

## تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)

الاستلام: 18 / اغسطس / ٢٠٢٥  
التحكيم: 10 / اكتوبر / ٢٠٢٥  
القبول: 11 / أكتوبر / ٢٠٢٥

مروان أحمد محمود حسن (\*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> كلية التربية - جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر

\* عنوان المراسلة: [MarwanZassan@alexu.edu.eg](mailto:MarwanZassan@alexu.edu.eg)

## تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)

### الملخص:

استهدف البحث الحالي بناء تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)، الذي يقوم على ست مراحل: التخلي، التبني، التكيف، التميز، التنافسية، والتحول الرقمي. وتتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى إعداد طلاب قادرين على ممارسة أدوار قيادية مجتمعية فاعلة تتناسب مع متطلبات التنمية والتحول المعاصرة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات والدراسات ذات الصلة، وانتهى إلى تصور يقوم على أربع أبعاد رئيسية: المهارات، القيم، الممارسات التربوية، والأدوار المجتمعية، يتم تفعيلها عبر مراحل النموذج. وأكدت النتائج أن نموذج نافع يمثل إطاراً مرناً يساهم في تكوين شخصية قيادية للطلاب الجامعي قادرة على التكيف والمنافسة واستثمار أدوات التحول الرقمي في خدمة المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المجتمعية، نموذج نافع (٣×٦)، إعداد القادة الشباب، كليات التربية.

## A Proposed Vision for Preparing Students of Colleges of Education for Community Leadership in Light of Nafee' Model (6x3)

Marwan Ahmed Mahmud Hassan (1, \*)

### Abstract:

The present study aimed to develop a proposed framework for preparing students of faculties of education for community leadership in light of Nafee Model (6×3), which is based on six stages: letting go, adoption, adaptation, excellence, competitiveness, and digital transformation. The research problem lies in the urgent need to prepare students capable of undertaking effective community leadership roles that align with contemporary transformations and development requirements. The study adopted the descriptive-analytical method of relevant literature and previous studies, concluding with a framework built on four main dimensions: skills, values, educational practices, and community roles, activated through the stages of the model. The results confirmed that Nafee Model provides a flexible framework that contributes to shaping a leadership-oriented student identity capable of adaptation, competitiveness, and utilizing digital transformation tools in the service of society.

**Keywords:** *Community leadership, Nafee Model (6×3), youth leadership preparation, faculties of education.*

---

<sup>1</sup> Faculty of Education – Alexandria University, Alexandria, Egypt.

\* Corresponding Author address: [iaalzahrani@bu.edu.sa](mailto:iaalzahrani@bu.edu.sa)

## مقدمة الدراسة

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة، برزت قضايا العدالة الاجتماعية، والتمكين الاقتصادي، والتحول الرقمي، والاستدامة البيئية بوصفها محاور رئيسة في الأجندة العالمية المعاصرة. وتتميز هذه القضايا بدرجة عالية من التشابك والتعقيد، الأمر الذي يجعل من فئة الشباب الجامعي عنصراً محورياً في معادلت التغيير؛ فهم فاعلون قادرون على صياغة البدائل والمشاركة الفاعلة في قيادة المستقبل.

وتؤكد التجارب الدولية أن إشراك الشباب في عمليات التنمية وصنع القرار يسهم في تعزيز فاعلية السياسات العامة، ويمنح المجتمعات طاقات متجددة. وفي هذا السياق، تبرز الجامعات باعتبارها مؤسسات لإنتاج المعرفة وتنمية القدرات، بما يهيئ بيئة حاضنة لاكتشاف الطاقات القيادية لدى الشباب وصقلها. فقد غدت الجامعة فضاءً لصناعة قادة شباب يمتلكون وعياً نقدياً، وقدرة على التفكير الاستراتيجي، ومهارات للتأثير المجتمعي. ومن بين مؤسسات التعليم العالي، تحتل كليات التربية موقعاً استراتيجياً، إذ تقع على عاتقها مهمة إعداد المعلمين الذين يمثلون حجر الزاوية في بناء الإنسان وغرس القيم وتشكيل وعي الأجيال. ويمنح هذا الدور كليات التربية تأثيراً مضاعفاً، فهي - إلى جانب تخريج المعلم القائد القادر على قيادة التغيير في مدرسته ومجتمعه - تعمل على ترسيخ قيم القيادة والمسؤولية المجتمعية لدى طلابها أنفسهم. ومن ثمر، فإن إعداد الطلاب إعداداً قيادياً بات ضرورة تفرضها التحديات الراهنة ومتطلبات التنمية الشاملة.

ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، تشير الأدبيات التربوية إلى وجود قصور في بناء القدرات القيادية لدى طلاب الجامعات. فقد أظهرت دراسة شبيب والأبيض (٢٠٢٢) أن برامج إعداد المعلمين ما تزال تركز على الجوانب المعرفية والمهنية التقليدية، مع إغفال الجوانب المرتبطة بالقيادة المجتمعية مثل التواصل الفعال وإدارة التغيير وبناء فرق العمل. كما كشفت دراسة طمان (٢٠٢٤) عن محدودية الفرص المتاحة للطلاب للمشاركة في اتخاذ القرار داخل البيئة الجامعية، مما يضعف وعيهم القيادي ويقيدهم على ممارسة أدوار مجتمعية فاعلة. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة جمعة (٢٠٢٠) أن الأنشطة الطلابية المقدمة في العديد من كليات التربية ما تزال ذات طابع شكلي لا يسهم بفاعلية في صقل المهارات القيادية أو تعزيز الانخراط المجتمعي. أما دراسة الوريث وهاشم (٢٠٢٣)، فقد أشارت إلى ضعف دمج البعد الرقمي في برامج إعداد طلاب التربية، على الرغم من أن القيادة في العصر الرقمي تستلزم امتلاك مهارات رقمية متقدمة تمكن من إحداث التغيير والتأثير المجتمعي.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى صياغة تصور مقترح يسعى إلى تجاوز أوجه القصور المشار إليها، عبر تبني رؤية شمولية لإعداد طلاب كليات التربية باعتبارهم قادة مجتمعيين للحاضر والمستقبل. فلم يعد المجتمع المعاصر يكتفي بالمعلم المتمكن معرفياً ومهنياً، ولكن أصبح في أمس الحاجة إلى معلم يمتلك وعياً قيادياً، وقدرة على إدارة التغيير، ومهارات تمكنه من مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. ويتطلب ذلك البحث عن أطر نظرية حديثة تقدم خريطة طريق لإعداد القادة الشباب، وتدمج بين الأبعاد المعرفية والسلوكية والرقمية ضمن إطار تكاملي يضمن الاستدامة.

وفي هذا الإطار، يقدم نموذج نافع (٣×٦) بوصفه استجابة ملائمة لهذه الحاجة، إذ يطرح إطاراً مرحلياً متكاملًا لإدارة التغيير يمكن توظيفه في إعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية. يقوّم هذا النموذج على ست مراحل مترابطة، يصاحب كل مرحلة منها ثلاثة أبعاد معرفية وسلوكية، بما يضمن انتقالاً تدريجياً من الوعي

بالمشكلات إلى التمكين والقيادة الرقمية. ومن ثم، يمثل هذا النموذج مدخلاً نظرياً وتطبيقياً لمعالجة جوانب القصور الراهنة، ويتيح أداة عملية لإعداد قادة شباب قادرين على إحداث التغيير المجتمعي المنشود. تأتي مشكلة البحث في وجود فجوة واضحة بين الدور المنشود لكليات التربية في إعداد طلابها للقيادة المجتمعية وبين الواقع الفعلي لبرامج الإعداد الحالية، حيث تركز هذه البرامج غالباً على الجوانب الأكاديمية والمهنية التقليدية، في حين تهمل تنمية القدرات القيادية ومهارات إدارة التغيير والوعي الرقمي، فضلاً عن محدودية مشاركة الطلاب في صنع القرار وضعف فاعلية الأنشطة الموجهة لهم؛ الأمر الذي يستدعي إعداد تصور مقترح يستند إلى نموذج نافع (٣×٦) بوصفه إطاراً مرحلياً متكاملًا يمكن أن يسهم في معالجة هذا القصور، وتمكين طلاب كليات التربية من القيام بأدوار قيادية فاعلة في مجتمعاتهم. وانطلاقاً من هنا، يتمثل سؤال البحث الرئيس في:

كيف يمكن إعداد تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)؟

وتنبثق عنه أسئلة فرعية، وهي:

١. ما متطلبات القيادة المجتمعية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة؟
٢. ما الأسس النظرية والمبادئ التي يقوم عليها نموذج نافع (٣×٦)؟
٣. ما ملامح التصور المقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)؟

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى بناء تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)؛ من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد متطلبات القيادة المجتمعية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة.
٢. الكشف عن الأسس النظرية والمبادئ التي يقوم عليها نموذج نافع (٣×٦).
٣. بلورة ملامح تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦).

