



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف

إعداد

د. منال بنت حسين بن حسن الحميدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - قسم القيادة

والسياسات التعليمية - كلية التربية - جامعة الطائف

تاريخ استلام البحث : ١٤ مايو ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ١ يونيو ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

الملخص:

هدف الدراسة إلى استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية) بجامعة الطائف". ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (٣٤١) كعينة ممثل لمجتمع الدراسة البالغ (٢٦٨٨). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، كذلك أظهرت النتائج أن بعد مستوى الفرد في التطوير التنظيمي كأن أكثر الأبعاد توفراً مقارنة ببعدها مستوى الجماعة، وبعد المؤسسة في التطوير التنظيمي، أيضاً أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي بجامعة الطائف. كما بينت النتائج أن بُعد الاستدامة البيئية والاقتصادية كان البعدين الأكثر توافراً بجامعة الطائف وأكثر تأثراً بالتطورات المتلاحقة بالعمل الجامعي. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: زيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها للجامعة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين لإلقاء ندوات توعوية للحفاظ على البيئة والموارد المتاحة بغية تنفيذ مرتكزات الاستدامة التنظيمية، واستثمار جهود التطوير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي - الاستدامة التنظيمية - جامعة الطائف.

The Impact of Organizational Development on Organizational Sustainability: A Field Study on Taif University

Dr. Manal bint Hussein bin Hassan Al Hamidi

Professor of Educational Administration and Co-Planning - Department of Educational Leadership and Policies - College of Education - Taif University

Abstract:

The study aimed to explore the impact of organizational development on achieving organizational sustainability in its dimensions (economic, social and environmental) at Taif University. To achieve this goal, the descriptive correlational approach and the questionnaire were used as a tool for collecting data from a random sample of (341) as a representative sample of the study population of (2688). The study reached the following results: There is a strong positive effect of statistical significance for organizational development on achieving organizational sustainability, as well as the results showed that the dimension of the individual level in organizational development was the most available dimension compared to the dimension of the group level, and the dimension of the institution in organizational development. The results also showed that there is a statistically significant positive impact of organizational development on achieving organizational sustainability in the economic, social and environmental dimensions at Taif University. The results also showed that the dimensions of environmental and economic sustainability were the most available dimensions at Taif University and were most affected by the successive developments in university work. In light of the results, the study recommends the following: Increasing the financial support allocated to the university's organizational development programs because of its impact on achieving organizational sustainability in all its dimensions for the university. And the use of specialized experts to deliver awareness seminars to preserve the environment and the available resources in order to implement the foundations of organizational sustainability, and to invest organizational development efforts in achieving organizational sustainability.

Keywords: Organizational Development - Organizational Sustainability - Taif University

المقدمة :

يعيش عالم اليوم اهتماماً غير مسبوق بالاستدامة بكافة مجالاتها، حيث تفرض التغيرات الحالية التوجه نحو تحقيق الاستدامة على كافة المستويات، وقد برز مصطلح الاستدامة التنظيمية مؤخراً في الأوساط العلمية، حيث يؤكد هذا المفهوم على دور المؤسسات في تحقيق نتائج إيجابية تدعم الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ولعل مؤسسات التعليم العالي أبرز المؤسسات المعنية بتحقيق الاستدامة التنظيمية لتلبية احتياجات المجتمع، وقد تتبنى الجامعات طرق مختلفة لتحقيق الاستدامة التنظيمية؛ وقد يكون التطوير التنظيمي أحد هذه الطرق حيث تركز أهمية التطوير التنظيمي في أنه نهج مخطط يوفر التقنيات والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات السريعة المفروضة على المنظمات لا سيما الجامعات، ويحقق الأهداف التنموية المستدامة في التعليم الجامعي.

ومن هنا فإن الاهتمام بأداء المؤسسات الجامعية يتوافق مع الاهتمامات العالمية المعاصرة، لأن ثمة شعور سائد لدى الكثير من المهتمين والمشتغلين بشؤون التعليم العالي بأن الجامعات على مستوى العالم، وحتى الجامعات الكبرى المتميزة منها، لم تعد قادرة على حل مشكلاتها المتزايدة، وبدأت الشكوك تراود الأذهان حول مدى ملاءمة الجامعات بتكوينها ونظمها وترتيباتها ولوائحها وقواعدها الحالية لمواجهة المتغيرات المعاصرة الأمر الذي يستدعي تطوير هذه المؤسسات لمواكبة هذه التغيرات (البرعصي، وأبو عروش، ٢٠١٦، ٣).

فالتطوير التنظيمي يعد من الأمور الأساسية التي يتوجب على التعليم العالي القيام بها لما لها من حركة في إعادة تنظيم المهام وتعزيز مستويات الأداء نحو الأفضل، خاصة أن مؤسسات التعليم العالي تواجه اليوم الكثير من المنافسة والتحدي في تحقيق مستوى متقدم من العالمية والجودة في مستوى المدخلات والمخرجات. فالتطوير الشامل يساعد الجامعة على تحقيق الرؤية والرسالة لتتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة التي تنتهجها الجامعات (الظروانة، ٢٠٢٢، ٣).

وقد فرضت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العصر الحالي أشكالاً من البنى والعلاقات المعقدة والمتداخلة في كافة المجالات. وقد انعكس ذلك على مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وبات هناك ضرورة للتطوير التنظيمي على كافة المستويات من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية (أحمد، ٢٠١٥، ١٧٩). وتعد الجامعات من أهم مؤسسات

المجتمع والتي يعول عليها في تحقيق التقدم والرفي للمجتمع؛ فالجامعات بما يتوافر لديها من رأس مال بشري، وإمكانيات مادية وقدرات تنظيمية، ومن خلال دورها المحوري في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، قادرة على إحداث تطورات فعالة لتحقيق رفاهية ورخاء المجتمع (الشمري، ٢٠١٨، ٥٥).

فالتعليم الجامعي مصدر هام لتعزيز القدرة التنافسية الوطنية بسبب دوره في التنمية الصناعية وتوليد القيمة المضافة. ولكي يكون الاقتصاد تنافسياً يجب أن يكون هناك نظام تعليمي قوي وفعال يتميز بالجودة ويهدف إلى بناء قاعدة متميزة لرأس المال البشري تسعى إلى تحقيق الرخاء الوطني من خلال توفير متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية (Almutairi & Rizk, 2021,p71).

وهذا ما أكدته رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي ارتكزت على ثلاث محاور وهي الاقتصاد المزدهر، والمجتمع الحيوي، والوطن الطموح كركائز أساسية لصناعة المستقبل. وانطلقت منها العديد من المبادرات والبرامج والمشروعات بهدف تحقيق الاستدامة، حيث سعت أهداف الجامعات بالمملكة العربية السعودية نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية استجابة لتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وسعيًا منها لمواكبة الاتجاهات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف الوطنية (رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية، ١٤٤٤هـ).

ولعل هذه التوجهات الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، والمتمثلة في تحقيق الاستدامة بكافة أبعادها لا يمكن تحقيقها دون تبني مدخل التطوير التنظيمي الذي يستهدف زيادة فعالية المنظمة، ونتاجيتها، إذ أن التطوير التنظيمي لا يحقق فقط مواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب إنما يُمكن المنظمة من مواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة (أحمد، ٢٠٠٨، ١٤٧).

