

تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية
في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية
(تصور مقترح)

إعداد

د/ شيخة بنت راشد العسكر

أ.د/ سهام بنت محمد صالح كعكى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

أستاذ الإدارة التعليمية

كلية التربية

كلية التربية

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية (تصور مقترح)

د/ سهام بنت محمد صالح كعكي ود/ شيخة بنت راشد العسكر*

المقدمة:

انضمت مؤسسات التعليم الجامعية للمنظومة التعليمية العالمية في زمن العولمة مما جعلها في موقف تنافس عالمي، وبرزت قوائم تصنيفية دولية للجامعات، أدى ذلك إلى الضغط على الجامعات للارتقاء بأدائها لينعكس بصورة إيجابية على مخرجاتها، ولتحسن من نوعية تلك المخرجات (محمد، ٢٠٠٧م، ص ٣٦). وقامت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بوضع معايير منهجية للنقويم الذاتي لتطوير التعليم الجامعي في الوطن العربي وذلك بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية بهدف الارتقاء بأداء الجامعات (مجاهد وبدير، ٢٠٠٥م، ص ١٥٠-١٥١).

إن مبررات الاهتمام بالأداء وجودته نتيجة لارتباطه بالإنتاجية المتمثلة في ضبط وتحسين أداء النظام الإداري والتعليمي، والذي يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء بما يحقق التكامل والترابط والعمل بروح الفريق (مجيد والزيادات، ٢٠٠٨م، ٢١٤-٢١٥). وبرزت أمام المنظومة الجامعية العديد من التحديات منها: غياب منظومة عمل متفاعلة، وكثافة عدد الطلاب بما يفوق الطاقة الاستيعابية للكليات، وضعف الموارد المادية والبشرية، ونقص التجهيزات التقنية والإلكترونية والمكتبية، والحاجة إلى التنمية المهنية للقوى البشرية (مؤسسة الفكر العربي، ٢٠٠٨م، ٦١، ١٠٩، ١١٠، ١٢٥). وغياب التدريب الموجه للأداء الفعلي، وخلل نظام الحوافز، وضعف التنسيق، وغياب القيادة الفعالة، وقصور كل من الأنظمة الرقابية ومعايير قياس الأداء بالإضافة إلى عدم مرونة القوانين والأنظمة، وصعوبة قياس نتائج الأداء، وكبر حجم المستفيدين من مؤسسات التعليم العالي وتنوع فئاتهم (عقيلي،

* - أ.د/ سهام بنت محمد صالح كعكي: أستاذ الإدارة التعليمية كلية التربية -جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- د/ شيخة بنت راشد العسكر: أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

٢٠٠١م، ص ٢٣٤-٢٣٧)، بالإضافة إلى تضخم الهياكل التنظيمية وغياب وصف الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية، وكثرة اللجان والمركزية الزائدة التي تتمسك بالسلطة فتحجم عن تفويضها، وغياب التكامل والتعاون بين الوحدات التنظيمية، وتعدد الأجهزة الاستشارية، وغياب وصف دقيق للوظائف، وقصور قاعدة المعلومات والإجراءات، ويؤدي ذلك كله إلى الصراعات بين الوحدات التنظيمية وفقدان الثقة بالعاملين وتفضيل مصلحة الشخص على مصلحة المنظمة وعدم الرضا وانخفاض الدافعية للعمل وغياب جودة الأداء وكفاءة الإنتاجية وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والإبداع (ماهر، ٢٠١١م، ص ٩٥-٩٨).

وهكذا فإن أداء المنظومة الجامعية مرتبط بخمس فئات هي: القيادة الجامعية والتي تقوم بوضع النظام والخطط والقرارات والسياسات الإستراتيجية، ثم أعضاء هيئة التدريس وبعضهم مكلف بأعمال إدارية، وآخرون يقومون بأعباء التدريس، ومساعدو أعضاء هيئة التدريس وهم الباحثون والمعيدون والمساعدون وفنيو المختبرات، يشرفون على التطبيقات والبحوث، والجهاز الإداري وهو المسئول على التجهيزات والمباني والشئون المالية، والطلاب والباحثون من خارج الجامعة لهم دوراً في الأداء التنظيمي بالجامعة حيث يؤخذ رأيهم في الخدمات التنظيمية المقدمة لهم، ولا بد من دمج الفئات الخمس مجتمعة في أداء المنظومة الجامعية (جاد الرب، ٢٠١٠م، ص ١١٤). ولقد قامت المنظمة العالمية للمعايير بوضع مقاييس عالمية لضمان نظام مستمر ومتكامل لجودة الأداء، تتمثل في إقرار المواصفات القياسية الدولية أيزو (٩٠٠٠) بهدف تحديد نظام إداري عالمي يشتمل على سلسلة من المعايير الواضحة، ويتضمن على دليل إرشادي لذلك يحمل الرقم (9004 Iso).

وهكذا إن مؤسسات التعليم الجامعي تواجه العديد من التحديات التي تتطلب منها القيام بإجراءات تعديلية تطويرية لتتمكن من تحقيق أهدافها ومسايرة المستجدات العالمية، والارتقاء بأدائها الذي يميزها عن غيرها من الجامعات ومن تلك التحديات الآتي: الاختلاف في الهياكل التنظيمية بين الجامعات السعودية، وعدم اتباع تنظيم محدد لها مما يجعل هناك تشتت وعدم وضوح لمهام بعض الإدارات، وبالإضافة إلى كل ذلك توسع الدور الأكاديمي ليشتمل على مهام إدارية كانت سابقاً من مهام الجهاز الإداري العام، وأدى ذلك إلى غموض الحدود بين

الأكاديميين والجهاز الإداري، وانعكس سلبياً على الحدود بين الأكاديمي والإداري، وهكذا تعددت أدوار الأكاديميين واشتملت على مهام إدارية أكثر مما سبق وأقلية من أعضاء هيئة التدريس هم من الباحثين النشطاء، وأيدت ذلك غالبية الأدبيات التي تناولت الحاجة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي وإدارتها، حيث أشارت إلى تدهور الاستقلال الأكاديمي والتراجع المهني لأعضاء هيئة التدريس بسبب عوامل عدة منها السيطرة الرسمية، وضعف مصداقية خارجية حدود الوطن عند تصدير التعليم من المؤسسات الوطنية (فريسر، ٢٠٠٨، ص ص ٢٥٦، ٢٥٧، ٢٥٩، ٢٧٦)، اعتلال المنظومة الجامعية حيث تعاني من قصور في برامجها وسياساتها ومخرجاتها بالإضافة إلى نقص متزايد في أعضاء هيئة التدريس (زاهر، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٧، ٢٥٩). كذلك أشارت بعض الدراسات البحثية إلى أن الإدارة العربية للجامعات تعاني من ضعف الإعداد المهني لها ومحدودية الإمكانيات ومركزية صناعة القرار وعدم التوازن بني المسؤوليات والمهام الوظيفية والسلطات والصلاحيات لمستويات الإدارة المختلفة، وضعف التنسيق بين أجزاء النظام التعليمي ومحدودية استجابة الهيكل التنظيمي للمستجدات الإدارية الحديثة وقصور فعالية نظم تقييم الأداء (صالح، ٢٠١٤، ص ٣٧).

إن ذلك يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية لأحداث تغيير جذري بالمؤسسة التربوية عن طريق إعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية والسياسات والهيكل التنظيمية والقيم المرتبطة بكل ذلك، وذلك يتطلب توفير قائد قادر على تحمل المسؤولية وجريء يرافقه فريق عمل يتضمن متخصصين مؤهلين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر (المليجي، ٢٠١١م، ص ٢٠٣)، وإعادة الهندسة تشتمل على أساليب تنظيمية حديثة تهتم بأحد جوانبها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما تهتم بالجانب المادي كتوفير التجهيزات اللازمة لتحديث الأساليب المتبعة، وتغيير الممارسات التقليدية وإحداث تغيير في أدوار الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والاداريين (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ١٢٣).

وأكدت نتائج عدد من الدراسات البحثية ومنها دراسة كل من: (النفيسة، ٢٠١١م)، و(المنقور، ٢٠٠٩م)، و(الغامدي، ٢٠٠٦م)، و(درندري والقحطاني وآلن والياقي والسديري وكاتبانج، ٢٠٠٩م)، و(أبو عايد، ٢٠٠٦، ص ص ٤٧٦-٤٧٩) و(كنعان، ٢٠٠٥م، ص ٦٦)، و(أغا وشريف وتمام والشافي، ٢٠١١) على قدم بعض الهياكل

التنظيمية وعدم ملاءمتها للظروف المتجددة، وطول إجراءات العمل والمركزية المتشددة وبيروقراطية الإجراءات التنظيمية، وغياب الرؤية الشاملة لدور التعليم العالي بالمستقبل التنموي، وتضارب وظائف الجامعة وازدواجيتها، وتقدم النظم، وتراجع دور القيم والمعايير الأخلاقية، واستمرار الهيكل التنظيمي بالجامعات الحكومية على حاله دون تطوير فاعل، وتضخم الهياكل الوظيفية، وأشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود ٢٠٣٠م إلى عدم توافق بين متطلبات المنصب ومهارات شاغله، وبطء العمليات الإدارية ووجود البيروقراطية (جامعة الملك سعود، ٢٠١٠م، ص٧٦).

وأوصت الدراسات السابقة إلى أهمية تطوير الهياكل التنظيمية والتحول إلى اللامركزية، وتوصيف المهام بوضوح ودقة. وأن يتم الاستثمار الأمثل للخدمات المادية والبشرية المتاحة في ضوء استراتيجية عمل تشمل على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، وتتضمن على آليات وإجراءات تنفيذ واضحة، كما أن منتدى اليونسكو حول التعليم العالي والبحث والمعرفة أشار إلى أن نزيف الأدمغة بالعالم العربية بالاستناد إلى الحجم السكاني هو أكبر بأربع مرات مما في الصين وخمس مرات بما في الهند، ويعني نزيف الأدمغة عدم جدوى العائد مما ينفق على التعليم العالي (مؤسسة الفكر العربي، ٢٠٠٨، ص١٠٨)، كما تشير نتائج البحوث والدراسات الميدانية إلى وجود قصور في ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسبب نمطية بنية المنظومة الجامعية، وقصور في استخدام البيانات والمعلومات المتوفرة، كما أن أداء عضو هيئة التدريس يعاني من غياب التعاون العلمي في المجال البحثي داخل الكلية وخارجها، وصعوبة في تبادل المعرفة والانفصال بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وبين المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، كما أشار التقرير الإقليمي لمنظمة اليونسكو فيما يختص بالتعليم العالي بالدول العربية بأنه يعاني من ضعف مستوى الخريجين وقصور البنية الثقافية والبحثية (لاشين وأبو عليوه، ٢٠١٣، ١١٦-١١٧).

كما حدد عدد من وكلاء الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية الصعوبات والتحديات التي يواجهونها ومنها التالي: ضعف التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وصعوبة استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من سعوديين وغير سعوديين، وكذلك صعوبة في استقطاب العناصر النسائي للتدريس خاصة بالمجال

الطبي، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم اكتمال البنية التحتية، وندرة الكوادر السعودية المؤهلة تأهيلاً عالياً، وصعوبة في تنفيذ البحوث العلمية، وصعوبة توفير قنوات اتصال مع جامعات عريقة، وتقدم الأنظمة الجامعية وينعكس ذلك سلباً على مخرجات مؤسسات التعليم العالي التي تستمر في تقديم إخراج نمطي لخططها الاستراتيجية والتي لا يتم تنفيذها وتفعيلها بطرق جيدة، وأوصوا بأهمية تقديم البرامج الأكاديمية المحلية المناسبة للمعيدين والمحاضرين من الجنسين بالتوازي مع برنامج الابتعاث الخارجي، وتصميم علاقات تشاركية مع الجامعات الكبيرة والرائدة بالمملكة العربية السعودية والعالمية، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي عن طريق الورش والدورات المركزة للقيادات الجامعية (الزهراني، ٢٠١٤م، ص ٢٦-٢٨)، كما أشار (الخازم، ٢٠١٤م، ص ٥٤) بأن النظام الوظيفي الحكومي بحاجة إلى تطوير يهدف إلى تقليص البدلات وإضافتها للراتب الأساسي لإغلاق باب الفساد الإداري، حيث إن رواتب الوظائف الحكومية متضخمة بسبب البدلات، فوكيل الوزارة والمدير غير قادرين على الاكتفاء براتب الأساسي دون الحاجة إلى خارج دوام مستمر وانتداب وتذاكر سفر دولية أو الحصول على مكافآت من شركة أو مجالس إدارة، فأمسى النظام الوظيفي مليء بالثغرات، وأمست البدلات أحد أبواب الفساد وجعلت الموظف السعودي أسير العلاقات والمحسوبيات، لأن استمرار البدلات رهين بموافقة أفراد محددين وليس بحكم النظام وخاصة بدلات الندرة والتميز والانتداب والتكليف بخارج دوام، وسبب ذلك أيضاً عدم استقلالية وزارة المالية عن مؤسسة التقاعد العامة. وأوصى الكاتب أن يتم تقليص البدلات وإضافتها ضمن الراتب الأساسي لقفل باب الفساد والإرتقاء بمخصصات التقاعد لموظفي الدولة.

وتوصلت وحدة الأبحاث والتقارير الاقتصادية بالاستناد إلى تقرير التنافسية العالمي لمنندى دافوس إلى عدد من مسببات تراجع مركز المملكة العربية السعودية هذا العام وهي كما يلي: تراجع تقييم جودة التعليم الجامعي والتدريب ويمثل أعلى تراجع في مؤشرات المملكة هذا العام ٢٠١٥م، على الرغم من التقدم الملموس الذي حققه التعليم الأساسي، وتراجع كل من كفاءة سوق السلع والجاهزية التكنولوجية وسوق المال والابتكار، وأوصى تقرير التنافسية المملكة العربية السعودية بتحسين إجراءات وتنظيمات سوق العمل وكفاءة القوى العاملة والحد من البيروقراطية الحكومية (وحدة الأبحاث والتقارير الاقتصادية بصحيفة الجزيرة، ٢٠١٤م، ص ٣٠).

ونتوصل مما سبق أن أداء المنظومة الجامعية يتأثر بعوامل عدة منها: توفر قاعدة بيانات دقيقة، وهيكل تنظيمي واضح ومرن، وتصنيف وتصنيف للوظائف الإدارية والأكاديمية، وتسلسل الإجراءات التنظيمية ووضوح خارطتها والقوى البشرية التي تعتبر عضو هيئة التدريس المحرك الأساسي والذي يقع على عاتقه مسؤوليات عديدة منها: القيام بأداء تدريسي مميز يؤثر على جودة المخرجات التعليمية والمشاركة المجتمعية الهادفة والقيام ببحوث ذات أصالة تتعكس إيجابيا على جامعته، لذا تصرف الجامعات جانب من ميزانيتها على إعداد عضو هيئة التدريس لنتمكن مؤسسات التعليم العالي الحكومي من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تحديد مشكلة الدراسة:

وبناء على تلك المسوغات المشار إليها ترى الباحثان تعدد وتنوع التحديات التي تواجه إدارة المنظومة الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ووفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي:

كيف يتم تسكين الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية؟

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسة عدداً من الأسئلة الفرعية هي:

١. ما واقع الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما التوجهات العالمية في الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية؟
٣. ما اللوائح والأنظمة التي تحكم اختيار الوكلاء والعمادات وتفرعاتها بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما المشكلات التنظيمية في بعض هياكل مؤسسات التعليم العالي الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٥. ما التحديات التي تواجه الإجراءات الحالية لإدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٦. ما التصور المقترح لتسكين وظائف إدارية مكلف بها أعضاء هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية من حيث الآتي:

١. تعرف واقع إدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها بالمنظومة الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية.
٢. التوجهات العالمية في الوظائف الإدارية التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية.
٣. معرفة اللوائح والأنظمة التي تحكم اختيار الوكلاء والعمادات وتفرعاتها بالمنظومة الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية.
٤. تعرف المشكلات التنظيمية في بعض هياكل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
٥. تعرف التحديات التي تواجه الإجراءات الحالية لإدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها من وجهة نظر المتخصصين.
٦. تحديد تصور مقترح لتسكين وظائف إدارية يكلف بها أعضاء هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية.

أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة الحالية تنبثق من كونها تبحث في تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية، لذا فإن الدراسة الحالية سيستفيد منها كل من:

١. العاملون في التعليم العالي، والكليات بتعرف طرق تسكين بعض الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية الحكومية.
٢. المتخصصون في مؤسسات التعليم الجامعي لتمكينهم من وضع أساليب لتسكين بعض الوظائف الإدارية المكلف بها عضو هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
٣. مدراء الجامعات وعمداء الكليات في وضع الأنظمة وآليات التنمية المهنية.
٤. العاملون في التعليم العالي لتحديث اللوائح والأنظمة التي تحكم منظومة مؤسسات التعليم العالي الحكومي.

٥. ستمكن من الارتقاء بجودة أداء التعليم العالي وتعالج بعض التحديات التي تواجهها.

٦. تساعد القيادات الجامعية في علاج المشكلات التي تواجه أداء المنظومة الجامعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

تسكين (Differentiated staffing): أسلوب لتوزيع المهام والمسئوليات المتنوعة على الأفراد في ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم، وتهدف عملية التسكين إلى تحقيق الاستفادة الأكبر من المهارات المتاحة وتسكين أفضل للأفراد، ويتم تحديد الرواتب بما يتفق مع أداء كل فرد (حنا الله وجرجس، ١٩٩٨م، ١٤٦)، وهي العملية التي تهدف إلى تغيير وضع قائم، وتعني التحويل من حالة إلى أخرى، وهي التنظيم المترتب للأجزاء التي تكون على علاقة متبادلة (مراد، ١٩٩٨م، ص٤٧٣) والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة دراسة تحويل بعض الوظائف في مؤسسات التعليم العالي التي كلف بها أعضاء من الهيئة التعليمية ليقوم بها موظفات إداريات بتعيينات من وزارة الخدمة المدنية.

وظائف (Functions): العمل الذي يقوم به شخص محدد دون غيرها مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (البرعي والتويجري، ١٩٩٣م، ص١٣٩)، فإن الوظيفة تتضمن على مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يكلف بأدائها شخص محددة (Badawi,1994,p201)، وهي نوع العمل التي يمكن أدائه بشكل واضح لتحقيق الأهداف الموضوعية ويشتمل على الواجبات والمسئوليات والسلطات المكونة للوظيفة (مراد، ١٩٩٨م، ص٦٥٦) والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة الوظائف الإدارية في منظومة مؤسسات التعليم العالي الحكومي والمكلف بها أعضاء من الهيئة التعليمية.

إدارة (Management): تعني عملية توجيه أنشطة الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتقوم بمتابعة الأداء ومدى تحقيقه للأهداف المخطط لها، وهي نشاط هادف يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة (إبراهيم، ٢٠٠٩، ٤٦) وهي علم وفن تدبير وتوجيه الأعمال والسيطرة عليها وضبطها، وهي العمليات والوظائف التي يتبعها الجهاز الإداري لتحقيق أهدافه المرسومة (مراد، ١٩٩٨م، ص٨٩٤)، والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة توجيه العمليات والأنشطة الإدارية

المكلف بها أعضاء من الهيئة التعليمية إلى إداريات معينات من وزارة الخدمة المدنية.

المنظومة (System): إن المنظومة الجامعية لها أهداف تسعى لتحقيقها، فهي بالتالي بحاجة إلى معايير ومقاييس تمكنها من قياس أدائها وهكذا فهي تتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مشتركة لتحقيق هدف ما (البرعي والتوحيدي، ١٩٩٣م، ص ٣٢١)، والنظام يمثل قوة السلطة ويوضح للفرد ما الذي ينبغي عليه القيام به، ويشتمل على القواعد واللوائح التي يجب العمل بها، فالنظام كل متكامل يتكون من نظم فرعية مترابطة وذات علاقة تبادلية متداخلة ومستمرة ولا يمكن الفصل بينها (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص ١٠٧٤)، وعرفت بأنها مجموعة الآراء والنظريات العلمية المرتبطة ببعض البعض وتمثل وحدة متناسقة، ويمثل بنية تشتمل على علاقات تركيبية وظواهر متناسقة (مراد، ١٩٩٨م، ص ١٤٢٠) والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة منظومة مؤسسات التعليم العالي الكبيرة الحجم والمشتتة على أكثر من عشر كليات أكاديمية.

الجامعي: وهو التعليم الذي يقبل طلاب المرحلة الثانوية بشروط محددة كما يقبل طلبة التعليم الفني بمعدلات معينة، وينال الطالب درجة البكالوريوس التي تؤهله للعمل في القطاع الحكومي والأهلي (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص ٤١١) فهو التعليم الذي يلي الثانوية العامة، ويتبع وزارة التعليم العالي، ويخضع للمجلس الأعلى للتعليم، حيث تمنح الجامعات الدرجات الجامعية في مختلف التخصصات وباختلاف المستويات التعليمية (بكالوريوس، دبلوم، ماجستير، دكتوراه) (وزارة المعارف: ١٣٩٠م). والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة هو التعليم العالي في مرحلة البكالوريوس والدبلوم والماجستير بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري: ويشتمل على التالي:

❶ **مفهوم المنظومة الجامعية:** تنقسم المنظومة الجامعية إلى جهازين: الجهاز الإداري وهو الذي يقوم بممارسة كافة الأعمال الإدارية والفنية، ويشتمل على أمانة المجلس الأعلى للجامعة وأمينها والإدارات بالكليات والوحدات التابعة لها في المنظومة الجامعية وكلها تتبع في النهاية لمجلس الجامعة، والجهاز الأكاديمي يختص بتنفيذ الأعمال العلمية البحتة بالإضافة إلى قليل من

الأعمال الإدارية، والجهاز الإداري هو المناط بتهيئة البيئة المناسبة للتعلم، وهناك تداخل ما بين الجهازين لعملهما ضمن منظومة واحدة يشتركان في الأهداف المراد تحقيقها، يتمثل في المجالس الجماعية ورؤسائها ومجالس الكليات ومجالس الأقسام العلمية والمجلس الأعلى للجامعات والذي يكون برئاسة وزير التعليم العالي. ويعرف النظام بأنه (System) بأنه الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء متداخلة ومتراصة تتصل بعلاقات تبادلية لأداء الأنشطة والوظائف المختلفة اللازمة للنظام ككل، ويتكون النظام من مجموعة من النظم الفرعية (Sub System) وكلاهما يشتمل على أجزاء تفصيلية (Parts)، ويفترض في نظام الجامعات أن يكون من الأنظمة المفتوحة على المجتمع الذي يعيش به (Open System)، لوجود علاقة تبادلية تفاعلية مستمرة فيما بينهما، فكلاهما يتأثر ويؤثر بالآخر، ويتكون النظام من أجزاء محددة هي: المدخلات (Input)، والعمليات (Processes)، والمخرجات (Output)، والتغذية المرتدة (Feedback). وبذلك فالنظام التعليمي يعكس ثقافة وحضارة المجتمع، لذا من الضروري أن تكون المخرجات التعليمية متفقة مع الأهداف وتشبع حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتأهيلية. ولكن للأسف أخفقت مؤسسات التعليم العالي في تلبية احتياجات المجتمع وأسهمت بعض العوامل في ذلك ومنها: اختلال الموازنة بين التخصصات الإنسانية والعلمية والتطبيقية، واختلال العرض والطلب للخريجين، واعتماد الكم على حساب النوع، ضعف التحاق الخريجين بسوق العمل لعدم مناسبة مهاراتهم مع الكفايات المطلوبة بالواقع العملي، مع أن المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية تفرض على الجامعات أن تتلاءم كفايات مخرجاتها مع احتياجات المجتمع الفعلية، وتجد مؤسسات التعليم العالي نفسها أمام تحدي المواجهة المزدوجة للتغيير، حيث مطالبة بإحداث تغيير داخل نظمها وأساليبها ومناهجها وتحافظ على موقعها الريادي من جهة ومواجهة التغيير بالمجتمع من ناحية أخرى، والتحول الحاد بالمجتمعات مع غياب التخطيط السليم تكون مصحوبة باضطراب في القيم يشند حين يكون التحول سطحياً ومظهرياً. وهكذا فمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية عجزت عن القيام بدور تنموي فعال، قصورها في تحقيق التكامل ما

بين البحث العلمي والمجالات التنموية، وضعف موازنة مؤهلات الخريجين العلمية مع متطلبات سوق العمل، والبطالة ما بين الخريجين، وقلة في بعض التخصصات اللازمة لعملية التنمية، واختلال الموازنة بين سياسة الكم والنوع وصعوبة مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية المعاصرة التي تتعامل مع التقنيات المتقدمة، ضعف مساهمة التعليم العالي في تطوير التعليم العام، الانعكاس السلبي لبعض سياسات القبول وعدم وضع استراتيجية ورؤية واضحة لها، والاختلال ما بين التخصصات وكذلك قصور النسبة الهيكلية لمخرجات التعليم العالي بين الاختصاصيين والفنيين وقصور مناهجه، وقصور برامج التربية المستديمة عن تحقيق أهدافها، غياب التكامل بين جامعات الدولة الواحدة من جهة وبينها وبين جامعات الدول العربية الأخرى مما أضعف مجالات التعاون بتبادل الخبرات والمعلومات والكفاءات . نتوصل إلى أهمية تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ليتكيف مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع، لأن التعليم العالي حق للمواطن وضروري للأمن الوطني وتحقيق التنمية في مختلف المجالات التنموية . وذلك يستوجب تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي وإدخال نظم المعلومات وأساليب الإدارة الحديثة والتوسع في وظائف الجامعة وعدم تحديدها بالوظيفة التعليمية مما يتطلب إستحداث أقسام ووحدات للتخطيط والبحث والتطوير بما يتفق مع متطلبات العمل الجامعية (الكولفن، ٢٠١٢م، ١٥٨، ١٦١، ١٦٧، ١٧٢، ١٧٥، ١٧٨، ١٧٩، ١٨١، ١٨٥، ١٨٦). نتوصل مما سبق أن التنظيم المميز لأي جامعة يجب أن يشتمل على التخصص وتقسيم العمل والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر وتوفير أهداف واضحة ومحددة معلنة وأنشطة مصممة لتحقيقها وكذلك وجود قوى بشرية متخصصة قادرة على أداء المهام المحددة، كما تتضح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وقنوات الاتصال التقنية المناسبة، والمسؤوليات والاختصاصات الواضحة والتنسيق بين الأقسام والوحدات وتوفير بيئة عمل تنظيمية حافزة، بالإضافة إلى العلاقات الهيكل التنظيمي: لم يتفق مفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد للهيكل التنظيمية ولكن اتفقوا في أنه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فذكر (Robert Appleby) بان الهيكل التنظيمي إطار يوجه سلوك قائد المنظمة عند اتخاذ القرارات، كما أشار (Stoner & Freeman) إلى أن

الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تقسم أنشطة المنظمة، ووضح (Kahn & Katz) بأن الهيكل التنظيمي يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات على الموظفين ويحدد أدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها، وهكذا فهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: التعقيد (Complexity)، والرسمية (Formalization)، والمركزية (Centralization). أما (John Child) فلقد حدد أسس الهيكل التنظيمي وهي: توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات، وتحدد العلاقات وعدد المستويات التنظيمية، وتجميع الأفراد بأقسام، ثم في وحدات أكبر وهكذا، وتفويض السلطات وتصميم إجراءات العمل وتحديد خطوط الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وتوفير المعايير والوسائل اللازمة لتقييم الأداء، ويتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى قسمين أحدهما: أفقي ويشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات والتي كلما زاد عددها أدى إلى تعقد الهيكل التنظيمي، والآخر تقسيم رأسي أقل تعقيدا ويلقي الضوء على عمل الهيكل التنظيمي ويتم قياسه بعدد المستويات التنظيمية والتي كمال زاد عددها أدت إلى تعقد الهيكل التنظيمي (حريم، ٢٠٠٦، ٤٥-٤٦، ٥٥). أن يكون هناك تناغم داخلي بين وحداته وتكامل، ويبسر سير وإجراءات العمل وتسلسلها وسرعة التنفيذ، ويمكن من تطبيق الرقابة التي تمكن من تحقيق انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية لكل إدارة بحيث لا تقوم وحدة بعدد كبير من الأنشطة التنفيذية والرقابية بأن واحد فلا بد الفصل بين التنفيذ والرقابة، وقادر على تحقيق أهداف المنظمة ويعبر عنها عند تصميم وحداته (ماهر، ٢٠١١، ص ٩٣). وهكذا فإن تصميم الهيكل التنظيمي يتم بأشكال وطرق وأنماط عدة لأنه محصلة متغيرات عديدة ومتداخلة، فلكل منظمة هيكل تنظيمي يتناسب مع رؤيتها وأهدافها، ولم يتم وضع تصنيف موحد للمنظمات، وفيما يلي عرض للتصنيف الحديث الذي اقترحه (Henry Mintzberg) ويشتمل على خمس مكونات رئيسية: القوى التشغيلية المنفذة (Operating Core)، القمة الاستراتيجية (Strategic Apex) وتضم الإدارة العليا، والإدارة الوسطى (Middle-Line) ويوجد بها المديرين الذين يربطون المنفذين بالقمة الاستراتيجية، والهيكل الفني (Techno-Structure) وبه

المحللون ثم الاستشاريون المساندون (Support Staff) ويشتمل على الوحدات المساندة، وفي ضوء ذلك تم تحديد خمس تكوينات للهيكل التنظيمي تتفق مع التصنيفات السابقة، وهي: الهيكل التنظيمي البسيط (Simple Structure) وتكون الرقابة مركزية، فالنموذج البيروقراطي المهني (Professional Bureaucracy) تكون قراراته لا مركزية ويسيطر المنفذون، والنموذج البيروقراطي الآلي (Machine Bureaucracy) الرقابة تخضع لمعايير، والنموذج القطاعي (Divisional) تسيطر الإدارة الوسطى، والتنظيم المؤقت (Adhocracy) يسيطر به الاستشاريون والرقابة تتم بواسطة التكيف المتبادل (حريم، ٢٠٠٦، ص ٢٩١-٢٩٢). وبعض الباحثين قاموا بتطوير نموذج رياضي للهيكل التنظيمي مكون من الآتي: قوانين القرار والذاكرة ومعالجة المعلومات والمعلومات الإضافية ويعتمد على أن اتخاذ القرار يرتكز على أحداث سابقة وأن المنظمة تعتمد أسلوب اتخاذ القرار العقلاني للوكلاء ويدمج المرؤوسين بياناتهم مع التوصيات الخارجية لرؤسائهم كما أن القرارات لا تتطلب الإجماع بل يسمح بالأغلبية، كما قد تتكرر القرارات في حالات متشابهة (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ٩٩-١٠٠).