## أهمية البحث

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من سعيه إلى إثراء الأدبيات التربوية المرتبطة بالقيادة المجتمعية للشباب الجامعي، من خلال تقديم إطار نظري يستند إلى نموذج نافع (٣×٦)، يمكن توظيفه في دراسة آليات إعداد الطلاب للاضطلاع بأدوار قيادية فاعلة داخل مجتمعاتهم. كما يضيف البحث بعداً جديداً إلى الدراسات المعنية بإعداد المعلم، عبر إبراز دوره بوصفه قائداً مجتمعياً نقل المعرفة، ويساهم في عمليات التنمية والتغيير الاجتماعي. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت القيادة المجتمعية لدى طلاب كليات التربية بالاعتماد على نموذج نظري متكامل.

أما على الصعيد التطبيقي، فتتمثل أهمية البحث في إمكانية الاستفادة من التصور المقترح في تطوير برامج إعداد طلاب كليات التربية، بحيث تصبح أكثر شمولاً وارتباطاً بالاحتياجات المجتمعية. كما يقدم البحث إطاراً إرشادياً يمكن للمؤسسات الجامعية توظيفه عند تصميم أنشطة وبرامج موجهة لتنمية مهارات القيادة المجتمعية لدى الطلاب، بما يشمل القدرات الرقمية، والتواصلية، والإدارية. وبذلك يعزز البحث من قدرة

كليات التربية على أداء دورها الريادي في إعداد قادة شباب قادرين على مواجهة التحديات المجتمعية والمشاركة بفاعلية في تحقيق العدالة والتنمية المستدامة.

## حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في إعداد التصور المقترح على المراحل الست الرئيسية لنموذج نافع (٣×٦)، وهم: (التخلي، والتبني، والتكيف، والتميز، والتنافس، والتحول الرقمي)، ومتطلبات القيادة المجتمعية، المتمثلة في: (البعد المهاري، البعد القيمي، البعد التربوي، والبعد المجتمعي).
- الحدود المكانية: يركز البحث على كليات التربية في الجامعات المصرية بوصفها مؤسسات جامعية معنية بإعداد المعلمين والقادة التربويين.
- الحدود الزمانية: يجري البحث في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة والتحول المجتمعية الراهنة في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، بما تحمله من متغيرات سياسية، واقتصادية، ورقمية.

## منهج البحث

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال تحليل الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة المجتمعية، وبرامج إعداد طلاب كليات التربية، فضلاً عن استقراء الأسس النظرية والمبادئ التي يقوم عليها نموذج نافع (٣×٦)، وصولاً إلى بناء تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية.

## مصطلحات البحث

### ١. القيادة المجتمعية:

عرّفها Brennan (2014, P. 10) بأنها: "عملية يقوم من خلالها الأفراد بالتأثير في مجموعة من الناس من أجل تحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على المجتمع".

بينما يرى McPhail & Ivery (2022, P. 104) أن القيادة المجتمعية هي: "قدرة الأفراد، ولا سيما الشباب، على المشاركة في توجيه التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بما يسهم في تنمية المجتمع وتحقيق استدامته".

بينما يعرفها الباحث - في هذا البحث - إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن طلاب كليات التربية من التأثير في محيطهم الجامعي والمجتمعي، والمشاركة الفاعلة في عمليات التغيير والتنمية، استناداً إلى قيم العدالة والاستدامة، وفي ضوء نموذج نافع (٣×٦).

### ٢. نموذج نافع (٣×٦):

يشير نافع (٢٠٢٥، ص. ١٨) إلى النموذج بأنه: "إطار مرحلي للتغيير والإصلاح يقوم على ست مراحل رئيسية (التخلي، والتبني، والتكيف، والتميز، والتنافس، والتحول الرقمي)، يصاحب كل منها ثلاثة أبعاد بنائية وسلوكية، بحيث يوفر مساراً متكاملًا لإدارة عمليات التغيير المجتمعي والتربوي".

بينما يعرفها الباحث - في هذا البحث - إجرائياً بأنه إطار نظري وعملي متكامل يقوم على ست مراحل مترابطة، يصاحب كل منها ثلاثة أبعاد أساسية، ويستخدم كمدخل لبناء تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية بما يعزز من قدراتهم على التغيير والمشاركة الفاعلة في التنمية المستدامة.

## البحوث والدراسات السابقة

### ١. الدراسات المعنية بالقيادة المجتمعية

أشارت دراسة دوتي Doty (٢٠٢٥)، بعنوان "Unveiling the layers: Exploring the nuances of student organization experiences for enhanced student leadership development" إلى الدور المحوري للأنشطة الطلابية والأندية الجامعية، التي تشكل بيئة خصبة لتطوير مهارات القيادة المجتمعية لدى الطلاب، إذ تمنحهم فرصاً عملية للتفاعل والتواصل، وبناء فرق عمل تسهم في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، بما يجعل القيادة سلوكاً متجذراً في الممارسات اليومية داخل الجامعة وخارجها. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة هيرنانديس Hernandez (٢٠٢٤)، بعنوان "Authentic leadership: An examination of the relationship between authentic leadership and organizational citizenship and change behaviors among college students" إلى أن القيادة المجتمعية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز المواطنة الفاعلة لدى الطلاب الجامعيين؛ حيث أظهرت النتائج أن الطلاب الذين تلقوا تدريباً موجهاً في مهارات القيادة كانوا أكثر التزاماً بالمبادرات المدنية وأكثر قدرة على إحداث تغيير إيجابي في مجتمعاتهم المحلية. كما أكدت دراسة فيا Via (٢٠٢٥)، بعنوان "Community college student affairs professionals' perceptions of their supervisor's authentic leadership: The influence on job satisfaction and organizational commitment" أن إعداد القادة الشباب يتطلب بناء وعي مجتمعي يوجه هذه المهارات نحو خدمة قضايا التنمية، مشيرة إلى أن الطلاب الذين مارسوا أدواراً قيادية في الأندية المجتمعية داخل الجامعة أظهروا استعداداً أكبر للانخراط في العمل التطوعي والمؤسسي بعد التخرج.

### ٢. الدراسات المعنية بنموذج نافع (٣×٦)

أظهرت دراسة نافع (٢٠٢٥)، بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل؛ لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية" والتي طبقت النموذج في الجامعات المصرية أن (٣×٦) يمثل إطاراً فعالاً في تشخيص القدرات المؤسسية وتوظيفها في بناء كوادر المستقبل، إذ كشفت النتائج عن وجود علاقة وثيقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية، مؤكدة أن النموذج يسهم في تقديم تصورات تكاملية قادرة على إحداث تحول مؤسسي وبناء قيادات أكاديمية فاعلة. وفي دراسة لاحقة، تناول نافع (٢٠٢٥ب)، بعنوان "تعزيز جودة البحث العلمي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية باستخدام نموذج نافع ٦/٣ لإدارة التغيير المؤسسي" توظيف النموذج في دعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الجامعات المصرية، حيث أظهرت النتائج دوره كأداة منهجية لإدارة التغيير المؤسسي والتحول الرقمي، إذ أسهم في ترسيخ ثقافة جامعية قائمة على استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة البحث العلمي، ومكّن الجامعات من تجاوز الجمود الإداري والبحثي نحو تطوير منظومة التعليم العالي.

كما طبقت حسن Hassan (2025)، بعنوان "A Proposed Vision for Re-Engineering Educational Policies in the Faculty of Education in light of Nafee Model (6/3) to Achieve Sustainable Development and Institutional Change" النموذج في كلية التربية في جامعة الإسكندرية من خلال تصور لإعادة هندسة السياسات التعليمية بما يواكب تطورات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن النموذج يتيح إطاراً متدرجاً لإدارة التغيير المؤسسي عبر مراحل الست (التخلي، التبني، التكيف، التميز، التنافسية، التحول الرقمي)، مع تعزيز القيادة التشاركية والتواصل المستمر، مما انعكس إيجاباً على جودة التعليم وتطوير

القدرات المؤسسية. وفي دراسة أخرى، سعى حسن (٢٠٢٥) إلى توظيف النموذج في بناء تصور لخريطة التطور المهني لطلاب كلية التربية في الجامعة نفسها، وقد أظهرت النتائج أن غياب خريطة مهنية واضحة يمثل تحدياً رئيساً، حيث سجلت مراحل التكيف والتحول الرقمي أدنى مستويات التفاعل لدى الطلاب. وانتهت الدراسة إلى تصور يربط بين أبعاد النموذج ومراحل التطور المهني للطلاب، مؤكدة أهمية دمجها في السياسات الأكاديمية وبرامج التدريب باعتباره إطاراً ديناميكياً يعزز من فاعلية الإعداد الجامعي وتأهيل الطلاب لسوق العمل.