فقد أصبحت الاستدامة التنظيمية في عصرنا الحالي مطلباً ملحا، فالجامعات اليوم تقع تحت ضغوطات كبيرة من قبل أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التعليمية للقيام بأدوارها في تحقيق الاستدامة، وبالتالي سعت الجامعات إلى مواكبة أنشطتها مع الاستدامة، مما أدى إلى ظهور مصطلح الاستدامة التنظيمية (Cella-De-Oliveira, 2013,p962)

وقد ظهر مفهوم "الاستدامة" كأحد التوجهات لإصلاح الخلل التنموي وتلبية احتياجات المجتمعات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق التنمية. كما برز مفهوم الاستدامة التنظيمية كأحد المداخل التنموية الجديدة في محاولة لإحداث توازن رشيد في كافة الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وعدم الاقتصار على الجانب الاقتصادي فقط، من أجل ضمان نوعية حياة أفضل وتحقيق استثمار أفضل للموارد وكذلك تطوير الممارسات الإدارية، بما يحقق الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهذه المؤسسات (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٧٣).

ويُعد التطوير التنظيمي من الركائز الهامة التي يتوجب على الجامعات الأخذ بها وتطبيق آلياتها بما يعزز قدرة الجامعات على إعادة تنظيم المهام وتحقيق مستويات أفضل من الأداء وزيادة قدرتها التنافسية (الطراونة، ٢٠٢٢، ٤). فمفهوم التطوير التنظيمي ليس مقتصرًا على وصف واضح ومحدد للخصائص التي تؤكد تحقيقه على أرض الواقع أو عدم تحقيقه، إنما هو مجموعة من العناصر الفكرية والفنية والثقافية والعملية في مختلف المستويات التنظيمية، والتي تؤثر على كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمؤسسات بشكل يحقق لها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها لضمان بقاءها واستمراريتها (لبوز، ٢٠١٧، ١).

ومن هنا يتضح الدور المحوري للتطوير التنظيمي في تحقيق التحسينات الإيجابية على أداء المؤسسات في عالم سريع التغير، ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية بالتطبيق على جامعة الطائف.

مشكلة الدراسة:

منذ أكثر من نصف قرن، أقر المجتمع الدولي أن التعليم حق أساسي لكل فرد، وتضمنت الأهداف الإنمائية للتعليم باعتباره أداة أساسية لتحقيق التنمية على مستوى العالم (مجاهد، ٢٠٢٠، ٥٣).

ويُعد التعليم في المملكة العربية السعودية أحد المسارات التي تندرج تحت لواء الخدمات التربوية والتي تتضمن كافة البرامج التعليمية والتدريبية بجميع مراحلها ومستوياتها وأنماطها المختلفة، بما في ذلك مؤسسات التعليم الجامعي (الشمري، ٢٠١٨، ٥٧). وعلى الرغم من الاهتمامات الكبيرة بتطوير التعليم العالي بالمملكة إلا أن هناك بعض المعوقات التي تواجه

الجامعات يتمثل أبرزها في إيجاد التنظيم الفعال القادر على تحقيق الأهداف التعليمية في إطار الاستدامة التنظيمية (الطراونة، ٢٠٢٢، ٢). وهو ما أكدته دراسة سليمان (٢٠٢٠) في أن مجال الإدارة في المؤسسات التعليمية يمر بممارسات إعادة التجديد والتطوير المستمر الناتج عن تأثيرات العولمة والانفتاح الثقافي والمعرفي وما نتج عن ذلك من بروز الحاجة إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية وضرورة تطوير الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لتوفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات التعليمية.

ولقد دفع القلق بشأن الموارد والبيئة والمجتمع إلى ضرورة تبني آليات الاستدامة التنظيمية في مختلف المجالات، خاصة في الجامعات. وبالرغم من تنفيذ أنظمة للإدارة البيئية والمجتمعية والاقتصادية في العديد من المنظمات خلال السنوات القليلة الماضية؛ إلا أن هذه الأنظمة في أغلبها قد تم تبنيها لفترات قصيرة بسبب عدم ارتباطها باستراتيجية تخطيطية واضحة، علاوة على تنفيذ هذه الأنظمة بشكل منفصل بعيداً عن النظم الإدارية المستخدمة (العابدي، والجبوري، ٢٠١٧، ٢).

كما أن المنظمات التي تتبنى نهج الاستدامة بشكل كبير فإنها تتفوق على غيرها من المنظمات على المدى الطويل؛ فإن ضغوط العولمة والتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال والإخفاقات العديدة للعديد من المنظمات العالمية، قد أدى إلى ضرورة البحث عن نهج جديد ومبتكر لمواجهة هذه التحديات. وعلى الرغم من توجه العديد من المنظمات في مختلف المجالات إلى امتلاك مهارات الاستدامة والمعرفة؛ إلا أن ذلك لا يُعني بالضرورة أن هذه المنظمات ستقوم بتطبيق الاستدامة في ممارساتها المختلفة، خاصة في وقت الأزمات (Wales, 2013,p39).

وفي ظل التحديات الكبيرة التي يشهدها عالم اليوم، في عصر تتواصل فيه التطورات وتعززها التغيرات التقنية والتكنولوجية؛ فإن أحد أبرز التحديات التي تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية، هو الدور الذي أسند إليهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحقيق الاستدامة، ويعد التطوير التنظيمي من الأدوات النشطة التي يمكن ان تدعم مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ من خلال تعزيز قدرة نظام التعليم العالي على تلبية متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات سوق العمل (Almutairi & Rizk, 2021,p73).

وتشير دراسة العردان (٢٠٢٠) إلى أن جهود الجامعات السعودية في تحقيق جوانب الاستدامة التنظيمية لم ترق للحد المطلوب، لا سيما ما يتعلق بالبيئة واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية. وفي ذات السياق تشير دراسة السيد (٢٠٢١) إلى أن الجامعات السعودية تمارس مسؤولياتها نحو تحقيق الاستدامة البيئية بدرجة متوسطة وتميل إلى الضعف على الرغم من توقع الكثير من الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الجامعات السعودية. وقد أشارت دراسة العمري (٢٠١٩) إلى أن الدور الذي تقوم به إدارات الجامعات الحكومية السعودية لتحقيق التحول نحو الاستدامة يعتبر متوسطاً؛ حيث تواجه الجامعات العديد من التحديات منها: ضعف الحوافز، وكثرة الأعباء الإدارية، والقيود التي تفرضها الأنظمة والقوانين في الجامعة.

وفي ظل تلك التحديات قد تحتاج الجامعات السعودية إلى إحداث تطوير تنظيمي يمكنها من تحقيق الاستدامة التنظيمية حيث إن التطوير التنظيمي ينظر إليه كمدخل إداري وتنموي يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية نظراً لكونه أحد الأساليب المؤثرة على كفاءة العمليات الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، خاصة في مؤسسات التعليم العالي، ومن شأنه إحداث تطوير شامل في كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات (الطراونة، ٢٠٢٢، ٧-٨). وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الطائف؟" ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة:

١. ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي بجامعة الطائف؟
٢. ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي بجامعة الطائف؟
٣. ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي بجامعة الطائف؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الطائف وذلك من خلال:

١. الكشف عن أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي بجامعة الطائف.
٢. الكشف عن أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي بجامعة الطائف.
٣. الكشف عن أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي بجامعة الطائف.

