

# تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

## إعداد

د/ بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري

دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي - كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مدير إدارة الموارد البشرية - عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن



## تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

د/ بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري<sup>١</sup>

### المقدمة:

تعدُّ مؤسسات التعليم العالي من أهم وسائل التي يتحقق من خلالها رفاه المجتمع (كيزار وآخرون، ٢٠١٠م، ص٤١). فالجامعات بما تمتلكه من مخزون ورصيد وافر من رأس المال البشري والفكري، وما يتوفر لديها من إمكانات مادية وقدرات تنظيمية، ومن خلال وظائفها المحورية الثلاث، المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، قادرة على الإسهام في إحداث التغييرات والتطورات الإيجابية، التي تمكن المجتمع من تحقيق الرفاهية والرخاء، والتحوُّل إلى مصافِّ الدول المتقدمة (الصائغ، ٢٠١٥م، ص٧). وللانسجام مع تلك التطورات ومواكبتها، سعت كثير من دول العالم عبر خططها الرامية إلى تطوير الجامعات، لإيجاد سبل تمكنها من التكيف مع التغييرات المذهلة، التي تجتاح المجتمعات الإنسانية، ومنها الاهتمام بالتطوير التنظيمي لأداء الجامعات (السكرانة، ٢٠٠٩م، ص١٣٣).

وتعتمد عملية الإصلاح في أداء المؤسسات أيًّا كانت طبيعتها على سلوك العنصر البشري الذي يعد من أهم موارد هذه المؤسسات وأصلاً من أصولها، فهذا العنصر يضطلع بدور حيوي في كافة مستويات الأداء، بدءاً من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، كما أن جوهر الإصلاح الإداري الذي استحدثت لزيادة قدرة المؤسسات على الوفاء بمهامها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية يتمثل في العنصر البشري ومدى قدرته على المشاركة الفاعلة في الأنشطة، وفي ذلك أشار فليه وعبدالمجيد (٢٠١٤، ص٢٢١) إلى أنّ مدى قدرة العنصر البشري على

<sup>١</sup> د/ بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري: دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي، كلية العلوم

الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مدير إدارة الموارد البشرية، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، جامعة الأميرة نورة

بنت عبد الرحمن .

المشاركة في اتخاذ القرار وفي التخطيط والتطوير التنظيمي تحدد قدرة المنظمة على النجاح والتفوق، وذلك لأنّ الإنسان هو الذي يصنع المنظمة وبشكل طبيعتها ويصنع اتجاهاتها ويحدد مسارات أدائها وبناء عملياتها وقراراتها.

ولكي تتقدم المؤسسات الجامعية وتتطور وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية، ومتطلبات الاقتصاد واحتياجات سوق العمل، فإن الأمر مرهون بطبيعة وحجم ما تؤديه القيادات الإدارية من دور في تطوير أداء هذه المؤسسات، والرفع من كفاءتها وفعاليتها، والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه المؤسسات من جودة ونمو ورضا... إلخ، إذ أن القيادات الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النوع من المؤسسات - التي تختلف بطبيعة الحال عن غيرها من المؤسسات الأخرى بما يحقق في المحصلة أهدافها - هي بلا شك القيادات الإدارية التي يتم تأهيلها وإعدادها وتكوينها وتنميتها وتطويرها كماً وكيفاً، واختيارها وفق الأساليب والطرق العلمية والموضوعية التي سوف تقرر حتماً القيادات الإدارية؛ التي بمقدورها لعب دور مهم في تطوير المؤسسات التي تقودها من خلال مواردها البشرية والمادية (أبو دية، ٢٠١٠، ٣).

وفي أواخر القرن الماضي، تعالت أصوات داعية إلى تطوير الجامعات، في ضوء مسؤولية التعليم العالي ودوره في مواكبة التطورات العلمية والتقنية، التي حدثت في النصف الثاني من القرن العشرين، لهذا يقع على مؤسسات التعليم العالي، مسؤولية كبيرة ومهام أعلى من تلك المنوطة بالشركات وحتى الحكومات؛ لأنّ الجامعة بوسائلها وأساليبها العديدة تقدم المنافع العامة وتحقق الخير للمجتمع (Katz, 2002, p43).

ويعد التطوير التنظيمي من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل (إدريس، ٢٠٠١، ٣٧٤)، كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقعة حدوثها في مستقبل المنظمة (أحمد، ٢٠٠٨، ١٤٧)؛ لذا يركز التطوير التنظيمي علي التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف

المنشود، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها (فتحي، ٢٠٠١، ٣١١).  
ومن هنا تتبع أهمية التطوير التنظيمي للجامعات، الذي ينظر إليه في الواقع العملي، على أنه خطة إيجابية يتمثل هدفها وموضوعها في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية (ماهر، ٢٠١٠، ص ٦٣).

كما يعد التطوير التنظيمي، أحد مناهج صناعة المستقبل، الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية، والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك إلى مستقبل مشرق (الغالي وصالح، ٢٠١٠، ص ٩١).

### مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، يتضح أنه يواجه عدداً من التحديات، خاصة بعد انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية بتاريخ ١١/٩/١٤٢٦ هـ الموافق ١١/١٢/٢٠٠٥ م، تلك المنظمة التي تشكل حوالي ٨٠٪ من دول العالم، وتهدف إلى تحرير التجارة الدولية في مجال السلع، ومجال الخدمات، ومجال الأفكار. إذ يعدّ التعليم أحد المسارات الأساسية المندرجة تحت لواء مجال الخدمات، حيث تشمل الخدمات التربوية جميع البرامج التعليمية والتدريبية، بمراحلها وأنماطها ومستوياتها كافة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي وتعليم الكبار. وبناءً عليه يمكن للمستثمرين المحليين والأجانب، الاستثمار في القطاع التعليمي بأشكال عديدة (الصائغ، ٢٠٠٧، ص ٣).

إنّ التحديات السابقة، تجعل من الضروري بمرور الوقت، الاهتمام بالتطوير التنظيمي للجامعات السعودية، باعتباره مدخلاً تطويرياً متكاملًا شاملاً يعمل على زيادة فاعلية المؤسسات بشكل مستمر ومخطط، ويستطيع مواجهه التغيرات المستقبلية (الغامدي، ١٤٣١هـ، ٧٤). ومن هنا اقتضت الباحثة التطوير التنظيمي للجامعات بهذا البحث على مجالي الهيكل التنظيمي وهذا لأن أي تطوير سيؤثر حتماً على هيكلها التنظيمي؛ والبحث العلمي كأحد وظائف الجامعة الرئيسية، فجاءت الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، التي وضعتها وزارة التعليم العالي -سابقاً- والتي تعاقدت مع معهد البحوث بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (وهي إحدى الجامعات الست في مجتمع هذه الدراسة الميدانية) لإعداد هذه الخطة

## تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

التي أطلق عليها اسم "آفاق"، وارتكزت هذه الخطة، على توجهات رئيسة من المأمول أن تحقق الرسالة المناطة بالتعليم الجامعي، والرؤية المستقبلية له، وتمثلت هذه الخطة ب(٢٠) هدف استراتيجي، وهي موزعة على (٨) مسارات، شملت مختلف نواحي التعليم الجامعي، موقع الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق" (<http://aafaq.mohe.gov.sa>).

وانطلاقاً من ذلك، سعت المملكة العربية السعودية، إلى إنجاز العديد من المبادرات الوطنية منها ومشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي، التي قامت على منهجية مدروسة، ورؤية واضحة على المدى البعيد، تبنى على أساليب التخطيط الاستراتيجي وآلياته. ويهدف هذا المشروع، إلى صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى لفترة خمس وعشرين سنة من عام ١٤٢٥هـ إلى ١٤٥٠هـ، تحت مسمى، (الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق").

ومما سبق، يتضح أنّ توجيه التطوير التنظيمي للجامعات، بما يتوافق مع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" أصبح ضرورة حتمية، تدعو إلى اقتراح تصور للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

### أسئلة الدراسة:

١. ما الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي؟
٢. ما واقع التطوير التنظيمي بالجامعات السعودية الحكومية؟
٣. ما التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء الإطارين النظري والميداني؟

### أهداف الدراسة:

١. تعرف الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي.
٢. الوقوف على واقع التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، لتطوير كل من الهياكل التنظيمية والبحث العلمي، في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، كما تراها القيادات العليا فيها.
٣. إعداد تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الإطارين النظري والميداني.

**أهمية الدراسة:****الأهمية العلمية:**

١. تناولها موضوع التطوير التنظيمي، الذي يعدُّ من الموضوعات المهمة في ساحة التعليم بشكل عام، وفي ساحة التعليم العالي بشكل خاص، حيث يُعدُّ من المداخل الرئيسة التي تحقق للتعليم صفة مواكبة روح العصر، وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساته .

٢. سوف تسهم النتائج في إلقاء الضوء على واقع التطوير التنظيمي، باعتباره أحد الإسهامات الداعمة للجهود التي تبذلها الجامعات السعودية الحكومية، في سعيها إلى تحقيق الريادة والميزة التنافسية.

**الأهمية العملية:**

١. تساعد النتائج أصحاب القرار في الجامعات السعودية، على اتخاذ الإجراءات العملية السليمة، والاستراتيجيات المناسبة للتطوير التنظيمي لها، وذلك بتبني التصور المقترح، وتوفير متطلباته، وتفعيل مقترحاته.

٢. مواكبتها للخطة الاستراتيجية "آفاق" لتطوير التعليم العالي، وتعطي الدراسة عملية تقييم مستمر لخطوات تطبيق الخطة، بما يتيح للمسؤولين عنها الاستفادة من الدراسة الحالية ونتائجها -كتغذية مرتدة- لتنفيذ الخطة.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** التطوير التنظيمي للجامعات السعودية.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية على الجامعات السعودية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهي جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة حائل، جامعة جازان، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وهي تمثل المناطق الخمس للمملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

**التطوير التنظيمي:** هو عملية شاملة ومستمرة، تشمل النظام بأكمله من خلال تغيير محكم ودقيق للموسسة ككل، يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من

الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة، خلال فترة زمنية معينة، (المحيميد، ١٤٣٤هـ، ١٥).

**التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:** هو مجموعة العمليات التي تقوم بها القيادات الجامعية العليا في الجامعة، لتطوير كل من الهياكل التنظيمية من حيث العوامل المؤثرة في إعادة تشكيلها، والبحث العلمي من حيث الشراكات الدولية، وزيادة الإنتاج العلمي، والذي جاء في المسار الرابع من أصل ثمانية مسارات في الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" واندرجت تحته أربعة أهداف، أكدت على زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية ورفع جودتها بالشراكات الدولية، ما يعزز منهجية إدارة البحث العلمي وتوفير البيئة المحفزة لها.

**البحث العلمي:** هو عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث، من أجل تقصي الحقائق في شأن مسألة أو مشكلة معينة، باتّباع طريقة علمية منظمة بهدف الوصول إلى حلول ملائمة صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة، (صبري، ٢٠٠٢م، ص١٤٩).

**الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق":** هي خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي السعودي، لمدة خمس وعشرين سنة تحدد رؤيته ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، بالإضافة إلى تبني خطة تنفيذية تفصيلية للسنوات الخمس الأولى، ووضع آلية لاتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة التعليم العالي السعودي (<http://www.mohe.gov.sa>).

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

١. دراسة علي إسماعيل (٢٠٠٧م) هدفت الدراسة إلى تعرّف الوضع الحالي للبناء التنظيمي للأقسام العلمية بجامعة المنصورة وأسيوط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (٢٦٦) فرداً من أعضاء هيئة التدريس من جامعتي المنصورة وأسيوط. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: افتقار الجامعات المصرية إلى تحديد واضح للبناء التنظيمي والهياكل التنظيمية للأقسام العلمية، وبناءً على نتائج الدراسة، تمّ وضع تصوّر مقترح للقسم العلمي داخل الجامعة ومن



أهدافه: مساعدة الجامعات المصرية على تبني أنظمة جديدة من أجل تطوير بنيتها التعليمية والعلمية.

٢. دراسة أحمد (٢٠٠٨م) "هدفت لتعرف طبيعة بحوث الفعل من منظور الفكر التنظيمي المعاصر، وانعكاساتها على التغيير المخطط بالمؤسسة الجامعية، ومساعدة المؤسسة الجامعية على التطوير التنظيمي لتغيير النظام، التعرف على بعض التوجهات المستقبلية لتطوير المؤسسة الجامعية في ضوء عمليات بحث الفعل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: طرح بعض التوجهات المستقبلية لتطوير المؤسسة الجامعية في ضوء عمليات بحث الفعل، وضرورة الأخذ بمبدأ التغيير المخطط بالمشاركة، والتأكيد على نشر ثقافة بناء فريق العمل، وتحويل المؤسسة الجامعية إلى منظمة تعلم، وتحويل وظيفة الجامعة من فعل البحث إلى بحث الفعل.