يتضح من العرض السابق أن الدراسات المعنية بالقيادة المجتمعية لدى الطلاب الجامعيين تعكس توجهاً عالمياً حديثاً يركز على تعزيز دور الجامعة في إعداد قادة يمتلكون وعياً اجتماعياً ومهارات قيادية تتجاوز حدود الأداء الأكاديمي إلى التأثير المجتمعي المباشر. كما كشفت النتائج أن القيادة المجتمعية باتت مطلباً استراتيجياً تسعى الجامعات إلى ترسيخه في برامجها التعليمية. وفي المقابل، أظهرت الدراسات المتعلقة بنموذج نافع (٣×٦) فاعليته كإطار منهجي متكامل لإدارة التغيير المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تشخيص القدرات، وتوظيف الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المواهب، ودعم التحول الرقمي. ومن هذا المنطلق، تتضح قيمة البحث الحالي الذي يسعى إلى بناء تصور مقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦).

## إجراءات البحث

للإجابة عن السؤال البحثي الأول، ونصّه: "ما متطلبات القيادة المجتمعية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة؟"، اتبعت الإجراءات الآتية:

١. القيام بمسح وتحليل الأدبيات التربوية المعاصرة المرتبطة بالقيادة المجتمعية.
٢. استخلاص المتطلبات الأساسية من الدراسات والبحوث الحديثة التي ركزت على تنمية القيادة لدى الطلاب الجامعيين، وهي: المهارات، والقيم، والممارسات التربوية، والأدوار المجتمعية التي تشكل متطلبات القيادة المجتمعية في ضوء هذه التوجهات.

للإجابة عن السؤال البحثي الثاني، ونصّه: "ما الأسس النظرية والمبادئ التي يقوم عليها نموذج نافع (٣×٦)؟"، اتبعت الإجراءات الآتية:

١. تحليل الأدبيات والبحوث السابقة التي تناولت نموذج نافع (٣×٦).
٢. استعراض الأسس النظرية التي يقوم عليها النموذج.
٣. بيان المبادئ والإجراءات المرحلية التي يحددها النموذج، وربطها بآليات التغيير والتحول في مؤسسات التعليم العالي.

للإجابة عن السؤال البحثي الثالث، ونصّه: "ما ملامح التصور المقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)؟"، اتبعت الإجراءات الآتية:

١. تحليل نتائج الإجابة عن السؤالين الأول والثاني لاستخلاص متطلبات القيادة المجتمعية والأسس النظرية والمبادئ التي يقوم عليها نموذج نافع (٣×٦).
٢. بناء تصور أولي يدمج بين متطلبات القيادة المجتمعية ومراحل نموذج نافع (٣×٦) في ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

٣. إعداد استبانة موجهة إلى عشرة من الخبراء والمتخصصين في مجالات القيادة التعليمية، وإدارة التعليم العالي؛ باستخدام أسلوب دلفي Delphi Method؛ بهدف تحكيم مكونات التصور الأولي من حيث الوضوح، والشمول، واتساق الأبعاد، وقابليته للتطبيق في بيئة كليات التربية، من خلال جولتين متتابعتين من الاستبيان تم خلالهما تحليل آراء الخبراء وتزويدهم بالتغذية الراجعة وصولاً إلى مستوى (٩١٪) من الاتفاق حول بنود التصور المقترح. وأشار الخبراء في ملاحظاتهم إلى أن تميز التصور بتكامله وارتباطه العملي بمراحل نموذج نافع (٣×٦)، وقد أشاروا إلى ضرورة تنفيذ ما يلي:
- إبراز البعد الرقمي للقيادة المجتمعية بوضوح، عبر المراحل جميعها، بوصفه بعداً داعماً للقيادة المعاصرة.
  - تضمين آليات تنفيذية واضحة ضمن كل مرحلة من مراحل الإعداد؛ مما يمنح التصور قابلية للتطبيق داخل كليات التربية ويحوّله من إطار نظري إلى خطة إجرائية قابلة للتنفيذ.
  - تفعيل دور الأنشطة الطلابية كوسيط تربوي رئيس يساهم في تنمية المهارات القيادية، وربطها بالممارسات التربوية والمجتمعية المقترحة في كل مرحلة.
٤. تم تعديل التصور المقترح في ضوء نتائج التحكيم، وصياغته في صورته النهائية المتكاملة التي تعكس التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

## نتائج البحث

الإجابة عن السؤال البحثي الأول، ونصّه: "ما متطلبات القيادة المجتمعية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة؟".

تظهر نتائج البحث أن متطلبات القيادة المجتمعية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة تتمثل في مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تجمع بين المهارات، والقيم، والممارسات التربوية، والأدوار المجتمعية، بما يساهم في تكوين شخصية القائد الجامعي الشاب، إذ أضحت القيادة عملية شمولية تسعى الجامعات إلى ترسيخها من خلال بيئات تعليمية وتدريبية متعددة الأبعاد.

فعلى مستوى البعد المهاري، أوضحت دوتي (Doty, 2025) أن الطلاب بحاجة إلى امتلاك مهارات أساسية، مثل: إدارة الحوار، وحل المشكلات بطرائق إبداعية، والتخطيط التشاركي. وتؤكد الأدلة أن هذه المهارات تكتسب على نحو أفضل عبر الممارسة العملية والتعلم القائم على الخبرة، حيث تساهم الأنشطة التطبيقية والعمل الجماعي في صقلها، بما يعزز قدرة الطلاب على قيادة فرق عمل ومبادرات مجتمعية بكفاءة.

أما البعد القيمي فيعد أساساً جوهرياً للقيادة المجتمعية. فقد أظهرت دراسة ماتوكس (Mattox, 2025) بأن قيم المسؤولية الاجتماعية، والنزاهة، والعدالة تمثل مرتكزات ينبغي أن تترسخ في سلوكيات الطلاب الجامعيين. وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين شاركوا في برامج تستهدف تنمية هذه القيم كانوا أكثر التزاماً بالمبادرات المدنية وأكثر توجهاً نحو خدمة قضايا التنمية.

وفيما يتعلق بالبعد التربوي، أوضحت دراسة روبينستين (Rubinstein, 2025) أن تصميم المناهج الجامعية والأنشطة الموازية بما يستجيب لقضايا العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة يتيح بيئة خصبة لترسيخ القيادة المجتمعية. وقد أثبتت الجامعات التي دمجت موضوعات خدمة المجتمع في مقرراتها أنها قادرة على إتاحة فرص عملية للطلاب لممارسة أدوار قيادية حقيقية تتجاوز حدود القاعة الدراسية نحو المشاركة المجتمعية المباشرة.

ويأتي البعد المجتمعي باعتباره المحكّ العملي لفاعلية القيادة الجامعية. فقد أوضحت دراستا البصري (Albasri, 2024) وبرينجل (Pringle, 2025) أن مشاركة الطلاب في مشروعات تنموية ومبادرات محلية تمكّنهم من اختبار أدوار قيادية فعلية، وتعزز وعيهم بالمسؤولية الاجتماعية، وتزيد من قدرتهم على إحداث تغيير إيجابي في بيئاتهم المباشرة.

وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن متطلبات القيادة المجتمعية لطلاب كليات التربية تقوم على تكامل أربعة أبعاد رئيسية:

١. البعد المهاري: إتقان مهارات الحوار، وحل المشكلات، والتخطيط التشاركي.
٢. البعد القيمي: ترسيخ قيم النزاهة، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية.
٣. البعد التربوي: توفير بيئة تعليمية وممارسات تربوية داعمة للقيادة.
٤. البعد المجتمعي: إتاحة فرص عملية للطلاب لتجريب أدوار قيادية حقيقية.

الإجابة عن السؤال البحثي الثاني، ونصّه: " ما الأسس النظرية والمبادئ التي يقوم عليها نموذج نافع (٣×٦)؟".