أهمية الدراسة: تتضح أهميتها فيما يلي:

١. تناولها إحدى الموضوعات الهامة، والحديثة في مجال التعليم العالي، وهو موضوع الاستدامة التنظيمية الذي يحقق الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية للجامعة، واستعراضها لمدخل التطوير التنظيمي والذي يُعد أحد المداخل الحديثة والرئيسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية بما يحقق أهداف الجامعات السعودية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. قد تساهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع التطوير التنظيمي في جامعة الطائف مما يساعد على اتخاذ الإجراءات العلمية السليمة لتوفير متطلباته من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث في فتح مجالات جديدة للباحثين المتخصصين لإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية حول الاستدامة التنظيمية في التعليم العالي باعتبارها مطلباً استراتيجياً في العصر الحديث .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحددت بموضوع الدراسة الذي يشمل: أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية بجامعة الطائف.
- الحدود المكانية: اقتصرت على جامعة الطائف (المقر الرئيس بالحوية)

- الحدود الزمانية: تحددت هذه الدراسة بتطبيقها في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٢ م.
- الحدود البشرية: اقتصر على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.

مصطلحات الدراسة:

١- التطوير التنظيمي: **Organizational Development** : يُعرف بأنه " جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال تدخل الخبراء في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية (Schein, 2006,6).

يُعرف بأنه منهج معرفي يهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال إحداث تغييرات مخططة في ممارساتها وعملياتها وسلوكيات العاملين بها والتقنيات التكنولوجية المستخدمة فيها وتطوير القدرات الداخلية لهذه المنظمات (عبدالعال، ٢٠١٧، ٨).

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من الإجراءات والعمليات المخططة التي تقوم بها القيادة الإدارية بجامعة الطائف، والتي تستهدف تطوير العاملين عن طريق التأثير على قيمهم، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، بهدف إحداث تغييرات واسعة في المجالات والهيكل التنظيمية بالجامعة بهدف رفع كفاءة الجامعة، وزيادة فاعليتها وإنتاجها بما يعزز من قدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

٢- الاستدامة التنظيمية: **Organizational Sustainability**: تُعرف بأنها: وسيلة لمنظمات الأعمال لإدارة وتوازن مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها. (Christofi et al, 2012, 158).

كما تعرف كذلك بأنها : قدرة المؤسسات على الحفاظ على شيء أو مورد محدد لفترة طويلة بمعدلات معينة، وذلك من خلال توجيه كافة الأنشطة والأعمال المؤسسية نحو تعزيز العدالة الاجتماعية وحماية البيئة وتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي وتعزيز الأنشطة الثقافية (العمرى، ٢٠١٩، ٣).

وتُعرف الاستدامة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: استمرارية جامعة الطائف وتحقيق ازدهارها ومرونتها وتعزيز قدرتها على استيعاب ومواجهة التحديات بشكل فعال وكفاءة عالية مع الحفاظ على وظائفها الهيكلية وقدرتها التشغيلية وتحقيق جدوى اقتصادية

في الوقت الحاضر وفي المستقبل، مع تحقيق قيمة مضافة للمجتمع والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية وعدم التأثير عليها سلباً.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً: الإطار النظري: المحور الأول: التطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير التنظيمي: من الناحية اللغوية فإن مصطلح "تطوير" هو كلمة مشتقة من الفعل "طور، يطور"، تطويراً، ويُقال: "طور الشيء" أي حسنه وعدله وحوله من طور إلى طور. بينما مصطلح "تنظيم" يعني وحدة اجتماعية يتم إنشائها لتحقيق أهداف محددة (سعود، ٢٠٢١، ٩١).

ومن الجانب الاصطلاحي، فإن مصطلح "التطوير" Development مشتق من الكلمة اللاتينية "Volupe" والتي تُعني (إخراج الميزة أو الفائدة من شيء ما، بينما مصطلح "التنظيمي" هو مصطلح متعلق بالمنظمات بوصفها كيان ونشاط يتضمن مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون فيما بينهم، وكلما كان هذا التفاعل إيجابياً، كلما تمكنوا من تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية (الجبوري، ٢٠١٧، ٨). وبذلك فإن التنظيم هو إطار من صنع الإنسان، وهو كيان له أهداف ووظائف محددة، حيث يتم بداخله التفاعل بين الموارد (مادية وإنسانية) والمحددات الموقفية. كما أن "التنظيم" يشير إلى وضع كل شيء في مكانه والربط والتنسيق بين الأشياء والأشخاص ببعضهم البعض لتكوين وحدة متكاملة (سعود، ٢٠٢١، ٩١).

وقد تناول بعض الباحثين مفهوم التطوير التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، وقد تطور هذا المفهوم عبر الزمن نتيجة عدة عوامل من أهمها الثورة المعرفية. حيث يرى البعض أن التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى تهدف إلى تحسين أداء المنظمة في سبيلها لحل المشكلات وتغيير وتجديد ممارساتها الإدارية، وترتكز هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأفراد في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار الخصائص التنظيمية للمنظمة وبيئتها المؤسسية (الطراونة، ٢٠٢٢، ١٨). وفي تعريف آخر فإن التطوير التنظيمي هو خطة إيجابية تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة للمتغيرات البيئية (Almutairi & Rizk, 2021, p72). ويتفق Wendell French مع هذا التعريف، حيث يعرف التطوير التنظيمي بأنه:

خطة لتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل لتغيير ممارساتها الإدارية وتجديد طرق وأساليب حل المشكلات، حيث تعتمد هذه الخطة على الجهود التعاونية بين الإداريين مع مراعاة الظروف المختلفة في البيئة المحيطة بالمنظمة (عماري، ٢٠١٣، ٤٥).

ووفقاً لبينيس Bennis (١٩٦٩)، فإن التطوير التنظيمي هو استراتيجية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم وهيكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التقنيات والتحديات الجديدة. فالتطوير التنظيمي ليس "أي شيء يتم لتحسين المنظمة" ولا هو "الوظيفة التدريبية للمنظمة"؛ إنه نوع معين من عملية التغيير المصممة لتحقيق نوع معين من النتائج النهائية. يمكن أن يتضمن التطوير التنظيمي تدخلات في "عمليات" المنظمة، باستخدام معرفة العلوم السلوكية بالإضافة إلى التفكير التنظيمي، وحركة النظام، والتخطيط، والتحليل الذاتي (Minja, 2011, p. 204). في حين يُعرّف Mclean التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على كافة مستويات المنظمة، يتم إدارته من أعلى إلى أسفل من أجل زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية من خلال التدخل المخطط في جميع عمليات المنظمة عن طريق استخدام مجموعة من المعلومات المستقاة من العلوم السلوكية (عبدالعال، ٢٠١٧، ١٠).

