



**استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية
في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة
الاستراتيجية للبرنامج**

إعداد

د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

**دكتوراه، تخصص الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية،
جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية**

استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج

فيصل محمد عبدالله الشهراني

دكتوراه، تخصص الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية
السعودية

البريد الإلكتروني: modrba@hotmail.com

الملخص:

هدف البحث إلى معرفة واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة لجمع البيانات وهي مكونة من ستة أبعاد، استهدفت العاملين في إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية (أكاديميين – وإداريين) وعددهم (102) من الأكاديميين والإداريين في (10) عشر جامعات سعودية حكومية تم اختيارها حسب التوزيع الجغرافي للمملكة العربية السعودية وهي: (جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود- جامعة الدمام – جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل- جامعة تبوك – جامعة حائل – جامعة الملك عبدالعزيز – جامعة طيبة – جامعة الملك خالد – جامعة جازان)، وأظهرت نتائج البحث تحقق كل من بعد: (العمليات- إدارة التغيير التنظيمي – الاستراتيجية- والتحسين المستمر) بدرجة قوية، كما أظهرت تحقق كل من بعد (التقييم – الحوكمة) بدرجة متوسطة، كما تم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج، ونموذج الإدارة المهنية للبرامج، ونموذج كفاءات مديري البرامج، واشتملت الاستراتيجية المقترحة على خمس مراحل رئيسية هي: (التخطيط للاستراتيجية، ثم التحليل الاستراتيجي، ثم تصميم الاستراتيجية، ثم تحديد آليات التنفيذ، وأخيراً المتابعة والتقويم)، وتضمنت الاستراتيجية المقترحة ثمانية أهداف إستراتيجية مرتبطة ببرامج ومشروعات وخطط لتحقيقها، وقد أوصى الباحث بالاستفادة من الاستراتيجية المقترحة وتصميم برنامج تدريبي لرفع كفاءة مديري برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات بالإضافة إلى رفع المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وتعزيز حوكمتها في ضوء معايير الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الشراكة المجتمعية، إدارة البرامج، النماذج العلمية للشراكة المجتمعية.



A Proposed Strategy for Developing the Management of Community Partnership Programs in the Saudi Universities in Light of Strategic Management Model

FAISAL MOHAMMED ABDULLAH ALSHAHRNI

PhD., Majoring in Educational Administration and Supervision,
College of Education, King Khalid University, Kingdom Saudi Arabia

Email: modrba@hotmail.com

ABSTRACT:

The present research aimed to identify the status-quo of managing community partnership programs in the Saudi universities, and develop a proposed strategy for developing the management of community partnership programs in Saudi universities in light of some international models. The researcher made use of the descriptive survey method, and a six-dimensional questionnaire was developed for collecting the study data, targeting workers in community partnership departments in Saudi universities (academics and administrators totaling 102 in 10 Saudi public universities); such universities were selected according to the geographical distribution of the Kingdom of Saudi Arabia, namely King Saud University, Imam Muhammad bin Saud University, Dammam University - Imam University Abdul Rahman Al-Faisal - University of Tabuk - University of Hail - King Abdulaziz University - Taibah University - King Khalid University - Jazan University. The results of the research revealed that the achievement of the following dimensions: (Operations - Organizational Change Management - Strategy - Continuous Improvement) with a strong degree. The results showed the achievement of each dimension (Evaluation - Governance) to a medium degree, and a strategy was proposed to develop the management of community partnership programs in Saudi universities in light of some global models, which are the strategic program management model, the professional management model, and the program managers competencies model. The proposed strategy included five main stages (strategic planning, strategic analysis, designing the strategy, then defining implementation mechanisms, and finally follow-up and evaluation). The proposed strategy included eight strategic objectives related to programs, projects and plans to achieve them. The researcher recommended taking advantage of the proposed strategy and designing a training program to raise the efficiency of managers of community partnership programs in universities, in addition to raising the organizational level of community partnership in Saudi universities, and strengthening its governance in light of governance standards.

Keywords: Strategy, Community Partnership, Program Management, Scientific Models of Community Partnership.

المقدمة:

يفرض عصر المعرفة الحالي العديد من التغيرات على الجامعة من إنتاج للمعرفة، وتبني آليات وأشكال جديدة لتشجيع التفكير في البحث والتطوير والشراكة مع قطاعات الإنتاج المختلفة في المجتمع بما يحقق التنمية المستدامة: التي تسعى دول العالم إلى تحقيقها وتوفير الخدمات في جميع المجالات، وتعد الجامعة محرك عملية التنمية، فتقوم بإعداد القوى البشرية اللازمة لتحقيقها، من خلال ارتباطها بالصناعة ومؤسسات المجتمع المدني، وأصبح درجة التعاون بينهم إحدى محددات سمعة الجامعة وتصنيفها على المستوى العالمي.

كما نالت الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع university-community partnership اهتماماً كبيراً في أمريكا وبريطانيا وأستراليا والهند والصين والبرازيل وغيرها: وذلك كإحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى حل مشكلات مجتمعاتها، وتلبية احتياجاتها، والاستفادة مما لدى الأفراد من رؤى وخبرات وإمكانات، وإشراك المؤسسات المجتمعية في إدارة وتمويل المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق التنمية الشاملة (محمد، وكمال، 2016، 79). كما ظهر في السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بإنشاء شراكات طويلة الأمد بين الجامعات والمجتمعات: بهدف معالجة قضايا اجتماعية متعددة، وتحقيق التنمية، ويشمل ذلك مشاريع البحوث المجتمعية (Davis and Others, 2006, 6). وجاءت الشراكة التعليمية بين المؤسسات التعليمية والمجتمع: لتؤكد على تلبية احتياجات المؤسسات التعليمية، وقد عززت هذه الشراكة خبرات التعلم لدى الطلاب، وساهمت في إعداد كادر فعال من معلمي الصفوف، وزادت هذه الشراكة التعليمية بصورة كبيرة في الفترة الأخيرة: حيث شاركت الجهات الفاعلة في إصلاح التعليم المحلي، وتحسين التجربة التعليمية في التعليم قبل الجامعي (Luter, Lester & Kronick, 2013, 162).

وتتكامل الشراكة الاجتماعية من خلال عناصر أهمها المعلم والأسرة والمجتمع، ولكل منهم دوراً مهماً، فالمعلم بشكل عام يعد المفتاح الرئيس لنجاح العملية التربوية لجميع فئات الطلاب فهو الذي يساعد في تهيئة المناخ الأكاديمي والنفسي المناسب لزرع الثقة بنفس الطالب، وتقوية روح الإبداع لديه، وتنمية ميوله واستعداداته، أما فيما يتعلق بالأسرة فهي النواة الأولى التي يوجد فيها الطفل فهي بذلك تصبح ركناً أساسياً في كيان المجتمع، وبالنسبة للمجتمع فهو يمثل جهة داعمة للشراكة المجتمعية ومقيمة لها ومستفيدة من خدماتها (رضوان، 2020).

وتوجد نماذج تنظيمية لإدارة البرامج تم تصميمها وتطويرها لتحقيق أهدافها بدقة، ولكل نموذج أبعاد ومعايير محددة، وقد ذكر العمري (2010) أن مثل هذه النماذج يفيد النظم التعليمية في فهم الطبيعة والمجتمع المحيط لأنه يتم تطويرها للتعامل مع مختلف أبعاد النظم التعليمية (ص.4).

ومن هذه النماذج نموذج "إدارة البرنامج الاستراتيجية" Strategic Program (Management) الذي أورده بريeto (Prieto, 2008) ويتمحور حول الإدارة الاستراتيجية للبرامج، ويتكون من ستة أبعاد رئيسية هي: استراتيجية المؤسسة، والحوكمة، والتطوير التنظيمي، والعمليات، والتقييم، والتحسين المستمر (p.8).

وإدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية تختلف في آلياتها وطرق إدارتها، حيث لا يوجد مستوى تنظيمي محدد لها، وتتم إدارتها تحت إشراف إدارات مختصة كما في إدارة تطوير الشراكة المجتمعية في جامعة الملك فيصل، أو من خلال مراكز مستقلة كما في مركز

الشراكة المجتمعية في جامعة طبية، أو من خلال وحدات صغيرة في بعض الجامعات الأخرى يشرف عليها بعض أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

مشكلة البحث:

تؤكد الظفر وعبدالله وأمين (2014) على ضرورة تبني إستراتيجية جديد للشراكة المجتمعية في المؤسسات المعنية بالتعليم في السعودية تساعد على التنمية المهنية للطلاب (ص.158).

وذكرت دراسة أبو الحديد (2012) أن الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المدنية لم تحقق أهدافها التي وضعت من أجلها لعدم وجود عقود شراكة بين الجامعات والمؤسسات المدنية، وأوصت بأهمية وجود استراتيجية تنص على تفعيل الشراكة داخل الجامعات لخدمة أهداف المجتمع، مع وضع قاعدة مادية لازمة لتسهيل كافة الإجراءات البيروقراطية التي تعرقل مسار هذه الشراكات (ص.12).

كما أوصت العديد من الدراسات بضرورة تحقيق الشراكة بين الجامعات والمؤسسات والقطاعات الخاصة والعامة في المجتمع من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين وتحقيق أهدافهم. إلا أن الواقع يشير إلى ضعف مستوى الشراكة ووجود العديد من الأسباب التي تحول دون تحقيقها منها (ضعف الصلة والتواصل مع مواقع العمل والإنتاج، ضعف إسهام المؤسسات الإنتاجية في دعم البحوث العلمية، ضعف التنسيق بين مراكز البحوث ومؤسسات الإنتاج، عدم رغبة معظم المؤسسات الإنتاجية في دعم أنشطة التطوير بالجامعة وتحمل تكلفة المشروعات البحثية). (الأحمد، 2015، 438)

ومن ثم تتحدد مشكلة البحث في الحاجة لتطوير برامج إدارة الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية، والإفادة من نماذج عالمية في إدارة البرامج لتطويرها، مثل نموذج إدارة البرنامج الاستراتيجية لبريتو Prieto الذي ركز على ستة أبعاد هي: الاستراتيجية والحوكمة وإدارة التغيير التنظيمي والعمليات والتقييم والتحسين المستمر، خصوصاً أن التحولات الحديثة التي تشهدها الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030م تتطلب دوراً أكبراً للجامعات في تعزيز الشراكة المجتمعية، ويستدعي ذلك ضرورة الرصد العلمي لواقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية، والاطلاع على خبرات بعض الجامعات العالمية في هذا المجال، ومبادرات الجامعات المحلية، ثم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الشراكة في ضوء تلك النماذج.

أسئلة البحث:

1. ما واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في أبعاد (العمليات- إدارة التغيير التنظيمي - الاستراتيجية- والتحسين المستمر - التقييم - الحوكمة) من وجهة نظر مجتمع البحث؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في متغيرات: المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية (مركز، إدارة، وحدة، أخرى)، طبيعة العمل الحالي (عضو هيئة تدريس، إداري)، سنوات الخدمة؟

3. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الأدبيات ونتائج الإجابة عن أسئلة البحث؟

أهداف البحث:

هدف البحث التعرف على واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية من وجهة نظر مجتمع البحث، واقتراح استراتيجية لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الأدبيات ونتائج الإجابة عن أسئلة البحث.

أهمية البحث: تظهر أهمية البحث في النقاط التالية:

1. إضافة معرفية حول خبرات بعض الجامعات العالمية في إدارة برامج الشراكة المجتمعية، من حيث: الآليات التي اعتمدها، والوسائل والتجارب التي قامت بها تلك الجامعات في إدارة الشراكة المجتمعية، والتقنيات التي استخدمتها لتفعيل الشراكة.
2. إضافة معرفية حول تصميم الاستراتيجية المقترحة لإدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات.
3. إضافة معرفية للعاملين في إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات للاستفادة منها في إدارة البرامج.

الأهمية التطبيقية:

1. يمكن لنتائج البحث أن تفيد المسؤولين عن مشروعات الشراكة المجتمعية بالجامعة بما يسفر عنه من نتائج تعزز من واقعها.
2. يمكن أن يفيد الجهات المجتمعية المهتمة بالشراكة المجتمعية في الجامعة بما يسفر عنه من نتائج تبين أدوارهم وكيفية تعزيزها في الشراكة المجتمعية.
3. يُسهم في زيادة كفاءة وفاعلية برامج الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحيط والمؤسسات والشركات المحيطة.
4. يدعم توجه حكومة المملكة العربية السعودية نحو تنمية الشراكة المجتمعية من خلال برامج التحول الوطني 2020م لرؤية المملكة 2030م التي تتطلب إدارة لبرامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية تساهم في تحسين الأداء والإنتاجية والحصول على الأهداف المنشودة بفاعلية أكبر.
5. يدعم التوجهات الاستثمارية لبعض الجامعات السعودية من خلال برامج الشراكة المجتمعية المتعددة التي تعقدتها.
6. يمكن أن يكون نقطة انطلاق أمام الباحثين لإجراء دراسات ذات صلة بموضوعه.

حدود البحث: اقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية والاستراتيجية المقترحة لتطويره من خلال نموذج إدارة البرنامج الاستراتيجية لـ بريتو (Prieto, 2008, p.3).
- الحد البشري: العاملين من الأكاديميين والإداريين في وحدات وإدارات ومراكز الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية الحكومية.