يُعدّ نموذج نافع (٣×٦) من النماذج التربوية الاستراتيجية الحديثة التي أسسها الأستاذ الدكتور سعيد عبده نافع، الخبير التربوي الاستراتيجي ومنشئ جامعة دمنهور ورئيسها الأسبق، استجابةً لحاجات التعليم العالي في مواجهة تحديات التغيير والتحول المؤسسي. ويقوم النموذج على تصور مرحلي ديناميكي يتضمن ست مراحل متتابعة ومتكاملة، هي: التخلي، والتبني، والتكيف، والتميز، والتنافسية، والتحول الرقمي، بحيث تمثل كل مرحلة منها خطوة تأسيسية للمرحلة التالية.

### الأسس النظرية لنموذج نافع (٣×٦)

أشارت دراسة نافع (٢٠٢٥) إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تمنح النموذج قوته وفاعليته، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

١. المشاركة التشاركية في قيادة التغيير: ينطلق النموذج من قناعة بأن التغيير يتطلب إشراك جميع الفاعلين في صياغة الرؤية وتنفيذها، وليس عبر قرارات فوقية أو توجهات فردية. ومن ثمّ، يجعل النموذج من القيادة التشاركية ركيزة أساسية، حيث يتقاسم أعضاء هيئة التدريس والإداريون والطلاب مسؤولية التغيير، الأمر الذي يعزز الانتماء المؤسسي ويحد من مقاومة التحول.

### ٢. المرونة المرحلية:

يرتكز النموذج على مبدأ التدرج عبر مراحل الست، بما يعكس فهماً عميقاً لديناميات المؤسسات التعليمية. فالانتقال المرحلي يتيح تجاوز التحديات الواقعية ويضمن حدوث التغيير وفق استعدادات المؤسسة وإمكاناتها، مما يمنح عملية التحول بعداً عملياً ومستداماً.

### ٣. التكامل بين البعدين البشري والرقمي:

يرى النموذج أن نجاح التغيير يتوقف على الجمع بين العنصر البشري والتقنية الحديثة. فالتطوير الرقمي يفقد قيمته إذا لم يرافقه تأهيل للموارد البشرية، والعكس صحيح؛ إذ لا جدوى من بناء كفاءات بشرية دون تسخير التكنولوجيا. ومن هنا، يوازن النموذج بين البعدين، ساعياً إلى بناء مؤسسات تعليمية قادرة على استثمار الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة، مع الحفاظ على الدور القيادي للإنسان.

#### ٤. الاستدامة المؤسسية:

يؤكد النموذج على ترسيخه كثقافة مؤسسية مستمرة، ولا يتعامل مع التغيير بوصفه مرحلة مؤقتة أو مبادرة ظرفية. وهو ما يتطلب وضع استراتيجيات طويلة المدى تبقى الجامعات في حالة من التنافسية والتجدد، بما يضمن قدرتها على التكيف مع التحولات العالمية في التعليم والبحث العلمي.

#### ٥. القيادة التحويلية كقوة محرّكة:

يعتبر النموذج القيادة التحويلية المحرك الرئيس لعملية التغيير، إذ تسهم في إلهام العاملين، وبناء رؤية مشتركة، ودفع المؤسسة نحو التميز. فالقيادة هي قوة تغييرية قادرة على إطلاق الطاقات الكامنة، وتحفيز الأفراد على تبني الابتكار والمسؤولية.

#### ٦. الابتكار والتجديد:

يضع النموذج الابتكار في صميم فلسفته، باعتباره أساساً لإحداث قفزات نوعية في التعليم العالي. فالتغيير الفعال لا يتحقق إلا عبر توليد أفكار جديدة، وصياغة سياسات مبتكرة تمكن المؤسسات التعليمية من التحول إلى بيئات معرفية خلاقة قادرة على مواكبة التغيرات العالمية.

وبناءً على هذه الأسس، يتضح أن نموذج نافع (٣×٦) يمثل إطاراً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين البعدين البشري والتقني، ويوازن بين المرونة المرحلية والاستدامة المؤسسية، مع جعل القيادة التشاركية والتحويلية والابتكار محركات أساسية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

كما أشارت دراسة حسن (٢٠٢٥) إلى أن نموذج نافع (٣×٦) يستند إلى مجموعة من المبادئ التربوية والاستراتيجية التي تمنحه طابعاً تطبيقياً وعملياً، يمكن عرضها على النحو الآتي:

- الفرد محور التغيير: يقوم النموذج على قناعة بأن الطالب أو المعلم أو القائد يمثل مركز عملية التغيير، ولذلك يعطي الأولوية لبناء الوعي الذاتي قبل الانتقال إلى التغيير السلوكي والمؤسسي. ويعزز هذا المنطلق من المسؤولية الفردية، ويولد انخراطاً حقيقياً في مسارات التطور.
- التدرج في التكوين المهني والفكري: يتبنى النموذج رؤية تؤكد أن التكوين يتحقق عبر مراحل تراكمية واعية. وتعني كل مرحلة بتنمية بُعد محدد من هوية المتعلم، سواء على مستوى التصورات أو المهارات أو القيم أو الممارسات، وهو ما ينسجم مع مبادئ البنائية الاجتماعية التي تنظر إلى التعلم كعملية تراكمية ذات معنى.
- بيئة تربوية داعمة: في ضوء الفلسفات التقدمية والتفاعلية، مثل فلسفة جون ديوي، يرى النموذج أن التحول لا يتحقق دون بيئة تربوية مرنة وحاضنة. ومن ثم يدعو إلى إعادة بناء بيئات التعلم - مناهج، وتدريب، وعلاقات، وسياسات - بحيث تتجاوب مع احتياجات المتعلم في كل مرحلة من مراحل تطوره.
- توازن بين الماضي والمستقبل: يعكس النموذج رؤية متوازنة للتغيير، إذ يسعى إلى تحرير المؤسسات والأفراد من الجمود، مع الحفاظ على جوهر الرسالة التربوية. ومن هذا المنطلق جاءت مرحلة التخلي كبادرة، لا باعتبارها إلغاءً للماضي، بل بوصفها لحظة وعي تؤسس لمسار جديد.
- الجمع بين القيم المهنية والتحول الرقمي: يتبنى النموذج قيماً معاصرة تربط بين أخلاقيات المهنة ومتطلبات التحول الرقمي، في رؤية تؤكد أن التغيير لا يكتمل تقنياً دون أسس قيمية واضحة، ولا يتحقق مهنياً إن لم يواكب تطورات العصر الرقمي.

- العولمة المسؤولة: يستلهم النموذج التجارب العالمية الناجحة، لكنه يرفض الاستنساخ غير الواعي. فهو يعمل على توطين الممارسات الجيدة بما يلائم السياقات المحلية، مما يجعله أداة مرنة لإعداد طلاب قادرين على المنافسة عالمياً مع الحفاظ على خصوصيتهم الثقافية والمجتمعية.

أشارت دراستنا نافع (٢٠٢٥)، وحسن (2025) Hassan إلى أن نموذج نافع (٣×٦) يتميز بكونه نموذجاً مرحلياً ديناميكياً لإدارة التغيير المؤسسي؛ حيث يقوم على ست مراحل متتابعة. وقد أوضحنا أن هذه المراحل تمثل إطاراً متدرجاً يساعد المؤسسات التعليمية على الانتقال من الجمود الإداري والبحثي إلى ممارسات أكثر حداثة وفاعلية، وتتمثل مراحل النموذج فيما يأتي:

#### ١. مرحلة التخلي:

تعد "مرحلة التخلي" المدخل الأساسي في نموذج نافع (٣×٦) وهي بمثابة العتبة الحرجة لأي عملية تغيير مؤسسي حقيقي. فقبل بناء الجديد، لا بد من التحرر من الأنماط التقليدية والعقليات الجامدة والسياسات التي فقدت فاعليتها أو أصبحت غير ملائمة للواقع المعاصر.

تهدف هذه المرحلة إلى إحداث قطيعة ذهنية وسلوكية تدريجية مع ما هو قائم، سواء على مستوى السياسات، أو الإجراءات، أو التوجهات، من خلال عملية وعي نقدي وشجاع. وهي تتطلب إرادة قيادية واضحة، ومساحة حوار صريح داخل المؤسسة، لتفكيك البنى الراسخة التي تعيق التحول. وتتكون مرحلة التخلي من ثلاثة أبعاد مترابطة:

- الإهمال: يقصد بالإهمال هنا التوقف الواعي والمقصود عن دعم أو تغذية الممارسات والسياسات التقليدية التي لم تعد تلبي الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة. في هذه المرحلة، يبدأ صانعو القرار والممارسون بالتخلي التدريجي عن الاهتمام بتلك السياسات أو اللوائح التي ثبت بالتجربة أنها تكرر الإخفاق أو تكرس الجمود.