كما يرى Richard Beckhard أن التطوير التنظيمي هو مفهوم يقصد به: جهود مخططة على كافة المستويات بالمنظمة، يتم إدارتها من المستويات الإدارية العليا من أجل زيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تدخل الخبراء في كافة الإجراءات التنظيمية باستخدام العلوم والمعارف السلوكية (شواي، ٢٠١٨، ٧٥). ويتضح من خلال هذا التعريف أنه يؤكد على أهمية العمليات المخططة لتحقيق الفعالية على مستوى المنظمة ككل من خلال اتباع الوسائل المعرفية والسلوكية الحديثة. وبذلك يتضح أن التطوير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة بشكل منهجي، تهدف إلى إدخال تحسينات على كافة المستويات بالمنظمة على المدى الطويل، وترتكز على جهود تعاونية بين جميع العاملين بالمنظمة لتحسين الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على حل المشكلات والتكيف مع التطورات والتغيرات البيئية المحيطة بها.

أهمية التطوير التنظيمي: تظهر أهمية التطوير التنظيمي من خلال سعي الجامعات لمحاولة إيجاد السبل التي تمكنها من مواكبة التطورات التي أحدثتها العولمة والتطور التكنولوجي

السريع من أجل تطوير أداء المنظمة ورفع كفاءتها (الطراونة، ٢٠٢٢، ١٨). وتتضح أهمية التطوير التنظيمي في كونه نهجاً تعليمياً مخططاً لتزويد القادة بالتقنيات والمهارات اللازمة للتصدي للتحديات والتغيرات السريعة في العصر الحالي والتي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها، خاصة الجامعات. كما أنه أحد النهج لبناء مستقبل يعتمد على الرؤية المستقبلية والانتقال من النظرية إلى الممارسة من خلال الأهداف الحالية والوصول إلى المستقبل (Almutairi & Rizk, 2021, p74).

وقد أوضح العديد من الباحثين أهمية التطوير التنظيمي في الجامعات من خلال النقاط التالية:

- يمثل التطوير التنظيمي استراتيجية مهمة لبقاء المنظمة واستمرارها، حيث أنه يسير وفق خطة معدة مسبقاً لتزويد الأفراد بالكفاءات والمهارات اللازمة في ظل الأساليب الإدارية المتغيرة.
- يعد التطوير التنظيمي نهجاً وقائياً يشير إلى أن طبيعة المنظمة تسير وفق مسارات محددة في عمليات الإنتاج أو الأداء بغض النظر عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية (الطراونة، ٢٠٢٢، ١٩).

مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي: قد مرت مراحل مساهمات رواد الفكر الإداري في

التطوير التنظيمي بمرحلتين هما:

١. المرحلة الأولى: وبدئت في في الأربعينيات من القرن العشرين، حيث كان لمساهمات علماء المدارس السلوكية انعكاسات إيجابية على الإنتاج والأفراد، ويمكن القول أن بدايات التطوير التنظيمي ظهرت في هذه المرحلة، حيث ساهم بروز أساليب (التدريب المخبري، والبحث الإجرائي في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي، فالأسلوب الأول يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكه"، أما الأسلوب الثاني: 'فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات(اللوزي، ٢٠١٠، ٣٠-٣١). كما ظهر في هذه المرحلة أيضا ما يعرف بأسلوب البحث المسحي والتغذية العكسية

والذي يهدف إلى التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل، أما التغذية العكسية فإنها تهدف إلى تزويد المسؤولين عن التطوير بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات بشأنها. (French,1983,17).

٢. المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة في الستينات، وتتميز بظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي ساهمت في تطوير نظرية التطوير التنظيمي، وتتمثل هذه المداخل في:

- جودة حياة العمل: ويقصد بها تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات، وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل بالشكل الذي يضمن أن الحياة التي يعيشها العاملون داخل أعمالهم ذات جودة عالية (Cummings & Worley,2009,8)
- إدارة الجودة الشاملة: وهي تمثل مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل. (عليما، ١٩، ٢٠٠٤). والمنظمات تقوم بتبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي حيث تسهم في تحقيق أهداف التطوير من خلال مفهومي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة يؤدي إلى التطوير التنظيمي والذي يترتب عليه تحسين الأداء الذي يحقق الرضا وبالتالي الولاء التنظيمي. (اللوزي، ٤٥، ٢٠١٠).
- الإدارة الاستراتيجية: تعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة لتدعيم تحقيق التطوير التنظيمي فالإدارة الاستراتيجية نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها (Kondalkar,2007,10).
- المنظمة المتعلمة: قدم كل من مارسك وواتكنز Watkins & Marsick عام ١٩٩٣ م نموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين

ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) (زايد، وآخرون، ٢٠٠٩، ٥).

▪ الثقافة التنظيمية: يعرف Davis الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة (Petit, et al, 2000, 178). فالثقافة التنظيمية تنظر إلى التطوير التنظيمي على أنه تغيير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية على مستوى الأفراد، والجماعة، والمنظمة إلى صورة أفضل.

خصائص التطوير التنظيمي: يتميز التطوير التنظيمي بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيره

من المفاهيم الإدارية، ومن أهم تلك الخصائص:

- الطابع العلمي، فالتطوير التنظيمي عمل تنفيذي يهدف إلى التغيير الفعلي من خلال استخدام المهارات والمعارف السلوكية والخبرات في الواقع العملي.
- التدخل المخطط، حيث يتطلب التطوير التنظيمي تخطيط مسبق من أجل تشخيص المشكلات وتجميع الجهود لمواجهتها.
- الشمولية، حيث يهتم التطوير التنظيمي بكافة جوانب المكونات التنظيمية (النظام الكلي للمنظمة) بما يتضمنه ذلك من هياكل وأساليب وممارسات تشغيلية وتقنيات وموارد مع منح أهمية كبيرة للأفراد في المنظمة وتحقيق الانسجام بين كافة العناصر.
- الاستمرارية، بمعنى الاستمرار في القيام بتحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي بشكل عام.
- الحرص على تهيئة مناخ ملائم لتمكين الأفراد من تحقيق ذواتهم والتأثير بشكل فعال على وظائفهم ومنظمتهم وفق فرضيات قائمة على القيم الإنسانية.
- يركز التطوير التنظيمي في أفكاره على معارف العلوم السلوكية.

- الاتجاه إلى المستقبل، فالتطوير التنظيمي يسعى لإعداد المديرين وإكسابهم المعارف والخبرات لعلاج المشكلات المستقبلية.
- يخضع التطوير التنظيمي لنظرية النظم، فهو عبارة عن شبكة متداخلة من الأنظمة الفرعية.
- إن عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة جهود تعاونية لجميع أفراد التنظيم وليس عمل فرضته الإدارة العليا.
- مشاركة جميع الأعضاء في التنظيم باعتبارهم مصدر القوى الدافعة للتطوير التنظيمي. (شوابي، ٢٠١٨، ٧٨)، (سعود، ٢٠٢١، ٩٥)، (أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ٣١٨).

