



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م



ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء
رؤية المملكة ٢٠٣٠ (جامعة بيثشة أنموذجاً)

إعداد

د/ غرم الله بن دخيل الله سابر العلياني
أستاذ القيادة التربوية المشارك بقسم القيادة التربوية
بكلية التربية جامعة بيثشة

المجلد (٨٥) العدد (الأول) الجزء (الأول) يناير ٢٠٢٢م

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن ملاءمة الهيكل التنظيمي لجامعة ببشة لاستراتيجيتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠، والتعرف على متطلبات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ والكشف عن معوقات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتقديم تصور مقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠، واستخدام البحث المنهج الوصفي المكتبي، وتوصل البحث للعديد من النتائج منها، أهمية إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة، واستحداث وكالات جديدة للجامعة لخدمة أهدافها الاستراتيجية، والاستفادة من التصور المقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الجامعات الناشئة، رؤية ٢٠٣٠



Abstract:

The aim of the research is to reveal the suitability of the organizational structure of a university to its strategy in Vision 2030, and to identify the research requirements, the suitability between universities in the universities in Vision and their strategies in Vision 2030, and to reveal the obstacles to achieving suitability among emerging universities in Vision 2030, and to present a proposal for the suitability between the brands of emerging universities And its strategies in the light of the 2030 vision, and the research used the descriptive desk approach, and the research reached from the results from them, and then reorganized the structures of the emerging universities, and created new agencies for the university for its strategic goals, and benefited from the perception to reach the appropriateness between the university umbrellas for universities and their strategies in the light of the 2030 vision.

Keywords: organizational structure, strategy, emerging universities, vision 2030

المقدمة

تواجه الجامعات في مجتمعنا العربي اليوم تطورات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما فرض عليها العديد من التحديات التي ينبغي مواجهتها كالعولمة والمعلوماتية والفجوة بين التعليم وسوق العمل، وتحدي النوعية والجودة وكفاءة التعليم الداخلية والخارجية والتطور التقني الهائل. إضافة إلى ازدياد حدة التنافس بين الجامعات عالمياً وما تفرضه من تغيرات نوعية، والتطور والسرعة، حيث الثورة المعرفية الهائلة وما يصحبها من تسارع تقني هائل ووجود فجوات عميقة بينها وبين الجامعات في العالم المتقدم (الزيدي، ٢٠١٨) . وعليه فإن تطوير التعليم الجامعي يعد ضرورة حتمية لا بديل لها، لتحقيق الأهداف المرجوة من أجل نقلها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يجعلها أكثر إنتاجية ومواكبة لسوق العمل و يفي بمتطلبات المستقبل، والدخول في المنافسة العالمية ، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بإحداث تغييرات في أنظمتها بما يساير هذه التطورات، وتبنى إستراتيجيات تضمن لها القدرة على البقاء والمنافسة وتبني التوجهات الحديثة والرؤى العالمية في إدارة تنظيماتها الجامعية. لذا أصبح لزاماً على الجامعات مواكبة التغيرات وإحداث تغييرات جذرية لتتسجم مع البيئة الجديدة والتحديات الكبيرة، والبحث عن وسائل فاعلة لإحداث التقدم، وتبني أساليب حديثة لإدارة التعليم الجامعي تساعد على اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وعلاجها، والاستفادة من التجارب الدولية في تطبيق نماذج الاستراتيجيات الحديثة في التعليم الجامعي (الحري، ٢٠١١).

وأولت المملكة العربية السعودية إهتماماً كبيراً في تطوير التعليم الجامعي في جميع مجالاته من خلال رؤية ٢٠٣٠ ، وقامت بوضع تصور لدور الجامعة في إعداد وتأهيل الخريجين بمهارات مستقبلية يجب توافرها لمواكبة التطورات الحديثة، ووضع نظم جديدة ومعايير عالمية، حتى ترفع من أدائهم وتهيئهم للدخول إلى سوق العمل.

حيث جاءت رؤية ٢٠٣٠ استمراراً لما بذله قادة المملكة العربية السعودية منذ عهد المؤسس الملك عبد العزيز بن عبدالرحمن آل سعود، طيب الله ثراه، وحتى عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، أيده الله تعالى بتوقيفه، لتعلن عن بدء مرحلة جديدة في تاريخ المملكة وفقاً لما تتطلبه الظروف والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية لتتحول المملكة نحو المنافسة والريادة العالمية في كافة المجالات. (الرقيعي : ٢٠١٩)

وتضع رؤية ٢٠٣٠ العديد من التطلعات المستقبلية الأكثر اشراقاً لمواجهة أي معوقات من خلال مضاعفة الجهد وتحسين بيئة العمل والتطوير المستمر ، وقياس مستوى الأداء ، والمحاسبية الشفافة لبناء مستقبل أكثر ازدهاراً (رؤية ٢٠٣٠، ٧) وعليه يمكن مواجهة تلك المعوقات من خلال رؤى استشرافية تحدد من خلالها المنطلقات والمتطلبات التي تحد من تلك المعوقات والعمل على مواجهتها بشكل ايجابي . (شرف : ٢٠١٩)

وقد أعادت (رؤية المملكة ٢٠٣٠) المسار الصحيح للجامعات السعودية، وستفرض الرؤية أحد أهدافها التعليمية بدخول خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية، وهذا الهدف سيضع الجامعات مرة أخرى على المسار الدولي لتطوير التعليم العالي في المملكة، وستخلق تنافساً كبيراً بين الجامعات، وتخلق عدداً كبيراً من التوجهات المستقبلية. (الحمد : ٢٠١٦)

ومن أبرز المواصفات لجامعة المستقبل أن يكون هناك اتصال دائم بين الجامعات لتبادل المعلومات والأبحاث ودعم روح المنافسة العلمية والثقافية بين الدارسين، وأهمية توفر أدوات قياس وتقويم علمية دقيقة للحصول على عملية تقويم حقيقية شاملة لجميع جوانب شخصية الجامعيين في جميع الممارسات والأنشطة التي تتم داخل الجامعة من أجل التحسين والتطوير مما يترتب عليه إعادة هيكلة التنظيمي، وخططها الاستراتيجية، وبرامجها الأكاديمية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، والعمل على تذليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق تلك الرؤية. (الحمد : ٢٠١٦)

ويرتكز تحقيق أي مؤسسة لأهدافها وضع هيكل تنظيمي مناسب تتضح فيه المسؤوليات والاختصاصات الوظيفية لكافة العاملين وكذلك توصيف الوظائف بشكل دقيق وتحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام وتحديد السلطة والمسئولية بين الرؤساء والمرعوسين وتحديد نطاق الإشراف كما يتطلب التنسيق والتعاون المستمرين بين الأفراد (طه ، ٢٠١٣) ، وكذلك مراجعة كافة التنظيمات الإدارية وإحداث التغييرات الضرورية التي تستوجبها الطبيعة الديناميكية للتطورات الحالية (سيد ، ٢٠١٦ ، ٤٥) .

ونظراً لما يتميز به محيط المؤسسات بما فيها الجامعات من حركية وعدم ثبات، وكنتيجة للتغير السريع في مكوناته، تلجأ المؤسسات إلى الاستجابة لهذه التغييرات والتكيف معها لتضمن بقائها، وهذا ما فرض عليها اختيار وتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغييرات و يتلاءم مع متطلبات الإستراتيجية المطبقة. وبنفس الكيفية فإن أي تغيير في الإستراتيجية يفرض إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي. وباعتبار أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تشكل عاملاً مهماً في نمو وبقاء المنظمة واكتسابها للميزات التنافسية، فإن التحدي الذي يواجه المنظمة هو المواءمة بين متغيراتها التنظيمية وعوامل بيئتها الخارجية .(منصوري : ٢٠١٤)

حيث أن الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يتأثران بمدى التغير في عوامل المحيط ، لهذا يتوجب على المؤسسة تغيير الاستراتيجية وتعديل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة لتحقيق أهدافها، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة الأمر الذي يفرض على المؤسسة البحث عن ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والديمومة في السوق.(منصوري : ٢٠١٤)

ولأن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل هي علاقة تحويلية وليست خطية تعتمد على التابع والترتيب بين العنصرين وتقوم على مبدأ التكيف بينهما، وعليه فالضرورة تقتضي مراجعة تصورات النماذج التقليدية والتعرف على أن العلاقة بين البيئة والإستراتيجية والهيكل هي تفاعلية، فالبيئة تحدد الإستراتيجية والهيكل ولكن هاتين الأخيرتين تعملان

من خلال تكاملهما بناءً على قدرات وموارد المؤسسة على تعديل وتحويل البيئة بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

ولتحقيق هذه الغاية فإن على المؤسسة تبني مفهوماً استراتيجياً في عملياتها ينطلق من وجوب تلازم هذه الاستراتيجيات مع هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع مواردها وقدراتها. ولذلك يمكن القول أن التغيير في عوامل المحيط يجعل الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تشكل أحد التحديات الاستراتيجية التي تواجه قيادة المؤسسة في سعيها لأجل البقاء والنمو. (منصوري: ٢٠١٤)

مشكلة البحث

فرضت تحديات القرن الحادي والعشرين على الجامعات تحديات كبيرة، محلية وعالمية كالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وبات من الضرورة أن تدرك الجامعات العبء الكبير الذي يقع على عاتقها في عملية التغيير للتحويل نحو مجتمع جديد في عصر يتميز بمجموعة من التحولات الضخمة، ويقاس فيه المجتمع بقدرته على المشاركة العالمية والمنافسة، ويجب أن تعيد النظر في أساليب إدارتها واستخدام أساليب حديثة تواكب التوجهات الإستراتيجية الحديثة في كافة مجالاتها.

وذلك لأن الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات من بينها الجامعات تعاني من قصور في تبادل المعلومات نتيجة عدم قناعة البعض بمشاركة المعرفة الوظيفية وتغلب النمط البيروقراطي التسلطي في الممارسات التنظيمية ، بالإضافة الافتقار الى شبكة اتصال إلكترونية ذات تقنية عالية تربط بين الوحدات الإدارية ، فغياب ذلك بسبب بطء الإجراءات ، وضياح الأوراق، وتأخر البت في العديد من الأمور مما ينعكس سلبية على الأداء، وضعف الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة الجامعية ، ومحاربة العاملين للممارسات التقنية الحديثة ، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي ودوره في صناعة القرارات الرشيدة على مختلف المستويات التنظيمية، وغياب الإحصائيات المحدثة المتاحة لكافة العاملين (السلطين، ٢٠١٤).

وأكدت العديد من الدراسات العلمية التي أجريت حول الواقع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالعالم العربي، أن هذا الواقع يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها: المركزية، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وضعف الأداء والتنسيق بين المؤسسات التربوية المختلفة، إضافة إلى ضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع. (حلس، ٢٠١٣، ص ١٣١).

وقد أكدت دراسة (زاهر، ٢٠١٤، ص ٢٠٩، ٢٠٧) إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه الجامعات منها: قصور في برامجها وسياساتها ومخرجاتها بالإضافة إلى نقص متزايد في أعضاء هيئة التدريس وهذه التحديات تتطلب منها القيام بإجراءات تعديلية تطويرية في خططها الاستراتيجية لتتمكن من تحقيق أهدافها ومسايرة المستحدثات العالمية، والارتقاء بأدائها.

وحيث أكد كذلك (شرف، ٢٠١٩، ٧٨) بأن من التحديات التي برزت أمام المنظومة الجامعية الاختلاف في الهياكل التنظيمية بين الجامعات، وغياب تنظيم محدد لها مما يجعل هناك تشتت وقلة وضوح لمهام بعض الإدارات، وبالإضافة إلى كل ذلك توسع الدور الأكاديمي ليتضمن مهام إدارية كانت سابقا من مهام الجهاز الإداري العام وأدى ذلك إلى غموض الحدود بين الأكاديميين والجهاز الإداري، وانعكس سلباً 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.

وأشارت أيضاً دراسة كل من: (النفيسة، ٢٠١١م)، و(أغا واخرون، ٢٠١١) إلى قدم بعض الهياكل التنظيمية وقصور ملاءمتها للظروف المتجددة، وطول إجراءات العمل والمركزية المتشددة وبيروقراطية الإجراءات التنظيمية، وغياب الرؤية الشاملة لدور التعليم العالي بالمستقبل التنموي، وتضارب وظائف الجامعة وزدواجيتها، وتقدم النظم، وتراجع دور القيم والمعايير الأخلاقية، واستمرار الهيكل التنظيمي بالجامعات الحكومية على حاله دون تطوير فاعل، وتضخم الهياكل الوظيفية .

والجامعات السعودية ليست بمعزل عن هذا الواقع؛ حيث تواجه عدة تحديات إستراتيجية، أضعفت من قدرتها التنافسية، واتضح ذلك بصورة واضحة عند ظهور نتائج تصنيف الجامعات عالمياً. (الشثري، ٢٠١٤، ص ٥).

فمؤسسات التعليم الجامعي بصفقتها أنظمة مفتوحة، تتأثر بهذه المتغيرات المحيطة وتتفاعل معها، وبالتالي فهي مطالبة أكثر بإصلاح أنظمتها، والتطوير والتحسين المستمر، والتميز في الأداء، وذلك للحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية، وفاعلة، قادرة على الابتكار، وتحقيق متطلبات التنمية الشاملة" (الحمد، ٢٠١٧، ١٩٨)، ويتحقق ذلك بإعادة هيكلة تنظيماً بما يتلائم مع استراتيجياتها الحالية وأهدافها المرجوة .

وقد أوضح 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 العنصر النسائي للتدريس خاصة بالمجال الطبي، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وقصور 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 سلبياً 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 ٢٩-٢٨)

وقد أوصت دراسة (الفوزان، ٢٠١٧، ص٣٨) بضرورة تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بتعديل القوانين والتشريعات الحالية، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين .

وعليه برزت مشكلة البحث الحالي لتأكيد أهمية ملاءمة هياكل الجامعات الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠، لرفع مكانتها الأكاديمية، وتميزها، وتزايد فرصها لخوض التنافس مع نظيراتها.

لذا ركز هذا البحث على بيان مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وإتخذ (جامعة بيثشة أنموذجاً). وتبلورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

وقد تفرع منها الأسئلة الفرعية التالية :

- ما متطلبات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء ورؤية ٢٠٣٠ ؟
- ما معوقات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء ورؤية ؟
- ما التصور المقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ؟

أهداف البحث :

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- (١) الكشف عن ملاءمة الهيكل التنظيمي لجامعة بيثشة لاستراتيجيتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- (٢) التعرف على متطلبات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

٣) الكشف عن معوقات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

٤) تقديم تصور مقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

أهمية البحث :

الأهمية النظرية: تبرز أهمية البحث النظرية فيما يلي :

- أنه محل استجابة للتغيرات المعاصرة في مختلف المجالات الحياتية، والتي أفرزت تحديات متنوعة، فرضت على مؤسسات التعليم الجامعي السعي نحو تحقيق تميزها في مختلف الأبعاد والمجالات ورفع قدرتها التنافسية.
- تناول متغيرين هامين ولهما العديد من الآثار الإيجابية وهما متغيرا الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.
- انسجامه مع توجهات المملكة العربية السعودية التي تبنت سياسة التنافسية، من خلال رفع مستوى الجامعات بما يحقق متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي تهدف إلى الوصول بالجامعات السعودية إلى مراكز متقدمة في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات.
- تركيزه على الجامعات الناشئة باعتبارها حديثة العهد وبحاجة لمزيد من الدراسات التي تسعى لبيان واقعها من حيث ممارستها بعض الأدوار المتطلبة لنجاحها في تحقيق أهدافها، ومنها هيكلتها والاستراتيجيات التي تتبناها .
- من المؤمل أن يثري هذا البحث المكتبة الإدارية التربوية بإضافة مرجع علمي في موضوع الهيكل التنظيمية للجامعات واستراتيجياتها.

الأهمية التطبيقية :

- يؤمل أن يضيف البحث معرفة جديدة في مجال الهياكل التنظيمية في التعليم الجامعي، بما يوفره من إطار نظري وتوصيات ومقترحات.

- يمكن أن يفيد البحث مسئولى الجامعات الناشئة بما يسفر عنه من مقترحات توضح أهمية بناء هيكل تنظيمي للجامعات بما يتلائم مع استراتيجياتها.
- تقديم البحث تصوراً مقترحاً للتعرف على متطلبات تحقيق التلاؤم بين هياكل الجامعات الناشئة واستراتيجياتها، وهذا التصور قد يفيد المسئولين وصانعي القرار بالجامعة عند إعادة هيكلاها التنظيمي وتحقيق تميزها المؤسسي وأهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: ملاءمة الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة باستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .
- الحدود المكانية: الجامعات الناشئة (جامعة بيشة إنموذجاً) .
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني ١٤٤٣هـ

منهجية البحث :

إعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استقراء وتحليل الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات التي ترتبط بمجال البحث ،وذلك للتعرف على ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ واتخذ البحث جامعة بيشة إنموذجاً.

مصطلحات البحث :

الجامعات الناشئة:

هي الجامعات التي تم إنشائها عام ١٤١٩هـ أو بعده، وبعض هذه الجامعات كانت فروعاً لجامعات قائمة، أو كليات في مدن وقرى متقاربة، فتمت إعادة هيكلتها وتجميعها تحت مظلة جامعة واحدة (مركز البحوث والدراسات بوزارة التعليم العالي، ١٤٣٥هـ،

(١٤٣

ويقصد بالجامعات الناشئة إجرائياً: تلك الجامعات التي استحدثت قريباً بدءاً من جامعة الملك خالد التي استحدثت عام ١٤١٩ هـ ، وانتهاء بما يستحدث من جامعات : واتخذ هذ البحث (جامعة بيثنة إنموذجاً).
رؤية المملكة ٢٠٣٠:

هي خطة المملكة العربية السعودية والتي تم الإعلان عنها في ٢٥ أبريل ٢٠١٦ والمعتمدة على ثلاثة محاور (مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح) حيث تستند إلى مقومات المملكة ومكامن قوتها لدعم المواطنين في تحقيق رؤيتهم. وعرفتها عويد (٢٠١٧) بأنها رؤية تبنتها المملكة العربية السعودية لتكون منهجا وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجا رائدا على كافة المستويات، واشتملت الرؤية على عدد من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، بهدف ترجمة الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءا من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية. (القرني: ٢٠٢٠)

والتعريف الإجرائي لرؤية المملكة ٢٠٣٠: هي رؤية استراتيجية وضعتها المملكة لاستشراف وصنع مستقبلها في كافة المجالات، معتمدة على دراسات علمية للبيئة السعودية، وكيفية الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية والبشرية من أجل بناء إنسان عصري يتكيف مع متغيرات العصر في ضوء هويته العربية والإسلامية الأصيلة، ، من خلال منظومة تعليمية متطورة تتبنى أحدث الاستراتيجيات والتقنيات والأساليب ، لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل .

الإطار النظري والدراسات السابقة

يقسم الباحث الإطار النظري إلى أربع محاور، وهي: المحور الأول: الهياكل التنظيمية الجامعية، والمحور الثاني: الاستراتيجية ومحاورها في الجامعات، والمحور الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، والمحور الرابع: رؤية ٢٠٣٠ والجامعات.

المحور الأول : الهياكل التنظيمية الجامعية

الهيكل التنظيمي :

لم يتفق مفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد للهيكل التنظيمي ولكن اتفقوا في أنه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فذكر (Robert Appleby) بأن الهيكل التنظيمي إطار يوجه سلوك قائد المنظمة عند اتخاذ القرارات، كما أشار (Freeman & Stoner) إلى أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تقسم أنشطة المنظمة، ووضح (Katz & Kahn) 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 بالأقسام، 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 الى قسمين أحدهما : أفقي ويشير الى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات والتي كلما زاد عددها أدى الى تعقد الهيكل التنظيمي، والآخر تقسيم رأسي أقل تعقيدا وبلقي الضوء على عمل الهيكل التنظيمي ويتم قياسه بعدد المستويات التنظيمية والتي كمال زاد عددها أدت الى تعقد الهيكل التنظيمي (حريم : ٢٠٠٩، 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 (Operatin 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 الهيكل التنظيمي تنفق 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 بوساطة التكيف المتبادل (حریم، ، ٢٠٠٩، 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 يركز على أحداث سابقة وأن المنظمة تعتمد أسلوب اتخاذ القرار العقلاني للوكلاء ويدمج المرؤوسين ببياناتهم مع التوصيات الخارجية لرؤسائهم كما أن القرارات لا تتطلب الاجماع بل يسمح بالأغلبية، كما قد تتكرر القرارات في حالات متشابهة (البغدادى والعبادى، ٢٠١٠، ٩٩-١٠٠).