٣. دراسة آل فطيح (٢٠٠٨م) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي) وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٥٦) فرداً من الضباط العاملين بشرطة المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أنّ الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة عالية جداً في تحقيق التطوير التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هناك عقبات تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي منها ضعف الوعي، ونقص دعم الإدارة العليا، ونقص الكوادر المتخصصة، وقصور التشريعات الحالية.

٤. دراسة المحميد (٢٠١٣م) هدفت الدراسة لتعرف واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية، والاطلاع على بعض الخبرات العالمية في هذا المجال، ومن ثم بناء معيار يمكن من خلاله معرفة مستوع الواقع الذي تعمل به عمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية للوصول إلى تصور مقترح للتطوير التنظيمي لهذه العمادات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي، واوصت الدراسة على ضرورة إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع والأهتمام بتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية فيه.

٥. دراسة الروقي (٢٠١٤م) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث الأستبانة كأداة لدراسته، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي. تكوّن مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام بجامعة شقراء. أما عينة الدراسة فتكونت من (١٢٤) مستجيباً، وقد توصلت الدراسة، إلى موافقة المستجيبين على معوّقات التطوير في جامعة شقراء. وقد جاءت المعوّقات التقنية في الرتبة الأولى، تليها الإدارية، فالتنظيمية، والاستراتيجية وآخرها الموارد البشرية.

٦. دراسة الشايح والضويان (٢٠١٤) هدفت الدراسة لتعرف الأساليب المتبعة في إدارة الصراع بجامعة القصيم. وتعرف المناخ التنظيمي السائد بالجامعة. واقتراح إستراتيجية مناسبة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٧ قيادياً أكاديمياً من قيادات الجامعة و٢٢٢ عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى القيادات الإدارية هي التكامل والتعاون، والتوفيق والتسوية، والتجنب، والسلطة والإجبار، والمجاملة. أما ترتيب إدارة الصراع لدى أعضاء هيئة التدريس هي التكامل والتعاون، والتوفيق والتسوية، السلطة، والإجبار، والتجنب، والمجاملة. كما توصلت الدراسة أن القادة الإداريين أكثر ميلاً لتطبيق استراتيجيات التكامل والتعاون والتوفيق والتسوية والتجنب، بينما يميل أعضاء هيئة التدريس إلى تطبيق استراتيجيات التكامل والتعاون والتوفيق والتسوية والإجبار. كما توصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية الواحدة لا تغطي مهام القائد الإداري وعضو هيئة التدريس بل يجب أن يستنبط من جميع الاستراتيجيات إستراتيجية خاصة تغطي جميع مهامه وتناسب الموقف.

٧. دراسة شمروخ (٢٠١٥م) هدفت معرفة واقع التطوير التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لجميع العاملين بكلية الخدمة الإجتماعية جامعة حوان، وعددهم (١٠٩) عمال. وتمثلت أداة جمع البيانات بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التطوير التنظيمي، حيث يمثل أهم

متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة، وأن مؤشرات التطوير التنظيمي، تتحدد مرتبةً تنازلياً فيما يلي: (القيادة، والحوكمة، التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي).

#### ■ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Hawkins ،Wilbert Delanor (٢٠٠٠): هدفت الدراسة لتعرف العلاقة بين المتغيرات الآتية: ( الجنس . السن . المساندة التنظيمية . العدالة التنظيمية . الاستقلالية ) ومستوى التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) مدير من مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، موزعين كالتالي (١٣٢ من الإناث، ٢٦٤ من الذكور) وقد تم اختيارهم من خلال قاعدة بيانات موجودة في مركز البيانات التربوية بولاية دنفر Denver الأمريكية، وقد قام الباحث بإرسال الاستبيان الخاص بقياس التطوير التنظيمي الوجداني إلى أفراد العينة، وقد بلغ عدد المستجيبين منهم (٣٠٢) مدير موزعين كالتالي: (١٦٠ من الإناث، ١٤٢ من الذكور) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن ٥٨% من التباين في التطوير التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية ناتج عن المتغيرات الآتية: (العدالة التنظيمية، المساندة التنظيمية، السن)، أن أكثر المتغيرات تأثيراً في التطوير التنظيمي الوجداني هو العدالة التنظيمية، وأقلها تأثيراً السن. كما أشارت الدراسة إلى أن التحدي الذي يواجه إدارة المدارس الثانوية يتمثل في الحفاظ على العدالة التنظيمية في السياق التعليمي.

٢. أجرت (Cusick, Anne 2005) هدفت لتعرف كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في تسهيل التجاوب والامتثال للأنظمة والقوانين المعدة من قبل الوكالة الخارجية لإدارة الجامعة، حيث تم بحث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على ٢٠٠٠ طالب و١٥٠ من أعضاء هيئات التدريس ممن لهم تعامل مباشر مع هذه القواعد والأنظمة بالجامعات الاسترالية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن تغيير الوكالات ومركزية القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح، وأن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة في نفس الوقت، وإيجاد بيئة

تنظيمية مركبة في الجامعة، وأن التطوير التنظيمي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً من حيث إيجاد تغييرات كبيرة في الأنظمة الفرعية الأخرى، خاصةً الهيكلية والتكنولوجية.

٣. دراسة ليفاسير Levasseur (٢٠١٠م) هدفت الدراسة تحديد الحاجة إلى شكل جديد من التطوير التنظيمي، وتتضمن مقارنة لمدخل عديدة لتسهيل التغيير، ومناقشة كيف نحدد نقاط الضعف في أداء المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة، إلى أن هناك حاجة لتحديد أكثر دقة للتطوير التنظيمي وعملياته في مقارنة أداء المنظمات ببعضها بعضاً.

٤. دراسة أودونيل O'Donnell (٢٠١٦م) هدفت الدراسة، إلى فهم العملية المعقدة لتنمية ثقافة الاندماج في التعليم الجامعيمن خلال تحليل الوثائق، وطريقة مواجهة الجامعة للتحديات التي تحدُّ من تطبيق ثقافة الاندماج عن طريق أداة التقييم الذاتي، ودور السياسة والإستراتيجية في التطوير التنظيمي للجامعات من خلال المقابلة المقننة. تمَّ التطبيق الميداني في جامعة غرب أسكتلندا في مدينة (بيسلي) بالمملكة المتحدة. وتوصل الباحث، إلى أن هناك مجالات للتطوير التنظيمي بالجامعات من أجل تنمية ثقافة الاندماج وهي: تمكين الطلاب من الاندماج، وتطوير ممارسات جيدة للاندماج من خلال الممارسة الابتكارية، وتبني الممارسات الاندماجية كممارسة جيدة ومكملة لثقافة التنوع.

#### التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، أن هذه الدراسات قد تعددت، واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، وقد تمَّ تقسيم الدراسات لمحلية وعربية وأجنبية، ورغم اتفاقها على أهمية التطوير التنظيمي للمنظمات، إلا أن أهدافها تنوعت، وبالتالي تعددت طرق تناولها لموضوع التطوير التنظيمي، حيث نجد بعض الدراسات التي تناولت واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية مثل: ودراسة المحيميد (١٤٣٤هـ)، في حين تناولت دراسات أخرى التطوير التنظيمي من حيث معوقاته مثل: دراسة الرُّوقي (١٤٣٥) أو معوقاته وطرق حلها ودرست شمروخ (١٤٣٦) آليات التطوير التنظيمي، واعتبرت دراسة O'Donnell

(١٤٣٧) التطوير التنظيمي من أجل تنمية ثقافة الإدماج في التعليم العالي، بينما ربط عدد من الدراسات بين التطوير التنظيمي ومتغيرات أخرى، اما دراسة levasseur (١٤٣١) الأجنبية، أكدت على أن التطوير التنظيمي يعتبر منظور متكامل تنظيمي جديد.

وبذلك يتضح أن جميع الدراسات السابقة . وعلى إختلاف أهدافها . اقتصر على متغير أو متغيرين في الأغلب، بينما تميزت الدراسة الحالية عنها بربط التطوير التنظيمي ومجتمع بالخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق". أما من حيث منهج وآداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية، مع أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة في المنهج الوصفي، فبعضها مسحي وبعضها تحليلي ما عدا دراسة Levasseur (١٤٣١) فقد استخدمت المنهج المقارن للمقارنة بين التطوير التنظيمي في عدد من المنظمات، ودراسة Donnel 'O (١٤٣٧) استخدمت المنهج الوثائقي.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة، في أداة جمع البيانات للدراسة الميدانية وهي الاستبانة، والتي أعتمدت عليها جميع الدراسات، كما أن بعض هذه الدراسات استخدمت أكثر من استبانة، باستثناء دراسة Donnel 'O (١٤٣٧)، فقد أعتمدت على المقابلات كوسيلة لجمع بياناتها.

لقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة دراستها، وتحديد عناصر إطارها المفاهيمي وتحديد عيبتها، وبناء أداة الدراسة الميدانية، ثم الاستفادة منها في إعداد تصوورها المقترح.

### الإطار المفاهيمي:

يُمثل الإطار المفاهيمي البناء النظري، والمرجعية العلمية للدراسة الميدانية، والتصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق"، ويتضمن الإطار المفاهيمي مبحثين أساسية، أولها تناول التطوير التنظيمي وما اشتمل عليه من موضوعات، والمبحث الثاني حول الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" وفيما يلي عرض لهذه المباحث:

### المبحث الأول: التطوير التنظيمي:

يتناول هذا المبحث، مفهوم التطوير التنظيمي أهدافه، مراحلها، مجالاته، وفيما يلي تفصيل ذلك.

### ١. مفهوم التطوير التنظيمي:

يُعرّف التطوير التنظيمي، بأنه عملية شاملة ومستمرة للنظام بأكمله، وتظهر نتائجها في المستقبل القريب أو بعيد المدى، كما يهتم بالتجديد الذاتي للمؤسسة، من أجل تحسين فاعليتها وقدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية، (الشثري، ١٤٢٧هـ، ص ١٥). ويمكن أن يُعرّف أيضاً بأنه كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين، نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم ومنكامل، (الطجم، ١٤٢١هـ، ص ٨٤). ويُعرّفه ماهر بأنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني يبين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية" (٢٠١٠م، ص ٤١٢).

ويرى بيتش أن التطوير التنظيمي هو: عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المؤسسة وقوتها، وذلك من خلال سلوكيات الأفراد والمجموعات وبيئة المؤسسة وأنظمتها، باستخدام معارف وتقنيات السلوك التطبيقي (القحطاني، ١٤٣٣هـ، ص ٢٠١). أما ريتشارد بيكهارد فذكر "أنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية" (اللوذي، ٢٠١٠م، ص ٢٢).

ومن العرض السابق للتعريفات المختلفة للتطوير التنظيمي، يمكن استنتاج أن التطوير التنظيمي، هو مجموعة العمليات التطويرية التي تقوم بها القيادات العليا في الجامعات، لزيادة فاعليتها ومقدرتها على التوافق مع متطلبات العصر.

### ٢. أهداف التطوير التنظيمي:

تتمثل الخطوة الأولى في التطوير التنظيمي للجامعات، في تحديد مجموعة الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها، وتتناول أدبيات الإدارة عدداً من أهداف التطوير التنظيمي للمؤسسات ومنها الجامعات كمؤسسات تعليمية:

أ - جعل الجامعة قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.

ب- تعديل الأنماط السلوكية لمنسوبي الجامعات.

- ج- استخدام طرق وتقنيات حديثة للتغيير في معارف ومهارات واتجاهات العاملين بالمؤسسة، وتصميم الوظائف.
- د - تحسين فعالية المؤسسة، وزيادة درجة الرضى لدى العاملين فيها.
- هـ- تمكين قيادات الجامعات ومنسوبيها.
- و- التحسين الدائم وإيجاد رؤية مشتركة واحدة للمؤسسة التعليمية (عبوي، ٢٠٠٧م، ص٩٤).

ويستهدف التطوير التنظيمي في المقام الأول، زيادة فعالية المؤسسة، والتي تتطلب أن تكون لديها القدرة على التكيف والتغلب على المشكلات والصعوبات المصاحبة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، ومن ثم تكون قادرة باستمرار على إعادة تجديد نفسها (عصفور، ٢٠٠٨م، ص١٦٥).

وتستنتج الباحثة من العرض السابق لأهداف التطوير التنظيمي، الى وجود أهداف عامة بعيدة المدى للتطوير التنظيمي للمؤسسة، وأهداف إجرائية محددة تنبثق من الأهداف العامة. ومما سبق تتبين ضرورة التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية كالجامعات، وهو ما استهدفته الخطة المستقبلية لتطوير التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "آفاق"، فمن واقع مفهوم وتعريف مصطلح التطوير التنظيمي للمؤسسة، يتضح أنه يعمل على زيادة كفاءة المؤسسة، والارتقاء بفعاليتها، لتواجه التغيرات المتسارعة والمتتالية في بيئتها الداخلية والخارجية، التي تُعد إحدى أهم خصائص التطوير التنظيمي التي سنتضح بالفقرة التالية.