عناصر التطوير التنظيمي: تم تحديد العناصر المحددة للتطوير التنظيمي في النقاط

التالية:

- التطوير، وهو نشاط منهجي مستديم على المدى الطويل، يعتمد على مجهود مخطط مسبقاً، ويخصص له موارد محددة (مادية وبشرية) وفق جدول زمني يجب الالتزام به.
- تجديد ممارسات حل المشكلات، حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات من خلال تطوير أساليب جديدة لحل المشكلات والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها.
- الجهود التعاونية، فالتطوير التنظيمي يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية ويبدأ بالتطبيق عليها، ولا بد من تعاون كافة الأطراف الأخرى القائمة على التطوير في التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمة وجمع المعلومات عنها وتحليلها واقتراح البدائل المناسبة لحلها مما يساهم في تحقيق أهداف التطوير.
- البيئة المؤسسية، يتطلب وضع أسلوب مخطط للتطوير التنظيمي فهم سليم لعناصر البيئة المحيطة بالمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تتأثر وتتوثر في عوامل البيئة المحيطة بها.

- التدخل الخارجي، فالأطراف الخارجية تعد عنصر محرك للتطوير، وقد تساعد في تشخيص المشكلات واقتراح الحلول ومتابعة التنفيذ، وتعتمد هذه التدخلات على كفاءة الإدارة وفلسفتها في الاعتماد على أطراف خارجية.
- التطبيقات العلمية للعلوم السلوكية، حيث تعتمد برامج التطوير التنظيمي على استخدام مبادئ العلوم السلوكية في تطوير مهارات الأفراد واستعدادهم لتقبل التغيير وتطوير اتجاهاتهم النفسية وتعزيز الثقة بالنفس وتنمية روح المبادرة والابتكار لديهم. (عماري، ٢٠١٣، ٤٦).

أهداف التطوير التنظيمي: ويمكن توضيح أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي:

- تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النمو على المدى البعيد.
- نشر ثقافة التطوير لدى العاملين بما يعزز من فرص التطوير بالسرعة المطلوبة.
- تهيئة العقول الإدارية بالمنظمة لمواجهة تحديات ومتطلبات التطور المستقبلي الناتجة عن الثورة التكنولوجية.
- تنمية مهارات العاملين فيما يتعلق بتحليل وتشخيص المشكلات واختيار أفضل البدائل المناسبة لحلها.
- رفع مستوى الدعم المتبادل بين الأفراد وتوفير المعلومات اللازمة للعديد من البدائل بما يتناسب مع سياسة المنظمة.
- زيادة خبرات وكفاءات العاملين وتوفير الدعم المعنوي لهم.
- توفير بيئة إيجابية محفزة للإبداع بما ينعكس على المنظمة ككل.
- تطوير كفاءات وخبرات العاملين في المنظمة في العديد من التخصصات بما يساهم في تحسين عمليات صنع واتخاذ القرار.
- تعزيز قيم التعاون ومشاركة السلطة بين المديرين والمؤوسين وتشجيع التنافس الحر بين العاملين.
- يساهم التطوير التنظيمي في تهيئة مناخ عمل ملائم ويوفر أساليب تساعد العاملين على التأثير في وظائفهم ومنظماتهم. (أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ٢١)، (الطراونة، ٢٠٢٢، ٢١-٢٢).

مجالات التطوير التنظيمي: إن التطوير التنظيمي مفهوم متشعب ومقسم إلى عدة مستويات، وبالتالي فإن مجالاته تختلف باختلاف تلك المستويات المحددة له، ويمكن توضيح أهم مستويات التطوير التنظيمي كالتالي:

١. الأفراد: إن الأفراد هم العنصر الأهم في التطوير التنظيمي وهم المحور الرئيسي لعمليات التطوير في المنظمة. كما أن الأفراد هم العنصر الأكثر تطوراً وتكيفاً مع الظروف التي تواجهها المنظمة، ويمكن تطويرهم عن طريق فهم أنماط شخصياتهم وإدراك متطلباتهم واحتياجاتهم ودوافعهم وقدراتهم وتعزيز فرص مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات ومن ثم العمل على تطويرهم بما يتلاءم مع متطلبات العصر.

٢. جماعات العمل: وهي مرحلة لاحقة لتطوير الأفراد، حيث يكون التطوير في هذه المرحلة على مستوى الجماعات. وتشمل جماعات العمل الأقسام والإدارات وفرق العمل والمجالس، وما يطرأ بين الأفراد في هذه الجماعات من خلافات أو صراعات والأساليب المناسبة لحل المشكلات وكذلك عملية اتخاذ القرارات والعلاقات بين أفراد الجماعات والتي تساهم في دعم الأداء الجماعي.

٣. التنظيم: ويتمثل تطوير التنظيم في بعدين هما:
أ. الوحدات الرئيسية في التنظيم: مثل الأقسام أو الإدارات، ويكون التطوير فيها على مستوى الوظائف وهياكل الاتصال بين الإدارات وأنظمة المعلومات، ويتضمن ذلك استخدام أسلوب إعادة الهيكلة كأحد مجالات التطوير التنظيمي.

ب. العمليات التنظيمية: يرتبط هذا المدخل بتطوير نظم العمل وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرار وقنوات الاتصال والعلاقات بين الجماعات وعمليات التخطيط في المنظمة. (لبوز، ٢٠١٧، ٩٧-٩٨)، (صباح، ٢٠١٨، ٢٧).

المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية:

مفهوم الاستدامة التنظيمية : في اللغة، فإن مفهوم الاستدامة من المصدر استدام، حيث: استدام يستديم، استدم، استدامة. ويقال: "استدام الشيء" أي طلب استمراره (العمرى، ٢٠١٩، ١٦). ومن حيث المفهوم، فإن الاستدامة التنظيمية هي عملية تركز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم ويستمر لأطول فترة زمنية ممكنة بأساليب توفر ارتباطات إيجابية وتنموية للبشر دون حدوث أضرار للآخرين في الحاضر أو في المستقبل (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٨٣).

وقد بات هذا المفهوم "الاستدامة التنظيمية" بارزاً على الصعيد العالمي من خلال التقرير الذي أعدته اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية للأمم المتحدة "المستقبل المشترك"، حيث أبرز هذا التقرير ارتباط الاستدامة التنظيمية بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية ومستوى الازدهار الاقتصادي في المنظمات (الحدراوى وآخرون، ٢٠٢٠، ٥٠٩). كما تعبر "الاستدامة" عن استمرارية وبقاء النظام وتحقيق رفاهيته وازدهاره، كما أنها تشير إلى الجدوى الاقتصادية والتماسك الاجتماعي والسلامة البيئية، وتتطلب توافر هذه الجوانب الثلاث في النظام بشكل مترابط كوحدة واحدة (العمرى، ٢٠١٩، ١٧). ومن وجهة نظر Lozano فإن مفهوم الاستدامة التنظيمية يشير إلى كافة الأنشطة والممارسات التنظيمية التي تسعى إلى المساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، على المدى الطويل من خلال جميع العمليات الإنتاجية والإدارية والفنية بالمنظمة (الحدراوى وآخرون، ٢٠٢٠، ٥٠٩). بينما يرى Stubbs and Ralph أن الاستدامة تعتبر نموذجاً للتفكير المستقبلي يعبر عن مرونة النظام ومدى قدرة هذا النظام على استيعاب التحديات والاضطرابات المستقبلية مع الاحتفاظ بهيكله ووظائفه الأساسية بشكل مستمر (العمرى، ٢٠١٩، ١٧).