إدارة المعرفة والهياكل التنظيمية :

إن جودة الأداء تسعى الى تطوير آليات المراقبة المؤسسية عن طريق إحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي والذي يتطلب توفر مرونة عالية بالمنظومة الجامعية (محبوب، ٢٠٠٤، ٢٩)، وهكذا فإن الهيكل التنظيمي اللامركزي والمرن أفضى هو الأنسب للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي (المطلق، ٢٠١٣، ١٠١) كما لا بد من التوازن بين المركزية واللامركزية عن طريق إعادة توزيع السلطات والصلاحيات بتصميم توصيف دقيق للاختصاصات، والتفويض حيث يتم منح بعض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى بعد تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة ليتمكنوا من إنجاز مهامهم بكفاءة. وأن تمنح اللجان وفرق العمل سلطات محددة مع تطبيق الاجتماعات الهادفة الموضوعية التي تحرص على مشاركة أكبر عدد في صناعة القرار، ومنح الحوافز المتنوعة، وذلك يتطلب إعادة تصميم الوظائف حيث يتم منح حرية محددة تمكن من الابداع، بالإضافة الى تدفق المعلومات بشكل دقيق ولسلس بين كافة مستويات التنظيم بحيث انسياب العمل، والتوازن بين النمطية والمرونة، والهيكل التنظيمي الناجح هو القادر على تحقيق أهداف المنظمة وتحقيقه بالرقابة والتناغم الداخلي بين وحداته (ماهر، ٢٠٠٥، ٨١، ٨٢، ٨٨) ويرافق ذلك تطبيق حوكمة الجامعات للحد من استخدام السلطة وقصور بعض الأنظمة الرقابية، لحماية حقوق الموظفين ودعم مبدأ الشفافية (ماهر، ٢٠١٤، ٥٤٢). إن الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات تعاني من قصور في تبادل المعلومات نتيجة عدم قناعة البعض بمشاركة المعرفة الوظيفية وتغلب النمط البيروقراطي التسلسلي في الممارسات التنظيمية، بالإضافة الافتقار الى شبكة اتصال الكترونية ذات تقنية عالية تربط بين الوحدات الإدارية، فغياب ذلك يسبب بطء الإجراءات، وضياح الأوراق، وتأخر البت في العديد من الأمور مما ينعكس سلبا على الأداء، وضعف الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة الجامعية، ومحاربة العاملين للممارسات التقنية الحديثة، وعدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي ودوره في صناعة القرارات الرشيدة على مختلف المستويات التنظيمية، وغياب الإحصائيات المحدثة المتاحة لكافة

العاملين (السلطين، ٢٠١٤). لذلك واجهت 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، ص ١٣٥، و ١٤٢ و ١٤٩). تصميم قاعدة للمعلومات الالكترونية ذات البرمجيات المناسبة لطبيعة بيئة العمل، يتم وضع السياسات وأخذ 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) حيث يتم ذلك في أطر حوكمة واضحة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي.

أهمية الهيكل التنظيمي

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها، وأهدافها بكفاءة وفعالية، وفي ضمان التكيف والمواءمة مع مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية والتدفق الفاعل للعمليات المختلفة (Narayanan and Nath, 1993, 306)، كما إن الهيكل التنظيمي هو نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة، ويساعد في تحليل عملياتها، فتأثيرات الهيكل التنظيمي لأي منظمة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية، والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع وتحسين معنويات الأفراد العاملين وتحقيق الرضا (Jones, 2004, 10) ، والهيكل التنظيمي يجب أن يصمم لذلك الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء التنظيمي من خلال تحديد النشاطات والعلاقات داخل المنظمة، والذي يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة.

من هنا تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي عبر تأثيره المباشر في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وتسهيل مهماتها، كونه الوسيلة التي بواسطتها تنظم الأقسام المختلفة وتوزع المهام وتتسق نتائج الإنجاز فيها ((83 , Scherinerhorn et al 1997، فهو المسؤول عن بلورة شكل وتنظيم المنظمة، ويمكن عن طريقه أن نميز المنظمات عن بعضها وفي ضوء ما ورد يمكن بيان التصور عن مدى أهمية الهيكل التنظيمي والتأثيرات التي يمارسها في تدفق العمليات والخصائص التنظيمية الأخرى، وتأثيره المباشر عليها، وهذا ما سيتم اختصاره في النقاط الآتية:

(Pettinger, 2000,210) Carnall, 2003, 378)

-يشكل الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها ربط الأفراد، والموارد، والقواعد، والإجراءات، والقوانين معاً على نحو يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف.
-زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار، إذ إن التصميم يسهم في توفير وقت وجهود المنظمة في عملية الحصول على المعلومات بالكم والسرعة المطلوبة.
-يعد الهيكل التنظيمي صمام أمان للمنظمة، فهو يقلل المخاطر التي يمكن أن تواجهها بسبب التغيرات المفاجئة عبر تجهيزها بالآليات التي تسهم في اختزال عدم التأكد البيئي.

-يعد الهيكل التنظيمي أداة ضبط سلوكيات الأفراد داخل التنظيم عبر وضع القواعد والإجراءات المحددة لطبيعة وشكل العلاقات بينهم.

-يمنح المنظمة القدرة على المرونة والتكيف، وتعد تلك من خصائص الإبداع، ولاسيما تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة، فتكون بحاجة إلى بناء هيكل تنظيمي مرن ومتكيف لتنفيذ الاستجابات المناسبة.

وقد أشار (Druker, ١٩٨٣ : ٩٧) إلى أن أهمية الهيكل التنظيمي تبرز كونه أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان وتوحيد تنسيق النشاطات التنظيمية للأنظمة الفرعية ومن خلال تأثيره الفاعل في المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، أهمها ما يأتي :

- ١) المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد المنظمة لأعمالها وأنشطتها التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لها.
- ٢) المساعدة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال إفراح المجال لنقل المعلومات ضمن المواصفات التي تسهل على المديرين اتخاذ القرارات بفاعلية أكبر.
- ٣) تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المنظمة، وما هو المتوقع من كل فرد فيها القيام به وذلك استناداً للتعليمات والإجراءات والمعايير.
- ٤) يحافظ الهيكل التنظيمي على بناء المنظمة من الانهيار المفاجي أو الفشل السريع كما يحد من درجة الخطورة التي تشكلها البيئة المحيطة لما تمتاز به من تطورات وتغيرات مفاجئة سريعة (الشماع، ١٩٩٢ : ٩).
- ٥) يعطي الهيكل التنظيمي السمة التي تميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى، فالشركة تختلف عن المستشفى وهذه تختلف عن الجامعة.. الخ.
- ٦) يعد الهيكل التنظيمي احد العوامل المهمة في نجاح المنظمة وتسهيل القيام بمهامها في تحقيق الأهداف.

خصائص الهيكل التنظيمي

١- الرسمية :

تعني الرسمية أو النمطية تأدية العمل في شكل محدد ومعروف مسبقاً، وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها ومن خلال وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد (ابو ناعم : ١٩٩٢م). فهي تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والإجراءات الخاصة في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله، مع الإشارة أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والإجراءات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح (توفيق : ١٩٩٧م). وقد استخدمت المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه) ، وبالتالي تخفيض درجة التباين في السلوك.

٢- المركزية واللامركزية :

تعني المركزية درجة تركيز السلطة وأخذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص معين مما يتيح فرصة ممارسة حقوق وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار (عبيدات : ١٩٩٧م). وعرفها (Robbins) بأنها موقع ومكان اتخاذ القرار وصنعه في المنظمة، أما (hall) يرى أن المركزية تعني توزيع القوة في المنظمة، أما (HAGE) فيعرفها بأنها مستوى مشاركة جماعات العمل في القرارات الإستراتيجية مقارنة مع عدد الجماعات في المنظمة (العديلي : ١٩٩٣م). فالمركزية إذن تجيب على التساؤل أين يتم صنع القرار ؟. (زويلف، مهدي : ١٩٩٥).

أما اللامركزية فتعني تفويض السلطة للمستويات الوظيفية الأدنى في الهيكل (غراب : ١٩٩٥). ويشاع استعمال المركزية في المؤسسات الصغيرة الحجم، أو المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر نسبياً، أما في محيط مضطرب فتلجأ الإدارة إلى توزيع السلطات وإقرار حق مشاركة جميع الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة في عملية صنع القرار.

■ خصائص المركزية

- إن اتخاذ القرارات في ظل السلطة المركزية يسهل عملية التنسيق بين أنشطة المؤسسة المرتبطة بتطبيق استراتيجياتها.
- تهدف المركزية إلى توافق القرارات مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- في وقت الأزمات تسمح مركزية السلطة بسرعة اتخاذ القرار وتنسيق الاستجابة على صعيد المنظمة ككل لكون السلطة تتركز في شخص واحد.

■ خصائص اللامركزية.

- عندما يلجأ المديرون الإستراتيجيون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، فهم بذلك يعملون على تخفيض حجم المعلومات المتداول، وهذا ما يسمح لهم بتخفيض الوقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- تعزز اللامركزية من مرونة المؤسسة وتؤدي إلى تخفيض التكاليف البيروقراطية، وذلك لاستحواذ المستويات الأدنى على سلطة اتخاذ القرارات الفورية.

٣- درجة التعقيد (التمايز التنظيمي) :

التعقيد أو التمايز هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها البعض وتفصلها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة. فالتمايز يعني الاختلاف أو التباين أو التفاضل، وتنظيمياً يشير إلى إحداث فروق بين وحدات التنظيم تعكس طبيعة الواقع العملي (جلوب : ١٩٩٥)، وتشير درجة التعقيد إلى درجة نمو المنظمات وتوسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي، مما يعني طول خط السلطة الذي تمر من خلاله جميع الاتصالات من وإلى الإدارة العليا. ويمكن قياس درجة التعقيد من خلال الأبعاد الأساسية : التقسيم الأفقي، التقسيم العمودي، التقسيم الجغرافي.

■ التقسيم الأفقي :

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقياً وعلى نفس المستوى التنظيمي، وتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة (ماهر : ١٩٩٤م)، كما يعبر التقسيم الأفقي إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة، ومستويات التكوين، والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بأي قسم.

التقسيم العمودي : هو أقل تعقيداً من التقسيم الأفقي : (ماهر : ١٩٩٩م)

يعبر عن مدى عمق الهيكل التنظيمي، وهو يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة أو في جزء منها (قسم)، حيث تختلف المستويات التنظيمية حسب التعليم والتدريب والأقدمية (مرار : ١٩٨٣ م)، وهو يقاس بعدد المستويات التنظيمية، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً.

ويتجسد الهدف الأساسي من التقسيم العمودي في تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على كل مستويات المؤسسة. حيث أن الإدارة تختار العدد المناسب

من مستويات الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف الصحيح لتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية أكثر. فتعدد مستويات الهيكل التنظيمي قد تعيق عملية الاتصال والتنسيق وتؤدي إلى رفع التكاليف البيروقراطية. فاستطالت سلسلة الأوامر يؤدي إلى استغراق وقت أطول في عملية الاتصال بين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، وهذا ما يؤدي إلى فقدان المرونة بإضافة إلى حدوث تحريف المعلومات.

▪ التقسيم الجغرافي :

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها جغرافياً. والهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق مختلفة. إن درجة التعقيد في أحد العناصر الثلاثة على الأقل - تكون كبيرة كلما تميز نشاط المؤسسة بالنمو والتوسع، وكلما كان المحيط أكثر حركية.

تصميم الهيكل التنظيمي

ان تصميم الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته، فهو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف الوحدات التنظيمية، فكلما كان انعكاساً لبيئتها الخارجية والداخلية، كلما كان أداة فعالة تساعد على إنجاز هذه الوحدات لتحقيق أهدافها.

أ. هيكل التنظيم الآلي : - Organizational Structure Mechanical

من الواضح أن نمط هيكل التنظيم الآلي يتناسب مع البيئة التي تتصف عواملها ومتغيراتها بالاستقرار النسبي، والتي تفرض بالضرورة هياكل ميكانيكية نمطية، من أجل تحقيق الموضوعية والاستقرار في المنظمة، ويكون هذا النمط أكثر فاعلية من النمط العضوي في مواقف معينة، كونه أكثر ملائمة للأعمال والمهام الثابتة وللتغير النسبي المحدود في الظروف البيئية المختلفة، والتي تؤثر على أعمالها، لذا فهو أكثر فاعلية عندما يتصل أداء الأفراد بمهام روتينية وموجهة من قبل الآخرين

وفيما يلي أهم خصائص التنظيم الآلي :

١- التحديد الدقيق لأهداف المنظمة، فهي أهداف مكتوبة ومعروفة لجميع العاملين، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الإجراءات والقواعد المحددة وفق تسلسل معين وبرنامج زمني محدد.

٢- تقسيم العمل على اساس التخصص المهني والاتجاه إلى التخصص الدقيق، بحيث يختص كل قسم أو وظيفة بإداء مهمة محددة.

٣- الصلاحيات في المنظمة هي صلاحيات متعلقة بالوظيفة، وتميل المنظمة ذات الهيكل الميكانيكي إلى تركيز السلطة والرقابة، وبالتالي ضيق نطاق الأشراف فيها. حيث يتم التنسيق بين الوظائف وبين الأقسام من خلال الرئيس المباشر.

وهكذا نرى أن هذا النوع من التنظيمات هي التي تكون فيها درجة المعيارية، الرسمية، التخصص والمركزية مرتفعة، ودرجة منخفضة في المشاركة في المعلومات بين أعضاء التنظيم الواحد، والمركزية في اتخاذ القرارات، مما يحد من مرونة الهيكل نتيجة عدم تبنيه التغيرات البيئية المستمرة.

ب- هيكل التنظيم العضوي : Organic Organizational Structure

أن البيئة غير المستقرة، كثيرة الاستثناءات تفرض بالضرورة هياكل تنظيمية غير منمطة، أي تتطلب تنظيمًا مرناً قادراً على التجاوب مع حالات التجديد بما يكفل لها التكامل والتوافق مع بيئتها المتغيرة، فهي تميل إلى درجة عالية من الاتصالات الأفقية والنظم المفتوحة، أي تكون هياكلها أكثر ميلاً للنمط العضوي.

وتتصف الهياكل التنظيمية ذات النمط العضوي بالمرونة والقدرة على التغيير، فهي تمت أرضاً خصبة للتفكير الإبداعي الخلاق، حيث تكون فيها درجة الرسمية، التخصص والمعيارية منخفضة ودرجة عالية في المشاركة بالمعلومات بين أعضاء التنظيم الواحد، واللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يزيد من مرونة التنظيمات وقدرتها على تبني التغيرات البيئية المستمرة.

ويعتبر الهيكل التنظيمي العضوي من الهياكل التي تقوم على اساس المشاركة والتحاور البناء بين الرؤساء والمرؤوسين والدرجة العالية من الاتصالات الأفقية والعمودية على حد سواء، والتركيز على الرقابة الذاتية من خلاله، وهناك اهتمام بتبادل المعلومات أكثر من إعطاء وإصدار التوجيهات، لذا فهو أكثر فاعلية في البيئة الحركية التي تقترن بتغيرات متكررة في المنظمة أو عندما تكون المهمات غير محددة ومتجددة وغير روتينية.

المسؤوليات والصلاحيات :

المسؤوليات تتلخص في ما يكون الموظف مسؤولاً عن إنجازهِ وتختلف باختلاف مستواه الوظيفي وامكاناته، وكلما انخفضنا في الهيكل الوظيفي تكون المسؤوليات أكثر محدودية ونطاقها معين، ولا بد أن يكون هناك توازن بين المسؤولية والصلاحيات الممنوحة للموظف، وبالواقع العملي تغيب المعايير الكمية لتحقيق التوازن والتطبيق بين المسؤوليات والصلاحيات والحقوق، فزيادة الصلاحيات على المسؤوليات يؤدي إلى إساءة استخدام الصلاحية (Misuse of Authority)، وإذا زادت المسؤوليات على الصلاحيات فإن الإحباط يكون نتيجة ضعف قدرة الموظف على أداء التزاماته، ويتعذر تحقيق التوازن في حالات محددة، مثل : الأزمات والكوارث والطوارئ. وهكذا فإن التنظيمات التقليدية تنسم بالبساطة والعمومية وغير واضحة في تفاصيلها، وتتجاهل دور الوسائل التقنية والالكترونية، وتناقضها 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 لاعداد 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 اعتماد البرامج الدراسية والمسابقات ووضع الخطط والتطوير، وتنفيذ برامج البحث العلمي وتوفير 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 والاحصاء كمسار موحد لكافة طلبة الأقسام والكليات، وسهولة معالجة مشكلات التنسيق في جداول المحاضرات، ومع ذلك ينتقد هذا النمط في غياب تركيز بعض الاختصاصات في قسم واحد بالجامعة، وإدارياً فإن هذا النمط التنظيمي يقل كفاءة توظيفه للمختبرات والورش نظراً لتكرارها بأكثر من كلية، ويحتاج الى توظيف أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس (محبوب، ٢٠٠٤م، ٤٣-٤٤).

■ النمط المتخصص : يبرز هذا النمط في الكلية، حيث كل قسم أكاديمي يمثل تكوين تنظيمي خاص به، يضم كافة المتخصصين في الجامعة، فمثلا 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 بإستقلالها 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 بالاشراف 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، ويساهم في تقليل الانفاق الإداري الذي تتطلبه تشكيل كليات، ويركز على التخصص المشترك، ويساهم في سير منظومة جامعية متناسقة ومتكاملة الأجزاء نحو تحقيق أهداف محددة. إن هذا النمط يناسب الجامعات الصغيرة لأنه يركز على التخصص ويتيح إدارة موحدة تستوعب التخصص واحتياجاته المعرفية والمهارية (محبوب، ٢٠٠٤م، ٥٣).

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 تنعكس أيضا على أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب، فالتوسع في 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 سلماً هرمياً، وزيادة في التعقيد والرسمية (حريم، ٢٠٠٦، ص ٢٥٠-٢٠٩). 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 نشئت 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) ويمكنها من تحقيق أهدافها تبعاً لاستراتيجيات محددة.

■ 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 والاهداف) : رأى 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، ٢٠٠٩، ص ٢٠٥).

■ 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 فهيا كلها تميل الى التخصص وتقسيم العمل والرسمية وتطبيق التصميم التنظيمي الآلي (Mechanistic) (طه، ٢٠٠٧م، ص ٢٤١، ٢٩٣).

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 الى قائد يتصف بحسن التواصل ومهارات تطبيق الطرق والرؤى، وقادر على تفهم احتياجات أعضاء هيئة التدريس والاداريين، وبناء نظام إدارة المعرفة الالكترونية والتي تساهم 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.

أهداف المتطلبات الهيكلية والتنظيمية

تسعى الهيكلية التنظيمية للجامعة إلى رفع كفاءة الأداء الجامعي، ويمكن تناول أهداف الهيكلية التنظيمية بالجامعة على النحو التالي (العايدي، ٢٠١٣، ص ٢٠١٨)

- وضع أنظمة للرقابة على مستوى الأداء الجامعي.

- توزيع الحقوق والواجبات على العاملين بالجامعة.
- تحديد قواعد سير العمل بالمؤسسة الجامعية.
- تحقيق الشفافية والعدالة عند اتخاذ القرارات التي تصدرها.
- الحد من استغلال السلطة في المصالح الشخصية، وتقديم المصلحة العامة.
- توفير فرص متابعة أداء الجامعة عن طريق أعضاء من خارج الجامعة، ويكون لهم اختصاصات وصلاحيات الرقابة والمساءلة.
كما يمكن تناول مبادئ الهيكلية التنظيمية للجامعة على النحو التالي :
(Neilsen, A. "Becoming 2010,pp76-82)
- **الاستقلالية** : بمعنى قدرة الجامعة على اتخاذ قراراتها، وإعادة الهيكلة الخاصة بها، وكذا
الاستقلالية المالية، وإجراءات التوظيف وسياسات القبول والحرية الأكاديمية.
- **المساءلة** : ويقصد منها متابعة التقييمات الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالإدارات المختلفة لدى الجامعة، وكذا تقييم الأداء الجامعي للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، والمساءلة الأكاديمية لضمان تحقيق الجودة والتميز.
- **الشفافية** : وتعني تصميم الجامعة لآليات العمل، ووضع التشريعات والسياسات اللازمة لتوزيع المهام والواجبات على العاملين بها، وكذلك وضع مجموعة المعايير لاختيار القيادات بالمراكز المختلفة بالجامعة.
- **الموضوعية** : وتعني قابلية الجامعة لأفكار وآراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وخاصة الموجهة للقيادات خلال اللقاءات والندوات التي تعقدها الجامعة، وصولاً لحلول موضوعية للمشكلات الخاصة بالمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة .
- **المشاركة** : ويقصد منها مشاركة أصحاب المصلحة بالأمور الجامعية في اتخاذ القرارات، وعادة يضم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والحكومة، وأصحاب الأعمال والخريجين وممثلي الجمعيات والنقابات.