- الحد المكاني: اقتصر البحث الحالي على عشر جامعات سعودية حكومية، بواقع جامعتين من كل منطقة بحسب التوزيع الجغرافي للمملكة العربية السعودية (وسط: جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، شمال: جامعة حائل، وجامعة تبوك، شرق: جامعة الملك فيصل، وجامعة عبدالرحمن الفيصل، غرب: جامعة طيبة، وجامعة الملك عبدالعزيز، جنوب: جامعة الملك خالد، وجامعة جازان).

مصطلحات البحث:

الشراكة المجتمعية Community Partnership

عرفها السلطان (2005) بأنها: "التعاون والتكامل مع المؤسسات الاقتصادية وخصوصا مؤسسات العمل والإنتاج وتهدف إلى تحقيق الربط والتكامل بين البرامج الجامعية وحاجات المجتمع ومؤسساته (ص.9)".

ويقصد بها في البحث الحالي، مظاهر التعاون بين الجامعات السعودية، ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال البرامج والمشاريع والاستشارات التي تسعى لتحقيق أهداف مجتمعية ومعرفية وبحثية ومالية.

إدارة البرامج Programs Management

يعرفها سون (Soden, 2011) بأنها "تنفيذ وتنسيق أعمال المنظمة، من خلال توجيه وتنفيذ عدد من المشاريع والأنشطة التحويلية لتحقيق الأهداف المتوقعة من المنظمة" (p.3).

ويقصد بها في البحث الحالي، عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه لمجموعة المشاريع والأنشطة التي تنفذها إدارات ومراكز ووحدات الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في إطار الأبعاد الرئيسية لنموذج "إدارة البرنامج الاستراتيجية" لبريتو (Prieto, 2008, p.8)، وهي: الاستراتيجية، والحوكمة، وإدارة التغيير التنظيمي، والعمليات، والتقييم، والتحسين المستمر.

النماذج Models

ويقصد بها في البحث الحالي، الأشكال والصيغ التي تتضمن نطاقات إدارة البرامج والعمليات المرتبطة بكل نطاق ومعايير الأداء.

إستراتيجية التطوير Strategy:

عرفها البيشي (2011) بأنها: "عبارة عن نمط، اتجاه، دليل، منظور أو طريقة، مسار تسلكه المؤسسة لتحقيق رؤيتها والذي تختاره بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة لتكون الاستراتيجية المركبة التي تنقل المؤسسة إلي حيث تريد أن تذهب وتأخذ في اعتبارها الظروف البيئية الخارجية والبيئية الداخلية للمؤسسة" (ص.107).

ويقصد بها في البحث الحالي، الرؤية والرسالة والأهداف والأنس والمنطلقات والإجراءات التي يقترحها الباحث ويرى أنها تسهم في تطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الأبعاد الستة المذكورة في نموذج إدارة البرامج الاستراتيجية لبريتو Preito وهي:

الاستراتيجية والحوكمة وإدارة التغيير التنظيمي والعمليات والتقييم والتحسين المستمر، بالإضافة إلى الاستفادة من نموذج إدارة البرامج الاحترافية PgMP، ونموذج كفايات مديري البرامج.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الشراكة المجتمعية:

مفهوم "الشراكة المجتمعية" هو مفهوم متعدد الأوجه، لأنه مرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد والاجتماعي والتعاوني والاقتصادي والإداري والتنظيمي (محمد، 2013، ص.6).

فمن حيث البعد الاجتماعي يعني مفهوم الشراكة المجتمعية بأنه عملية يتم بمقتضاها دمج قدرات المجتمع المحلي لتحقيق تبادل للمصالح بين أطراف الشراكة (Wells, 1997, p.53)، كما أنه "العملية التي يتم من خلالها تمكين الناس ليشركوا ويؤثروا في مجرى التغيير داخل المجتمع"، وهي بهذا المفهوم تركز على التمكين وتكوين خبرات داخل المجتمع (عطية، 2016، ص.85).

ومفهوم الشراكة المجتمعية يعزز البعد التعاوني، فهو يعني "اندماج أنشطة ما وتكاملها من أجل إيجاد علاقات تعاونية فعالة تحقق الشراكة الكاملة، التي تستنفر جهود كافة التنظيمات الاجتماعية والمهنية في مجتمع ما في دعم قضاياها المطروحة (محروس، 2005، ص.190)، كما أن الشراكة المجتمعية بهذا المفهوم تعزز الجهود التطوعية النابعة من حرية الفرد للمشاركة والمساهمة في تطوير مجتمعه اختيارياً سواءً بالمال أو بالجهد أو بالرأي أو بالعلم (الدلامي وجاد، 2017، ص.10-14).

كما أن مفهوم الشراكة المجتمعية يعزز البعد الاقتصادي، والمتمثلة في توجه الجامعات إلى جذب قطاع المؤسسات الاقتصادية لتمويل البحث والتطوير والاستفادة من مخرجاتها (التركي وأبو العلا، 1430هـ، ص.359).

ويبرز البعد الإداري والتنظيمي لمفهوم الشراكة المجتمعية في تضافر جهود الحكومة مع القطاع الخاص والأهلي والخيري في مواجهة أي مشكلة، فهو "العملية التي تهتم بتحديث الخبرات وتطويرها، وتجويد أدوار الأطراف المشاركة، من خلال التبادل في الآراء والأفكار والخبرات وتكاملها، وفي الموارد والإمكانات المتاحة لدى الشركاء وتعويضاً لجوانب القصور بين هؤلاء الشركاء" (إبراهيم، 2017، ص.139).

أهداف الشراكة المجتمعية في التعليم:

للشراكة المجتمعية العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي أوجزها الوكيل (2012) في النقاط التالية:

1. العمل على رسم سياسة تربوية موحدة للتعامل مع الطلاب، بحيث لا يكون هناك تعارض بين ما تقوم به المدرسة، وما يقوم به البيت.
2. تعاون أولياء الأمور مع المدرسة في علاج مشكلات الطلاب، وبخاصة تلك التي تؤثر في مكونات شخصياتهم.
3. رفع مستوى أداء الطلاب وتحقيق مردود جيد لعملية تعليمهم.

4. تبادل الرأي والمشورة بين أولياء الأمور والمدرسة حول الأمور التربوية والتعليمية المتعلقة بالطلاب بما ينعكس على أدائهم وتحصيلهم الدراسي.

5. رفع مستوى الوعي التربوي لدى الأسرة ومساعدتها على فهم نفسية الطالب واحتياجات نموه.

أهمية الشراكة المجتمعية بالجامعة:

تعمل الشراكة المجتمعية على إظهار مسئوليات التعليم الجامعي والتزامه نحو المجتمع من خلال إتاحتها لبرامج الخدمة المجتمعية، والاستجابة لاحتياجاته ومتطلباته. وأصبحت الحاجة ملحة إلى إقامة هذه الشراكة، وذلك تزامنا مع تعاظم المعرفة، وتزايد حجم المنافسة، والتطور المتسارع في جميع المجالات، وتأتي الشراكة لتلبي حاجة الجامعات في فهم التغيرات المستمرة، وطبيعة المهارات التي يحتاجها الطلاب لمواكبة هذه التطورات، والتغييرات المطلوب إحداثها في المناهج واستراتيجيات التدريس (الجباشنة، 2009، 14). كما يمكن للجامعات أن تستفيد من الشراكة المجتمعية من خلال الخبراء المتخصصين والمهنيين المحترفين في قطاعات العمل والإنتاج، وذلك عبر ملاحظاتهم على الخريجين، وسماع آرائهم حول طريقة إعدادهم وتأهيلهم، ومدى مناسبة ذلك لسوق العمل، والأعمال التي سيلتحقون بها بعد تخرجهم.

فالشراكة بين القطاع الخاص والجامعات تحقق العديد من الفوائد، منها أن الشراكة البحثية بين مراكز البحث العلمي في الجامعات والقطاع الخاص تتيح فرصاً لأعضاء هيئة التدريس للتطبيق الميداني للبحوث، وتوظيف مهاراتهم ومعارفهم لمواجهة التحديات والقضايا التي تكون محل اهتمام الشركاء خارج نطاق الجامعة، تعمل على تبادل الخبرات، تطوير البرامج والمشاريع بما يتوافق وحاجات المستفيدين، بالإضافة إلى تعزيز الموارد المالية للجامعات وتقوية سمعتها وانفتاحها على قضايا المجتمع، بناء روابط علمية واقتصادية معها، وذلك من خلال توفير الكثير من الفرص والمجالات لتدريب الطلاب وتطوير المناهج والمقررات الجامعية وفقاً لسوق العمل وحاجات المجتمع. (محمد، 2016، 4).

وتُستخدم الشراكة في كثير من الأحيان لتطوير المهارات والقدرات، وآليات العمل الجماعي، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وإكساب الخبرة من خلال مشاركة الطلاب في نشاط خدمة منظم، وتلبية احتياجات المجتمع، وتوفير مهارات التفكير الناقد للطلاب المشاركين، والتفاعل المباشر مع عملاء الوكالات المجتمعية، وتطوير المهارات القيادية لدى الطلاب والموظفين معا (Pitre, 2017, 3-5). كما تأتي أهمية الشراكة المجتمعية من كونها أحد المحاور الرئيسية للتنمية الاقتصادية والمجتمعية لأي مجتمع؛ إذ تسعى إلى التمكين، وتكوين خبرات مؤهلة داخل المجتمع من خلال التعاون المشترك بين الجامعة والمجتمع في الرؤية والأهداف والمنفعة المتبادلة بينهما.

وتؤكد الاتجاهات العالمية المعاصرة على الآثار الإيجابية للشراكة بين الجامعة والمجتمع، وأنها تعمل على تنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطلاب، والقدرة على تقبل وجهات النظر، ومهارات صنع القرار، واستراتيجيات العمل الجماعي، وزيادة تفاعل الطلاب مع مجتمعاتهم (Tarantino, 2017, 103). وتسهم الشراكة في تعليم الطلاب الديمقراطية، وتعزيز العمل بها، وتطبيق المعرفة، ودعم التغيير اللازم داخل مؤسسات المجتمع لتكون أكثر فعالية وديمقراطية (Ostrander, 2004, 78). كما تسعى الجامعات إلى إقامة شراكات مجتمعية، من خلال

إمداد مؤسسات المجتمع وقطاعاته بموظفين مؤهلين، لتلبية احتياجاتها، وتحقيق منافع متعددة لصالح الجامعات (Hansman, Gauntner, 2017, 104).

وتفيد الشراكة الجامعات في جعلها على تواصل مستمر مع المجتمع؛ وذلك من خلال البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع، وتساهم في حل مشكلة تمويل الجامعات، وتزيد من كفاءتها، وتبرز العلماء المبدعين لديها، كما تفيد المؤسسات المجتمعية في إتاحة الفرصة لها لمتابعة البحوث التطبيقية الحديثة، والوصول إلى المعرفة العلمية والتقنية المستقبلية، والاستفادة من الخبراء الجامعيين، وبالتالي زيادة العوائد المادية لتلك المؤسسات (درادكة، ومعاينة، 2014، 161). وبالتالي تكون الشراكة قد حققت أهدافها، وعادت بالنفع العام والمصلحة المتبادلة على الطرفين؛ مما يؤدي إلى تحسين وتطوير قدرات وإمكانيات كل منهما، ويسهم في التقليل من اعتماد المؤسسات المجتمعية على الحلول الجاهزة والخبرات الأجنبية المكلفة. بالإضافة إلى أن إجراء البحوث التطبيقية النابعة من مشكلات المجتمع وقضاياها، تعمل على إكساب الجامعات مصداقية لدى مؤسسات المجتمع، وهذا يؤدي بدوره إلى ثقها في الدور الذي يمكن أن تقوم به الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

مفهوم إدارة البرامج:

يذكر هايدر (Haidar, 2016) أنها "تقنية جديدة إلى حد ما" حيث بدأت تأخذ اهتماماً متزايداً لدى المنظمات التي تشارك في العديد من المشاريع أو لديها مشروع كبير جداً ينقسم إلى مشروعات فرعية يصبح التحكم من خلال مفهوم إدارة البرنامج (2-1p)، كما يؤكد أرتو (Arto, 2009) أن أدبيات إدارة البرامج لم تسهم بشكل كبير في الأساس النظري الذي يمكن أن تنشئ عليه ممارستها الخاصة (p.1)،

وإدارة البرامج وفق معايير معهد إيه بي أم جي (A B M G) تعني تنسيق وتوجيه وتنظيم مجموعة مرتبطة من المشاريع والأعمال لتحقيق نتائج محددة وتحقيق فوائد استراتيجية مربطة بأعمال المؤسسة (الصادق، 1436هـ، ص54)، كما يعرفها معهد إدارة المشاريع (PMI, 2013) على أنها: الإدارة المركزية المنسقة للبرامج التي تهدف إلى تحقيق فوائد استراتيجية.

ويرى حيدر (Haidar, 2017) أن إدارة البرامج تعمل على موازنة القيود الرئيسية للبرامج، وتوفير لها أدوات اتخاذ القرار خلال دورة حياة البرنامج، وذلك على أساس القيم المرجعية، ومقاييس الأداء والإجراءات المعمول بها، وأهداف البرنامج (p.1).

وإدارة البرامج تساعد على توفير إطار يستطيع التنظيم الإداري من خلاله القدرة على التكيف بمرونة مع التغيرات في البيئة الخارجية، وابتكار طرق للتعامل مع مثل هذه التغيرات، من أجل تحقيق شامل للمهام، كما أنها توفر القدرة على القيام بأنشطة متكاملة لتعزيز القيمة الكلية لمجموعة المشاريع التي يتضمنها البرنامج (Ohara, 2005, p.31).