- إعادة التقييم: يعبر هذا البعد عن الحاجة إلى مراجعة شاملة للسياسات الحالية، وتحليل مدى جدواها وملاءمتها. فالتغيير الحقيقي يبدأ من مراجعة متأنية للماضي والحاضر. ويعد هذا البعد مهماً لأنه يمنح عملية التخلي بعداً عقلانياً موضوعياً، ويسهم في بناء حالة من الإجماع المؤسسي على التغيير، ويقال من مقاومته.

- الانحصار: يمثل هذا البعد الاعتراف بواقع الركود أو الجمود التنظيمي والفكري داخل المؤسسة، حيث تظهر بعض السياسات والمؤسسات أعراضاً لما يمكن تسميته بـ"الانحصار الذاتي"؛ أي الوقوع في فخ التكرار، وانعدام الابتكار، والانفصال عن المتغيرات. ويمثل هذا البعد أحياناً ألم الاعتراف بالحاجة للتغيير، لكنه ضروري لتكوين "دافع التغيير الداخلي"، حيث تشعر المؤسسة بأنها أصبحت محاصرة داخل جدران من السياسات القديمة.

#### ٢. مرحلة التبني:

بعد أن تتجاوز المؤسسة مرحلة التخلي، وتدرک الحاجة إلى التغيير عبر النقد والتحرر من الجمود، تدخل في مرحلة التبني، وهي المرحلة التي يبدأ فيها بناء القناعة المؤسسية بالتغيير، وتشكيل ملامح الرؤية الجديدة. هذه المرحلة تعبر عن لحظة التحول من السلبية إلى الضاعلية، حيث ينتقل الأفراد من الشك والتردد إلى القبول والمبادرة.

في هذه المرحلة، يُطلب من المؤسسة تهيئة بيئة داخلية قابلة للتغيير نفسياً وثقافياً وفكرياً. وتعد مرحلة التبني الأساس في نجاح التغيير، لأنها تعيد تشكيل اتجاهات العاملين وتطلعاتهم، وتبني حالة من الالتفاف الجماعي حول فكرة التغيير. وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **التقبل:** يقصد به التحول من مقاومة التغيير إلى تقبله نفسياً وذهنياً، وهي الخطوة الأولى نحو الالتزام. فالتقبل لا يعني فقط عدم الرفض، بل يعني الاستعداد المبدئي للانخراط، ولو بحذر، في مشروع التغيير. ويتطلب هذا البعد من القيادة المؤسسية جهوداً تواصلية حقيقية، وشفافية في شرح أهداف التغيير، مع الاستماع لردود الفعل بصدق.
- **التفضيل:** بعد التقبل، تظهر ملامح بُعد التفضيل، ويقصد به أن يبدأ الأفراد داخل المؤسسة في تفضيل الوضع الجديد المقترح على الوضع التقليدي السابق، حتى وإن لم يُطبق بعد. هذا البعد يُعبّر عن بداية التحول في القيم المهنية والتصورات الذاتية. ويُعد هذا البعد الأرض لمرحلة الالتزام، لأنه يعكس تكون اتجاهات داعمة ومقتنعة بالتغيير داخل المؤسسة.
- **الالتزام:** يمثل هذا البعد أعلى درجات تبني التغيير من حيث الاقتناع الشخصي والمهني. فالالتزام هنا هو الاستعداد لتحمل مسؤوليته والمشاركة الفاعلة في تنفيذه. ويشكل الالتزام في هذه المرحلة قاعدة الاستقرار النفسي للمؤسسة وهي تستعد للتحرك نحو التنفيذ، وهو ما يؤسس للدخول في المرحلة التالية: مرحلة التكيف.

### ٣. مرحلة التكيف:

تمثل مرحلة التكيف التحول الفعلي من مستوى "التبني الذهني والنفسي" إلى التفاعل العملي مع متطلبات التغيير، وهي لحظة الدخول في عمق التجربة التغييرية بكل ما تحمله من فرص وتحديات. في هذه المرحلة، تبدأ السياسات الجديدة أو المعدلة في التطبيق التجريبي، وتخضع للاختبار الواقعي داخل البيئة المؤسسية، ما يستدعي قدراً عالياً من المرونة والقدرة على التعلم تحت الضغط. ويُعد التكيف ضرورة لكل مؤسسة تسعى إلى البقاء والتطور في بيئة متغيرة، ويتطلب أن يكون الأفراد قادرين على إعادة تشكيل أدوارهم وأساليبهم، واستيعاب التغيرات دون فقدان التوازن الوظيفي والنفسي. وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **التألف:** يقصد به قدرة العاملين داخل المؤسسة على التعود التدريجي على النظام الجديد، سواء في بعده الإداري أو الأكاديمي أو التقني. فالتألف هو نقيض الاغتراب التنظيمي، ويُعبّر عن درجة تقبل السياسات الجديدة كجزء من الممارسة اليومية. ولا يحدث التألف دفعة واحدة، وإنما يحتاج إلى دعم تدريجي مستمر، ومرافقة قيادية واعية، وإشراف تحفيزي.
- **تحمل الضغوط:** التغيير الحقيقي، حتى وإن كان إيجابياً، لا يخلو من ضغوط نفسية ومهنية. في هذا البعد، تختبر قدرة المؤسسة وأفرادها على الصمود والتعامل مع التحديات المصاحبة للانتقال من القديم إلى الجديد. أما تحمل الضغوط فيعني، إدارة الصراع الداخلي بحكمة، والتخلي بالمرونة دون التنازل عن جوهر التغيير، والاحتفاظ بروح المبادرة والإيجابية رغم التحديات. ويُعد هذا البعد حاسماً لأنه يحدد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على الاستمرار في التغيير أو العودة للوراء.
- **التنافس:** في هذا البعد، تبدأ المؤسسة في توظيف التغيير كفرصة لتعزيز تميزها في محيطها الخارجي، من خلال تحويل سياساتها الجديدة إلى أدوات للتفوق النوعي. التنافس هنا يُفهم بمعناه الاقتصادي أو المؤسسي، ويشمل أيضاً التنافس الأكاديمي والمهني والثقافي.

#### ٤. مرحلة التميّز:

بعد أن تصل المؤسسة إلى مرحلة التكيف وتثبت قدرتها على الاستمرار وسط الضغوط والتحديات، تنتقل إلى مرحلة التميّز، وهي مرحلة التحول النوعي في الأداء المؤسسي، حيث تسعى المؤسسة إلى ترسيخ قيم الابتكار والجودة، وتوليد أنماط جديدة من الإنجاز المؤسسي. في هذه المرحلة، تبدأ السياسات التعليمية الجديدة في أن تحدث أثراً ملموساً على مستوى الجودة والفاعلية، وتصبح المؤسسة نموذجاً يُحتذى به في بيئتها. مرحلة التميّز تعبر عن التكامل بين الفكرة والممارسة، وبين الرؤية والتنفيذ. تتضمن هذه المرحلة ثلاثاً أبعاداً أساسية:

- الشفافية: الشفافية في هذا السياق لا تعني فقط إعلان القرارات أو كشف المعلومات، بل تعني أن تصبح المؤسسة بيئة قائمة على الصدق المؤسسي، والوضوح في التوجهات، والمحاسبية الحقيقية.
- التعلم: التعلم هنا يقصد به أن تصبح المؤسسة كائناً متعلماً باستمرار، يراجع أداءه بوعي، ويستخلص الدروس من التجارب، ويطور أدواته بشكل مستمر. وفي هذه المرحلة، تتحول المؤسسة إلى بيئة إنتاج معرفي داخلي، لا تكتفي بتقليد النماذج، بل تنتج رؤى نابغة من واقعها وسياقها.
- الإبداع: وهو الذروة في هذه المرحلة، ويقصد به أن تبدأ المؤسسة في توليد حلول غير تقليدية، وسياسات مرنة، وتصورات مبتكرة تستجيب بذكاء للتحديات والمتغيرات.