مجالات الهيكلية التنظيمية :

([http : //www.toolpack.com/education.html](http://www.toolpack.com/education.html))

و تتضمن مجالات الهيكلية التنظيمية ثلاثة أبعاد هي : الأفراد - جماعات العمل (ثقافة التنظيم) - التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب:

- الأفراد :

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة. ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد : أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

- جماعات العمل :

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق اهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائه. ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم

والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

- التنظيم نفسه :

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي Organizational Climate السائد في الجامعات والذي يعرف بأنه البيئة النفسية : للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويتضمن المناخ ما يأتي :-

[http : //www.soi \(,2012\)ne.org/res/wp/10006.htm](http://www.soi(,2012)ne.org/res/wp/10006.htm)

- مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل الجامعة.
 - درجة الالتزام بين أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة (فاعلية الاتصالات).
 - مدى تشجيع التخطيط والابتكار.
 - طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي ومدى مساهمة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات.
 - المدى الذي تعتمد فيه الجامعة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.
- وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن : مدخلات؛ وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي

للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها؛ وعمليات : تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج ومخرجات : تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية الأداء المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب.

مراحل تطوير الهيكلية التنظيمية : (Curry, Barbara K,2006, p102)

- مرحلة الإستدخال : في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن افراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير؛ من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.

- مرحلة التغيير : يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

- مرحلة التثبيت : بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

أبعاد الهيكلية التنظيمية

([http : //portal.mohe.sr.gov.eg](http://portal.mohe.sr.gov.eg))

هناك العديد من الأبعاد الرئيسة للهيكلية التنظيمية بالجامعات نوضحها فيما يلي : -
" - البعد التنظيمي : ويصف هذا البعد نوع الهيكل التنظيمي وانعكاساته ومدى شفافيته على العاملين والمتعاملين مع الجامعة، كما يصف الإفصاح والمكاشفة وحقوق

المجتمع. الداخلي والخارجي بالجامعة، ومدى مشاركة المجتمع الخارجي في خدمة الجامعة.

- **البعد الإنساني** : ويقصد به التوجيه والرقابة بموضوعية ونزاهة، حيث أن الجامعة الهادفة تسعى لحماية سياستها وعملياتها، ويتمثل البعد الإنساني أيضا في العدالة والاحترام والاعتراف بحقوق منسوبي الجامعة وعمالها، كما يقصد به إسهامات أصحاب المصالح من داخل الجامعة وخارجها لتحقيق متطلبات الجامعة بشفافية ومصارحة عن جميع الحقائق المرتبطة بالجامعة.

- **البعد الرقابي** : ويعني نظام الرقابة الشاملة الذي يقوم به اللجان المعنية، من أجل التقليل من المخاطر والمخالفات التي تتعرض لها الجامعة، التي تتمثل في الشمعة والحقوق والواجبات، والرقابة ما تكون داخلية من الإدارة المركزية وهيئات التدقيق الداخلي، وإما تكون خارجية من مؤسسات المجتمع المدني (الحكومة الإعلام "جهات التدقيق الخارجي).

- **البعد الاقتصادي** : ويشير هذا البعد إلى الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة، بمعنى منع الرشوة والفساد المالي والإداري، وحماية الحقوق لمنسوبي الجامعة ومن تتعامل معهم الجامعة، كما يشمل هذا البعد المساءلة واحترام سيادة القانون من اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطويرها، كما يقصد به تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الوظائف التي تعلنها الجامعة للخريجين، ودعم مشروعات المجتمع الخارجي.

- **البعد الاجتماعي** : وتعني المسؤولية الاجتماعية للجامعة التي تحقق رضا المجتمع الداخلي والخارجي عنها، فمن أهم واجبات الجامعة تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع الداخلي من خلال رعاية العاملين بالجامعة صحياً ومادياً، ويعد النمط الإداري المنفتح على المجتمع الخارجي من أهم الأنماط التي تحترم القواعد والقوانين والثقافات المختلفة للمجتمع، كما تدعم الجامعة الأنشطة المجتمعية المختلفة وتدعيم العمل التشاركي لخدمة البيئة المحيطة بالجامعة.

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والوظائف ونطاق الإشراف :

أحد الخطوات الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية هي تصميم الأعمال والتي تشمل على الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتحديد المهام والواجبات والعلاقات والصلاحيات، والموقع التنظيمي لكل وظيفة ومواصفات الوظيفة والتي تشمل على شروط التعيين عليها، وهكذا فهناك علاقة قوية ما بين الوظيفة والهيكل التنظيمي حيث أن 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، فأولاً يتم تحديد الوحدات التنظيمية الرئيسية (الإدارات) ثم تجزئتها الى وحدات أصغر أي أقسام، ثم شعب وهكذا الى أصغر وحدة تنظيمية مع بيان أهداف ومهام واختصاصات كلا منها، وأشارت الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد المستويات التنظيمية تقلص نطاق الإشراف، كما أن زيادة عدد المستويات التنظيمية يؤدي الى سلم هرمي طويل ويسبب زيادة النفقات وصعوبة كل من الاتصالات والتخطيط والرقابة، وسوء استغلال الموارد البشرية، أما توسيع نطاق الاشراف فيساعد الى تصميم هيكل تنظيمي منبسط، ويحفز على ممارسة إشراف عام ويتيح مزيداً من الحرية والاجتهاد ورضا العاملين، وتحقيق المرونة أي يكون الهيكل التنظيمي قادراً على تنبؤ الاحتمالات والتغيرات في البيئة التنظيمية والتكيف لمواكبتها بفاعلية (حريم، ٢٠٠٩، ص٩٩، ١٣٩-١٣٨، ٢٨٩).

لذلك عرف بعض علماء التنظيم الهيكل التنظيمي بأنه الاطار الذي من خلاله يتم التعرف على علاقات التبعية بين أفراد التنظيم ونطاق الاشراف 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 الى مهام صغيرة ويتيح التخصص استخدام التنوع المهاري (Skill Diversity) لحاجة

بعض الوحدات والأقسام إلى تخصصات دقيقة ومهارات فنية تمكن من إنجاز العمل بكفاءة، ونطاق الاشراف الضيق هو ما بين ٢-٤ يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية واستطالة التنظيم (أي هيكل تنظيمي مستطيل) مع هرمية السلطة ونطاق الاشراف على عشر أفراد يعتبر متسع ويسبب تخفيض عدد المستويات الإدارية ويؤدي الى تسطح التنظيم، وليس هناك نطاق إشراف أمثل بل يخضع الى 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 ومتنوعة وكل قسم يعد وحدة مستقلة بذاتها ويمتاز بسرعة الاستجابة للتطورات البيئية وتدعم التقنيات الحديثة باستمرار (طه، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٣، ١٦٥، ١٧٠، ١٨٩، ١٩٢، ٢٤٢). يتضح مما سبق عرضه أن الهياكل التنظيمية بالجامعات بحاجة الى 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 وتوحدك المختلفة تشترك في معلومات محددة وكل منها يعتمد على الآخر.

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 تساهم في الارتقاء بأدائه الأكاديمي والبحثي، لذا تنتوع وسائل وآليات تدريبيه 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 أو 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، لا يدرس 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 وتقلل من عطائهم 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 إهداف لطاقات المجتمع (الكلوفلن، ٢٠١٢، ص١٩٧). 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 ٢٤/١٢/١٤٣٧هـ. صدر أمر ملكي بتشكيل لجنة 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 - خلال

تسعين يوماً ما تتوصل إليه إلى مجلس الوزراء لأخذ ما يراه في هذا الشأن.
" (http://www.almowaten.net :st.Oct.2016)

معوقات الهيكلية التنظيمية : (Cummins and Worley,2008,p91)

توضح عدد من الدراسات في مجال التعاون بين الجامعة والمجتمع إلى وجود عديد من العوائق التنظيمية والإدارية والهيكلية، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- صعوبات تنظيمية تتصل باليات التنسيق والاتصال والتسويق وتبادل المعلومات وعدم وجود قنوات مباشرة للاتصال.
- صعوبات إدارية وهيكلية تتعلق بوجود الكثير من الإجراءات البيروقراطية المطولة وغياب جانب المرونة.
- عدم وجود السياسات المنظمة لعمليات الشراكة المجتمعية في الجامعات.
- صعوبات تتعلق بطبيعة العمل الجامعي وازدياد العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس.

- عدم توفر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير برامج الشراكة المجتمعية

المحور الثاني : الاستراتيجية ومحاورها في الجامعات

١- تعريف الإستراتيجية وخصائصها.

لقد استعملت كلمة الإستراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين (عدون : ٢٠٠١، ص ١٢). وتعود جذورها - كلمة إستراتيجية - إلى الكلمة اليونانية strategos التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين stratos أي الجيش، و agein أي القيادة، (مزهودة : ٢٠٠٧، ص ٢٣) بنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة. إن تشابه منطق الصراع بين المتحاربين مع منطق التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في السوق، أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان العسكري إلى

ميدان التسيير، وقد كان هذا الانتقال نتيجة عدة تناظرات هي (عدون : ٢٠٠١، ص ١٣-١٥):

أ. الخاصية الديالكتيكية للاستراتيجية : وهي علاقة مزدوجة بين المعطيات والموارد التي تحت مراقبة المسير. وفي ظل محيط يعتبر عدائي وخارج مراقبة المسير فيصبح للاستراتيجية في مثل هذه الوضعية دور التغلب على المصاعب الداخلية. فمفهوم الاستراتيجية إذن يرتبط بشكل مباشر أو ضمني بمفهوم النظام المفتوح الذي يملك نوعا من الاستقلالية في اختيار الأهداف في وسط يحتوي على إرادات أخرى غير متلائمة جزئيا أو كليا معها.

ب. الاستراتيجية تابعة للأهداف : تعتبر الاستراتيجية مفهوم نسبي، فبحسب مستوى أو نوع المؤسسة نفس القرار قد يكون استراتيجيا أو تكتيكيا. وحتى لا يسود الغموض في أهداف ووسائل المؤسسة عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها بوضوح حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية في اتجاه أهدافها.

ج. الاستراتيجية تكون لمدى طويل الأجل نسبيا إلى وحدة التحليل : بالمقابل إلى الأعمال الروتينية، وأيضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها، وهي دالة للحركة المستقبلية (Integratrice) والعناصر الجزئية هي وسائل تحركها لجعلها تساهم في الاستراتيجية العامة. فهي إذا الوظيفة الطبيعية للقائد، ويمكن القول أنها جوهر الإدارة، في حين أن عملية التنفيذ يمكن تفويضها وتكون مراقبة.

د. الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجه وتقود العمل : فهي إذا تكون بعد مشاوره وتداول. والاستراتيجية هي هندسة استخدام الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.

أما من الناحية الاصطلاحية فيمثلها Mintzberg بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالذي يلمس الفيل من رجله يعتبره جذع شجرة. والذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعبانا. ومن يلمسه من ذيله يعتبره حبل. ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح. .. فكل واحد يتصور الفيل من الجهة

التي لامسه منها. نفس الشيء ينطبق على لفظ الإستراتيجية فكل باحث ودارس يعرف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها ولا أحد تمكن من إعطاء تعريف شامل لها. (Henry,1996.p9) فمصطلح الإستراتيجية يشير إلى الإطار العام التي تحدد اتجاه سير وتحرك المنظمة، كما تمثل في الاختيار الذي تنتهي إليه المنظمة وتعتمده كمسار يمثل توجيهها. كما أن الإستراتيجية تكون محددة لصياغة سياسات وقواعد العمل التي يتم وضعها لتوجيه منهج التفكير وأخذ القرارات والسلوك التنظيمي. (أبو بكر : ٢٠٠٤، ص ص ٣٦٠-٣٦١).

٢- محاور الإستراتيجية :

يرى Mintzberg أن الاستراتيجية تشتمل على خمسة محاور أساسية هي (Henry,1996.p15) :

- الاستراتيجية خطة : plan

تعرف الاستراتيجية بأنها خطة عمل مدروسة، شاملة متكاملة وموحدة، تتضمن عدد من البدائل التي تتناسب مع الظروف المحتملة، صممت بشكل مقصود لتعمل كدليل، للتأكد من تحقيق الأهداف.

▪ الاستراتيجية مناورة : poly

هي عبارة عن أسلوب لخداع الخصم أو المنافس.

▪ الاستراتيجية نسق : pattern

يمكن وصف الاستراتيجية بأنها نسق لتدفق القرارات والتصرفات، أو بمعنى آخر هي مدي الاتساق في سلوك المنظمة، فالإستراتيجية بهذا المفهوم تعبر عن النمط الذي انتهجه تدفق قرارات المنظمة عبر تاريخها الماضي، والذي قد يحدد أيضا توجيهها نحو المستقبل، ومعنى ذلك أنه يمكن إلقاء الضوء على إستراتيجية المنظمة من خلال تتبع وتحليل التغيرات الرئيسية في تاريخها سواء كانت بسبب حدوث تغيرات في قيادتها وإدارتها العليا أو بسبب وقوع أحداث خارجية هامة في بيئة المنظمة.

▪ الاستراتيجية توقع : position

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها الوضع الذي تحتله المنظمة مما يجعلها في مركز تنافسي يميزها عن بقية منظمات القطاع فيما تقدمه من منتجات أو خدمات لزبائنها الحاليين والمرتبين.

▪ الاستراتيجية تصور : perspective

حيث يعرفها « Peter Drucker على أنها هي الأفق التصوري، أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب عن تساؤلات ك : ماهي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهدافا للمؤسسة مقارنة بالسوق الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح (مزهودة : ٢٠٠٧، ص ٢٤).

مكونات الاستراتيجية :

تحدد الاستراتيجية النمط الأساسي لتوظيف موارد التنظيم في الحاضر والمستقبل والتفاعل مع البيئة، بما يبين كيف سيسعى التنظيم إلى تحقيق أهدافه، من هنا نرى أن التنظيم ينفق موارده في سبيل تحقيق أهدافه، وتفاعل التنظيم مع بيئته الخارجية ليتمكن فعلا من تحقيق هذه الأهداف، ويترتب على هذا وعلى حاجة التنظيمات لتحقيق الفاعلية والكفاءة وجود أربعة مكونات أو عناصر أساسية لاستراتيجية أي تنظيم :

١. النطاق : - وهو عبارة عن مدى التفاعل الحالي والمستقبلي بين التنظيم وبيئته الخارجية، ويطلق على هذا العنصر نطاق التنظيم الذي يحدد ماهية المنتجات التي سينتجها التنظيم والأسواق التي سوف يخدمها .

٢ استخدامات الموارد : - وهي مستوى وانماط استخدامات التنظيم لموارده الحالية والمستقبلية للمساعدة على تحقيق غاياته وأهدافه في إطار نطاقه المحدد.

٣. التفوق التنافسي : - وهي المركز التنافسي أو المميزات التي يحققها التنظيم في مواجهة المنافسين عن طريق نمط استخدامه لموارده.

٤. اثر التوافق : - وهي الأثار الناتجة عن استخدامات الموارد المتاحة في التنظيم وتوافقها مع بيئة التنظيم من أسواق وعملاء.

استراتيجيات التطوير في الجامعات :

- إعادة بناء استراتيجيات جديدة للعمل.
- إعادة التصميم الجذري في بني وهيكله مؤسسات التعليم العالي.
- إعادة التفكير في الأساسيات التي بنيت عليها أعمال مؤسسات التعليم العالي.
- استراتيجية تبني التقنيات الحديثة والاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات (السلطان، ٢٠٠٩).

مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة يقع على عائق الإدارة العليا بالجامعة الناشئة الإدارة العملية للملف الإستراتيجي برمته، ولكن سعيها لتحقيق مبدأ التنسيق الكامل بين المستويات الإدارية الثلاث لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية يجعلها تعمل على إشراك كافة المديرين والمسؤولين، وإتباع مبادئ وأساليب تمكنها من إشراك الجميع في إعداد الخطة الاستراتيجية ليكون العمل جماعي متكاملًا. (الثلثة، ٢٠٠٣م، ٢٤)

ويمكن تحديد أساليب المشاركة التي تتيحها الإدارة العليا وفق النقاط التالية :

- ١- المسؤولية جماعية وليست فردية : حيث يقوم فريق عمل واسع من كافة أطراف الجامعة من مديرين وعاملين بالمشاركة في إعداد الاستراتيجية.
- ٢- مسؤولية مجلس الإدارة، والذي يقوم بإدارة عملية إعداد الاستراتيجية ويتيح الخيارات الاستراتيجية ويحددها.
- ٣- مسؤولية قائد فريق التخطيط.
- ٤- مسؤولية الوكلاء والعمداء ومديري الإدارات.
- ٥- الأخصائيون والفنيون الاستراتيجيون. (الكرخي، ٢٠١٩م، ٥٩)

تحديات ومعوقات تواجه تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة :

تشير وزارة التعليم العالي (٢٠١٢/٢٠١١م) إلى عدة تحديات ومعوقات تواجهها الجامعات الناشئة ومنها :

- ١- صعوبة استقطاب وتوفير أعضاء هيئة تدريس خصوصا في المجالات الطبية والهندسية.
 - ٢- إجماع أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين وخصوصا المميزين منهم عن التعاقد مع الجامعات الناشئة.
 - ٣- عدم اكتمال البنية التحتية والمباني التعليمية والإدارية والخدمات المساندة لها مما يشكل تحدي كبير لها في طريقها لتحقيق أهدافها.
 - ٤- تباين مستويات الخبرات والموارد التي تمتلكها.
 - ٥- عدم النضج الكافي لثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات الناشئة.
 - ٦- وجود فروق بين أيديولوجيات بعض القيادات الإدارية في الجامعات الناشئة. (در ندري وهوك، ٢٠٠٩م، ١٢)
- ويضيف الباحث عدة تحديات ومعوقات تواجه تطبيق الجامعات الناشئة للخطط الاستراتيجية لها ومن أبرزها ما يلي :
- ١- ضعف التواصل مع البيئة الخارجية والمجتمع المحيط بالجامعة الناشئة.
 - ٢- ضعف مشاركة المجتمع المحيط بالجامعة الناشئة في عملية إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 - ٣- عدم اكتمال البنى التحتية اللازمة لتحقيق أهداف استراتيجية للجامعة الناشئة.
 - ٤- نمطية بعض الخطط الاستراتيجية للجامعات الناشئة، والتي تحول دون تطبيقها وذلك لعدم ملاءمتها.
 - ٥- صعوبة الاستقطاب الكوادر مختصة ومميزة في التخطيط الاستراتيجي.
 - ٦- تقادم بعض الأنظمة واللوائح الجامعية والتي تعيق مرونة تطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات الناشئة.

أساليب مواجهة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات الناشئة :

تستعين إدارة الجامعات الناشئة ببعض الأساليب والطرق التي تعينها على مواجهة معوقات تطبيق خططها الاستراتيجية، ورفع كفاءتها وفعاليتها، ومن هذه الأساليب ما يلي :

(الخرامي، ٢٠٠٠م، ٣٠٩)

١- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الناشئة، ومن ثم تضمينها كجزء من ثقافة العمل بالجامعة .

٢- وضع فريق مختص لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتعيين قائد له ليقوم بعملية توجيه وتيسير مهام التخطيط الاستراتيجي.

٣- إقامة دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي للقيادات وأيضاً للعاملين، ويقدمها مختصين ممارسين في التخطيط الاستراتيجي الجامعي أو المؤسسي.

٤- قيام فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الناشئة بإصدار أدلة توضح مفاهيم وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي وتوزيعه على أقسام وأفراد المنظمة.

٥- تزويد المكتبة الجامعية بنماذج وخطط استراتيجية ومراجع حديثة.

٦- توفير الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي وقد ذكر.