ويؤكد ستينفور (Steinfor, 2017) أنه لم يتم التوسع في منهجية إدارة البرامج ولكن يجري بحثها وتطويرها بشكل أفضل نظراً للفوائد التي يحققها بالمقارنة مع منهجية إدارة المشاريع، وأن هناك تطور في منهجيات إدارة البرامج بشكل ملحوظ على مدى السنوات الخمسة والأربعين الماضية ولا تزال تتطور من الناحية النظرية والتطبيقية، وجوهر إدارة البرنامج هو لتحقيق الفوائد من الاستثمار مع الشركاء، في حين أن جوهر إدارة المشروع هو التسليم في الوقت المحدد، والميزانية (p.789).



نموذج إدارة البرنامج الاستراتيجية Strategic Program Management

أورد هذا النموذج بريتو (Prieto, 2008) واسمه: نموذج إدارة البرنامج الاستراتيجية (Strategic Program Management) حيث يرتبط بستة أبعاد رئيسية هي: الإستراتيجية، والحوكمة، وإدارة التغيير التنظيمي، والعمليات، والتقييم، والتحسين المستمر (p.8) وقد اعتمد الباحث على هذا النموذج في دارسته الميدانية، حيث أن هذا النموذج يتداخل مع النموذجين السابقين: نموذج كفاءات مديري البرامج، ونموذج الإدارة المهنية للبرامج في بعض الأبعاد، وهي جميعها نماذج هامة ومكملة لتطوير إدارة البرامج، يشمل الأبعاد الآتية:

أ- الاستراتيجية

الاستراتيجية عبارة عن إطار عام يرشد التفكير والتصرف، تتخذها الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقدرات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها، من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها (التوم، 2017، ص.24)، ويعرفها المغربي (2015) بأنها: "خطة العمل التي تصف توزيع الموارد والمهام من أجل التعامل مع البيئة وتحقيق أهداف المنظمة، والأصل في الاستراتيجية هو اختيار القيام بالأنشطة بشكل مختلف عما يقوم به المنافسون" (ص.81).

وقد اهتم بعض علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، ومنهم أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (ألفريد شاندرل) حينما استعرض الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهيكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية (سعد، 2017، ص.18).

والعمليات الأساسية للاستراتيجية تتمثل في بعض العمليات أوردها جيوسي (2017) وهي:

1. التحليل البيئي للبيئة (الداخلية والخارجية).
2. صياغة الاستراتيجية: وتشمل الرؤية العامة والرسالة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة، ويتم من خلالها تحديد الأهداف الاستراتيجية.
3. الأهداف الاستراتيجية: وهي ترجمة عملية للتوجهات الاستراتيجية العامة.
4. الاستراتيجيات: التي تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، والعلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، والمدخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.
5. السياسات: وهي أداة الربط بين عملية تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهي تعد إطاراً مرجعياً يجب الاضطلاع به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية (ص.61-63).

ولنجاح الاستراتيجيات هناك أفكاراً إدارية للدكتور "ويلش" (Welch) منها: التخلي عن البيروقراطية، وتشجيع المبادرات الفردية، ومنح الثقة للعاملين مع تفويض الصلاحيات، والتخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية، الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، وأخيراً التأقلم مع المستجدات ومع

معطيات الحضارة والتطور، واعتماد مبدأ شراكة بلا حدود حيث يفتح المجال أما الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية (سعد، 2018، ص.19). ومن مقومات الإستراتيجية في المؤسسات ما أورده عبده وآخرون (2017) في دراستهم حول الإدارة الإستراتيجية:

1. الاهتمام بأهداف جماعات أصحاب المصالح ومشاركتهم في صياغة الاستراتيجية.
 2. صياغة الاستراتيجية بصورة واضحة.
 3. إيجاد توافق بين الهيكل التنظيمي وصياغة الإستراتيجية، ليسهل انسياب المعلومات وطرق الاتصال.
 4. اختيار أنماط قيادية تتماشى مع الاستراتيجية المختارة لما له من دور في تسهيل التنفيذ الاستراتيجي.
 5. تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات.
 6. تمكين العاملين ومنحهم درجة من الحرية في التصرف ومشاركتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات، والاهتمام بتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 7. التركيز على كفاءة وسائل الاتصال واستخدام تكنولوجيا حديثة.
 8. توفير نظم معلومات متطورة تساعد على سرعة انسياب المعلومة والحصول عليها في الوقت المناسب (ص.144-145).
- وتأسيساً على ما سبق؛ فإن وجود استراتيجية لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات يتطلب الآتي:

- دعم إيجابي من قبل الإدارة العليا في الجامعة، وتمكين مديري برامج الشراكة الذين لديهم الكفايات والمهارات اللازمة لتنفيذها.
- التحليل البيئي للمجتمع المحيط ومؤسساته، وفهم نقاط قوته وضعفه، والفرص المتاحة والتحديات.
- إيجاد هيكل تنظيمي يتناسب مع الإستراتيجية الجديدة.
- اعتماد مبدأ شراكة بلا حدود؛ ليساهم جميع المستفيدين من برامج الشراكة وصناعة الإستراتيجية.

ب- الحوكمة

تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance Corporation بـ: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (مركز أبو ظبي للحوكمة، د.ت.، ص-5)، ويعرفها المحييميد (2017) بأنها: "الإطار الذي تقوم المنشأة من خلاله بالتوجيه والمراقبة" (ص.38).

وتهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها: الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة، حيث تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف رئيسية هي: (1) الشركاء أو المساهمون (2) مجلس الإدارة (3) الإدارة التنفيذية.

ويشير البراك (2017) إلى أربعة ركائز للحوكمة وهي:

1. الشفافية: من خلال وجود برامج وقوانين بالإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأجهزة الحكومية وتكلفتها، وتوفير المعلومات للمستفيد الذي يعزز مبدأ المسؤولية والمساءلة للأجهزة الحكومية.
 2. المشاركة: أي توفير فرصة المشاركة لأصحاب المصلحة بالقطاع الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في صياغة الإجراءات والعمليات الإدارية.
 3. المساءلة: من خلال توفير آلية واضحة ومحددة وعادلة وموضوعية للمحاسبة عن مدى تحقق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
 4. سيادة القانون: سريان قوانين وأنظمة الدولة على كافة المتعاملين دون تمييز. ووضوح وجود الأنظمة وملائمتها لتطلعات واحتياجات المستفيدين (ص7-11).
- وقد تبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) United Nations Development Programme تسعة معايير رئيسية لحوكمة المؤسسات في جميع قطاعات الأعمال العامة والخاصة، وذكرها لفته (2011) كما يلي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار لجميع الفئات ذات العلاقة ضمن الأطر القانونية
2. حكم القانون، أي توفير المرجعية القانونية في تنظيم العلاقات وفصل السلطات، ويتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها بالتطبيق
3. الشفافية، وتعني توفير المعلومات الدقيقة وإتاحة المجال أمام الجميع للاطلاع عليها وتوسيع دائرة المشاركة
4. حسن الاستجابة وتعني قدرة المؤسسات على خدمة الجميع.
5. التوافق: وتشير إلى التوسط بين المصالح لجميع الفئات
6. المساواة: وتعني إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز.
7. المحاسبة: وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين.
8. الرؤية الاستراتيجية التي تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها (ص. 540).

وتذكر الصخري والسعود (2017) في دراستهما عن الحوكمة في الجامعات الأردنية، أن إيجاد نظام للحوكمة في الجامعات يساعد القيادات الإدارية وأعضاء المجالس للعمل بروح الفريق الواحد، والارتقاء بمستويات العمل والإنجاز. ويساعد على نشر مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة بين مجالس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، مما ينعكس على أداء الجامعات وجودة التعليم وتحسين مخرجاتها، ووضعها في مكان التنافس الإقليمي والعالمي (ص.78-79).

ويمكن القول أنه لحوكمة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات يتعين تشكيل مجلس إدارة مكون من الشركاء وممثلين عن الجامعة والإدارة التنفيذية للبرنامج، حيث يقوم هذا المجلس بدوره في الآتي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للشراكة.
- والاتفاق بين الأطراف على صياغة موحدة للوائح وأنظمة الشراكة المجتمعية.
- تحديد آليات المساءلة والمحاسبة والرقابة على تنفيذ برامج الشراكة.

- التأكد من الوصول إلى جميع شرائح المجتمع المختلفة.
- توفير الحماية للموارد المالية من تلك البرامج.

ج- إدارة التغيير التنظيمي

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على البيئة التنظيمية للمؤسسة والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

والتغيير التنظيمي أحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف جوانب المؤسسة، سواءً من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة (العسيري، 2015، ص.157)

والتغيير التنظيمي نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة وتكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة، أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بها من (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف استراتيجية بشكل أفضل (السكرانة، 2009، ص.52).

وإدارة التغيير التنظيمي الفاعلة تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات التي تمتد إلى كافة عناصرها ككيان واحد يصعب تغيير جزء بمعزل عن الآخر، وتشمل عملية التغيير كل المستويات الإدارية (الغامدي، 2012، ص.23).

وإدارة التغيير التنظيمي كما جاء في دراسة (نبيل، 2011) هي منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المؤسسة ودراساتها بهدف تحضير استراتيجيات ملائمة حسب إمكاناتها وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والهياكل التنظيمية، وإدارة التغيير تبحث وما عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية، وهي من وجهة نظرها تستخدم إما الأسلوب الدفاعي للتغيير أو الأسلوب الهجومي (ص.45).

وفي دراسة سماحة (2017) حول تأثير إدارة التغيير التنظيمي على المؤسسات الصغيرة والكبيرة؛ فقد أوردت مجالات تشملها إدارة التغيير التنظيمي هي كالتالي:

1. الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة.
2. العنصر البشري: إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعضهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب، وتنمية المواهب.
3. السياسات: والتغيير في هذه الحالة يقوم على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية المطبقة.
4. الموارد المادية: وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات أي التسليح بالتقنية الحديثة.

5. طرق وإجراءات العمل: أي بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة.
 6. الهيكل التنظيمي: ويُعتبر من أكثر المجالات عرضةً للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية ويحدث هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض أو إيجاد إدارات جديدة (ص.7)
- ويرى الباحث أنه لضمان نجاح إدارة التغيير التنظيمي في الإدارات المسؤولة عن برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات يتطلب الآتي:

- تحديد وحدة معينة لرصد متطلبات التغيير التنظيمي.
- وضع خطة لإدارة التغيير التنظيمي تبدأ من تحديد الإستراتيجية والرؤية والرسالة لإدارة برامج الشراكة المجتمعية.
- تحديد أهداف التغيير في إدارة الشراكة.
- أن تشمل خطوات إدارة التغيير التنظيمي جميع المجالات المتعلقة بإدارة برامج الشراكة المجتمعية مثل: الهيكل والمستوى التنظيمي، والموارد المادية، واللوائح والسياسات.

د- العمليات

يُقصد بالعمليات هنا مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتداخلة لتحقيق نشاط للمؤسسات، يمكن أن تكون على أساسية مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة أو مساندة مثل التدريب أو التوظيف أو المشتريات إلخ" (البواردي والرميان، 2017، ص.21).

ويضيف بريeto (2008) أن هذه العمليات ترتبط بكل العناصر الأساسية في إدارة البرامج من خلال الأنشطة اليومية المنفذة (p.11).

ومن العناصر الأساسية في إدارة البرامج: إدارة الاتصالات، والإدارة المالية، وإدارة تكامل البرامج، والمشتريات، والجودة، والموارد، والمخاطر (Zanoti, 2013, p.18)، ويمكن القول إن وجود دليل للعمليات يساهم في توجيه الموظفين، وتسهيل عملية تدريب الموظف الجديد، ودعم تطوير العمليات عند الحاجة إلى التغيير.

وعادةً يتكون دليل العمليات من: المقدمة، والهيكل التنظيمي، والوحدات والمهام، والعمليات المعتمدة لكل نشاط، ولكل وحدة، ولكل وظيفة، ومؤشرات الأداء، ونماذج التقييم والتطوير (البواردي والرميان، 2017، ص.52).

وهناك مراحل لبناء دليل العمليات أوردتها شرف الدين (2012) هي:

- المرحلة الأولى: توضيح للعمليات: وتتضمن إعداد خريطة للعمليات والعلاقات الموجودة بينها، ثم وصف تلك العمليات لإعطاء رؤية واضحة لها وإمكانية تحسينها.
 - المرحلة الثانية: التأكد من موثمة الاستراتيجية مع العمليات، من خلال إعداد وبناء لوحة القيادة الاستراتيجية للعمليات.
 - المرحلة الثالثة: قيادة العمليات وتقييمها ثم تحسينها.
- ومن الدراسات التي تناولت العمليات دراسة (حنون، 2010) حيث أوردت في دراستها نماذج لتحسين العمليات الإدارية منها إعادة هندسة العمليات، والغرض منها تحسين العمليات

الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنتج والأداء لمواجهة التغيرات والقوى العالمية، وإحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال وتخفيض التكاليف وتحقيق سرعة إنجاز العمل، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، منها نموذج ديفنبروت وشورت (Devan Port & Short) الذي تضمن خمس مراحل لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها: تصميم تصور واضح للمنظمة، وتحديد الأهداف الأساسية لها، ورصد العمليات الممارسة، ثم بناء العمليات الجديدة، وأخيراً تصميم نموذج التفاعل للعمليات الجديدة، كما أكدت في دراستها على تحسين العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية لرفع رصيدها رأس المال البشري والسعي من أجل بناء أنموذج تعليمي أكثر فاعلية وجودة، يسهم في تطوير قدرات الأفراد على المشاركة الفعالة في إدارة المجتمع، بما يتفق ومتغيرات العصر، ومتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع (ص. 24-32).