#### ٥. مرحلة التنافسية:

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في التحرك خارج ذاتها، مستهدفة إثبات وجودها وتمييزها في سياقها المحلي أو الإقليمي أو العالمي. إنها لحظة الخروج من التحسين الداخلي إلى الصراع على الريادة والسبق المؤسسي. وتعني التنافسية هنا أن تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق قيمة مضافة حقيقية تميزها عن غيرها. وتدل هذه المرحلة على أن المؤسسة أصبحت قادرة على تحويل قدراتها الداخلية إلى إنجازات قابلة للقياس والمقارنة، ومؤهلة للدخول في مضمار المنافسة الاحترافية مع نظيراتها. وتشتمل هذه المرحلة على ثلاثة أبعاد استراتيجية:

- التكليف: يقصد به قدرة المؤسسة على إدارة الموارد بكفاءة عالية، وتحقيق مخرجات ذات جودة بأقل تكلفة ممكنة، دون التأثير السلبي على الجودة أو الابتكار. ويُعد هذا البعد معياراً رئيساً في القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة.
- التركيز: يشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد أولوياتها بدقة، والتركيز على نقاط قوتها الاستراتيجية بدلاً من التشتت أو التقليد الأعمى. فالمؤسسة المنافسة تعرف ماذا تريد، وأين تتميز، وكيف تدير وقتها وجهدها لتحقيق أثر حقيقي.
- التفاضل: وهو أعلى درجات التنافسية، ويشير إلى القدرة على تقديم خدمات أو برامج أو سياسات لا يمكن تقليدها بسهولة، أو تحمل بصمة ابتكارية واضحة. التفاضل يميز المؤسسة عن غيرها من خلال أسلوبها، نوعية مخرجاتها، أو قيمها المؤسسية.

#### ٦. مرحلة التحول الرقمي:

تعد هذه المرحلة تتويجاً لرحلة التغيير بأكملها، حيث تنقل المؤسسة من مستوى التحديث إلى مستوى التحول البنيوي الشامل عبر توظيف التكنولوجيا والمعرفة الحديثة. ويفهم التحول الرقمي هنا كمفهوم استراتيجي يُعيد تشكيل طريقة التفكير، والتخطيط، والعمل المؤسسي بأكمله. إنها نقلت من النمط الورقي والتقليدي

إلى بيئة ذكية ومرنة وسريعة الاستجابة، قائمة على البيانات، والتحليلات التنبؤية، والخدمات الرقمية المدعجة في صميم السياسات والقرارات. وتتجلى هذه المرحلة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية:

- المعرفة: يقصد بها الانتقال من المعلومات إلى الذكاء المؤسسي، حيث تبنى القرارات والسياسات على أسس معرفية دقيقة، نابعة من التحليل والبحث والتقييم المستمر.
- التكنولوجيا: يمثل هذا البعد الركيزة التقنية الأساسية، حيث يتم دمج الأدوات والمنصات الرقمية في عمليات التعليم، والإدارة، والخدمات المجتمعية، لتصبح المؤسسة بيئة تشغيل رقمية بالكامل.
- الاستعداد للمستقبل: البعد الثالث والأعمق، ويشير إلى قدرة المؤسسة على استشرف التحديات والفرص المستقبلية، والاستعداد المسبق لها من خلال سيناريوهات واستراتيجيات مرنة. إنها لحظة مغادرة "رد الفعل" نحو "قيادة الاستباق".

الإجابة عن السؤال البحثي الثالث، ونصّه: " ما ملامح التصور المقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)؟".

يهدف التصور المقترح لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦) إلى تمكين الطالب من امتلاك مهارات القيادة، وترسيخ منظومة من القيم التي توجه سلوكه نحو النزاهة والمسؤولية، إضافة إلى إرساء ممارسات تربوية داعمة، وتفعيل أدواره المجتمعية بما يعزز اندماجه الإيجابي مع محيطه. ويرتكز هذا التصور على مراحل النموذج الست بوصفها إطاراً ديناميكياً يوجه مسار الإعداد، بحيث يتم الانتقال تدريجياً من التخلي عن أنماط سلبية إلى تبني وتكيف وتميز وتنافسية، وصولاً إلى التحول الرقمي، بما يسهم في تكوين شخصية قيادية قادرة على مواجهة التحديات المجتمعية والتربوية بكفاءة.

١. مرحلة التخلي: تمثل الخطوة الأولى في مسار إعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية في ضوء نموذج نافع (٣×٦)، حيث تتطلب هذه المرحلة إعادة النظر في أنماط سائدة من التفكير والسلوك والممارسة.

أولاً- في جانب المهارات:

- التخلي عن مهارات التلقي السلبي للمعلومة.
- التخلي عن الاعتماد المفرط على الحفظ والاستظهار.
- التخلي عن ضعف مهارات التواصل الفعال.
- التخلي عن الخوف من التعبير عن الرأي.
- التخلي عن الجمود في التفكير وعدم تقبل البدائل.
- التخلي عن غياب مهارات إدارة الوقت.
- التخلي عن ضعف مهارات العمل ضمن فريق.

ثانياً- في جانب القيم:

- التخلي عن اللامبالاة تجاه القضايا المجتمعية.
- التخلي عن النزعة الفردية المفرطة.
- التخلي عن السلبية والانكفاء على الذات.
- التخلي عن القبول بالأنماط التقليدية دون نقد.
- التخلي عن القيم الاستهلاكية التي تحد من العطاء.
- التخلي عن ثقافة الاتكالية والاعتماد على الغير.

- التخلي عن ضعف الالتزام بالمصداقية والشفافية.

### ثالثاً- في جانب الممارسات التربوية:

- التخلي عن الاقتصاد على التلقين في المقررات الدراسية.
- التخلي عن الأنشطة الشكلية غير المؤثرة.
- التخلي عن غياب التعلم القائم على حل المشكلات.
- التخلي عن الممارسات التعليمية غير التفاعلية.
- التخلي عن عزل الطالب عن قضايا مجتمعه في المقررات.
- التخلي عن التقييم القائم على الامتحان فقط.
- التخلي عن ضعف التكامل بين الجانب النظري والعملي.

### رابعاً- في جانب الأدوار المجتمعية:

- التخلي عن العزوف عن المشاركة في المبادرات الطلابية.
- التخلي عن ضعف الانخراط في العمل التطوعي.
- التخلي عن الانفصال بين الطالب واحتياجات مجتمعه.
- التخلي عن غياب الدور في حل مشكلات البيئة الجامعية.
- التخلي عن الممارسات السلبية التي تعوق التنمية.
- التخلي عن السلوكيات التي تعزز الانقسام بدل التعاون.
- التخلي عن عدم المشاركة في الحوار المجتمعي.

٢. مرحلة التبني: تمثل الخطوة الثانية، حيث ينتقل الطالب من حالة التخلي عن الأنماط التقليدية إلى تبني أنماط جديدة من المهارات والقيم والممارسات والأدوار المجتمعية. وتعد هذه المرحلة لبنة أساسية لتشكيل الشخصية القيادية؛ إذ تعزز لدى الطالب الالتزام الواعي بالمبادئ التربوية الحديثة، والانفتاح على فرص تطوير الذات، والانخراط في ممارسات تعكس استعداداً لتحمل المسؤولية والمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع.

### أولاً- في جانب المهارات

- تبني مهارات التواصل الفعال مع الزملاء وأعضاء المجتمع.
- تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في خدمة المبادرات المجتمعية.
- تبني أساليب حل المشكلات بشكل تعاوني.
- اكتساب مهارة إدارة الوقت بما يخدم العمل القيادي.
- تعزيز مهارات التفكير النقدي لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ممارسة مهارات التفاوض والإقناع في مواقف العمل الجماعي.
- الاستعداد لتبني أساليب قيادية مرنة تتلاءم مع المواقف المختلفة.

### ثانياً- في جانب القيم:

- تبني قيمة الالتزام بالمسؤولية المجتمعية.
- تعزيز قيمة الشفافية في الممارسات القيادية.

- إعلاء قيمة العمل بروح الضيق.
- ترسيخ قيمة العدالة والمساواة في التعامل.
- الالتزام بقيم النزاهة الأكاديمية والعملية.
- غرس قيمة احترام التنوع الثقافي والاجتماعي.
- تعزيز قيمة التضامن مع القضايا الإنسانية والمجتمعية.

#### ثالثاً- في جانب الممارسات التربوية:

- تبني ممارسات التعليم التعاوني داخل القاعات الدراسية.
- الانخراط في أنشطة جماعية تعزز روح القيادة.
- المشاركة في ورش عمل ودورات تدريبية مرتبطة بالقيادة.
- استخدام التعلم القائم على المشروعات لخدمة المجتمع.
- الاستفادة من التغذية الراجعة كأسلوب للتطوير المستمر.
- تبني أساليب تعليمية قائمة على الحوار والنقاش.
- دمج القضايا المجتمعية في الأنشطة التعليمية.