❶ **المسؤوليات والصلاحيات:** المسؤوليات تتلخص في ما يكون الموظف مسؤولاً عن إنجازه وتختلف باختلاف مستواه الوظيفي وإمكاناته، وكلما انخفضنا في الهيكل الوظيفي تكون المسؤوليات أكثر محدودة ونطاقها معين، ولا بد أن يكون هناك توازن بين المسؤولية والصلاحيات الممنوحة للموظف، وبالواقع العملي تغييب المعايير الكمية لتحقيق التوازن والتطبيق بين المسؤوليات والصلاحيات والحقوق، فزيادة الصلاحيات على المسؤوليات يؤدي إلى إساءة استخدام الصلاحيات (Misuse of Authority)، وإذا زادت المسؤوليات على الصلاحيات فإن الإحباط يكون نتيجة عدم قدرة الموظف على أداء التزاماته، ويتعذر تحقيق التوازن في حالات محددة، مثل: الأزمات والكوارث والطوارئ. وهكذا فإن التنظيمات التقليدية تتسم بالبساطة والعمومية وغير واضحة في تفاصيلها، وتتجاهل دور الوسائل التقنية والإلكترونية، وتتناقض مع بعضها، وتتجاهل العوامل غير الرسمية والمتغيرات الكامنة والحالات الاستثنائية، لذا يستوجب ذلك التعمق بالمبادئ التنظيمية وصياغتها

بصورة علمية منطقية تتفق مع التغييرات التقنية والثورة التكنولوجية والاحتياجات الفعلية للتنظيمات الحديثة لتتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة (الكبيسي، ٢٠٠٤م، ص ص ١٥٥، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١).

• تتنوع أنماط الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية ومنها الآتي:

• **النمط التكاملي:** تمثل كل كلية وحدة أكاديمية إدارية متكاملة تتولى مجموعة من الأقسام العلمية، وتهدف لإعداد مهنين بتخصصات محددة يملكون المعارف والمهارات ذات العلاقة، وهكذا يمكن أن يتكرر القسم الأكاديمي في أكثر من كلية بالجامعة نفسها، وهذا النمط يمكن من استقلالية الكلية أكاديمياً وإدارياً ومالياً بصورة واضحة، ويقوم كل قسم علمي بكافة الأنشطة الأكاديمية ذات الصلة بالاختصاص كاعتماد البرامج الدراسية والمساقات ووضع الخطط والتطوير، وتنفيذ برامج البحث العلمي توفير الإمكانيات البشرية والمادية، وتمارس الكلية المهام الإدارية والخدمات اللازمة، وقد يتم ممارسة بعض الأدوار مركزياً من إدارة الجامعة، واتفق العديد من الباحثين بفعالية هذا النمط التنظيمي، لاهتمامه بتنفيذ المناهج الدراسية تبعاً للمعارف والمهارات المتوفرة بالقسم الأكاديمي وبالتالي لا يتم تدريس الرياضيات والإحصاء كمسار موحد لكافة طلبة الأقسام والكليات، وسهولة معالجة مشكلات التنسيق في جداول المحاضرات، ومع ذلك ينتقد هذا النمط في عدم تركيز بعض الاختصاصات في قسم واحد بالجامعة، وإدارياً فإن هذا النمط التنظيمي تقل كفاءة توظيفه للمختبرات والورش نظراً لتكرارها بأكثر من كلية، ويحتاج إلى توظيف أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس (محجوب، ٢٠٠٤م، ٤٣-٤٤).

• **النمط المتخصص:** يبرز هذا النمط في الكلية، حيث كل قسم أكاديمي يمثل تكوين تنظيمي خاص به، يضم كافة المتخصصين في الجامعة، فمثلاً قسم علوم الحاسب بكلية العلوم يقدم محاضرات لكافة كليات الجامعة وأقسامها مع أنه موجود في كلية محددة، وهذا النمط يمثل استثمار كفاء للقوى البشرية المتخصصة، ويركز على التخصص الدقيق في تشكيل الكليات والأقسام العلمية، كما أن الفروع العلمية (الأقسام) لا تمارس مهام مالية وإدارية ولا تقوم بالتسجيل وتمثل في مجلس الكلية برؤسائها، ويعتمد

هذا النمط على المركزية الإدارية العالية مع لا مركزية أكاديمية وعملية، ولكن يعاني من صعوبات منها مشكلات تنظيم جداول المحاضرات، وعقبات التنسيق الدقيق بين احتياجات الكليات من المقررات العلمية (محبوب، ٢٠٠٤م، ٤٦).

• **نمط الكلية الجامعة:** تشتمل الكلية على عدد من التخصصات المختلفة والتي تظهر بصورة أقسام علمية وتمنح شهادات بإسمها وتمارس مهامها الأكاديمية والعلمية بصورة لامركزية، وتقوم إدارة الكليات الجامعة بالمهام الإدارية والمالية بمركزية واضحة، وتدار من مجلس يشتمل على رؤساء الأقسام وقد يعزز بمتخصصين خارجيين مثل خبراء أكاديميين، وانتشر هذا النمط التنظيمي في الجامعات الخاصة (الأهلية)، والكلية الجامعة تمتاز بإسقلالها المالي والإداري والأكاديمي. ولكن ينتقد هذا النمط الافتقار إلى لغة مشتركة بين أعضاء مجلس إدارة الكلية الجامعة لاختلاف التخصصات والتوجهات، لذلك يتطلب هذا النمط منح الأقسام العلمية الصلاحيات المناسبة وتمكينها من تفعيلها بصورة واضحة وشفافة (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥١).

• **نمط الجامعة بدون كليات:** تقوم إدارة الجامعة بالإشراف المباشر على الأقسام العلمية، وتمارس الأقسام العمليات التعليمية والبحثية بمجال تخصصها الدقيق، وتكون مستقلة من حيث مسؤولياتها العلمية وأحياناً الإدارية والمالية، ويمارس رئيس القسم دور العميد لذا يكون عضواً بمجلس الجامعة ومجلس العمداء، وتركز الأقسام على مهامها الأكاديمية التخصصية، وتقوم إدارة الجامعة بمهام التسجيل والأنشطة المساندة، أي تقوم بالمهام الإدارية والخدمية بصورة مركزية، ويتم معالجة المشكلات من خلال وحدة الضبط والمراقبة، وتصبح الجامعة كلية كبيرة تتضمن على أقسام علمية متعددة، وهكذا فالنمط التنظيمي يستثمر الموارد البشرية والمادية بكفاءة، ويسهم في تقليل الإنفاق الإداري الذي تتطلبه تشكيل كليات، ويركز على التخصص المشترك، ويسهم في سير منظومة جامعية متناسقة ومتكاملة الأجزاء نحو تحقيق أهداف محددة. إن هذا النمط يناسب الجامعات الصغيرة لأنه يركز على التخصص وينتج إدارة موحدة تستوعب التخصص واحتياجاته المعرفية والمهارية (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥٣).

• **نمط الإدارة بالتجوال (Management by walking around):** يمكن هذا النموذج القيادات الإدارية من الاطلاع بشكل مباشر على ما يجري في المنظمة ويساعدهم على تفهم تطلعات الموظفين ومناقشتهم في انجازاتهم ومشكلاتهم في جو من اللفة بعيداً عن الرسمية، وتتعدد مزايا هذا النمط فمنها أن القائد يكون قريباً من المرؤوسين، يتعرف على اتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم، كما يمكن الموظفين من تنمية مهاراتهم والمشاركة في المنظمة بدور فعال مما يرفع من معنوياتهم ويمنحهم فرصة إبداء الرأي، ويسهم هذا النمط في تفعيل الاتصالات بين القادة والعاملين، ولكن يشترط ممارسة الإدارة بالتجوال بصورة مستمرة، حيث يقوم القائد بزيارات متعددة ومستمرة للعاملين في مواقع عملهم، ومراجعة نتائج أعمالهم ومناقشتها وتحليلها، ويدعم هذا النمط سياسات الباب المفتوح والتواضع وتعزيز الانتماء للمنظمة وتحفيز العمل الجماعي والأداء بكفاءة وفعالية، ويقاس أداء المنظمة من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين بها (العايد، ٢٠١٢، ١٩).

❌ معايير اختيار الأنماط التنظيمية الجامعية:

• **حجم الجامعة:** كلما كبر حجم الجامعة وتوسع نطاقها كلما كانت اللامركزية أنسب لتنظيمها، وكلما صغر حجمها تطلب تطبيق المركزية، ويتضح الحجم بعدد الكليات والأقسام التي تشتملها الجامعة، والتي تتعكس أيضاً على أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب، فالتوسع الحجم يؤدي بالتالي إلى زيادة المهام والفعاليات والأنشطة المختلفة، مما يتطلب تطبيق اللامركزية في تنظيمها (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥٥). وهكذا يشتمل الحجم على القدرة المادية للجامعة وعدد العاملين بها وعدد المدخلات والمخرجات والموارد المتاحة سواء البشرية والمادية، حيث توصلت بعض الدراسات البحثية أن هناك علاقة بين زيادة حجم الجامعة وزيادة التقسيمات والتخصصات والمستويات الإدارية، ويصاحب ذلك توسع في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات، وتتبع سلباً هرمياً، وزيادة في التعقيد والرسمية (حريم، ٢٠٠٦م، ص ٢٥٥-٢٥٦). وكلما زاد حجم الجامعة وتعددت وحداتها وكلياتها كلما ازدادت الحاجة إلى التفويض للسلطة لضيق وقت الإدارة العليا وارتفاع عدد القرارات التي يتم اتخاذها، خاصة في ظل وجود مهام معقدة تتطلب توافر معلومات وخبرات محددة (طه، ٢٠٠٧، ٢٠٣).

- **الموقع:** الجامعات تختلف منها ما يكون في موقع أكاديمي واحد تشترك به مع كلياتها وأقسامها، مما يكسب النمط التنظيمي مركزية، بعكس لو تشتت الكليات جغرافياً مما يدفع إلى استخدام اللامركزية في التنظيم الجامعي (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥٥).
 - **توافر الإمكانيات البشرية والمادية:** توفر الإمكانيات البشرية والمادية بشكل يفي باحتياجات الكليات والأقسام الأكاديمية يدعم التوجه نحو اللامركزية في التنظيم (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥٥).
 - **التكامل بين الاختصاصات:** التكامل يتأثر بطبيعة الاختصاصات، ويظهر جلياً في الجامعات المهنية المتخصصة ويغيب في نمط الكلية الجامعة، يفرض تطبيق المركزية مع التنسيق بين الجهات ذات العلاقة (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥٦).
 - **فلسفة الجامعة (الرؤيا والرسالة والأهداف):** رأي العديد من المفكرين التنظيميين بأن الخطط وخاصة الخطط الاستراتيجية هي الأساس في وضع الهيكل التنظيمي لأنها تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف الجامعة المراد تحقيقها (حريم، ٢٠٠٦، ص ٢٥١).
 - **استراتيجية الجامعة:** يجب أن تتوفر الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي تشتمل على السلطات والوظائف والممارسات والأنشطة التنظيمية، ويتم تحديد ثقافة الجامعة ومعايير السلوك، وأن تكون رؤية الجامعة معتمدة ويتم استخدام معايير كمية في تقييم الأداء (ماهر، ٢٠١٤، ص ٢٨٧)، وذلك لأن الهيكل التنظيمي يتشكل تبعاً لاستراتيجية الجامعة لأنها الموجه العام للأداء، ونظراً لأن الجامعات تضم أكثر من ألفي موظف إذن فهياكلها تميل إلى التخصص وتقسيم العمل والرسمية وتطبيق التصميم التنظيمي الآلي (Mechanistic) (طه، ٢٠٠٧م، ص ٢٦١، ٢٦٣). وتعتبر الاستراتيجية عامل أعمق وأشمل من الأهداف، لأنها توضح ما تأمل المنظمة في تحقيقه على المدى البعيد، وتشمل على السياسات والخطط وآليات تنفيذ الأنشطة ويفضل تطبيق النموذج العضوي لأنه يوفر المرونة في التعامل مع بيئة غير مستقرة ديناميكية (حريم، ٢٠٠٦، ٢٥١، ٢٦٤).
- من العرض السابق نتوصل إلى أن الجامعة بحاجة إلى قائد يتصف بحسن التواصل ومهارات تطبيق الطرق والرؤى، وقادر على تفهم احتياجات أعضاء هيئة التدريس والاداريين، وبناء نظام إدارة المعرفة الإلكترونية والتي تسهم في إبراز

الأنشطة التعليمية والبحثية والأكاديمية، وإشتمال الهيكل التنظيمي بوحدات تهتم بإدارة المعرفة واقتصاديات التعلم والجودة النوعية والدمج بين أكثر من نمط بما يحقق رؤية ورسالة الجامعة.

❶ **العلاقة بين الهيكل التنظيمي والوظائف ونطاق الإشراف:** أحد الخطوات الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية هي تصميم الأعمال والتي تشتمل على الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتحديد المهام والواجبات والعلاقات والصلاحيات، والموقع التنظيمي لكل وظيفة ومواصفات الوظيفة والتي تشتمل على شروط التعيين عليها، وهكذا فهناك علاقة قوية ما بين الوظيفة والهيكل التنظيمي حيث إن الأخير يوضح مكانها ومتطلبات شغلها وعلاقاتها. وكذلك يجب توخي الحذر من اختيار التسميات المناطة للوحدات والمستويات التنظيمية حيث يجب أن تدل بوضوح على المهام والسلطة والمزايا الوظيفية، ويجب الحد من الازدواجية في مهام الوحدات، فأولا يتم تحديد الوحدات التنظيمية الرئيسية (الإدارات) ثم تجزئتها إلى وحدات أصغر أي أقسام، ثم شعب وهكذا إلى أصغر وحدة تنظيمية مع بيان أهداف ومهام واختصاصات كل منها، كما لا بد الإشارة إلى أن هناك حد أقصى لعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بفاعلية، يجب أن يكون هناك توازن، وأشارت الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد المستويات التنظيمية تقلص نطاق الإشراف، كما أن زيادة عدد المستويات التنظيمية يؤدي إلى سلم هرمي طويل ويسبب زيادة النفقات وصعوبة كل من الاتصالات والتخطيط والرقابة، وسوء استغلال الموارد البشرية، أما توسيع نطاق الإشراف فيساعد إلى تصميم هيكل تنظيمي منبسط، ويحفز على ممارسة إشراف عام ويتيح مزيدا من الحرية والاجتهاد ورضا العاملين، وتحقيق المرونة أي يكون الهيكل التنظيمي قادراً على تنبؤ الاحتمالات والتغيرات في البيئة التنظيمية والتكيف لمواكبتها بفاعلية (حريم، ٢٠٠٦، ص ٩٩، ١٣٦ - ١٣٨، ٢٨٦). لذلك عرف بعض علماء التنظيم الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي من خلاله يتم تعرف علاقات التبعية بين أفراد التنظيم ونطاق الإشراف الداخلي وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في الوحدات والأقسام المختلفة، ويتم رسم خرائط تنظيمية تعتمد على الرسم البياني الموضح للوظائف والأقسام والوحدات ويتم

الربط فيما بينها بخطوط توضح السلطة واتجاهات الاتصال والمستويات الإدارية، ومن المبادئ الأساسية في الهياكل التنظيمية التخصص في العمل والذي يتم الارتكاز عليها عند تقسيم الأنشطة إلى مهام صغيرة وبتيح التخصص استخدام التنوع المهاري (skill Diversity) لحاجة بعض الوحدات والأقسام إلى تخصصات دقيقة ومهارات فنية تمكن من إنجاز العمل بكفاءة، ونطاق الإشراف الضيق هو ما بين ٢-٤ يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية واستطالة التنظيم (أي هيكل تنظيمي مستطيل) مع هرمية السلطة ونطاق الإشراف على عشر أفراد يعتبر متسع ويسبب تخفيض عدد المستويات الإدارية ويؤدي إلى تسطح التنظيم، وليس هناك نطاق إشراف أمثل بل يخضع إلى طبيعة العمل والمستوى المهاري وتنوعه، وحجم التنظيم ومدى كفاءة المسئول الإداري، فالهياكل المصفوفية تقوم على تجميع الأنشطة والأفراد وظيفياً وغير وظيفياً على نحو متزامن ويطلب في التنظيمات الكبيرة الحجم، وتتميز بخط أوامر مزدوج أي خضوع المرؤوسين لسلطتين بذات الوقت، أما الهياكل الشبكية فتعتمد على شبكة حاسبات آلية وقنوات اتصال ووسائط إلكترونية متنوعة تربط بين أقسام المنظمة وتتصف بجودة عالية من الاستقلالية وتتفق مع التنظيمات الكبيرة الحجم خاصة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة وكل قسم يعد وحدة مستقلة بذاتها ويمتاز بسرعة الاستجابة للتطورات البيئية وتدعم التقنيات الحديثة باستمرار (طه، ٢٠٠٧م، ص ص ١٦٣، ١٦٥، ١٧٠، ١٨٩، ١٩٢، ٢٤٢). يتضح مما سبق عرضه أن الهياكل التنظيمية بالجامعات بحاجة إلى التنوع المهاري والذي يحتم أن من يتولى مهام محددة يجب أن يتوفر به التخصص الدقيق، ويفضل استخدام الهياكل التنظيمية الشبكية للسماح بتبادل المعلومات في ضوء استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات كما أن الوكالات والوحدات المختلفة تشترك في معلومات محددة وكل منها يعتمد على الآخر.

Ø **عضو هيئة التدريس:** يلتحق بالجامعة ويتدرج من معيد إلى أستاذ، ويكتسب المهارات والخبرات اللازمة لأداء عمله، ويتم اختياره تبعاً لمعايير محددة في الجامعة، ويخضع للتنمية المستدامة ليتعرف على المستجدات التكنولوجية ذات العلاقة بتخصصه الدقيق والتي تسهم في الارتقاء بأدائه الأكاديمي والبحثي، لذا تتنوع وسائل وآليات تدريبه فمنه التدريب الموجهة نحو الأداء وآخر يركز

على أمور تخصصية دقيقة، وتنفذ البرامج التدريبية داخل الجامعة ومنها داخل الدولة وأخرى خارجية ولكل منها معايير ترشيح واختيار ويتم تسديد رسومها وتكاليف الإقامة من قبل الجامعة، كما يقوم عضو هيئة التدريس بالبحوث المتخصصة والتي منها بحوث مدعومة سواء تدعم مالياً من الجامعة أم من جهات مختلفة أخرى خارجية، وقد تدعم مادياً أيضاً تبعاً لاحتياجات البحث، كما يقوم أعضاء هيئة التدريس بالأنشطة العلمية والفنية وخدمة الجامعة والمجتمع، والجمعيات العلمية المحلية والدولية، ويتم التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس في إنجلترا تبعاً للتصنيف التالي: تدريس فقط، تدريس وبحث، بحث فقط، لايدرس ولا يبحث مثل نائب رئيس الجامعة، أما في أمريكا فيعمل أعضاء هيئة التدريس اما بدوام كامل أو جزئي وغالبيتهم من حملة الدكتوراه أو ما يعادلها (حسن وعبدالله، ٢٠١٤، ٢٢١، ٢٢٨). تعتمد الجامعات على أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى، فهم مكلفون بالتدريس والتأليف والإشراف على الأبحاث العلمية والخدمات المجتمعية وقد يقع الهدر من خلال ممارستهم لأعمال مكتبية روتينية تستهلك أوقاتهم ونقل من عطاءهم العلمي والتعليمي والبحثي، وقصور الشروط المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، مما يقلل من إقبال أعضاء هيئة التدريس على القيام بمهامهم الثلاثة الأساسية (التدريس والبحث وخدمة المجتمع) بصورة كفاء وفعالة (البوهي، ٢٠١٣م، ١٥٥)، بالإضافة إلى قصور في الاستفادة من الكفاءات العلمية والفنية بصورة صحيحة إذ يعمل غالبيتهم في وظائف إدارية مما يؤدي إلى إهدار لطاقات المجتمع (الكلوفن، ٢٠١٢، ص١٦٧). وأصدر مجلس الوزراء يوم الثلاثاء ٢٥ ذي الحجة ١٤٣٧هـ الموافق ٢٧ سبتمبر ٢٠١٦م، أربعة أوامر ملكية منها الآتي: بعد الاطلاع على كل من المرسوم الملكي رقم (م/٦) وتاريخ ١٢ / ٤ / ١٤٠٧هـ. وتوصية اللجنة العامة لمجلس الوزراء رقم (٣٦٥٤) وتاريخ ١٢/٢٤ / ١٤٣٧هـ. صدر أمر ملكي "بتشكيل لجنة في وزارة الخدمة المدنية بمشاركة ممثلين من وزاراتالخدمة المدنية، والتعليم، والمالية، ومن ترى اللجنة مشاركته، لإعادة دراسة لائحة الوظائف التعليمية بشكل شامل، بما يحقق رفع كفاءة الأداء والإنفاق على أن ترفع . خلال تسعين يوماً ما تتوصل إليه إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه في هذا الشأن".

الدراسات السابقة:

إن تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية (تصور مقترح) تناولته قليل من الدراسات البحثية وذلك لأن طبيعة المنظومة الجامعية تختلف بين الدول، ففي المملكة العربية السعودية الجامعات الحكومية تتبع نظام ولوائح مجلس التعليم العالي فيما يختص بتعيين أعضاء الهيئة التعليمية وتتبع وزارة الخدمة المدنية في الوظائف الإدارية، لذا فإن الدراسات السابقة تنقسم إلى دراسات خاصة بالهيكل التنظيمي وتوصيف وتصنيف الوظائف ودراسات بحثت في نمط المنظومة الجامعية، وهي على النحو التالي:

أولاً- الهيكل التنظيمي وتوصيف وتصنيف الوظائف والقيادات:

١. دراسة (حسنين، ٢٠١٥) هدفت الدراسة تحديد عدد من المشاكل في المنظومة الجامعية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن المناصب الإدارية التي يتم شغلها وفق توفر شروط أكاديمية وليست إدارية، فلا يتوفر فيمن يشغلها مواصفات إدارية، فينقصها اشتراط الإعداد الإداري على أسس علمية فالقيادة والإدارة علم وفن، فالجامعات بحاجة إلى إداريين مهرة يشيعون الود في المناخ الوظيفي، الموارد التعليمية حيث تظل البحوث والرسائل حبيسة الأدراج ولا تفعل، كما أن الاختبارات تركز على قياس الحفظ لا الفهم والمفترض إعادة تصميم أساليب التقويم واكساب الطالب مهارة التفكير وأسلوب حل المشكلات بطريقة علمية.
٢. دراسة (عوض، ٢٠١٤) هدفت إلى تحديد محاور للتطوير واتبعت منهج التحليل الكيفي، وتوصلت لعدد من النتائج منها الآتي: التحديد الرسمي لمجموعة القيادات الإدارية الحكومية وتطوير قواعد الحوكمة، واستحداث أدوات لتوطين مبدأ الجدارة في عمليات الاختيار والتعيين، وتبني آليات للتقويم والمتابعة، وأوصت بوضع سياسة عامة واضحة لمجموعة القيادات الإدارية مع اخذ بعين الاعتبار اللوائح والأدلة الوظيفية، وتطوير منظومة لمجموعة الوظائف القيادية الإدارية وتأسيس لجنة استشارية لإدارة القيادات الإدارية الحكومية، اتباع أسس محددة للاختيار والتعيين واستحداث أدوات لتوطين مبدأ الجدارة باختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية تشتمل على مبدأ الجدارة والمهارات والمعارف والسلوك المطلوب، ووضع دليل بطاقات

- لتوصيف وظائف القيادات الإدارية الحكومية، ودليل لأخلاقيات المهنة والتأكيد على مبدأ المسائلة.
٣. دراسة (السعودي، ٢٠١٤) تهدف إلى تشخيص الواقع الإداري بالجامعات، واتبعت المنهج الوصفي في ذلك، توصلت إلى وضع عدد من السيناريوهات العلمية لمعالجة الواقع، ومن نتائجها الآتي: عدم وضوح آلية اختيار القيادات الجامعية، وغياب التوصيف الوظيفي لها، ولا يشارك أعضاء هيئة التدريس والطلاب باختيار قياداتهم، ورئيس القسم يعين من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم، وغياب معايير موضوعية واضحة ومعلنة للجميع لاختيار القيادات بالجامعة، ولا تعتمد سياسة الانتخاب بالتعيين. وعدم وضوح خطط البرامج، ويتبع التنظيم الهرمي، واتباع النمط البيروقراطي، وطول سلسلة المستويات ذات الصلاحية باتخاذ القرارات، وجمود الهيكل التنظيمي وعدم مرونته، وضعف قيام الجامعات بمراجعة أهدافها تبعاً للمتغيرات البيئية.
٤. دراسة (حسن وعبدالله، ٢٠١٤م) تهدف إلى اقتراح تصور لتطوير التعليم العالي المصري في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، فاتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدد من النتائج منها: قصور المنظومة الجامعية عن تحقيق الأهداف المرجوة، وصعوبة مواجهة التحديات، وقصور المناهج الدراسية وضعف الإمكانيات المادية، عدم ملاءمة مستوى هيئات التدريس مع المستويات العالمية، ونقص الكفاءة المعرفية والأدائية، وتدني مستوى كفاءة أداء المنظومة الجامعية، وضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية، والتركيز على الإجراءات الإدارية النمطية وعدم وضوح المسؤوليات وقصور عملية التنسيق والتكامل ونسخ النماذج واستيراجيتها من دول أخرى مختلفة في السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي مما أدى لظهور مشكلات التكيف وتدني مستوى الجودة وتغريب النظام التعليمية عن المجتمع المحلي، وتباين نطاق الإشراف على الجهاز الإداري وغياب الأسس العلمية الموضوعية لتقسيم العمل والازدواجية بالاختصاصات، وأوصلت الدراسة العمل على الاتساق والترابط بني حلقات منظومة التعليم، والاهتمام بإعداد أعضاء هيئة التدريس وإكسابهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية.
٥. دراسة (زاهر، ٢٠١٤م) هدفت الدراسة إلى وضع آليات لتفعيل دور التعليم العالي مجتمعياً وحضارياً في المملكة العربية السعودية واتبعت المنهج

الوصفي التحليلي، واتبع أسلوب السيناريوهات، وتوصلت إلى أن الإدارة الأكاديمية الجامعية تتبع المركزية المعوقة للإبداع، وتسيير إدارات الكليات والأقسام الأكاديمية كافة الأمور بنمط يمتاز بالسلطوية وغياب المرونة مما يجعلها قاصرة عن تحفيز العاملين، وتسود العلاقات الهرمية البيروقراطية، وتتمسك القيادات بالمسؤوليات والصلاحيات، وتغيب معايير المحاسبية، بالإضافة إلى جمود الهياكل التنظيمية، غياب التخطيط للاستفادة من الهياكل التنظيمية الشبكية والافتراضية، وأوصت الدراسة بأن تعمل الإدارة الجامعية على تلبية احتياجات سوق العمل، وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع واتباع اللامركزية واستبدال البيروقراطية بسياسات تدعم الإبداع وتجسير الفجوة بين الثقافتين الطبيعية والإنسانية داخل الجامعة ودعم البحوث المشتركة وتطوير تقنيات التكنولوجيا الإدارية وتحويل رؤساء الأقسام والعمداء إلى قياديين يطبقون إجراءات بسيطة ميسرة .

٦. دراسة (النفيسة، ٢٠١١م) تهدف الدراسة إلى إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفيين وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ارتفاع مستوى إدراك التمكين، وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وأوصت الدراسة بتحسين الشعور بمعنى المشاركة، وإعادة النظر في توصيف الوظائف وتحديد المهام وشرح متطلبات العمل، تنفيذ برامج تدريبية لدعم التمكين وآلياته، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليدعم اللامركزية تعديل نظام الحوافز وفق مبدأ الجدارة والكفاءة، وضع آلية لمشاركة المعلومات.

٧. دراسة (رياض، ٢٠٠٩) تهدف الدراسة إلى اقتراح نموذج للجدارة الوظيفية بوضع القياسات والتخطيط للسياسات المحققة لذلك، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأنواع نماذج الجدارة الوظيفية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها الآتي: دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف، والاعتماد عليها عند التعيين، تدريب المسؤولين كيفية إجراء المقابلات الشخصية، وتخطيط مسار الترقية والتنقل بين الوظائف، ودمج أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء، ويشترك المدير مع الموظف في تصميم خطة لكيفية تعلم واكتساب المزيد من أنواع الجدارة المطلوبة، ويتطلب ذلك من الموظف بأن يثق بنفسه ويتحكم بسلوكه لمواجهة المشاكل الوظيفية، ويكون جسراً من الثقة مع زملائه وأن يفهمهم، ويحرص على العمل الجماعي.