ودراسة الشمري (2013) الذي تناول متطلبات تطوير العمليات في جامعة الكويت في خمسة محاور هي: الهيكل التنظيمي، وممارسة العمليات الإدارية، والقيادة الجامعية، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي وطبقت أداة البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وبلغت العينة (33) خبيراً، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة الكويت يتكون من مجموعة من المحاور تمثل متطلبات تطوير العمليات الإدارية وآليات تنفيذها في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أهمية رصد العمليات والأنشطة الإدارية في إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات وتحسين كفاءتها وجودتها بما يتلاءم مع متطلبات تعزيزها، ويتم ذلك من خلال: رصد وتحليل العمليات في جميع برامج الشراكة المجتمعية، ثم تصنيفها ووضعها في دليل محدد وواضح للعاملين، والتأكد من موائمتها لاستراتيجية الجامعة، وتحسينها من خلال الأساليب العلمية الحديثة مثل إعادة هندسة العمليات.

ه- التقييم

من الوظائف المهمة التي يجب أن تقوم بها إدارة البرامج هي التقييم، ويتعلق بقياس كفاية البرامج والنشاطات المختلفة، ومن ثم تحديد ماذا عليه أن يفعل في المستقبل، والتقييم عملية هدفها المساعدة في تشكيل حكم مبني على حقائق ومشاهدات دقيقة عن نوعية وفاعلية نظام ما (الطويل. 2000. ص. 62).

ويهدف التقييم إلى تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو مؤسسة، بينما التقويم هو المرحلة اللاحقة بهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير المستوى الحالي للبرنامج.

والتقييم عملية مستمرة طوال حياة البرنامج، ويشمل في إدارة البرامج الناجحة مراجعة

الآتي:

- فعالية البرنامج.
 - المقاييس الموضوعية لقياس كل الأبعاد المرتبطة بالبرنامج (Prieto, 2008, p.13).
- وهناك قوانين يجب اتباعها حتى يكون التقييم فعالاً وصحيحاً منها:

1. اختيار المقيمين بكل عناية.

2. أن يعطى المقيمين تعليمات واضحة بالنسبة لأهداف البرنامج وأهميته.
3. أن يتفهم المقيم جميع العوامل الرئيسية والفرعية التي أثرت في البرنامج.
4. أن يتفهم المقيم شعور الأفراد وحساسيتهم تجاه أي نوع من التقييم.
5. اعتبار التقييم في إطاره النفسي والاجتماعي والفني.
6. على المقيم أن يحذر من عوامل طارئة أو حالات إنحراف عن الأهداف (المغربي، 2013، ص.434).

وتتعدد أدوات التقييم وأساليبه مثل الملاحظة والمقارنة والمقابلات والاستبيانات واستطلاع رأي المجموعات المستهدفة، والرجوع إلى الملفات والسجلات والمقاييس وصندوق الشكاوى وصندوق الاقتراحات وتحليل قدرة العملية وتحليل التباين المتعدد (قاسم وأبو النصر، 2005، ص 921-922).

والتقييم ينطوي على تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ووضع معايير إنجاز، وتحديد المدى الذي وصلت إليه الأهداف، وإبراز التفاوت الذي وصلت إليه الأهداف والمعايير التي وضعت لكل هدف، وأخيراً تفسير النتائج (الطويل، 2000، ص. 64).

وفي دراسة قاسم وأبو النصر (2005) أوردت عدداً من النماذج لتقييم وتقويم المؤسسات الاجتماعية منها: نموذج المدخلات والمخرجات، ونموذج العملية، والنموذج البنائي الوظيفي، ونموذج الوظائف، ونموذج 6 سيجم، ونموذج الفعالية والكفاءة، وغيرها من النماذج التي يرى الباحث أنه يمكن استخدام هذه النماذج في تقييم وتقويم إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات.

ويشير مشتهري وسليمان (2016) إلى أنه ينبغي السعي لزيادة مؤشرات الفاعلية والكفاءة في التقييم لتحقيق التفوق في الأداء التنافسي، حيث تشمل الفاعلية تقييم الجودة ورضا المستفيدين، وصنع القيمة المضافة، وتفاعل المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، أما الكفاءة تنصب على قياس العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات أو كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات (ص.43).

وبناء على ما سبق يرى الباحث الآتي:

- أن تشمل عملية التقييم جميع المجالات المتعلقة بإدارة برامج الشراكة المجتمعية مثل: أسلوب إعداد الخطط والبرامج، وسياسات الأفراد، الهياكل التنظيمية، وتحديد الاختصاصات والسلطات، مجال تخطيط القوى العاملة، مجال تصميم مكان العمل، ومجال القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- أن تُستخدم أحدث الأساليب والأدوات العلمية في عمليات التقييم مثل: الملاحظة والمقارنة والمقابلات والاستبيانات واستطلاعات الرأي.
- أن تستخدم نماذج مناسبة لتقييم إدارة وبرامج الشراكة المجتمعية مثل: نموذج المدخلات والمخرجات، ونموذج العملية، والنموذج البنائي الوظيفي، ونموذج الوظائف، ونموذج 6 سيجم، ونموذج الفعالية والكفاءة.

و- التحسين المستمر

تتيح إدارة البرامج فرصةً لالتقاط ونقل أفضل الممارسات أثناء التنفيذ، والهدف هو زيادة الثقة في التنفيذ، وتجنب المشاكل المعروفة، وتحسين الإنتاجية (Prito,2008, p.12)، وهو ما يُعرف بالتحسين المستمر، ويعتبره لود قارد وآخرون (Lodgaard &Others, 2017) مبدأً أساسياً في أي منظمة بغض النظر عن نوع النظام الإداري، وذكروا بأن التحسين المستمر عبارة عن تيار مستمر من التغييرات المتزايدة والمتدرجة في العمليات والمنتجات من أجل تحسين أداء الأعمال (p.1120).

والتحسين المستمر يكون لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويشمل التحسين: المادي والتجهيزات، والمواد، وطرائق العمل، وأداء العاملين وسلوكياتهم، ومن دواعي التحسين أن هناك فرصاً دائمة للتحسين في العمليات، وصعوبة بلوغ الكمال والاتقان في العمل، وكذلك التغيرات في البيئة الخارجية التي تستدعي تحسيناً في عمليات وأنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية وجود منهجية للتحسين المستمر (حافظ وعباس، 2014، ص.14-15).

وتستخدم أدوات وأساليب متعددة لعمليات التحسين المستمر منها: تحليل باريتو، ومخطط السبب والتأثير الذي يبحث في الظواهر المختلفة التي تحدث في العمليات والكشف عن مصادرها وتعقب أسبابها، وقائمة الفحص التي تستخدم في تحليل المشكلات، وأسلوب المقابلة الشخصية، والمقارنة المرجعية (حافظ وعباس، 2014، ص.17-18).

وهناك خطوات للتحسين المستمر باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية يمكن تمثيلها في

الشكل التالي:



شكل (1)

خطوات عامة للتحسين المستمر من خلال المقارنة المرجعية (المصدر: حافظ وعباس، ص.19)



وقد أكدت نتائج دراسة هولتسكوج (Holtskog, 2013) على أهمية فهم العاملين ومشاركتهم في التحسين المستمر حيث توصل إلى عدة عوامل تعزز التحسين المستمر في المؤسسات منها:

1. مدى معرفة العاملين بأهداف التحسينات الخاصة والعامه.
 2. مشاركة العاملين في تحديد الأهداف (فرق/ قسم/ إدارة).
 3. وجود اتجاه إيجابي لدى الإدارة والعاملين بأن أهداف التحسين تقود في الاتجاه الصحيح.
 4. الحوار والمشاركة مع أعضاء المؤسسة.
 5. أخذ اقتراحات التحسين على محمل الجد من قبل الإدارة.
 6. الانفاق على جهود التحسين.
 7. أن يكون التحسين مدعوم من الإدارة العليا (p.576).
- وأضاف لودقار وآخرون (Lodgaard & Others, 2016) في دراستهم عن عوائق التحسين المستمر، تلك العوامل ومنها: الإدارة العليا ومدى دعمها للتحسين المستمر، ومدى شمولية التحسين لجميع المستويات، وأدوات وأساليب التحسين المستمر، وفرق عمل التحسين المستمر، بالإضافة إلى طرق وتقنيات التحسين المستمر المستخدمة حيث يجب تطبيق الأساليب المختارة بشكل صحيح على العمليات المناسبة في المؤسسة ودعمها من خلال التخطيط والتدريب ورصد الأنشطة والعمليات (p.1120-1121).
- ويرى الباحث ضرورة العمل على التحسين المستمر في إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات نظراً لحدائث الإدارات المسئولة عن برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات وتوجه الحكومة إلى تعزيز الشراكات المجتمعية في الجامعات، ويقترح الباحث الآتي:
- توفير أساليب وأدوات علمية يمكن تفعيلها في عملية التحسين المستمر، مثل أسلوب المقارنة المرجعية، وأسلوب حل المشكلات بطرق علمية.
 - وضع استراتيجية ورؤية يمكن تحقيقها ثم قياس الفجوة بين الواقع والمأمول.
 - مشاركة العاملين في عملية التحسين المستمر لإدارة الشراكات المجتمعية في الجامعات.
 - الانفاق على التحسين المستمر من قبل إدارة الجامعة.
- وبعد تناول النماذج السابقة لتطوير إدارة البرامج، الباحث يرى الباحث أن نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج هو الأنسب لدراسة واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات ومن ثم تطويرها.

منهجية البحث وإجراءاته:

هدف الدراسة الميدانية: هدفت الكشف عن إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية واقتراح استراتيجية لتطويره في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج. منهج البحث: نظراً لطبيعة موضوع البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

مجتمع البحث وعينته: يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين من الأكاديميين والإداريين في الإدارات والمراكز والوحدات المسئولة عن إدارة برامج الشراكة المجتمعية والذين هم على رأس العمل لعام 1439-1440 هـ وعددهم (102) فرداً في (10) عشر جامعات سعودية حكومية تم اختيارها حسب التوزيع الجغرافي (وسط - شرق - غرب - شمال - جنوب) كما يلي:

جدول (2)

الجامعات التي تم تطبيق أداة الدراسة فيها

الجامعة	عدد العاملين في إدارة / مركز / وحدة برامج الشراكة المجتمعية
جامعة الملك خالد	4
جامعة جازان	15
جامعة الملك سعود	14
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	5
جامعة الملك فيصل	22
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	15
جامعة طيبة	16
جامعة الملك عبدالعزيز	7
جامعة تبوك	2
جامعة حائل	2
المجموع	102

وقد عمد الباحث إلى استخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (102) استبانة على أفراد المجتمع في عشر جامعات سعودية حكومية، حيث تم استرجاع عدد (81) استبانة، وهي تعادل (79.4%) من إجمالي مجتمع البحث المستهدف بالدراسة، وهي نسبة ممثلة وكافية بأن تساعد في الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.



جدول (3)

الجامعات التي تم تطبيق أداة الدراسة فيها

الجامعة	عدد العاملين في إدارة / مركز / وحدة برامج الشراكة المجتمعية
جامعة الملك خالد	4
جامعة جازان	15
جامعة الملك سعود	14
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	5
جامعة الملك فيصل	22
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	15
جامعة طيبة	16
جامعة الملك عبدالعزيز	7
جامعة تبوك	2
جامعة حائل	2
المجموع	102

وقد عمد الباحث إلى استخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (102) استبانة على أفراد المجتمع في عشر جامعات سعودية حكومية، حيث تم استرجاع عدد (81) استبانة، وهي تعادل (79.4%) من إجمالي مجتمع البحث المستهدف بالدراسة، وهي نسبة ممثلة وكافية بأن تساعد في الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

جدول (4)

التوزيع التكراري والنسبي المنوي وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي

طبيعة العمل	العدد	%
عضو هيئة تدريس	56	69.1%
إداري	25	30.9%
المجموع	81	100%

باستقراء نتائج الجدول (4) لطبيعة عمل مجتمع البحث، أن الأكثرية وبنسبة (69.1%) من أعضاء هيئة التدريس، بينما (30.9%) من الإداريين، ويعزو الباحث ارتفاع عدد أعضاء هيئة التدريس إلى طبيعة الوظائف الجامعية والتي تكون أكثرها مشغولة بالأكاديميين.