(المغربي، ٢٠٠٧م، ٤٦)

٧- إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة أي متغيرات محتملة في المستقبل.

٨- تركيز الجامعة الناشئة على المستفيدين في المقام الأول، وتقديم خدمات أفضل لهم.

٩- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للعمل وفق توفرها.

١٠- ممارسة التفكير الاستراتيجي في جميع عمليات إعداد أو تطبيق الخطط الاستراتيجية

١١- الاهتمام بالإبداع والابتكار والجودة والمرونة والحفاظ على نهج التطور والنمو.

ويرى الباحث أنه يمكن مواجهة معوقات تطبيق الجامعات الناشئة لخططها الاستراتيجية من خلال الأساليب التالية :

- ١- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين كافة أفراد الجامعات الناشئة والبيئة الخارجية لها.
- ٢- الاهتمام بتعيين قائد لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الناشئة ويكون ذو خبرة وتأهيل عالي في هذا المجال.
- ٣- ضرورة تفعيل الدورات التدريبية لكل المشاركين في الخطة الاستراتيجية من كافة الأطياف بالجامعة الناشئة ويقدمها مختصين ممارسين للتخطيط الاستراتيجي.
- ٤- اعتماد العمل بمبدأ التفكير الاستراتيجي في جميع عمليات ومراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- ٥- عقد اتفاقيات وعلاقات تشاركية مع الجامعات الرائدة أو العالمية في عدة مجالات علمية وبحثية وكذلك في التخطيط الاستراتيجي لتجاوز تحدي صعوبة استقطاب مختصين محليين وكذلك للاستفادة من خبراتهم مع بقائهم في وظائفهم الأساسية.
- ٦- الاستفادة من إعاره أساتذة مختصين بالتخطيط الاستراتيجي للجامعات الناشئة.
- ٧- مطالبة الجامعات الناشئة المرجعية لها بمنحها مزيدا من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المختصة بتطبيق خططها الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية يتم من خلالها صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم إنجاز الرسالة والرؤية (الزنفلي، ٢٠١٣).

واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية :

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في جميع المجالات التنموية وعلى الأخص في مجال التعليم، حيث تم الأخذ بمنهجية التخطيط الإستراتيجي في خطة التنمية الثامنة، وكذلك التاسعة، والتي هدفت إلى أن الإستراتيجية التعليمية تسعى إلى تحقيق تطور نوعي وكمي من خلال مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأهداف العامة والسياسات والأهداف المحددة لكل مرحلة من مراحل التعليم. وقد انعكس هذا الاهتمام بمرحلة التعليم العالي في السنوات القليلة الماضية على الواقع الكمي لعدد الجامعات بالمملكة العربية السعودية، حيث قفز عددها خلال سبع سنوات من ٢٠ جامعة إلى ٣٦ جامعة، مابين جامعات حكومية وأهلية (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٥/١٤٣٤هـ، ص ١٩٩). ولكن رغدر اهتمام الخطط التنموية لوضع إستراتيجية تعليمية إلا أنه اشارت نتائج دراسة الكلثمر وبدران (٢٠١١م) إلى وجود معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة. كما أشارت نتائج دراسة الحارثي (٢٠١١م) إلى ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الإستراتيجي.

ومن هذا المنطلق لقد بادرت وزارة التعليم العالي بمشروع إعداد خطة مستقبلية للتعليم الجامعي وقد أطلق عليه اسم آفاق، ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة إستراتيجية بعيدة المدى لفترة خمس وعشرين سنة مع تحديد الرؤية والرسالة (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٢هـ، ص ١٩).

ولكن بالنظر إلى الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية فإن وزارة التعليم من خلال هذا المشروع تهدف إلى الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي، غير أن إستراتيجيات مشروع آفاق تخطو بخطوات بطيئة على مستوى الجامعات من حيث تفعيله.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات :

يمثل ركيزة أساسية من الركائز التي تستند إليها القيادات الجامعية اذ يعتبر من أهم المنهجيات الحديثة للتطوير الجامعي والانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى

الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والتخطيط وهو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية من خلال تحليلها وتحديد المخاطر والفرص والتحديات (القحطاني والبحيري، ٢٠١٤).

وعليه فإن للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات أهمية كبيرة، ويمكن إيجازها فيما يلي :

١. تحديد إطار عام لتهيئة الاتجاه الذي يجب أن تسلكه الجامعة لتحقيق المستقبل المرغوب فيه.

٢. يهيئ التخطيط الإستراتيجي إطارا عاما لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

٣. ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في الجامعة، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها.

٤. رصد الإمكانيات الداخلية للجامعة، وما بها من نقاط قوة، وأساليب وأدوات الإفادة منها، وما تعاني منه من نقاط ضعف، وسبل ومتطلبات علاجها.

٥. يشجع على العمل الجماعي لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

٦. يهدف لإحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها.

٧. يسمح التخطيط الإستراتيجي للجامعة بتحديد أولوياتها. (علي، ٢٠١٢، ص ٧٥٣).

خصائص استخدام التخطيط الإستراتيجي في الجامعات :

١. يركز التخطيط الإستراتيجي على البيئتين : الداخلية والخارجية، على حد سواء، ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً (محمد، ٢٠١٢، ص ٣٩٠).

٢. التخطيط الإستراتيجي يفترض أن مؤسسات التعليم العالي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية.

٣. يركز التخطيط الإستراتيجي على الابتكار والإبداع. (شنودة، ٢٠١١، ص ١٢)

٤. من أبرز خصائص التخطيط الإستراتيجي المرنة ؛ إذ يستطيع مواجهة الأحداث الطارئة عند التنفيذ.

٥. التخطيط الإستراتيجي جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة التعليمية.

مراحل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات :

تتكون عملية التخطيط من عدد من المراحل المتتابعة، والمتراطة، وذات التأثير فيما بينها، والتي تكون نظاما متكاملًا لإعداد الخطط وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها، وتوقف فعالية عملية التخطيط والخطط على محصلة تفاعل هذه المراحل وفعاليتها.

ويمكن تحديد مراحل عملية التخطيط في المراحل العشر التالية :

١. تحليل وتوصيف البيئة الداخلية للجامعة : ويتعين تحليل وتوصيف إمكانيات وقدرات الجامعة، والتعرف على ما لديها من نقاط قوة، وأوجه ضعف.
٢. تحليل وتوصيف البيئة الخارجية للجامعة : وتتضمن تحديد عناصر البيئة الخارجية، وتحليلها، وما بها من فرص، أو قيود وتهديدات.
٣. تحديد مهمة ورسالة الجامعة : ويتضمن ذلك فلسفة الإدارة، وغايات الجامعة.
٤. صياغة السياسات : تحديد التوجهات الأساسية التي تحكم الأنشطة والإستراتيجية
٥. تحديد الأهداف : سواء الأهداف الأساسية العامة، والمرحلة الفرعية.
٦. تحديد البدائل : ويتم ذلك في ضوء الأهداف والإمكانيات
٧. تحديد الإستراتيجية : وذلك في ضوء خصائص وإمكانيات تحقيق الأهداف.
٨. التطوير التنظيمي : وذلك بتطوير الهياكل، والاختصاصات، والعلاقات.
٩. إدارة الأنشطة : وذلك بما يضمن تحقيق الأهداف.
١٠. متابعة الخطة : بما حدد مدى فاعلية الخطة في تحقيق الأهداف. (الزامل، ٢٠٠٩، ص ٣٧ - ٣٨).

متطلبات التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي :

توجد متطلبات أساسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات، وهذه المتطلبات تعد مدخلات مهمة تؤثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي ونجاحه. وتتمثل متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧ م. ص ٢٦٩) :

١- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.

- ٢- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- ٣- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- ٤- توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيدا.
- ٥- التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط
- ٦- توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

وأشارت دراسة الشويح (٢٠٠٧م) إلى من ضمن متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي كفاءة الموارد البشرية وتوافر الموارد المالية. كما أوضحت أيضا نتائج دراسة اللوح (٢٠٠٠م) أن من ضمن متطلبات نجاح عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات تتمثل في كفاءة نظم المعلومات الإدارية وكفاءة الهيكل الإداري وتوفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، كما أشارت دراسة فورد (٢٠٠٨م) أنه يجب أن يتضمن تطبيق التخطيط الإستراتيجي مشاركة جميع المستويات الإدارية.

ولهذا فإن هذه المتطلبات تعد مدخلاً هاماً لنجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، وبالتالي قد يساعد توافرها على تحسين القدرة التنافسية لها. لكن لا يلزم بأن تكون خارقة لتحقيق النجاح، بل يجب أن تتوفر بالقدر المطلوب. مع ضرورة أن توفر الإدارة الواعية وطاقم العمل الأكفاء كفيلاً بتيسير توفر هذه المتطلبات وتذليلها، وذلك لأن هدفهم تحسين فاعلية مؤسساتهم، وبالتالي تحقيق القدرة على المنافسة والوصول للريادة.

التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات :

أن مما لا شك فيه أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات عديدة في الوقت الحاضر ونتبع هذه التحديات أساساً من طبيعة ظروف العصر وتعقيداتها المختلفة الأمر الذي يفرض تغييرات جذرية في سبل التفكير وطرائق العمل لمواجهة المشكلات بأقصى قدر من الفاعلية (بطاح، ٢٠٠٦م، ص ١٥٩).

ولعل من أهم السبل التي قد تمكن القيادات القائمين على إدارة هذه الجامعات وبنجاح في هذا المجال، هو تبني الفكر الإستراتيجي، إذ لم يعد مقبولاً أن نظل الإدارة آنية في توجهاتها وخططها، بل لابد لها في الواقع من اعتماد رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، تحدد من خلالها أهدافاً كبرى وأساليب مدروسة ناجحة، وطرائق تطبيق منهجية متنوعة، وبالتالي تطور قدراتها. وتعزز الممارسات الإستراتيجية فيها، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية المرتبكة، إلى إيجاد الأرضية والقاعدة المنهجية المنظمة للتطبيق الفكر الإستراتيجي على أرض الواقع.

ولهذا يواجه التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الكثير من التحديات والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية والتي ينبغي أن يدركها القائمون على التخطيط الإستراتيجي بهذه المؤسسات لأن تجاهلها قد يشكل تهديداً أو إضعافاً لمكانة المؤسسة ووضعها التنافسي ويمكن إيراد هذه التحديات على النحو التالي (السالم، ٢٠٠٩، ص ٢١):

١- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال (العولمة):

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره. عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التسارع في التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً ودائماً في الجامعات وبالتالي يتوجب الخطط الإستراتيجية أن يتمتع التخطيط الإستراتيجي بهذه الجامعات بالمرونة الكافية للتفاعل بإيجابية مع كافة الفرص أو التهديدات التي قد تواجهها في أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

٢- ازدياد حدة المنافسة :

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان في السابق، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة. وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة الأمر الذي يفرض على

الإدارة العليا تحدي يستدعي وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضع الجامعة التنافسي.

مثلا انتشار جامعات التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم الافتراضي في أغلب دول العالم. وبدأت العديد من الجامعات تدعم إلزامية التوسع في استخدام تقنيات التعليم لتحسين التعليم التقليدي وجها لوجه، وكذلك تقديم مقررات كاملة عبر الإنترنت، إضافة إلى النمو الكبير في أعداد الطلاب الراغبين في الدراسة عن بعد وذلك نتيجة لتأثير تقنية الاتصال والمعلومات واستخدام الإنترنت في التعليم الجامعي، وهذا بدوره ما أدى الى زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي ووضع الجامعات التقليدية في تنافس مع بعضها البعض من جهة ومع الجامعات الخاصة من جهة أخرى.

٣. التحالفات الإستراتيجية :

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد (مالية - بشرية - تكنولوجية - معرفية...)

في مجال التعليم يوجد بعض الجامعات السعودية تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع بعض الجامعات العالمية لكي تتعرف على عناصر القوة التقنية فيها، فعلى سبيل المثال التحالف بين جامعة ستانفورد مع مؤسسة Packard hawlett والتي أدت إلى قصص نجاح مثيرة للاهتمام تمثلت في تصميم العديد من الأنظمة المعلوماتية المهمة وظهور وادي السلكون الشهير والأرباح الكبيرة التي حققها بفضل جهود وأبحاث أعضاء هيئة التدريس وخريجي جامعة ستانفورد.

٤- ندرة الموارد :

أصبح الصراع على الموارد المالية والتقنية والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

٥- ظهور المنظمات المتعلمة :

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاماً على المؤسسات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات. ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة. وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاماً طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب الزامية أن تصبح المنظمة متعلمة، حيث تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية وتقوم بدور المضاعف للثروة والقوة من خلال تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

٦- ازدياد أهمية التخطيط الإستراتيجي وتغير هيكل العمالة :

حيث أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر خبراء ذوي معرفة متخصصة قادرين على إنتاج إستراتيجيات مبتكرة وعلى مستوى عال من الكفاءة. مما سبق حينما تم عرض التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية ولهذا لا ينبغي بأي حال من الأحوال التخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن المعرفة بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لأن تستعد لها كل جامعة سعودية تنشده النجاح وأن تبذل أقصى الجهد في مقاومتها ومواجهتها. وينبغي على قيادتها أن يعتنوا بالتخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

المحور الثالث : العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والملاءمة بينهما:

تعتبر الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي متطلباً أساسياً وضرورياً لنجاح المؤسسة وتقدمها في مجال الأعمال، لما يمثله من أهمية كبيرة في كسب ميزات تنافسية وتحقيق مستوى عالي من الأداء. وقد أشار (جواد وآخرون) إلى وجود علاقة تبادلية تفاعلية، تؤيد المواءمة ودعموا توجهاتهم بما يلي (جواد، وآخرون : ٢٠٠٠، ص ٣):

▪ إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية لا تتسم بالاستقرار فضلا على أنها غير محسومة.

▪ إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية هي نتيجة للحالة التي يحددها ويحكمها الموقف.

▪ إن هذه العلاقة ترايبوية متداخلة.

ويدل التغيير في الاستراتيجية إلى تحولات جذرية في مسار المنظمات، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الخاص بها، مما يتطلب الأمر ضرورة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ليتلائم مع الاستراتيجية الجديدة.

ونظراً لتغير بعض العوامل والظروف البيئية وتكرار حدوثها، يتطلب الأمر إجراء بعض التغييرات والتعديلات في استراتيجيات المنظمات، وهذه التغييرات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، فلا بد للإدارة من تهيئة المنظمة للظروف الطارئة والمتوقعة من خلال تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي، من أجل المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة والعمل على إنجاحها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي أو إجراء التعديلات المطلوبة بما يتلائم مع الاستراتيجية الجديدة.

ويتبين لنا أن الاستراتيجية الملائمة أو الاستراتيجية الفعالة يمكن أن تقاس بدرجة تبنيتها للظروف البيئية المحيطة وقدرات وإمكانيات المنظمة الداخلية، بحيث تكون انعكاس لتلك المتغيرات، ولكن لا بد لنا من الإشارة إلى أن الاختيار الاستراتيجي - على الرغم من أهميته - فإنه لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة، ومن هنا تبدأ مرحلة وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ لياخذ أهمية خاصة، حيث يتطلب الأمر تهيئة المنظمة لذلك.

هذا ومن أجل تقريب معنى الملائمة، يمكن وصف الاستراتيجية بالإطار النظري، المتمثل في الأفكار وفلسفة المنظمة والرؤية المستقبلية المشرقة التي تطمح المنظمات في إسقاطها على أذهان العملاء أو المستفيدين، أما الهيكل التنظيمي (الإطار العملي)، فهو ترجمة حقيقية لهذه الفلسفة والأفكار، ودرجة التلائم المثلي : هي درجة واقعية تلك

الترجمة لواقع الاستراتيجية، ومن هنا يمكن القول بان الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وجهين العملة واحدة. (اسماعيل : ٢٠٠١ م)

التوجهات الفكرية في فهم علاقة هيكل المنظمة بإستراتيجيتها :

إن اختلاف طبيعة عمل المنظمات واختلاف البيئات التي تعمل فيها أدى إلى اختلاف الهياكل التنظيمية المستخدمة بحثا عن فاعلية الأداء، فانتقال المنظمة من شكل تنظيمي إلى آخر يكون بسبب عدة متغيرات من أهمها زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات في البيئة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب من خلال الاختبار الواعي لأبعاد الهيكل وموازنتها وإيجاد العلاقة بينها واستخدامها في إطار الهيكل التنظيمي لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. إن اختيار الهيكل المناسب يأتي في إطار تحليل مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في تحديدها وإدراكها ورؤية انعكاساتها على طبيعة عمل المنظمة. حيث تعمل الإدارة العليا على ملائمة الهيكل مع الاستراتيجية المرسومة، حيث توجد عدة توجهات لفهم العلاقة بين هيكل المنظمة واستراتيجيتها، والتي يمكن بيانها في الفقرات التالية :

١- هيكل المنظمة مرهون بإستراتيجيتها :

من أبرز هذه الدراسات دراسة chandler التي شملت التطور التاريخي لكبرى المؤسسات الأمريكية، حيث بينت هذه الدراسة أن تغير وتعديل الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائماً تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، بمعنى آخر أن الاختيار بين إستراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي يناسبها تحدث وفق تسلسل يبدأ بإتباع إستراتيجية جديدة يرافقها ظهور بعض المشكلات الإدارية التي قد تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الأمر الذي يستوجب تدخل الإدارة العليا لإعادة بناء وتعديل الهيكل التنظيمي لإعادة الأمور إلى نصابها وتحقيق النتائج المرغوب فيها (المطيري : ٢٠٠٨).

كما جاءت دراسة P.F.Drucker لتؤكد على أهمية الأهداف في تحديد الهيكل التنظيمي حيث اعتبر أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق غايات وأغراض المؤسسة، وإن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يبدأ بالإستراتيجية والأهداف. وبعد تحديد أهداف المؤسسة يتم تطوير هيكل تنظيمي يضمن انسياب السلطة والعلاقات الأخرى. وأن أي أهداف تتضمنها إستراتيجية المؤسسة سوف تقرر واجباتها وأنشطتها وتنوعها ومناطق تواجدها. كما تحدد الاستراتيجية نوعية الأفراد الذين ستستعين بهم، فضلا عن أن أتخاذ أي قرار بشأن إتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي. فإذا تبنت المؤسسة أهداف مثل تنوع منتجاتها وتوسيع نشاطاتها أو إنشاء مشروع ومصانع جديدة فإن ذلك يستوجب أتخاذ خطوات جديدة لتخصيص الموارد بهدف تلبية الاحتياجات الجديدة (Drucker : 1999,p523).

٢- الهيكل التنظيمي كعامل محدد للإستراتيجية :

في هذه الوضعية، لا يمكن اعتبار الاستراتيجية كمعطى، وإنما يتم إعدادها في إطار هيكل، وهناك العديد من الباحثين في علم الإدارة الذين تبنوا هذا الاتجاه ودراساتهم أشارت إلى ذلك ومنها دراسة Bower، التي تطرقت إلى اعتمادية الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي. كما أشار كل من Hill et Jhones إلى أن الهيكل التنظيمي يسير وفق مدخل استراتيجي تكاملي، محللين أسلوب توافق الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على مستوى المنظمة، وضمن إطار مدخل التغيير المنظمي ثنائي الاهتمام بجوهره الإداري والفني (الخفاجي، نعمة : ٢٠٠٨).

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

هناك خلاف فكري بين الباحثين في الإدارة الاستراتيجية يدور حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الإستراتيجية التي تم اختيارها أو العكس، واستقر الأمر أخيراً على انه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة وليس العكس (السيد، ٢٠٠٠ : ٣٢٥)، وهناك عدد من المتغيرات يتأثر

من خلالها الهيكل التنظيمي كالبيئة والحجم ودورة الحياة والتكنولوجيا والاستراتيجية والعمر والثقافة (Daft,2001 : 63)

ويمكن تصنيف طبيعة العلاقات بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية بثلاثة اتجاهات يرى الأول منها أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية (Structure Follows Strategy)، أما الاتجاه الثاني فيرى أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي (Strategy Follows Structure)، في حين يرى الاتجاه الثالث إن العلاقة ذات تأثير متكامل (Integration Between Strategy and Structure) وإن كل اتجاه من هذه الاتجاهات يوجد له مؤيدون ومعارضون وخصوصا الاتجاه الأول والثاني، فبعض الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجية، وهناك من يرى إن الاختيار الاستراتيجي لابد وأن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، وهناك من يرى بان العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلا من القول بان واحدا منها يتبع الآخر.