ويُعرف مفهوم الاستدامة التنظيمية في الجامعات في ما يلي:

- وجود هوية مؤسسية ذات موارد مناسبة ومحددة، تقع في إطار وظائفها الأكاديمية الأساسية، وهي هوية غير مستدامة من الناحيتين المالية والبيئية فحسب، بل ومستدامة أيضاً في الإطار الاجتماعي والسياسي الأوسع نطاقاً. وتعزز ثقافة

الاستدامة بيئة مواتية للابتكار والتركيز على التكنولوجيا حتى لا تصبح ملحقة أو خاضعة للدور التقليدي أو الأكاديمي للجامعة.

- نظام للحوكمة وهيكل تنظيمي يعززان ويحميان القيم الأكاديمية وغيرها من القيم المؤسسية.

- برنامج للتحويل يحدد الظروف الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لتحقيق المساواة الكاملة في الفرص للموظفين والطلاب (Barnard, 2016,p209).

ومن خلال الاستعراض السابق لمفهوم "الاستدامة" يتضح أن هذا المفهوم يركز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتطويرها بشكل متوازن. كما أن مفهوم الاستدامة التنظيمية يتميز بالخصائص التالية:

- أنه مفهوم مرتبط بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الأفراد الحالية والمستقبلية.
- تهدف الاستدامة التنظيمية إلى الحفاظ على الموارد المؤسسية وحمايتها.
- تحقيق التوازن بين الإنتاجية والجوانب الإنسانية.

أبعاد الاستدامة التنظيمية: حدد بعض الباحثون عدد من الأبعاد التي تركز عليها الاستدامة التنظيمية في المنظمات وفق خمس أبعاد كالتالي:

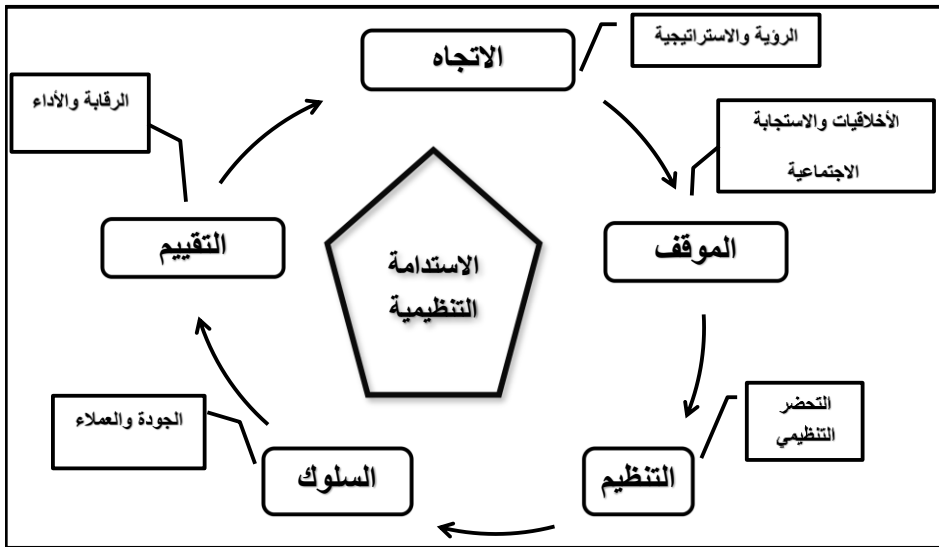
١. التوجه: وهو تقييم الحس الاقتصادي للمنظمات، وقدرة هذه المنظمات على تصور المستقبل وإيجاد أفضل طريقة لتحقيقه، والقدرة على الابتكار الاستراتيجي في الأعمال.

٢. الموقف: الذي يهتم بإدارة القيم الأخلاقية التي تمنح المنظمات المصداقية والاحترام، والعمل بموثوقية لإثارة مواقف جيدة وسلوكيات حاسمة تساعد على تحقيق نتائج عالية في الأداء، استناداً إلى الثقة والأفكار الجديدة.

٣. التنظيم: المتمثل في النشاط الإداري الأساسي الذي يوفر للمنظمة سياقات متعددة الأبعاد للتعامل مع العديد من المنظمات ونظم المعلومات وتكنولوجيات الدعم والأهداف المختلفة في الجوانب الاقتصادية، مع المواءمة بين الاستراتيجيات والأبعاد والمسؤوليات التنظيمية والأداء التنظيمي باعتبارها مفتاحاً رئيسياً في اقتصاد المعلومات.

٤. السلوك: الذي يقدر الجودة كقاعدة عامة تركز عليها المنظمات، وقياس جميع الأنشطة التي تم تطويرها في مجال ضمان الجودة، مثل اتباع معايير صارمة للجودة وفق مفهوم الكفاءة والفعالية، مع اعتبار الجودة كأداة للتحكم والسيطرة على أداء المنظمة من أجل الاستجابة للمتطلبات التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة.
٥. التقييم: الذي يعني تنفيذ إجراءات تهدف إلى تحليل أداء المنظمة وفقاً للخيارات والأهداف الاستراتيجية المحددة، مما يتطلب سرعة الوصول إلى المعلومات وإجراء تقييمات خاصة للموارد والقدرات والبدائل المتاحة لمعالجة المشكلات. (Santos et. al., 2013,p106)

ويوضح هذه الأبعاد بالشكل التالي:



شكل رقم (١): أبعاد الاستدامة التنظيمية
Source: (Esteves, 2012,p603)

يتضح من الشكل السابق أن:

- الاتجاه: ويتضمن (المهمة، الرؤية، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات).
- الموقف: يشمل (المهام والمسؤوليات، الشكاوى، عمليات التطوير، المدونات الأخلاقية).
- التنظيم: يحتوي على (الهيكل الوظيفي، الحوكمة، هيكل العمليات، البنية المعلوماتية).
- السلوك: يتضمن (الجودة، علاقات العملاء، سياسات التدريب، مستويات رضا العملاء).
- التقييم: يتضمن (مستويات الرضا، التطبيقات، مؤشرات الأداء، أدوات القياس، بطاقات الأداء، التقارير) (Esteves, 2012,p603) .

ووفقاً لمعهد تشارترد للموارد البشرية والتنمية (CIPD) فإن جوهر الاستدامة التنظيمية هو مبدأ تعزيز النظم المجتمعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل فيها المنظمات التجارية. في حين ينعكس ذلك أيضاً في رأي كل من كولبير وكوروتش Colbert and Kurucz، الذين ذكروا أن الاستدامة تنطوي على تركيز متزامن على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (Wales, 2013,p39).

وهذا الاتجاه سوف تعتمد الدراسة الحالية حيث تتفق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة، وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد الاستدامة التنظيمية وهي:

١. البُعد الاقتصادي: تقع الجدوى الاقتصادية في صميم الاستدامة التنظيمية، لأنها تولد أرباحاً ووظائف تسهم في الرفاه الاجتماعي العام. حتى في مجال التنمية المستدامة، هناك حاجة إلى الاعتراف بالرؤية المحاسبية التقليدية، لأنه بدون رأس المال الاقتصادي، تختفي المنظمة من الوجود. لذلك، فإن الاستدامة الاقتصادية يجب أن تضمن تدفقاً نقدياً كافياً، إلى جانب اعتبارات المنافسة وعروض الأعمال والدخول إلى أسواق جديدة والأرباح طويلة الأجل. وباختصار، فإن تحقيق الاستدامة الاقتصادية يعني أن المنظمة تضطلع بأنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق عائد اجتماعي واقتصادي للمشاركين.