### ٣. خصائص التطوير التنظيمي:

- تعددت خصائص التطوير التنظيمي في أدبيات الإدارة، ولعل أكثرها شمولية ما ذكره الطجم من أن من خصائصه ما يلي:
- ذو طابع عملي، يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص، ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
  - عمل مخطط طويل الأجل، يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير، تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري ويشمل التنظيم ككل؛ لذلك فهو يستغرق عدداً من السنوات.
  - موجه نحو حل المشاكل التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

- يعكس منهج النظم، ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم.
- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم، حيث يتعلم المشاركون في مراحل التطوير تمن خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.
- الحاجة لخبير التغيير، تحتاج عملية التطوير إلى خبير تغيير من داخل التنظيم وخارجه، يقوم بإحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير.
- يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية (١٤٢١هـ، ص ٦٩).

وبعرض هذه الخصائص ترى الباحثة، أنّ مدخل التطوير التنظيمي، من أشمل المداخل الإدارية التي تمكن المؤسسات من تحقيق خططها المستقبلية، ومن هنا كان التطوير التنظيمي هو متغير الدراسة الذي يُعَوَّل عليه للتحقيق الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

#### ٤. مراحل التطوير التنظيمي:

تمر عملية التطوير التنظيمي للجامعات بمراحل عدة، تشكل إطاراً متكاملًا لتحقيق الغايات المرجوة من تطبيقه، وتتمثل في ما اتفق عليه كل من (الشثري، ١٤٢٧هـ، ص ٢٣، المنيع، ١٤٢٨هـ، ص ٣٧، السبيعي، ١٤٣١هـ، ص ١٧؛ أبالخيل، ١٤٣٣هـ، ص ٤٨) وتعملها الباحثة فيما يلي:

**المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية، والاقتناع بأهميته:**

ضرورة توافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير التنظيمي، فالالتزام بنتائج التطوير التنظيمي، وتحقق أهدافه مرتبطان باعتقاد أعضاء المؤسسة بحتميته.

#### **المرحلة الثانية: إعداد استراتيجية التطوير التنظيمي:**

تتضمن هذه المرحلة، إطاراً متكاملًا مترابط التخطيط وتنفيذ عملية التطوير التنظيمي وتقويمها، وتشمل هذه المرحلة:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير، ودعمه بخبراء تقنية وتنظيم على مستوى عال من الكفاءة بالخبراء الداخليين في الجامعة، أو الاستعانة بخبراء من خارجها.



- صف وتشخيص المؤسسة، وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن الجامعة وكلياتها.

- تحديد وتوصيف أهداف عملية التطوير التنظيمي للجامعات.
  - تحديد مجالات وأولويات التطوير التنظيمي للجامعة.
  - اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التطوير التنظيمي في الجامعة.
  - وضع موازنة تقديرية لعملية التطوير التنظيمي للجامعة.
  - اختيار التوقيت المناسب لبدء عملية التطوير التنظيمي في الجامعة.
- المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التطوير التنظيمي:**

يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها، ولا بد أن تشمل على (القيام بعملية التدريب والتنقيف والتعليم، تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد، والتقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات، وحلّ المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وتدعيم فرق العمل، تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات؛ لتيسير عملية التنفيذ).

**المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التطوير، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:**

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدفة في الجامعة.

- تهيئة المناخ الدائم والمدعم لتطبيق استراتيجية التطوير.
  - تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل الجامعة.
- المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم:** تشمل هذه المرحلة، على رصد النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير التنظيمي داخل الجامعة.
- إشارة إلى ما تمّ ذكره، وبمراجعة أدبيات التطوير التنظيمي، توصلت الباحثة إلى أنّ تطبيق التطوير التنظيمي يمر بمراحل بثلاث مراحل مهمة وحيوية، وزادت عن ثلاث لدى البعض ممن فصل هذه المراحل، ومن المهم مراعاة الترتيب التسلسلي لهذه المراحل، فلا ينتقل التطوير التنظيمي من مرحلة إلى التي تليها، حتى تحقق متطلبات المرحلة وتستكمل عملياتها اللازمة وفقاً لأساليبها، وجميعها تتراكم وتتكامل، بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير؛ فالإخلال أو التقصير في المتطلبات، يؤثر في نجاح وكفاءة عمليات التطوير التنظيمي. وبذلك يمكن القول: إنّ تفعيل التطوير التنظيمي بالجامعات

السعودية، يتطلب توفر القناعة بأهميته لدى منسوبيها وعلى رأسهم القيادات، ومن ثم وضع خطة لتنفيذه وتحديد بدائل التغيير والتطوير قبل التنفيذ والمتابعة والتقييم.

#### ٥. مجالات التطوير التنظيمي:

بمراجعة أدبيات التطوير التنظيمي والدراسات العلمية التي تناولته، تمّ اختيار مجالين من مجالاته، هما: الهيكل التنظيمي، الذي يعد كما ذكر (بطاح) أهم مجالات التطوير التنظيمي الذي يحدث تغيرات جوهرية في نمط عمل المنظمة، (٢٠٠٦م، ص ٩٨). والبحث العلمي كمجال ثاني للتطوير التنظيمي، وهذا ما أكد عليه (السميح) لطبيعة عمل الجامعات كمنظمات تعليمية من وظائفها البحث العلمي (٢٠٠٩م، ص ١١٩).

وفي ضوء العرض السابق فإن الدراسة الحالية تسعى لتغطية مجالي الهيكل التنظيمي والبحث العلمي من حيث زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، والشراكات الدولية، كما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ركيزة أساسية وجوهرًا مهمًا لها، وهو الإطار الذي تمارس فيه إدارة المؤسسة مسؤولياتها المختلفة، وترجع أهمية الهيكل التنظيمي في تسهيل وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الأنشطة الموكلة لأعضاء المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يحدد المهام الرئيسية والعلاقات القائمة بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وطبيعة السلطة التنفيذية والاستشارية، ورسم خطوط السلطة والمسئولية (النجار، ٢٠٠٣م، ص ٢٣١). ويعد تباطؤ تكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع التغييرات والتجديدات، وكذلك جموده وعدم مرونته، أحد الأسباب والعوامل القوية التي تستدعي إحداث تطوير تنظيمي بالمؤسسة، كما يدخل ضمن ذلك أيضاً فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعجز التنظيم عن أداء مهامه بنجاح لسوء التخطيط وعدم التجديد في العلاقات التنظيمية أو قصور عملية تفويض السلطة (السيد، ٢٠٠٩م، ص ٢٦٦). ومن ثمّ فالهيكل التنظيمي عامل مهم وحاسم للتأثير على التطوير التنظيمي في المؤسسة، وتوجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية منها:
- **الهيكل البيروقراطي Bureaucratic Structure:** ويقوم على تقسيم العمل استناداً على مبدأ التخصص الوظيفي، وتوزيع الأنشطة على الأفراد بشكل

ثابت، وتوزيع السلطة بشكل رسمي وتحديد نطاق السلطة، وكذلك تدرج السلطة، ووجود نظام صارم من العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، (اللوزي، ٢٠١٠م، ص ١٨٠).

- **الهيكل الميكانيكي Mechanical Structure:** حيث يقترب في خصائصه من البيروقراطية الرشيدة، التي تؤكد على تقسيم العمل والتدرج الهرمي للسلطة، وفي هذا النوع تستأثر الإدارة العليا بعملية اتخاذ القرار والاستحواد على المعلومات، وتتحكم قراراتها في تحديد الاتجاهات السلوكية الوظيفية للأفراد، ويعد الولاء والطاعة للرؤساء أهم محددات بقاء الفرد واستمراره في المؤسسة. ويفتقر هذا الهيكل إلى صفة المرونة إلى حد ما (عصفور، ٢٠٠٨م، ص ١٦٧).
  - **الهيكل العضوي Organic Structure:** وهو يقترب من نموذج مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تؤكد على الفرد وعلى النواحي الإنسانية، والمؤسسات التعليمية كمنظمات حكومية تتبع النموذج البيروقراطي، حيث تصبح الجامعات منظمات بيروقراطية تقليدية ذات تدرج واضح للسلطة، ووصف محدد للوظائف، ووضع توقعات محددة لكل دور، ولكن تشير الدلائل إلى أنه كلما زادت هيكله التنظيمي زادت درجة المركزية، (عديريه، ٢٠٠٣م، ص ١٢٦).
- وفي ضوء ما سبق من عرض لأهمية الهيكل التنظيمي، والإطلاع على الأدبيات في التطوير التنظيمي في مجال المؤسسة كمنظمة، وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي تستخلص الباحثة النقاط التالية:
١. يبسر الهيكل التنظيمي عمليات التطوير التنظيمي بالجامعة.
  ٢. يهدف تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة، إلى تقليل مركزية اتخاذ القرار.
  ٣. يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة، تسهم في تسهيل أداء العمليات الإدارية كافة.
  ٤. يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع حجمها.
  ٥. يعكس شكل الهيكل التنظيمي ومستوياته، كثرة وتنوع المهام التي تمارسها الجامعة.
  ٦. يؤثر عمر الجامعة على شكل هيكلها التنظيمي.
  ٧. يخدم الموقع الجغرافي الموحد للجامعة، بساطة هيكلها التنظيمي.
  ٨. يشمل الهيكل التنظيمي بالجامعة، التخصصات المتنوعة في العمل.
  ٩. تظهر تفاصيل الهيكل التنظيمي، القدرات المتنوعة للموارد البشرية للجامعة.
  ١٠. تخدم التقنية تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة.

١١. تتبثق المستويات الإدارية من شكل الهيكل التنظيمي للجامعة.
١٢. يعكس شكل الهيكل التنظيمي للجامعة تسلسل إجراءات العمل.
١٣. يظهر الهيكل التنظيمي للجامعة عملية صنع القرار.
١٤. يتكيف الهيكل التنظيمي للجامعة وفقاً لمستحدثات البيئة الخارجية.

### المبحث الثاني-البحث العلمي:

#### ١. ماهية البحث العلمي:

إذا كانت الدول المتقدمة تولي إهتماماً كبيراً للبحث العلمي، فإن ذلك يرجع إلى أنها ادركت أنّ عظمة الأمم تكمن في قدرات أبنائها العلمية والفكرية والسلوكية. والبحث العلمي ميدان خصب ودعامة أساسية لاقتصاد الدول وتطورها، وبالتالي تحقيق رفاهية شعوبها والمحافظة على مكانتها الدولية (محبوب، ٢٠٠٣م، ص ٨٧). ومن أهم أهداف البحث العلمي تحسين العملية التعليمية والارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ويؤكد هذا التحليل السريع لـ اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة عن (وزارة التعليم العالي ١٤١٨هـ)، حيث ركزت اللائحة على مواد تتعلق بضوابط ومعايير للترقية الأكاديمية مرتبطة مباشرة بالإنتاج العلمي (السميح، ٢٠٠٩م، ص ١٢٥).

فالإنتاج العلمي هو الطريقة المثلى لعرض مخرجات البحث العلمي، وأحد ركائز التحول إلى اقتصاد المعرفة، إلى أن حجم الإنتاج العلمي في الدول العربية لا يتناسب مع ما يتوافر لها من موارد وإمكانات بشرية ومادية، وإن الحاجة ماسة إلى تشخيص وضع البحث العلمي في الدول العربية وتحديد التحديات التي تواجهه، وهناك حاجة ملحة إلى التقييم الدوري لحجم النشر العلمي والبحثي وجودته وأثره على مستوى الجامعات والدول العربية، وتصميم سياسات واستراتيجيات وإجراءات لتجسير الفجوات، وتبني برامج فاعلة للنهوض بالبحث العلمي في الدول العربية (الخریف، ٢٠٠٩م، ص ١٥٣).

وفي سبيل ذلك تعد الشراكات الدولية أحد الحلول لمواجهة تحديات التعليم العالي فهي تعزز الكفاءات والمخرجات بالجامعات، إذ تعطي بعداً أكاديمياً متجدداً وتهدف إلى بلورة العمل لمؤسسي الأكاديمي داخل الجامعات العربية مع نظرائها الدوليين حول أنحاء العالم (بكري، ٢٠١٣م، ص ١٣١).

وفي ضوء العرض السابق تستخلص الباحثة عدد من النقاط في مجال البحث العلمي من حيث زيادة الإنتاج، والشركات الدولية كالتالي:

#### - زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس:

١. توفر الجامعة قاعدة معلوماتية عريضة تفيد الباحثين.
٢. تقدم الجامعة تسهيلات تدعم الباحثين.
٣. تعمل الجامعة على تحديد الأولويات البحثية.
٤. تسهل الجامعة للباحثين التعامل مع أوعية النشر العلمي.
٥. تخصص الجامعة ميزانية لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس.
٦. تيسر الجامعة الإجراءات الإدارية لخدمة الباحثين.
٧. تنوّع الجامعة مصادر تمويل البحوث العلمية.
٨. تكافئ الجامعة الباحثين المتميزين.
٩. تنمي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس. تشجع الجامعة عمل الفرق البحثية.
١٠. عمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.
١١. تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات علمية، تُظهر الإنتاج البحثي لمنسوبي الجامعة.