٨. دراسة (السيد، ٢٠٠٩)، هدفت الدراسة إلى تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها الآتي: وضع معايير لاختيار العاملين، توفير ثقافة خاصة بالجامعة تشتمل على القيم والمبادئ والمعتقدات وسلوكيات القدوة الحسنة، تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع، وعدم المساواة في الحوافز حيث يقترح أن تتفق مع كفاءة الموظف وأدائه، وتحسين الأداء، وتبني الرؤى الهادفة لتنمية الإبداع الوظيفي، وتعزيز الانتماء للجامعة، ودراسة الجدوى الاقتصادية ليجاد موارد تسهم في تطوير الأداء، والارتقاء بمسوى القيادات الجامعية مع الاستفادة من الخبرات والتجارب الحالية، واشتمال العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه على الجانب الأخلاقي والقانوني والنفسي والذي يقوم على ديمقراطية الإدارة ومشاركة المرؤوسين في الرأي، وتفويض السلطات.

٩. دراسة (المنفور، ٢٠٠٩م): هدفت إلى وضع تصور مقترح وفق المنظور التربوي الإسلامي للحرية الأكاديمية، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: تمتع عينة الدراسة بحرية أكاديمية متوسطة، واتفقت آراء عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ان العوامل المقيدة لحرية الأعضاء وهي: الروتين الإداري (البيروقراطية)، ضعف المستوى العلمي للطالبات، وأعدادهن الكبيرة في القاعة، غياب المرونة الممنوحة للتصرف في الموارد المالية، ضعف معرفة العضو بحقوقه، إلزام العضو بالتوقيع في الحضور والانصراف وعدم إشراك الأعضاء في صناعة القرارات المطالبين بتنفيذها وقصور معرفة العضو بمسؤولياته إلى جانب ضعف شعوره بها.

١٠. دراسة (درندري والقحطاني وآلن، ٢٠٠٩م) هدفت إلى وصف وتحليل تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق نظام لجودة التعليم مابعد المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: الهيكل التنظيمي المتبع يعيق أداء مؤسسات التعليم العالي لاعتماده على البيروقراطية، واختلاف حجم الجامعات ونوعها، الحاجة إلى وقت لاعتماد جودة كافة البرامج الأكاديمية، اختلاف الكليات في الخبرات والموارد والإمكانات البشرية والمادية.

١١.دراسة (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣) هدفت إلى دراسة العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي المركزية ودرجة الرسمية وحجم المنظمة من جهة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدد من النتائج منها التالي: علاقة سلبية بين المركزية بالهيكل التنظيمي ومدى إدراك المنسويين للعدالة الإجرائية والتفاعلية، ولا توجد علاقة بين حجم المنظمة ومدى إدراك تحقق العدالة الإجرائية أو التفاعلية، كما أكدت أهمية السماع لآراء الموظفين تجاه القرارات المتخذة، ودعم برامج المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، ووضوح القواعد واللوائح الخاصة بالعمل، ومنح الموظفين حرية التحكم بأدائهم الوظيفي.

١٢.دراسة (محجوب، ٢٠٠٣م)، هدفت إلى دراسة إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، اتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى صعوبة فصل مشكلات الأداء الإداري الفعال بالكليات عن آثاره الأكاديمية، اشتراك كليات الجامعة الواحدة في بعض المشكلات، وميل الهياكل التنظيمية إلى المركزية، وأوصت الدراسة بإدارة عمليات التغيير التنظيمي وإعادة الهندسة، وتمكين العاملين، وتفعيل نظام الجودة عن طريق التعاون والمشاركة، وتطوير الهياكل التنظيمية.

١٣.دراسة (Sanneand Others, 2009): هدفت الدراسة إلى بحث الالتزام التنظيمي، وجودة الأداء الوظيفي بين موظفي الجامعة الأوروبية، واتبعت المنهج المسحي، توصلت إلى عدد من النتائج منها الآتي: تصميم استراتيجيات تنظيمية، واعتماد هياكل تنظيمية وتقنية، مع أن بعض الباحثين يعارض استخدام تلك الآليات، الأثر الإيجابي لتلك الآليات على الأداء الوظيفي.

١٤.دراسة الباحثين: (Cherif، Stefurak، Hanna، Ofori-Amoah، 2010) هدفت إلى تحديد إطار لتمكين هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، واتبعوا المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لعدد من النتائج منها وضع تصور للإثراء الأكاديمي عن طريق قلب الهرم الوظيفي، التركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس في المجالات التي تعزز أبعاد التمكين، العناصر الأساسية للتمكين وهي: تحليل ثقافة المنظمة، ووضع رؤية واقعية، وتعزيز الحوار، وتقاسم السلطة والمهام والمسؤوليات، والتركيز على الأفكار، وتعزيز الرقابة الذاتية، تفعيل فرق العمل.

١٥. دراسة (درندري وهوك، ٢٠٠٧م) هدفت إلى دراسة آراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت لنتائج عدة منها الآتي: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة عديدة منها: عدم التعاون وغياب الدعم المادية، وعدم توفر رؤية واضحة، وعدم وجود مدربين في مجال الجودة الشاملة، وغياب الدعم الفعلي للإدارة العليا ومركزية الإدارة، وعدم تفرغ هيئة التدريس للقيام بمهام إدارة الجودة الشاملة، قصوراً أنظمة ولوائح إدارة الجودة الشاملة وقلة الدورات التدريبية المتخصصة، وعدم توفر ذوي الخبرات التطبيقية في مجال إدارة الجودة، عدم توفر دليل إجرائي مفصل لخطوات تطبيق إدارة الجودة، وعدم توفر مستوى تنظيمي واضح لتطبيق إدارة الجودة في معظم مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً- نمط المنظومة الجامعية:

١٦. دراسة (السلطين، ٢٠١٤م)، هدفت إلى دراسة كيفية تفعيل إدارة المعرفة بالجامعة واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واهتمت، وحددت متطلباتها، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: عدم تطبيق نموذج إدارة المعرفة بإجراءات العمل وضعف التكامل في مختلف الأنشطة، قصور في الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، وعدم تكامل عمليات إدارة المعرفة واهتمام التقييم بالشكليات، وانعدام تصميم مستويات للأداء، والافتقار إلى خطط استراتيجية وتشغيلية ومستقبلية تراعي أدوار الكليات، وضعف إدراك أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم اكتساب المعرفة، وقصور النظر للتحديات، قصور القيادة الجامعية جعل المعارف المتبادلة تتاح وفقاً لرغبات افراد، الحاجة إلى أنظمة دقيقة لتخزين المعرفة وتنظيمها، انعدام الذاكرة التنظيمية الشاملة، وغياب الآليات التي تسهم في نشر المعرفة وتسويقها، وفقدان الرؤية والرسالة الدقيقة.

١٧. دراسة (السلطين، ٢٠١١) هدفت إلى اقتراح نموذج لإدارة عمليات العرفة في النظام الجامعي السعودي، اتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت لعدد من النتائج منها: ممارسة القيادات الجامعية أدوارها من منطلق سلطة المعرفة والخبرة، إعادة الهيكلة البرمجية والمؤسسية وتفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية، وتفعيل الهياكل الشبكية التي تركز على فرق العمل ذات الكفاءة

الإدارية، تبني استراتيجيات للارتقاء بالبنية التحتية للجامعات من مختلف الجوانب خاصة الاتصال التقني، والاهتمام بنظم المعرفة المتمركزة حول تقنيات الحاسب والاتصالات.

١٨. دراسة (عبدالحكيم، ٢٠١١م) هدفت إلى دراسة حوكمة الجامعات، وطبقت المنهج الوصفي، وتوصلت لعدد من النتائج منها: بطء استجابة التنظيمات البيروقراطية بالجامعة للتغيير، وتعدد اللوائح والإجراءات البيروقراطية، جمود الإجراءات وصعوبة القيام بتغييرات في البناء الأكاديمي، وأوصت الدراسة بتطبيق مدخل الحوكمة وهو الذي يوضح كيفية تنفيذ العمليات بالتركيز على ممارسة السلطة والرقابة، وتصميم هيكل تفاعلي وتكاملي، وتفعيل اللامركزية، والتأكيد على مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة والتمكين.

١٩. دراسة (بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠م) تهدف إلى دراسة ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في التعليم المصري، وطبقت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى التالي: إتباع الإدارة للمركزية الشديدة، وضعف الربط بين أهداف وقيم الجامعة ومستويات الأداء المطلوبة، وعدم مواكبة التطورات الحديثة، وغياب رؤية استراتيجية، وشكلية استخدام التقنيات، وعدم اكتساب الأعضاء لمهارة استخدام الحاسب، وعدم استقلالية الجامعات من الجانب المالي والإداري، وحددت الدراسة معايير لضمان الجودة.

٢٠. دراسة (محمد، ٢٠١٠) هدفت إلى تعرف المعوقات والصعوبات التنظيمية في الأقسام الأكاديمية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: مقاومة التغيير، صعوبات الناتجة عن قواعد العمل ولوائحه، الثقافة التنظيمية المغلقة، والانفصال بين مراكز إنتاج المعرفة ومكان تطبيقها، الهرمية المتشددة، وسيادة النمط الرأسي في الهياكل التنظيمية، والروتين، وانتشار الإجراءات الإدارية التقليدية، وعدم دعم إدارة المعرفة، أوصت الدراسة بتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات، وتقليل عدد المستويات الهرمية، ونصحت الدراسة بالهيكل التنظيمي الأفقي والشبكي والهياكل المعكوسة لأنها أكثر مناسبة لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي.

٢١. دراسة (الغامدي، ٢٠٠٦م) تهدف إلى تعرف التحديات التي أدت إلى فشل تطبيق الجودة الشاملة ببعض مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن النتائج التي تم التوصل إليها الآتي: تقادم الهياكل التنظيمية، وعدم الرغبة في التجديد، التأكيد على تطبيق المركزية ونمطية أساليب التقويم.

٢٢. دراسة (الغامدي، ٢٠٠٦م): تهدف إلى تعرف المعوقات التي تؤدي إلى ضعف مخرجات الجامعات السعودية، طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى عدد من النتائج منها: معوقات تتعلق بإدارة الجامعات وتشتمل على المركزية وقلة الموارد المادية وقيود الإنفاق ونقص معايير تقييم الأداء، ومعوقات تختص بكفاءة الإدارة وتتضمن على غياب الفلسفة التعليمية الواضحة وعدم كفاءة نظام القبول ونمطية الاختبارات، ومعوقات خاصة بجودة الخدمة التعليمية وتشتمل على القاعات وكثافة الطلاب ونقص أعضاء هيئة التدريس، ومعوقات تتعلق بالمستوى النوعي للخريج وتشتمل على عدم ملاءمة أداء الخريجين لسوق العمل وغياب التعاون بين الجامعة وسوق العمل.

٢٣. دراسة (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦م): هدفت إلى دراسة تطوير كليات التربية والمعوقات التي تواجهها، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لنتائج عديدة منها: المركزية الشديدة في القرار التربوي، وضعف نظام المعلومات، وضعف الرقابة التنظيمية، وسيادة النمطية وغلبة الروح الفردية، والشللية، وترصد سلبيات الآخرين وضعف نظام التقييم، وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة اعتماد أكاديمية عربية، وإنشاء وحدة لتطبيق الجودة الشاملة.

٢٤. دراسة (Love, 2006): هدفت إلى دراسة أداء منظومة جامعات الكتلة السوفيتية السابقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مركزية تلك المشاريع، وضعف الاتصال بقطاع الأعمال، وعدم كفاءة إجراءات إدارة المناهج، وأوصى الباحث بالاهتمام بمعايير ونظم وعمليات ضمان إدارة الجودة الأكاديمية، وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باستخدام المعايير الدولية.

٢٥. دراسة (المتولي، ٢٠٠٦م): تهدف إلى تقييم الجامعات الخاصة المصرية في ضوء أهدافها وبعض المتغيرات المجتمعية مع التطبيق على جامعة السادس من أكتوبر، اتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها: عدم تحقيق أهداف الجامعة، عدم تلبية بعض المتطلبات المجتمعية واحتياجات سوق العمل عدم توفر مواصفات الخدمة التعليمية الجيدة وأوصت الدراسة بأهمية التحرر من قيود البيروقراطية الإدارية، توفير أحدث

التجهيزات، تطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية، توفير مرشد أكاديمي، تحديد ضوابط كافية لجانب الريج بالجامعات الخاصة.

٢٦. دراسة (السلمي وآخرون، ٢٠٠٦م): تهدف إلى دراسة الصعوبات التي تواجه عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتتلخص بعض نتائجها في الآتي: عدم توافر الإمكانيات المالية، وصعوبة التواصل والتعاون بين كافة أفراد فريق العمل، الحاجة إلى تنفيذ برنامج يهدف لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة، وعدم توفر خطة للحوافز سواء للطلاب أو المشرفين والعاملين في العمادة، وعدم تخصيص وظائف لعمادة الدراسات العليا تتفق مع الهيكل التنظيمي والواقع الوظيفي، وعدم توفر مخصصات في ميزانية الجامعة لبعض احتياجات عمادة الدراسات العليا.

ثالثاً- لوائح وزارة الخدمة المدنية وتعاقب القيادات الإدارية:

٢٧. دراسة (رميس، ٢٠١٤) هدفت إلى دراسة بعض الجوانب القانونية في القيادة الإدارية وتحليل النصوص النظامية ذات العلاقة باختيار القيادات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي كشفت عنها التالي: اعتماد الجدارة أساساً للتعيين، تحديد ضوابط وشروط اختيار المراتب الوظيفية (١١، ١٢، ١٣)، الوزير له سلطة تقديرية في الترشيح بين المرشحين لتلك المراتب، وتخضع قرارات الترقية لتلك المراتب للرقابة القضائية، ومما أوصت به الآتي: وضع نظام متكامل للقيادات الإدارية يتضمن تحديد المراتب الوظيفية القيادية والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وإجراءات الاختيار وعناصر المفاضلة وآليات تطبيق المراقبة على الأعمال ونطاق المسؤوليات، تطبيق التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وتمكين القيادات الشبابية من الوصول للمراتب الممتازة، ودعم مركز إعداد القادة، تصميم قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن حصر وتسجيل لكافة من يتوافر بهم شروط ومؤهلات شغل الوظائف القيادية.

٢٨. دراسة (الحارثي، ٢٠١٤) تهدف إلى تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي، ومن المعوقات التي تمنع تفعيل برامج تخطيط التعاقب القيادي: غياب الرؤية الاستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات، قصور نظام تقييم أداء موضوعي، عدم الربط بين

المسار الوظيفي والتدريب، ومن توصياتها: التوعية بضرورة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية، تصميم برامج لاطلاق القدرات الإبداعية، تفعيل الرقابة الموضوعية، تصميم برنامج وطني لاكتشاف القيادات على مستوى الأجهزة الحكومية.

٢٩.دراسة (المطيري، ٢٠١٤)، بحثت في تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية الحكومية، واتبعت المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي، وتوصل إلى عدد من التوصيات منها الآتي: غياب الأدوات المتنوعة لقياس أداء المرشحين، وعدم توفر مؤشرات أداء محددة لقياس فعالية برامج وخطط التعاقب الوظيفي بصورة دورية، وقصور المشاركة الإدارية العليا في تخطيط تعاقب القيادات الإدارية، عدم شمولية خطط التعاقب الوظيفي لكافة المستويات الإدارية، قصور في معايير اختيار المرشحين لخطط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم تخطيط التعاقب الوظيفي كأسلوب لتطوير وإعداد قيادات الصف الثامن، وتصميم مراكز لقياس الأداء وتقييم وتحفيز الإدارة العليا على المشاركة بفعالية في برنامج تعاقب القيادات الإدارية، والاعتماد على نماذج الجدارات لاختيار وتطوير القيادات الإدارية.

٣٠.دراسة (البواردي، ٢٠١٤م) هدفت إلى تحليل النماذج الخاصة بتخطيط تعاقب القيادات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن الكفاءات التي تحتاجها القيادات الإدارية وتشتمل على المهارات الأساسية للقيام بالعمل وإدارة الذات والتخطيط الاستراتيجي ومهارة التفكير النقدي وإدارة الوقت والافئاع والتأثير على الآخرين، ومهارات إنسانية، إن تخطيط التعاقب للقيادات الإدارية بحاجة إلى توفر أمور عدة منها: تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها كل مستوى قيادي، فرص التطوير، وتنفيذ خطط لتطوير الأفراد، التكامل بين الخطة الاستراتيجية وخطط التعاقب للقيادات، كما حدد الباحث بعض التحديات ومنها: ضعف الارتباط بين التخطيط للتعاقب والتخطيط الاستراتيجي وضعف التركيز على الكفاءات التي تحتاجها القيادات، وقصور دعم القيادات العليا وقصور نظام تقويم الأداء الوظيفي، وندرة المتخصصين القادرين على تطبيق خطط التعاقب.

٣١.دراسة (البليهد، ٢٠١٤)، بحثت في أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية طبقت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لعدد من النتائج منها: عدم توفر الدقة والموضوعية في اختيار القيادات الجامعية مما يؤدي إلى التمسك بالمنصب وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، قصور الأداء، وتعدد جهات المراقبة، وغياب الجدية في الأداء وقصور المعلومات، ونمو مراكز القوى خاصة مع غياب المحاسبية والحوكمة، والحرص على رضا القيادات الجامعية وتضليلها، والانشغال بالأعمال المكتبية الروتينية، وانتشار العنف الإداري، وأوصت الدراسة بأهمية تحفيز المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية، وتطبيق سياسة الباب المفتوح وتعزيز الولاء والالتزام، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتصميم مراكز لإدارة المعرفة تمكن من تبادل المعلومات بدقة وموضوعية.

٣٢. دراسة (محمد، ٢٠١١)، هدفت إلى دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج: أن القانون المنظم للعمل بالجامعات يمثل عائقاً حيث يتم تعيين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، وأن شغل المناصب القيادية بالجامعة من عمداء ونواب ووكلاء يكون بالتعيين دون توفر معيار علمي موضوعي، كما أن القانون قيد كافة الصلاحيات لرئيس الجامعة المعين مما أفقد المجالس الجامعية قيمتها، وأثر ذلك سلباً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين ابتعدوا عن المشاركة في الأنشطة بداخل الجامعة، واقتصر العمل في مجالس الأقسام على توزيع الأنصب والإشراف على الدراسات العليا أما المسؤوليات الأخرى وضعف استقلالية الجامعات، ومحدودية الحرية الأكاديمية، والقصور في التشريعات المنظمة للجامعات، وغياب المساءلة وأوصت الدراسة بتعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعات وتفعيل دور كل من مجالس الأقسام والأمناء ووضع أسس لتقويم أداء المناصب القيادية، وتفعيل مبدأ المساءلة ونشر ثقافة الحوكمة ومنح الجامعات مزيداً من الاستقلالية وتحقيق الحرية الأكاديمية.

٣٣. اتبعت دراسة (الحمائل وآخرون، ٢٠١٠م) تهدف إلى دراسة معوقات تطبيق مضامين الجودة الشاملة في الكليات الخاصة وطبقت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائجتلخص في التالي: طبيعة البناء

التنظيمي قائم على الفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، والانفصال بين أقسام الكلية، وقصور الثقافة التنظيمية، والاهتمام بإنجاز الفرد، وغموض المفاهيم، وغياب الصلاحيات وضعف الحوافز والجوانب المالية، وعدم ملاءمة البيئة الوظيفية وضعف الاتصالات الإدارية والمركزية وعدم وضوح معايير قياس الأداء وضعف حرية التعبير وعدم تشجيع التحول المعرفي وعدم توفر مقاييس رضا العملاء، وتباين توجهات القيادات الأكاديمية، وقصور السياسات الجامعية، وعدم وضوح معايير اختيار القيادات وعدم الاهتمام بالاتصال بسوق العمل.

٣٤.دراسة (أبوكريم، ٢٠٠٩)، تهدف إلى دراسة الشفافية والقيادة في الإدارة، اتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها الآتي: تمارس الإدارة الجامعة بمستوى قليل جداً مشاركة جميع الأطراف المعنية بصناعة القرارات، وتتعامل بطرق سرية، وأنت بالمرتبة الأخيرة في نظر عينة الدراسة كل من: تنوع وسائل الاتصال المستخدمة من قبل الإدارة الأكاديمية، وإنجاز عمليات الاتصال بسرعة وكفاءة، وإن الإدارة الأكاديمية بالجامعات الأردنية الرسمية ترى أن عملية الاتصال الداخلي والخارجي مع الجهات ذات العلاقة تحتل مكانة متأخرة، وأن الاتصال عملية ثانوية في تعزيز الشفافية، تركز السلطة بيد واحدة، والسرية بالعمل الإداري، قصور الأنظمة المتضمنة لمسؤوليات الشخص الوظيفية، والروتين وعدم استغلال التقنية والخلل في الهياكل التنظيمية، وعدم شمولية القواعد والأنظمة التي تحكم العمل، وكثرة مهام القيادات الأكاديمية حيث مشتتين بين التدريس والبحث.

٣٥.دراسة (اسماعيل، ٢٠٠٧) تهدف إلى دراسة البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: الازدواجية في المسؤوليات والسلطات وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية واتباع الأساليب التقليدية والافتقار إلى تحديد واضح للهياكل، تضخم أعداد أعضاء هيئة التدريس، وتكرار بعض الأقسام العلمية، ضعف التنسيق والتعاون بين الأقسام العلمية، ومركزية اتخاذ القرارات، وقصور البناء التنظيمي، غياب الهياكل الوظيفية وجمود الخطط الدراسية، وقصور التنظيمات الإدارية، وقصور البناء التنظيمي للأقسام العلمية، واهتمام

الجامعة بحرفية الأنظمة والتعليمات، واقتُرحت الدراسة تصور لنظام الأقسام العلمية الموحدة داخل الجامعة.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- نتوصل من الدراسات السابقة إلى مجموعة النتائج التالية:
 - تأثير الهيكل التنظيمي على سير الإجراءات التنظيمية.
 - سلبيات البيروقراطية في التنظيمات الهرمية.
 - المركزية وأثرها على تأخير المعاملات والإجراءات.
 - تقادم الهياكل التنظيمية وهرميتها.
 - تأخير تطبيق وتفعيل الاتجاهات الحديثة مثل: نظام الجودة، وإدارة المعرفة في ظل الهياكل التنظيمية.
 - عدم التأهيل السابق للقيادات الجامعية.
- ولقد تنوعت الدراسات السابقة سواء في المنهج أم الأداة ومكان التطبيق والعينة وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنه ستتبع المنهج الوصفي وستستخدم الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، كما ستستخدم المقابلة الشخصية، وستطبق على بعض الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وستهدف إلى وضع تصور مقترح لتسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية (تصور مقترح).

ثالثاً - منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة للوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس، بهدف التوصل إلى العوامل التي تمكن من تشخيص واقع الوظائف الإدارية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس، وذلك يتطلب الوصف الدقيق للأساليب المتبعة في قرارات التكليف بقيام أعضاء الهيئة التدريسية بالأعمال الإدارية في المنظومة الحكومية الجامعية ثم جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير الكيفي عنها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم حقيقة عمل المنظومة الجامعية بالجانب الإداري كما هي في الواقع وتحليل النتائج (عبيدات وآخرون، ١٩٩٨م، ص ٢٢٤) في ضوء التوجهات العالمية. وستستخدم الباحثتان أيضاً مدخل الدراسات الوثائقية وهو أحد مداخل المنهج الوصفي من خلال استقراء

المصادر الأولية والثانوية فيما يختص بالوظائف الإدارية بالمنظومة الحكومية الجامعية والتوجهات العالمية في الجامعات من كتب ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة مقدمة إلى مؤتمرات علمية (عودة وملكاوي، ١٩٩٢م، ص ١٠٣) لكتابة الإطار النظري وتصميم أدوات الدراسة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد المكاني: جامعات التعليم العالي الحكومية بالمملكة العربية السعودية التي تتبعها أكثر من خمسة عشر كلية، انظر الملحق رقم (٤) و(٥).

الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٨ هـ.

أدوات الدراسة: قامت الباحثتان باتباع الخطوات الإجرائية التالية:

أ- الاستبانة:

١. قامت الباحثتان بتصميم استبانته لرئيسات الأقسام وعمداء الكليات لتعرف المشكلات التنظيمية في بعض هياكل مؤسسات التعليم العالي الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة، وماالتحديات التي تواجه الإجراءات الحالية لإدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها، وتغطي المحاور التالية- انظر الملحق رقم (١):

• المشكلات التنظيمية وتنقسم إلى الآتي:

أ. الإجراءات التنظيمية.

ب. اللوائح والأنظمة.

ج. الاتصال.

• التحديات التي تواجه الإجراءات الحالية لإدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها

ب- بطاقة مقابلة شخصية:

٢- قامت الباحثتان بتصميم بطاقة مقابلة شخصية للوكلاء وكل عضو هيئة التدريس يعمل في إدارة الجامعة لأخذ رأيهم في آليات تسكين بعض الوظائف الإدارية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية وتم تقسيمها إلى محورين هما: الإجراءات الإدارية ثم اللوائح والأنظمة. انظر الملحق رقم (٣).

ولقد استفادت الباحثتان عند تصميم الأدوات من دراسات كل من:

٧ السلاطين، علي، (٢٠١١) التوجهات الاستراتيجية للجامعة السعودية المتميزة ومؤشرات تنفيذها.

٧ محمد، أشرف، (٢٠١٠م)، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية.

٧ حسنين، أحمد، (٢٠١٥) منظومة الأداء في التعليم الجامعي العربي المشكلات والحلول.

٧ عبدالحكيم، فاروق، (٢٠١١م)، حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة.

٧ عوض، رشا، (٢٠١٤)، توطين مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية.

٧ السلاطين، علي، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

• **ثبات الأداة:** تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وعددها (١٦)، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Michael، Isaac، 1995، 132) لأنه أكثر ملائمة لطبيعة البيانات المتغيرة. طبق الاستبيان على (٤٠) وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة (٠.٨٨)، أما المقابلة الشخصية فطبقت كذلك على (٤٠) وكانت نتيجة ألفا كرونباخ (٠.٨٣)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الاستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطريبي، ١٩٩٧م، ص١٨٥).

• **صدق الأداة:** قامت الباحثتان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين انظر الملحق (٤)، وإجراء التعديلات اللازمة بمحتواها في ضوء مرئياتهم انظر الملحق (٨) الاستبانة بعد التحكيم بصورتها النهائية.

• **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** لحساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية لمحاور كل من الاستبيان والمقابلة الشخصية وكذل تم حساب معامل سبيرمان (Spearman) على (٤٠) من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) معامل بيرسون لمحاور الاستبيان والمقابلة الشخصية

التحديات	التواصل	اللوائح والأنظمة	إجراءات التنظيمية	المحاور		الاستبيان
**٠.٥٥٨	**٠.٦٨٩	**٠.٧٠١	-----	● المشكلات التنظيمية	معامل بيرسون	الاستبيان
**٠.٧٣٥	**٠.٨٣١	-----	**٠.٧٠١	● اللوائح والأنظمة		
**٠.٨٠٧	-----	**٠.٨٣١	**٠.٦٨٩	● التواصل.		
-----	**٠.٨٠٧	**٠.٧٣٥	**٠.٥٥٨	● التحديات الحالية		
**٠.٥٥٥	**٠.٦٦٤	**٠.٧٢٢	-----	● المشكلات التنظيمية	معامل سبيرمان	الاستبيان
**٠.٧٦٥	**٠.٨٢٩	-----	**٠.٧٢٢	● اللوائح والأنظمة		
**٠.٨٤٧	-----	**٠.٨٢٩	**٠.٦٦٤	● التواصل.		
-----	**٠.٨٤٧	**٠.٧٦٥	**٠.٥٥٥	● التحديات الحالية		
اللوائح والأنظمة		الإجراءات الإدارية		المحاور	معامل بيرسون	المقابلة الشخصية
**٠.٥٩١		-----		● اللوائح والأنظمة		
-----		**٠.٥٩١		● الإجراءات الإدارية		
**٠.٤٣٦		-----		● اللوائح والأنظمة		
-----		**٠.٤٣٦		● الإجراءات الإدارية	معامل سبيرمان	المقابلة الشخصية

** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح أن معاملات الارتباط البينية بين مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة ودالة عند مستوى (٠.٠١) لكافة محاور كل من الاستبيان والمقابلة الشخصية.

إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

قامت الباحثتان بمراجعة الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانة وبطاقة المقابلة الشخصية) من رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات التي تم تحديدها في عينة الدراسة، حيث وجه خطاب للجهات ذات العلاقة لتسهيل مهمة التطبيق انظر الملحق (٧)، في الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ وتم تسليم نسخ الكترونية من أدوات الدراسة مع الخطاب للجامعات التي تم تحديدها في عينة الدراسة. كما قامت الباحثتان بإعادة توزيع الاستبانة وبطاقة المقابلة الشخصية بالبريد الإلكتروني على عينة الدراسة، (انظر ملحقين (٨ و ٩)).