٢. البُعد البيئي: الاستدامة التنظيمية البيئية تتناول مواضيع مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي؛ والقدرة على تجديد الموارد وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها، وحماية الموارد غير المتجددة وتدوير النفايات. ويشمل البُعد البيئي للاستدامة التنظيمية منع الأضرار التي تسببها المنظمة في النظام الطبيعي، الذي يتألف من كائنات حية وغير حية.

٣. البُعد الاجتماعي: يشير رأس المال البشري بشكل أساسي إلى جوانب مثل المهارات والتحفيز والولاء للموظفين والشركاء التجاريين. وتهتم الاستدامة التنظيمية الاجتماعية بتحمل المنظمة للتكاليف الاجتماعية والحفاظ على رأس المال الاجتماعي وتنميته، وتجنب استغلال الفرد، ومنح الحوافز وتعزيز الديمقراطية وتوسيع نطاق الخيارات الشخصية وتوزيع الموارد بطريقة عادلة. وبذلك فإن البُعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية يتضمن عناصر تتعلق بالتنمية البشرية (التعليم، والتدريب، والسلامة والصحة المهنية، وتأمين بيئة العمل)، والمساواة (الأجور والمزايا والحوافز العادلة، وتكافؤ الفرص، وعدم التمييز في مكان العمل)، والاعتبارات الأخلاقية (حقوق الإنسان، والقيم الثقافية، والعدالة) (Cella-De-Oliveira, 2013,p964-965).

ولتحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي، فإن ذلك يرتكز على مبدأ العدالة الاجتماعية. ويمكن تحقيق هذا الجانب من خلال التنفيذ العملي لقيم الاستدامة، على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة، ومن الأمثلة على هذه القيم الصدق واحترام القانون وحرية الأفراد والدفاع عن الهوية الثقافية والتواصل الإيجابي مع العاملين والعمل مع المجتمعات المحيطة (Keller, 2012,p3).

ويتناول الجدول التالي رقم (١) أهم مبادئ تحقيق الاستدامة التنظيمية في الأبعاد البيئية، الاجتماعية والاقتصادية في الجامعات كالتالي:

الممارسات التطويرية	أبعاد الاستدامة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظم إدارة نفايات الموارد (مثل الطاقة والمياه واستهلاك المواد الخام). ▪ أنشطة الحد من التلوث وإعادة التدوير. ▪ إنشاء مراكز ولجان للبحوث البيئية. 	البعد البيئي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع مناهج ودورات متصلة بالاستدامة. ▪ وضع برامج لنمط حياة صحي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين. ▪ تنفيذ بيئات عمل صحية ومريحة. ▪ تعزيز برامج التعلم القائم على العمل والمستمر مدى الحياة. ▪ إشراك المجموعات الطلابية في عمليات صنع القرار. ▪ توظيف المهنيين المهرة في مجال البيئة. ▪ تبادل المعلومات والمعارف المتصلة بالاستدامة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة. ▪ تشكيل فرق عمل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس للتثقيف والترويج في مجال الاستدامة. ▪ مبادرات استدامة الحرم الجامعي. ▪ التعاون مع المنظمات غير الحكومية والخبراء الاستشاريين للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للخريجين ومطالبهم. ▪ إنشاء معاهد ومشاريع تكفل تكافؤ الفرص وتعالج القضايا الاجتماعية. ▪ تعزيز مشاركة الطلاب في الأنشطة المجتمعية والاجتماعية. 	البعد الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراعاة التصميم الأخضر في التشييد. ▪ استخدام وسائل النقل المستدامة (مثل برنامج الحافلات وخطط الدراجات في الحرم الجامعي). ▪ تنفيذ سياسات الشراء الأخضر (مثل المنتجات المعاد تدويرها). ▪ تنفيذ ممارسات الشراء المستدامة والمسؤولة. 	البعد الاقتصادي

Source: (Alsharif, 2020,p4)

ثانياً: الدراسات السابقة :

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال قواعد البيانات العلمية المختلفة. حيث تم اختيار عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي والاستدامة التنظيمية بمختلف أبعادها. وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة وأهدافها، والتي تم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

دراسة (Wooltorton et. al., 2015) والتي هدفت إلى الكشف عن الآثار المختلفة للاستدامة في الجامعات وتحديد المتطلبات الضرورية لتعزيز الاستدامة في جامعة غرب أستراليا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والاستبانة لتحقيق أهدافها. وأظهرت

نتائج الدراسة أن التحول نحو الاستدامة في الجامعات يتطلب إجراء تغييرات وتطويرات على جميع المستويات الإدارية بالجامعة، كما أن عدم الاهتمام بالقيام بالتحول نحو الاستدامة يسبب العديد من المشكلات في إطار الجامعات.

دراسة العابدي والجبوري (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها (١٧٢) من الموظفين العاملين في ديوان المحافظة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تقبل واضح من قبل ديوان محافظة النجف الأشرف بالاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة لما لها من دور كبير في التطوير التنظيمي من خلال الاهتمام بالجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تعكس الاستراتيجية المستدامة لعمل المحافظة، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة مجتمعاً والتطوير التنظيمي مجتمعاً في ديوان محافظة النجف الأشرف.

دراسة لبوز (٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية وأثره على تحقيق التطوير التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة عدد من الأدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة والاستبانة. وتمثل مجتمع الدراسة في ثلاث مؤسسات تابعة للقطاع العام في الجزائر (مؤسسة اتصالات الجزائر، شركة الكهرباء والغاز، مديرية الشباب والرياضة). كما تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد مفردات العينة (١٧٦) مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع الإداري له أهمية كبيرة في عملية التطوير التنظيمي حيث يساهم الإبداع الإداري في زيادة المرونة التنظيمية وزيادة قدرة المنظمات على حل المشكلات مما يساعد على تحقيق التطوير التنظيمي.

دراسة (Sohail et al., 2017) وهدفت إلى استكشاف تأثير البعد الروحي على الاستدامة التنظيمية من المنظور الإسلامي في الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن البعد الروحي للعاملين يعد عاملاً مؤثراً في الاستدامة التنظيمية، حيث يؤدي البعد الروحي دوراً هاماً في جميع جوانب التطوير التنظيمي وتعزيز إنتاجية العاملين مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بما يحقق الاستدامة التنظيمية.

دراسة الشمري (٢٠١٨) وهدفت التعرف على واقع التطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية لتطوير الهياكل التنظيمية والبحث العلمي في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم "آفاق". وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية ممن يشغلون مناصب قيادية (مدراء الجامعات، وكلاء الجامعات، والعمداء) وعددهم (٢٠٩)، كما اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية جاء مرتفعاً، بالإضافة إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أهمية التطوير التنظيمي في الجامعات كأحد العوامل الهامة لتقدم وتطور المؤسسات التعليمية.

دراسة أحمد وآخرون (٢٠١٩) وهدفت إلى التعرف على أثر التدريب على التطوير التنظيمي في القطاع الحكومي المصري وتحديد متطلبات التطوير التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتألّف مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة القاهرة من الفئات الإدارية المختلفة وعددهم (١٩٠٢٦) موظفاً، كما تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية عددها (٣٥٤) مفردة من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي، وهو تأثير إيجابي فكلما زاد التدريب أدى ذلك إلى زيادة التطوير التنظيمي.