#### رابعاً- في جانب الأدوار المجتمعية:

- تبني أدوار قيادية في الأنشطة الطلابية.
- المشاركة في المبادرات المجتمعية التطوعية.
- القيام بدور الوسيط بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- تبني دور داعم للزملاء في مواجهة التحديات.
- ممارسة دور المشارك في حل قضايا البيئة الجامعية.
- الانخراط في مشروعات خدمة المجتمع بفاعلية.
- المساهمة في قيادة حملات توعوية موجهة نحو قضايا التنمية.

٣. مرحلة التكيف: تمثل خطوة محورية لطلاب كليات التربية، حيث يُطلب منهم الانتقال من مجرد تبني المهارات والقيم والممارسات إلى القدرة على تكييفها مع متغيرات الواقع التعليمي والمجتمعي، بما يعزز مرونتهم القيادية واستجابتهم للتحديات.

#### أولاً- في جانب المهارات:

- التكيف مع أساليب تعليمية حديثة ومتغيرة.
- إتقان مهارة التعلم الذاتي لمواجهة المستجدات.
- تطوير مهارات التفكير الإبداعي لمواجهة مواقف جديدة.
- التكيف مع ضغوط العمل الجماعي دون فقدان الكفاءة.
- القدرة على تعديل الخطط وفقاً للظروف الطارئة.
- التمرس على استخدام أدوات رقمية متجددة.
- تعزيز القدرة على إدارة التنوع داخل فرق العمل.

#### ثانياً- في جانب القيم:

- المرونة في التعامل مع القيم المتغيرة دون التفريط في المبادئ الجوهرية.
- تقبل النقد البناء كجزء من النمو الشخصي والقيادي.
- تعزيز قيمة الانفتاح على الثقافات والأفكار المختلفة.
- الإيمان بقيمة التغيير كضرورة للتطوير.
- التمسك بالمسؤولية الاجتماعية في بيئات متغيرة.
- تبني قيم التعاون حتى في مواقف الاختلاف.
- الحفاظ على النزاهة رغم الضغوط والظروف المتغيرة.

#### ثالثاً- في جانب الممارسات التربوية:

- تعديل استراتيجيات التعلم بما يناسب التحديات الواقعية.
- الانخراط في تجارب تعليمية جديدة وغير مألوقة.
- التكيف مع أنماط مختلفة من الطلاب أو المتعلمين.
- استخدام بدائل متعددة عند مواجهة قصور في الموارد.
- دمج التكنولوجيا الحديثة في الممارسات التربوية.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في تطوير الممارسات.
- المرونة في إدارة الصفوف والأنشطة التعليمية.

#### رابعاً- في جانب الأدوار المجتمعية:

- التكيف مع احتياجات المجتمع المحلي المتغيرة.
- أداء دور القائد في مواقف جديدة وغير متوقعة.
- المشاركة في مبادرات تتطلب مرونة عالية في التخطيط والتنفيذ.
- الاستجابة لقضايا المجتمع بطرق مبتكرة.
- إعادة تعريف أدوار الطلاب بما يتماشى مع التطورات.
- المشاركة في قيادة أنشطة افتراضية أو رقمية تخدم المجتمع.
- أداء دور الوسيط لحل الصراعات المجتمعية بطرائق مرنة.

٤. مرحلة التميز: تمثل نقطة انتقالية مهمة في إعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية، حيث تبرز قدرتهم على تحويل ما اكتسبوه من مهارات وقيم وممارسات إلى أداء نوعي متفرد، يعكس نضجهم القيادي ويجعلهم قدوة داخل الجامعة وخارجها.

#### أولاً- في جانب المهارات:

- إتقان مهارات القيادة التحويلية.
- التميز في مهارات التواصل الفعال مع مختلف الفئات.
- القدرة على حل المشكلات المعقدة بطرق مبتكرة.
- إظهار مهارات عالية في إدارة الوقت بكفاءة.
- التميز في مهارات التفكير النقدي والتحليلي.
- القيادة بمهارات تفاوض واقناع متقدمة.

- الجمع بين المهارات التقنية والإنسانية في القيادة.

#### ثانياً- في جانب القيم:

- الالتزام بالعدالة والمساواة في مختلف الممارسات.
- تجسيد قيم النزاهة والشفافية في القيادة.
- تعزيز ثقافة الإيثار وخدمة الآخرين.
- الثبات على القيم رغم إغراءات التنازل أو التراجع.
- تبني قيم الريادة في خدمة المجتمع.
- الالتزام بروح المسؤولية في كل الأدوار.
- تعزيز قيم العمل التشاركي والتضامن.

#### ثالثاً- في جانب الممارسات التربوية:

- تطوير مبادرات تربوية مبتكرة ومؤثرة.
- قيادة مشروعات تعليمية نوعية داخل الكلية.
- استخدام أساليب تدريس تعزز الإبداع والاستقلالية.
- إرساء بيئة صفية قائمة على الحوار والنقد البناء.
- المشاركة في إعداد مناهج وأنشطة متميزة.
- تطبيق تجارب تعليمية رائدة يمكن تعميمها.
- نشر ممارسات تربوية مبتكرة بين زملاء الكلية.

#### رابعاً- في جانب الأدوار المجتمعية:

- قيادة مبادرات نوعية لخدمة المجتمع المحلي.
- تمثيل الكلية أو الجامعة في أنشطة وطنية.
- المساهمة في مبادرات تنموية ذات تأثير ملموس.
- أداء دور القائد القدوة بين زملائه الطلاب.
- نشر ثقافة القيادة المجتمعية عبر منصات رقمية.
- تنظيم فعاليات كبرى تجمع بين المجتمع والجامعة.
- إحداث تغيير ملموس في قضايا مجتمعية محددة.

5. مرحلة التنافسية: تمثل نقطة ارتقاء متقدمة، حيث يتحول التميز الفردي والجماعي إلى قدرة على المنافسة الإيجابية محلياً وإقليمياً، بما يعكس جاهزية الطالب للانخراط في ميادين القيادة المجتمعية بأبعادها الواسعة، والتأثير في قضايا التنمية المستدامة.

#### أولاً- في جانب المهارات:

- امتلاك القدرة على إدارة المنافسة بروح أخلاقية.
- تطوير مهارات ريادة الأعمال الاجتماعية.
- التميز في إدارة فرق متعددة التخصصات.
- إتقان مهارات العرض والإقناع في المحافل العامة.

- القدرة على الابتكار تحت ضغط المنافسة.
- التميز في استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز القيادة.
- إدارة المشروعات المجتمعية وفق معايير الجودة العالمية.

#### ثانياً- في جانب القيم:

- ترسيخ قيمة المنافسة الشريفة.
- تعزيز قيم الاستدامة في المبادرات.
- الالتزام بروح المساءلة والشفافية في النتائج.
- غرس قيمة المسؤولية تجاه المجتمع العالمي.
- التمسك بروح النزاهة في التنافس الأكاديمي والمجتمعي.
- تنمية قيمة التفوق الجماعي لا الفردي فقط.
- تعزيز قيم الانتماء الوطني في إطار تنافسي.

#### ثالثاً- في جانب الممارسات التربوية:

- المشاركة في مسابقات أكاديمية ومجتمعية.
- قيادة مبادرات تربوية تنافسية مبتكرة.
- تطبيق معايير تقييم ذات جودة عالية في المشاريع.
- دمج الطلاب في تجارب محاكاة تنافسية.
- تعزيز ثقافة التميز الأكاديمي في الأنشطة.
- المشاركة في مؤتمرات علمية وتربوية.
- تنفيذ مبادرات طلابية تحقق التميز على مستوى الجامعات.

#### رابعاً- في جانب الأدوار المجتمعية:

- تمثيل الجامعة في المسابقات والمبادرات الوطنية.
- المشاركة في مشروعات دولية تعكس روح التنافسية.
- قيادة مبادرات شبابية على مستوى محلي واقليمي.
- المساهمة في تطوير حلول تنافسية لقضايا المجتمع.
- نشر قصص نجاح ملهمة عبر منصات إعلامية.
- لعب دور سفير للجامعة في المحافل المجتمعية.
- بناء شبكات قيادية طلابية عابرة للمؤسسات.