الاتجاه الأول : الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي Strategy Follows Structure لاقت دراسة (Chandler) العديد من الانتقادات وعدم اتفاق العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (Katzm],1970 : 510-511) ومن هذه الانتقادات إن الهيكل التنظيمي قد لا يكون تابعا للاستراتيجية بل العكس فقد تتبع الاستراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكون الاستراتيجية فيها المتغير التابع بينما يكون الهيكل هو المتغير المستقل.

ويوضح (Katz) نظرتة للعلاقة بين الهيكل والاستراتيجية بشكل يختلف عما جاء به (Chandler)، فهو يقول أن قوة الهيكل التنظيمي الحالية في غياب التوجه الإستراتيجي محدد للتركيز الاستراتيجي للمنظمة، وإذا كانت قوى تصميم شكل الهيكل قوية جدا فعلى المنظمة أن تبعد نفسها بالضرورة عن أي تغيرات استراتيجية، وفي هذه الحالة يؤكد على أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي (Katzm,1970 : 510-511).

وأشار (Robbins) إلى هذا الاتجاه من خلال انتقاده لدراسة (Chandler) حيث صاغها على شكل سؤال فيما إذا كان الهيكل التنظيمي يحدد الاستراتيجية ؟ وطرح قناعته في الإمكانية المنطقية لذلك، عندما يوضع هيكل تنظيمي لمنظمة ما ويكون متعدد التقسيمات، فيكون من الضروري تطوير الاستراتيجية لجعل الهيكل التنظيمي الجديد قابلاً للتطبيق.

(Robbins,1990 : 142)

أما (Hall and Saias) فقد طرحاً رأياً مخالفاً لما توصلت إليه دراسة (Chandler) وكان الهدف من دراستهم هو إيجاد علاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وقاما باختيار أبعاد للهيكل والاستراتيجية ومثلها بالمتغيرات التنظيمية وغير التنظيمية (كاتجاهات الأفراد)، والثقافة وأكدا كذلك على إن الهيكل التنظيمي يتضمن جانبين الرسمي وغير رسمي، فهو أكثر من كونه شبكة مخططة تظهر طبيعة العلاقات بين أجزاء المنظمة المختلفة، بل يوضح أيضا ماذا يحدث في هذه الشبكة والعمليات التي تعكس الأفكار والمعتقدات للأعضاء الموجودين في المنظمة والمشاركين في اختيار الاستراتيجية. وبذلك يكون الهيكل التنظيمي محددا للكثير من الخطط الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها. (Hall and Saias,1980 : 153 -156) ويبين الشكل التالي وجهة نظر كل من (Hall and Saias) العلاقة التبعية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

حيث يتضح من الشكل التالي إن الهيكل التنظيمي يقوم بدور التصفية أو (المنقي) للمعلومات وبالتالي ينعكس تأثيره على الخطط الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبالتالي على المستوى الكلي للمنظمة ككل. وكذلك يكون الهيكل محددا للخيار الاستراتيجي فقد أشار (Bower,1974) في نفس الاتجاه إلى إن صياغة الاستراتيجية عملية ذات اتجاهين، الاتجاه الأول من أعلى الهرم التنظيمي إلى القاعدة، والاتجاه الثاني من القاعدة إلى الأعلى لذلك فإن المدراء في المستوى الأدنى (الأقسام) يدركون بان إمكانية نجاحهم تعتمد إلى حد ما (على المدى البعيد) على دعم المشاريع

الاستراتيجية. لذلك فانهم سوف يقيمون المقترحات على أساس أنظمة المكافآت المتوقعة والقياس لذلك فانهم سوف يقومون بإعطاء دعم للمشروع الاستراتيجي الذي يحقق مصلحتهم، في هذه الحالة تكون الإدارة العليا في المنظمة مضطرة للموافقة وقبول مقترحاتهم لان هذه العملية يترتب عليها الكثير من الكلف وراس المال ويجب على الإدارة العليا تأييدها لتكون قوة دافعة وإلا تعرض المشروع للفشل وتكون النتائج سلبية وهو ما تحاول الإدارة العليا في المنظمة تجنبه. (Burgelman, 1983 : 6364)

الاتجاه الثاني : الهيكل يتبع الاستراتيجية Structure Follows Strategy

إن الفكرة الجوهرية التي تدعمها هذه الدراسات والأبحاث هو أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية (أي الخيار الاستراتيجي). ومن أهم الدراسات في هذا الاتجاه هي دراسة شاندرل (Chandler) في عام ١٩٦٢ حيث قام بدراسة الهياكل التنظيمية في (٥٠) شركة أمريكية من الشركات الكبيرة الحجم، وقد وجد أن الشركات الأمريكية استخدمت نموذجة معينة في استراتيجيتها في الحصول على الموارد واستخدامها (خطاب، ٢٠٠١ : ٣٣٦) وقدمت دراسة (Chandler) للعلاقة بين الهيكل والاستراتيجية فتحة جديدا أمام الباحثين وذلك من خلال دراسة شاقولية (Longitudinal) امتدت (٤٠) سنة غطت مجموعة من الشركات الأمريكية الكبرى التي لاقت نجاحات متلاحقة آنذاك. (الصابر وعلي، ٢٠٠٤ : ٧٢). إن من أهم النتائج التي توصل إليها (Chandler) ، هي أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، وهي بذلك تؤكد صحة فرضيته في هذا الاتجاه التي أثبتها من خلال النتائج التي توصل إليها في دراسته. إذ اثبت أن هناك تتابعا عاما بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ويكون هذا التتابع كما يلي (Pearce and Robinson : 1985 : 330) :

- ١- اختيار استراتيجية جديدة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة والموارد.
٢. تعديل أو تطوير الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات الاستراتيجية الجديدة.
٣. ظهور مشاكل إدارية، وانحدار في أداء المنظمة ككل.
٤. تدهور وانخفاض الأداء الاقتصادي.

٥ تنفيذ الاستراتيجية - تطوير الربحية

يظهر الهيكل في الشكل السابق وكأنه متغير تابع للتغيرات في الاستراتيجية التي تظهر هنا كمتغير مستقل، ويعلق (Katz) تعليقا على نتائج دراسة (Chandler) للشركات الأربعة (General Motors, Sears, Standard oil, and Due Pont)، بان التغير في الهيكل بطيء في تتبع التغيرات التي تحدث في الاستراتيجية الأساسية (قد يستغرق ٥-١٠ سنوات) ويعود السبب في ذلك إلى أن المدراء التنفيذيين منشغلون في الأنشطة اليومية لعمليات المنظمة، أو لضعف إدراكهم للحاجات التنظيمية الطويلة الأمد لمنظمتهم أو إن تدريبهم وثقافتهم قد فشلت في صياغة مدركاتهم للمشاكل التنظيمية، أو فشلوا في تطوير قدراتهم للتعامل معها. ومن الأسباب الأخرى (الممكنة لمقاومة هؤلاء المدراء التنفيذيين للتغيرات الإدارية هو إن إعادة التنظيم قد يهدد مواقعهم الشخصية في المنظمة (Katz.1970 : 511).

كما أشار (Chandler) نفسه في تعليقه على إن هذا التباطؤ في التغير في الهيكل بقوله إلى الآن فشل الهيكل في متابعة الاستراتيجية في كل من الشركات الأربعة حيث كانت هناك فجوة وقتية بين ظهور الاحتياجات الإدارية وإشباعها (Chandler,1962 : 315).

ويؤكد (Grinyer and Yasai -Ardekani, 1981 : 484) على وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستراتيجية والهيكل يتبع الاستراتيجية بحيث تعتمد هذه العلاقة بصورة كبيرة على خصائص المنظمة التنظيمية ومن النتائج الأخرى التي أكدت عليها الدراسة إن كلا من الاستراتيجية والهيكل مرتبطان بالاستخدام الأكبر للبيروقراطية كاستراتيجية للسيطرة (الرقابة) ومع العمر وحجم المنظمة وكذلك مع درجة الإنتاج وتصميم وتطوير التكنولوجيا. كما وجدت الدراسة أيضا أن كل من الاستراتيجية، الهيكل والبيروقراطية تتبع حجم المنظمة، فالهيكل التنظيمي الأكثر بيروقراطية والأكثر تعقيدا كان استجابة لصعوبة التنسيق والسيطرة الناتجة من كبر الحجم وكذلك عن تنوع أسواق المنتجات.

الاتجاه الثالث : العلاقة التكاملية تفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل يرى أصحاب هذا الاتجاه إن العلاقة تبادلية تكاملية Reciprocal حيث استخدم (Burgelman,1983) نتائج دراسة كل من (Chandler,1962) (الهيكل يتبع الاستراتيجية) ودراسة (Bower,1974) (الاستراتيجية تتبع الهيكل) وقام بتطبيقها كل منهما على المنظمات الكبيرة والمعقدة ليقدم النموذج الذي طرحه بالاعتماد على نتائج هاتين الدراستين(69-62 : Burgelman,1983).

أن نموذج (Burgelman) يوضح العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل، ومن خلال هذا النموذج يمكن قبول المنطق القائل بوجود العلاقة التبادلية بينهما، بحكم التأثير المتبادل حيث يتأثر الهيكل بالاستراتيجية الكلية - الشاملة التي وضعت سابقا على وفق تجارب سابقة، كما يؤثر الهيكل أيضا في كل من محتوى استراتيجية الأعمال (Business Strategy) واستراتيجية المنظمة (Corporate Strategy) ويتصف هذا النموذج بأنه :

١. نظري ويعتمد بصورة أساسية على دراسة كل من (Chandler,1962) و (Bower,1974).

٢. إن هذا النموذج الذي قدمه (Burgelman) لا يمكن تطبيقه إلا على المنظمات الكبيرة بحسب ما يشير إلى ذلك هو نفسه في نموده هذا.

مبادئ تحقيق الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية :

الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق فعال للاستراتيجية : يتفق معظم علماء الإدارة وممارسيها على وجود مبادئ كمعايير للهيكل التنظيمي الجيد والتي يراها الباحث أساسيات لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي ومن هذه المبادئ :

١- مبدأ عدم الإسراف : تحديد التقسيمات التنظيمية اللازمة، والتي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

٢- مبدأ أولوية الأنشطة : إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية له، أو برفعه إلى مستوى أعلى. وجدير بالذكر أن تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي

والاستراتيجية يتطلب جعل الأنشطة الأساسية للاستراتيجية ووحدات المنظمة الأساسية الضرورية للاستراتيجية ضمن وحدات البناء الأساسية لهيكل المنظمة التنظيمي. (تومسون, ٢٠٠٦, ٣٩٠)

٣- مبدأ التنسيق : تجميع منطقي للعمليات, واستخدام الآليات المناسبة للتنسيق داخل وخارج المنظمة مع الميل إلى هيكل فريق الإنتاج أو فريق تحسين جودة المنتج من أجل تحقيق التنسيق، وتحقيق التعاون بين العاملين. وأشار هنا إلى أهمية منح شخص معين أو مجموعة معينة سلطة تنسيق التعاون مع المجموعات الخارجية. (Tanabe, De.Angelo, Alexander, 2004, p53)

٤- مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب : أي أن كل فرد يجب أن يكون في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وخبراته, وتكوينه النفسي والثقافي.

٥- مبدأ النطاق المناسب للإشراف : أي لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكانياته.

٦- مبدأ الحد الأدنى من سلسلة الأمر : أي تقليص المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين.

٧- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية : لكل من المركزية واللامركزية مزاياها وعيوبها. ولذلك لا بد من اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة على أفضل نحو ممكن.

٨- مبدأ التوازن بين درجة الرسمية واللامرسمية : بحيث تتحقق سهولة العمل وتبسيطه. (هيل , ٢٠٠١, ص ٥٨٧).

دور الهيكل التنظيمي في دعم الإدارة الاستراتيجية :

يرى الباحث أن هذا الدور يتلخص بالآتي : إن وجود هيكل تنظيمي مناسب للإدارة الاستراتيجية يعتبر شرطاً رئيسياً لنجاح تطبيقها، وذلك لوجود تأثيرات هامة للهيكل على الاستراتيجية قد تكون قبل نقطة اختيارها أو بعدها.

(Olson, Slater, 2005, p211) فهو الأداة التي توضع من خلالها الأهداف وتترجم إلى استراتيجيات. وهو العمود الفقري الذي يؤطر عملية تنفيذ الاستراتيجيات. (الكبيسي، ٢٠٠٦، ص٤٨)

المحور الرابع : رؤية ٢٠٣٠ والجامعات

الجامعات هي صروح العلم ومنازل المعرفة ومراكز الإشعاع الحضاري، وفي مجتمع معظم مواطنيه من الشباب الناهض في بلادنا، ويتجسد الدور المهم للجامعات في تنمية رأس المال البشري، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال بناء الإنسان واستيعاب الشباب أهم ثروات البلاد وتسليحهم بروافد العلم والمهارة والمعرفة إلى جانب دور الجامعات كمركز تنويري في المجتمع.

وفي هذا السياق جاءت رؤية المملكة (٢٠٣٠م)، كنتاج للتطور المعرفي الهائل ورؤية المجتمع المستقبلية في تحقيق التطور والتقدم، وإشراك التعليم وخاصة التعليم الجامعي كأحد آليات تحقيق الرؤية من خلال آلياته وأدواته المتعددة والتي تطورت مع متطلبات العصر الحديث؛ وهذا ما أكده خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود بقوله : (هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك) (رؤية المملكة، ٢٠٣٠).

وأكدت الرؤية على أهمية تطوير إمكانات الإنسان السعودي وتزويده بالمهارات والمعارف النوعية واعتبرت المهارات خصوصاً من أهم موارد البلاد، حيث نصت على التالي : "تعد مهارات أبنائنا وقدراتهم من أهم مواردنا وأكثرها قيمة". (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٤، ٣٤)، كما أكدت الرؤية على الاستثمار في التعليم والتدريب وتزويد أبنائنا بالمعارف والمهارات اللازمة الوظائف المستقبل والحصول على فرص التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة، وتعزيز الجهود في مواصلة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل.

مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

الرؤية التي تبنتها القيادة السعودية وتهدف إلى استغلال العمق العربي والإسلامي والقدرات الاستثمارية والموقع الاستراتيجي للمملكة نحو تحول وطني قائم على استثمارات لا تعتمد على النفط بالدرجة الأولى، وذلك من خلال مرتكزات المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح (آل عمرو ودغري، ٢٠١٧).

المرتكزات الرئيسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ :

لقد صيغت أهداف هذه الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية هي :

- مجتمع حيوي : أكدت الرؤية على ضرورة أن يكون مجتمع حيوي ذو قيم راسخة وبيئة عامرة وبنيان متين والسعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية لعملية التنمية بالإضافة إلى أهداف البيئة الطبيعية والثقافية.

- اقتصاد مزدهر : وهنا تركز الرؤية على البعد الاقتصادي في عملية التنمية من خلال التنمية المستدامة لاقتصاد المملكة، وتحقيق بيئة استثمارية قادرة على التنافس وتهيئة فرص استثمارية فاعلة وجاذبة.

- وطن طموح : أكدت على طموح المملكة عبر رؤيتها من خلال التنمية الفاعلة والمستدامة عبر الحكومة الفعالة القطاعات التنمية وإدارة مقدرات الدولة للارتقاء باقتصادها ومواطنيها من خلال أن للرؤية أهداف قطاعية ذات أبعاد مختلفة. (العبيد، ٢٠١٧)

ولقد جاء إعلان رؤية المملكة ٢٠٣٠ مواكبة لرسالة التعليم وداعمة لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية وأتخاذ القرارات، وانطلاقاً من هذه الرسالة جاءت الرؤية لتوفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم، وسد الفجوة بين

مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦).

لم تعد مؤسسات التعليم العالي مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة على نقل التراث للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الملاح، ٢٠٠٥).

وبذلك قامت الهيئات ذات الاختصاص في المملكة العربية السعودية بإعداد برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المرهني وذلك لتحديد الأدوار وتفعيلها من أجل تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦).

واقع التعليم في رؤية المملكة ٢٠٣٠ :

إن رؤية المملكة ٢٠٣٠ أولت اهتمامها الأكبر بالتعليم؛ لأن الأمم تتطور بقدرات شبابها وأفكارهم، ليتولوا إدارة اقتصادها في المستقبل؛ لذلك كان لزاما العمل على خطة تقوم على مجموعة متكاملة من البرامج التطويرية، وفي المقدمة تحديث أداء المعلمين، وإيجاد بيئة محفزة للإبداع والتطوير، مع توفير الإمكانيات للمعلمين، ومن ثم أحدثت المملكة التحول الوطني المدروس في الاقتصاد والبرامج، الذي كان اعتماده على قدرة الإنسان ومعرفته ومهاراته، بدلا من الاعتماد على مصدر واحد للاقتصاد، أي مصدر يولد فرصا وظيفية، ويعزز الفرص الاستثمارية. (اليامي، ٢٠١٨، ٣٦)

أهمية رؤية (٢٠٣٠) :

تكتسب رؤية (٢٠٣٠) أهميتها من كونها خارطة طريق واضحة المعالم أعدت لتسير بالمملكة نحو مستقبل مشرق في جميع المجالات التنموية، بما يمكن جميع مكونات الدولة البشرية والمادية في الخمس عشرة سنة المقبلة من السير وفق خطط مدروسة. (الفوزان، ١٩٣٨، ص ٨٥).

منطلقات ومرتكزات التعليم في رؤية (٢٠٣٠) :

- ١- تصعيد خمس جامعات سعودية على الأقل لتكون بين أفضل (٢٠٠) جامعة دولية.
- ٢- التركيز على فرص الابتعاث في التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة.
- ٣- رفع جودة مخرجات التعليم.
- ٤- زيادة فاعلية البحث العلمي، وتفعيل مراكز البحث العلمي بالجامعات، وبناء شراكات مع القطاع الخاص، وتقديم الاستشارات المختلفة للقطاعات العامة الحكومية والخاصة.
- ٥- تشجيع الإبداع والابتكار.
- ٦- تنمية الشراكة المجتمعية.
- ٧- سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- ٨- تطوير المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي؛ وذلك استهدافا لربط التعليم بالوظيفة.
- ٩- ترسيخ القيم الإيجابية في شخصيات الطلاب، عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية، وتوفير تعليم قادر على بناء الشخصية.
- ١٠- إتاحة الفرصة لإعادة تأهيل الشباب، والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية. (البشر : ٢٠٢٠)

أهم عناصر الرؤية في مجال التعليم :

- الهدف الإستراتيجي : إتاحة خدمات التعليم لشرائح الطلاب كافة.
- الارتباط بأهداف الرؤية (٢٠٣٠) :
- التعليم لشرائح الطلاب كافة.
- ترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن.
- تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة احتياجات سوق العمل المستقبلية.

- الهدف الإستراتيجي : تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار .
الارتباط بأهداف (٢٠٣٠) :
- ترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن .
- تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لاحتياجات سوق العمل .
- تنمية مهارات الشباب والاستفادة منها .
- الهدف الإستراتيجي : تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم .
- الهدف الإستراتيجي : تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة .
- الهدف الإستراتيجي : تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل .
- الهدف الإستراتيجي : تنوع مصادر تمويل مبتكرة، وتحسين الكفاءات المالية بقطاع التعليم .
- الهدف الإستراتيجي : رفع مشاركة القطاع الخاص في التعليم . (رؤية ٢٠٣٠، ص ٤٠) .
- التحديات التي تعيق تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠
- المقاومة المحتملة في بعض جهود التطوير .
- الكثافة السكانية في بعض المناطق .
- عدم مساهمة بعض مراكز المجتمع المحلي في التطوير .
- الازدياد المستمر في أعداد الطلبة (المنصور والغامدي، ٢٠١٩) .
- تقليدية هياكل التعليم الجامعي ومؤسساته، حيث لم يطرأ أي تغيير على هذه الهياكل، وما يرتبط بها من نظم دراسية وبرامج وأساليب تدريس، وتقويم حتى أقدم هذه المؤسسات نشأة .
- تضارب وظائف مؤسسات التعليم وازدواجيتها .
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير .

-عدم توافق خصائص مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي ومهاراته مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة (الأغبيري، ٢٠٠٥).