الصعوبات التي واجهت الباحثتان: تعرضت الباحثتان لبعض من المشكلات التي استطنع التغلب عليها وهي كما يلي:

١. غياب الإحصائيات الدقيقة.
٢. التغييرات الهيكلية والخاصة بدمج وزارتي التربية والتعليم مع التعليم العالي بوزارة واحدة باسم وزارة التعليم وذلك تبعاً للأمر الملكي رقم: (٦٧ / أ) بتاريخ:

٩ / ٤ / ١٤٣٦هـ، وعدم صدور التغييرات التنظيمية الخاصة بالجامعات الحكومية بعد هذا الدمج.

٣. عدم الرد على الاستبيان وبطاقة المقابلة الشخصية من قبل عينة الدراسة، حيث قامت الجامعات عينة الدراسة مشكورة بتوزيع الاستبيان وبطاقة المقابلة الشخصية إلكترونياً لكن كانت الإجابة جداً ضئيلة مما استلزم الدخول على مواقع الجامعات الإلكترونية وحصر البريد الإلكتروني لعينة الدراسة وإعادة الأرسال لهم بصورة شخصية.

أساليب المعالجة الإحصائية: سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة ببرنامج (SPSS).

عرض وتفسير النتائج: تم حساب طول فئة معيار الحكم على النتائج من خلال تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = $(5 - 1) ÷ 0 = 0.80$. ولنحصل على مدى المتوسطات الآتية لكل وصف أو بديل، الجدول الآتي يوضح أسلوب تحديد المدى:

جدول (٢) تفسير مدى المتوسطات

المستوى	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
مدى المتوسطات	٥.٠٠٠ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٨٠ - ١.٠٠

يتضح من الجدول السابق تفسير مدى المتوسطات بما يتفق مع تدرج الاجابات.

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة كافة الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية التي تتبعها أكثر من خمسة عشر كلية، انظر الملحق رقم (٤) حيث بلغ عددها ستة عشر جامعة موزعة على مناطق المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تم التطبيق على (٦٣%) من الجامعات مجتمع الدراسة، وتم التطبيق على عينة عشوائية من عدد الوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام.
شروط اختيار العينة: تم مراعاة ما يلي عند اختيار عينة الدراسة:

- أن تشتمل الجامعة على خمسة عشر كلية.
- أن تكون الجامعة حكومية.
- أن تحوي قسم للطالبات.

رابعاً- نتائج الدراسة عرضها ومناقشتها:

أولاً- وصف عينة الدراسة:

قامت الباحثتان بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة في الجامعات عينة الدراسة بلغ (٢٢٦) عضواً بنسبة (١٢.٥%) توزعت كالتالي: (٢٧.٩%) العمداء و(٧٢.١%) رؤساء الأقسام الأكاديمية، والملحق (١٠) يوضح الجامعات التي تم التطبيق عليها، والجدول التالي يصف عينة الدراسة الخاصة بالاستبيان:

جدول (٣) وصف عينة الدراسة للاستبيان

الدرجة العلمية		المجال		الجنس		الجنسية		سنوات الخبرة		البرامج التدريبية في الإدارة والقيادة	
الدرجة	%	تخصص	%	النوع	%	س/غ	%	الفترة	%	العدد	%
أستاذ	١٤.٦	علمي	٦٢.٨	أنثى	٤٦	سعودية	٥٧.١	أقل من ٥	١٥.٩	صفر	١٥.٥
أستاذ مشارك	٢٣.٥	أدبي	٣٧.٢	ذكر	٥٤	غير سعودي	٤٢.٩	٥-١٠	٢٢.٦	١-٥	٣٩.٤
أستاذ مساعد	٦١.١							أكثر من ١٠	٦١.٥	٥-١٠	٢٦.٥
										أكثر من ١٠	١٨.٦

يتضح من الجدول السابق التالي:

١. أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تحمل درجة أستاذ مساعد (٦١.١%) .
٢. يحمل (٦٢.٨%) من عينة الدراسة التخصص العلمي.
٣. أن نسبة الذكور أكثر من الإناث حيث بلغت (٥٤%)
٤. أن الجنسية السعودية هي الغالبة (٥٧.١%).
٥. غالبية عينة الدراسة لديها عشر سنة خبرة فأكثر بنسبة (٦١.٥%).
٦. أن نسبة (٣٩.٤%) من عينة الدراسة حصلت من أقل من خمس دورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة.

نتوصل أن سنوات الخبرة لا تتفق مع عدد البرامج التدريبية في مجال الإدارة والقيادة، فهناك قصور في التحاق منسوبي الجامعة بتلك البرامج، وذلك

يدل على تفضيلهم للالتحاق بالبرامج المتخصصة في مجالهم الأكاديمي حتى يمكن الاستفادة منها في مجال الترقية ويتفق مع لوائح وأنظمة التعليم العالي، حيث تنص على اشتراط الالتحاق بالبرامج التدريبية بمجال التخصص، وينعكس ذلك سلبياً على الأداء الإداري والقيادي في المناصب المختلفة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (حسنين ٢٠١٥)، و (النفيسة، ٢٠١١م)، و (رياض، ٢٠٠٩)، و (رميس، ٢٠١٤م)، و (Cherif, Ofori-Amoah, Hanna, 2010) حيث أكدت على قصور التنمية المهنية لمنسوبي الجامعات وعدم ملائمة بعض اللوائح والأنظمة الداخلية وأوصت بأهمية النمو المهني في مجال الإدارة والقيادة لمن يتولى منصباً قيادياً، ودعم مركز اعداد القادة واعتباره النواة لمن يرشح لعمل قيادي.

أما استمارة المقابلة الشخصية فطبقت على عينة عشوائية بالجامعات عينة الدراسة بلغت (١٣١) وتوزعت كالتالي: الوكلاء (٢٢.١%)، والعمداء (١٣%) والوحدات الإدارية (٢٩.٨%) والإدارات (٣٥.١%).

جدول (٤) وصف عينة الدراسة للمقابلة الشخصية

البرامج التدريبية في الإدارة والقيادة		سنوات الخبرة		الجنسية		الجنس		المجال		الدرجة العلمية والوظيفة	
%	العدد	%	الفترة	%		%	النوع	%	تخصص	%	الدرجة
٦.١	صفر	١٠.٧	أقل من ٥	٦٩.٥	سعودية	٤٦.٦	أنثى	٦١.٨	علمي	٢٠.٦	أستاذ
٣٦.٦	١- أقل من ٥	٢٤.٤	٥- أقل من ١٠	٣٠.٥	غير سعودي	٥٣.٤	ذكر	٣٨.٢	أدبي	٢٦	أستاذ مشارك
٣٣.٦	٥- أقل من ١٠	٦٤.٩	١٠ فأكثر							٥٣.٤	استاذ مساعد
٢٣.٧	١٠ فأكثر										

يتضح من الجدول السابق التالي:

١. أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تحمل درجة أستاذ مساعد (٥٣.٤%).
٢. يحمل (٦١.٨%) من عينة الدراسة التخصص العلمي.
٣. أن نسبة الذكور بلغت (٥٣.٤%) أكثر من الإناث.
٤. أن النسبة السعودية هي الغالبة بفارق كبير حيث وصلت (٦٩.٥%).
٥. غالبية عينة الدراسة لديها عشر سنة خبرة فأكثر بنسبة (٦٤.٩%).

٦. أن نسبة (٣٦.٦%) من عينة الدراسة حصلت على دورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة، ما بين ١-أقل من خمس دورات. نتوصل تطابق نتائج البطاقة الشخصية مع الاستبيان فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فهناك قصور في التحاق منسوبي الجامعة ببرامج الإدارة والقيادة، وذلك يدل على تفضيلهم للالتحاق بالبرامج المتخصصة في مجالهم الأكاديمي حتى يمكن الاستفادة منها في مجال الترقية ويتفق مع لوائح وأنظمة التعليم العالي، حيث تنص على اشتراط الالتحاق بالبرامج التدريبية بمجال التخصص، وينعكس ذلك سلبياً على الممارسات القيادية والإدارية بالمنظومة الجامعية، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (حسنين ٢٠١٥)، و(المطيري، ٢٠١٤م)، و(رياض، ٢٠٠٩)، و(البواردي، ٢٠١٤م)، و(Cherif, Ofori-، 2010) حيث أكدت على قصور التنمية المهنية لمنسوبي الجامعات وعدم ملاءمة بعض اللوائح والأنظمة الداخلية، وأوصت بأهمية النمو المهني في مجال الإدارة والقيادة لمن يتولى منصباً قيادياً من أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً- ما واقع الهيكل التنظيمي في بعض الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

إن واقع الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بالمملكة العربية السعودية يعاني من أمور عدة منها الآتي:

❖ **جمود الهياكل التنظيمية:** تتعدد المستويات الهرمية في أحد أنواع الهياكل التنظيمية، وتمتاز بسلطاتها الرئاسية وخطوط اتصالها الرأسية التي تحد من تدفق المعلومات بين الوحدات المكونة لها، ونظراً للانفصال بين الإدارات مما يعيق تفهم المشكلات التي تواجه الجامعة بالإضافة إلى تعقد عملية الاتصال لتعدد المستويات الإدارية والانعزالية القائمة على التخصص وتقسيم العمل وضعف قاعدة المعلومات، كما تعاني هياكل الجامعات من الجمود والشكلية وغياب المرونة، لتأثر بعضها بالنماذج الغربية، وتظهر الازدواجية في تكرار تقسيم الكليات إلى علمية وأخرى أدبية، فالطلاب ذوي المعدلات المرتفعة يقبلون في الكليات العلمية أما الذين حققوا معدلات منخفضة فيلتحقون بالأدبية، ويدعم ذلك النظرة المجتمعية الدنيوية لخريجي الكليات الأدبية، وتبنى الهياكل التنظيمية من القمة إلى القاع إنطلاقاً من الحكومة المركزية فنغيب

هيئات التمويل المستقلة (زاهر، ٢٠١٤). وأكدت بعض الدراسات البحثية على حتمية تغيير التعليم العالي العربي لهياكله ونظمه بصورة جذرية حتى يتمكن من مواجهة التحديات المتنوعة من اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، واستحداث أنماط تعليمية تمتاز بالمرونة والقدرة على إستيعاب التكنولوجيا التقنية (الكوفن، ٢٠١٢، ص ٣٥٣)، وهكذا فالجامعات السعودية تعاني من عدم وضوح الهياكل المالية والمحاسبية مما ينعكس سلبياً على إنتاجيتها (عثمان، ٢٠١٥، ص ٥٩).

❶ **المركزية وغياب توصيف المهام الدقيق:** تتمركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي الجامعي، فممارسة المركزية المتشددة ينعكس سلبياً على الأداء الوظيفي مما يسبب انخفاض الروح المعنوية وعدم الإبداع الوظيفي، وغياب تفويض السلطة والحد من تمكين الموظفين لتقديم مبادراتهم الوظيفية، وتجاهل الفروق الفردية (المنقور، ٢٠٠٩)، وهكذا فالهيكل التنظيمي أعد بتصميمه من القمة إلى القاع تتمركز السلطة بقمته، فتغيب هيئات تمويل مستقلة للجانب البحثي، ويكون دور أعضاء هيئة التدريس ثانوي، ينعكس سلبياً على الأداء، وصعوبة توفير حوافز للتميزين، والافتقار إلى حرية التصرف، وقصور التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع (زاهر، ٢٠١٤)، وتقيد المركزية الموظف مما يحد من ذكائه وتحصره في أمور محددة لا يستطيع أن يحيد عنها مما أدى إلى عدم تحمل المسؤولية، والسعي نحو تحقيق منافع شخصية واهتمام الموظفين بإرضاء الرؤساء لتحقيق أهداف الجامعة، وانتشار المحسوبية، وكثرة الصراعات الداخلية وغياب الرقابة الذاتية، وتتمركز السلطة في يدي فئة محددة من القيادات بالإدارة العليا، وفقدان الثقة والمصداقية بالرؤساء ومقاومة التغيير وتدني الروح المعنوية للعاملين (عوض، ٢٠١٤)، بالإضافة إلى طول إجراءات العمل لتعقد الأنظمة واللوائح وغياب تفويض الصلاحيات مما يؤدي لتأخر سير العمل، وبالتالي تدني الإنتاجية، وتضخم الملفات الورقية، وكثرة اللجان وتعددتها (زاهر، ٢٠١٤). كما أن مؤسسات التعليم الجامعي أمست أكثر بيروقراطية لتوسعها وخضوعها للمساءلة التي قيدت الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وفرضت السيطرة عليها والمركزية في صنع القرارات والجمود في الخطط والمناهج الدراسية والهيكل التنظيمي، وغياب معايير الكفاءة والافتقار

إلى أنظمة المتابعة والتقويم (جامعة الملك سعود، ٢٠١٠م، ص٧٦). وتغلب الأنماط الشكلية والإجرائية في العمل الإداري وسيطرت الروتين وتعدت الإدارات الإدارية وتغلب الطابع الشخصي، وسيادة الرغبة في التسلط، وقصور في التوازن بين السلطة والمسئولية لغياب التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات، وهكذا فإن نتائج بعض البحوث العلمية توصلت إلى أن النمط الإداري المركزي للجامعة بما تتضمنه من هيكل تنظيمي غير مرن يقف عائقاً أمام تفعيل إدارة المعرفة (المطلق، ٢٠١٣، ص١٧٧). كما أن إزدواجية المهام بين الإدارات وعدم توفر تحديد للمهام والمسئوليات بشكل واضح وموضوعي واختلاف المفاهيم والثقافات وعدم الثقة بين العاملين، يؤدي كل ما ذكر إلى الصراع بين المدراء (العتيبي، ٢٠١٤، ص٢٠). إن البيروقراطية تتطلب إحداث التغيير باستخدام آليات مختلفة كأدارة الجودة وبطاقات الجدران وإعادة الهندسة الإدارية، وتغيير أسلوب التفكير والسلوك السائد (المعيوف، ٢٠١٢، ١١)، فالبيروقراطية القيادية من المعضلات الصعبة التي تحصر اتخاذ القرار بيد الرئيس نتيجة لتركز السلطة لديه، وتهميش الكفاءات الإدارية ينعكس سلبياً على الهيكل التنظيمي الذي يدعم الاتكالية وبطء الإجراءات والتهرب من المسئولية وانخفاض الروح المعنوية، وكثرة التعقيدات، والتضخم الوظيفي، وتعدد الجهات التي تصادق على الوثائق، وغياب التشجيع على الابتكار، وانشغال القيادات بأمر ثانوية، ويجدر الإشارة إلى أن المركزية لدى القيادة العليا وأيضاً لدى مديري ووكلاء الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظومة (الرشيدي، ٢٠١٣م، ص٢٥). كما أن العديد من أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمناصب إدارية في الجامعة لا يحضرون مجالس الأقسام التي ينتمون إليها، ولا توجد آلية تجبرهم على المشاركة والحضور كما أنهم يخسرون بدل حضور مجلس القسم (وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، ٢٠١٤، ١)، وهكذا فتولي المناصب الإدارية بالجامعات يتم وفق شروط أكاديمية وليست إدارية، فيغيب اشتراط الإعداد الإداري العلمي على أسس موضوعية (البليهد، ٢٠١٤).

Ø **ضعف إدارة المعرفة:** الهياكل التنظيمية تعاني من قصور في تبادل المعلومات، حيث تفتقر إلى شبكة اتصال الكترونية ذات تقنية عالية تربط بين وحداتها التنظيمية، فغياب ذلك يسبب بطء الإجراءات، وضياح الأوراق، وتأخر البت في العديد من الأمور مما ينعكس سلبياً على أداء كافة الوحدات التنظيمية، ونقص الإمكانيات وضعف الالتزام التنظيمية والولاء للمؤسسة

الجامعية، ومحاربة العاملين للممارسات التقنية الحديثة، وعدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي ودوره في التنظيم، الذي يلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، وغياب الإحصائيات المحدثة المتاحة لكافة العاملين (السلطين، ٢٠١٤). وواجهت بعض الجامعات التي رغبت في استخدام إدارة المعرفة لتطوير أدائها التنظيمي بعض الصعوبات التنظيمية، وحددت بعض المؤشرات التي يجب الأخذ بها وهي: إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية، وبناء أنظمة متكاملة لاستثمار المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها، وتوطيد تقنية المعلومات وتطويرها، وتطبيق مدخل الرؤية المشتركة القائمة على التفويض والتمكين، وبناء أنظمة لإدارة المعرفة، توفر أنظمة للتقييم والمحاسبة على الأداء (السلطين، ٢٠١١، ص١٣٥، و١٤٢، و١٤٩). تصميم قاعدة للمعلومات الإلكترونية ذات البرمجيات المناسبة لطبيعة العمل في مؤسسات التعليم العالي، يتم وضع السياسات واتخاذ القرارات في ضوءها، وتوفير قواعد المعلومات والتقارير التحليلية المستندة على المقارنات، مرتبطة بمستودع للمعلومات (Data storage) يكون مكانه في وزارة التعليم يجمع كافة البيانات والمعلومات للوحدات الجامعية المختلفة التي تتبع لها (السلطين، ٢٠١٤).

Ø **ضعف الثقافة التنظيمية الجامعية:** تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات السلوكية المشتركة وطرق التفكير، المشكلة لثقافة المؤسسة الجامعية، وتقوم بدور فعالة في الارتقاء بجودة الأداء الأكاديمي والإداري، فغياب الهوية الجامعية المميزة والتي تتبع من البيئة والمجتمع التي تتواجد به المؤسسة التعليمية، يساعد على ظهور بعض الأمراض التنظيمية مثل: المصالح الشخصية والفهم السطحي للمشكلات والاكتماء بالنمط الاستهلاكي باقتناء التقنيات والتجهيزات والاهتمام بالديكور والأثاث أي التركيز على الشكليات مع تجاهل نوع الخدمة وجودة الأداء والرقابة والمحاسبة ومدى رضا الموظفين وممارسة المركزية المتشددة (الرشيدي، ٢٠١٢، ٥١) إن القيادات الجامعية في وضعها الراهن مكبلة بثقافات تنظيمية تقليدية ومخرجات تعليمية غير قادرة على الاسهام في تطوير الواقع الوظيفي وتركيز البحث العلمي على الأعمال الفردية التي تهدف إلى الترقية العلمية لذلك فهو يخدم مصلحة أعضاء هيئة التدريس وليس احتياجات المجتمع السعودي (المعيوف، ٢٠١٣، ١٣)،

بالإضافة إلى **غياب النظرة الشمولية**: تتعامل بعض التنظيمات الهيكلية مع التحديات التي تواجهها بنظرة جزئية، فافتقاد النظرة الشاملة نتيجة لغياب الترابط بين الوحدات التنظيمية، وعدم انسياب المعلومات، وتحكم بعض الأفراد بالمعلومات والسلطة لفردية نظام العمل مما يعزز الرغبة بالتحكم والنفوذ، مع عدم توفر التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية، وكما تعاني الجامعات من غياب المحاسبة والمسؤولية. فالقيادات الجامعية تؤدي أعمالها من خلال الإدارة المركزية، فتفويض السلطات لديها محدود، وجمود اللوائح والقوانين، وكثرة أعباء العمل الإداري، بالإضافة لغياب التركيز على الطالب والأستاذ الجامعي والتدريس والإصرار على التركيز على التخصص الضيق الذي حذرت منه العديد من البحوث العلمية وسعي بعض القيادات الجامعية السعودية إلى المنافسة بالتقليد، فكل جامعة خصائصها وامتيازاتها ونمو سلطة الإداريين واستبدال علاقات الثقة بحزمة من أنظمة التقييم والتدقيق واعتبار الأكاديميين منفذي خطط وليس مشاركين (عثمان، ٢٠١٥، ص ص ٥٩ و ٢٠١، ٢٢٠).

❶ **الافتقاد إلى القيادات الفعالة والتمتع**: قصور توفر القيادات المتجددة القادرة على التغيير والتطوير بصورة مستمرة مما ينعكس سلبياً على التنظيم مما يساعد على ظهور بعض الأمراض التنظيمية مثل: الفساد الإداري، وانخفاض الدافعية للعمل ومحدودية التطوير والتغيير، وذلك بسبب الاعتماد على إداريين تقليديين يفتقدون المهارات القيادية المناسبة، وتنقصهم الجرأة والخبرة الإدارية التي تؤهلهم للتغيير والتطوير. كما يكون التغيير شكلياً لا جوهرياً، حيث إن التحديث والتغيير التنظيمي يعتمد بصورة رئيسية على اتجاهات العاملين ومواقفهم اتجاه التجديد المطلوب وأدائهم المتجدد وليس الهيكل التنظيمي المحدث (السلطين، ٢٠١١، ص ٧٧). وأكدت بعض الدراسات البحثية أن (٥٠%) من الفشل في تحقيق الأهداف لفشل القيادة، وعدم قدرتها على تكوين صف ثان من القيادات المؤهلة تتحمل المسؤولية، لضعف وقصور معايير اختيار القيادات. فتعيين العمداء والاداريين بناء على سجلهم البحثي أو تفوقهم في التدريس لا يعني أنهم أكفاء في القيادة الإدارية (عثمان، ٢٠١٥، ص ٤٦)، كما انتشرت ظاهرة التتمتع والمتمثلة في السلوك العدواني التسلطي، وحدد الباحثين عوامل تدفع للتتمتع الوظيفي مثل: الاكتئاب واضطراب الشخصية وسرعة الغضب وادمان السلوك العدواني وسوء فهم أفعال الآخرين، وقامت باحثتان بدراسة ظاهرة التتمتع التي تمارسها

المرأة ضد النساء فتوصلت أنهن يشعرن بأن زميلاتهن يعرضن مركزهن للخطر، لذلك يعملن على منعهن من الترقى (الخلف، ٢٠١٤م، ص ٤١). كما توصلت دراسة (الحارثي، ٢٠١٤) إلى ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي، وحدد عدد من المعوقات التي تمنع تفعيل برامج تخطيط التعاقب القيادي ومنها: غياب الرؤية الاستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات، قصور نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من تعرف المهوبين، عدم الربط بين المسار الوظيفي والتدريبي، وأكدت دراسة (المطيري، ٢٠١٤) غياب الأدوات المتنوعة لقياس أداء المرشحين، وعدم توفر مؤشرات أداء محددة لقياس فعالية برامج وخطط التعاقب الوظيفي بصورة دورية، وقصور مشاركة الإدارة العليا في تخطيط عملية تعاقب القيادات الإدارية ومتابعته والإشراف عليه، عدم شمولية خطط التعاقب الوظيفي لكافة المستويات الإدارية، قصور منح المديرين جزء من وقتهم لتدريب ونقل المعرفة للمرشحين، قصور في تحليل الفجوة بين الوظائف القيادية من داخل المنظمة، قصور في معايير اختيار المرشحين لخطط التعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية. كما أن غالبية الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية أشارت إلى وجود حاجة لتوفر قيادات إدارية فاعلة قادرة على توظيف السلطات التي تتمتع بها بشكل صحيح لاتخاذ قرارات تسهم في علاج المشكلات المختلفة (المعيوف، ٢٠١٣م، ١١). وأشارت إحدى الدراسات العلمية إلى إن عملية اختيار القيادات العليا تعتمد على الاجتهادات الشخصية والاعتماد المذهبي والمحسوبية والنفاق والتملق والانتماء الإقليمي والمكانة الأسرية والولاء للمسؤول، وهكذا يتم إغفال أمور عدة منها الشفافية والمهارة والكفاءة والموضوعية والجدارة، مما يؤدي إلى ظهرو المركزية التشددية في العمل والهدر في الجهد والمال وضعف الإنتاجية وشيوع التعقيدات الإدارية والإجرائية وتأخر وتعطل البرامج والمشاريع (زاهر، ٢٠١٤).

Ø **تدني الأوضاع المادية لأعضاء هيئة التدريس:** يعاني أعضاء هيئة التدريس من زيادة الأعباء التدريسية والإدارية والإشرافية والبحثية وضعف مستوى الحريات الأكاديمية مما يسبب في انشغالهم بأعمال خارجية منها الاستشارات والتعاون مع الجامعات الخاصة والانتدابات فينعكس سلباً على كفاءة العملية التعليمية بالإضافة إلى كبر عدد الطلاب لدى عضو هيئة

التدريس (المنقور، ٢٠٠٩)، وتعجز رواتب أعضاء هيئة التدريس عن سد احتياجاتهم المعيشية فحزمة البدلات التي أقرت قبل خمس سنوات لم تحقق أهدافها، لأن أساس الراتب بقي كما هو، وذلك لا يتناسب مع تقلبات الأسعار والنمو الاقتصادي كما اختلف في تفسير اللائحة المتعلقة بها من قبل الجهات ذات العلاقة، ولن تفيد أساتذة الجامعات عند التقاعد (مفتي، ٢٠١٤م، صحيفة عكاظ). وصدرت بقرينة من معالي رئيس الديوان الملكي رقم (٦١٧٠٤) بتاريخ ١٢/٢٧/ ١٤٣٧هـ مشفوعة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٥١) بتاريخ ١٢/٢٥/ ١٤٣٧هـ، بمنع العلاوة السنوية وإلغاء البدلات والمكافآت والمزايا المالية، وإيقاف بدل الانتقال الشهري للموظف خلال الإجازة وانعكس سلباً على أداء كافة من شملهم القرار حيث أسهم في زيادة انخفاض المردود المادي للموظف مما دفع المسؤولين إلى إعادتها بأثر رجعي تبعاً للأمر الملكي رقم (١٥٨/أ) بتاريخ ٢٥/ ٧/ ١٤٣٨)، وذلك بناء على مقتضيات المصلحة العامة.

وذلك يتفق مع نتائج دراسة كل من: (السلطين، ٢٠١٤)، والتي ركزت على قصور نمط إدارة المعرفة وعدم اكتمال عملياتها، و(عبدالحكيم، ٢٠١١) حيث أشارت إلى بطء استجابة التنظيمات البيروقراطية بالجامعة للتغيير وتعدد اللوائح والقواعد الإدارية، كما استنتجت دراسة كل من: (بدوي ومجاهد، ٢٠١٠) و(Love, 2006) و(السعودي، ٢٠١٤) أن المركزية الشديدة وضعف الربط بين أهداف وقيم الجامعة ومستويات الأداء المطلوبة سبب في ضعف الأداء الجامعي، وتوصلت دراسة كل من: (محمد، ٢٠١٠)، و(المنقور، ٢٠٠٩)، و(درندري والقحطاني وآلن، ٢٠٠٩) إلى أن الهرمية المتشددة وسيادة النمط الرأسي في الهياكل التنظيمية أساء للاداء الجامعي، واستنتجت دراستي (الغامدي، ٢٠٠٦) ودراسة كل من: (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦) و(السلمي وآخرون، ٢٠٠٦)، و(حسن وعبدالله، ٢٠١٤)، ودراسة (درندري وهوك، ٢٠٠٧) و(أبوكريم، ٢٠٠٩) و(إسماعيل، ٢٠٠٧)، و(الحمائل وآخرون، ٢٠١٠) أن هناك تأكيد على تطبيق المركزية وقصور كفاءة الإدارة، وضعف نظام المعلومات، وغلبة الروح الفردية والشللية وغياب التعاون لانجاز المهام والفصل بين الوظائف الاكاديمية والإدارية في البناء التنظيمي للجامعات.

ثالثاً- ما التوجهات العالمية في الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية:

للإجابة على سؤال الدراسة نستعرض فيما يلي بعض التوجهات العالمية في الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية:

إن التقدم التكنولوجي والتغيرات العالمية ألفت بظلالها على المنظومة الجامعية ووظائفها الإدارية، وأجبرتها على التكيف معها ولكن دون التخلي عن قيمها ومرجعيتها الاجتماعية، وذلك يرسم مسارات التكامل مع البناء المعلوماتي والتفاعل مع التقنية، ويتطلب ذلك القيام بهندرة المنظومة الجامعية بإدخال تغييرات جذرية عليها يمكن تلخيصها في التالي:

٥ الوظائف الإدارية: إعادة هندسة تنظيمية شاملة تتفق مع تفعيل الأنظمة

الرقمية والشبكات الإلكترونية في المنظومة الجامعية، وتوفير الإمكانيات التقنية من برامج ووسائط شاملة تمكن من تصميم قاعدة بيانات متفاعلة، قادرة على تدفق المعلومات بسرعة ودقة بين أجزاء المنظومة الجامعية، وذلك يتطلب توفر مهارات محددة في القائمين بالوظائف الإدارية، وقدرة على التكيف (محجوب، ٢٠٠٤م، ص ١١). لذلك بدأت بعض الجهات بتطبيق مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، يصمم المشروع نماذج الجدارات للتنظيم ككل وفي ضوءها يتم توظيف اختبارات الكترونية توضح لكل موظف فرص تعزيز جداراته لأداء مهامه الوظيفية والتي تمكن من تحديد البرامج التدريبية المناسبة له والتي تمكنه من تحسين أدائه الوظيفي (مجلة التنمية الإدارية، ٢٠١٤م، ص ٩). إدارة المواهب البشرية ضرورة إستراتيجية للمنظمات الإدارية، وهي من المفاهيم الحديثة تقوم على دمج عدة مبادرات ضمن إطار متماسك من الفعاليات تهدف إلى تطوير الأداء باستمرار، وعرفها (Lewis and Hechman, 2006) بأنها عملية تطوير مستمرة وتوحيد تبنى على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتسعى إلى تطوير العاملين الجدد، وجذب الموهوبين من ذوي الخبرات العالية، وهكذا فالموهبة قوة مميزة لإدارة المنظمة وقيادتها وتمكنها من التميز بينما الجدارات فهي الإدارة الأقدر على النجاح لأنها تهتم بمتطلبات الوظيفة المهارية والمعرفية والسلوكية، لذا فلا بد من التكامل ما بين إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات، وإدارة المواهب ضرورة استراتيجية تحتمها سرعة التغييرات التكنولوجية والتقنية التي تتطلب توفر

مهارات ومعارف محددة لدى الموظف، وأكدت دراسة استطلاعية طبقت على مسئولين من منطقة أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا على الحاجة إلى توفر قيادات قادرة على التكيف مع نمط السوق الحديث الدائم التقلب . وهكذا فهناك حاجة إلى الاهتمام بتطوير المواهب وتطبيق استراتيجيات متكيفة ودقيقة ومستدامة، والحاجة إلى قوى عاملة أكثر تخصصاً وذوي معارف ومهارات متخصصة بمجالها، والحاجة إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية القدرات وتحسين الأداء (الناصر، ٢٠١٤م، ١٤-١٦). وهكذا فمبدأ الجدارات بحاجة إلى إظهار العلاقة بين أهداف المنظمة وهيكلها الوظيفي وثقافتها ونظمها المختلفة وبين البيئة الخارجية، وذلك يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وبيئة العمل والهيكل التنظيمي والنظم وعمليات وإجراءات العمل، للتمكن من تكامل نظم إدارة الأداء مع خطط ونظم التطوير الوظيفي والحوافز حتى يتم ترتيب وتقييم الجدارات بمستويات مختلفة (https://www.facebook.com/permalink.php,2014). ويعتبر أسلوب الجدارة من أصدق الطرق لاختيار القيادات لتحقيق العدالة والتكافؤ، إلى جانب أساليب أخرى مثل: الاختيار الحر للقائد الإداري من بين أنصاره، والانتخاب ولكن يؤخذ على هذه الطريقة عدم الشفافية وغياب الموضوعية، والتعليم والإعداد الأكاديمي حيث يتم إلحاق القيادات بمعاهد متخصصة لاعدادهم معرفياً ومهارياً لأداء أعمالهم، والخبرة والتجربة، ويمكن أدمج أكثر من أسلوب في اختيار القيادات الإدارية (الثبتي، ٢٠١٥، الوثام).