جدول (5):

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من مجتمع البحث

المجتمع الكلي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	%
102	102	81	19	79.4

أداة البحث: استبانة تهدف التعرف على واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية، وتكونت أداة البحث من جزأين أساسيين وهما على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع البحث من حيث (المستوى التنظيمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: ويتكون من (57) عبارة، تدرجت الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكرت" الخماسي ما بين (قوية جداً، قوية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، ويقابلها الدرجات (1،2،3،4،5)، وتتلخص تلك المفردات في الأبعاد الآتية:
 البعد الأول: الاستراتيجية، ويتكون من (12) عبارة.
 البعد الثاني: الحوكمة، ويتكون من (10) عبارات.
 البعد الثالث: إدارة التغيير التنظيمي، ويتكون من (9) عبارات.
 البعد الرابع: العمليات، ويتكون من (9) عبارات.
 البعد الخامس: التقييم، ويتكون من (9) عبارات.
 البعد السادس: التحسين المستمر، ويتكون من (8) عبارات.
- **الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):** بعد صياغة أداة البحث في صورتها الأولية، تم توزيع عينة من أداة البحث على محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد وعدد من الجامعات السعودية الأخرى، للتعرف على وجهات نظرهم حول ما اشتملته الأداة من أبعاد وعبارات، وبيانات أولية. وقد كان الهدف من التحكيم المبدئي هو اتباع الإجراءات الصحيحة في تحكيم الأداة من حيث: الصياغة اللغوية، ملاءمة العبارة للبعد الذي تنتمي له، التعرف على الصياغة المقترحة للعبارة، مدى مناسبة التدرج الخماسي لأداة البحث، وقد تم استلام العديد من التصويبات والاقتراحات فيما يتعلق بالتكوين الظاهري لأبعاد أداة البحث وما شملته من مفردات من حيث صياغتها اللغوية ووضوح أهداف كل بعد وملائمة العبارات للبعد الذي تنتمي له، وبناءً على آراء المحكمين قام الباحث بأعداد الصورة النهائية لأداة البحث.

- الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد أداة البحث، استخدم الباحث حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للأداة، والنتائج كما يلي:

جدول (6)

الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة

م	البعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	الاستراتيجية	**0.91
2	الحوكمة	**0.92
3	إدارة التغيير التنظيمي	**0.93
4	العمليات	**0.95
5	التقييم	**0.95
6	التحسين المستمر	**0.93

يتضح من نتائج الجدول (6) أن قيم ارتباطات بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة تتراوح بين (**0.91 إلى **0.95) وهي جميعها ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد من وجهة نظر الباحث أن أبعاد أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أبعاد أداة البحث، استخدم الباحث حساب مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة البحث، وفق الجدول التالي:

جدول (7)

مؤشرات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	الاستراتيجية	12	0.970
2	الحوكمة	10	0.951
3	إدارة التغيير التنظيمي	9	0.961
4	العمليات	9	0.952
5	التقييم	9	0.973
6	التحسين المستمر	8	0.963
	الدرجة الكلية للاستبانة	57	0.987

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (7) أن مؤشرات ألفا كرونباخ على نطاق أبعاد استبانة البحث تتراوح بين (0.951 إلى 0.973) وعلى نطاق الدرجة الكلية للاستبانة فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.987) وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة جداً وتدل على أن استبانة البحث تتصف بالثبات والاستقرار على نطاق أبعادها الفرعية ودرجتها الكلية.

نتائج البحث:

نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في أبعاد (العمليات- إدارة التغيير التنظيمي – الاستراتيجية- والتحسين المستمر – التقييم - الحوكمة) من وجهة نظر مجتمع البحث؟

للإجابة على سؤال البحث الأول، لجأ الباحث إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مع ترتيب الأهمية لكل بعد من أبعاد إدارة برامج الشراكة المجتمعية وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي، وهي كالتالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق أبعاد إدارة برامج الشراكة المجتمعية مع ترتيب الأهمية وفقاً للمتوسطات الحسابية

ترتيب الأهمية	رقم البعد	مضمون البعد	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الدلالة	معنوية درجة التحقق
1	4	العمليات	3.60	1.10	72%	قوية	0.001	معنوية
2	3	إدارة التغيير التنظيمي	3.56	1.09	71%	قوية	0.000	معنوية
3	1	الاستراتيجية	3.53	1.15	71%	قوية	0.009	معنوية
4	6	التحسين المستمر	3.51	1.16	70%	قوية	0.001	معنوية
5	5	التقييم	3.44	1.16	69%	قوية	0.081	غير معنوية
6	2	الحوكمة	3.39	1.11	68%	متوسطة	0.587	غير معنوية

للتحقق من معنوية درجة تحقق أبعاد البحث (الاستراتيجية، الحوكمة، إدارة التغيير التنظيمي، العمليات، التحسين المستمر، التقييم)، لجأ الباحث إلى اختبار معنوية المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع البحث لكل بُعد من أبعاد البحث وفق الفرضيات التالية:

- لا توجد معنوية ذات دلالة إحصائية لدرجة تحقق البعد من وجهة نظر مجتمع البحث، إذا كان مستوى الدلالة المحسوب للفروق بين المتوسط المحكي (3.40) لأداة البحث ومتوسط استجابات مجتمع البحث $0.05 \leq$.
- توجد معنوية ذات دلالة إحصائية لدرجة تحقق البعد من وجهة نظر مجتمع البحث، إذا كان مستوى الدلالة المحسوب للفروق بين المتوسط المحكي (3.40) لأداة البحث ومتوسط استجابات مجتمع البحث $0.05 >$.

وباستقراء النتائج المتضمنة بالجدول (30)، يتضح للباحث الحقائق التالية:

- المرتبة الأولى: توجد درجة تحقق قوية ومعنوية فيما يتعلق ببعُد العمليات مع متوسط حسابي عام بلغ (3.60 من 5) وانحراف معياري (1.10) وبنسبة تأكيد بلغت (72%) من إجمالي مجتمع البحث، وأن قيمة T (5.14) دالة عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.001$) على وجود درجة تحقق قوية لبعُد العمليات من وجهة نظر مجتمع البحث بحدود ثقة (99%)، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى ضبط العمليات الإدارية في إدارات الشراكة المجتمعية بمختلف مستوياتها التنظيمية والعمل فيها بشكل علمي نظراً للتوجه العام في تعزيز الشراكات بين القطاع الحكومي مع القطاعات الأخرى.
- المرتبة الثانية: توجد درجة تحقق قوية ومعنوية فيما يتعلق ببعُد إدارة التغيير التنظيمي مع متوسط حسابي عام بلغ (3.56 من 5) وانحراف معياري (1.09) وبنسبة تأكيد بلغت (71%) من إجمالي مجتمع البحث، وأن قيمة T (6.52) دالة عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.000$) على وجود درجة تحقق قوية لبعُد إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مجتمع البحث بحدود ثقة (99%)، ويرى الباحث أن ذلك يشير إلى توجه الجامعات نحو التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات الشراكة المجتمعية مواكبةً للتوجه العام للحكومة.
- المرتبة الثالثة: توجد درجة تحقق قوية ومعنوية فيما يتعلق ببعُد الاستراتيجيات مع متوسط حسابي عام بلغ (3.53 من 5) وانحراف معياري (1.15) وبنسبة تأكيد بلغت (71%) من إجمالي مجتمع البحث، وأن قيمة T (3.19) دالة عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.009$) على وجود درجة تحقق قوية لبعُد الاستراتيجيات من وجهة نظر مجتمع البحث بحدود ثقة (99%)، وفي ذلك إشارة إلى وجود الوعي لدى العاملين بأهمية وجود استراتيجيات لإدارة الشراكة لها أهدافها ومؤشرات أداؤها وإنجازاتها.
- المرتبة الرابعة: توجد درجة تحقق قوية ومعنوية فيما يتعلق ببعُد التحسين المستمر مع متوسط حسابي عام بلغ (3.51 من 5) وانحراف معياري (1.16) وبنسبة تأكيد بلغت (70%) من إجمالي مجتمع البحث، وأن قيمة T (3.89) دالة عند مستوى معنوية ($0.05 > 0.001$) على وجود درجة تحقق قوية لبعُد التحسين المستمر من وجهة نظر مجتمع البحث بحدود ثقة (99%)، ويمكن تفسير ذلك إلى شعور العاملين بضرورة التحسين المستمر للإدارات المسئولة عن الشراكة وتفعيلها بشكل أفضل.
- المرتبة الخامسة: لا توجد درجة تحقق معنوية فيما يتعلق ببعُد التقييم مع متوسط حسابي عام بلغ (3.44 من 5) وانحراف معياري (1.16) وبنسبة تأكيد بلغت (69%) من إجمالي مجتمع البحث، وأن قيمة T (2) غير دالة ($0.05 < 0.081$) على وجود درجة تحقق قوية لبعُد التقييم من وجهة نظر مجتمع البحث، ويمكن القول بأن ذلك يعود إلى الشعور لدى مديري إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات بأهمية التقييم وفق الأساليب العلمية لتقويم أداء العاملين والبرامج.
- المرتبة السادسة: لا توجد درجة تحقق معنوية فيما يتعلق ببعُد الحوكمة مع متوسط حسابي عام بلغ (3.39 من 5) وانحراف معياري (1.11) وبنسبة تأكيد بلغت (68%) من إجمالي مجتمع البحث، وأن قيمة T (0.564) غير دالة ($0.05 < 0.587$) على وجود درجة تحقق لبعُد الحوكمة

من وجهة نظر مجتمع البحث، ويفسر الباحث ذلك بوجود عدد من إدارات الشراكة في الجامعات قلة عملها بالحوكمة، وتعمل بمفردها بعيداً عن شركائها.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في متغيرات: المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية (مركز، إدارة، وحدة، أخرى)، طبيعة العمل الحالي (عضو هيئة تدريس، إداري)، سنوات الخدمة؟

أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية باختلاف المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعة (مركز – إدارة – وحدة – أخرى)؟

وقد استخدم الباحث استخدام أسلوب تحليل التباين لدلالة الفروق باختلاف المستوى التنظيمي كما يلي:

جدول (9)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية باختلاف المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الاستراتيجية	بين المجموعات	1266.002	3	422.001	3.223	0.027
	داخل المجموعات	10082.89	77	130.947		
الحوكمة	المجموع	11348.89	80		4.026	0.010
	بين المجموعات	972.375	3	324.125		
إدارة التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	6199.625	77	80.515	3.589	0.017
	المجموع	7172	80			
العمليات	بين المجموعات	669.711	3	223.237	4.086	0.01
	داخل المجموعات	4789.498	77	62.201		
التقييم	المجموع	5459.21	80		4.026	0.010
	بين المجموعات	618.797	3	206.266		
تحسين المستمر	داخل المجموعات	3887.154	77	50.483	3.589	0.017
	المجموع	4505.951	80			
	بين المجموعات	972.375	3	324.125	4.026	0.010
	داخل المجموعات	6199.625	77	80.515		
	المجموع	7172	80		3.589	0.017
	بين المجموعات	669.711	3	223.237		
	داخل المجموعات	4789.498	77	62.201		



البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
	المجموع	5459.21	80			
	بين المجموعات	28481.35	3	9493.783		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	186624.7	77	2423.697	3.917	0.012
	المجموع	215106	80			

يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لتحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المستوى التنظيمي للمشاركة المجتمعية في الجامعة، أن جميع مستويات الدلالة المحسوبة > 0.05 ، وعليه يخلص الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف متغير المستوى التنظيمي للمشاركة (مركز - إدارة - وحدة - أخرى) والدرجة الكلية.

وللتعرف على اتجاهات الفروق، قام الباحث باستخدام أسلوب المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (10)

نتائج المقارنة البعدية LSD بين متوسطات فئات متغير المستوى التنظيمي للمشاركة المجتمعية

البُعد	فئة المتوسط الأكبر	فئة المتوسط الأصغر	فروق المتوسط	دلالة الفروق	اتجاهات الفروق
الاستراتيجية	إدارة = 47.78	وحدة = 38.64	*9.14	0.007	فئة إدارة
		أخرى = 39.29	*8.48	0.019	
الحوكمة	إدارة = 35.85	وحدة = 29.5	*6.06	0.019	فئة إدارة
		أخرى = 27.71	*7.91	0.005	
إدارة التغيير التنظيمي	إدارة	أخرى	*6.21	0.019	فئة إدارة
العمليات	إدارة = 36.70	وحدة = 30.14	*6.57	0.002	فئة إدارة
		أخرى = 31.00	*5.70	0.011	
التقييم	إدارة = 35.85	مركز = 27.78	*6.99	0.018	فئة إدارة
		وحدة = 29.05	*6.81	0.010	
التحسين المستمر	إدارة = 47.78	وحدة = 38.64	*8.15	0.004	فئة إدارة
		مركز = 41.6	*6.50	0.012	
الدرجة الكلية	إدارة = 226.37	وحدة = 188.64	*4.86	0.035	فئة إدارة
		أخرى = 39.29	*6.74	0.007	
		مركز = 191.13	*35.24	0.029	
		وحدة = 188.64	*14.14	0.009	فئة إدارة
		أخرى = 181.71	*15.24	0.004	

يتضح من الجدول (10) أن المؤشرات الإحصائية لاتجاهات الفروق بأسلوب المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD أن جميع الفروق هي بين فئة إدارة وكل من (مركز، وحدة، أخرى) وهي دالة بين مستوى معنوية (0.01، 0.05) وأن جميع الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث هي لصالح فئة (إدارة)، ويرى الباحث أن ذلك يعود لتوفر مقومات التطوير للمستوى التنظيمي "إدارة" بشكل أفضل عن غيرها من حيث الهيكلة التنظيمية، وارتباطها الوثيق باستراتيجية الجامعة، ومنحها صلاحيات أكثر لعقد الشراكات المختلفة.