كما يتحتم على القادة الأكاديميين الأخذ بالملاحظات الآتية :

-عدم التناقض في توجيهاته للأقسام العلمية، وتجنب الكيل بمكيالين في التعامل معها.

-امتلاك رؤية واضحة وتحديد الاتجاهات المطلوبة، وبيان ذلك للأقسام وحشد جهودها وفقا لرؤيته في تأمين مشاركة فعالة في قراراته.

-حفز الأقسام العلمية من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم، واعطاء المرونة في التصرف ومخاطبة القيم السائدة، وتقديم القدوة الحسنة، ومكافأة المتميزين على إنجازاتهم.

-الحذر من القرارات الأكاديمية غير الموضوعية القائمة على الميول الذاتية.

-تجنب عدم الموضوعية في تقييم أداء رؤساء الأقسام أو أعضاء هيئة التدريس.

-تفعيل مبدأ المساءلة عن الانحرافات والعدالة في ممارسته.

-عدم إهمال وجهات نظر الأقسام في الموضوعات الأكاديمية، وأخذها بجدية وتقدير.

- الاهتمام باعتماد اللجان الاستشارية واللقاءات المباشرة والحوار في إنضاج القرارات (محبوب، ٢٠٠٣).

الأدوار الجديدة للجامعات لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ :

تعتبر الجامعات وفي حقيقة أدوارها وجوهر رسالتها هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة وأن الجامعة لن تتمكن من القيام بهذه الأدوار إلا إذا ارتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة ومن هذا المنطلق يتطلب من الجامعات أن تعمل بما يلي :

- أحداث تطور جوهري في كليات وأقسام الجامعات وبما يحقق لها تفوق واضح وكبير على المستوى العالمي لتكون قادرة على التنافس والإبداع.

- توظيف البحث العلمي الجامعي في خدمة قطاعات الإنتاج والتنمية وربط مؤسسات البحث العلمي بمؤسسات الدولة.
 - وضع خطط سليمة للنهوض بعمليات البحث العلمي.
 - استقدام كل المبتكرات والتقنيات الجديدة والحرص على المشاركة والمساهمة في صنع القرار العملي والتواصل معه.
 - الولوج في المفاهيم الحديثة والمتجددة للعلوم واستحداث أقسام علمية لمواكبة دراستها في عمليات البحث العلمي.
 - التغيير في مفاهيم التعليم والتدريب والتدريس التقليدية للانتقال إلى مفاهيم الابتكار، الإبداع، الاكتشاف، الخوارق.
 - التركيز على القيم وتعميق الوعي الروحي والأخلاقي والإنساني لدى الطلبة الجامعيين (العبادي : ٢٠٠٨).
- مكاتب تحقيق رؤية (٢٠٣٠) في الجامعات السعودية :
- ١- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية :
- تم إنشاء مكتب لإدارة المبادرات، مرتبط بنائب المشرف العام على برنامج التحول ووكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، ويأتي إنشاء مكتب إدارة المبادرات انطلاقاً من حرص الجامعة على تحقيق رؤية (٢٠٣٠)، وإيجاد آليات عمل تنفيذية في إدارة المشاريع، ولحاجة العمل في المجال التنفيذي في إدارة المبادرات إلى تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وسعياً إلى التميز المؤسسي لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)
- تمثل مكتب إدارة المبادرات من فريق متخصص لإدارة مبادرات الجامعة، يتولى إدارة المهام التنفيذية والمتضمنة تحقيق أهداف الجهة المعتمدة، وإدارة وقياس أدائها، والمشاركة في إعداد ميزانية المبادرات ضمن مشروع ميزانية الجهة، ومناقشتها مع الجهات ذات العلاقة، بالتنسيق مع مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم، بالإضافة للإشراف على بناء وتنفيذ وتقويم مبادرات الجامعة، ووضع أولويات تنفيذها ومواءمتها مع أهدافها الإستراتيجية، والتوصية بتسكين أو إعادة تسكين المبادرات، ومتابعة تخطيط

وتنفيذ وإغلاق المشاريع حسب منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في مكتب تحقيق الرؤية.. (imamu.edu.sa,1439.p.11)

٢- جامعة الملك سعود :

تم إنشاء مكتب بالجامعة يسمى مكتب تحقيق الرؤية، يرتبط مباشرة بمدير الجامعة، ويعمل على تنفيذ العديد من المهام ؛ منها : التواصل مع الجهات ذات العلاقة بشقيها : الحكومي والخاص، وتمثيل الجامعة في الاجتماعات ذات العلاقة برؤية المملكة (٢٠٣٠)، والمتابعة والإشراف على تنفيذ القرارات والمبادرات التي تعتمد من اللجنة العليا لتحقيق رؤية المملكة، واقتراح الحلول العاجلة لمواجهة التحديات التي تعوق الجامعة لتنفيذ رؤية المملكة، إضافة الاستقبال للمبادرات والمقترحات الداخلية ودعمها للوصول لطموح رؤية المملكة، والإشراف ومتابعة تطبيق الجامعة فيما يخص رؤية المملكة، وتحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، وإعداد ورفع التقارير الدورية عن أداء والتزام وحدات الجامعة المختلفة بتنفيذ مبادرات الجامعة المتعلقة بالرؤية. (Ts.ksu.edu.sa,1439.p.5-11)

٣- جامعة أم القرى :

يرتبط مكتب تحقيق الرؤية مباشرة بمدير الجامعة، وتحت إشراف العام، وذلك في جميع ما يتعلق بمبادرات الجامعة في برامج رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م).

وتتلخص مهامه في التعاون الكامل والتنسيق والتواصل المستمر مع مركز تحقيق الرؤية في وزارة التعليم، فيما يتعلق برؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م)، وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م)، وحث الكليات والمعاهد، والعمادات المساندة، والمراكز والإدارات، وكافة جهات الجامعة الأخرى، على تقديم المبادرات التي تسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) م، وتقديم الدعم والمساندة لجهات الجامعة المقدمة لتلك المبادرات، ورفع بمعوقات الأداء (إن وجدت) ومقترحات حلولها إلى معالي مدير الجامعة، وإعداد حوكمة المبادرات والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها،

ودمج جميع المبادرات والبرامج المتوافقة مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) ،
وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م)، ضمن خطة جامعة أم القرى الإستراتيجية، وذلك
بالتنسيق مع وحدة التخطيط الإستراتيجي بوكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة
المجتمع، ومع المكتب التنفيذي لخطة (أفاق) بالجامعة، ومتابعة ضمان تنفيذ وإنجاز
المبادرات والبرامج والمشاريع التي حظيت بالموافقة والاعتماد في برنامج التحول الوطني
(٢٠٢٠م) في قطاع التعليم، وبدعم من قبل وزارة التعليم، والرفع بتقارير الإنجاز إلى
معاني مدير الجامعة، ووضع خطة تشغيلية سنوية للمبادرات المعتمدة والميزانيات
الخاصة بها، وإعداد التقارير الدورية لأداء المبادرات والبرامج والمشاريع، ومؤشرات
قياس الأداء، وتقديم التدريب والدعم الفني للوحدات الأكاديمية والإدارية ؛ لتنفيذ رؤية
المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م)، وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠م)، من خلال
الخطة الإستراتيجية لجامعة أم القرى، وبالتنسيق مع وحدة التطوير الإداري بوكالة
الجامعة (uqu.edu.sa)

٤- جامعة طيبة :

حرصت الجامعة على أن تبادر بتبني المبادرات الداعمة لتحقيق رؤية (٢٠٣٠)،
وكانت ممثلة في إقامة ندوات وورش عمل لشرح هذه الرؤية، وبيان كيف يمكن للجامعة
أن تسهم في تحقيقها، ومن ذلك مبادرة تحويل وحدات الجامعة إلى مراكز تكلفة / عائد
(وحدات غير ربحية).

وتهدف إلى تحقيق التوازن المالي عبر برامج تنفيذية تعمل على رفع الكفاءة التشغيلية
للجامعة، وتنمية الموارد الذاتية، وتثقيف المنسوبين؛ مما يسهم في تحقيق موارد وعوائد
ذاتية للجامعة. (taibala.edu.sa)

٥- جامعة حائل :

سعت جامعة حائل إلى تحقيق أهداف رؤية (٢٠٣٠) من خلال تقديم مبادراتها، وهي
ضمن برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، الذي يأتي ضمن خارطة الطريق ؛ لتحقيق
رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وهي عبارة عن ثلاث مبادرات : (مراكز إنتاج البرمجيات

والتطبيقات الإلكترونية، مسرعة الأعمال الناشئة، منصة حائل للتدريب الافتراضي)
(.ouh.edu.sa)

أهداف الجامعات الناشئة :

سعت المملكة العربية السعودية في تطوير التعليم العالي كما وكيفة من خلال استحداث برامج الابتعاث، أو زيادة فروع الجامعات الرئيسية في المدن والمحافظات المختلفة، أو من خلال تأسيس جامعات ناشئة تسهم في دعم التعليم الجامعي، ومواكبة الثورة العلمية والتطور المستمر، وخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته وحل مشكلاته وتحقيق طموحاته (الشريف، ٢٠١٠م، ٣)

ويأتي من أبرز أهداف الجامعات الناشئة ما يلي :

- ١- تزويد الطلبة بالثقافة الإسلامية
 - ٢- إعداد أفراد مؤهلين لخدمة بلدهم علمية وفكرية وثقافية.
 - ٣- فتح المجال أمام الطلاب المميزين لاستكمال دراساتهم العليا.
 - ٤- المساهمة في دعم عجلة الإنتاج العلمي البحثي.
 - ٥- الإسهام في دعم مجال الترجمة للعلوم والمهارات النافعة
 - ٦- تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية لتطور مهارات الطلاب والمجتمع المحلي وفق متطلبات سوق العمل. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢م، ٢٢)
- ويضيف الباحث بعضاً من أهداف الجامعات الناشئة ومنها :

- ١- توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والكوادر الإدارية المؤهلة والمميزة .
- ٢- زيادة الطاقة الاستيعابية لها، وذلك لاستيعاب أكبر قدر ممكن من الطلاب، وتوفير فرص التعليم العالي لهم بالقرب من إقامتهم .
- ٣- الاهتمام بالإنتاج العلمي وجودته بما يخدم المجتمع المحلي ويحل مشكلاته .
- ٤ - إقامة العديد من البرامج والاتفاقيات مع الجامعات الرئيسية أو الرائدة على المستوى المحلي أو العالمي .
- ٥- إعداد الكوادر الأكاديمية والتعليمية من منسوبي الجامعة .

٦- إكمال البنية التحتية لمرافق الجامعة، وخدماتها المساندة .
٧- إعداد صف ثان من الكوادر الإدارية للمساهمة في قيادة الجامعة من مواقعهم التي يتولونها .

٨- الاهتمام بجودة مخرجاتها التعليمية بما يتوافق مع مهارات سوق العمل واحتياجاته كما ونوعا.

دور جامعة بيشة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠:

تم إنشاء جامعة بيشة بتاريخ ٦/٢/ ١٤٣٥هـ بعد القرار السامي الكريم من الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود رحمه الله رقم ٢٠٩٣٧ بإنشائها، حيث لم تكن الجامعة تتمتع بوصف جامعة مستقلة منذ إنشائها بل تطورت عدة تطورات حتى صارت إلى ما هي عليه، حيث تضم ١٥ كلية علمية في محافظات : بيشة، وبلقرن، والنماص، وتثليث، في أكثر من ٤٠ تخصصاً علمياً لمرحلة البكالوريوس، و ٣ تخصصات في مرحلة الدبلوم، إضافة إلى ٥ برامج للدراسات العليا في تخصصات مختلفة ، كما تضم الجامعة ٩ عمادات مساندة ، في حين يبلغ عدد طلاب جامعة بيشة حالياً حوال ١٧ ألف طالب وطالبة ، وحوالي ١٢٠٠ عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات العلمية والجنسيات.

مرت جامعة بيشة بعدة تطورات، وتم إعادة هيكلتها بدءاً من كونها معهد للمعلمين ثم كلية متوسطة ثم كلية للمعلمين. كما توالى إضافة أقسام أدبية وعلمية للكلية وأصبحت تُعرف بكلية الملك خالد، ثم مرت الجامعة بتغييرات إدارية وهيكلية حتى تم نقل الجامعة إلى محافظة بيشة. أصبحت تعرف رسمياً وحكومياً باسم (جامعة بيشة) وصارت مستقلة بإدارتها ومنشأتها وفروعها، حتى حصلت مؤخراً على شهادة الاعتماد المؤسسي كامل من هيئة تقويم التعليم والتدريب ممثلة بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي للفترة من ٢٠٢١/٣/١م - ٢٠٢٨ /٢/ ٢٨م .

وتقدم جامعة بيشة رؤية طموحة، تهدف إلى تحقيقها من خلال خطط التنمية والتطوير المستمرة ، وتتلخص رؤية الجامعة في أنها " منظومة معرفية ابداعية لمجتمع منتج "،

كما أن رسالة الجامعة قامت على السعي لبناء مجتمع معرفي تنافسي، من خلال بيئة تعليمية متطورة، وبحوث علمية، ومبادرات وشراكات مجتمعية فاعلة.
أهداف جامعة بيثشة وفق ماورد في خطتها الاستراتيجية:

- أ- تنويع مصادر الدخل وتميئتها
- ب- رفع كفاءة الموارد المادية والبشرية والتقنية.
- ت- تطوير العمل المؤسسي الجاذب والمحفز .
- ث- تصميم برامج تعليمية نوعية تلبي احتياجات سوق العمل .
- ج- بناء منظومة بحثية علمية متطورة.
- ح- تعزيز القيم والانتماء والفكر المعتدل لدى الطلبة .
- خ- تقديم مبادرات مجتمعية فاعلة تعزز دور الجامعة ومكانتها.

الدراسات السابقة :

١. دراسة (البشر: ٢٠٢٠) بعنوان: متطلبات تحقيق الموامة بين التخطيط الإستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣٠)، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكان عدد أفراد عينة الدراسة من أعضاء مجلس بعض الجامعات السعودية المملة، وبلغ عددهم (٢١٥) عضوا. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج، من أبرزها: (أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على متطلبات تحقيق الموامة بين التخطيط الإستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣٠)، أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على معوقات تحقيق الموامة بين التخطيط الإستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣٠)، تقديم آليات مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الموامة بين التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣٠) أهمها: - عقد حلقات النقاش وورش العمل التي تستهدف زيادة الوعي بأهمية الاهتمام بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق رؤية (٢٠٣٠)، وتقبل تحقيق التحول المنشود، وإحداث التغييرات الإستراتيجية المأمولة -عقد شراكات أكاديمية محلية ودولية لتأهيل خريجي الجامعة للعمل).

٢. دراسة (منصوري: ٢٠١٤) بعنوان: الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، تتناول هذه الدراسة إشكالية الموازنة بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي والتي يمكن أن تظهر في شكل علاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحيط المنظمة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وتحديد أبعاده، وكذلك مفهوم الإستراتيجية وتحديد محاورها، وأخيراً تناول البحث تحليل هذه العلاقة انطلاقاً من استعراض عدد من النظريات التي تناولت هذه العلاقة مع التركيز على نظرية المنشأة القائمة على الموارد، وكانت نتيجة الدراسة تأكيد العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، هذه العلاقة يمكن أن تشمل الموارد أو المحيط أو الشبكة.

٣. دراسة (يوسف: ٢٠١٢) بعنوان: تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية استهدف البحث تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في جامعة صلاح الدين أربيل بالاستناد إلى نوعين من الهياكل التنظيمية وهما الهيكل الآلي والهيكل العضوي اللذان يسود في كل منهما مستوى معين من الأبعاد الهيكلية الأساسية (المركزية اللامركزية) و(الرسمية الرسمية) والبساطة/ التعقيد، ووصولاً إلى تحديد نوع الهيكل تم تصميم استمارة استبانة بالإعتماد على مقياس المقارنة الذي وكان أفراد العينة (٣٩) وهم مساعداً ورئيس الجامعة وعمداء الكليات ومعاونيهم ، وتم الوصول إلى جملة نتائج بلورت جملة استنتاجات من أهمها ميل الهيكل التنظيمي للجامعة المبحوثة باتجاه سيادة مواصفات الهيكل الآلي اعتماداً على قياس نتائج المتغيرات الفرعية.

٤. دراسة (Nihel Jouirou: 2011 و Michel Kalika) بعنوان : الموازنة الإستراتيجية : محددات الأداء- دراسة تجريبية على المؤسسات المتوسطة والصغيرة - أجريت هذه الدراسة على ٣٨١ مؤسسة متوسطة وصغيرة تنتمي إلى قطاعات مختلفة، وهدفت إلى إثبات أن الموازنة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجية المؤسسة (بالتركيز على إستراتيجية الشراكة)، مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة له أثر حاسم على أداء المؤسسات. وقد تم التوصل

إلى: وجود علاقة سببية مباشرة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية العامة، حيث أن المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية الشراكة وتلجأ للاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الاتصال، تبادل وتنسيق المعلومات الكترونياً، حققت مستوى أداء عالي وذلك لمواءمة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي. ونتائج الأداء تركزت حول السيطرة على التكاليف، المزيد من الإبداع، تحسين الإنتاج، تحقيق رضا الزبون.

٥. دراسة (النفيسة: ٢٠١١م) بعنوان : إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراستها، تم تطبيقها على عينة عشوائية من الإداريات غير المثبتات على نظام البنود ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ارتفاع مستوى إدراك التمكين لدى عينة الدراسة ، وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية الإدراك 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 ومعايير تقويم الأداء والمسائلة ونظام الحوافز وفق مبدأ الجدارة والكفاءة، وضع آلية لمشاركة المعلومات وتوفير مناخ تنظيمي صحي يمتاز بالشفافية والتواصل وحل المشكلات.

٦. دراسة (عبد الستار الصياح: ٢٠٠٩)، بعنوان: المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، وفيها يختبر البحث قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة إستراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية، وتحديد موقفها الإستراتيجي والتحقق من وجود علاقة توافقية. وقد تم اختيار بعدين للمواءمة (داخلي - خارجي) كمتغيرات مستقلة واختبار أثرها في الموقف الاستراتيجي الذي عبر عنه بخمسة أبعاد و ٣٥ مؤشرا. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

أ. وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث، اتخذت أشكال مختلفة منها ما هو مباشر: بين المواءمة الإستراتيجية والأداء، والأداء والموقف الإستراتيجي وغير مباشر بين المواءمة الإستراتيجية والموقف الاستراتيجي.

ب. أظهرت مؤشرات الأداء الاستراتيجي الفرعية تفاوتاً واضحاً من سنة لأخرى في الشركة الواحدة، ومن شركة أخرى في السنة نفسها، كما ظهر تفاوت كبير بين متوسطات مؤشرات الشركات على مستوى المدة. وهذا يشير إلى عدم استقرار الاستراتيجيات والسياسات على مستوى الشركة الواحدة واختلافها من شركة الأخرى.

ج. كانت أفضل نتائج الأداء لعموم العينة في مؤشر الموقف في السوق المالي، وأسوأها في مؤشر الموقف النقدي.

د. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المواءمة الإستراتيجية (عالية - منخفضة) والموقف الاستراتيجي (قوي - ضعيف)، وهذا يعني أن مستوى المواءمة يعكس موقف استراتيجي محدد وفق العلاقة التتابعية التالية: تفاعل عوامل البيئة التنافسية والداخلية يؤثر في إستراتيجية المنظمة، وعليه يتحدد مستوى المواءمة (عالي - منخفض)، مما يؤثر في الأداء وفي ضوءه يتحدد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

٧. دراسة (نواف جهز المطيري: ٢٠٠٨) بعنوان: أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة دكتوراه الفلسفة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن. هدفت الدراسة للتعرف على أثر التركيب التنظيمي بأبعاده المركزية، المستويات الإدارية، تفويض الصلاحية والإستراتيجية بمتغيراتها (مجال الإستراتيجية، البيئة، الوضع التنافسي) والمواءمة بينهما على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مقاساً بالربحية والحصة السوقية كما يراها مديروها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن المواءمة بين التركيب التنظيمي (بأبعاده) والإستراتيجية (بمتغيراتها) تؤثر على ربحية الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر

للمستويات الإدارية على نمو حصة الشركات الكويتية، كذلك وجود أثر للبيئة على ربحية الشركات الكويتية حيث تبين أن التكنولوجيا المستخدمة حاليا في الشركات الكويتية تزيد من ربحيتها.