Ø **تعاقب القيادات الإدارية:** أي أن يتم وضع خطة استراتيجية تشمل على برامج للتعاقب القيادي تهدف إلى بناء صف ثان من القيادات، وذلك يتطلب بناء نظام تقييم أداء موضوعي لتعرف الموهوبين، وتصميم أدوات لتوطين مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية تشمل على مجموعة من المعايير المهمة بالمهارات والمعارف والسلوك المطلوب، وبطاقة توصيف وظيفي، وربط المسار الوظيفي بالتدريب الذي يساعد على بروز الجوانب الإبداعية لدى الأفراد، والتأكيد على مبدأ المساءلة الإدارية وأخلاقيات المهنة (عوض، ٢٠١٤، ص٢). كما أوصت دراسة (المطيري، ٢٠١٤) إلى وأوصت الدراسة بضرورة دعم تخطيط التعاقب الوظيفي كأسلوب لتطوير وإعداد قيادات الصف الثان، وتصميم مراكز لقياس الأداء

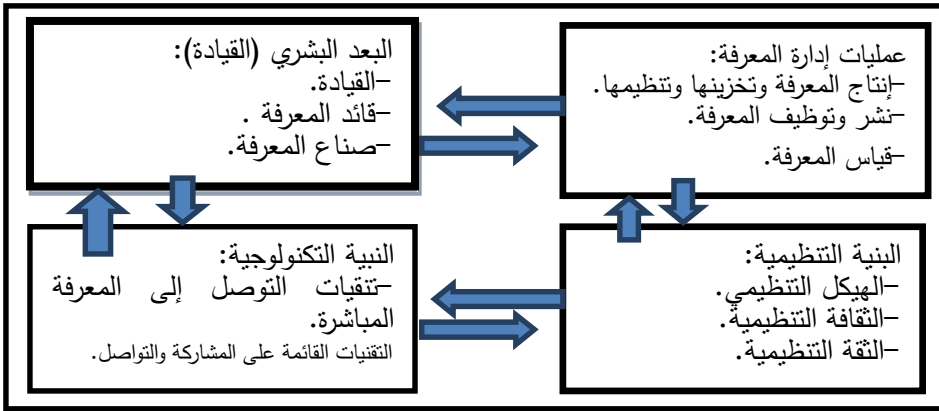
وتقييم واعتماد مؤشرات موضوعية قابلة للقياس وتحفيز الإدارة العليا على المشاركة بفعالية في كافة مراحل برنامج تعاقب القيادات الإدارية، والاعتماد على نماذج الجدارات والتي تحدد المعارف والمهارات والقدرات الواجب توافرها لاختيار قائد إداري، وتطوير القيادات الإدارية مع التأكد من توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة (<https://www.facebook.com/permalink.php>). بالإضافة لما ذكر سابقاً ظهرت دراسة علمية تدعم أهمية اتصاف القائد بالتواضع، حيث يعترف بالاختفاء ويمكن المرؤوسين من التعلم والتطور ومساعدة الموظفين عن النتائج ويحرص على مشاركة الموظفين في القرارات يعزز انتماء الموظفين للمنظمة، واتباع القائد لأسلوب قيادي غير أناني، باعتماد المناقشات الموجهة والهادفة وهذا كله يدعم القائد الشمولي (برايم وصليب، ٢٠١٤م، ٣٦).

❖ **تطور منظومة إدارة المعرفة:** أمست المنظومة الجامعية قرين للتنمية بكل أبعادها، حيث إن مخرجات مؤسسات التعليم العالي أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، خاصة في عصر بدأ التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة التي تقوم بدور فعال به، وذلك فرض على التعليم العالي عدد من الأمور منها: التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول من استهلاك للمعرفة إلى منتج لها، والتكيف مع متطلبات اقتصاد المعرفة، وذلك يتطلب إصلاح منظومة التعليم الجامعي الذي يعتبر من مصادر مدخلات النظام الاقتصادي الحديث (السكران، ٢٠١٣م، ص ١٨٥، ١٩١). وأوصى مؤتمر الاقتصاد القائم على المعرفة ودوره في التنمية الوطنية على تطوير إدارة المعرفة لدى كافة الجهات بالقطاعين العام والخاص والاهتمام بتقنية المعلومات وفق برامج محددة، والانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم، وضرورة توسع التعليم والتدريب والتعليم العالي بالأخذ بمتطلبات نقل المعرفة ونشرها وتوليدها وتمكين طلاب الجامعات من قدرات الابتكار والمهارات المعرفية العملية وروح المبادرة (مؤتمر الاقتصاد القائم على المعرفة ودوره في التنمية الوطنية، ٢٠١٤م، التوصيات).

وهكذا فإن تفعيل إدارة المعرفة في منظومة مؤسسات التعليم العالي تتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن وأن يكون أفقياً ووجود قيادة جامعية واعية ومقتتعة

بتفعيل إدارة المعرفة، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة لذلك، كما يستلزم توافر نظم معلومات وبنية تحتية لحوكمة إلكترونية وأخرى للمعرفة والإبداع، فإن تفعيل إدارة المعرفة في البيئة الجامعية يعتبر آلية فعالة للارتقاء بالاداء العلمي والإداري (الشمري، ٢٠١٣، ص ٧٠٥). سميت إدارة المعرفة بأنها: التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والقيادة التعليمية، وهناك من عرفها بأنها التكنولوجيات والثقافة التنظيمية والقيادة والقياس، ولكن اتفق غالبية الباحثين على أن مكونات إدارة المعرفة أربعة أسس مترابطة ومتكاملة وهي: إطار عمليات إدارة المعرفة، والبعد البشري (القيادة)، والبنية التنظيمية والبنية التكنولوجية والشكل التالي يوضحها:

شكل (١) مكونات إدارة المعرفة*



* لاشين وأبو عليه، ٢٠١٣، ص ١٣٤.

يتضح من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي من مكونات إدارة المعرفة

والخاص ببعد البنية التنظيمية، وهناك مكون أساسي وهو البنية التكنولوجية والتي تعتبر الآلية الفعالة لتطبيق إدارة المعرفة، والمحرك الأساسي للقيادة المقتنعة بتفعيل وممارسة إدارة المعرفة، ودور الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة تحديد الشكل الذي تتم من خلاله توزيع الأنشطة والمستويات الإدارية مع إيضاح ارتباط الوحدات المختلفة والتنسيق فيما بينها والربط بين القوى البشرية العاملة بالمؤسسة والتكنولوجيات والمهام المختلفة، كما أن الهيكل التنظيمي يقوم بتنظيم العمل ويحدد شكل الاتصالات وتدفق المعلومات والبيانات، لذا من مواصفات المرونة والحرية في التعامل والانفتاحية، أما الثقافة التنظيمية فتحدد السلوك التنظيمية للعاملين وتعكس القيم والممارسات والتي ترتبط بقناعة العاملين على ممارسة إدارة

المعرفة وتبادلها والاستفادة منها ومشاركة الغير بها في بيئة تنظيمية تدعم الثقة المتبادلة بين العاملين (لاشين وأبو عليه، ٢٠١٣، ص ١٣٩ - ١٤٠).

إن متطلبات إدارة المعرفة بالإدارة الجامعية تتطلب أمور عدة منها: فناعة القيادات الجامعية والعاملين بأهمية التغيير الذي يستوجب القيام بتصميم هيكل تنظيمي يتفق مع المنظمة المتعلمة، وإعداد قادة مبدعين وتطبيق معايير لقياس جودة الأداء النوعية، ووضع إجراءات تتكيف مع سرعة التغيير بالتعليم العالي، والتقييم المنظم للوحدات المساندة وسرعة التجاوب مع التحديات، والاتجاه نحو اللامركزية وتمكين منسوبي الجامعة من الإبداع وأداء العمل بعيدا عن الروتين، وتفويض المسؤولية وتقليل الأعمال الورقية بالاعتماد على الإلكتروني، وخفض الإجراءات المطلوبة لانجاز العمل وتشجيع العمل التعاوني والاستثمار في القوى البشرية، وإعادة هندسة العمليات بتصميم استراتيجيات تتسق بين الأنشطة الإدارية، واستخدام التقنية بالإجراءات الإدارية وتكون جزءا من البرامج التعليمية وإيجاد الثقة بأعضاء هيئة التدريس باعتماد الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة وإعتبارهم مشاركين في عملية صنع القرار، وتصميم مناخ مؤسسي يدعم تحسين الجودة النوعية وذلك يتطلب توفير عناصر عدة منها: القيادة القائمة على المشاركة ومشاركة الأقسام، وثقافة الأدلة وتفعيل المعلومات وثقافة التعاون واحترام الاختلاف والتفويض المرتبط بالنتائج (السلطين، ٢٠١٤م، ص ٤٧ - ٥٠). وأشارت دراسة (بوشيت، ٢٠١٤) إلى أن تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي يسهم في كفاءة وفاعلية الخدمات الإدارية كما يحسن أدائها ويمكن من التحول إلى اللامركزية، ويطور السياسات والإدارات الإدارية ويوفر بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل ولكن تواجه إدارة المعرفة بعض التحديات التقنية والاجتماعية والإدارية والشخصية، وأهمها القيادة والهيكل التنظيمي، أي يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في الجامعة مناسب لإدارة المعرفة، فتمارس القيادة الجامعية اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض العمل وتحفز على العمل بروح الفريق، كما استنتجت الدراسة أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات واستثمار المعرفة الضمنية إلى ظاهرة والتوجه إلى اللامركزية، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمية، النظم المعلوماتية والبنية التحتية اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة، واختيار القائد الجامعي

الداعم لتفعيل إدارة المعرفة لأنه حجر الأساس في إحداث التحول إلى إدارة المعرفة بالبيئة الجامعية.

Ø **القيادة الريادية في الجامعات العالمية:** مارست العديد من الجامعات العالمية القيادة الريادية على مختلف المستويات التنظيمية لديها، وسنذكر بعضها فيما يلي (القحطاني، ٢٠١٥): الجامعات الأمريكية حيث أشارت الدراسات التطبيقية أن القادة الرياديين على دراية بتنفيذ العملية اليومية الخاصة بترجمة الأفكار إلى واقع ملموس، كما أن لديهم استعداداً للتعامل مع الأمور المعقدة، ويسعون إلى تشكيل فرق عمل تحدد لها المسؤوليات والمهام التي يجب أن تقوم بها، كما يمتازون بقدرتهم على التواصل والاستماع للأشخاص، ومهارات التعامل بشكل واضح ومحدد، بالإضافة إلى رؤية مستقبلية واضحة، أما في بريطانيا فقد هدفت الدراسات إلى تحديد قائمة بالمهام والصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الريادي ومنها الآتي: القدرة على تبادل الآراء بحرية، المشاركة، فرق عمل متعاونة، ممارسة القيادة التشاركية، القدرة على التواصل والتفاوض، والثقة، والجامعات الاسترالية فلقد توصلت الدراسات البحثية إلى أن القيادة الريادية بها سعت إلى الارتقاء بالأداء وتحمل المساءلة، وحددت مجموعة من مبادئ القيادة الجامعية الريادية نلخصها في الآتي: تركز القيادة الريادية على النتائج، وترتبط بإدارة الضغوط الإدارية، والابتكار والاعتماد على دعم الزملاء، والالتزام بالقيم الأكاديمية، وتعتبر القيادة الريادية عملية ارتباطية ويجب أن تهتم بالأفراد وتحتاج إلى مهارات محددة يجب أن يتم التدريب عليها. وفي ضوء ماسبق تم اقتراح تصور للقيادة الريادية بالجامعات السعودية يتكون مما يلي: الرؤية والمهام الواضحة والثقة والتواصل، والمهارات التقنية الحديثة ومجالات استخدامها والتعامل معها، والقدرة على إدارة العلاقات الجامعية التنظيمية والإدارية، وإمكانية التفاوض، والمهارات الشخصية الريادية الخاصة بالمخاطرة والإبداع والمثابرة، والتأكيد على عناصر القيادة الريادية المتمثلة في القيادة الذاتية واتخاذ القرارات بالإقناع والمشاركة والمناقشة والتحدث والتعلم والعمل بذكاء متجانس والتعبير بوضوح عن رسالة الجامعة وقيمها، وترجمة الأفكار الإبداعية والابتكارية لواقع ملموس، بالإضافة إلى تنمية موارد الجامعة المالية، وتوفير بيئة تنظيمية وتشريعية عامة، فالإطار المقترح يعتبر إطار

ديناميكي متفاعل حيث يقوم على التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تمكن من التفاعل الدائم بين القيادة الريادية والبيئة التنظيمية والتشريعية العامة والتعليم الجامعي على وجه الخصوص. كما أن الباحثين ركزوا على مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر بالقائد أو منها: أن يكون لديه رؤية واضحة للمنظمة، ويتعلم من الخبرات السابقة، وقادر على التغيير بأساليب تناسب بيئة العمل، ولديه صلاحيات تمكنه من تحقيق النجاح، يمتلك مهارة في تشكيل فرق العمل التي يثق بأدائها، والاتصال بأساليب متنوعة سواء في داخل المنظمة أو خارجها، ومبدع متعلم ذو رؤية مستقبلية، ويمتلك مهارة صنع القرارات الناجحة بنسبة (٨٠%)، ومراقبة وتوجيه سلوك وأداء العاملين. ركز الباحثين بنظرية السمات التي تهتم بسمات القادة وسلوكهم الذي يؤهلهم لأداء عملهم لذا يمكن تحديد تلك السمات في الآتي: القدرة على التكيف مع الأوضاع، واليقظة للبيئة الاجتماعية، وطموح والإنجاز الموجه، وتوكيد، والحسم، والاعتمادية، والرغبة في التأثير على الآخرين، ومستويات الطاقة العالية، والإصرار، وثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع الإجهاد، والميل نحو المساندة، والرغبة في تحمل المسؤولية، كما أشار اديرز (Adair's) إلى ثلاثة دوائر يجدر أن يهتم بها القائد وهي: المهمة وتشتمل على الاحتياجات اللازمة لإنجازها من تصميم أهداف واضحة وإدارة العمليات ذات العلاقة والاتصال والدعم المناسب، ثم فريق العمل وكل عضو به وما يحتاجه إليه من دعم وقنوات اتصال، والقوى البشرية، كما يعتمد القائد على النظرية الموقفية في عمله وتعتمد على السلطة الممنوحة له ومعاونيه الذين يعتمد عليهم والمهمة التي أمامه، ولا بد أن تعرف القائد باحتياجاتها من التغيير وقدرتهم على التعامل مع الأمور المعقدة والمشكلات التي قد تواجههم وتحديد القيمة المضافة من الأفكار والمبادرات، والجرأة والعمل بروح الفريق المشترك في الإنجاز (Grout&Fisher,2007,pp 64, 201-198).

Ø **الإشراف والمتابعة:** الحاجة إلى مهارات إشرافية عالية في التخصص والخبرة الإدارية، والقدرة على المتابعة المستمرة. وذلك يتطلب تطوير مقاييس الأداء الشاملة، مع التأكيد على زيادة الثقة وتقليل الخوف، والإشراف على إعادة

تدريب عقول الموظفين للإبداع، وتمكينهم من صنع القرارات الرشيدة، وكذلك الإشراف على تطوير النظام الرسمي وغير الرسمي في المنظومة الإدارية، والعمل كفريق متعاون يعمل على تحقيق أهداف مشتركة شارك كافة الأفراد في وضعها، والتأكيد عن منح مساحة من الحرية للإداريين عند متابعتهم (Brikingshaw,,2013,p10,18). وترى بعض القيادات الجامعية تفضيل أسلوب الشركات في إدارة المؤسسات التربوية، ومنح رجال الأعمال دوراً أكبر بتمثيلهم في المجالس التي يقترح أن تشرف على الجامعات وتقلص دور الوزارة فنقوم بالتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي(عثمان، ٢٠١٥، ص ٧١).

❶ **اللامركزية:** اللامركزية وتطوير آليات المراقبة المؤسسية التي تؤكد على تحقيق جودة الأداء، عن طريق إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي للجامعة والذي يتطلب توفر مرونة عالية بالمنظومة الجامعية (محبوب، ٢٠٠٤، ٢٩)، وهكذا فإن الهيكل التنظيمي اللامركزي والمرن أفقياً هو الأنسب للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي (المطلق، ٢٠١٣، ١٥١) كما لا بد من التوازن بين المركزية واللامركزية عن طريق إعادة توزيع السلطات والصلاحيات من خلال وضع وصف دقيقة للاختصاصات التنظيمية، والتفويض حيث تمنح بع السلطات للمستويات الإدارية الأدنى بعد تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة وأن يكونوا مؤهلين للالتزام الوظيفي والقيام بالمهام والواجبات، واستخدام اللجان و فرق العمل ذات السلطات والصلاحيات المحددة في اتخاذ القرارات، وتطبيق الاجتماعات الهادفة التي تبنى على أسس موضوعية تسعى إلى المشاركة في اتخاذ القرار ومنح كل عضو بها دقائق محددة للحديث، وتمكين العاملين للقيام بمهامهم الوظيفية عن طريق زيادة القدرات والصلاحيات في الأداء واتخاذ القرارات، ومنحهم الحوافز المعنوية والمادية، وإعادة تصميم الوظائف بشكل يتيح بعض من الحرية للإبداع، وتدقق المعلومات بشكل دقيق وسلس بين كافة مستويات التنظيم، والتوازن بين النمطية والمرونة حيث المنظمات الكبيرة الحجم كالجامعات تحتاج إلى قواعد ولوائح رسمية وسياسات واضحة عن طريق الاجتماعات بين الأقسام وتقبل المقترحات واللجان المشتركة و فرق العمل المتعاونة وتطبيق معايير الجودة الأكاديمية والمؤسسية، والهيكل التنظيمي الناجح هو القادر على تحقيق أهداف المنظمة وهناك انسياب في العمل وتتحقق به الرقابة

والانضباط والتناغم الداخلي بين وحداته (ماهر، ٢٠٠٥م، ٨١، ٨٢، ٨٨) ويرافق ذلك تطبيق حوكمة الجامعات للحد من استخدام السلطة وقصور الأنظمة الرقابية، لحماية حقوق الموظفين ودعم مبدأ الشفافية (ماهر، ٢٠١٤، ٥٤٢).

Ø **النماذج التنظيمية:** تتعدد النماذج ومنها الآتي (المراد، ٢٠١٥، ٢٤٧-٢٥٢):

§ **نموذج كالمان (kilmann):** اعتبر المحور الأساسي للمنظمة هو القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة وتضمن خمس محاور هي: البيئة ويركز على دراسة مصالح الأفراد وعملاء المنظمة، والمنظمة تشتمل على الرؤية والرسالة والاستراتيجية، ومحور المدير ويتم بالنمط القيادي ومهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرار، وفريق العمل ويركز على التفاعل بين أعضاء الفريق من جهة وبين الفرق المختلفة، والنتائج وتشتمل على جزئين معنوي ومادي.

§ **نموذج ماكنسي (Mckinsey):** يشتمل على سبع عناصر وهي الاستراتيجية (Strategy) وهيكل التنظيم (Structure)، والقيم المشتركة (Sahred Values)، وأساليب تعيين وتهيئة القوى البشرية (Straffing)، ونظم العمل (Systems)، ومهارات المنظمة (Skills)، والنمط القيادي للإدارة العليا (Style). وهكذا فالنموذج يركز على التفاعل بين مكوناته السبع، ويفترض التناغم بين عناصره ويهتم بالقيم المشتركة .

§ **نموذج كولينس (Collins):** يقسم عملية الارتقاء إلى القمة إلى مرحلتين هما: مرحلة التسلق وتشتمل على قيادة واختيار الرفيق والتعامل مع الحقائق، ثم مرحلة التفوق تتضمن الإنجاز والوصول للقمة وتركز على الهدف والرقابة الذاتية والتطوير التكنولوجي.

§ **نموذج الهواري:** يتكون من سبق عناصر تؤكد على القيادة التحويلية وهي: رغبة القادة في كافة المستويات للتغيير، وتكون رؤية واحدة ورسالة مشتركة، واستراتيجية تقوم على التمييز التنافسي ورضا العملاء، وثقافة الإنجاز وتشتمل على القيم والقناعات، ونظم تشغيل سريعة باستخدام إعادة الهندسة، وقوى بشرية ماهرة ومحفزة وهيكل تنظيمي مدمج ومرن.

§ **المنظمة المتعلمة:** تتصف بالآتي: هيكل تحضيرى محفز للسلوك الكيفي، والأفراد يمتلكون دافعية للتعلم، وتمتلك تحدي في ضوء أهداف قابلة للمشاركة والتحقيق، وباستطاعتها أن تكيف المعلومات والبيانات بطريقة تحقق أهدافها ورؤيتها، وتتمكن من توفير الأفكار الجديدة المبدعة، ومنسوبيها قادرين على تحديد وتعريف مراحل التطوير بشكل دقيق، وقادرين على التفاعل مع الآخرين المناظرين لهم بالتنظيمات الأخرى، وتمتلك ثقافة ومناخ تنظيمي شامل، وتتمتع بنظام مفتوح، والمنظمة المتعلمة تهدف إلى زيادة فاعليتها، وهي تتشكل عن طريق الدمج بين استراتيجيات رسمية وغير رسمية مع التمسك بالمعتقدات والقيم وتتفاعل كافة أجزائها بعضها ببعض عن طريق فهم المشاكل وتطوير الاستراتيجيات المؤثرة لحلها، وتمكين العاملين وتنمية المهارات بصورة مستمرة (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠م، ص ٨٩-٩١).

Ø **المؤسسات الجامعية في الهند:** حدثت البنية التحتية لجامعاتها بحيث قامت بتصميم أدوات لتقويم أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمشاركتهم بتبادل المعرفة، وتخصيص حوافز للنشر البحثية، كما وفرت بنية تحتية تشمل على التجهيزات والبرمجيات الحديثة والمعتمدة على الإنترنت الفائق السرعة، وشبكات الانترنت الداخلية، وتم تصميم منتدى على موقع الكلية ينشر به الحالات والتجارب السابقة والخبرات المتميزة، وتصميم أساليب خاصة على موقع الكلية للشبكة الداخلية لالتقاط المعرفة تلقائياً وبشكل آلي عبر إجراءات العمل، كما تم توفير شبكة قومية للمعرفة تربط مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ويتم نشر البحوث وأنشطته المختلفة، بالإضافة إلى قيادة ديمقراطية تعزيز ثقافة المشاركة. وهناك لجنة المنح الجامعية والتي تختص بالتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي وتحدد المعايير وتعديلها وتوفر المنح، وتعمل كحلقة وصل بين الحكومة الاتحادية وحكومة الولاية ومؤسسات التعليم الجامعي. وتعمل الديمقراطية منذ زمن بعيد، ووجدت القيادة التعددية العلمانية وشاع المناخ الديمقراطي (أبوعلوية ولاشين، ٢٠١٣م، ص ١٨٦-١٨٧).

Ø **المؤسسات الجامعية في تايلاند:** تتمتع مؤسسات التعليم العالي باستقلالية، وتهتم بجودة الخريج، ومهمة مجلس رؤساء الجامعات التنسيق بين الجامعات ودعم التعاون والمشاريع التنموية المشتركة، وتعتبر من أقدم الديمقراطيات

بالعالم ولكن بدأت سياساتها تتغير نحو تشكيل حزب واحد يضم الأحزاب الصغيرة التي حدثت من بعض الحريات المدنية (أبوعليوة ولاشين، ٢٠١٣م، ص ١٨٤).

Ø المؤسسات الجامعية في ماليزيا: وضعت العديد من القوانين التي تحافظ على جودة التعليم وتحقق الرؤية الماليزية الوطنية، وفعلت الديمقراطية للمحافظة على الخصوصية الثقافية في ظل التحديات العالمية، وطبقت الحكم المختلط للتمتع بالمرونة والحفاظ على الحريات المدنية، فجمعت بين النظم البرلماني والحكومة الفيدرالية والانتخابات الحرة، تمتاز فترة مهاتير محمد الرئاسية بالانفتاح على العالم وبنهضة اقتصادية عظيمة (أبوعليوة ولاشين، ٢٠١٣م، ص ١٨٤). إن الإصلاح في الجامعات الماليزية بدأ من تغيير القيادة، ودعت إلى اصلاح نظام الإدارة بالمنظومة الجامعية وتوفير الاستقلالية المؤسسية وتكون تدريجية تبدأ بأربع مجالات هي: القيادة المؤسسية والتمويل والموارد البشرية وقبول الطلاب، وأن يكون مجلس الجامعة مسؤولاً أمام الحكومة فيما يختص بأمور الجامعة أي منح مزيداً من السلطة والمسؤولية، للتحول التدريجي إلى التنظيم الذاتي مع المساءلة، وتوفير قادة ذوي نزاهة عالية، وعارفين بالقيم والأعراف، والافتناع، وقادرين على توليد قيم ورؤى وأهداف مشتركة، وبناء علاقات تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل، وتعزيز ثقافات الحرم الجامعي وتوسيع نطاق الحريات الأساسية من تفكير مبدع يستند على حرية التعبير والمصادقية والنزاهة، وداعمة لمنسوبيها، وتضم الجامعة عدد من الأكاديميين متنوعي الخبرات لديهم مسؤولية تجاه المجتمع الجامعية وملتزمين للمعتقدات البيئية، والحد من البيروقراطية، وتواجه الجامعات الماليزية مشكلة إيجاد قيادات جامعية ذوي صفات محددة قادرة على تفعيل القيادة التحولية والانفتاح على العالم الخارجي مع الاحتفاظ بالقيم والمعتقدات المجتمعية (Abdul Sirat, Razak, Norzaini, 2012, 515-520).

ولقد دعمت النتائج السابقة دراسة كل من: (المتولي، ٢٠٠٦)، و(رميس، ٢٠١٤)، و(الحارثي، ٢٠١٤)، و(محبوب، ٢٠٠٣) والتي أوصت بأهمية اتباع اللامركزية، وثقافة القيادة الريادية وتعاقب القيادات الجامعية، وإعادة الهندسة لبعض الوظائف، وتصميم نظام لإدارة المعرفة، كما يتفق مع توصيات دراسة كل

من: (زاهر، ٢٠١٤)، و(الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣) و(Others, Sanneand) (2009)، و(Cherif,Ofori-Amoah, Hanna,Stefurak,2010) التي اكدت على أهمية تصميم سياسات تدعم الإبداع واتباع اللامركزية، وتطوير تقنيات التكنولوجيا الإدارية بالجامعات، ودعم برامج المشاركة في اتخاذ القرارات.

رابعاً- ما اللوائح والأنظمة التي تحكم اختيار الوكلاء والعمادات وتفرعاتها بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية:

تتبع الجامعات الحكومية والأهلية لوزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولقد قامت بمجهودات على المستوى الإداري فتعاونت مع وكالة إحصاءات التعليم العالي في بريطانيا (Higher education statistics agency-HESA) وقامت بتحديث نظام قواعد المعلومات الإحصائية، كما فعلت نظام المعلومات الجغرافية الاستراتيجية (GIS)، واطلقت مشروع نظام التعاملات الإلكترونية وأنشأت مركز القياس والتقييم بالتعليم العالي، أما على مستوى المدخلات فقد فرضت اختبار رام وهو شبيه لاختبار سات الأمريكي وبعض الجامعات تضيف اختبار آخر له بمستوى أعلى (SAT-1 & Sat-11) وتم فرض السنة التحضيرية في غالبية الجامعات والتي تركز على اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي والرياضيات، كما تم توفير منحا في الجامعات الحكومية للطلاب ومرتبطة بالمعدل التراكمي، كما تم تقديم منح للجامعات الأهلية بنسبة (٣٠%)، وهناك جهود بذلك في مجال البحث العلمي وتنمية عضو هيئة التدريس ولكن لم يطرأ تغيير على المنظومة الجامعية حيث إن نظام اتخاذ القرارات لم يتغير ويعتمد على المركزية وكذلك ذات المسار في تعيين المسؤولين ورؤساء الجامعات والعمداء، وانخفاض فعالية وأداء نظم المعلومات والتكنولوجيا وضعف التواصل وضعف الإنتاجية العلمية والبحثية، وقلة البحوث المشتركة بالرغم من توفر منظمات عربية تدعم البحث العلمي، كل ذلك أضعف فرص مؤسسات التعليم العالي في النمو والنضج وصعوبة في مواجهة التحديات التنافسية المحلية والعالمية، فنظام التعليم العالي مازال على وضعه السابق في حين تم تطوير مكوناته وبعض تفرعاته، فتحسين جزئيات المنظومة أثره محدود في غياب إصلاح شامل للمنظومة الجامعية (مؤسسة الفكر العربي، ٢٠٠٨م، ١١٣-١١٤).