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية باختلاف متغير طبيعة العمل الحالي للعاملين في الشراكة المجتمعية في الجامعة (عضو هيئة تدريس – إداري)؟ وقد لجأ الباحث إلى اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف متغير طبيعة العمل (عضو هيئة تدريس – إداري)، ولإجراء اختبار T للعينات المستقلة وفقاً لما اشتراطته النظريات الإحصائية، حيث تم اتباع الخطوات التالية:

1. اختبار كولموجوروف سميرنوف؛ للتحقق من أن توزيع بيانات متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي. كما في الجدول:

جدول (11)

اختبار كولموجوروف سميرنوف للتحقق من أن توزيع بيانات متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي.

Kolmogorov-Smirnov ^a			البُعد
الدلالة	درجة الحرية	الإحصاء	
0.200	81	0.086	الاستراتيجية
0.093	81	0.091	الحوكمة
0.200	81	0.082	إدارة التغيير التنظيمي
0.087	81	0.092	العمليات
0.093	81	0.091	التقييم
0.200	81	0.082	التحسين المستمر
0.076	81	0.094	الدرجة الكلية

يتضح من المؤشرات الإحصائية لاختبار كولموجوروف سميرنوف بالجدول (33) أن جميع متغيرات أبعاد البحث (الاستراتيجية، الحوكمة، إدارة التغيير التنظيمي، العمليات، التقييم، التحسين المستمر) إضافة إلى الدرجة الكلية تتبع التوزيع الطبيعي حيث يتضح أن مستويات الدلالة المحسوبة لإحصاءات اختبار كولموجوروف سميرنوف < 0.05.

2. اختبار ليفنز Levine's Statistic؛ للتأكد من تجانس المجموعتين (عضو هيئة تدريس، إداري):

جدول (12)

اختبار (T) المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف متغير طبيعة العمل الحالي

الدلالة	ت	Levine's Statistic دلالة التجانس	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	طبيعة العمل	البُعد
0.830	0.216	0.490	12.20	42.18	56	عضو هيئة تدريس	الاستراتيجية
			11.48	42.8	25	إداري	
0.562	0.582	0.109	10.14	31.41	56	عضو هيئة تدريس	الحكومة
			7.86	30.08	25	إداري	
0.792	0.277	0.826	8.239	32.21	56	عضو هيئة تدريس	إدارة التغيير التنظيمي
			9.416	31.64	25	إداري	
0.642	0.466	0.405	8.39	32.84	56	عضو هيئة تدريس	العمليات
			8.47	31.44	25	إداري	
0.524	0.641	0.018	10.142	31.41	56	عضو هيئة تدريس	التقييم
			7.863	30.08	25	إداري	
0.078	1.785	0.328	8.308	29.19	56	عضو هيئة تدريس	التحسين المستمر
			7.777	25.68	25	إداري	
0.697	0.390	0.171	53.67	201.73	56	عضو هيئة تدريس	الدرجة الكلية
			48.41	196.84	25	إداري	

درجة الحرية للمجموعات المتجانسة = (79)، درجة الحرية للمجموعة غير المتجانسة = (59)

يتضح للباحث من المؤشرات الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة للفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف طبيعة العمل بالجدول (34)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع البحث حول درجة تحقق أبعاد إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية على نطاق الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية بناءً على أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة لقيم T المناظرة للفروق بين متوسطي المجموعتين < 0.05.

ثالثاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية باختلاف متغير سنوات الخدمة للعاملين (من 1 إلى أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر؟

وقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسط استجابات مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية باختلاف متغير سنوات الخدمة؟

جدول (13)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث حول واقع إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية باختلاف سنوات الخدمة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الاستراتيجية	بين المجموعات	488.836	2	244.418	1.755	0.180
	داخل المجموعات	10860.05	78	139.231		
	المجموع	11348.89	80			
الحكومة	بين المجموعات	346.053	2	173.026	1.977	0.145
	داخل المجموعات	6825.947	78	87.512		
	المجموع	7172	80			
إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	181.507	2	90.753	1.245	0.294
	داخل المجموعات	5685.382	78	72.89		
	المجموع	5866.889	80			
العمليات	بين المجموعات	289.323	2	144.661	2.676	0.075
	داخل المجموعات	4216.628	78	54.059		
	المجموع	289.323	80	144.661		
التقييم	بين المجموعات	346.053	2	173.026	1.977	0.145
	داخل المجموعات	6825.947	78	87.512		
	المجموع	7172	80			
التحسين المستمر	بين المجموعات	222.807	2	111.404	1.659	0.197
	داخل المجموعات	5236.403	78	67.133		
	المجموع	5459.21	80			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9486.252	2	4743.126	1.799	0.172
	داخل المجموعات	205619.7	78	2636.151		
	المجموع	215106	80			

يتضح للباحث من المؤشرات الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف سنوات الخدمة بالجدول (35)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع البحث حول درجة تحقق أبعاد إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية على نطاق الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية، بناءً على أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة لقيم F المناظرة للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة < 0.05 ، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى عدم تأثير عدد سنوات الخدمة لدى العاملين في إدارات برامج الشراكة المجتمعية المختلفة في العمل وفق تلك الأبعاد التي حددها البحث، كما أن العاملين بمختلف سنوات الخدمة يعملون بشكل موحد وهو عمل تنفيذي حسب أدلة وتنظيمات ومهام محددة في تلك الإدارات.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء الأدبيات ونتائج الإجابة عن أسئلة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال، اعتمد الباحث في بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية على ثلاث منطلقات رئيسية هي: نتائج البحث الميداني، ونتائج الدراسات السابقة، وما ورد في الإطار النظري، ثم وضع الباحث منهجية للاستراتيجية اشتملت على خمس مراحل هي: التخطيط للاستراتيجية، ثم التحليل الاستراتيجي لإدارة الشراكة المجتمعية، ثم التصميم الاستراتيجي لخطة إدارة برامج الشراكة، ثم وضع الآليات لتنفيذ الاستراتيجية، ثم متابعة وتقويم الاستراتيجية، وأخير عمل مخطط للاستراتيجية، كما يلي:

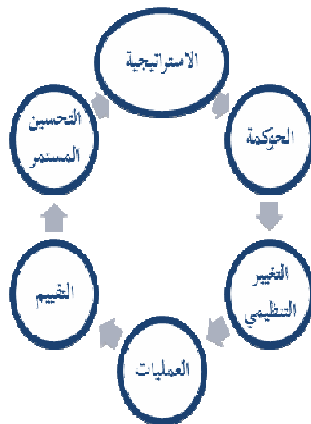
منهجية الاستراتيجية المقترحة:

مرت منهجية الاستراتيجية المقترحة بعدة مراحل وهي: التخطيط للإستراتيجية المقترحة ثم التحليل الاستراتيجي، ثم التصميم للإستراتيجية المقترحة، ثم تحديد آليات التنفيذ، وأخيراً المتابعة والتقويم.

المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد للإستراتيجية، وتشتمل على الآتي:

- تحديد المنطلقات: انطلق منها الباحث في رسم الاستراتيجية المقترحة من نتائج البحث الميداني، وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتوجه وزارة التعليم نحو إقرار مشروع نظام الجامعات الجديد الذي يعزز الشراكة المجتمعية، والمنطلق الرابع: المعلومات والنماذج العالمية لتطوير إدارة البرامج.
- تحديد الشركاء: وهم مجموعة الأفراد الذين ساهموا في رسم الاستراتيجية المقترحة، وعددهم (102) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والإداريات العاملين في إدارات ومراكز ووحدات الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس الذين ساهموا في تحكيم الاستراتيجية المقترحة وعددهم (10) أكاديميين من مختلف الجامعات السعودية.
- تحديد النموذج الخاص بالإدارة الاستراتيجية للبرنامج: حاول الباحث الاستفادة من: نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج لبريتو (Prieto, 2008) حيث يوفر هذا النموذج لدى المسئولين عن برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات الأبعاد الهامة التي ينبغي العمل في ضوءها، وهو من النماذج العالمية لإدارة البرامج في جميع

المجالات، وفي تجربة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بالمملكة العربية السعودية خير مثال، فقد تم تأسيس مكتب لإدارة المشروعات تابع للمجلس، لإدارة المشروعات التطويرية والإصلاحية في جميع الأجهزة الحكومية إدارة علمية وفق أحدث النماذج العالمية.



شكل (1) نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرامج (Prieto, 2008)

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي

بناءً على أدبيات الموضوع ونتائج البحث ومنطلقات الاستراتيجية المقترحة اشتملت هذه المرحلة على معالجة البيانات بأسلوب (SWOT) والذي يهتم بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للإدارات والوحدات المختصة ببرامج الشراكة المجتمعية في الجامعات، ثم تحليل البيئة الخارجية لها (الفرص والتحديات) وأخيراً تحديد القضايا الاستراتيجية، كما يلي:

تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف):

ويمكن استعراضها من خلال الجدول التالي:

جدول (13)

نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لإدارات الشراكة المجتمعية

نقاط القوة	نقاط الضعف	البيئة الداخلية
توفر الموارد البشرية في إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية	قلة التجهيزات الإدارية والمالية لإدارات الشراكة المجتمعية	
توفر القيادات الأكاديمية المتميزة التي تتعاون مع إدارات الشراكة المجتمعية	ضعف العمل بالنماذج الحديثة لإدارة البرامج والمشروعات	
التوجه الحكومي الذي يشجع على استقلالية الجامعات	ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارات الشراكة	
الصلاحيات الممنوحة لمديري الجامعات	ضعف التحسين المستمر	
توفر البيئة التحتية التقنية	ضعف المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في	

نقاط القوة	نقاط الضعف
معظم الجامعات السعودية	
تزايد ثقة المجتمع بالجامعات	ضعف مستوى الاتصال بين إدارات الشراكة والمؤسسات الأخرى
ارتفاع مؤشر التنافسية الداخلية والخارجية وحصول الجامعات السعودية على مراكز متقدمة على مستوى الوطن العربي.	قلة عدد الموارد البشرية العاملة في إدارات الشراكة المجتمعية
توافر استراتيجية في معظم الإدارات المسؤولة عن برامج الشراكة المجتمعية	ضعف في تطبيق التحليل الاستراتيجي البيئي
توفر تشريعات تنظم برامج الشراكة المجتمعية	ضعف مشاركة المجتمع المحلي لحكومة برامج الشراكة المجتمعية
الاستعداد لتعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع المتغيرات	ضعف تفعيل الحوكمة الالكترونية للبرامج
توفر أنظمة تقنية لإنجاز العمليات الإدارية	محدودية التقييم الدوري للإدارة والبرامج
اشتراك منسوبي الجامعات في تحسين البرامج التي تقدمها إدارات الشراكة	محدودية أدوات التقييم المستخدمة

تحليل البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة):

وتشمل الفرص الخارجية التي يمكن لها تحسين برامجها من خلالها، وكذلك التحديات التي قد تعوقها، ويمكن إدراجها في الجدول التالي:

جدول (12)

الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة لإدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات

التحديات المتوقعة	الفرص المتاحة	البيئة الخارجية
الخصخصة ومتطلباتها	التوجه الحكومي نحو دعم مبدأ الشراكة المجتمعية	
انخفاض الموازنات المالية لدعم التطوير	التطور المجتمعي المعاصر	
عزوف بعض مؤسسات القطاع الخاص والعام عن الشراكة	توفر فرص التمويل	
عزوف بعض القيادات في الجامعة عن التعاون مع إدارات ووحدات الشراكة	توفر فرص الشراكة مع القطاع العام والقطاع الخاص	
قلة ثقة بعض رجال الأعمال بالجامعات	توافر جهات متخصصة في تقديم خدمات استشارية (إدارية أو مالية أو فنية..)	
محدودية الصلاحيات في وضع سياسات العمل	تفعيل الحوكمة الالكترونية	
عزوف المستهدفين عن برامج الشراكة المجتمعية	منح حق المحاسبية للمجتمع المحلي	

تحديد القضايا الاستراتيجية:

من خلال الأدبيات ونتائج البحث الميداني والتحليل الاستراتيجي، يتبين أن أهم القضايا الاستراتيجية في إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات هي:

- القضية الأولى: تطوير المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية.
- القضية الثانية: وضع استراتيجية إدارة برامج الشراكة المجتمعية.
- القضية الثالثة: حوكمة برامج الشراكة المجتمعية.
- القضية الرابعة: تطوير العمليات والإجراءات الإدارية في إدارة برامج الشراكة المجتمعية.
- القضية الخامسة: تطوير نظم التقييم في إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية.
- القضية السادسة: تعزيز مساهمة الشركاء من القطاع العام والخاص في برامج الشراكة المجتمعية.
- القضية السابعة: تعزيز الفوائد التي يمكن تحصيلها من برامج الشراكة المجتمعية.
- القضية الثامنة: تطوير كفاءات العاملين في إدارات برامج الشراكة المجتمعية.

المرحلة الثالثة: تصميم الاستراتيجية

تتكون الاستراتيجية من عناصر أساسية، وهي: الرؤية، الرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، والبرامج والمشروعات، كما يلي:

الرؤية المقترحة:

" نحو شراكة مجتمعية رائدة "

الرسالة المقترحة: " نسعى للريادة في الشراكة المجتمعية من خلال تنظيم إداري عالي المستوى، وفريق عمل مؤهل يدير برامجها باحترافية عالية وفق نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج "

القيم المقترحة:

- التمكين الكامل.
- الشراكة التكاملية.
- التبادل النفعي.
- الاتقان.
- الحرفية.
- الكفاءة.