#### - الشركات الدولية:

١. تطوّر الجامعة تعليمها بالانتقال إلى الشركات الدولية.
٢. تعزّز الجامعة كفاءة مخرجاتها من خلال الشركات الدولية.
٣. تبني الجامعة مؤسسات شريكة لتمكين رؤى التعليم.
٤. تطوّر الجامعة مناهجها بالاستفادة من برامج الشركات الدولية.
٥. تستحدث الجامعة برامج جديدة في ضوء شراكاتها الدولية.
٦. تختار الجامعة نماذج مرموقة من الجامعات العالمية لعقد الشركات الدولية.
٧. تحمي الجامعة قيمها الأكاديمية في الشركات الجامعية الدولية.
٨. تجوّد الجامعة أعمالها عبر طرائق أكاديمية لتوسيع شركائها.
٩. تستقطب الجامعة أعضاء أكاديميين في الشركات الدولية.
١٠. تتبادل الجامعة أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الدولية الرائدة.
١١. تعزز الجامعة المنح البحثية المتبادلة من خلال برامج الشركات الدولية.

وبهذا العرض المفصل للهيكل التنظيمي، والبحث العلمي، تتضح أهمية اقتراح تصور للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية للتحويل إلى مجتمع المعرفة في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

**المبحث الثالث: الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق) ٢٠٢٩/٥١٤٥٠م:**

قامت وزارة التعليم العالي-سابقاً- بالمملكة بتنفيذ خطة تطوير التعليم الجامعي "آفاق"، وذلك بعد صدور التوجيه السامي الكريم، بإعداد خطة طويلة المدى لمدة ٢٥ سنة للتعليم فوق الثانوي برقم ١٦٤٩٣/ب/٧ وتاريخ ١٤٢٤/٤/٥هـ، وذلك من خلال ندوات وورش عمل عن التعليم العالي والجامعي مع بعض المختصين في التخطيط لصياغة وثيقة إعداد الخطة الإستراتيجية.

وأولت وزارة التعليم العالي-سابقاً-الجامعات اهتماماً كبيراً لمواءمة مخرجات البرامج الجامعية مع الاحتياجات التنموية الوطنية وسوق العمل، وبرزت هذه المواءمة من خلال تنفيذ برامج واسعة لإعادة هيكلة برامج التعليم العالي، وتمثلت الهيكلة في التوسع في التخصصات التي يزداد الطلب عليها، وإغلاق بعض التخصصات، وتطوير بعض البرامج الجامعية ودمجها تحقيقاً لأهداف المواءمة، (موقع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" <http://aafaq.mohe.gov.sa>).

#### ١. منهجية إعداد الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق):

تم إعداد هذه الخطة في ضوء تعاليم الدين الإسلامي، وتطلعات وتوجيهات ولاية الأمر، وأهداف سياسة التعليم العالي في المملكة، واعتماداً على ذلك فقد التزمت الخطة بالمبادئ التالية:

- (١) التخطيط المبني على الرؤية المستقبلية.
  - (٢) المواءمة مع الخطط الوطنية الأخرى.
  - (٣) المواكبة مع التوجهات والتجارب العالمية في التعليم العالي.
  - (٤) توسيع مشاركة ذوي العلاقة وتضمين تطلعاتهم.
  - (٥) بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
  - (٦) الالتزام بالجودة وضمان تحقيقها.
- وتكونت منهجية الخطة من ستّ مراحل رئيسة وهي:

١/ **الإعداد والتحضير:** وتضمنت هذه المرحلة الأعمال التحضيرية للمشروع، مثل التنظيم الإداري وتشكيل فرق العمل، وإدارة الدراسات الفنية، واختيار جهة استشارية عالمية للمشروع، وتدريب أعضاء فريق المشروع، مسح الأدبيات، وجمع البيانات والمعلومات.

٢/ **التشخيص والمقارنات المرجعية:** وتضمنت هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات ونتائج الدراسات الفنية، وتحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بالتعليم الجامعي، وإجراء المقارنات المرجعية الدولية مع الوضع الراهن في المملكة.

٣/ **تخطيط السيناريوهات:** يتم في هذه المرحلة استشراف المستقبل لسنوات الخطة الخمس وعشرين وتوقعات مستقبلية لذلك، وحصص المتغيرات والدوافع المختلفة واختبار أثرها على التعليم الجامعي.

٤/ **وضع الأهداف وتحديد الفجوات:** وشملت هذه المرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية المبنية على التشخيص والسيناريوهات والطموحات المأمول تحقيقها.

٥/ **الخيارات الاستراتيجية:** وتتمثل في استخلاص الخيارات التي يمكن أن تحققها الأهداف الاستراتيجية، وانتقاء أنسبها للخطة وأكثرها مواءمة للتطبيق.

٦/ **الخطة التنفيذية:** وشملت الخطوات والبرامج التنفيذية للاستراتيجية، وآلية التنفيذ، مؤشرات الأداء، والجدول الزمني لتنفيذ تلك البرامج. (وزارة التعليم العالي - الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" -١٤٣٥).

٢. **القضايا والأهداف الاستراتيجية للخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق):**  
تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية المفضية لأبعاد التوجهات الرئيسة للخطة للتعامل مع قضايا التعليم الجامعي، وتمثلت الأهداف في عشرين (٢٠) هدفاً استراتيجياً، قسمت إلى ثمانية مسارات ارتبط بعضها بالتنظيم والتطوير والبعض الآخر بمجتمع المعرفة، وفيما يلي تعرض الباحثة ما يرتبط بهذين الموضوعين كالتالي:

١/ **القبول والاستيعاب:** وشملت قضايا هيكلية التخصصات، والكفاءة الداخلية. ولمعالجة قضايا القبول والاستيعاب تم وضع عدد من الأهداف الاستراتيجية منها:

- الهدف الثاني: تلبية المتطلبات المستقبلية لإنتاج المعرفة وحاجات سوق العمل وتنمية المجتمع.

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

- الهدف الثالث: زيادة الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم الجامعي.
- ٢ / **هيئة التدريس والموظفون والطلبة:** وشملت قضايا: إعداد هيئة التدريس، إنتاجية هيئة التدريس، ولمعالجة قضايا هيئة التدريس والموظفين تم وضع عدد من الأهداف الاستراتيجية منها:
  - الهدف الرابع: تحقيق نسبة متوازنة لأعداد الطلبة إلى هيئة التدريس، لتتفق مع المعدل العام للممارسات العالمية.
  - الهدف السادس: الارتقاء بأداء الموظفين وزيادة مؤهلاتهم وتطوير مهاراتهم.
- ٣ / **البرامج والمناهج:** وشملت قضايا، هي: البرامج متشعبة المحتوى التعليمي، ولمعالجة قضايا البرامج والمناهج تم وضع عدد من الأهداف منها:
  - الهدف الثامن: الارتقاء بالمحتوى التعليمي وأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع فيها.
- ٤ / **البحوث والابتكارات:** وشملت أربع قضايا، هي: إعداد الباحثين، الإنفاق على البحوث، إنتاجية البحوث وجودتها، سياسة البحوث وإدارتها. ولمعالجة قضايا البحوث والابتكارات تم وضع أربعة أهداف استراتيجية كالتالي:
  - الهدف العاشر: توفير الأعداد الكافية من الباحثين بما يتناسب مع المعدلات العالمية.
  - الهدف الحادي عشر: الإنفاق على البحوث العلمية بما يتناسب مع المعدل العام للممارسات العالمية المثلى.
  - الهدف الثاني عشر: زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية والابتكارات ورفع جودتها.
  - الهدف الثالث عشر: تعزيز منهجية إدارة البحث العلمي، وتحقيق التنسيق فيها وتوفير البيئة المحفزة لها.
- ٥ / **الحوكمة (التنظيم والإدارة):** تضمنت خمس قضايا رئيسية، هي: المرونة، المحاسبية، القيادة، الشفافية، التعاون. ولمعالجة الحوكمة تم وضع هدفين استراتيجيين، منها:
  - الهدف الرابع عشر: تعزيز المرونة والاستجابة مع المحافظة على المحاسبية المؤسساتية في منظومة التعليم الجامعي.



٦/ التمويل: وتضمن قضيتين رئيسيتين، هما: مصادر التمويل، ومتطلبات التمويل.

٧/ تقنية المعلومات: وتضمنت أربع قضايا، هي: فرص الاتصال بالإنترنت وسرعته وتكلفته، تباين الأنظمة والتطبيقات المعلوماتية التعليمية والبحثية والإدارية، البنية الأساسية لتقنية المعلومات والاستمرار في تحديثها وتثبيتها للمتطلبات واستجاباتها للمتغيرات، المحتوى المعرفي الرقمي الذي توفره خدمة تقنية المعلومات، واشتملت على ثلاثة أهداف استراتيجية، هي:

- الهدف السابع عشر: توفير شبكة اتصال فائقة السرعة ومنخفضة التكلفة، بين مؤسسات التعليم الجامعي مرتبطة بالشبكة العالمية.
- الهدف الثامن عشر: المواءمة والتكامل بين استراتيجيات تقنية المعلومات والأنظمة والتطبيقات التعليمية والبحثية والإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي.

- الهدف التاسع عشر: إنتاج ونشر محتوى معرفي رقمي، في المجالات كافة، يكون متاحاً لمنسوبي التعليم العالي والمجتمع.

٨/ البنية التحتية: وتم تحديد قضية رئيسية واحدة، وهي كفاءة البنية التحتية، وتضمنت هدف استراتيجي واحد، وهو:

- الهدف العشرون: الاستمرار في تطوير وتحديث البنى التحتية وتوفير البيئة المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي، (وزارة التعليم العالي - القضايا والأهداف الاستراتيجية - ١٤٣٥هـ).

وتلخيصاً للإطار المفاهيمي والذي اشتمل وفقاً لمجال الدراسة، على المبحث الأول تناول التطوير التنظيمي من حيث مفهومه وأهدافه وخصائصه، والمراحل المتتالية للتطوير التنظيمي ومجالاته، ومن خلال العرض والتحليل اتضح أنّ التطوير التنظيمي عملية شاملة ومستمرة للنظام بأكمله، لتحسين كفاءته وفاعليته، ما يبين ضرورته للمؤسسات التعليمية كالجامعات، تمشياً مع ما استهدفته الخطط المستقبلية لتطوير التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. وتناول المبحث الثاني من الإطار المفاهيمي، الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، موضحاً منهجية إعدادها، والقضايا والأهداف الاستراتيجية لها التي اشتملت على (٢٠) هدفاً استراتيجياً، قسمت إلى ثمانية مسارات، ارتبط بعضها بالتطوير التنظيمي، بمجالية

الهيكل التنظيمية والبحث العلمي. وختاماً تتضح أهمية اقتراح تصور للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### المنهج:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، وتقديم التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق"، فقد اعتمدت الباحثة على:

- المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن السؤال الأول، والذي هدف إلى وصف واقع الظاهرة المراد دراستها، (التطوير التنظيمي، من حيث الهياكل التنظيمية والبحث العلمي). بواسطة استجواب أفراد المجتمع (القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية) أو عينة كبيرة منهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة (العساف، ١٤٢٧هـ، ص ٩٦).
- أسلوب مسح الخبراء، لتحكيم التصور المقترح للإجابة عن السؤال الثالث، والذي يُعرف بأنه: "أسلوب بحثي يقوم على إرسال الأسئلة (التصور المقترح) إلى عدد من الخبراء في بعض الأمور المعينة، اللذين يُراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ويقومون بإرسالها مرة أخرى (مصطفى، ٢٠١٠م، ص ٣٣). وقد استعانت الباحثة بتحكيم التصور المقترح، من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء في تخصصات الإدارة والتخطيط التربوي، وتخصص الإدارة العامة، والممارسين من الميدان.

#### المجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكوّن مجتمع الدراسة الميدانية، من جميع القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية الست التي استهدفتها الدراسة، ممّن يشغلون المناصب القيادية التالية: مدراء الجامعات، وكلاء الجامعات، والعمداء، للعام الدراسي ١٤٣٧/ ١٤٣٨هـ والبالغ عددهم (٢٠٩) قادة (المواقع الالكترونية الرسمية للجامعات المذكورة). والتي توزّعت على المناطق الجغرافية الخمس للمملكة العربية السعودية، كما في الجدول التالي:

## جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة الجغرافية والجامعة.

المنطقة	الجامعة	المدراء	الوكلاء	العمداء	المجموع
مكة المكرمة	أم القرى	١	٦	٣٤	٤١
الرياض	الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١	٨	٤٠	٤٩
	الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	١	٦	٢٦	٣٣
الشرقية	الملك فهد للبترول والمعادن	١	٣	١٥	١٩
حائل	حائل	١	٤	٢٥	٣٠
جازان	جازان	١	٤	٣٢	٣٧
	المجموع	٦	٣١	١٧٢	٢٠٩

وقد اعتمدت الباحثة، أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة الميدانية، وتطبيق الاستبانة على كامل مجتمع القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية المستهدفة، حيث تمثل جامعات كبرى في المناطق الجغرافية الرئيسة في المملكة العربية السعودية، تم تعميم الرابط الإلكتروني لإستبانة الدراسة على جميع أفراد الدراسة من القيادات العليا في الجامعات الحكومية الست المستهدفة في الدراسة عن طريق المخاطبات الرسمية وبواسطة عمادات البحث العلمي. وبعد تكرار المخاطبات، تم إيقاف الرابط وتحليل البيانات إحصائياً وقد بلغ عدد المستجيبين (٨٢) قائد من أصل (٢٠٩)، وبنسبة (٤٠%) من المجتمع الأصلي.