إن شروط الاختيار للمراتب القيادية الوسطى (١١ و١٢ و١٣) في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية يشترط توافر مؤهلات شغل الوظيفة

القيادية للمرشح لشغلها من واقع دليل تصنيف الوظائف المعتمد، وهذا شرط موضوعي حيث يتم ترشيح من لايتوفر به مؤهلات الوظيفة، كما اشترط توافر خبرة مناسبة لا تقل عن أربع سنوات في طبيعة عمل الوظيفة والتي تعتبر أساساً في شغل الوظائف القيادية، كما يؤخذ بالاعتبار قاعدة الجدارة والاستحقاق، حيث المصلحة العامة تتطلب أن يتحمل مسئوليتها مواطنون ذوي كفاءة وقدرة ومؤهلات علمية وخبرات ممارسة متعمقة بطبيعة العمل (رميس، ٢٠١٤م، ص ١١٦-١١٧). وذلك لا ينطبق على المنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية.

وهكذا فالمنظومة الجامعية بالمملكة العربية السعودية تتبع لوائح وأنظمة نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه والصادر من الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، وهذا النظام لم يفرق بين الجامعات ولوائحه والصادر من الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي، وهذا النظام لم يفرق بين الجامعات وفي حد ذاته النشأة أو الحجم أو عدد الكليات، فكافة الجامعات الحكومية تلتزم بتفعيل ما ورد بهذا النظام، ويشتمل على أقسام وهي: قسم خاص بالمنظومة الجامعية وتشتمل على المجالس بأنواعها (مجلس التعليم العالي، مجلس الجامعة، المجلس العلمي، مجالس الكليات والمعاهد...) والأقسام والعمداء والوكلاء والأحكام العامة والختامية والانتقالية، والنظام المالي وإدارة الكلية، وقسم خاص بلائحة الدراسات والاختبارات للمرحلة الجامعية، والجزء الثالث يتعلق باللائحة المنظمة للشؤون المالية بالجامعة، والجزء الرابع يشتمل على لائحة توظيف غير السعوديين بالجامعة، ثم لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات، والجزء السادس يتضمن اللائحة الموحدة للدراسات العليا بالجامعات، ثم اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، والجزئية الثامنة تشتمل على اللائحة الموحدة للبحث العلمي، ثم اللائحة المنظمة لصناديق الطلبة بالمؤسسات التعليمية، والجزء العاشر يشتمل على القواعد المنظمة للجمعيات العلمية في الجامعات السعودية، وستعرض للجزء الخاص بالمنظومة الجامعية لاشتماله على ما يخص بتعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس في المناصب الإدارية (مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧م):

- مدير الجامعة يعين بأمر ملكي على المرتبة الممتازة بناء على اقتراح وزير التعليم العالي. ولكل جامعة وكيل من أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل يكلف لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرتين. ويصرف

للكوكل أثناء تكليفه القواعد المقررة للعلاوات والترقيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

- المجلس العلمي يرأسه وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وعضو واحد على الأقل عن كل كلية أو معهد بدرجة أستاذ مشارك على الأقل.
- يعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس السعوديين لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويجوز أن يكون لكل كلية أو معهد وكيل أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس السعوديين لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويعين عمداء العمادات المساندة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين لمدة سنتين قابلة للتجديد.
- يجوز تعيين أعضاء من هيئة التدريس السعوديين وكلاء لعمداء العمادات المساندة لمدة سنتين قابلة للتجديد. ورئيس القسم العلمي من أعضاء هيئة التدريس السعوديين لمدة سنتين قابلة للتجديد. وأعضاء هيئة التدريس: الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدون. ويجوز الاستعانة بمتخصصين بصفة زائرين من السعوديين لمدة محدودة. ويعين على رتبة أستاذ مساعد في التخصص الذي حصل فيه على الدكتوراه.
- يعامل من يحمل أستاذ مساعد بمرتبة (١٢) في تصنيف موظفو الدولة (وزارة الخدمة المدنية) ومن يحمل أستاذ مشارك المرتبة (١٣)، والأستاذ المرتبة (١٤). ويحصل الأستاذ على بدل مواصلات (٦٥٠ ريال). وشروط الترقية من أستاذ مساعد لأستاذ مشارك: خدمة لا تقل عن أربع سنوات، مع استيفاء الحد الأدنى من الإنتاج العلمي المطلوب للترقية وهو أربع وحدات منشورة أو مقبولة للنشر اثنتان منها عمل فردي، ونشرت أثناء شغله رتبة أستاذ مساعد. أما شروط الترقية من أستاذ مشارك إلى أستاذ: خدمة لا تقل عن أربع سنوات، مع استيفاء الحد الأدنى من الإنتاج العلمي المطلوب للترقية وهو ستة وحدات منشورة أو مقبولة للنشر ثلاثة على الأقل منها عمل فردي ونشرت أثناء شغله لرتبة أستاذ مشارك. تتم الترقية وفق ثلاث معايير: الإنتاج العلمي، التدريس، خدمة الجامعة والمجتمع. تمنح مائة نقطة للترقية تقسم وفق التالي: ستون للإنتاج العلمي، خمسة وعشرون للتدريس، وخمسة عشرة لخدمة الجامعة والمجتمع. ويحتسب العمل العلمي بوحدة واحدة إذا كان المؤلف منفردا ويحسب بنصف إذا اشترك به اثنان، أما لو اشترك به أكثر من اثنان فيحسب بنصف وحدة للباحث الرئيسي ولكل واحد ربع وحدة. ويجب أن ألا يكون الإنتاج العلمي المقدم للترقية مستلا من رسائل ماجستير أو دكتوراه أو مؤلفات سابقة للمتقدم.

- من يكلف بأعمال إدارية كوكلاء الجامعة والعمداء ووكلائهم ومديري المراكز العلمية ورؤساء الأقسام العلمية بخفف عنهم العبء التدريسي على الا يقل ما يقومون به عن ثلاثة وحدات تدريسية. وتتلخص واجبات عضو هيئة التدريس في الآتي: الأمانة والخلق القويم ومتابعة ما يستجد في مجال تخصصه الدقيق ويسهم من خلال الأنشطة العلمية في تطور تخصصه وأن ينقل للطلاب ما توصل اليه العلم في مجال التخصص ويثير فيهم حب العلم والمعرفة ويشارك بفعالية في أعمال مجلس القسم وافي اللجان والمجالس التي يكون عضواً بها، ويسهم بأنشطة القسم والكلية والجامعة في خدمة المجتمع، ويتفرغ لعمله بالجامعة.

يتضح من العرض السابق الآتي:

- أن مهام عضو هيئة التدريس الأساسية هي: البحث والتدريس وخدمة الجامعة والمجتمع وفي ضوء هذه المهام يتم تقويم الأداء، ولكن التقارير المختلفة توضح أن هناك قصور في تلك المهام، وخاصة المجال البحثي والذي خصص له نقاط كبيرة في شروط الترقية، إذن هناك خلل ما.
- اشترط النظام السابق شرحه عدم امتناع عضو هيئة التدريس المكلف بنصاب إداري أن يقوم بالتدريس في مجال تخصص وحدد أن يخفف عنه النصاب إلى وحدة دراسية بمقدار ثلاث ساعات، ولكن كافة الجامعات الحكومية عندما تكلف عضو هيئة التدريس بمنصب إداري تعفيه عن مهام التدريس بحجة أن قسمه الأكاديمي لا يحتاجه والحقيقة أن القسم الأكاديمي يواجه صعوبة في متابعة الأداء التدريسي لمن يكلف بعمل إداري نظراً لانشغاله بالاجتماعات والأعباء الإدارية، فخشية على مصلحة الطلاب يتم إعفائه عن التدريس بحجة أن القسم لا يحتاجه.
- أن المردود المادي محدود ولا يتناسب مع التغييرات الاقتصادية، أساس الراتب ثابت لم يتغير من عهود فرائب أول مربوط لكل من: الأستاذ المساعد (١١١٠٠) والأستاذ المشارك (١٣٩٨٠) والأستاذ (١٦٠١٥) وبدل المواصلات (٦٥٠) فهي مبالغ لا تتناسب مع مكانة عضو هيئة التدريس مقارنة بزملائه في دول الخليج العربي، كما أن البدلات التي أقرتها وزارة التعليم العالي تعتبر مؤقتة ومرهونة بإنجازات محددة، تؤثر على أداء عضو هيئة التدريس وتحد من تفرغه لمهامه النظامية الأساسية.

- يتم التجديد لبعض أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية لمدد طويلة، وقد يتم نقله من منصب إداري إلى آخر، مما يبعده عن مهامه الرئيسية والخاصة بالتدريس والبحث العلمي لمدد طويلة جداً قد تفوق عشر سنوات.
- الشكل التالي يقارن بين إجمالي أعضاء هيئة التدريس الذكور من مرتبة أستاذ مساعد فأعلى تبعاً للجنسية، وذلك لأنه وفق اللوائح المناصب الإدارية الأساسية يشترط بها عضو هيئة التدريس سعودي كما نصت عليه اللوائح السابقة، أما الاقتصار على الذكور فلأن كافة الجامعات الحكومية ماعدا جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تكون المناصب الإدارية الأساسية أي التي في أعلى الهيكل التنظيمي من نصيب الذكور، ويخصص لشطر الطالبات مناصب محددة للإناث. وهكذا فالشكل التالي يقارن بين إجمالي أعضاء هيئة التدريس الذكور من مرتبة أستاذ مساعد فأعلى تبعاً للجنسية:

شكل رقم (٢)

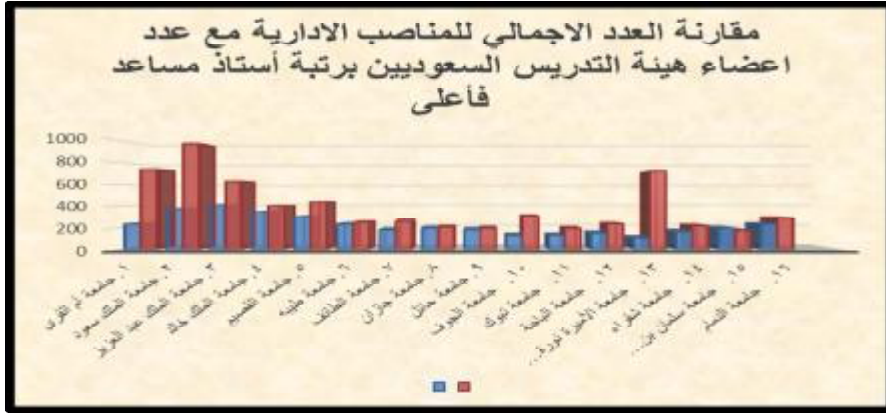


يتضح من الشكل السابق الآتي:

- أن أعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين مختلف بين الجامعات فنجد أن جامعة الملك عبدالعزيز تشتمل على نسبة عالية من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.
- أن هناك تفاوت كبير بين أعداد أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين والسعوديين في بعض الجامعات مثل: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك خالد وجامعة القصيم وجامعة الطائف وجامعة جازان وجامعة حائل

- وجامعة سلمان بن عبدالعزيز، والتي تغير اسمها إلى جامعة سطاتم بن عبدالعزيز.
- أن جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن تمتاز بارتفاع نسبة السعوديات بها عن غير السعوديين وذلك لأن الجامعة منذ نشأتها قبل إعادة هيكلاها كانت تهدف إلى بناء قاعدة وطنية من حملة مرتبة الأستاذ المساعد فأعلى، وكان من أولوياتها تشكيل هذه القاعدة.
 - ارتفاع أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين في الجامعات يوضح أن هناك احتياج فعلي قد يتم سده بعد عودة المبتعثين من الخارج.
 - إن التفاوت بين أعداد السعوديين وغير السعوديين في جامعتي الملك سعود وأم القرى قليل نسبياً بالمقارنة بالجامعات الأخرى وهذا يفيد في اكتساب الخبرات المتنوعة والتي يمكن أن يتم اكتسابها بصورة أكثر عن طريق الأساتذة الزائرون والاتصال العلمي.
 - إيقاف برامج الدراسات العليا في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن والاعتماد الكلي على الابتعاث والايقاد سيضر بالجامعة على المدى الطويل وسيقلل من كفاءتها، وستواجه تحديات متنوعة ستفرض عليها العودة إلى التعاون مع المتعاقدين.
 - تواضع سلم الرواتب لكل من السعوديين وغير السعوديين وعدم تغيير أساس الراتب أدى إلى تسرب أعضاء هيئة التدريس السعوديين للعمل في شركات والتقاعد المبكر والندب إلى جهات ذات مردود مادي أعلى.
- إن ما ذكر في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه بخصوص تولي المناصب الإدارية من قبل أعضاء هيئة التدريس برتب محددة ولمدد تجدد بدون قيود يدفعنا إلى عقد مقارنة بين العدد الإجمالي للمناصب الإدارية مع عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين برتبة أستاذ مساعد فأعلى، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٣)



● ملاحظة أن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تختلف عن باقي الجامعات حيث تختص بالإناث وغالبية المناصب الإدارية مكلف بها عناصر نسائية سعودية.

يتضح من الشكل السابق الآتي:

- أن بعض الجامعات هناك تفاوت موضوعي بين أعداد السعوديين والمناصب الإدارية ويتضح ذلك في كل من: جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود وجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- أن جامعات تتقارب بها أعضاء هيئة التدريس السعوديين من المناصب الإدارية مثل كل من: جامعة طيبة وطامعة جازان وجامعة أعداد حائل وجامعة سلمان بن عبدالعزيز (جامعة سطاتم بن عبدالعزيز). وجامعة الدمام. وذلك مؤثر خطر لأن سيتم إشغال كافة أعضاء هيئة التدريس بتلك المناصب ويقل قيامهم بمهامه اللائحة من بحوث وتدریس وخدمة الجامعة والمجتمع المحلي.
- يتضح من الشكل السابق أن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تفوق أعداد السعوديات من أعضاء هيئة التدريس على عدد المناصب الإدارية بالجامعة، وذلك يدل على أن الاستراتيجية القديمة للجامعة قد حققت أهدافها وهي تشكيل قاعدة وطنية من أعضاء هيئة التدريس (المطلق والرشودي والجبري، ١٤٢٨، ص١٧)، ولكن سيظهر بعض القصور والسلبيات نتيجة انشغال الأعضاء بالمناصب الإدارية لمدد زمنية طويلة نتيجة التجديد والانتقال من منصب لآخر، وانتقال أعضاء آخرين للعمل في جامعات أخرى، والتقاعد المبكر، والندب، بالإضافة إلى عزوف بعض الأعضاء من تولي المناصب الإدارية، وتوقف برنامج الدراسات العليا، والاكتفاء بالابتعاث وانتظار عودة المبتعثات

واللاتي لا يوجد معيار موضوعي يؤكد تميزهن وقبولهن للاستمرار بالعمل، وإرجاع بعض من المبتعثات وطلب منهن تغيير تخصصهن لإغلاق التخصص الذي تم الابتعاث عليه نظراً لعمليات إعادة الهيكلة، إضافة إلى تعثر بعض المبتعثات في دراستهن مما سبب عدم قدرتهن على الاستمرار في الدراسة، كل ذلك سيكون له إنعكاس سلبي على أعداد أعضاء هيئة التدريس من حيث النوع ثم الكم.

• إن ارتفاع أعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين في بعض الجامعات ليست معيار على الكفاءة بدليل أن تلك الجامعات مازالت جهودها قاصرة في المجال البحثي.

• عودة بعض المبتعثين ولكن لا تنطبق على بعضهم شروط التعيين في مؤسسات التعليم العالي ومنها عدم استمرارهم في ذات تخصص البكالوريوس. تتفق النتائج المتوصل إليها مع ما حققته دراسة كل من: (بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠) و(محمد، ٢٠١٠)، و(السلطين، ٢٠١٤) غياب رؤية استراتيجية واضحة وضعف الربط بين أهداف وقيم الجامعة ومستويات الأداء المطلوبة، ونوع العلاقات التنظيمية بين الوحدات المختلفة، والثقافة التنظيمية المغلقة، وقواعد العمل ولوائحه، غياب الخطط الاستراتيجية تشغيلية مستقبلية تراعي أدوار الكليات العلمية والأكاديمية.

خامساً- ما المشكلات التنظيمية في بعض هياكل مؤسسات التعليم العالي الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة:

لنتوصل إلى المشكلات التنظيمية في بعض هياكل مؤسسات التعليم العالي الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة قامت الباحثتان بتقسيمها إلى الآتي: الإجراءات التنظيمية، واللوائح والأنظمة ثم الاتصال، وقامت بإجراء التحليل الإحصائي اللازم لذلك على النحو الآتي:

أولاً- الإجراءات التنظيمية: تم تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (٥) الإجراءات التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
١.٣	٣.٢	١٦.٨	٣٠.٥	٢٠.٤	١٧.٧	١٤.٦	١. إعفاء القسم لمن يكلف بعمل إداري من التدريس.
١.٤	٢.٧	١٣.٧	٢٢.١	١٤.٦	٢٢.٦	٢٧	٢. يشترط لقبول ترشيح العضو لعمل إداري موافقة كل من مجلس القسم والكلية.
١.٢	٢.٦	٥.٨	٢٢.٦	١٧.٧	٣٦.٣	١٧.٧	٣. يستقل أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية عن أقسامهم.
١.٢	٢.٦	٨.٨	١٧.٣	١٥.٥	٣٨.٥	١٩.٩	٤. تجديد تكليف أعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمال إدارية لسنوات عدة
١.١	٢.٥	٤.٤	١٤.٢	٢٩.٦	٢٩.٦	٢٢.١	٥. قصور بتقبل المحاسبة بشفافية لأنها تعدي على مكانة بعض الافراد
١.١	٢.٤	٣.٥	١٧.٣	١٧.٧	٣٩.٤	٢٢.١	٦. محدودية أعداد أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد فأعلى
١.٣	٢.٤	٦.٢	٢٠.٤	١١.١	٣٢.٣	٣٠.١	٧. نقل مشاركة عضو هيئة التدريس في مجالس الأقسام عند تكليفه بعمل إداري.
١.٣	٢.٣	٥.٨	١٧.٣	١١.٥	٣٠.٥	٣٥	٨. يرشح بنوعه عضو هيئة التدريس للعمل الإداري بناء على رغبته.
١.٢	٢.٣	٤.٩	١٨.٦	٨	٤١.٢	٢٧.٤	٩. صعوبة متابعة تدريس من يكلف بعمل إداري.
١.١	٢.٢	٢.٧	١٨.١	٩.٣	٤٠.٣	٢٩.٦	١٠. العمل الإداري يغيب عضو هيئة التدريس عن المجال الأكاديمي بالقسم والكلية.
١.١	١.٩٩	٢.٢	١٤.٢	٥.٨	٣٦.٣	٤١.٦	١١. نقل مشاركة عضو هيئة التدريس عند تكليفه بعمل إداري في تدريس مقررات القسم.
١.١	١.٩٨	٣.١	٨	١٤.٢	٣٣.٢	٤١.٦	١٢. يحرص أعضاء هيئة التدريس للترشيح للعمل الإداري ذو المردود المادي
١	١.٩	٢.٢	٧.٥	١٠.٢	٣٨.١	٤٢	١٣. نقل مشاركة عضو هيئة التدريس في المشاريع البحثية عند تكليفه بعمل إداري
١	١.٩	٢.٢	٧.١	٩.٧	٣٨.٥	٤٢.٥	١٤. يعاني القسم الأكاديمي من تكليف أعضائه بعمل إداري.
٠.٩	١.٨	٢.٢	٥.٣	٤	٤٣.٨	٤٤.٧	١٥. ممارسة عضو هيئة التدريس لعمل إداري دعم لخبراته الوظيفية.

الجدول السابق يوضح الآتي:

- حققت العبارة: "إعفاء القسم لمن يكلف بعمل إداري من التدريس". متوسط حسابي (٣.٢) وهو أعلى متوسط حسابي في هذا المحور.

- حصلت العبارة التالية: " يشترط لقبول ترشيح العضو لعمل إداري موافقة كل من مجلس القسم والكلية". على متوسط حسابي (٢٧)
- العبارات "يستقل أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية عن أقسامهم.." و"تجديد تكليف أعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمال إدارية لسنوات عدة.." حصلت على (٢.٦) متوسط حسابي.
- حققت العبارة: " قصور بنقل المحاسبة بشفافية لأنها تعدي على مكانة بعض الافراد" (٢.٥) في المتوسط الحسابي.
- حصلت العبارات التالية: "محدودية أعداد أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد فأعلى..." و"تقل مشاركة عضو هيئة التدريس في مجالس الأقسام عند تكليفه بعمل إداري" على متوسط حسابي (٢.٤).
- حققت العبارتان التاليتان متوسط حسابي (٢.٣) وهما: "يرشح عضو هيئة التدريس للعمل الإداري بناء على رغبته" و"صعوبة متابعة تدريس من يكلف بعمل إداري".

ثانياً - اللوائح والأنظمة: تم تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة كالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (٦) اللوائح والأنظمة

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات				العبارات	
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
١.٣	٣.٢	١٩.٩	٢٥.٧	٢٣	١٨.٦	١٢.٨	١. تكليف أعضاء هيئة التدريس بالمناصب الإدارية لفترات تزيد عن عشر سنوات
١.٠٤	٢.٨	٨.٤	١٠.٦	٤١.٦	٢٩.٦	٩.٧	٢. تصرف الجامعة على التنمية المهنية في مجال التخصص لعضو هيئة التدريس تبعاً للوائح والأنظمة
١.٠٢	٢.٨	٤.٩	١٨.٦	٣٦.٧	٣٠.١	٩.٧	٣. تكلف الجامعة عضوية التدريس المكلف بعمل إداري بمهام إدارية خارج الجامعة.
١.١	٢.٨	٨	١٧.٣	٣١.٤	٣٢.٧	١٠.٦	٤. اللوائح تلزم تكليف أعضاء هيئة التدريس بالمناصب الإدارية.
١.٢	٢.٧	٤.٩	٢٥.٧	١٧.٣	٣٤.١	١٨.١	٥. غياب مشاورة القسم للأعضاء المكلفين بأعمال إدارية عند اتخاذ القرارات
١.٢	٢.٧	٦.٦	٢٤.٨	١٧.٧	٣١	١٩.٩	٦. إنقطاع مساهمة الأعضاء المكلفين

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
							بأعمال إدارية في اتخاذ القرار على مستوى أقسامهم.
٠.٩٧	٢.٥	٢.٧	١٠.٦	٣٥.٤	٣٥.٤	١٥.٩	٧. يشترط نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائح تكليف أعضاء هيئة التدريس ببعض المناصب الإدارية
١.١	٢.٥	٤.٤	١١.٥	٣١	٣٤.٥	١٨.٦	٨. يشترط النظام اللائحي أن تكون التنمية المهنية في مجال عضو هيئة التدريس الأكاديمي وليس الإداري
١.١	٢.٥	٣.٥	١٧.٣	٢٣.٥	٣٦.٣	١٩.٥	٩. صعوبة تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية لائحيًا.
١.١	٢.٤	٢.٧	١٠.٦	٣١	٣٧.٢	١٨.٦	١٠. ضعف مرونة الأنظمة التي تشترط تكليف عضو هيئة التدريس بمنصب إداري.
١.٠٤	٢.٣	٣.٥	١٠.٦	٢٢.٦	٤٢	٢١.٢	١١. قصور خانات التقويم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
١.١	٢.٣	٣.١	١٥	١٨.١	٣٤.٥	٢٩.٢	١٢. قدم الهياكل التنظيمية للجامعة.
٠.٩	٢.٢	١.٨	٦.٦	٢٤.٣	٤٢.٥	٢٤.٨	١٣. تفضيل أعضاء هيئة التدريس العمل بالمهام اللائحية في مجال التخصص الدقيق.
١.٠٥	٢.٢	٤.٩	٥.٣	٢٠.٨	٤٤.٢	٢٤.٩	١٤. خصص نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائح تدريس وحدة دراسية على الأقل لمن يكلف بعمل إداري.
١.١	٢.٢	٢.٧	٩.٧	٢١.٧	٣٦.٧	٢٩.٢	١٥. قدم اللوائح التنظيمية التي تحكم العمل الإداري.
١.١	٢.٢	٢.٧	١٢.٨	١٤.٦	٣٩.٤	٣٠.٥	١٦. قدم اللوائح والأنظمة المفصلة بالجامعة.

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- حققت العبارة التالية: "تكليف أعضاء هيئة التدريس بالمناصب الإدارية لفترات تزيد عن عشر سنوات"، (٣.٢) متوسط حسابي وهو الأعلى.
- حصلت العبارات التالية على: "تصرف الجامعة على التنمية المهنية في مجال التخصص لعضو هيئة التدريس تبعاً للوائح والأنظمة"، "تكلف الجامعة عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بمهام إدارية خارج الجامعة"، و"اللوائح تلزم تكليف أعضاء هيئة التدريس بالمناصب الإدارية." (٢.٨) كمتوسط حسابي.

- توصلت العبارات الآتية إلى متوسط حسابي قدره (٢.٥): "يشترط نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحة تكليف أعضاء هيئة التدريس ببعض المناصب الإدارية"، "يشترط النظام اللائحي أن تكون التنمية المهنية في مجال عضو هيئة التدريس الأكاديمي وليس الإداري"، "صعوبة تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المكلفات بأعمال إدارية لائحيًا".
 - حصلت العبارة "ضعف مرونة الأنظمة التي تشترط تكليف عضو هيئة التدريس بمنصب إداري". على متوسط حسابي قدره (٢.٤).
 - حققت العبارتان التاليتان متوسط حسابي (٢.٣) وهم: "قصورخانات التقويم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس" و"قدم الهياكل التنظيمية للجامعة".
- ثالثاً- الإتصال:** تم تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة مثل: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (٧) الإتصال

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
١.٢	٣	١٠.٢	٣٠.٥	١٥.٩	٣٢.٧	١٠.٦	١. انقطاع اتصال عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بقرارات مجلسه الأكاديمي
١.٢	٢.٩	٩.٣	٢٧.٩	١٨.٦	٣٤.٥	٩.٧	٢. محدودية وسائل نقل المعلومات بين العضو المكلف بعمل إداري وقسمه.
١.٢	٢.٩	٨.٨	٢٤.٣	٢٦.١	٢٧	١٣.٧	٣. انقطاع تام بين رئيس القسم ومن ينتدب لعمل إداري خارجي
١.٢	٢.٨	٨.٤	٢٧.٤	١٥.٩	٣٤.١	١٤.٢	٤. ضعف وسائل التواصل بين عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري وقسمه.
١.٣	٢.٨	٩.٣	٢٧.٩	١٤.٦	٣٠.٥	١٧.٧	٥. إنقطاع اتصال عضوية التدريس المكلف بعمل إداري بقسمه الأكاديمي.
١.٢	٢.٧	٦.٦	٢٣.٩	١٨.٦	٣٥.٤	١٥.٥	٦. غياب مشاركة القسم الأكاديمي مع الأعضاء المكلفين بأعمال إدارية.
١.٣	٢.٧	١١.٥	١٨.١	١٨.٦	٣٢.٧	١٩	٧. يتم ترشيح بعض الأعضاء للمؤتمرات والبرامج من قبل رؤسائهم المباشرين لا أقسامهم الأكاديمية
١.٢	٢.٥	٥.٣	١٩.٩	١١.١	٤٣.٨	١٩.٩	٨. اقتصار تواصل عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري برئيسه المباشر بالمنصب الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات				العبارات	
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة		
١.١	٢.٥	٦.٢	١٦.٤	١٩.٩	٤٠.٧	١٦.٨	٩. ضعف البنية التحتية لنظام التواصل الوظيفي
١.١	٢.٣	٦.٢	٨.٤	١٥.٩	٤٦.٥	٢٣	١٠. تواصل عضو هيئة التدريس مع رئيسة المباشر بالعمل الإداري في كل شؤونه الاداريه.