٦. مرحلة التحول الرقمي: تمثل ذروة مسار إعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية، حيث تتجسد القدرات التي اكتسبها الطالب في صورة قيادة قائمة على توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، بما يعزز من فعالية الأدوار المجتمعية ويوسع دائرة التأثير داخل المجتمع المحلي والعالمي.

### أولاً- في جانب المهارات:

- إتقان استخدام أدوات التحول الرقمي في القيادة والتواصل.
- تطوير مهارات إدارة المبادرات الافتراضية.
- التميز في تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار المجتمعي.
- إتقان تصميم محتوى رقمي يخدم قضايا المجتمع.
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات التربوية.
- تنمية القدرة على العمل عن بُعد ضمن فرق متنوعة.
- تعزيز مهارات الأمن الرقمي وحماية البيانات.

### ثانياً- في جانب القيم:

- تعزيز قيمة المسؤولية الرقمية.
- غرس ثقافة الأمانة في استخدام التكنولوجيا.
- الالتزام بالقيم الإنسانية في الفضاء الرقمي.
- تعزيز قيم الانفتاح والتواصل العالمي.
- ترسيخ مفهوم العدالة الرقمية في إتاحة الفرص.
- تنمية الوعي بمخاطر الاستخدام السلبي للتقنيات.
- تعزيز قيمة الإبداع كمدخل للتحول الرقمي.

### ثالثاً- في جانب الممارسات التربوية:

- دمج التقنيات الرقمية في التدريس والأنشطة القيادية.
- استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتعزيز القيادة المجتمعية.
- إنشاء مشاريع طلابية رقمية تخدم قضايا التنمية.
- محاكاة مواقف قيادية عبر بيئات الواقع الافتراضي.
- تطوير تطبيقات أو منصات تدعم المبادرات المجتمعية.
- تفعيل التعلم التعاوني عبر الوسائط الرقمية.
- استخدام التحليلات الرقمية في متابعة أثر الأنشطة الطلابية.

### رابعاً- في جانب الأدوار المجتمعية:

- قيادة مبادرات مجتمعية عبر المنصات الرقمية.
- نشر الوعي بالقضايا المجتمعية من خلال الإعلام الرقمي.
- لعب دور ميسر للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.
- المساهمة في بناء مجتمعات تعلم رقمية مستدامة.
- إطلاق حملات توعوية رقمية تعالج مشكلات محلية.
- توظيف الشبكات الاجتماعية في تعزيز المشاركة المدنية.
- تمثيل الجامعة في المشروعات الرقمية الدولية.

بناءً على مجمل ما سبق عرضه من تحليل ودراسة، نتضح مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- التوصل إلى متطلبات القيادة المجتمعية لطلاب كليات التربية والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المهاري (مهارات الحوار، وحل المشكلات، والتخطيط التشاركي)، والبعد القيمي (النزاهة، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية)، والبعد التربوي (بيئات تعلم داعمة للقيادة)، والبعد المجتمعي (فرص المشاركة العملية في المبادرات التنموية).
- أظهرت نتائج تحليل الأدبيات أن نموذج نافع (٣×٦) يمثل إطاراً نظرياً واستراتيجياً متكاملًا لإدارة التغيير التربوي والمؤسسي، يقوم على ست مراحل مترابطة، ويستند إلى مجموعة من الأسس النظرية والمبادئ التربوية.
- أسفر الدمج بين متطلبات القيادة المجتمعية ومبادئ نموذج نافع (٣×٦) عن بناء تصور مقترح متكامل لإعداد طلاب كليات التربية للقيادة المجتمعية، ويتضمن آليات تنفيذية ومؤشرات تقييمية تساهم في تحويل الإعداد القيادي من مستوى النظرية إلى التطبيق العملي داخل كليات التربية.

## توصيات البحث

استناداً إلى نتائج البحث، يوصي الباحث بما يأتي:

- تضمين أبعاد القيادة المجتمعية ضمن برامج إعداد معلم المستقبل في كليات التربية، من خلال مقررات وأنشطة تدريبية منظمة.
- توظيف نموذج نافع (٣×٦) كإطار إرشادي لتطوير خطط الإعداد القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي.
- تصميم برامج تدريبية تستند إلى مراحل النموذج الست، تستهدف تنمية مهارات القيادة المجتمعية لدى الطلاب والمعلمين قبل الخدمة.
- تعزيز التكامل بين المقررات الأكاديمية والأنشطة الطلابية لتصبح الأنشطة مكوّناً أصيلاً في إعداد القادة الجامعي.
- تفعيل التحول الرقمي في عمليات الإعداد الجامعي والأنشطة القيادية، وتضمين المهارات الرقمية ضمن معايير التخرج.
- إجراء دراسات تطبيقية وتجريبية لقياس فاعلية التصور المقترح عند تطبيقه فعلياً في كليات التربية المصرية والعربية.

## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية

جمعة، محمد حسن. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتوظيف الأنشطة الطلابية الجامعية كمدخل لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب كلية التربية جامعة دمياط. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ١٢٧ (١)، ٢٨٥-٣١٨.

حسن، مروان أحمد محمود. (٢٠٢٥). تصور مقترح لخريطة تطور المسار المهني لطلاب كليات التربية في ضوء نموذج نافع (٣/٦). *دراسات نفسية وتربوية*. ١٩ (١)، ٢٤٠-٢٧٣.

شبيب، أحمد محمد، والأبيض، عادل عبد المعطي. (٢٠٢٢). المهارات المعرفية والتكنولوجية لطلبة كلية التربية: جامعة الأزهر في ضوء المتغيرات العالمية. *مجلة التربية جامعة الأزهر*. ١٩٦، (١)، ٥٣٩-٥٧٢.

ظمان، سارة محمد. (٢٠٢٤). عوامل الوعي الانفعالي وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى طلاب كلية التربية بالسادات. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية*. ٢٨، (١)، ١٦٠-١٣٣.

نافع، سعيد عبده. (٢٠٢٥). الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع ٦/٢ لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادر المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية. *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*. ٢٢، (١٤٨)، ١١-٨٦. <https://doi.org/10.21608/pjas.2025.441499>

نافع، سعيد عبده. (٢٠٢٥ب). تعزيز جودة البحث العلمي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية باستخدام نموذج نافع ٣/٦ لإدارة التغيير المؤسسي. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية*. ٢٤، (١)، ٧٩-١. <https://doi.org/10.21608/jsep.2025.427908>

الوريث، أحمد، وهاشم، ناديت. (٢٠٢٣). تعزيز فرص استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية: رؤية مقترحة لتنمية الابتكار التعليمي. *العلوم التربوية*. ٣١، (٢)، ١٤٩-١٦٩.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albasri, W. (2025). The Role of Teamwork in Developing Leadership Qualities among University Students. *Orlando*. ٧(12), 1100-1115. <https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.2483>
- Brennan, M. (2014). *Community Leadership Development: A Compendium of Theory, Research, and Application*. London: Taylor & Francis.
- Doty, R. (2025). *Unveiling the layers: Exploring the nuances of student organization experiences for enhanced student leadership development* (Publication No. 32063804) [Doctoral dissertation, Antioch University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Hassan, Y. (2025). A Proposed Vision for Re-Engineering Educational Policies in the Faculty of Education in light of Nafee Model (6/3) to Achieve Sustainable Development and Institutional Change. *International Journal of Sustainable Development Goals*, 1(1), 310-332. <https://doi.org/10.59543/ijisdg.v1i.15643>
- Hernandez, J. (2025). *Authentic leadership: An examination of the relationship between authentic leadership and organizational citizenship and change behaviors among college students* (Publication No. 31939808) [Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Mattox, M. (2025). *Parallel or intersecting? A mixed methods study assessing spirituality and leadership development processes in higher education* (Publication No.

- 32047261) [Doctoral dissertation, University of Louisiana at Lafayette]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- McPhail, C. & Ivery, C. (2022). *Urban Voices, Racial Justice, and Community Leadership*. United States: Rowman & Littlefield Publishers.
- Pringle, K. (2024). *Empowering student success through transformational academic advising: The role of perceived social support in student engagement, satisfaction and persistence* (Publication No. 31939491) [Doctoral dissertation, Louisiana State University in Shreveport]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Rubinstein, M. (2025). *Exploring sense of belonging among neurodivergent students in higher education* (Publication No. 32044211) [Doctoral dissertation, Rowan University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Via, B. (2024). *Community college student affairs professionals' perceptions of their supervisor's authentic leadership: The influence on job satisfaction and organizational commitment* (Publication No. 31486468) [Doctoral dissertation, Old Dominion University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.