## الأداة وإجراءاتها:

اعتمدت الباحثة في جمع بياناتها الميدانية عن واقع التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق"، على الاستبانة، التي عرّفها غرابية (٢٠١١م، ص ٧١) بأنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة تجري تعبئتها من قبل المستجيب. وقد تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- الإطلاع على الأدب النظري المكتوب حول المتغيرات، ابتداءً بالخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق"، ثم التطوير التنظيمي.
- مراجعة الدراسات السابقة، المتعلقة بمتغيرات الدراسة والاستفادة من استباناتها.
- تمّت صياغة الاستبانة على شكل عبارات مغلقة، تتطلب من المستجيب اختيار أحد خيارات الموافقة ضمن مقياس ليكرت الخماسي المترج.

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

- وحيث إنَّ الاستبانة كأداة الدراسة الميدانية، تجيب عن سؤال الواقع دون ربطه بالخصائص البيولوجرافية لأفراد الدراسة، لذا لم تضمَّن معلومات أولية من المستجيبين.
- قسمت الأستبانة وفقاً لمحاور الى قسمين رئيسيين:  
**المحور الاول:** احتوى على (١٤) عبارة حول واقع التطوير التنظيمي للهيكل التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية.
- المحور الثاني:** احتوى على (٢٣) عبارة حول واقع التطوير التنظيمي للبحث العلمي مقسمة بين زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس (١٢) عبارة، والشراكات الدولية (١١) عبارة.
- وفي سبيل وضع معيار لمفتاح التصحيح للحكم على درجة استجابة أفراد الدراسة الميدانية على الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة ÷ عدد بدائل الأداة) = (٥-١=٤)، وبالتالي يكون طول الفئة يساوي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وذلك للحصول على المتدرج الذي يستخدم للحكم على العبارات أو المحاور، ويوضحه الجدول التالي:

(٢)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الأداة

مدى المتوسطات	الاستجابة (درجة الموافقة)
٥ - ٤.٢١	موافق بدرجة كبيرة جدا
٤.٢٠ - ٣.٤١	موافق بدرجة كبيرة
٣.٤٠ - ٢.٦١	موافق بدرجة متوسطة
٢.٦٠ - ١.٨١	موافق بدرجة ضعيفة
١.٨-١	موافق بدرجة ضعيفة جدا

صدق الاستبانة وثباتها:

- **صدق الاستبانة:** ذكر العساف، (٢٠٠٣م، ص١٩١) أنَّ صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدَّت لقياسه، كما يُقصد بالصدق كما ذكره عبيدات وآخران، (٢٠١٠م، ص١٧٩) بأنه تُشمل أداة الدراسة لكل

العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها"، ولقد قامت الباحثة، بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

### **الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة الإستبانة بصورتها الأولية، (ملحق رقم (١) الإستبانة بصورتها الأولية). تم عرضها على عدد من المحكمين في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وقد طلب من المحكمين مشكورين، إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفقت عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الأستبانة في صورتها النهائية، (ملحق رقم (٣) الاستبانة بصورتها النهائية).

### **صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية قوامها (٢٢) من القيادات بالجامعات الست، تم استبعادهم فيما بعد من العينة الكلية، وذلك لحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك.

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والإجمالي لمحور الهيكل التنظيمي

م	العبارات	معامل الارتباط
١	يسر الهيكل التنظيمي عمليات التطوير التنظيمي بالجامعة.	٠.٥٦٧ **
٢	يهدف تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة في تقليل مركزية اتخاذ القرار.	٠.٦٠١ **
٣	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تسهم في تسهيل إداء كافة العمليات الإدارية.	٠.٧٣٥ **
٤	يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع حجمها.	٠.٦٤٠ **
٥	يعكس شكل الهيكل التنظيمي ومستوياته كثرة وتنوع المهام التي تمارسها الجامعة.	٠.٧٥٤ **
٦	يؤثر عمر الجامعة على شكل هيكلها التنظيمي .	٠.٥٥٥ **
٧	يخدم الموقع الجغرافي الموحد للجامعة بساطة هيكلها التنظيمي.	٠.٤٣٣ *
٨	يشمل الهيكل التنظيمي بالجامعة التخصصات المتنوعة في العمل.	٠.٦٤٢ **
٩	تظهر تفاصيل الهيكل التنظيمي القدرات المتنوعة للموارد البشرية للجامعة.	٠.٦٧٩ **
١٠	تخدم التقنية تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة.	٠.٨٤٤ **
١١	تتبع المستويات الإدارية من شكل الهيكل التنظيمي للجامعة.	٠.٨١٧ **
١٢	يعكس شكل الهيكل التنظيمي للجامعة تسلسل إجراءات العمل.	٠.٨٣٩ **
١٣	يظهر الهيكل التنظيمي للجامعة عملية صنع القرار.	٠.٨٥٥ **
١٤	يتكيف الهيكل التنظيمي للجامعة وفقا لمستحدثات البيئة الخارجية.	٠.٦٢٨ **

يتضح من الجدول (٣)، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات محور التطوير التنظيمي للهيكل التنظيمية والدرجة الكلية للمحور؛ وعليه، فإن النتائج يُعَوَّل عليها علمياً، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والإجمالي لمحور زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس

م	العبارة	معامل الارتباط
١٥	توفر الجامعة قاعدة معلوماتية عريضة تفيد الباحثين.	٠.٧٧٢ **
١٦	تقدم الجامعة تسهيلات تدعم الباحثين.	٠.٨١٧ **
١٧	تعمل الجامعة على تحديد الأولويات البحثية.	٠.٧٥٧ **
١٨	تسهل الجامعة للباحثين التعامل مع أوعية النشر العلمي.	٠.٧٩٩ **
١٩	تخصص الجامعة ميزانية لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس.	٠.٦٧٣ **
٢٠	تيسر الجامعة الإجراءات الإدارية لخدمة الباحثين.	٠.٧٦٢ **
٢١	تنوع الجامعة مصادر تمويل البحوث العلمية.	٠.٧٩٧ **
٢٢	تكافئ الجامعة الباحثين المتميزين.	٠.٨٧٠ **
٢٣	تتبنى الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.	٠.٧٦٢ **
٢٤	تشجع الجامعة عمل الفرق البحثية.	٠.٦٦٤ **
٢٥	تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	٠.٨٣٤ **
٢٦	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات علمية تظهر الإنتاج البحثي لمنسوبي الجامعة.	٠.٧٢٩ **

يتضح من الجدول (٤)، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى الإتساق الداخلي بين فقرات محور التطوير التنظيمي للبحث العلمي بزيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية للمحور؛ وعليه فإن هذه النتائج يعول عليها علمياً، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والإجمالي لمحور الشراكات الدولية

م	العبارة	معامل الارتباط
٢٧	تطور الجامعة تعليمها بالانتقال إلى الشراكات الدولية.	٠.٩١٣ **
٢٨	تعزز الجامعة كفاءة مخرجاتها من خلال الشراكات الدولية.	٠.٩١٦ **
٢٩	تبنى الجامعة مؤسسات شريكة لتمكين رؤى التعليم.	٠.٩٢٨ **
٣٠	تطور الجامعة مناهجها بالاستفادة من برامج الشراكات الدولية.	٠.٨٦٠ **
٣١	تستحدث الجامعة برامج جديدة في ضوء شراكاتها الدولية.	٠.٩٠١ **
٣٢	تختار الجامعة نماذج مرموقة من الجامعات العالمية لعقد الشراكات الدولية.	٠.٩٠٨ **
٣٣	تحمي الجامعة قيمها الأكاديمية في الشراكات الجامعية الدولية.	٠.٧٢٩ **
٣٤	تجود الجامعة أعمالها عبر طرائق أكاديمية لتوسيع شركائها.	٠.٩٠١ **
٣٥	تستقطب الجامعة أعضاء أكاديميين في الشراكات الدولية.	٠.٧٩٨ **
٣٦	تتبادل الجامعة أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الدولية الرائدة.	٠.٧٩٤ **
٣٧	تعزز الجامعة المنح البحثية المتبادلة من خلال برامج الشراكات الدولية.	٠.٨٢٧ **

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

يتضح من الجدول (٥)، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى الإتساق الداخلي بين فقرات محور التطوير التنظيمي للبحث العلمي بالشراكات الدولية، والدرجة الكلية للمحور؛ وعليه فإن هذه النتائج يعول عليها علمياً، وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية والإجمالي للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
٠.٨٠٥ **	الهيكل التنظيمي
٠.٨٨٧ **	زيادة الإنتاج
٠.٩٣٢ **	الشراكات الدولية

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١ \* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من خلال الجدول (٦)، أنّ أداة الدراسة الميدانية، تتمتع بدرجة صدق مقبولة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات صدق محاور الدراسة الميدانية بين (٠,٨٠٥-٠,٩٣٢) وهي درجات صدق عالية، يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

• ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعني: ضمان الحصول على النتائج نفسها في كل مرة تستخدم فيها الأداة (أبو الهاشم، ٢٠٠٤م، ص ٩٦) لذلك عملت الباحثة على تطبيق الأستبانة على عيّنة استطلاعية قوامها (٢٢)، وقد دلت نتائج التطبيق على معاملات ثبات عالية ويُعَوَّل عليها، كما وضحتها نتائج معامل ألفا لكرونباخ حيث بلغت (٠,٩٦٦)، وذلك للاستبانة مجملة ومحاورها الفرعية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧) الثبات للاستبانة مجملة ومحاورها الفرعية

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور
٠.٩١٢ **	١٤	الهيكل التنظيمي
٠.٩٣٥ **	١٢	زيادة الإنتاج
٠.٩٦٤ **	١١	الشراكات الدولية
٠.٩٦٦ **	٣٧	الإجمالي



### الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Sciences Statistical Package for Social والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وهي على النحو التالي:

١. معامل ارتباط بيرسون Correlation coefficients Person لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢. معامل ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach لحساب ثبات أداة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي Weighted Mean لحساب قيم العبارات؛ ليتم تحديد متوسط الإجابة عن كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ولمعرفة المتوسط الحسابي العام لكل محور، ومعرفة الاتجاه العام لتوزيع استجابات أفراد الدراسة.
٤. الانحراف المعياري Standard Deviation لدراسة درجات التشتت في آراء أفراد الدراسة عن متوسطهم.

### النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

**إجابة السؤال الأول:** نص السؤال الأول على: ما واقع التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية بتطوير كل من الهياكل التنظيمية والبحث العلمي في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" من وجهة نظر القيادات العليا فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم عمل الدراسة الميدانية، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة، وبتحليلها إحصائياً، أمكن التوصل لنتائج حول الاستبانة مجملة، وحول كل محور من محاورها كالتالي:

#### أولاً/ إستجابات القيادات في مجال الهيكل التنظيمي والبحث العلمي:

أشارت النتائج الوصفية المجملة لاستجابات القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية إلى موافقتهم بدرجة كبيرة، على العبارات الواردة في الاستبانة مجملة، والتي تصف واقع التطوير التنظيمي في مجالي الهياكل التنظيمية والبحث العلمي في الجامعات السعودية الحكومية، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

على عبارات الاستبانة مجملة (٣,٥٨)، وهي تقع في فئة الاستجابة "موافق بدرجة كبيرة"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨)

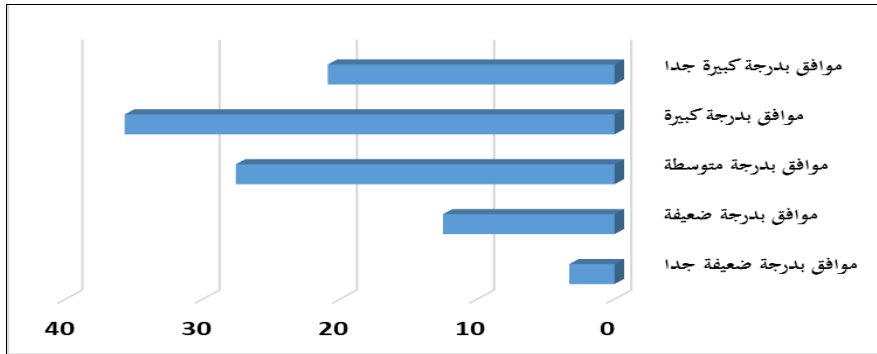
استجابات القيادات على عبارات مجال الهيكل التنظيمي والبحث العلمي.