نتوصل من الجدول السابق لما يلي:

- حققت العبارة التالية: " انقطاع اتصال عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بقرارات مجلسه الأكاديمي"، (٣) متوسط حسابي وهو الأعلى.
 - حصلت العبارتان الآتيتان على متوسط حسابي (٢.٩) وهما: "محدودية وسائل نقل المعلومات بين العضو المكلف بعمل إداري وقسمه" و"انقطاع تام بين رئيس القسم ومن ينتدب لعمل إداري خارجي".
 - توصلت العبارتان "ضعف وسائل التواصل بين عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري وقسمه" و"انقطاع اتصال عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بقسمه الأكاديمي." على متوسط حسابي قدره (٢.٨).
 - حققت العبارتان الآتيتان على متوسط حسابي (٢.٧) وهما: "غياب مشاركة القسم الأكاديمي مع الأعضاء المكلفين بأعمال إدارية"، و"يتم ترشيح بعض الأعضاء للمؤتمرات والبرامج من قبل رؤسائهم المباشرين لا أقسامهم الأكاديمية".
 - حققت العبارتان التاليتان متوسط حسابي (٢.٥) وهما: "اقتصار تواصل عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري برئيسه المباشر بالمنصب الإداري " و"ضعف البنية التحتية لنظام التواصل الوظيفي".
- اتفقت النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (السلطين، ٢٠١٤) و(عبدالحكيم، ٢٠١١)، و(البليهد، ٢٠١٤) و(محمد، ٢٠١١) و(الحمايل وآخرون، ٢٠١٠) و(أبوكريم، ٢٠٠٩) و(عوض، ٢٠١٤)، و(زاهر، ٢٠١٤) ودراستي (الغامدي، ٢٠٠٦م)، و(Love,2006) اتفقت على القصور في التشريعات والقوانين بالبيئة الجامعية، ومحدودية الحرية الأكاديمية، وضعف استقلالية الجامعات، وعدم شمولية القواعد والأنظمة وكثرة وتعدد مهام القيادات الدارية، وقصور نظام الاتصال النقني، والثقافة التنظيمية المغلقة ونقادم الهياكل التنظيمية والمركزية، وشكلية استخدام التقنيات.

سادساً- ما التحديات التي تواجه الإجراءات الحالية لإدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها من وجهة نظر عينة الدراسة:

لتعرف التحديات التي تواجه الإجراءات الحالية لإدارة الوكالات والعمادات وتفرعاتها من وجهة نظر عينة الدراسة قامت الباحثتان بالتحليل الإحصائية اللازمة لعبارات المحور، وتوصلت للنتائج التالية:

جدول (٨) التحديات الحالية من وجهة نظر عينة الدراسة

لا تحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
١.٢	٢.٩	١٢.٤	١٧.٣	٣١.٤	٢١.٧	١٧.٣	١. استمرار صرف نسبة التدريس لمن يكلف بعمل إداري ويمتنع عن التدريس
١.٢	٢.٦	٦.٦	١٤.٢	٢٨.٨	٢٩.٢	٢١.٢	٢. ارتفاع تكلفة عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري مقارنة بمن يعين على وظيفة إدارية.
١.٣	٢.٦	٩.٣	١٦.٨	٢١.٢	٣٠.٥	٢٢.١	٣. عدم تقبل المحاسبة بشفافية لأنها تعدي على مكانة بعض الأفراد
١.٣	٢.٥	١٠.٢	١٤.٦	١٦.٨	٣٠.١	٢٨.٣	٤. تكرار تكليف أعضاء هيئة التدريس بمناصب إدارية مختلفة قد يمتد إلى عشر سنوات
١.٢	٢.٥	٥.٣	٢٠.٨	١٥	٣٦.٧	٢٢.١	٥. خسارة الجامعة ما تم صرفه على إعداد عضو هيئة التدريس أكاديمي.
١.٢	٢.٥	٤.٩	١٩.٥	١٧.٣	٣٧.٢	٢١.٢	٦. صعوبة تقويم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري.
١.٢	٢.٥	٤.٩	١٨.٦	١٦.٤	٣٩.٤	٢٠.٨	٧. قصور أداء أعضاء هيئة التدريس في الجانب الإداري لبعدهم تخصصاتهم الدقيقة
١.٢	٢.٤	٥.٣	١٦.٨	١٢.٨	٤٢	٢٣	٨. قصور الإبداع الإداري لقصور خبرات عضو هيئة التدريس في الجانب الإداري.
١.١	٢.٤	٥.٣	١٤.٢	١٣.٧	٤٤.٢	٢٢.٦	٩. محدودية خبرات عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بمنصبه الوظيفي.
١.١	٢.٣	٢.٧	١٤.٦	١٧.٧	٣٦.٧	٢٨.٣	١٠. غياب الإعداد المهني للمنسوبيين لمواكبة المستجدات.
١.٢	٢.٣	٥.٣	١٣.٧	١٥.٥	٣٨.٥	٢٧	١١. قصور المهارات الإدارية لعضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري.
١.٢	٢.٣	٨.٨	٨.٨	١٤.٦	٣٨.٥	٢٩.٢	١٢. تكرار تكليف أعضاء هيئة التدريس بمناصب إدارية مختلفة
١.٣	٢.٣	٩.٧	١١.٥	٩.٣	٣٧.٦	٣١.٩	١٣. تمسك بعض أعضاء هيئة التدريس

لانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
							المكلفين بعمل إداري بمناصبهم الإدارية.
١.٠٠٤	٢.٢	١.٣	١٢.٤	١٨.٦	٣٧.٢	٣٠.٥	١٤. غياب استراتيجيات مستقبلية واضحة لمواكبة الاحتياجات المتنوعة.
١.١	٢.٢	٢.٧	١٣.٣	١٣.٣	٣٩.٤	٣١.٤	١٥. قصور خبرات عضو هيئة التدريس في العمل الإداري المكلف به.
١.١	٢.٢	٤.٩	١١.٥	١٣.٣	٤٣.٨	٢٦.٥	١٣. قصور خبرات أعضاء هيئة التدريس الإدارية نظراً لإعدادهم بالمجال الأكاديمي التخصصي.
١.٢	٢.٢	٦.٢	٩.٧	١٥.٥	٣٦.٧	٣١.٩	١٧. يحصل من يكلف بعمل إداري بدل المنصب الذي يعمل به بالإضافة إلى بدل التدريس.
١.١	٢.١	٢.٢	١١.٥	١٣.٧	٣٩.٨	٣٢.٧	١٨. ضعف في تطوير وتنويع أساليب ومعايير التقويم لقياس مستوى الأداء .
١.١	٢.١	٣.٥	١٠.٦	١٠.٦	٤٦.٩	٢٨.٣	١٩. قصور مشاركة عضو هيئة التدريس في الأعمال البحثية
١.١	٢.١	٣.١	١١.٩	٨	٤١.٦	٣٥.٤	٢٠. تشتتت عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بين مجال تخصصه وعمله المكلف به
١.٠٠١	٢.٠٣	٢.٢	٩.٣	١٤.٦	٣٧.٢	٣٦.٧	٢١. يتفوق عضو هيئة التدريس بمجاله التخصصي الأكاديمي أكثر من المنصب الإداري.
٠.٩٥	١.٩٩	٢.٢	٥.٨	١٣.٣	٤٦	٣٢.٧	٢٢. زيادة الطلب على الجامعة مقابل قلة أعضاء الهيئة التعليمية ببعض التخصصات
١.١	١.٩	٤.٤	٨.٤	٦.٦	٣٦.٧	٤٣.٨	٢٣. غياب توصيف دقيق للمهام الإدارية لعضو هيئة التدريس.

نستنتج من الجدول السابق التالي:

- حصلت العبارة: "استمرار صرف نسبة التدريس لمن يكلف بعمل إداري ويمتنع عن التدريس" على متوسط حسابي (٢.٩) وهو أعلى متوسط حسابي في هذا المحور.
- حققت العبارتان الآتيتان على متوسط حسابي (٢.٦) وهما على التوالي: "ارتفاع تكلفة عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري مقارنة بمن يعين على وظيفة إدارية." و"عدم تقبل المحاسبة بشفافية لأنها تعدي على مكانة بعض الافراد."

- العبارات الآتية حصلت على متوسط حسابي (٢.٥) وهي: "تكرار تكليف أعضاء هيئة التدريس بمناصب إدارية مختلفة قد يمتد إلى عشر سنوات" و"خسارة الجامعة ما تم صرفه على إعداد عضو هيئة التدريس أكاديمي." و"صعوبة تقويم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري."
- العبارتان الآتيتان حصلتا على متوسط حسابي (٢.٤) وهما: "قصور الإبداع الإداري لقصور خبرات عضو هيئة التدريس في الجانب الإداري." و"محدودية خبرات عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بمنصبه الوظيفي."
- حققت العبارات التالية: "غياب الإعداد المهني للمنسوبين لمواكبة المستجدات.." و"قصور المهارات الإدارية لعضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري.." و"تكرار تكليف أعضاء هيئة التدريس بمناصب إدارية مختلفة" و"تمسك بعض أعضاء هيئة التدريس المكلفين بعمل إداري بمناصبهم الإدارية.." متوسط حسابي وقدره (٢.٣).

نتوصل مما سبق اتفاق النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة كلمن: (حسنين، ٢٠١٥) و(عبدالحكيم، ٢٠١١)، و(السعودي، ٢٠١٤) و(حسن وعبدالله، ٢٠١٤) و(الحمايل وآخرون، ٢٠١٠) و(أبوكريم، ٢٠٠٩) و(عوض، ٢٠١٤)، و(زاهر، ٢٠١٤) اتفقت على قصور اعداد عضو هيئة التدريس في الجانب الإداري قبل توليه منصباً قيادياً، وغياب مواصفات إدارية تشترط لم يتولى منصب قيادي بالجامعة حيث يكتفى بشروط أكاديمية، وعدم وضوح آليات اختيار القيادات الجامعية، وغياب التوصيف الوظيفي لتلك المناصب، غياب تقويم الأداء الموضوعي، صعوبة مواجهة التحديات وضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية، وقصور السياسات الجامعية .

سابعاً- ما التصور المقترح لتسكين وظائف إدارية مكلف بها أعضاء هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية:

لتصميم تصور لتسكين وظائف إدارية مكلف بها أعضاء هيئة التدريس بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات العالمية قامت الباحثتان بمراجعة الإطار النظري، وما اشتمل عليه من معلومات ونماذج الجامعات، ونتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ونتائج الدراسة

الحالية ثم قامتا بتوزيع استمارة المقابلة الشخصية على الوكلاء والعمداء ومديروا الوحدات ومن يعمل بإدارة الجامعة وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية المناسبة تم التوصل للنتائج التي سيتم عرضها بجدولين احدهما خاص الإجراءات الإدارية والثاني باللوائح والأنظمة على النحو الآتي:

أولاً- الإجراءات الإدارية: تم تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (٩) التصور المقترح للإجراءات الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات				العبارات	
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
١.٣	٢.٨	13.7	19.1	16.8	30.5	19.8	١. يلزم عضو هيئة التدريس بالعمل في المجال الأكاديمي بعدد سنوات عمله بالمنصب الإداري.
١.٣	٢.٥	6.9	19.1	14.5	31.3	28.2	٢. طلب وظائف ادارية متخصصة للوكلاء في المنظومة الجامعية من وزارة الخدمة المدنية.
١.٢	٢.٤	4.6	17.6	19.8	28.2	29.8	٣. طلب وظائف ادارية متخصصة للعمادات في إدارة الجامعة من وزارة الخدمة المدنية
١.٢	٢.٣	3.1	16.8	16	32.8	31.3	٤. طلب وظائف ادارية متخصصة لمديري الوحدات في المنظومة الجامعية من وزارة الخدمة المدنية.
١.٤	٢.٣	9.9	11.5	16.8	21.4	40.5	٥. عضو هيئة التدريس المرشح لعمل اداري يحجب عنه بدل التدريس لمن يمتنع عن التدريس.
١.٣	٢.٢	5.3	16	14.5	25.2	38.9	٦. لا يمدد لعضو هيئة التدريس بالعمل الإداري أكثر من أربع سنوات
١	١.٧	2.3	6.1	6.9	29	55.7	٧. عضو هيئة التدريس المرشح لعمل اداري يلزم بالالتحاق بدورات تاهيلية إدارية متخصصة قبل شغل المنصب الإداري.
٢.٢	١.٧	0	2.3	6.1	32.1	59.5	٨. تصميم اليات للإشراف والمتابعة لمن يرشح للعمل الإداري من أعضاء هيئة التدريس تتفق مع اللامركزية .
٠.٨	١.٦	0.8	0	11.5	32.8	55	٩. تصميم بطاقة الأداء المتوازن (الجدارات) ونفعلها
٠.٦	١.٥	0.8	0.8	0.8	39.7	58	١٠. تحديد معايير لعضو هيئة التدريس الراغب بالعمل الإداري
٠.٦	١.٥	0	0.8	5.3	36.6	57.3	١١. وضع خطة استراتيجية تتضمن برامج للتعاقب القيادي
٠.٧	١.٥	0	3.1	2.3	38.9	55.7	١٢. تطوير منظومة إدارة المعرفة لمن

٢٥٤ تسكين وظائف إدارية بالمنظومة الجامعية في المملكة العربية السعودية
في ضوء التوجهات العالمية (تصور مقترح)

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
							يشغل منصب قيادي.
٠.٦	١.٥	0	0.8	4.6	35.1	59.5	١٢. اعتماد هيكل تنظيمي مرن يدعم كل من إدارة المعرفة وآليات المتابعة والإشراف.
٠.٦	١.٤	0.8	0.8	1.5	29.8	67.2	١٤. يجب ان يتواصل عضو هيئة التدريس مع قسمه أثناء عمله الإداري
٠.٦	١.٤	0	1.5	3.8	26.7	67.9	١٥. تصميم معايير لقياس أداء الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية بشفافية وعدالة

الجدول السابق يوضح الآتي:

- حققت العبارة التالية: "يلزم عضو هيئة التدريس بالعمل في المجال الأكاديمي بعدد سنوات عمله بالمنصب الإداري"، (٢.٨) متوسط حسابي وهو الأعلى.
 - حصلت العبارة "طلب وظائف ادارية متخصصة للوكلاء في المنظومة الجامعية من وزارة الخدمة المدنية." على متوسط حسابي قدره (٢.٥).
 - حققت العبارة الآتية المركز الثالث وهي: "طلب وظائف ادارية متخصصة للعمادات في إدارة الجامعة من وزارة الخدمة المدنية " بمتوسط حسابي قدره (٢.٤).
 - حصلت العبارتان الآتيتان على متوسط حسابي قدره (٢.٣) وهما: "طلب وظائف ادارية متخصصة لمديري الوحدات في المنظومة الجامعية من وزارة الخدمة المدنية." و"عضو هيئة التدريس المرشح لعمل اداري يحجب عنه بدل التدريس لمن يتمتع عن التدريس".
 - حققت العبارة "لا يمدد لعضو هيئة التدريس بالعمل الإداري أكثر من أربع سنوات" متوسط حسابي وقدره (٢.٢).
 - حصلت العبارتان الآتيتان على متوسط حسابي (١.٧) وهما: "عضو هيئة التدريس المرشح لعمل اداري يلزم بالالتحاق بدورات تاهيلية إدارية متخصصة قبل شغل المنصب الإداري." و"تصميم آليات للإشراف والمتابعة لمن يرشح للعمل الإداري من أعضاء هيئة التدريس تتفق مع اللامركزية".
- ثانياً - اللوائح والأنظمة: تم تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، والتي تتضح في الجدول التالي:

جدول (١٠) التصور المقترح للوائح والأنظمة

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية للإجابات				العبارات	
		غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق بشدة		
١.٢	٢.٦	8.4	13.7	26	35.9	16	١. تعيين بعض خريجي البعثات في في المناصب الإدارية.
١.٢	٢.٥	6.1	15.3	28.2	20.6	29.8	٢. رفض الندب لوظائف إدارية لأكثر من عامين متتاليين
١.٤	٢.٤	13	11.5	15.3	27.5	32.8	٣. توطين الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية بإداريين بدلا من أعضاء هيئة التدريس.
١.٠٤	١.٩	1.5	8.4	15.3	29	45.8	٤. اعتماد الفرق البحثية كأساس في الترقية بمنحها نقاط أعلى
٠.٩٧	١.٨	2.3	3.1	15.3	29.8	49.6	٥. تعديل اللوائح الخاصة بنظام مجلس التعليم العالي والجامعات
٠.٨	١.٧	0.8	0.8	13	35.9	49.6	٦. إعادة النظر لشرط الترشيح للبرامج والمؤتمرات بمجال التخصص الأكاديمي.
١	١.٧	3.1	3.8	7.6	31.3	54.2	٧. اشتراط حضور برامج تأهيلية قبل التعيين بمنصب قيادي متقدم.
٠.٨	١.٦	0.8	3.8	6.1	37.4	51.9	٨. تحديث اللوائح الخاصة بحضور البرامج والمؤتمرات بإضافة المجال الإداري لمن يرغب بالعمل به من أعضاء هيئة التدريس.
٠.٩	١.٦	1.5	3.8	3.8	30.5	60.3	٩. انتخاب العميداء ورؤساء الأقسام.
٠.٧	١.٥	1.5	0.8	2.3	38.2	57.3	١٠. تصميم معايير وآليات موضوعية لاختيار القيادات الإدارية.

نستنتج من الجدول السابق الآتي:

- حققت العبارة التالية: "تعيين بعض خريجي البعثات في في المناصب الإدارية"، (٢.٦) متوسط حسابي وهو الأعلى.
- حصلت العبارة "رفض الندب لوظائف إدارية لأكثر من عامين متتاليين" على متوسط حسابي قدره (٢.٥).
- حققت العبارة الآتية المركز الثالث وهي: "توطين الوظائف الإدارية بالمنظومة الجامعية بإداريين بدلا من أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٢.٤).
- حققت العبارة "اعتماد الفرق البحثية كأساس في الترقية بمنحها نقاط أعلى" متوسط حسابي وقدره (١.٩).

- حصلت العبارة "تعديل اللوائح الخاصة بنظام مجلس التعليم العالي والجامعات" على متوسط حسابي وقدره (١.٨).
- حصلت العبارة "إعادة النظر لشرط الترشيح للبرامج والمؤتمرات بمجال التخصص الأكاديمي". و"اشتراط حضور برامج تأهيلية قبل التعيين بمنصب قيادي متقدم". تتفق النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة كل من (رميس، ٢٠١٤)، و(عوض، ٢٠١٤)، و(السيد، ٢٠٠٩)، (Cherif, Ofori-Amoha, Hanna, 2010)، و(Stefurak, 2010)، و(Sanne, and Others, 2009)، و(محبوب، ٢٠٠٣) و(الطحيح، ومحمد، ٢٠٠٣)، و(السلطين، ٢٠١١)، و(عبدالحكيم، ٢٠١١)، و(البليهد، ٢٠١٤)، و(محمد، ٢٠١١)، و(أبوكريم، ٢٠٠٩)، حيث أوصت بتطوير قواعد الحكومة وتحديد أسس ومعايير لاختيارات القيادات، وتقديم الدورات التدريبية التأهيلية لها، ودعم برامج المشاركة في اتخاذ القرارات وإعادة عمليات التغيير التنظيمي وإعادة الهندسة وتمكين العاملين، وتصميم استراتيجيات تنظيمية واعتماد هيكل تنظيمية وتقنية واستخدام مقاييس الأداء الموضوعية والإثراء الكاديمي عن طريق قلب الهرم الوظيفية وتصميم بيئات عمل إيجابية، والنمو المهني، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل الهياكل التنظيمية الشبكية التي تجعل الهيكل تفاعلي وتكاملي، وتفعيل اللامركزية، وتعزيز الشفافية وتطبيق سياسة الباب المفتوح وتعزيز الولاء والالتزام وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتفعيل مبدأ المساءلة وتنوع وسائل الاتصال التقني، وتم الاستفادة من كل ذلك عند تصميم التصور المقترح.

التصور المقترح: تم الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومن الإطار النظري وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ذات علاقة في تصميم التصور المقترح الآتي:

منظومة جامعية متطورة: تسعى المنظومة الجامعية لتكون منارة للعلم والمعرفة المتطورة، وأن تكون منظمة متعلمة شاملة ذات ريادة علمية وبحثية قادرة على تحقيق أهدافها الأكاديمية والتنموية، وتذليل كافة التحديات، والعقبات التي قد تعيق تطورها، وتبعاً لنظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه فالجامعات مؤسسات علمية وثقافية تعمل على هدى الشريعة الإسلامية وتعمل على تنفيذ السياسات التعليمية الهادفة إلى توفير تعليم جامعي ودراسات عليا بالإضافة إلى

القيام بالبحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر وخدمة المجتمع السعودي في نطاق اختصاصاتها، لذا فهي تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية تمكنها من التملك والتقاضي والتصرف (الأمانة العامة، ٢٠١٥م، ص٢٧).

الرؤية: تسعى منظومة الجامعة لتكون رائدة في أدائها الأكاديمي والإداري من خلال نوعية التعليم، والمهارات، والبحوث العلمية، التي تخدم مجتمع المعرفة ومتطلبات الخطط التنموية في بيئة ملهمة بالتنوع في إطار القيم الوطنية.

الرسالة: تقدم الجامعة أدائها الإداري والأكاديمي بجودة عالية متميز، وتوفير فرص بحث من منظور عالمي؛ لإعداد مخرجات طلابية للحياة المهنية والأكاديمية والبحثية في المجالات التي تلبي الاحتياجات التنموية، وتعزز القيم الوطنية.

الأهداف: تتص الأهداف العامة للمنظومة الجامعية على تحقيق الأغراض

الآتية:

١. إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها، عن طريق الدراسات المتخصصة، عن طريق تحسين مستوى البرامج الأكاديمية.
٢. تمكين مدخلات الجامعة من الطلاب تحقيق المعارف والمهارات المتخصصة في أحد فروع العلوم.
٣. مساندة التقدم التقني في مختلف مجالات العلوم والإبداع والابتكار بها بما يخدم القضايا التنموية.
٤. تطوير البحث العلمي، وتوجيهه؛ لمعالجة قضايا المجتمع السعودي وتحقيق إضافات علمية وتطبيقية مبتكرة، والكشف عن حقائق جديدة.
٥. الموافقة بين نسبة من مخرجات الجامعة واحتياجات كل من سوق العمل والمجتمع.

القيم: يعتمد التصور المقترح على مجموعة من القيم تم تحديدها في سبع قيم

تمثل إطار العمل لهذه الخطة وتنفيذها، وهي كما يلي:

- التميز والإبداع: دعم البيئة الأكاديمية والإدارية، وتعزيز فرص التعليم، وإجراء البحوث الرائدة، وتهيئة فرص تبني الأفكار الإبداعية بالجانب الأكاديمي والإداري.
- النزاهة: الالتزام في أداء العمل الإداري والأكاديمي بقواعد السلوك الأخلاقية والمهنية.

- **الوضوح والشفافية:** تفعيل مبادئ الشفافية والعدالة في الأداء الإداري والأكاديمي والاستفادة من المقترحات والتغذية الراجعة في التحسين المستمر لأداء للمنظومة الجامعية.
 - **العمل بشكل مؤسسي:** انتهاج العمل المؤسسي بتحديد الإجراءات والأدلة المساعدة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها بصورة دورية لتحسين تقدمها.
 - **المسؤولية:** أن تكون محددة وواضحة تسعى إلى تحقيق الأهداف بدقة وعدالة وشفافية.
 - **العدالة وتكافؤ الفرص:** تطبيق العدالة والمساواة اللائحية والنظامية بهدف المساواة في الخدمات الإدارية والأكاديمية لكافة المستفيدين من المنظومة الجامعية.
 - **الرضا:** اتباع سياسة الباب المفتوح التي تمكن من الاستماع إلى مقترحات ومشكلات كل من العاملين والمتعاملين مع المنظومة الجامعية.
- المرتكزات: يعتمد التصور المقترح على المرتكزات التالية:**
- تعاميم وزارة التعليم. • خطة التنمية التاسعة للمملكة العربية السعودية.
 - الخطة الوطنية للعلوم والتقنية. • التجارب الجامعية.
 - الإطار النظري بالدراسة الحالية.
 - نتائج تطبيق المقابلة الشخصية على عينة الدراسة.
 - نتائج الدراسات السابقة المذكورة في الدراسة الحالية.
 - نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه
 - رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فيما يخص التعليم العالي
 - القرارات المعتمدة من مجلس الوزراء للجنة التي تم تشكيلها في وزارة الخدمة المدنية بمشاركة ممثلين من وزارات: (الخدمة المدنية، والتعليم، والمالية)، ومن ترى اللجنة مشاركته، لإعادة دراسة لائحة الوظائف التعليمية بشكل شامل، بما يحقق رفع كفاءة الأداء والإنفاق على أن ترفع.
- مهام المنظومة الجامعية:**
- الارتباط التنظيمي:** ترتبط المنظومة الجامعية مع جهة الاختصاص في وزارة التعليم.

Ø **مكونات المنظومة الجامعية:** تشتمل المنظومة الجامعية على مجلس الجامعة ومديرها ووكلائه، ويتألف لائحياً من: وزير التعليم ومدير الجامعة ووكلائه وأمين عام مجلس التعليم العالي والعمداء وثلاثة من ذوي الخبرة يتم تعيينهم لثلاثة سنوات من قبل وزير التعليم.

Ø **الهيكل التنظيمي:** أن الهياكل التنظيمية بالجامعات بحاجة إلى التنوع المهاري والذي يحتم أن من يتولى مهام محددة يجب أن يتوفر به التخصص الدقيق، ويفضل استخدام الهياكل التنظيمية الشبكية للسماح بتبادل المعلومات في ضوء استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات كما أن الوكالات والوحدات المختلفة تشترك في معلومات محددة وكل منها يعتمد على الآخر. لذا يقترح الدمج بين الهيكل المهاري والشبكي التقني والإدارة بالتجوال، بأن يتم استخدام التنوع المهاري (skill Diversity) لحاجة بعض الوحدات والأقسام إلى تخصصات دقيقة ومهارات فنية تمكن من انجاز العمل بكفاءة، ونطاق الإشراف الضيق هو ما بين (٢-٤) يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية واستطالة التنظيم أي هيكل تنظيمي مستطيل مع هرمية السلطة بينما نطاق الإشراف على عشرة أفراد يعتبر متسع ويسبب تخفيض عدد المستويات الإدارية ويؤدي إلى تصدع التنظيم، وليس هناك نطاق إشراف أمثل بل يخضع إلى طبيعة العمل والمستوى المهاري وتنوعه، وحجم التنظيم ومدى كفاءة المسؤول الإداري، فالهياكل المصفوفية تقوم على تجميع الأنشطة والأفراد وظيفياً وغير وظيفياً على نحو متزامن وبطلب في التنظيمات الكبيرة الحجم، وتتميز بخط أوامر مزدوج أي خضوع المرؤوسين لسلطتين بذات الوقت، أما الهياكل الشبكية فتعتمد على شبكة حاسبات آلية وقنوات اتصال ووسائط إلكترونية متنوعة تربط بين أقسام المنظمة وتتصف بجودة عالية من الاستقلالية وتتفق مع التنظيمات الكبيرة الحجم خاصة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة وكل قسم يعد وحدة مستقلة بذاتها ويمتاز بسرعة الاستجابة للتطورات البيئية وتدعم التقنيات الحديثة باستمرار (طه، ٢٠٠٧م، ص ص ١٦٣، ١٦٥، ١٧٠، ١٨٩، ١٩٢، ٢٤٢). مع ملاحظة بعد الأمور يمكن تلخيصها في الآتي:

- حجم الجامعة، فكلما كبرت الجامعة حتم عليها اتباع اللامركزية تحت إشراف مركزي.
- التكامل بين التخصصات المختلفة بالجامعة.

- فلسفة الجامعة والتي تتمثل في الرؤيا والرسالة والأهداف لابد أن يتم وضعها في خطة استراتيجية واضحة.
- الهيكل التنظيمي يوضح العلاقات الوظيفية المختلفة.
- تحديد نطاق الإشراف فكلما زادت المستويات التنظيمية قلص نطاق الإشراف.

- الوصف الوظيفي الدقيق لكل مهمة. • الوحدات الإدارية والفنية:
- § توفير الخدمات للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس وطلاب ومجتمع ومنسوبي الجهات ذات العلاقة مثل منسوبي التعليم العام بمختلف قطاعاته.
- § تنسيق العلاقة بينكليات ومعاهد ومراكز الجامعة.
- § سير الإجراءات الإدارية تبعاً للأنظمة واللوائح الخاصة بوزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم كلاً في مجال تخصصه.

§ الاستخدام التقني للإجراءات الإدارية مع حفظ الخصوصية والسرية .
الخطة الاستراتيجية للجامعة: لمواءمة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة تحقيقاً لعملية الاتساق الامثل لأداء الجامعة ويتضمن تحليل سوات (SWOT) للتوصل إلى تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف بآليات مناسبة، حيث يمكن ذلك من ترشيد عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين الوحدات والوكالات المختلفة وتحقيق التفاعل البناء بين المستويات الإدارية ودعم العمل الجماعي التعاوني واستثمار الموارد بكفاءة

وحدات المنظومة الجامعية:

Ø **قائد المنظومة:** أن يخضع إلى اختبارات موضوعية في القيادة الجامعية ويلزم الالتحاق بورش تدريبية قبل التعيين وورش متخصصة بعد التعيين في مجال القيادة والميزانية ووضع الاستراتيجيات وصناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي واستخدام البرمجيات في المهام القيادية ودور وزارة الخدمة المدنية وآليات تقويم الأداء والشفافية والحوكمة وتصميم البرامج الأكاديمية ودور وحدة تقويم التعليم وآليات التواصل الفعال، وشروط تشكيل اللجان والمجالس الأكاديمية، ودوران العمل.... والتي يتم تقديمها في مركز إعداد القادة بمعهد الإدارة العامة، ويخضع لمقابلة شخصية بعد الترشيح .

Ø **الوكلاء:** منصب إداري تحدد له مواصفات محددة ومهام واضحة يتم التعيين تبعاً لشروط وزارة الخدمة المدنية وذلك لأنه من يتولى المنصب يكلف بأمور إدارية بحتة بعيداً عن مهام التدريس والبحث وخدمة المجتمع كما ينص عليه نظام مجلس التعليم العالي. كما أن طبيعة العمل تتطلب أن يكون هناك متابعة للنتائج، وبالامكان أن يخضع للتدوير الوظيفي كل فترة زمنية كحد أقصى خمس سنوات.