٨. دراسة (Olson, Slater, Hult , ٢٠٠٥) فقد تناولت أبعاد تطبيق الاستراتيجية (الهيكل التنظيمي والسلوك الاستراتيجي). حيث تحدثت عن ثلاثة أبعاد هيكلية تؤثر على الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي (الرسمية، والمركزية، والتخصص) أما بالنسبة للسلوك الاستراتيجي فتناولت أربعة من مجموعات السلوك الذي يمكن أن يؤدي إلى موقع تنافسي هي: ١-سلوك موجة بالزبون. ٢-سلوك موجة بالمنافس. ٣-سلوك موجة بالكلفة. ٤- سلوك موجة بالابتكار والتحديث. وحددت أنواع الاستراتيجية بأربعة أنواع كما تصنف المنظمات المنافسة: التقيب: أي فهم حاجات ورغبات الزبون والإبداع بتقديمها، التحليل: أي تقديم منتجات أساسية تشبه منتجات المنافسين مع التغيير بصورة محدودة، الدفاع عن الكلفة المنخفضة، الدفاع عن التميز: عرض منتجات عالية الجودة بأسعار ممتازة. ووضعت الدراسة مجموعة مختلفة من التراكيب هي: إدارة مهيمنة: أي مركزية السلطة والقرار بيد المدراء ذوي المستوى العالي جدا، التركيز على الزبون والإبداع: أي فهم الزبون وتطوير حلول إبداعية لمخاطبته، التركيز على المنافس والسيطرة على التكلفة: مراقبة أعمال ومنتجات المنافس ومراقبة تكاليف المنظمة، الموقع الوسط: أخذ نظرة متوازنة إلى المعايير السلوكية واستخدمت الدراسة التباين لمعرفة إلى أي مدى قوة الأداء تختلف باختلاف الهياكل والسلوكيات الشركات التي تتخذ استراتيجيات معينة. وبنتيجه الدراسة تبين أن الأداء يتأثر بشدة بكيفية الترابط بين استراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي والمعايير السلوكية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني الشركات الهياكل تنظيمية وتشجيع السلوك الاستراتيجي الذي يعزز استراتيجياتها.

٩. دراسة (Olson, Slater, Hult , ٢٠٠٥) فقد تناولت أبعاد تطبيق الاستراتيجية (الهيكل التنظيمي والسلوك الاستراتيجي). حيث تحدثت عن ثلاثة أبعاد

هيكلية تؤثر على الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي (الرسمية، والمركزية، والتخصص) أما بالنسبة للسلوك الاستراتيجي فتناولت أربعة من مجموعات السلوك الذي يمكن أن يؤدي إلى موقع تنافسي هي: ١-سلوك موجة بالزبون. ٢-سلوك موجة بالمنافس. ٣-سلوك موجة بالكلفة. ٤- سلوك موجة بالابتكار والتحديث. وحددت أنواع الاستراتيجية بأربعة أنواع كما تصنف المنظمات المنافسة: التقيب: أي فهم حاجات ورغبات الزبون والإبداع بتقديمها، التحليل: أي تقديم منتجات أساسية تشبه منتجات المنافسين مع التغيير بصورة محدودة، الدفاع عن الكلفة المنخفضة، الدفاع عن التميز: عرض منتجات عالية الجودة بأسعار ممتازة. ووضعت الدراسة مجموعة مختلفة من التراكيب هي: إدارة مهيمنة: أي مركزية السلطة والقرار بيد المدراء ذوي المستوى العالي جدا، التركيز على الزبون والإبداع: أي فهم الزبون وتطوير حلول إبداعية لمخاطبته، التركيز على المنافس والسيطرة على التكلفة: مراقبة أعمال ومنتجات المنافس ومراقبة تكاليف المنظمة، الموقع الوسط: أخذ نظرة متوازنة إلى المعايير السلوكية واستخدمت الدراسة التباين لمعرفة إلى أي مدى قوة الأداء تختلف باختلاف الهياكل والسلوكيات الشركات التي تتخذ استراتيجيات معينة. وبنسبة الدراسة تبين أن الأداء يتأثر بشدة بكيفية الترابط بين استراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي والمعايير السلوكية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني الشركات الهياكل تنظيمية وتشجيع السلوك الاستراتيجي الذي يعزز استراتيجياتها.

١٠. دراسة (إسماعيل: ٢٠٠١) ، بعنوان: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية - ، وقد تم استخدام المتغير المستقل المتمثل في بيئة الأعمال الخارجية العامة والخاصة، أما المتغيرات الوسيطة فتمثلت في: الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية، الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي، مراحل دورة حياة الشركات، في حين تم قياس المتغير التابع من خلال مؤشرات المحور المالي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي

بحيث تتحكم الإستراتيجية في تشكيل وتصميم الهيكل التنظيمي، ويعد الهيكل تابعا لها، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات والإستراتيجية المختارة، بحيث يمكن القول أن لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات استراتيجية خاصة بها ثلاثها أكثر من غيرها ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدني درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية المحيطة والهيكل التنظيمي الآلي/الميكانيكي والإستراتيجية الدفاعية، وفي حالة ارتفاع درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية يكون الهيكل العضوي المرن يقترن بالإستراتيجية الهجومية ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطابق الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، بحيث تتناسب درجة التطابق طرديا مع ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي المتمثل في: نمو الحصة السوقية، حجم المبيعات السنوية، بالتالي زيادة في معدل الأرباح السنوية وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

١١. دراسة (Gregory Tyge Payne: 2001) بعنوان : الإستراتيجية والتشكيلات الهيكلية: دراسة الموائمة والأداء، - دراسة نظرية تحاول الدراسة تبين أن الاختلاف في أداء المؤسسات يرجع إلى التشكيلات التنظيمية، لهذا ركزت على اختبار العلاقة بين التشكيلات التنظيمية والأداء، وذلك بالبحث عن خصائص التشكيلات من خلال التركيز على الأنشطة التنافسية وخصائص الهيكلية. إضافة إلى ذلك توسيع نظريا- فكرة مكونات التشكيلات التنظيمية من خلال المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل (بالتركيز على الموارد الداخلية، المحيط، إطار العمل)، ثم اختبار ذلك تجريبيا. وقد تم اختيار الاستراتيجيات الشاملة لـ "Porter" وهي: إستراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز كأبعاد العنصر الإستراتيجية، في حين تم الاعتماد على: العلاقات المشتركة بين المنظمات، والميولات (نظرتهم) كبعدين لعنصر الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة : أنه في قطاع صناعة ما يتميز بالديناميكية وعدم الأكادة، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل ليس مهم للحصول على الأداء المالي الكلي.

التعليق على الدراسات السابقة :

أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات سابقة -
يتشابه البحث الحالي مع جميع الأبحاث والدراسات السابقة في منهج البحث وفي أداة
البحث - . يختلف البحث الحالي عن الأبحاث و الدراسات السابقة من حيث زمن
تطبيق البحث، وكذلك متغيرات البحث، والمعالجات الإحصائية، وأهداف البحث .
جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من خلال القراءة والاطلاع على الدراسات السابقة على النحو التالي :
تكوين تصور عام لموضوع البحث مما أسهم في صياغة مشكلة البحث بشكل دقيق،
وصياغة أهداف البحث، وأسئلته بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية، ودراسات
سابقة، إعداد الإطار المفاهيمي للبحث واختيار منهج البحث، تفسير نتائج البحث
الحالي.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

يتناول هذا الجزء من البحث عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، حيث جرى
عرضها وفقا لتسلسل أسئلة البحث، وذلك على النحو التالي:
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها :ينص السؤال الأول على: ما متطلبات
تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء
ورؤية ٢٠٣٠ ؟

وللإجابة عن هذا السؤال من خلال مراجعة الباحث للإطار النظري والدراسات السابقة
ونتايج البحث تم استنتاج ما يلي:

الهيكل التنظيمي لجامعة بيشة :-

الهيكل التنظيمي يمثل نقطة البداية في تحديد شكل الجامعة الذي يساعد في فهم
وتحليل اجراءاتها وعملياتها، وأن تأثيراته لا تقتصر على تحسين الإنتاجية والكفاءة
الاقتصادية للمنظمة، بل يتعدى الأمر الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع

- معنوياتهم وتوليد التماسك بينهم، إذن ينبغي أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يشجع على المشاركة الفاعلة لأعضاء الجامعة ومن المتطلبات الضرورية ما يلي:
- ٣- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلافات بين الافراد الى اقل درجة ممكنة، فالهياكل التنظيمية لضمان التزام الافراد وتقيدهم بمتطلبات الجامعة وليس بالعكس ووفقاً للخطة الاستراتيجية المعتمدة للجامعة .
 - ٥- تبني عملية التنوع في الانشطة من خلال الوسائل المتمثلة بالتخصيص وتوزيع العاملين، وتفويض الصلاحيات.
 - ٧- تسهيل تحديد ادوار الافراد في الجامعة ما يتوقع من كل فرد عمله.
 - ٨- المحافظة على بناء الجامعة من الانهيار المفاجئ للحد من درجة خطورة البيئة المحيطة.
 - ١٠- التنسيق بين أنشطة الوحدات ومجموعات العمل المختلفة من خلال استخدام الرقابة والمتابعة
 - ١- زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار في الجامعة.
 - ٢- ربط الافراد والموارد والاجراءات والقوانين معاً ووفقاً للخطة الاستراتيجية المعتمدة. وضع أنظمة للرقابة على مستوى الأداء الجامعي.
 - ٢- توزيع الحقوق والواجبات على العاملين بالجامعة.
 - ٣- تحديد قواعد سير العمل بالمؤسسة الجامعية وفقاً للخطة الاستراتيجية المعتمدة.
 - ٤- تحقيق الشفافية والعدالة عند اتخاذ القرارات التي تصدرها الجامعة.
 - ٥- الحد من استغلال السلطة في المصالح الشخصية، وتقديم المصلحة العامة.
 - ٦- توفير فرص متابعة أداء الجامعة عن طريق أعضاء من خارج الجامعة، ويكون لهم اختصاصات وصلاحيات الرقابة والمساءلة، وتكون المرجعية للخطة الاستراتيجية المعتمدة للجامعة.
 - ٧- إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها الجامعة.

١- ضمان كفاءة وفاعلية النشاطات طبقاً لأهداف الجامعة الموضوعة ووفقاً للخطة الاستراتيجية المعتمدة.

٢- تقسيم وتخصيص العمل والمسؤوليات والصلاحيات واقامة علاقة العمل وآليات التشغيل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها :ينص السؤال الثاني على:

- ما معوقات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ؟

وللإجابة عن هذا السؤال كل المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها حيث كل إدارة داخل الجامعة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة ويمكن تحديد المعوقات فيما يلي:

١-عدم وضوح الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات .

٢-ضعف كفاءة الهيكل التنظيمي من شأنها أن تخلق العديد من العقبات التي تعيق تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

٤-قصور سياسة نظام الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة.

٥-التداخل في بعض الأحيان بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية

٦- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات من حيث جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها على الإدارات المختصة.

٩-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمتتالية من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً غير ملائماً

١٠- صعوبات إدارية وهيكلية تتعلق بوجود الكثير من الإجراءات البيروقراطية المطولة

١١- غياب جانب المرونة.

- وجود صعوبات تتعلق بطبيعة العمل الجامعي وازدياد العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس مما يحد من مشاركته في التطوير .

- عدم توفر الوحدات التنسيقية المعنية بتطوير برامج الجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها :ينص السؤال الثالث على (ما التصور المقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ؟)

وللإجابة عن هذا السؤال تم بناء التصور المقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة وإستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ؟)

تصور مقترح لتطوير الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة لتلائم إستراتيجياتها :

يتضح من خلال الإطار النظري أن الأساليب وإجراءات العمل المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعات الناشئة تتسم بالتقليدية وعدم القدرة على مسايرة التغيرات المحيطة، مما يتطلب بالضرورة إحداث التغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة من أجل ملاءمة الهياكل التنظيمية لإستراتيجيات هذه الجامعات وعليه تم تقديم التصور المقترح الحالي.

أهداف التصور المقترح :

- الوصول إلى صيغة علمية لملاءمة الهياكل التنظيمية بالجامعات الناشئة لإستراتيجياتها.

- تحقيق التميز التنظيمي والجودة العالية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

- تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في التعليم العالي .

- رفع مستوى القدرة التنافسية للجامعات الناشئة على المستوى الإقليمي والعالمي.

منطلقات التصور المقترح :

تعتمد الآلية المقترحة على مجموعة من المنطلقات والمتطلبات ومن أهمها:

أولاً : منطلقات ومتطلبات ترتكز على تطوير الهيكل التنظيمي .
ثانياً: منطلقات ومتطلبات مؤسسية .

أولاً : منطلقات ومتطلبات ترتكز على الهيكل التنظيمي

- وجود هياكل عادلة يتم اختيارها بشفافية ونزاهة واضحة للجميع .
- تطبيق الجامعة لمعايير الجودة والاعتماد الجامعي.
- المحاسبية والشفافية لمواجهة الفساد المالي والإداري في الجامعة.
- أن تطبق الجامعة قيمة العدالة والنزاهة في تعاملاتها مع منسوبيها.
- أن تكون المهام والمسؤوليات واضحة لمجالس الجامعات فيما يخص خدمة المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة .
- تطوير الهيكل التنظيم الإداري بالجامعات الناشئة بما يعزز من المشاركة في السلطة .

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

- التحول من الهيكل التنظيمي الراسي (الهرمي) إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي يعزز من المشاركة في السلطة وفي صنع القرار .
- تعزيز الاتصالات الأفقية بين جميع جوانب التنظيم الإداري بالجامعة بما يعزز من تبادل الخبرات والموارد بحرية بين العاملين .
- إعادة تصميم العمل الإداري بالجامعات ليصبح بشكل جماعي من خلال تبني أسلوب فرق العمل ذاتية الإرادة
- الغاء الحواجز المصطنعة بين الأقسام والتخصصات ، وتعزيز الانفتاح على المجتمع الخارجي . (محمد ، ٢٠١٧ ، ٠١١)
- توافر نظام فعال وواقعي معبر عن تقييم أداء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى وضع آلية لاكتشاف الأفراد الذين لديهم استعداد لشغل المناصب ويمتلكون قدرات ومهارات ولديهم استعداد لتطويرها .
- توفير أدلة ارشادية دقيقة لإجراءات العمل.

ثانياً : منطلقات ومتطلبات مؤسسية (السياسات والاستراتيجيات) :

يجب أن تتبنى الجامعات سياسات واضحة تعكس رؤيتها ورسالتها، وتهدف إلى تحسين مستوى عملياتها أكاديمياً وإدارياً بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق تميزها المؤسسي، لذا يجب على الجامعة عند رسم هذه السياسات أن تتوجه نحو زيادة المرونة المؤسسية والقدرة على الإدارة الذاتية لضمان الجودة والتحسين لكافة الأدوار والمهام الجامعية، ، ويمكن تحديد السياسات الحاكمة العامة التي يجب أن تتبناها الجامعة على النحو التالي:

- ١- مراجعة كافة التنظيمات الإدارية وإحداث التغييرات الضرورية التي تستوجبها الطبيعة الديناميكية للتطورات الحالية (سيد ، ٢٠١٦ ، ٤٥) .
- ٢- دعم تطوير وتحديث البنية الأساسية لكافة الإدارات والأقسام المختلفة، لزيادة القدرة التنافسية للجامعات وتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية والخدمية المتنوعة في ضوء معايير الجودة الشاملة بما يحقق رؤية ٢٠٣٠ .
- ٣- دعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات وسهولة الوصول للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ، ودعم وسائل التواصل في جميع الاتجاهات
- ٤- وضع خطة زمنية مجدولة بالمرحل والخطوات التي سيتم تنفيذها لتطوير الأداء.
- ٥- تحسين البيئة الجامعية لجعلها أكثر إنتاجية ، ومحفزه ، وجذابة للعقول وهو ما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ وأهدافها الاستراتيجية في التعليم .

مرتكزات التصور المقترح :

يعتمد التصور المقترح على المرتكزات التالية :

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فيما يخص التعليم العالي .
- القرارات المعتمدة من مجلس الوزراء .
- تعاميم وزارة التعليم .
- الخطة الوطنية للعلوم والتقنية .
- التجارب الجامعية .

- الإطار النظري بالدراسة الحالية.
 - نتائج الدراسات السابقة المذكورة في الدراسة الحالية.
 - نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه .
- آليات تفعيل العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة وذلك بالآتي:**
- وضع هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة والمستجدات بحيث يمكن تعديل مكوناته وفقا لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات .
 - العمل على تجديد الاختصاصات والأدوار للقادة الجامعيين المتضمنة في اللوائح والقوانين بما يتماشى مع تحقيق التميز التنظيمي، وكذلك منعاً للازدواجية وتداخل التخصصات، وتعزيز قدرتهم على الابتكار والابداع .
 - باستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بهياكل تنظيمية مسطحة تسهم في تعزيز الاتصال الفعال وتوسيع قاعدة المشاركة .
 - تحديث الهيكل التنظيمي وتطويره بالانتقال إلى التنظيم الأفقي والشبكي بدلا من التنظيم الهرمي البيروقراطي، بما يتيح قدر أكبر من الاستقلالية للقيادات الأكاديمية ويسمح بتفويض الصلاحيات بالمستويات التنفيذية.
 - مرونة الاجراءات والقواعد التنظيمية المعقدة للمنظمة للعمل الجامعي وتبسيطها بحيث تتناسب مع التوجهات والاستراتيجيات الحديثة .
 - استحداث لجنة إعلامية متخصصة لإعلام العاملين بال نشرات والقرارات الجديدة وتدعم مشاركتهم في المعلومات المرتبطة بعملهم.
 - إصدار تشريعات تدعم مشاركة كافة العاملين بكليات الجامعة وعماداتها في صنع القرارات المرتبطة بعملهم لنشر ثقافة المشاركة في صنع القرارات .
 - العمل على تبني الهياكل التنظيمية المسطحة محددة الاختصاصات والمسئوليات والسلطات مما يخفف من حدة المركزية ويساهم في تمكين

- العاملين من أعمالهم وسهولة الاتصال بينهم ويساعدهم على ممارسة الأنشطة والسلوكيات المتميزة لتحقيق الابتكار والإبداع .
- آليات تغيير الأساليب المؤسسية والاستراتيجيات : من خلال الآتي:**
- الحرص على نشر ثقافة التغيير بالجامعة، وتوضيح أسبابه بما يسهم في تقبل عمليات التغيير .
 - مشاركة القيادات الأكاديمية في وضع رؤية ورسالة الجامعة والهيكل التنظيمي .
 - تحقيق اللامركزية والحرية الإدارية في العمل الجامعي .
 - تبني الديمقراطية في العمل الإداري والابتعاد عن المركزية والروتين الذي يضعف الأداء .
 - منح القيادات الأكاديمية صلاحيات أوسع في أداء مهام عملهم واتخاذ القرارات المتعلقة به .
 - تشجيع القيادة التشاركية والجماعية، بما يساعد في بناء توافق في الآراء من البداية وضمان المشاركة والالتزام من قبل القيادات الأكاديمية عبر مختلف الكليات .
 - إعادة النظر في أساليب وإجراءات العمل الخاصة بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بما يتيح تطويره .
 - التعامل مع القواعد واللوائح المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية بمرونة، بما يتيح حرية أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير واضحة من المحاسبية والمساءلة .
 - تجنب ممارسة البيروقراطية في الأساليب وإجراءات العمل وتقديم الدعم التنظيمي للقيادات الأكاديمية .
 - توفير نظم اتصال فعالة مفتوحة ومرنة رأسية وأفقية تسمح بنقل المعلومات اللازمة للقيادات الأكاديمية بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، وذلك من خلال استخدام وسائل اتصال حديثة ومتنوعة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب .

- بناء مناخ صحي يسهم في وجود الثقة المتبادلة بين القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية الجدد كل في منصبه حول المهام الإدارية والأكاديمية.
- تنظيم ورش عمل حول المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة التغيير، وكيفية الاستفادة منها في تطوير الإدارة بالجامعة.
- مهام للجامعات الناشئة من أجل تحقيق التلازم بين الهياكل التنظيمية واستراتيجياتها:
تحقيق الارتباط التنظيمي:
 - **التنظيم الجامعي:**
ويشتمل مجلس الجامعة ومديريها ووكلائه ، ويتألف لائحيا من : وزير التعليم ورئيس الجامعة ووكلائه وأمين عام مجلس التعليم العالي والعمداء وثلاثة من ذوي الخبرة يتم تعيينهم لثلاثة سنوات من قبل وزير التعليم.
 - **الهيكل التنظيمي :**
إن الهياكل التنظيمية بالجامعات بحاجة إلى التنوع المهاري والذي يحتم أن 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.
 - **الوحدات الإدارية والفنية :**
 - توفير الخدمات المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس وطلاب ومجتمع ومنسوبي الجهات ذات العلاقة مثل منسوبي التعليم العام بمختلف قطاعاته.
 - تنسيق العلاقة بين كليات ومعاهد ومراكز الجامعة.
 - سير الإجراءات الإدارية تبعا للأنظمة واللوائح الخاصة بوزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم كلاً في مجال تخصصه.
 - الاستخدام التقني للإجراءات الإدارية مع حفظ الخصوصية والسرية.

الخطة الاستراتيجية للجامعة :

لملاءمة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة تحقيقا لعملية الإتساق الأمثل لأداء الجامعة ويتضمن تحليل سوات (SWOT) وبطاقة الأداء المتوازن وذلك للتوصل الى تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف بآليات مناسبة، حيث سيمكن ذلك من ترشيد عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين الوحدات والوكالات المختلفة وتحقيق التفاعل البناء بين المستويات الإدارية ودعم العمل الجماعي التعاوني واستثمار الموارد بكفاءة .

مبادئ تطوير الهياكل التنظيمية بالجامعات الناشئة :

- **اللامركزية:** وهو إعطاء مجالس الأقسام والكليات الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عملية التدريس والشؤون التعليمية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، دون الرجوع للمجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة والكليات، تيسيرا للعمل وللقضاء على البيروقراطية.
- **العدالة :** وهو تطبيق القانون والمساءلة على جميع منسوبي الجامعة دون تمييز، وتوفير الفرص التعليمية للجميع دون تمييز من أبناء المجتمع الخارجي وكذا العدالة في توزيع المخصصات المالية على الجامعات والكليات والأقسام كل تبعا لحاجاته ومتطلباته.
- **الاستقلالية:** وهو من الأمور المهمة جدا لتحقيق الجودة والتميز، حيث تصبح الجامعة والكلية مسئولة عن جميع الممارسات الأكاديمية.
- **المشاركة :** والمقصود بها توزيع السلطة في كل ما هو متعلق بالقرارات الإدارية والأكاديمية، التي ترتبط بالمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة ، وأيضا تحمل المسؤولية والمشاركة المجتمعية للجان والإدارات والاتحادات الموجودة بالجامعة، مشاركة ممثلين من رجال الأعمال والمهتمين بالتعليم في مجالس الجامعات والكليات، وكذا مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الخدمات الاستشارية للمجتمع المحيط بالجامعة، كما يجب مشاركة منسوبي الكليات من أعضاء هيئة تدريس

- وإداريين وطلبة في وضع معالم تقويم الجودة والأداء وتحديد السياسات والإجراءات التي تخص الجامعة .
- **الشفافية** : حيث يجب على الهياكل التنظيمية بالجامعات أن تقوم على التشاور والنزاهة والشفافية في كل ما يخص النواحي المالية والإدارية والأكاديمية.
 - **الفعالية**: والمقصود بها أن تضع الجامعات الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها وان يتكون واضحة ومحددة للجميع ، كما يجب وضع الآلية المناسبة واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف وخطط الجامعة، وان تعرف كل إدارة داخل الجامعة أدوارها واختصاصاتها ، وان يعرف كل فرد داخل هذه الإدارات مهامه واختصاصاته.
 - **الحرية الأكاديمية**: يجب إتاحة الحرية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وفي ظل معايير تضعها الجامعة في ممارسة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الداخلي والخارجي، كما يجب أن تمارس الكليات الحرية الأكاديمية في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها، كما يجب أن يكون لها الحرية في وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية لها.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح :**
- من خلال تحليل الإطار النظري يمكن تحديد مجموعة من المعوقات التي تعيق التنفيذ التصور المقترح، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات وسبل التغلب عليها:
- تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية.
 - الازدواجية و التداخل في الاختصاصات المهام القيادات الأكاديمية.
 - غياب المناخ الملائم داخل الجامعات لإدارة التغيير.
 - يغلب على عمل القيادات البيروقراطية في أساليب وإجراءات العمل الإداري.
 - ضعف الرغبة لدى القيادات الأكاديمية في إحداث التغيير والتمسك بالمألوف.
 - تمارس القيادات الأكاديمية الأعمال بروتينية خوفا من المخاطرة و الخطأ في أداء العمل والفشل.

- تمسك القيادات الأكاديمية باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها.
- الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بالجامعات الذي لايشجع على الابداع والابتكار
- استخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري لدى القيادات على مختلف مستوياتها.
- مركزية صنع واتخاذ القرارات لدى القيادات على المستويات المختلفة بالجامعات.
- قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية و ضعف الرغبة لدى القيادات الأكاديمية في تطوير مهاراتهم الإدارية.
- تعتمد بعض القيادات الأكاديمية العمل بفرديية بعيداً عن العمل بروح الفريق.
- تقادم نظم الاتصال بالجامعات وضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال، وبالتالي ضعف عمليات الاتصال داخل الجامعات.
- ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال ما يلي:
- تنمية وعي القيادات الأكاديمية بأهمية تبني إدارة التغيير كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لتدريبهم على كيفية إدارة التغيير والخطوات اللازمة لذلك، ومعالجة مشكلات العمل بطرق مبتكرة.
- وضع خطط واضحة المعالم لعمليات التغيير داخل الجامعات وتحديد الخطط الزمنية اللازمة لتنفيذها.
- تغيير المفاهيم السلبية التي لدى بعض القيادات الأكاديمية كالخوف من تحمل المسؤولية، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، و انتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عنها بمفاهيم ايجابية كالثقة والمبادأة والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية.

- تطوير علاقات تنظيمية تستند إلى قيم العدالة واحترام الآراء وحقوق الآخرين والشفافية.
- تشجيع العمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل وتفعيل استخدامها، لما تحققه من زيادة التواصل بين القيادات بالجامعة وتكامل وتبادل الخبرات، والتعاون لحل المشكلات و إيجاد حلول مبتكرة لها.
- المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين وضرورة تطويرها، بما يسمح للقيادات الأكاديمية بتقديم أفكار ومقترحات وأساليب عمل جديدة تسهم في تطوير الكلية والجامعة ككل.
- التخلص من الهياكل التنظيمية الهرمية، والتوجه نحو هياكل مسطحة مرنة تحد من المركزية، بما يتيح ويسهل عملية الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات وانسياب المعلومات واتخاذ القرارات، والاعتماد على تشكيل فرق العمل في مختلف الاتجاهات.
- بناء نسق ثقافي في الجامعة يضمن إحداث تغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم، والدوافع، والمهارات والعلاقات التنظيمية.
- مراجعة معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، من خلال إجراء التعديلات في شروط تعيين القيادات الأكاديمية، والعمل على إضافة معايير أخرى تضمن توافر الخبرة والكفاءة والتدريب والجدارة.
- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وتأهيل القيادات الأكاديمية لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيّاً على إدارة الأقسام والكليات والتقليل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في أساليب وإجراءات العمل الإداري.

التوصيات والمقترحات :

- وضع هيكل تنظيمي جديد للجامعة يتلائم مع الوظائف القيادية المستحدثة في متابعة تنفيذ خطة التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠ ، ويتم إقراره من الجهات العليا، لتعزيز الدور القيادي في تأدية مهامه .
- ضرورة استحداث وكالات جديدة للجامعة (مثل وكالة الجامعة لريادة الأعمال) لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
- استقطاب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم .
- تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات وفروعها وربطها بالخطط الاستراتيجية وربطها بتقييم الأداء في كافة الكليات والأقسام .
- ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومؤشرات اداء محددة، والمراجعة الدورية لها.
- تبني الجامعات الناشئة للجودة والاعتماد المؤسسي من خلال تسخير كافة الامكانيات والموارد الداعمة له.
- السعي للتنمية المهنية وتنفيذ البرامج التدريبية للقادة في الجامعات ومن بينهم العمداء ورؤساء الأقسام لتحقيق التميز التنظيمي ونشر ثقافة الهيكل التنظيمي المتميز وأبرز العوامل الداعمة له .
- تحويل الهيكل التنظيمي البيروقراطي السائد الجامعات إلى الهيكل التنظيمي المسطح الذي يسمح باللقاء والتواصل بين كل العاملين في الجامعة بأكملها وعلى كل المستويات، كما أنه قائم على قدرات الذكاء والمعرفة والعمل ضمن الفرق ذات المشاريع الإبداعية المتميزة.
- الفصل التام ما بين العمل الأكاديمي والذي يعد له الفرد بالدورات التدريبية المتخصصة والورش والجانب البحثي، وبين العمل الإداري الذي يحتاج الى 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.
- إقتراح دراسات بحثية :**
- اعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات تقترح الدراسة الآتي :
 - إجراء الدراسات والبحوث العلمية لحل المشكلات الرئيسية التي قد تواجه الإدارات في تنفيذ الرؤية بأسلوب علمي من واقع هذه المشكلات ، ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لحلها.
 - دراسة عن الهيكل التنظيمي للجامعات الأهلية ومقارنته بالحكومية .
 - دراسة ميدانية عن نشر ثقافة التغيير بالجامعات وتعديل السياسات والاستراتيجيات وتطوير الهياكل التنظيمية بشكل موحد لكل الجامعات لمواجهة الأمور الطارئة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أبو بكر، مصطفى محمود : ٢٠٠٤، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدر الجامعية، الإسكندرية، ، ص ص ٣٦٠-٣٦١.
٢. ابو ناعم، عبد الحميد : ١٩٩٢م، الإدارة الاستراتيجية، تصميم وتطبيق استراتيجية المنظمة، دار الثقافة العربية، القاهرة.
٣. إسماعيل، شاكر تركي الأمين : ٢٠٠١، التطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن.
٤. الأغبري، بدر .(2005) إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي . بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم العالي، 13 - 11 أبريل، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، 157 - 194.
٥. آل عمرو، فهد ودغري، علي .(2017) دور كليات التربية في التنمية المهنية للمعلم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية .2030 مؤتمر دور الجامعات السعودية في تعفي رؤية 2030 خلال الفترة 12 - 11 يناير 2017 ، جامعة القصيم، القصيم.
٦. البشر، فاطمة عبدالله بن محمد : ٢٠٢٠، متطلبات تحقيق الموامة بين التخطيط الإستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية(2030) ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
٧. بطاح، أحمد (٢٠٠٦ م) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية .عمان، دار الشروق.
٨. البوهي، فاروق، (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٩. توفيق، جميل أحمد : ١٩٩٧ م، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية ن الإسكندرية.
١٠. تومسون. آرثر، استركلاند. ايه جي : ٢٠٠٦، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والحالات الأساسية). ناشرون ، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان، ص ٤٧٣.
١١. جلوب، منعم : ١٩٩٥م، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. جواد، شوقي وآخرون : ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد، عمان، ص ٣.

١٣. الحارثي، سعاد بنت فهد : ٢٠١١، مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .جامعة الأميرة نورة (الإنترنت).
١٤. الحريري، رافده وآخرون ٢٠٠٧ م : الإدارة والتخطيط التربوي، ط ١، عمان، دار الفكر.
١٥. حرير، حسين، (٢٠٠٩)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٣، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. حسن، رجب، وعبد الله، محمد (٢٠١٤)، تصور مقترح لتطوير بعض جامعات التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، بحث منشور المؤتمر الرابع لقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق بعنوان : في التعليم في الدول العربية التجاوزات والأمل، الجزء الأول، كلية التربية - الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
١٧. الخزامي، نبيل. (٢٠٠٠م). الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. القاهرة : دار المعارف.
١٨. خطاب، عايدة سيد : ٢٠٠١، الإدارة الاستراتيجية : المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، ط ٤، دار الفكر. العربي للتوزيع، مصر، عين الشمس.
١٩. الخفاجي، نعمة : ٢٠٠٨، جدلية علاقة إستراتيجية المنظمة مع التركيب التنظيمي -دراسة ميدانية في عينة من منظمات أردنية-، مقال منشور في مجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص ٧.
٢٠. در ندري، إقبال، وهوك، طاهرة. (١٢-١٣ مايو، ٢٠٠٩م)، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية "جستن" القصيم، المملكة العربية السعودية.
٢١. الزامل، نورة عبد الله سعد. (٢٠٠٨م)، آليات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك سعود وارتباطها بتنمية على لدى منسوبيها، دراسة مطبقة على عضوات هيئة التدريس من حاملات درجة الدكتوراه بمركز الدراسات الجامعية للبنات في جامعة الملك سعود.
٢٢. الزنفلي، أحمد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مكتبة الأنجلو المصرية : القاهرة.
٢٣. زويلف، مهدي : ١٩٩٥، والقطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان.
٢٤. السالم، مؤيد (٢٠٠٩) : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار وائل.

٢٥. السلاطين، 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
٢٦. السلطان، فهد (٢٠٠٩). إعادة هندسة نظم العمل : النظرية والتطبيق. مطابع الخالد للأوفست الرياض، ط (٢).
٢٧. السيد، إسماعيل محمد : ٢٠٠٠، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية.
٢٨. الشلة، منى عثمان. (٢٠٠٣م). تطبيق مصفوفة GE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن
٢٩. الشماغ، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم : 2000، نظرية المنظمة، ط 1 ، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان.
٣٠. شنودة، إميل فهمي. (٢٠١١)، استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي، المؤتمر السنوي العربي السادس - الدولي الثالث، كلية التربية النوعية بالمنصورة.
٣١. الصابر، سالم سليمان وعلي، صباح حميد : ٢٠٠٤، الاستراتيجية وهيكل المنظمة حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مجلة تنمية ال ارفدين، دورية فصلية تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة الموصل، المجلد ٢٦، العدد، ٧٤.
٣٢. طه، طارق، ٢٠٠٧م، التنظيم النظرية والهياكل والتطبيقات، دار الجامعة الجد الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٣٣. العايدي، حاتم (٢٠١٣)، الحوكمة الجامعية ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة المؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية
٣٤. العبادي، هاشم وآخرون .(2008) إدارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث .مؤسسة الوراق، عمان .الأردن .ط.(1)
٣٥. العبيد، إبراهيم .(2017) سبل تفعيل أدوار كليات التربية بالجامعات السعودية لتحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة العلوم التربوية، العدد الحادي والعشرون ربيع الآخر 1441 الجزء الثالث.
٣٦. عبيدات، فايز الزعبي : ١٩٩٧م، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان : المستقبل للنشر والتوزيع.

٣٧. عدون، ناصر دادي : ٢٠٠١، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ١٢.
٣٨. العديلي، ناصر محمد : ١٩٩٣م، إدارة السلوك التنظيمي، مرار للطباعة الإلكترونية، الرياض.
٣٩. علي، حمود علي. (٢٠١٢م)، التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي : التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
٤٠. غراب، كامل السيد : ١٩٩٥م، الإدارة الاستراتيجية اصول علمية وحالات تطبيقية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤١. القحطاني، منصور والبحيري، السيد (٢٠١٤). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (٣) العدد (١٢)
٤٢. الكبيسي، عامر، التصميم التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات. الطبعة الأولى، سورية، دمشق، ٢٠٠٦، ١٥٩.
٤٣. الكبيسي، جمعة (٢٠١٠م)، محمود مصطفى قمبر : دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع، الدوحة، دار الثقافة.
٤٤. الكرخي، مجيد. (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي. عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤٥. الكولفلن، مارتين، (٢٠١٢م)، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الاسه للجامعات والتعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٦. لمطيري، نواف جهز : ٢٠٠٨، أثر الموازنة بين التركيب التنظيمي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة (غير منشورة)، في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٤٧. اللوح، عادل : ٢٠٠٧، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة. فلسطين.
٤٨. ماهر، احمد : ١٩٩٤م، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٤٩. ماهر، احمد : ١٩٩٩م، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٥٠. ماهر، أحمد (٢٠٠٥)، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٥١. ماهر، أحمد، (٢٠١١)، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٥٢. ماهر، أحمد، (٢٠١٤)، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٥٣. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٥٤. محجوب، پسمان، (٢٠٠٦)، الدر القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٥٥. محجوب، سمان. (2003) الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٥٦. محمد، صفاء تايه. (٢٠١٢)، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي - دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، أوروبك للعلوم الإنسانية، مج ٥، ص ٢٤.
٥٧. مرار، فيصل فخري : ١٩٨٣ م الإدارة : الأمس والنظريات والوظائف، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
٥٨. مزهودة، عبد المليك : ٢٠٠٧، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، في تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص ٢٣.
٥٩. المطلق، تركي، (٢٠١٣)، إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
٦٠. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٧م). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
٦١. الملاح، منتهى. (2005) درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
٦٢. المنصور، خالد والغامدي، عبد العزيز. (2019) سياسات مقترحة لأعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 المجلة التربوية، العدد. (63)
٦٣. هيل ، تشارلز جونز ، جاريت : ٢٠٠١. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة : رفاعي، محمد رفاعي : عبد المتعال ، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ النشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦٤. وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، (٢٠١٦) ٥٤.

٦٥. وزارة التعليم العالي (١٤٣٢ هـ)، الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع أفق) ١٤٥٠ هـ / ٢٠٢٩ م.
٦٦. وزارة التعليم العالي (١٤٣٤ هـ - ١٤٣٥ هـ) التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مؤشرات محلية ومقارنات دولية.
٦٧. وزارة التعليم العالي. (٢٠١٢م). التقرير السنوي لوزارة التعليم العالي والجامعات.
٦٨. وزارة التعليم العالي. (٢٠١٢م). التقرير السنوي لوزارة التعليم العالي والجامعات.
٦٩. الياامي، هادية بن على بن محمد. (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة. (٢)، (٢٦) .. (32-49)

ثانياً : المراجع الاجنبية :

71. Bower, J.L. "Planning and Control Bottom-Up or Top-Down", Journal of General Management, Vol.1, 1974.
72. Burgelman, R.A., "A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporation Context, and the Concept of Strategy", Academy of Management, Review, Vol.8, P.63-64, 1983.
73. Carnall, Colin A., 2003, Managing Change in Organizations 4th ed., Prentice-Hall.
74. Chandler, A.D., "Strategy and Structure", Cambridge Masschutts : The M.I.T Press, 1962.
75. Cummings and Worley, "Organization Development and Change". Sixth Edition, South-Western Publishing, 2008.
76. Curry, Barbara K. 2006 : Instituting Enduring Innovations Achieving Continuity of Change in Higher Education, ERIC Digest, No. ED358811,.
77. Daft, Richard, L., "Organization Theory and Design", 7th. ed, South-Western in U.S.A., 2001.
78. Drucker, Peter : Managment challenges for the 21 century, Harper-Collins Inc, 1999, p523.
79. Druker, Peter; Lockeet, Spear, "Organization as Systems", Millton Keynes, The Open University Press, 1983.
80. Grinyer, P.H., and Yasai-Ardekani, M., "Strategy, Structure, Size and Burecracy", Academy of Management Journal , Vol.. 24 , No.3, P.484, 1981.
81. Henry, Mintzberg : the strategy process, Prentice Hall International, Jersey, 1996, p9



82. Jones, G.R. 2001, Organization Theory : Text and Cases, 3rd Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
83. Jones, G.R., 2003, Organization Theory : Text and Cases, 4th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
84. Neilsen, A.(2010) "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA : Prentice-Hall.
85. OLSON, E.; SLATER, S.; HULT, T, the importance of structure and process to strategy implementation, Kelley school of business, Business horizons, 48, 2005, 47 - 54, <WWW.sciencedirect.com>
86. Pearce,J-A.and Robinson,R.B., "Strategic Management",2nd Ed.,Richard,D.Irwin.Inc.,1985.
87. Pettinger, R., 2000, Mastering Organizational Behavior, 1st Ed., Macmillan Press Ltd.,London.
88. Robbins, P.Stephen, Coulter, Mary,"Management",6th ed,New Jersey Prentice-Hall,Inc.,1999.
89. TANABE, M. : FELISONI DE ANGELO - C.; ALEXANDER, N. The effectiveness of strategic planning : competitiveness in The Brazilian supermarket sector, journal of retailing and consumer services, 11, 2004, 51-59. ,<www.sciencedirect.com >.