عدد العبارات	موافق بدرجة ضعيفة جدا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف المعياري
ك	100	380	838	1082	634	3.58	0.68
%	3.3	12.5	27.6	35.7	20.9		

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أحمد ابراهيم (١٤٢٥هـ)، والمنيع (١٤٢٨هـ)، وأبا الخيل (١٤٣٣هـ)، والمحيمد (١٤٣٤هـ). والتي هدفت للتعريف بأهمية التطوير التنظيمي للتعليم كونه أحد المداخل أمام المؤسسات التعليمية لمواجهة متطلبات التغيير والتطوير الحتمية.

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية على الاستبانة مجملة، فبلغت النسبة المئوية للاستجابتين اللتين تعبران عن الموافقة "موافق بدرجة كبيرة، وموافق بدرجة كبيرة جداً" ٥٦.٦% في مقابل ١٥.٥% للاستجابتين اللتين تعبران عن ضعف الموافقة "موافق بدرجة ضعيفة، وموافق بدرجة ضعيفة جداً" وذلك يوضح حجم الموافقة المرتفع، بينما بلغت النسبة للاستجابة " موافق بدرجة متوسطة " ٢٧.٦%، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (١) النسب المئوية استجابات القيادات على عبارات مجال الهيكل التنظيمي والبحث العلمي



### ثانياً/ استجابات القيادات في محور الهيكل التنظيمي:

أشارت نتائج استجابات القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية، إلى موافقتهم بدرجة كبيرة على العبارات المتعلقة بواقع الهيكل التنظيمي لجامعاتهم، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على العبارات المتعلقة بمحور الهيكل التنظيمي (٣.٨)، وتقع في فئة الاستجابة "موافقة بدرجة كبيرة".

وفيما يتعلق بترتيب العبارات المتعلقة بواقع محور الهيكل التنظيمي، فقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يُيسر الهيكل التنظيمي عمليات التطوير التنظيمي بالجامعة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٢)، وهذا يوضح حقيقة تأثير الهيكل التنظيمي في عملية التطوير التنظيمي، ويؤيد اختيار مجال الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة، وذلك ما أوصت به دراسة الشثري (١٤٢٧هـ) والمنيع (١٤٢٨هـ) ودراسة أحمد ابراهيم (٢٠٠٤م) ودراسة محمد والفولي (٢٠٠٥م) بتوفير هياكل تنظيمية أكثر مرونة. وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يهدف تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة في تقليل مركزية اتخاذ القرار) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٥)، وهذا يعكس ديمقراطية القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية، ورغبتها في تقليل المركزية، ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة المرعب (١٤٢٥هـ) ودراسة القحطاني (١٤٢٧هـ) ودراسة المنيع (١٤٢٨هـ) ودراسة الفضلة (٢٠٠٨م) حول أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية وأهميتها للتطوير التنظيمي. وجاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على (تنبثق المستويات الإدارية من شكل الهيكل التنظيمي للجامعة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٣٥)، وكانت العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يتكيف الهيكل

التنظيمي للجامعة وفقا لمستحدثات البيئة الخارجية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٩)، وجاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (تظهر تفاصيل الهيكل التنظيمي القدرات المتنوعة للموارد البشرية للجامعة) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٢.٥٨٩)، وجاءت قبلها العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (يظهر الهيكل التنظيمي للجامعة عملية صنع القرار) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٦)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩) استجابات القيادات على عبارات محور الهيكل التنظيمي

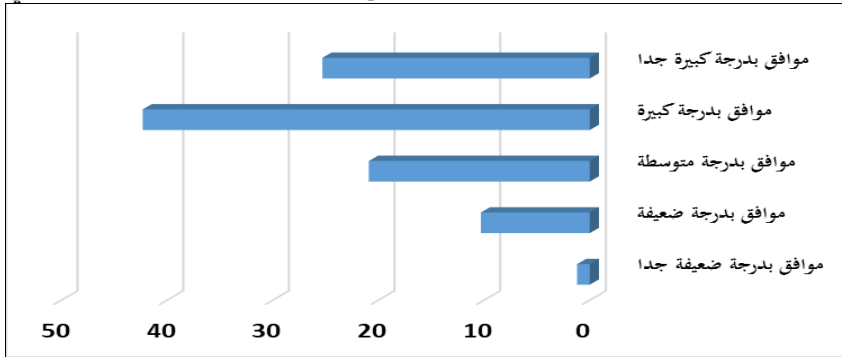
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جدا	العبارات		
1	0.95	4.20	38	28	12	2	2	تكرار	1	يبسر الهيكل التنظيمي عمليات التطوير التنظيمي بالجامعة.
			46.3	34.1	14.6	2.4	2.4	%		
2	0.89	4.05	28	36	12	6	0	تكرار	2	يهدف تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة في تقليل مركزية اتخاذ القرار.
			34.1	43.9	14.6	7.3	0.0	%		
3	0.80	4.00	22	42	14	4	0	تكرار	11	تنبثق المستويات الإدارية من شكل الهيكل التنظيمي للجامعة.
			26.8	51.2	17.1	4.9	0.0	%		
4	0.91	3.90	22	38	14	8	0	تكرار	10	تخدم التقنية تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة.
			26.8	46.3	17.1	9.8	0.0	%		
5	1.13	3.90	28	34	8	8	4	تكرار	7	يخدم الموقع الجغرافي الموحد للجامعة بساطة هيكلها التنظيمي.
			34.1	41.5	9.8	9.8	4.9	%		
6	1.03	3.85	28	22	26	4	2	تكرار	4	يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع حجمها.
			34.1	26.8	31.7	4.9	2.4	%		
7	0.91	3.83	20	34	24	2	2	تكرار	3	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تسهم في تسهيل أداء كافة العمليات الإدارية.
			24.4	41.5	29.3	2.4	2.4	%		
8	0.74	3.80	12	46	20	4	0	تكرار	5	يعكس شكل الهيكل التنظيمي ومستوياته كثرة وتنوع المهام التي تمارسها الجامعة.
			14.6	56.1	24.4	4.9	0.0	%		
9	0.79	3.76	12	44	20	6	0	تكرار	6	يؤثر عمر الجامعة على شكل هيكلها التنظيمي.
			14.6	53.7	24.4	7.3	0.0	%		
10	1.01	3.76	18	42	6	16	0	تكرار	12	يعكس شكل الهيكل التنظيمي للجامعة تسلسل إجراءات العمل.
			22.0	51.2	7.3	19.5	0.0	%		
11	0.89	3.73	16	36	22	8	0	تكرار	8	يشمل الهيكل التنظيمي بالجامعة التخصصات المتنوعة في العمل.
			19.5	43.9	26.8	9.8	0.0	%		
12	1.22	3.56	24	22	14	20	2	تكرار	13	يظهر الهيكل التنظيمي للجامعة عملية صنع القرار.
			29.3	26.8	17.1	24.4	2.4	%		
13	0.89	3.49	8	38	22	14	0	تكرار	9	تظهر تفاصيل الهيكل التنظيمي القدرات المتنوعة للموارد البشرية للجامعة.
			9.8	46.3	26.8	17.1	0.0	%		
14	1.06	3.39	14	24	26	16	2	تكرار	14	يتكيف الهيكل التنظيمي للجامعة وفقا لمستحدثات البيئة الخارجية.
			17.1	29.3	31.7	19.5	2.4	%		
	0.62	3.8	290	486	240	118	14	تكرار	الإجمالي	
25.3			42.3	20.9	10.3	1.2	%	%		

## تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الهيكل التنظيمي، فبلغت النسبة المئوية للاستجابتين اللتين تعبران عن الموافقة "موافق بدرجة كبيرة، وموافق بدرجة كبيرة جداً" ٦٧.٦% في مقابل ١١.٥% للاستجابتين اللتين تعبران عن ضعف الموافقة "موافق بدرجة ضعيفة، وموافق بدرجة ضعيفة جداً" بينما بلغت النسبة للاستجابة "موافق بدرجة متوسطة" ٢٠.٩%، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (٢)

النسب المئوية لاستجابات القيادات على عبارات محور الهيكل التنظيمي.



ثالثاً/ استجابات القيادات في محور البحث العلمي:

(أ) زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس:

أشارت نتائج استجابات أفراد العينة، إلى موافقتهم بدرجة كبيرة، على العبارات المتعلقة بزيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على العبارات المتعلقة بهذا المحور (٣.٤٢)، وتقع في فئة الاستجابة "موافقة بدرجة كبيرة".

وذلك يتفق مع ما أكدته دراسة القحطاني (١٤٢٧هـ) من أهمية الاهتمام بالبحوث العلمية لإحداث التطوير التنظيمي، ودراسة حنان أحمد (٢٠٠٨م) والتي أكدت أن يكون الإصلاح والتطوير الجامعي قائماً على البحث العلمي، كما أكدت دراسة العصيمي (٢٠١٠م) على ضرورة الاهتمام وتقوية مراكز البحث العلمي في الجامعات.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات المتعلقة بمحور زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، فجاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (توفر الجامعة قاعدة

معلوماتية عريضة تفيد الباحثين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تكافئ الجامعة الباحثين المتميزين). في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٦٣)، وجاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (تخصص الجامعة ميزانية لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦١)، وكانت العبارات المتعلقة بزيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٥)، وجاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (تنوع الجامعة مصادر تمويل البحوث العلمية) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٢)، وجاءت قبلها العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (تتمّي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٧)، والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول (١٠)

استجابات القيادات على عبارات زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس

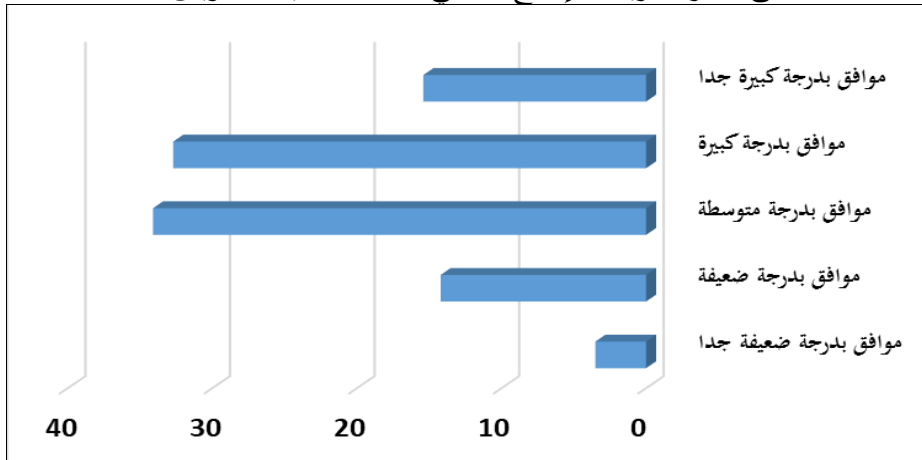
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جدا	العبارات
1	٠.٩١	٣.٧٦	16	38	22	4	2	توفر الجامعة قاعدة معلوماتية عريضة تفيد الباحثين.
			19.5	46.3	26.8	4.9	2.4	
2	٠.٩٩	٣.٦٣	16	32	24	8	2	تكافئ الجامعة الباحثين المتميزين.
			19.5	39.0	29.3	9.8	2.4	
3	٠.٩١	٣.٦١	14	30	32	4	2	تخصص الجامعة ميزانية لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس.
			17.1	36.6	39.0	4.9	2.4	
4	١.٠٧	٣.٥٦	18	24	30	6	4	تيسر الجامعة الإجراءات الإدارية لخدمة الباحثين.
			22.0	29.3	36.6	7.3	4.9	
5	٠.٩٧	٣.٥٦	16	24	34	6	2	تعمل الجامعة على تحديد الأولويات البحثية.
			19.5	29.3	41.5	7.3	2.4	
6	١.٠٩	٣.٤٦	18	20	28	14	2	تسهل الجامعة للباحثين التعامل مع أوعية النشر العلمي.
			22.0	24.4	34.1	17.1	2.4	
7	١.٠٨	٣.٣٧	10	32	24	10	6	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات علمية تظهر الإنتاج البحثي لمنسوبي الجامعة.
			12.2	39.0	29.3	12.2	7.3	
8	١.٠٨	٣.٣٧	12	28	24	14	4	تشجع الجامعة عمل الفرق البحثية.
			14.6	34.1	29.3	17.1	4.9	

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جدا	العبارة
9	٠.٨٥	٣.٣٤	6	28	38	8	2	تقديم الجامعة تسهيلات تدعم الباحثين.
			7.3	34.1	46.3	9.8	2.4	
10	١.٠٤	٣.٢٧	10	26	24	20	2	تنمي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.
			12.2	31.7	29.3	24.4	2.4	
11	٠.٩٨	٣.٢٢	6	30	24	20	2	تنوع الجامعة مصادر تمويل البحوث العلمية.
			7.3	36.6	29.3	24.4	2.4	
12	١.٠٦	٢.٩٥	10	10	32	26	4	تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.
			12.2	12.2	39.0	31.7	4.9	
			152	322	336	140	34	الإجمالي
0.75			3.42	15.4	32.7	34.1	14.2	

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بزيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، فقد بلغت النسبة المئوية للاستجابتين اللتين تعبران عن الموافقة "موافق بدرجة كبيرة، وموافق بدرجة كبيرة جدا" ٤٨.١% في مقابل ١٧.٧% للاستجابتين اللتين تعبران عن ضعف الموافقة "موافق بدرجة ضعيفة، وموافق بدرجة ضعيفة جداً" بينما بلغت النسبة للاستجابة "موافق بدرجة متوسطة" ٣٤.١%، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (٣) النسب المئوية لاستجابات القيادات على عبارات زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.