الأهداف الاستراتيجية:

الهدف العام من الاستراتيجية هو: تطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج.

ويتفرع عن الهدف العام ثلاث أهداف لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات هي:
أولاً: تطوير المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات.
ثانياً: الإدارة المهنية لبرامج الشراكة المجتمعية في الجامعات.
ثالثاً: تحسين كفاءات مديري برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات.

البرامج والمشروعات:

جدول (14)

البرامج والمشروعات المقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية

البرامج/ المشروعات	الأهداف الاستراتيجية
مشروع تطوير استراتيجية إدارة الشراكة المجتمعية في الجامعة.	1
مشروع إعادة هيكلة الشراكة المجتمعية في الجامعات	2
مشروع حوكمة إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات	3
مشروع تحسين العمليات الإدارية للشراكة المجتمعية في الجامعات	1
برنامج تقييم إدارة برامج الشراكة المجتمعية	2
برنامج التحسين المستمر لإدارة الشراكة المجتمعية	3
مشروع تعزيز مشاركة القطاع الخاص والعام في برامج الشراكة المجتمعية	4
مشروع إدارة الفوائد في إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات	5
تصميم برنامج تدريبي لاكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي	1
تصميم برنامج تدريبي لمهارات قيادة الموارد البشرية	2
تصميم برنامج تدريبي مهارات الاتصال والمشاركة	3
تصميم برنامج تدريبي مهارات تحليل وصناعة القرار	4
تصميم برنامج تدريبي لإدارة المعرفة.	5
تصميم برنامج تدريبي لتعزيز مهارات الإدارة الذاتية.	6
تصميم برنامج تدريبي لتحسين مهارات إدارة العقود والميزانية	7

المرحلة الرابعة: آليات تنفيذ الاستراتيجية

تشمل آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة على الخطط التنفيذية، وتحديد المعوقات والمتطلبات لتنفيذها كما يلي:

الخطط التنفيذية:

وتكون عادةً مخصصة لفصل دراسي إلى سنة واحدة، ومن الضروري أن تكون هذه الخطط محققة للأهداف الاستراتيجية، وتشمل البرامج والمشروعات ومدة التنفيذ والمتطلبات والجهة المسؤولة عن التنفيذ، كما في النموذج التالي:

جدول (15)

نموذج خطة تنفيذية تحدد فيها الهدف الاستراتيجي العام والهدف الاستراتيجي الفرعي الأول

الخطة التنفيذية							
الهدف العام: تطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات							
الهدف الفرعي: تطوير المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات.							
الرقم	البرامج والمشروعات	الفئة المستهدفة	المدة	المتطلبات	الجهة المسئولة		مؤشرات تحقيق الهدف
					الرئيسية	المساندة	
1	مشروع تطوير استراتيجية إدارة الشراكة المجتمعية في الجامعة.	العاملين في إدارات الشراكة	سنة	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	إدارة الشراكة	توفر استراتيجية لتطوير إدارة الشراكة
2	مشروع إعادة هيكلة الشراكة المجتمعية في الجامعات.	مديري برامج الشراكة المجتمعية	سنة أشهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	إدارة الشراكة	رفع المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات من وحدة إلى إدارة أو وكالة
3	مشروع حوكمة إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات	-قيادات جامعية - ممثلون للقطاع العام والخاص	ثلاثة أشهر	قرار إداري	إدارة الجامعة	القطاعات المشاركة	توفر مجلس لحوكمة إدارة برامج الشراكة المجتمعية



لخطة التنفيذية							
لهدف العام: تطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات							
لهدف الفرعي الثاني: الإدارة المهنية لبرامج الشراكة المجتمعية في الجامعات.							
الرقم	البرامج والمشروعات	الفئة المستهدفة	المدة	المتطلبات	الجهة المسئولة		مؤشرات تحقيق الهدف
					الرئيسية	المساندة	
1	مشروع تحسين العمليات الإدارية للشراكة المجتمعية في الجامعات	الموظفون في إدارات الشراكة	شهرين	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	إدارة الشراكة	توفر دليل تنظيمي وإجرائي لعمليات وأنشطة إدارة الشراكة المجتمعية
2	برنامج تقييم إدارة برامج الشراكة المجتمعية	مديري برامج الشراكة المجتمعية	أسبوعين	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	إدارة الشراكة	توفر نماذج تقييم تستخدم نهاية كل برنامج شراكة
3	برنامج التحسين المستمر لإدارة الشراكة المجتمعية	- قيادات جامعية - الموظفون	عام دراسي	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	القطاعات المشاركة	توفر برامج تدريب مستمرة ونوعية للموظفين
4	مشروع تعزيز مشاركة القطاع الخاص والعام في برامج الشراكة المجتمعية	- قيادات جامعية - ممثلون للقطاع العام والخاص	عام دراسي	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	القطاعات المشاركة	زيادة نسبة مشاركة القطاع الخاص في برامج الشراكة
5	مشروع إدارة الفوائد في إدارات الشراكة المجتمعية في الجامعات	- قيادات جامعية - ممثلون للقطاع العام والخاص	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	القطاعات المشاركة	زيادة الموارد المالية من برامج الشراكة.

الخطط التنفيذية							
الهدف العام: تطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات							
الهدف الفرعي الثالث: تطوير كفاءات مديري برامج الشراكة المجتمعية							
الرقم	البرامج والمشروعات	الفئة المستهدفة	المدة	المتطلبات	الجهة المسئولة		مؤشرات تحقيق الهدف
					الرئيسية	المساندة	

1	برنامج تدريبي للمهارات التخطيط الاستراتيجي	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر مشروع خطة استراتيجية لإدارة برامج الشراكة
2	برنامج تدريبي لمهارات قيادة الموارد البشرية	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر خطة للتدريب وشهادة اجتياز.
3	برنامج تدريبي مهارات الاتصال والمشاركة	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر خطة للتدريب على مهارات الاتصال وشهادات اجتياز
4	برنامج تدريبي لمهارات تحليل وصناعة القرار	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر خطة للتدريب على مهارات تحليل وصناعة القرار وشهادات اجتياز
5	برنامج تدريبي لإدارة المعرفة.	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر شهادة اجتياز لبرنامج إدارة المعرفة
6	برنامج تدريبي لتعزيز مهارات الإدارة الذاتية.	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر شهادة اجتياز لبرنامج الإدارة الذاتية
7	برنامج تدريبي لتحسين مهارات إدارة العقود والميزانية	مديري برامج الشراكة المجتمعية	شهر	قرار إداري دعم مالي	إدارة الجامعة	معاهد تدريب	قطاع خاص	توفر شهادة اجتياز لمهارات العقود والميزانية



تحديد المعوقات المتوقعة:

- قلة الموارد المادية
- عزوف القطاع الخاص عن التعاون والدعم
- مقاومة التغيير في بعض الإدارات، وأعضاء هيئة التدريس.
- تحديد المتطلبات المتوقعة:
- الدعم المالي؛ ولتحقيقه من خلال الدعم الحكومي المتمثل في ميزانية الجامعة، ودعم من القطاع الخاص.
- التواصل الجيد مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي من خلال برامج نوعية تستهدف ممثلين لهم، و عقود مشاركة والتعاون، وكذلك تقديم حوافز تمتلكها الجامعة.
- مشاركة الإدارات وأعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية لإدارة برامج الشراكة بالجامعة، ووضع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم

عمليات متابعة وتقييم الاستراتيجية (التغذية الراجعة) من العمليات الهامة لضمان تنفيذها بكفاءة، وتوفير عناصر النجاح التي يمكن توظيفها في الخطط القادمة، ويتم التحقق في المتابعة والتقييم من الأمور التالية:

- أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق تحديدها.
- أن تكلفة الأعمال في حدود المبالغ المعتمدة لذلك.
- أن التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة.
- أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم رصدها ونقلها إلى الإدارة للتغلب عليها.
- التعرف على مدى الانحراف عن أهداف الخطة وتحديد أسبابه وتصحيحها.
- التعرف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق
- ويقترح الباحث عدة أساليب للتقييم منها:

1. أسلوب تحقق الهدف: من خلال مؤشرات تحقق الأهداف في جدول الخطة التنفيذية، لإصدار الحكم حول مدى فاعلية الاستراتيجية.
2. الأسلوب المسحي: من خلال الطرق العلمية لقياس أثر الاستراتيجية في إدارات ووحدات ومراكز الشراكة المجتمعية
3. ملف الإنجاز: يمكن استخدام ملفات الإنجاز على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة للشراكة المجتمعية بحيث يحوي على جميع أعمال مصنفة ضمن محاور وبنود محددة لقياس الفاعلية وقياس درجة التقدم
4. معايير الأداء: يمكن الحكم على الاستراتيجية من خلال وجود معايير ودرجة تحققها، وتتعلق المعايير بالمدة الزمنية لتنفيذ البرامج والأنشطة والعمليات.

المرحلة السادسة: التحسين المستمر

ويقترح الباحث عدة أساليب في استراتيجية التطوير المقترحة مثل: مخطط السبب والتأثير الذي يبحث في الظواهر المختلفة التي تحدث في العمليات والكشف عن مصادرها وتعقب أسبابها، وقائمة الفحص التي تستخدم في تحليل المشكلات، وأسلوب المقابلة الشخصية، والمقارنة المرجعية.

التوصيات:

أن تتبنى الجامعات السعودية الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج من خلال:

1. تكوين لجان عليا بالجامعات السعودية بقيادة مدراء الجامعات للإشراف على الاستراتيجية المقترحة.
2. توجيه وكلاء الجامعات للتطوير والجودة بتبني الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارات الشراكة المجتمعية ووحداتها.
3. تشكيل فرق عمل مكونة من عمادة التطوير الأكاديمي والجودة، ووكالة المشاريع، وإدارة تقنية المعلومات، وعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وإدارة العلاقات العامة، وإدارات التخطيط الاستراتيجي.
4. بناء خطط تنفيذية من الاستراتيجية المقترحة.
5. مشاركة جميع العاملين في الشراكة المجتمعية بالجامعات في وضع الخطط الاستراتيجية وصنع واتخاذ القرارات.
6. المراجعة الدورية للاستراتيجية المقترحة، وفق مؤشرات أداء محددة.
7. تبني حوكمة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات، وتحديد آليات للمساءلة والمحاسبة والرقابة على تنفيذ البرامج.
8. تطوير المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات، واللوائح والسياسات المتعلقة بها.



المقترحات:

1. العلاقة بين الشراكة المجتمعية وتطوير الأداء في الجامعات السعودية.
2. واقع الشراكة المجتمعية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
3. معوقات الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
4. متطلبات حوكمة برامج الشراكة المجتمعية في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، تامر (أكتوبر 2017). آليات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030. ورقة عمل مقدمة في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود: الرياض.
- أبو الحديد، فاطمة (2012). الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المدنية لتأهيل الشباب الخريجين: دراسة اجتماعية ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 5(1)، 11-59.
- الأحمد. هند (2015). تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء. مجلة العلوم الاجتماعية والتربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. 4. 514-429.
- البراك، عبد الرحمن (2017). الحوكمة كنموذج للإصلاح الإداري. ورقة عمل مقدمة في: مؤتمر نزاهة الدولي الثاني بعنوان الحوكمة والشفافية والمساءلة: الرياض.
- البواردي، فيصل: الرميان، سلطان (2017). توثيق وتطوير إجراءات العمل كمدخل لتحقيق رؤية المملكة 2030. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- البيشي، محمد (2011). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- التركي، يوسف؛ أبو العلا، سعيد (جمادى الآخرة 1430 هـ). آلية مقترحة لدعم الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات البحثية من خلال مخرجات البحث والتطوير. بحث مقدم في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة في جامعة الإمام محمد بن سعود: الرياض.
- التوم، ماجدولين (2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة ماليزيا. رسالة ماجستير. جامعة النيلين: الخرطوم.
- جيوسي، مجدي؛ عطير، ربيع (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. المجلة التربوية – الكويت، 31(122)، 103-57.
- حافظ، عبد الناصر؛ وعباس، حسين (2014). التحسين المستمر كمسار لإدارة المنظمة. الطبعة الأولى. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحباشنة، ماجد أحمد (2009): أثر العلاقة التكاملية بين المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم وتأهيل العنصر البشري، ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية (دور منظمات أصحاب العمل في تضييق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل)، القاهرة، 8-11 سبتمبر.
- حنون، نادية (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- درادكة، أمجد؛ ومعاينة، عادل (2014). الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك -الأردن. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 7(15)، 97-123.
- الدلامي، مهنا؛ وجاد، صلاح (2017). الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية. (موقع إدارة تطوير الشراكة المجتمعية)، مسترجع بتاريخ 1438/8/20 هـ من https://www.kfu.edu.sa/ar/Departments/CommunityPartnership_Dev/Pages
- رضوان، أحمد عبد الغني محمد. (2020). واقع الشراكة المجتمعية بمؤسسات التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل تطويره "دراسة ميدانية" من وجهة نظر المعلمين وشيوخ المعاهد، المؤتمر الدولي السادس لكلية التربية – بنين جامعة الأزهر بالقاهرة بعنوان "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم" دراسات وتجارب 2020/2019م
- السكازنة، بلال (2009). *التنظيم التنظيمي والإداري*. عمان: درا الميسرة.
- السلطان، فهد (2005). المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة. *دراسات تربوية واجتماعية – مصر*، 14(2)، 239-266.
- سماحة، عفاف (2013). *أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- شرف الدين، مومن (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- الشمري، عبدالله (2013). تطوير العمليات الإدارية بجامعة الكويت في ضوء مدخل إعادة الهندسة: تصور مقترح. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، 2(156)، 53-93.
- الصادق، عماد (1436هـ). *دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشروع*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الصخري، هيام؛ السعود، راتب (2017). استراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية الحكومية. *دراسات العلوم التربوية – الأردن*. 44(ملحق). 77-92.
- الطويل، هاني (2000). التقييم في الإدارة التربوية. *مجلة التربية المعاصرة – مصر*، 17(55)، 59-87.
- الظفر، عواطف؛ الداود، هيا؛ خليل، منال (2014). الشراكة المجتمعية وأثرها في تشكيل الهوية المهنية واتخاذ القرار المهني لدى عينة من طلاب جامعة الملك فيصل. *مجلة كلية التربية بالاسكندرية – مصر*، 24(4)، 93-172.
- عبده، أحمد؛ دريس، محمد؛ علي، أمينة (2017). دور مقومات الإدارة الاستراتيجية وألياتها في التنفيذ الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة الزراعة والموارد المائية والري – ولاية كسلا. *مجلة*

- الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارابالك (الولايات المتحدة الأمريكية)،
8 (25)، 131-146.
- العسيري، حسن (2015). أسلوب التغيير التنظيمي كألية لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية
والتعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة القراءة والمعرفة - مصر*. 160. 155-163.
- عطية، سحر (2016). دور الشراكة في دعم قدرة الجامعات لخدمة المجتمع: رؤية مستقبلية من
منظور طريقة تنظيم المجتمع. *مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر*، 55، 83-143.
- العمري، أيمن (2010). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة
التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن*،
56، 183-211.
- الغامدي، منصور (2012). التطوير التنظيمي أساسيات ومداخل واستراتيجيات. الرياض: مكتبة
الملك فهد الوطنية.
- قاسم، محمد؛ وأبو النصر، مدحت (2005). نماذج تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية. *مجلة
دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر*، 2(19). 919-931.
- محروس، محمد (2005). *الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق*.
القاهرة: درا الفجر للنشر والتوزيع.
- محمد . نسمة (2016). الشراكة بين الجامعة والصناعة في جنوب إفريقيا وإمكانية الإفادة منها في
مصر. *مجلة كلية التربية . جامعة بنها*.
- محمد، محمد عبد الحميد، كمال، حنان البديري. (2016). خبرات عالمية في آليات تفعيل الشراكة بين
مؤسسات التعليم العالي التكنولوجي والمجتمع والاستفادة منها في محافظة أسوان، المؤتمر
العلمي الثالث (جودة التعليم في ظل الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم)،
كلية التربية بأسوان، ص ص 79-122.
- المحيميد، ناصر (2017). *شرح المعيار الدولي في إدارة المشاريع*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
مركز أبو ظبي للحكومة (د.ت). *أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم*. أبو ظبي، الإمارات
العربية المتحدة.
- مشتهري، عبد الرحمن؛ و سليمان، علاء الدين (2016). التقييم المؤسسي بين الكفاءة والفاعلية.
مجلة التنمية الإدارية، مصر، 33(152). 41-43.
- المغربي، كامل (2015). *الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21*.
عمان: دار الفكر.
- نبيل، سوفي (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر.
- الوكيل، نازي محمد (2012). دور شراكة الأسرة والمدرسة في تعزيز الهوية الوطنية. *مجلة دراسات في
التعليم العالي، ع 23، 358-393*.



المراجع العربية مترجمة:

- Ibrahim, T. (October, 2017). *Mechanisms for activating community partnership in Saudi universities to achieve the Kingdom's vision 2030*. A working paper presented at the Community Partnership Forum in the Field of Scientific Research, Imam Muhammad bin Saud University. Riyadh.
- Al-Ahmad. H. (2015). *Activating the partnership between the university and productive institutions in the Kingdom of Saudi Arabia from the viewpoint of experts*. Journal of Social and Educational Sciences. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. 4, 429-514.
- Al-Barrak, A. (2017). *Governance as a model for administrative reform*. A working paper presented at the Second Integrity International Conference entitled Governance, Transparency and Accountability. Riyadh.
- Al-Bawardi, F.; Al-Rumayyan, S. (2017). *Documenting and developing work procedures as an entry point to achieve the Kingdom's Vision 2030*. Riyadh, King Fahd National Library.
- Al-Bishi, M. (2011). *Strategic planning concepts and applications*. Riyadh, King Fahd National Library.
- Al-Turki, Y.; Abu Al-Ela, S. (Jumada al-Thani, 1430 AH). *A proposed mechanism to support partnership between economic institutions and research institutions through research and development outputs*. Research presented at the Forum of Community Partnership in the Field of Scientific Research in the Kingdom at Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.
- Altom, M. (2017). *The role of strategic management in human resource development: A case study of Malaysia*, Master Thesis. Al-Nelain University, Khartoum.
- Geosi, M.; Ateer, S. (2017). *The status-quo of strategic management in the Directorate of Education in the northern governorates of Palestine from the viewpoint of department heads and administrative staff*. Educational Journal - Kuwait, 31(122), 57-103.
- Hafez, A.; & Abbas, H. (2014). *Continuous improvement as a path to managing the organization*. first edition, Amman: Dar Ghaida for Publishing and Distribution.
- Habashneh, M. A. (2009). *The impact of the complementary relationship between government institutions, civil society and the private sector in supporting and rehabilitating the human element*, a working paper presented to the regional symposium (the role of employers' organizations in narrowing the gap between training outcomes and labor market needs), Cairo, 8-September, 11.

- Hanoun, N. (2010). *The degree of using the administrative engineering method in the practice of administrative processes in government schools in the governorates of the West Bank from the viewpoint of principals*. Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Palestine.
- Daradkeh, A.; & Maayah, A. (2014). *Partnership between universities and private sector institutions and obstacles to its application from the viewpoint of faculty members at Yarmouk University, Jordan*. The Arab Journal of Quality Assurance in University Education, 7 (15), 97- 123.
- Al-Dalami, M.; Wagad, S. (2017). *Community partnership in Saudi universities*. (Community Partnership Development Department website). Retrieved on: 20/8/1438 AH from: https://www.kfu.edu.sa/ar/Departments/CommunityPartnership_Dev/Pages
- Radwan, A. A. M. (2020). *The status-quo of community partnership in Al-Azhar pre-university education institutions and ways to develop it: A field study from the point of view of teachers and sheikhs of institutes*, the Sixth International Conference of the Faculty of Education - Boys, Al-Azhar University in Cairo, entitled "Community Partnership and Education Development" Studies and experiences 2019/2020.
- Sakarna, B. (2009). *Organizational and administrative supervision*. Amman: Dar Al-Maysara.
- Sultan, F. (2005). *Structural and organizational requirements for an effective community partnership*. Educational and Social Studies - Egypt, 14(2), 239-266.
- Samaha, A. (2013). *The impact of organizational change management on innovation in small and medium enterprises*. Unpublished Master's Thesis, Kasdi Merbah University, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Algeria.
- Sharafeddin, M. (2012). *The role of operations management in improving the performance of the economic institution*. Master thesis. Faculty of Economic and Commercial Sciences, Farhat Abbas University, Algeria.
- Al-Shammari, A. (2013). *The development of administrative processes at Kuwait University in the light of the re-engineering approach: A proposed scenario*. Journal of Education, Al-Azhar University, 2(156), 53-93.
- Al-Sadiq, I. (1436 AH). *Guide to the success of institutional management of projects*, Riyadh, King Fahd National Library.
- Al-Sakhry, H.; Al-Saud, R. (2017). *A proposed educational administrative strategy for governance in Jordanian public universities*. Educational Sciences Studies - Jordan. 44 (Supplement). 77-92.



- Al-Taweel, H. (2000). *Evaluation in educational administration*. Contemporary Education Journal - Egypt, 17(55), 59-87.
- Al-Zofr, A.; DAWood, H.; Khalil, M. (2014). *Community partnership and its impact on shaping professional identity and professional decision-making among a sample of King Faisal University students*. Journal of the Faculty of Education in Alexandria - Egypt.24(4), 93-172.
- Abdo, A.; Driss, M.; Ali, A. (2017). *The role of the components of strategic management and its mechanisms in strategic implementation by application to the Ministry of Agriculture, Water Resources and Irrigation - Kassala State*. Journal of the American Arab Academy for Science and Technology (Amarabak (USA), 8 (25), 131-146.
- Al-Asiri, H. (2015). *The method of organizational change as a mechanism for developing institutional performance in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia*. Reading and Knowledge Magazine, Egypt. (160). 155-163.
- Attia, S. (2016). *The role of partnership in supporting universities' ability to serve the community: A future vision from the perspective of how society is organized*. Journal of Social Work, Egypt, 83, 55 - 143.
- Al-Omari, A. (2010). *The prevailing organizational models in Jordanian universities and their relations to organizational justice as perceived by faculty members*. Journal of the Association of Arab Universities, Jordan, 56, 183-211.
- Al-Ghamdi, M. (2012). *Organizational development basics, entrances and strategies*. Riyadh: King Fahd National Library.
- Qasem, M.; & Abu Al-Nasr, M. (2005). *Evaluation and evaluation models for social organizations*. Journal of Studies in Social Work and Human Sciences, Egypt, 2(19), 919-931.
- Mahrous, M. (2005). *Educational reform and the contemporary societal partnership from concepts to application*. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Mohammad, N. (2016). *Partnership between the university and industry in South Africa and the possibility of benefiting from it in Egypt*. Journal of the College of Education. Banha University.
- Muhammad, M, A; Kamal, H. A. (2016). *International experiences in the mechanisms of activating the partnership between institutions of higher technological education and society and benefiting from them in Aswan Governorate, the Third Scientific Conference (Quality of Education in light of the Partnership between Faculties of Education and the Ministry of Education)*, Faculty of Education in Aswan, 79-122.

- Al-Muhaimid, N. (2017). *Explanation of the international standard in project management*. Riyadh: King Fahd National Library.
- Abu Dhabi Center for Governance (N. D.). *Governance basics terms and concepts*. Abu Dhabi, United Arab Emirates.
- Moshthouri, A.; & Solomon, A. (2016). *Institutional evaluation between efficiency and effectiveness*. Administrative Development Journal, Egypt, 33(152). 41-43.
- Maghribi, K. (2015). *Management of the originality of the principles and functions of the facility with the modernity and challenges of the 21st century*. Amman: Dar Al-Fikr.
- Nabil, Sophie (2011). *An analytical study of employees' attitudes towards organizational change*. Unpublished Master's Thesis, Mentouri University, Faculty of Economics and Facilitation Sciences, Algeria.
- Al-Wakeel, N. M. (2012). *The role of the family and school partnership in strengthening the national identity*. Journal of Studies in Higher Education, (23), 358-393.

المراجع الأجنبية:

- Artto, K.; Martinsuo, M.; Georg, H. & Murtoaro, J (2009). Foundations of program management: A bibliometric view. *International Journal of Project Management*. 29, 1-18.
- Davis, M. and Others.(2006). Cultivating and maintaining effective action research partnerships: the DePaul and Oxford House Collaborative. *Journal of Prevention and Intervention in the Community*, Vol.(31), No.(1), PP.2-12.
- Gauntner, Joseph & Hansman, Catherine(2017). Boundary-Spanner Role Conflict in Public Urban Universities. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol.(21), No.(1), PP.104-131.
- Haidar, A. (2016). *Construction Program Management – Decision Making and Optimization Techniques*. Riyadh: Dar al Riyadh.
- Holtskog, H. (2013). Continuous Improvement beyond the Lean understanding. *Procedia CIRP - Gjovik University College*, 7, 575 – 579.
- Lodgaard, E.; Ingvaldsen, J.; Aschehoug, S.; Gamme, I. (2016) Barriers to continuous improvement: perceptions of top managers, middle managers and workers. *Procedia CIRP*, 41, 1119 – 1124.
- Luter, Gavin.(2017). Participant Perceptions of a UACS afterschool Program: extending learning beyond the classroom. *School Community Journal*, Vol.(27), No.(1), PP.55-82.
- Ohara,S.(2005). *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation*. Japan: Project Management Association of Japan(PMAJ)



- Ostrander, S.(2004). Democracy, civic participation, and the university: a comparative study of civic engagement on five campuses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.(33), PP. 74–93.
- Pitre, Charisse; Patterson, Penny& Price Paula(2017). Developing civic-minded teacher leaders through service-learning school partnerships. *The Professional Educator*, Vol.(41), No.(1),PP. 1-18.
- Prieto, B. (2008). *Strategic Program Management*. Published by: Construction Management Association of America (CMAA)
- Tarantino, Kristen L(2017). Undergraduate Learning Through Engaged Scholarship and University– Community Partnerships. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol.(21), No.(2), PP.103-130.
- Wells, J (1977). Al Interest Based Negotiation Acase Study. *Public Personnnel Management Winter: USA*, 2(4),529-533.
- Zanotti, E. (2013, April 29). *The Standard for Program Management – 3rd Edition Overview*. Retrieved August 11, 2017, from:<http://www.pmi-nic.org/public/digitallibrary/PMI>.