Ø **المجلس العلمي:** وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رئيساً وعضو واحد من أعضاء هيئة التدريس عن كل كلية أو معهد بدرجة أستاذ مشارك على الأقل ويجوز بقرار من مجلس الجامعة ضم عضوية عدد من الأعضاء المشتغلين بالبحث والقضايا العلمية لايتجاوز عددهم نصف مجموع الأعضاء ويعين جميع الأعضاء لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة، ويشترط عدم تكرار الأعضاء بالمجلس لأكثر من دورة حتى لا يؤثر على مهمتهم الرئيسية وهي التدريس والبحث العلمي ولضمان الشفافية.

Ø **مجلس الكلية وعميدها ووكلاؤها وأقسامها:** يتكون المجلس من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية ووكلاء إدارة الجامعة، ويتم تحديد مواصفات ومهام محددة لكل منهم تبعاً لطبيعة العمل واحتياجاته، ويتبعوا في التعيين لشروط وزارة الخدمة المدنية، وذلك لأن من يتولى المنصب يكلف بأمور إدارية بعيداً عن مهام عضو هيئة التدريس الخاصة بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع، وبالامكان أن يخضع للتدوير الوظيفي كل فترة زمنية كحد أقصى خمس سنوات. وهكذا يظل العميد ورؤساء الأقسام من أعضاء هيئة التدريس فقط.

Ø **التقويم:** تصمم بطاقة تقويم من الزملاء لكل عضو في مجلس سواء مجلس كلية أم مجلس علمي ويقوم كلا منهم تقويم الآخر بسرية، وبالامكان استخدام التقويم الورقي، وثم في ضوء نتائج التقويم يتم التجديد له بالمجلس أو لا، ولايترك الامر لرئيس المجلس منفرداً، كما يفضل تجديد أعضاء المجلس في كل دورة لفتح المجال للإبداع، مع الحرص أن لا يكون العضو مشاركاً في مجلس آخر ولايكون مستشاراً في مكان آخر.

Ø **الأقسام الأكاديمية:** تقلل مهام رئيس القسم وتحدد برئاسة القسم في جلساته، وحضور مجلس الكلية ممثلاً للقسم في الأمور الأكاديمية، أما

الأمر الإداري فيتم تكليف بها مديرة مكتب القسم والتي تعين تبعاً للوائح وأنظمة وزارة الخدمة المدنية ووفق شروط ومواصفات محددة تتناسب مع طبيعة العمل المكلفة بها، تحت إشراف رئيسة القسم.

Ø **الوحدات الإدارية والتقسيمات الفرعية والوكلاء:** سواء في إدارة الجامعة أم في الكليات والمعاهد والمراكز، وعمداء المراكز العلمية (مراكز بحیثة، تطوير وتنمية المهارات، الجودة والاعتماد الأكاديمي....) مناصب إدارية تحدد له مواصفات محددة ومهام واضحة يتم التعيين تبعاً لشروط وزارة الخدمة المدنية وذلك لأنه من يتولى المنصب يكلف بأمر إدارية بحتة بعيداً عن مهام التدريس والبحث وخدمة المجتمع كما ينص عليه نظام مجلس التعليم العالي. كما أن طبيعة العمل تتطلب أن يكون هناك متابعة للنتائج، وبالإمكان أن يخضع للتدوير الوظيفي كل فترة زمنية كحد أقصى خمس سنوات.

التوصيات: توصي الباحثتان على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يلي:

- إعادة النظر إلى منظومة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة الوضع الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس والكاادر الإداري في المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي مع وزارة الخدمة المدنية والتوصل إلى حل مناسب بدون التفريط في الإعداد الأكاديمي المتخصص لعضو هيئة التدريس.
- الاتفاق مع وزارة الخدمة المدنية على منح وظائف إدارية لبعض المناصب القيادية في الجامعة كعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وعمادة شؤون البرامج التعليمية، وعمادة شؤون المبتعثات وعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر والإدارة العامة لتقنية المعلومات، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة الاعلام، وإدارة المؤتمرات والندوات، وإدارة الجمعيات العلمية.
- الفصل التام ما بين العمل الأكاديمي والذي يعد له الفرد بالدورات التدريبية المتخصصة والورش والجانب البحثي، وبين العمل الإداري الذي يحتاج إلى مهارات تنظيمية ومعرفة باللوائح والتعاميم والأنظمة المتخصصة ذات العلاقة.

- اشتراط اللاتحاق بدورات متخصصة في مهارات القيادة والعمل التنظيمي قبل التعيين للمناصب القيادية.
 - الحد من استمرارية تكليف عضو هيئة التدريس بمنصب إداري لسنوات تفوق الأربع لانعكاسه السلبي على الأداء الأكاديمي.
 - تصميم آليات موضوعية لمن يختار للمناصب القيادية من أعضاء هيئة التدريس.
 - الاستفادة من البنية التحتية التقنية في الارتقاء بالأداء الإداري التنظيمي في المنظومة الجامعية.
 - تفعيل إدارة المعرفة التقنية في المنظومة الجامعية.
- إقتراح دراسات بحثية:**
- اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات، تقترح الباحثان إجراء الدراسات التالية:
- دراسة عن الهيكل التنظيمي للجامعات الأهلية ومقارنته بالحكومية.
 - دراسة مسحية عن واقع البيئة التنظيمية للجامعات الأهلية.
 - دراسة ميدانية عن فاعلية معايير ومؤشرات الأداء بالجامعات الأهلية مقارنة بالحكومية في المملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، مجدي، (٢٠٠٩م)، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب.
- إبراهيم، مجدي، (٢٠٠٩م)، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أبو عايد، محمود، (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، الأردن، دار الأمل.
- أبوعلوية، نهلة، ولاشين، محمد، (٢٠١٣)، دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر والمنطقة العربية، مجلة التربية، السنة ١٦، العدد ٣٩، فبراير، ص ص ١١٣٤- ٢٠٨ أبوكريم، أحمد (٢٠٠٩)، الشفافية والقيادة في الإدارة، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اسماعيل، علي، (٢٠٠٧م)، البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أغا، عزة، وشريف، نادية، وتمام، شاديه، والشافي، دينا (٢٠١١)، نظام الجودة بجامعة القاهرة في ضوء بطاقة معايير لمعايير ومؤشرات الجودة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١٩، العدد الأول، الجزء الثاني، يناير، ص ص ٣- ٥٣.
- ألتباخ، فيليب جي. وآخرون، (٢٠١٠)، توجهات في التعليم العالي العالمي، -رصد الثورة الأكاديمية، ترجمة مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم العالي السعودي، الرياض، وزارة التعليم العالي.
- الأمانة العامة، (٢٠١٥م)، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، وزارة التعليم العالي-مجلس التعليم العالي، ط٤ محدثة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- بدوي، عبد الرؤف، ومجاهد، أشرف، (٢٠١٠م)، ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في التعليم المصري، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٧، العدد ٦١، يناير.

براهيم، حانين، وصليب، اليزابيث، (٢٠١٤م)، أفضل القادة متواضعون، مقالة منشورة بالاتفاق ما بين مجلة التنمية الإدارية وصحيفة نيويورك تايمز، في العدد ١١٩، ذوالقعدة ١٤٣٥هـ، الموافق سبتمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض.

البرعي، محمد وآخرون، (١٩٩٣م)، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان.

بريموزيك، توماس شامورو (٢٠١٥م)، تحفيز الموظفين ساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، اصدار شهري متخصص منشور في مجلة التنمية الإدارية بالاتفاق مع صحيفة نيويورك تايمز، العدد ١٢٣، ربيع الأول، ١٤٣٦هـ الموافق يناير ٢٠١٥م، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البغدادى، عادل، والعبادي، هاشم، (٢٠١٠) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، شارع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البلهد، نورة، (٢٠١٤)، أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات، ملحة مستقبل التربية العربية، العدد ٩١، يوليو .

بن علي، رضوان، (٢٠١٥)، البيروقراطية الإدارية ومسألة التقييم التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية، رسالة دكتوراه منشورة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الواردي، فيصل، (٢٠١٤م)، استراتيجيات خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل منشورة في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية -الواقع والتطلعات، المنعقد في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة في الفترة من ١٠ -١٢ / ٢ / ١٤٣٦هـ الموافق ٢-٤ / ١٢ / ٢٠١٤م. المملكة العربية السعودية.

بوشيت، الجوهرة، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي-المجالات وتحديات التطبيق، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ٢٠، العدد ١، يناير، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية

بوراث، كريستين، (٢٠١٥)، نصف الموظفين لا يلتزمون احتراماً من رؤسائهم، مجلة التنمية الإدارية، عدد ١٢٣، ربيع الأول، الرياض، معهد الإدارة العامة.

البوهي، فاروق، (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الثبتي، خالد، (٢٠١٥)، اختيار القيادات، مقالة منشورة في صحيفة الوثام الإلكترونية، في ٧ مارس، والموقع الإلكتروني هو:

<http://www.alweeam.com.sa/324779/%D8%>

جاد الرب، سيد، (٢٠١٠م)، غدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي - استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين -، المؤلف، الإسماعيلية، مصر.

جادالرب، سيد، (٢٠١٢)، القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، المؤلف، جمهورية مصر العربية.

جامعة الملك سعود، (٢٠١٠)، الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود ٢٠٣٠، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، مايو.

الحارثي، دلال، (٢٠١٤)، تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، المنعقد في معهد الإدارة العامة، في الفترة من ١٠ - ١٢/٢/١٤٣٦ هـ الموافق ٢-٤/١٢/٢٠١٤م، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين، (٢٠٠٦)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٣، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم، حسين، (٢٠٠٦)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٣، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، رجب، وعبدالله، محمد (٢٠١٤)، تصور مقترح لتطوير بعض جوانب التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، بحث منشور المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق بعنوان: في أنظمة التعليم في الدول العربية -التجاوزات والأمل، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.

حسنين، أحمد، (٢٠١٥) منظومة الأداء في التعليم الجامعي العربي المشكلات والحلول، بحث منشور في المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر، لمركز تطوير التعلي الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس بعنوان:

تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، المنعقد في الفترة من (١٠ - ١١) أغسطس ٢٠١٤م، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

حسين، أحمد، (٢٠١٥)، منظومة الأداء في التعليم الجامعي العربي -المشكلات والحلول، بحث منشور في المؤتمر القويم السنوي ١٨، العربي العاشر، لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة في الفترة من ١٠ - ١١ أغسطس ٢٠١٤م، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

حنا الله، رمزي، وجرجس، ميشل، (١٩٩٨)، معجم المصطلحات التربوية، مكتبة لبنان، زقاق البلاط، بيروت.

الخازم، محمد، ٢٠١٤، بعض فساد الوظيفة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلة التنمية الإدارية، العدد ١٢٠، ذوالحجة، ١٤٣٥هـ، ص ٥٤

الخطيب، أحمد، وآخرون، (٢٠١٠م)، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية -نموذج مقترح- عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن
الخلف، مي، (٢٠١٤م)، "التنمر" في العمل، مقالة منشورة في مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١١٨، رجب، ١٤٣٥هـ.

خيرى، أسامه، ٢٠١٤، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
درندري، إقبال، والقحطاني، صالح، وآلن، إيان، اليافي، وفاء، والسديري، عبدالسلام، وكاتابانج، جوسي، (٢٠٠٩)، نظام جودة التعليم مابعد المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية: طريقة شاملة وتطويرية وموحدة، مجلة الجودة في التعليم العالي (Quality in Higher Education) الجزء ١٥، العدد ١، ابريل، (Routledge ,Taylor & Francis Group,Issn 1353-8322)

درندري، إقبال، وهوك، طاهرة، (٢٠٠٧م)، دراسة استطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، دراسة منشورة في اللقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية بعنوان: الجودة في التعليم العام، المنعقد بمركز الملك خالد الحضاري في بريدة - القصيم بالفترة من ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ الموافق ١٥-١٦ مايو ٢٠٠٧م، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الديحاني، سلطان، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، العدد ١١٦، المجلد ٢٩، ذو القعدة ١٤٣٦ هـ الموافق سبتمبر، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.

الرشيدي، شقران بن سعد، (٢٠١٢م)، الإدارة أنا وأنا الإدارة، مجلة التنمية، العدد ٩٩، شوال، الرياض، معهد الإدارة العامة.

الرشيدي، شقران، (٢٠١٣)، قضية العدد: المركزية في الإدارة بيروقراطية معوقة بصلاحيات مطلقة، مجلة التنمية الإدارية، عدد ١١٢، ذوالحجة، الرياض، معهد الإدارة العامة.

رميس، أيمن، (٢٠١٤م)، الجوانب القانونية في اختيار القادة الإداريين دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٥٥، العدد ١، أكتوبر.

رياض، طه، (٢٠٠٩)، نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة دكتوراه، منشورة على الشبكة العنكبوتية، جامعة قناة السويس-الإسماعيلية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية. زاهر، ضياء، (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي -مرتكزات وسيناريوهات، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية. الزهراني، خضر، ٢٠١٤، الجامعات السعودية الناشئة ندرة الكفاءات وضعف الدعم والحل في أساليب الإدارة الحديثة، معهد الإدارة العامة، مجلة التنمية الإدارية، العدد ١٢٠، ذوالحجة، ١٤٣٥ هـ

السعودي، رمضان، (٢٠١٤)، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

السكران، عبدالله، (٢٠١٣م)، التحولات الأكاديمية المطلوبة في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٢٨، السنة ٣٤، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية

السلطين، علي، (٢٠١٤)، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور بمجلة جامعة الملك خالد للعلوم الشرعية والعربية والإنسانية، المجلد السابع، العدد ١٤، ١٤٣٠هـ. الموافق ٢٠٠٨م، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

السلطين، علي، (٢٠١٤)، نموذج مقترح لإدارة عمليات العرفة في النظام الجامعي السعودي، بحث منشور بالمؤتمر السنوي العشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعلم والتقدم في دول آسيا وأستراليا، ١٧، يوليو ٢٠١٢م، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السلطين، علي، (٢٠١١)، تحقيق التميز الأكاديمي للجامعة في ضوء بعض الممارسات والتوجهات العالمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، سوريا، ٢٤/٨/٢٠١١م.

السلطين، علي، (٢٠١١) التوجهات الاستراتيجية للجامعة السعودية المتميزة ومؤشرات تنفيذها، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (٤) المجلد ٢٣، ذي الحجة، ١٤٣٢هـ، نوفمبر.

السلمي، فالح، وآخرون، (٢٠٠٦م)، مدخل متكامل لتطوير الدراسات العليا من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تجربة عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز ١٤٢٣-١٤٢٥هـ، بحث منشور في السجل العلمي لندوة الدراسات العليا وخطط التنمية المنعقدة في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية في الفترة من ٢-٣ مايو ٢٠٠٦م.

السيد، خلف جادالرب، (٢٠٠٩م)، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات ن دارالعلم والايمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

الشمري، غربي، (٢٠١٣)، واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٥، العدد ٣، ص ص ٧٠٣ - ٧٢٤، جامعة الكلم سعودة، المملكة العربية السعودية.

صالح، علي، (٢٠١٤)، ديمقراطية التعليم -واشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطحيح، سالم، ومحمد، علي، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأ، مال الكويتية، مجلة الإداري، السنة ٢٥، العدد ٩٤، سبتمبر ٢٠٠٣م، مسقط، سلطنة عمان.

طعيمة، رشدي. وآخرون، (٢٠٠٦م)، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات، الاردن، دار المسيرة.
طه، طارق، ٢٠٠٧م، التنظيم النظرية والهيكل والتطبيقات، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الطوخي، هيثم، (٢٠١٥)، إصلاح التعليم الجامعي في مصر بين مواجهة المشكلات ومجابهة التحديات، منشور في بحوث مؤتمر التعليم الجامعي بين الوضع الراهن وثقافة المستقبل، المنعقد في جامعة بنها بكلية الآداب، منشور من قبل مطبوعات مركز الدراسات الإنسانية وخدمة البيئة، جمهورية مصر العربية.
العايد، سري، (٢٠١٢)، الإدارة بالتجوال، مقالة منشورة في مجلة التنمية الإدارية، العدد ٩٨، رمضان، ١٤٣٣ هـ الموافق يوليو، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبدالحكيم، فاروق، (٢٠١١م)، حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، المجلة التربوية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

عبيدات، نوقان وآخرون. (١٩٩٨م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٦، عمان، الأردن، دار الفكر

العنبي، محمد، ٢٠١٤، قضايا إدارة النزاع، لقاء مع د.مبارك قيرزون، منشور في مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١١٨، رجب، ١٤٣٥ هـ.

عثمان، نعيمان، (٢٠١٥)، التعليم العالي في السعودية ..تقليدية يعززها ولع بالتكنولوجيات والأعمال، جداول للنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، لبنان.

عثمان، نعيمان، (٢٠١٥)، التعليم العالي في السعودية-تقليدية يعززها ولع بالتكنولوجيا والأعمال، جداول للنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، لبنان.

عصفور، محمد، (٢٠٠٢م)، أصول التنظيم والأساليب، ط٢، دارالمسيه للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عقيلي، عمر (٢٠٠١م)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل، عمان، الأردن.

عودة، أحمد، وفتحي، ملكاوي (١٩٩٢م)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.

عوض، رشا، (٢٠١٤)، توطين مبدأ الجودة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، المنعقد في معهد الإدارة العامة، في الفترة من ١٠-١٢/٢/١٤٣٦هـ الموافق ٢-٤/١٢/٢٠١٤م، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، علي، (٢٠٠٦م)، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية، بحث منشور في، المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، المنعقد في جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

فريس، كيم، (٢٠٠٨)، تطور التعليم والقيادة في التعليم العالي - تطوير استراتيجية مؤسساته فاعلة، ترجمة مروان حموي، مراجعة عبالمطلب يوسف جابر، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، سالم، (٢٠١٥)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٥٥، العدد ٣، رجب ١٤٣٦هـ، أبريل، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، الفكر التنظيمي، دارالرضا للنشر، سوريا، دمشق. الكولفلن، مارتين، (٢٠١٢م)، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، أحمد علي. (٢٠٠٥م)، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والمأمول، دراسة ميدانية في كلية التربية في جامعة دمشق، برنامج إعداد المعلم أنموذجاً، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعية، مملكة البحرين، ١١-١٣ أبريل.

لحمائل، أحمد، وآخرون، (٢٠١٠م)، رؤى تطبيقية لتفعيل مضامين الجودة والاعتماد الأكاديمي في الكليات الجامعية الخاصة، بحث منشور في المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية وعنوانه: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة - تجارب ومعايير ورؤى - المنعقد في الفترة من ١٣-١٥ يوليو ٢٠١٠م، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد، (٢٠١٤م)، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد (٢٠٠٥)، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد (٢٠١٤)، إعادة هيكلة المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد، (٢٠١١)، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المتولي، فكري محمد، (٢٠٠٦م)، تقييم الجامعات الخاصة المصرية في ضوء أهدافها وبعض المتغيرات المجتمعية مع التطبيق على جامعة السادس من أكتوبر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

مجاهد، محمد، وبدير، المتولي، (٢٠٠٥م) الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية، القاهرة، المكتبة العصرية.

مجلة التنمية الإدارية، ٢٠١٤، معهد الإدارة العامة يوقع مشروع تطوير الجدارات مع شركة "أيون هبوت" العالمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١٢٠، ذوالحجة، ١٤٣٥هـ

مجلس التعليم العالي، (٢٠٠٧م)، نظام مجلس التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ط٣، المملكة العربية السعودية.

مجيد، سوسن، والزيادات، محمد، (٢٠٠٨م)، الجودة في التعليم، دراسات تطبيقية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

محجوب، بسمان، (٢٠٠٤م)، الدر القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محمد، أشرف (٢٠٠٧م) الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، القاهرة، دار الجامعة الجديدة .

محمد، أشرف، (٢٠١٠م)، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١٨، عدد خاص، المجلد الثاني، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محمد، مديحة (٢٠١١م)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٨، العدد ٧٣، سبتمبر.

المراد، حسين، (٢٠١٥)، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، رسالة دكتوراه منشورة من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

مراد، عبد الفتاح (١٩٩٨م)، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الإسكندرية، المؤلف، ص ١٠١٩

المطلق، تركي، (٢٠١٣)، إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية -نموذج مقترح، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

المطلق، عبدالمجيد، والرشودي، عبدالعزيز، والجبيري، عبدالعزيز، (١٤٢٨)، تقرير شامل عن إنجازات كليات البنات -١٣٩٠ -١٤٢٨هـ، وكالة كليات البنات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

المطيري، ذعار، (٢٠١٤)، تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات

السعودية، دراسة حالة الهيئات والمؤسسات الحكومية، ورقة عمل منشورة في

مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية -الواقع

والتطلعات، المنعقد في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة في الفترة من ١٠-

١٢ / ٢ / ١٤٣٦هـ الموافق ٢-٤ / ١٢ / ٢٠١٤م. المملكة العربية السعودية.

المعيوف، صلاح، (٢٠١٢)، الطبيعة البيروقراطية والحاجة إلى التغيير، مجلة التنمية

الإدارية، عدد ٩٤، جمادى الأولى، الرياض، معهد الإدارة العامة.

المعيوف، صلاح، (٢٠١٣)، الجامعات السعودية والدور المستقبلي المرتقب، مجلة التنمية الإدارية، عدد ١٠٣، جمادى الأولى، الموافق مارس، الرياض، معهد الإدارة العامة.

المعيوف، صلاح، (٢٠١٣)، القيادة والسلطة، مجلة التنمية الإدارية، عدد ١٠٩، شعبان ١٤٣٤ الموافق يونيو، الرياض، معهد الإدارة العامة.

مفتي، محمد، (٢٠١٤)، بدلات أعضاء هيئة التدريس، مقالة منشورة في صحيفة عكاظ، الاثنين، العدد ٤٩٠٨، بتاريخ ٢٤ / ١١ / ٢٠١٤م، الموافق ٠٢ / ٠٢ / ١٤٣٦هـ. الموقع الإلكتروني التالي:

المليجي، رضا، (٢٠١١م)، جودة واعتماد المؤسسات التعليمية - آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية -، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

المليجي، رضا (٢٠١١م)، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المنقور، لطيفه، (٢٠٠٩م)، الحرية الأكاديمية لدى عضوات الهيئة التعليمية بكليات البنات بالمملكة العربية السعودية - تصور مقترح وفق المنظور التربوي الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، كلية التربية، الرياض.

مؤتمر الاقتصاد القائم على المعرفة ودوره في التنمية الوطنية، (٢٠١٤م)، توصيات المؤتمر الذي عقد بالرياض في الفترة من ٢٤-٢٥ / ٤ / ٢٠١٤م الموافق ٢٤ - ٢٥ / ٦ / ١٤٣٥هـ، عقد بالتعاون مابين وزارة الخارجية ووزارة الاقتصاد والتخطيط وبرنامج الأمم المتحدة بالرياض.

مؤسسة الفكر العربي، (٢٠٠٨)، التقرير العربي الأول للتنمية الثقافية، مؤسسة الفكر العربي بيروت، لبنان .

الناصر، إلهام، ٢٠١٤، إدارة المواهب البشرية ضرورة إستراتيجية للمنظمات الإدارية، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١١٨، ١٤٣٥هـ.

النفيسة، ندى، (٢٠١١م)، إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.

النفيسة، ندى، (٢٠١١م)، إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.

وحدة الأبحاث والتقارير الاقتصادية بصحيفة الجزيرة، (٢٠١٤م)، خمس عناصر أبرزها التعليم الجامعي وراء تراجع المملكة في التنافسية العالمية، صحيفة الجزيرة السعودية، العدد ١٥٣١٩، ٧ سبتمبر ٢٠١٤م، الموافق ١٢ ذوالقعدة ١٤٣٥هـ، ص ٣٠.

وزارة المعارف.١٣٩٠م.سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة المعارف. وكلية الجامعة للشؤون التعليمية، (٢٠١٤)، أهمية حضور مجالس الأقسام، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، تعميم يحث الأعضاء على المشاركة بمجالس الأقسام الأكاديمية، بتاريخ ٢ / ٧ / ١٤٣٥هـ، الموافق مايو.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Badawi, A. Zaki, (1994), Dictionary of Management Sciences, 2nd. Publishe, Dar al-kitab alMasri, Cairo.
- Brikingshaw, Julian, (2013), Becoming a Better Boss, Jossey-Bass a Wiley Brand & Sons, UK.
- Cherif ,Abour, Ofori-Amoah, Benjamin, Hanna, W. Bashar, Stefurak, Lin, (2010) (Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff), Volume 8 Issue 2 Spring .Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff
- Cherif ,Abour, Ofori-Amoah, Benjamin, Hanna, W. Bashar, Stefurak, Lin, (2010) (Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff), Volume 8 Issue 2 Spring .Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff
- Grout, Jeff & Fisher Liz, (2007), What Do Leaders Really Do?, Capstone Publishing Ltd., UK.

- Isaac, Stephen., Michael, William, (1995), "Handbook in Research and Evaluation
- Isaac, Stephen., Michael, William, (1995), "Handbook in Research and Evaluation
- Isaac, Stephen., Michael, William, (1995), "Handbook in Research and Evaluation
- Lewis and Hechman, (2006), Talent management: A critical review, <http://59.67.71.237:8080/xjp/wzq/wenxian/pdf/11.pdf>, 23rd. Nov. 2014.
- Love, Colin, (2006), Developing Management Education in the Countries of the Former Soviet Bloc: Critical Issues for Ensuring Academic Quality, *Innovations in Education & Teaching International*, v43 n4 p421-434 Nov 2006.
- Sanne, Smeenk and Others, (2009) Managerially, Organizational Commitment, and Quality of Job Performances among European University Employees, *Research in Higher Education*, v50 n6 p589-607 Sep
- Sirat, Morshidi, Ahmad, Abdul Razak, & Azman, Norzaini. (2012), University Leadership in Crisis: The Need for Effective Leadership Positioning in Malaysia, Higher Education Policy 25.4 (Dec 2012) pp. 511-529.

ثالثاً - المواقع الإلكترونية:

- جامعة أم القرى، ٢ مايو ٢٠١٤م: [/https://uqu.edu.sa](https://uqu.edu.sa)
- جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ٢ مايو ٢٠١٤م:
[/http://welcome.imamu.edu.sa](http://welcome.imamu.edu.sa)
- جامعة الملك سعود، ٢ مايو ٢٠١٤م: [/http://ksu.edu.sa](http://ksu.edu.sa)
- جامعة الملك عبدالعزيز، ٢ مايو ٢٠١٤م: <http://www.kau.edu.sa/Home.aspx>
- جامعة الملك خالد، ٢ مايو ٢٠١٤م: [/http://eportal.kku.edu.sa](http://eportal.kku.edu.sa)
- جامعة القصيم، ٢ مايو ٢٠١٤م: <http://www.qu.edu.sa/Pages/Home.aspx>
- جامعة طيبة، ٢ مايو ٢٠١٤م: [/http://www.taibahu.edu.sa](http://www.taibahu.edu.sa)

جامعة طائف، ٢مايو ٢٠١٤م: <http://www.tu.edu.sa/Pages/default.aspx>
جامعة جازان، ٢مايو ٢٠١٤م:

<http://www.jazanu.edu.sa/Pages/Default.aspx>

جامعة حائل، ٢مايو ٢٠١٤م: <http://www.jazanu.edu.sa/Pages/Default.aspx>

جامعة الجوف، ٢مايو ٢٠١٤م: <http://www.ju.edu.sa/Pages/default.aspx>

جامعة تبوك، ٢مايو ٢٠١٤م: <http://www.ut.edu.sa/ar>

جامعة الباحة، ٢مايو ٢٠١٤م: [/http://www.sacm-usa.gov.sa](http://www.sacm-usa.gov.sa)

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ٢مايو ٢٠١٤م: <http://www.pnu.edu.sa/>

جامعة شقراء، ٢مايو ٢٠١٤م: <http://www.su.edu.sa>

جامعة سلمان بن عبدالعزيز، ٢مايو ٢٠١٤م: [/http://www.sau.edu.sa](http://www.sau.edu.sa)

جامعة الدمام، ٢مايو ٢٠١٤م، ٢مايو ٢٠١٤م: [/http://www.ud.edu.sa](http://www.ud.edu.sa)

[http://www.okaz.com.sa/new/mobile/20141124/Con20141124736631.](http://www.okaz.com.sa/new/mobile/20141124/Con20141124736631)

https://www.facebook.com/permalink.php?id=276193685774945&story_fbid=343556279038627.Jan..10th..2015

<http://www.almowaten.net....1st.Oct.2016>

<http://www.almowaten.net/2016/09/%D9%87%D9%86%D8%A7->

[%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-](http://www.almowaten.net/2016/09/%D9%87%D9%86%D8%A7-%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-)

[%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82%D8%A9-](http://www.almowaten.net/2016/09/%D9%87%D9%86%D8%A7-%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82%D8%A9-)

[%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-](http://www.almowaten.net/2016/09/%D9%87%D9%86%D8%A7-%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-)

[%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%](http://www.almowaten.net/2016/09/%D9%87%D9%86%D8%A7-%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%)

[D8%A1-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%82%D8%B1/](http://www.almowaten.net/2016/09/%D9%87%D9%86%D8%A7-%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82%D8%A9-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%D8%A1-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%82%D8%B1/)