**(ب) الشراكات الدولية:**

أشارت نتائج استجابات القيادات، إلى موافقتهم بدرجة كبيرة، على العبارات المتعلقة بمحور الشراكات الدولية، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على العبارات المتعلقة بهذا المحور (٣.٤٨)، وتقع في فئة الاستجابة "موافقة بدرجة كبيرة".

وفيما يتعلق بترتيب العبارات المتعلقة بمحور الشراكات الدولية، فجاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على (تعزز الجامعة كفاءة مخرجاتها من خلال الشراكات الدولية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٨٠٥)، وهذا يعكس إدراك القيادات العليا لهدف الشراكات الدولية للجامعات الحكومية السعودية، بأنه تعزيز كفاءة مخرجات الجامعة. وجاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على (تطور الجامعة تعليمها بالانتقال إلى الشراكات الدولية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٨)، وجاءت العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على (تستقطب الجامعة أعضاء أكاديميين في الشراكات الدولية) في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٨)، وكانت العبارات المتعلقة بمحور الشراكات الدولية العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على (تتبادل الجامعة أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الدولية الرائدة) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٧)، وجاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على (تحمي الجامعة قيمها الأكاديمية في الشراكات الجامعية الدولية) في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٤)، وقد يعكس ذلك تخوف القيادات من تأثير الشراكات الدولية على قيم الجامعات السعودية، وجاءت قبلها العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على (تعزز الجامعة المنح البحثية المتبادلة من خلال برامج الشراكات الدولية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٢)، والجدول التالي يوضح ذلك.

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

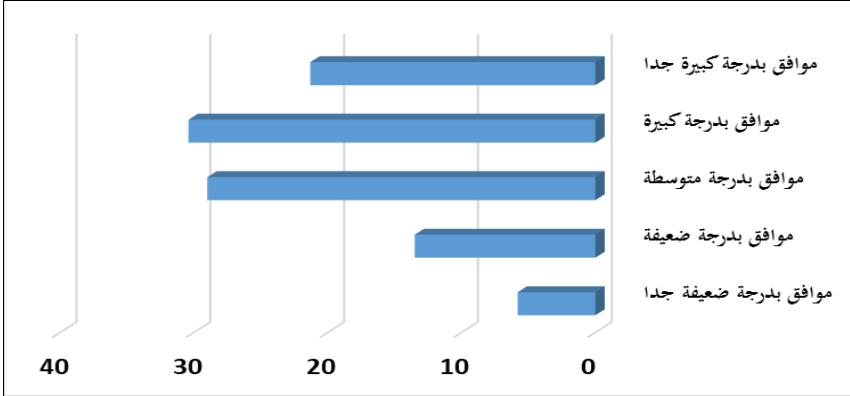
جدول (١١) استجابات القيادات على عبارات الشراكات الدولية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جدا	العبارات
1	1.02	3.805	26	22	28	4	2	تعزيز الجامعة كفاءة مخرجاتها من خلال الشراكات الدولية.
			31.7	26.8	34.1	4.9	2.4	
2	0.96	3.78	22	26	30	2	2	تطور الجامعة تعليمها بالانتقال إلى الشراكات الدولية.
			26.8	31.7	36.6	2.4	2.4	
3	1.10	3.68	22	26	24	6	4	تستقطب الجامعة أعضاء أكاديميين في الشراكات الدولية.
			26.8	31.7	29.3	7.3	4.9	
4	1.05	3.68	18	34	20	6	4	تطور الجامعة مناهجها بالاستفادة من برامج الشراكات الدولية.
			22.0	41.5	24.4	7.3	4.9	
5	1.24	3.49	24	16	22	16	4	تبنى الجامعة مؤسسات شريكة لتمكين رؤى التعليم.
			29.3	19.5	26.8	19.5	4.9	
6	1.00	3.49	10	36	24	8	4	تستحدث الجامعة برامج جديدة في ضوء شراكاتها الدولية.
			12.2	43.9	29.3	9.8	4.9	
7	1.13	3.37	14	26	22	16	4	تجود الجامعة أعمالها عبر طرائق أكاديمية لتوسيع شراكاتها.
			17.1	31.7	26.8	19.5	4.9	
8	0.93	3.34	8	28	32	12	2	تختار الجامعة نماذج مرموقة من الجامعات العالمية لعقد الشراكات الدولية.
			9.8	34.1	39.0	14.6	2.4	
9	1.30	3.32	22	12	26	14	8	تعزيز الجامعة المنح البحثية المتبادلة من خلال برامج الشراكات الدولية.
			26.8	14.6	31.7	17.1	9.8	
10	1.15	3.24	12	26	18	22	4	تحمي الجامعة قيمها الأكاديمية في الشراكات الجامعية الدولية.
			14.6	31.7	22.0	26.8	4.9	
11	1.36	3.07	14	22	16	16	14	تتبادل الجامعة أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الدولية الرائدة.
			17.1	26.8	19.5	19.5	17.1	
	0.93	3.48	192	274	262	122	52	الإجمالي
			21.3	30.4	29.0	13.5	5.8	

وفيما يتعلق بالنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالشراكات الدولية، فبلغت النسبة المئوية للاستجابتين اللتين تعبران عن الموافقة "موافق بدرجة كبيرة، و موافق بدرجة كبيرة جدا" ٥١.٧% في مقابل ١٩.٣% للاستجابتين اللتين تعبران عن ضعف الموافقة "موافق بدرجة ضعيفة، و موافق

بدرجة ضعيفة جداً" بينما بلغت النسبة المئوية للاستجابة " موافق بدرجة متوسطة " ٢٩%، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (٤) النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الشراكات الدولية.



وأخيراً وبما أنّ الجامعات السعودية الحكومية مؤسسات علمية وثقافية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، وتقوم بتنفيذ السياسات التعليمية بتوفير التعليم الجامعي، والدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي، وخدمة المجتمع، (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ١٤٢٠هـ، ص ١٥). وبذلك فهي تمتلك بنية أساسية معرفية لتأهيل العنصر البشري للعمل في هذا العصر، لذا فهي تحتاج إلى تطوير تنظيمي للموازنة والمواءمة بين العنصر البشري والعنصر التقني.

**إجابة السؤال الثاني: ما التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية للتحوّل في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"؟**

هدفت الرسالة، إلى تقديم تصوّر مقترح، لتطوير الهيكل التنظيمي والبحث العلمي في الجامعات السعودية الحكومية، بناءً على أدبيات الإدارة في التطوير التنظيمي، واستناداً إلى الدراسة الميدانية المطبّقة على القيادات العليا في هذه الجامعات، وفي ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق).

وبعد الإنتهاء من بناء التصور المقترح تم عرضة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٨) محكماً وشمل التصور ما يلي:

## مقدمة:

اعتمدت الدراسة في جميع مراحلها المنهجية العلمية، للإجابة عن أسئلتها، فبعد عرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، تمّ تطبيق الدراسة الميدانية، لمعرفة واقع التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق"، والتي بينت موافقة أفراد الدراسة من القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة كبيرة، على العبارات الواردة في الاستبانة مجملًا، والتي تصف واقع التطوير التنظيمي في مجالي الهيكل التنظيمي والبحث العلمي في الجامعات السعودية الحكومية، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم (٣,٥٨) وهي تقع في فئة الاستجابة "موافق بدرجة كبيرة".

وبناء على ذلك، قامت الباحثة بتصميم تصوّر مقترح، يهدف للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق"، يتكون من العناصر التالية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية لتحويل إلى مجتمع المعرفة في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

- العقيدة والقيم والمبادئ الإسلامية التي يقوم عليها المجتمع السعودي، وتأسياً بهدي الإسلام.
- الخطط التنموية العشر للمملكة العربية السعودية، التي أكدت على أهمية التعليم ودوره في نمو المجتمع من الجوانب كافة، حيث هدفت خطة التنمية العاشرة، إلى رفع الجودة والارتقاء بالمستوى النوعي للتعليم، وإنتاج البحث العلمي وتعزيز الشراكات المحلية والدولية .
- الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق" والتي جعلت رؤيتها: تعليم جامعي في المملكة العربية السعودية متكامل يسهم في تنمية المملكة العربية السعودية وازدهارها اجتماعياً واقتصادياً وتقنياً وعلمياً.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي استهدفت:
  - الإتجاه نحو المرونة وإعادة الهيكلة المستمرة لتحقيق وخدمة الأولويات الوطنية، وبما يوفر تسريع عملية وضع الاستراتيجيات ورفع كفاءة

الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار، مع مواصلة التطوير الهيكلي حسب الأولويات.

- تخصيص عدد من الخدمات الحكومية ومنها الجامعات، والتسهيل للمستثمرين وللقطاع الخاص بفرص أكبر للتملك في قطاع التعليم.

- أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م).

- المراجعة الدقيقة للهيكل والإجراءات الحكومية، وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها، بما يضمن الفصل الواضح بين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه ومراقبة التنفيذ، والتواءم مع التوجه نحو تسريع عملية اتخاذ القرار، والحد من الهدر المالي والإداري.

▪ الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تدعم أهمية التطوير التنظيمي للجامعات، لمواجهة كثير من التحديات والمشكلات التي تعاني منها الجامعات.

▪ إهتمام الجامعات بالتطوير التنظيمي والبحث عن المداخل الإدارية الحديثة التي تكفل ذلك، ومنها مدخل مجتمع المعرفة.

▪ نتائج الدراسة الميدانية الحالية، التي بينت موافقة القيادات العليا بالجامعات السعودية الحكومية بدرجة كبيرة، على حاجة هذه الجامعات للتطوير التنظيمي بها.

ثانياً - أهداف التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

يهدف التصور المقترح، إلى تقديم تصور علمي يسهم من خلال التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، وتمثل الأهداف الفرعية للتصور فيما يلي:

١. تسهم الجامعات السعودية الحكومية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٢. التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، للتحول لمجتمع المعرفة بتبني التصور المقترح.

٣. تطوير ومرونة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية، للاستجابة مع تسارع التحولات المجتمعية.

٤. رفع مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية بحثياً.

٥. تفعيل نتائج البحوث العلمية ذات العلاقة في تعزيز التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية.
٦. تفعيل الشراكات الدولية بما يخدم التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية.
٧. تحقيق الجامعات السعودية الحكومية، لمراكز متقدّمة في التصنيفات الأكاديمية الدولية بأدائها البحثي.
٨. الارتقاء بجودة مخرجات الجامعات السعودية الحكومية بالمجال البحثي.
٩. التعاون بين الجامعات المحلية والدولية في المجال البحثي.
١٠. تعديل الهيكل التنظيمي في ضوء آليات الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".

ثالثاً- متطلبات تنفيذ التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق":

- في ضوء مكوّنات التصور المقترح وآليات تنفيذه، يمكن وضع بعض المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح، على النحو الآتي:
١. تعديل السياسات التعليمية واللوائح والقوانين بصفة مستمرة.
  ٢. قناعة ودعم وتأييد القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية، للتطوير التنظيمي.
  ٣. تنويع مصادر تمويل الجامعات بحيث لا تعتمد على مصدر واحد (التمويل الحكومي)، وزيادة التعويل على القطاع الخاص والاستثمار في المعرفة.
  ٤. إعتداد الجامعات السعودية الحكومية خطط استراتيجية طويلة المدى (١٠-١٥ سنة) تحوي رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تعزز تطورها تنظيمياً.
  ٥. تصميم خطط علمية استشرافية لتلبية الإحتياجات المعرفية المستقبلية المتجددة.
  ٦. توفير بنية تحتية قوية للإنترنت في الجامعات، وتوظيف التقنيات الحديثة، والوسائط الجديدة، وبرامج التعليم الإلكتروني.
  ٧. الاستفادة من المقارنات المرجعية والتجارب والخبرات العالمية الأمثل للجامعات المرموقة، في مجال التطوير التنظيمي للجامعات الحكومية، وتفعيل الشراكات الدولية بما يخدم ذلك.

٨. تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات الحكومية من شكلها الحالي، بما يتلائم مع متطلبات العصر.
٩. تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لمنسوبي الجامعات على مختلف المستويات الإدارية حول التطوير التنظيمي للجامعات.
- رابعاً - معوقات تطبيق التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق":
- قد يواجه التصور المقترح بعض المعوقات، التي تحول دون تطبيق التصور المقترح، ومنها ما يلي:
١. جمود السياسات واللوائح التعليمية الوظيفية، التي لا تتناسب ومتطلبات العصر.
  ٢. الهياكل التنظيمية الإدارية للجامعات، التي لا تسمح بتطوير.
  ٣. نقص المخصصات المالية التي تحتاجها برامج التطوير التنظيمي.
  ٤. عزوف القطاع الخاص عن عقد الشراكات مع الجامعات السعودية الحكومية، بما يحقق التحول نحو مجتمع المعرفة.
  ٥. الإجراءات البيروقراطية والمركزية الإدارية، التي تعاني منها بعض الإدارات الجامعية الحالية.
  ٦. الفردية والبعد عن العمل المؤسسي والتوجه للمصلحة الشخصية واحتكار المعرفة، والخوف من استفادة الآخرين منها.
  ٧. قصور البنية التحتية المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي وعدم كفاءتها، وعدم الموازنة والتكامل بين استراتيجيات تقنية المعلومات والأنظمة والتطبيقات التعليمية والبحثية والإدارية في الجامعات.
  ٨. تمركز الصلاحيات في الأنظمة الإلكترونية بيد جهة واحدة وعدم التدرج والتقسيم لها.
  ٩. التمسك بالهياكل التنظيمية الهرمية للخوف من المساءلة.
  ١٠. الفوقية في الإجراءات التنظيمية القائمة بالجامعات والذي يعززها ضعف معايير اختيار القيادات الجامعية.
- خامساً: سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق":

هناك عدد من السبل للتغلب على معوّقات تنفيذ التصور المقترح، منها الآتي: توفير البيئة المناسبة في مؤسسات التعليم العالي، التي تحفّز للتطوير، من خلال نشر ثقافة تنظيمية ترسّخ التحوّل نحو مجتمع المعرفة، وتتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة وتحفز منسوبيها على التعلم الفردي والجماعي.

١. انتقال الإدارة من الهياكل الهرمية إلى الشبكات الأفقية سريعة التفاعل، إضافة إلى إصلاحات هيكلية جذرية.

٢. توفير البنية التقنية التحتية، والاستمرار في تحديثها وتلبيتها للمتطلبات واستجابتها للمتغيّرات، وتوفير شبكة اتصال فائقة السرعة ومنخفضة التكلفة، والتشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم التقنية، لتفعيل التعليم الإلكتروني والنشر العلمي، وربط ذلك بالمزايا والأداء الوظيفي، والعمل على زيادة أعداد الباحثين منهم، بما يتناسب مع المعدّلات العالمية بتوفير البيئة البحثية المحفّزة لهم.

٣. لتركيز على الشراكات المحلية مع قطاع الصناعة والأعمال في خدمة البحث العلمي وتمويله، والشراكات الدولية في التطوير التنظيمي، واستقطاب الخبراء من الجامعات المرموقة للتطوير التنظيمي.

٤. الإهتمام بجودة التعليم فهو مشكلة الواقع والحل للوضع المأمول، وإعداد الطلبة للحياة، واستحداث مقررات يتطلبها المجتمع في هذا العصر، ويتطلبها سوق العمل.

٥. توزيع الصلاحيات في الأنظمة الإلكترونية والتدرج والتقسيم لها.

٦. الحد من القيود المفروضة على تدافع المعلومات بالجامعات.

٧. تصميم معايير لاختيار القيادات الجامعية.

٨. دعم مبدأ الشفافية والعدالة والنزاهة بالبيئة الجامعية.

سادساً: الجهات المعنية بتطبيق التصور المقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق":

١. الجامعات السعودية الحكومية.

٢. وزارة التعليم.

٣. هيئة تقويم التعليم.



**التوصيات:**

١. تبني الجامعات السعودية الحكومية، للتصوُّر المقترح للتطوير التنظيمي في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق".
٢. الابتعاد عن البيروقراطية في عمل الجامعات إدارياً وفنياً، وإتخاذ المرونة أسلوبَ إدارة.
٣. الاهتمام بجودة التعليم الجامعي كماً وكيفاً.
٤. توفير البيئة التمكينية للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية.

**المقترحات:**

١. التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية، في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. دور الشراكات الدولية للجامعات السعودية الحكومية في التطوير التنظيمي.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبالخيل، عبد الله (١٤٣٣هـ). التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- أبو الهاشم، السيد (٢٠٠٤م). الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام SPSS. الرياض: مكتبة الرشد.
- أبو بكر، مصطفى وفهمي، معالي (٢٠٠١م). معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (٢)، المجلد (٣٨) ٢٨١-٣٤٠.
- أبو دية، عامر عاشور. (٢٠١٠). "دور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي" دراسة ميدانية لدور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي. دراسة مقدمة إلي المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)، المنعقد في القاهرة، في الفترة من ٢١ - ٢٢ ديسمبر.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٤م). التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٨م). التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٢)، ١٤١-٢١٣.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن. (٢٠٠١). المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل، علي عبدربه (٢٠٠٧م). البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- آل فطیح، حمد قبلان (٢٠٠٨م). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- بركات، زياد، وعض، أحمد (٢٠١٠م). واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الاردن، العدد (٥٦)، ص ٧١-١١٣.
- تبوك، سالم بن سهيل (٢٠٠١م). دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الحري، خديجة أحمد (١٤١٦هـ). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- حمور، ميرغني عبدالعال (١٩٨٧م). التطوير التنظيمي والخصوصية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الخنيني، محمد بن علي (١٤٢٤هـ). الواقع التنظيمي وآليات تطويره دراسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ٢١.
- الراجحي، هاني بن ناصر (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الروقي، مطلق مقعد (٢٠١٤م). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، مجلة البحث العلمي في التربية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- الرويلي، محمد صالح (٢٠٠٣م). تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٩م). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة.
- سليمان، سناء (٢٠٠٩م). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية، القاهرة: عالم الكتب.
- السميح، عبد المحسن محمد (٢٠٠٩م). دراسات في الإدارة الجامعية، عمان: دار الحامد.

- الشايح، علي بن صالح، والضويان، حصة بنت عبد المحسن. (٢٠١٤).  
إستراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة  
القصيم، مجلة التربية، كلية التربية، العدد ١٥٩، الجزء الأول، يوليو.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر (١٤٢٧هـ). التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية  
في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية  
التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- شمروخ، مرفت جمال الدين (٢٠١٥م). آليات التطوير التنظيمي وتحقيق الجودة  
الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من منظور طريقة تنظيم المجتمع.  
مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر: الجمعية المصرية للأخصائيين  
الإجتماعيين.
- الشنبري، عبد الله بن جابر (١٤٢٤هـ). نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء  
التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في  
الإدارة بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز. رسالة ماجستير غير منشورة،  
كلية التربية، جامعة أم القرى.
- صبري، ماهر إسماعيل (٢٠٠٢م). الموسوعة العربية لمصطلحات التربية  
وتكنولوجيا التعليم، الرياض، مكتبة الرشد.
- الصفيان، فهد بن ناصر (٢٠٠٣م). علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات  
الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف  
العربية للعلوم الأمنية.
- الصقيه، فهد بن ابراهيم (١٤٢٥هـ). التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين  
لبرامجه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف  
العربية للعلوم الأمنية.
- الصيرفي، محمد، التطوير التنظيمي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني (١٩٩٩م). دور البحث العملي كإستراتيجية  
للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية.  
مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد (١)، المجلد (١٣)،  
١١٥-١٤٨.

- الطجم، عبد الله بن عبدالغني (٢٠٠٧م). التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات. جدة: دار حافظ.
- الطجم، عبد الله بن عبدالغني (١٤٢١هـ). التطوير التنظيمي. ط٢ جدة. دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبد ربه، أسامة محمود (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة القاهرة فرع بني سويف.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٧م). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة.
- عبيدات، ذوقان عبد الله، عبد الخالق، كايد ابراهيم، عدس، عبدالرحمن (٢٠١٠م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عصفور، أمل مصطفى (٢٠٠٨م). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عماد الدين، منى مؤتمن (١٩٩٠م). التطوير التنظيمي مدخل لزيادة الفعالية التنظيمية في المنظمات الإدارية. مجلة رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، الأردن، العدد (١)، المجلد (٣١)، ١٦-٣.
- الغالبي، طاهر وصالح، أحمد (٢٠١٠م). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد محمد (١٤٣١هـ). التطوير التنظيمي، الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- فتحي، شاكر محمد (٢٠٠٢). إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف.
- الفضيلة. محمد بن عبدالله (٢٠٠٨م). التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، محمد بن باني (١٤٣٣هـ). معوقات التطوير التنظيمي وحلولها-دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية  
في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"

- كيزار، أديانا ج وآخرون (٢٠١٠م). التعليم العالي لخدمة الصالح العام. ترجمة إبراهيم الشهابي. الرياض. العبيكان للنشر.
- اللوزي، موسى (٢٠١٠م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان. دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد (٢٠١٠م). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. الإسكندرية. مركز التنمية.
- المحيميد، سعد محمد (٢٠١٣م). التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المربع، صالح بن سعد (١٤٢٥هـ). التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المنيع، حمد بن إبراهيم (١٤٢٨هـ). التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية - تصور مقترح، رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦هـ). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة. الرياض.
- وزارة التعليم العالي (١٤٢٠هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائح - وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الرياض.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٤م). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" - قضايا وأهداف - وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الرياض.

**المواقع الإلكترونية العربية:**

آفاق (2016) موقع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق). [اونلاين] موجودة في:

<http://aafaq.mohe.gov.sa/aboutplan/Pages/About.aspx>

دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

رؤية (2030) موقع رؤية المملكة العربية السعودية [اونلاين] موجودة في

<http://vision2030.gov.sa> دخول الموقع في ٢٨ ديسمبر ٢٠١٦].

وزارة الاقتصاد والتخطيط (خطة التنمية العاشرة) [اونلاين] موجودة في:  
<https://gar.mep.gov.sa/Account/login.aspx> دخول الموقع في

٢٢ أكتوبر ٢٠١٧].

التعريف بالوكالة (٢٠١٦) وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتواصل الدولي.  
 جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. [اونلاين] موجودة في:

<https://units.imamu.edu.sa/vrectorate/KEICVR/profile/Pages/default.aspx>

دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

الهيكل التنظيمي لجامعة أم القرى (٢٠١٦) جامعة أم القرى. [اونلاين] موجودة  
 في: <https://uqu.edu.sa/page/ar/18> [دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

الهيكل التنظيمي لجامعة الأمام (٢٠١٦) جامعة الإمام محمد بن سعود  
 الإسلامية. [اونلاين] موجودة في:

<https://www.imamu.edu.sa/Pages/default.aspx> [دخول الموقع في ١٨

مارس ٢٠١٦].

الهيكل التنظيمي لجامعة الأميرة نورة (٢٠١٦) جامعة الأميرة بنت عبدالرحمن.  
 [اونلاين] موجودة في:

<http://www.pnu.edu.sa/arr/University/Pages/OrgChart.aspx>

[دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

الهيكل التنظيمي لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (٢٠١٦) جامعة الملك فهد  
 للبترول والمعادن. [اونلاين] موجودة في:

<http://www.kfupm.edu.sa/SitePages/ar/organization.aspx>

دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

الهيكل التنظيمي لجامعة جازان (٢٠١٦) جامعة جازان. [اونلاين] موجودة في:  
[http://www.jazanu.edu.sa/AboutUniv/Documents/2013\\_zp](http://www.jazanu.edu.sa/AboutUniv/Documents/2013_zp)

[sa59a238e.pdf](http://www.jazanu.edu.sa/AboutUniv/Documents/2013_zp_sa59a238e.pdf) [دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

الهيكل التنظيمي لجامعة حائل (٢٠١٦) جامعة حائل. [اونلاين] موجودة في:  
<http://www.uoh.edu.sa/AboutHU/Pages/Structure.aspx>

[دخول الموقع في ١٨ مارس ٢٠١٦].

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Alvesson, M., & Benner, M.(2016).Higher Education in the Knowledge Society: Miracle or Mirage? in: J. Frost et al. (eds.), Multi-Level Governance in Universities, Higher Education, Springer International Publishing Switzerland.
- Claus Buhren.(2001). "School Development Through Organizational Development.
- Cusick, Anne (2005), "Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance", Leadership & Organization Development Journal. Vol, 26, No, 2, pp. 106-119.
- Ellsworth, J. B. (2001)Surviving Change: A Survey of Educational Change Models. NY: ERIC Clearinghouse on Information & Technology, Syracuse University .
- Gilbert J. (2006). Catching the Knowledge Wave: The Knowledge Society and the Future of Education. New Zealand. Wellington: New Zealand Council for Educational Research.
- Green, Michael & Hutchinson ,Annette(2005), Organizational Behaviour Theory and practice, (London: G.A.Cole,.
- The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities, 1st ed. Washington DC: The World Bank, pp.129-166
- Wilbert Delanor, Hawkins .(2000). "Predictors of Affective Organizational Commitment among High School Principals " , Diss. , Abs. , Int. , Vol. 61 , No. , (1 – A) July , 2000, P 42.



---

**المواقع الإلكترونية الأجنبية:**

AsiaWeek (1999) Best Science and Technology Schools. [online] Available at: <http://www-cgi.cnn.com/ASIANOW/asiaweek/universities/scitech/2.html> [Accessed 17 Mar. 2016].

Times Higher Education. (2010). World University Rankings. [online]

Available at: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/top-200.html> [Accessed 17 Mar. 2016]