دراسة العمري (٢٠١٩) وهدفت إلى الكشف عن واقع التحول نحو الاستدامة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والتعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية للتحول نحو الاستدامة في الجامعات الحكومية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوثائقي. كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد بأبها، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الحدود الشمالية بعرعر)، حيث بلغ إجمالي عدد مجتمع الدراسة (١٢٤٦) من مجتمع الدراسة، كما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (٢٩٧) فرداً، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى التحول نحو الاستدامة بالجامعات الحكومية

السعودية كان متوسطاً ويحتاج إلى مزيد من الجهود والتطوير لتحقيق التحول نحو الاستدامة التنظيمية بشكل كامل، كما تمثلت أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية للتحول نحو الاستدامة التنظيمية في نقص الوعي بحجم التأثيرات السلبية التي تحدثها الجامعات على البيئة والموارد الطبيعية، ضعف الحوافز التي تحفز منسوبي إدارة الجامعة على التحول نحو الاستدامة ونقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التحول نحو الاستدامة في الجامعات.

دراسة ثابت (٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة من منظمات العمل الأهلي بقطاع غزة في فلسطين، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من (١١) منظمة حيث تألف أفراد العينة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بهذه المنظمات وبلغ عددهم (١١٠) عامل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة لعينة الدراسة حول استراتيجية التطوير التنظيمي، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطوير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى ٠.٧٧٢. وهي علاقة طردية قوية.

دراسة الثبتي، وبندر (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تحديد واقع تطبيق الحوكمة والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة، وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير الحوكمة والتطوير التنظيمي التي تُعزى للجامعة وطبيعة العمل والرتبة العلمية وسنوات الخبرة بالعمل القيادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وبلغ مجتمع الدراسة (٥٢٤) من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية الناشئة (شقران، حفر الباطن، جدة، بيشة)، وبلغ حجم العينة (٢٢٥) قائداً بنسبة (٤٢.٩٣%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن تقدير أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية لواقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وأن تقدير أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية لواقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.١٣)، وظهرت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وجاءت على الترتيب (الإستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية).

دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى دراسة وتحديد واقع الاستدامة التنظيمية في معمل سمنت النجف الاشراف وأثر الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، كما اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمعمل سمنت النجف الاشراف وعددهم (٢٤٠) موظفاً، كما تألفت عينة الدراسة من عينة عشوائية عددها (١٦٥) فرداً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً لأبعاد الوعي الاستراتيجي (التأمل، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) على الاستدامة التنظيمية (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي). كما أن هناك اهتمام كبير بتحقيق الاستدامة البيئية إلا أن هناك قصور في تحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية.

دراسة سليمان (٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على كيفية تطوير التعليم العام في مصر على ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية وتحديد متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية للتعليم العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب سوات. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تعوق تحقيق الاستدامة التنظيمية بالتعليم العام هي نقص الموارد البشرية والمادية للتعليم العام مما يهدد تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين، بالإضافة إلى التنافسية الاقتصادية الناتجة عن العولمة والثورة التكنولوجية.

دراسة طه (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك النيلين، وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة حجمها (٦٥) من مدراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين بالبنك، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير للتطوير التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك النيلين، ووجود علاقة ارتباطية دال احصائياً بين أبعاد التطوير التنظيمي وأداء العاملين، كذلك أظهرت الدراسة أن كافة أبعاد التطوير التنظيمي (البشرية، والمؤسسية، والبيئية) جاءت بدرجة عالية.

دراسة (Afzal & Lim, 2022) وهدفت إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على أبعاد الاستدامة في منظمات قطاع التشييد والبناء بأستراليا. وقد استخدمت الدراسة نهج مختلط، كما اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً. وقد تألف

مجتمع الدراسة من شركات التشييد والبناء في استراليا، كما تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية من شركات البناء الكبيرة والمتوسطة الحجم عددها (١٠٠) شركة والتي تم تصنيفها باعتبارها الشركات الأفضل في مجال التشييد والبناء وفق هيئة الصناعة في استراليا. وكشفت نتائج الدراسة عن العوامل التكنولوجية والثقافة التنظيمية هي أكثر العوامل تأثيراً على أداء الاستدامة البيئية للمنظمات، بينما يتأثر البُعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية بشكل إيجابي باستراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد اختلفت في المتغيرات التي تناولتها والأهداف التي سعت إلى تحقيقها وحدودها الزمنية والمكانية، علاوة على تنوع المنهج المستخدم وأدوات الدراسة. وبذلك فقد تعددت طرق تناولها لموضوع التطوير التنظيمي وموضوع الاستدامة التنظيمية. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم للدراسة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، واتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء دراسة سليمان (٢٠٢٠) التي استخدمت أسلوب سوات، ودراسة لبوز (٢٠١٧) التي استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبانة. كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في حين الدراسات السابقة تكونت العينة من الموظفين أو العاملين أو القيادات الأكاديمية أو رؤساء الأقسام، أو مدراء، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (٢٠١٨)، والعمري (٢٠١٩)، ودراسة (Wooltorton et. al., 2015)، ودراسة أحمد وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة الثبتي وبندر (٢٠٢٠) في التطبيق علي مجال التعليم العالي، في حين اختلفت مع بقية الدراسات السابقة والتي طبقت أما في مجال التعليم العام، أو المنظمات الحكومية أو الخاصة، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في تناولها متغيرات الدراسة سواء (التطوير التنظيمي أو الاستدامة التنظيمية).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها، وبناء الإطار النظري للدراسة. كذلك اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى الربط بين متغيرات الدراسة

وتحليل نتائجها. ولقد تميزت الدراسة الحالية كونها أول دراسة محلية وعربية على حد علم الباحثة بحثت في موضوع أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية بجامعة الطائف.

منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

تماشياً مع موضوع الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. فهذا المنهج يساعد في الحصول على معلومات واقعية وشاملة حول ظاهرة الدراسة، من خلال دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بشكل دقيق والتعبير عنها كما وكيفاً عن طريق تجميع البيانات التي تتعلق بالظاهرة وتصنيفها وتحليلها لفهم العلاقات بينها وبين غيرها من الظواهر بهدف الوصول إلى نتائج عملية وتفسيرات صادقة (زرواتي، ٢٠١٢، ١٦٧).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف البالغ عددهم (٢٦٨٨) عضواً؛ ونظراً لكبر حجم المجتمع تم سحب عينة عشوائية بسيطة بحجم (٣٤١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لجدول (Krejcie and Morgan (1970)، حيث تعتبر العينة الأنسب (٣٤١) حالة لمجتمع الدراسة الحالي البالغ (٢٦٨٨) عضواً من أعضاء هيئة تدريس جامعة الطائف. بناءً على ذلك، تعتبر العينة النهائية المتحصل عليها كافية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كونها أداة مناسبة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وجاءت الاستبانة في محورين هما:

- التطوير التنظيمي.
- الاستدامة التنظيمية.

حيث تم قياس التطوير التنظيمي بـ ٢٢ عبارة بالاستناد على الدراسات السابقة ذات العلاقة، ويتكون محور التطوير التنظيمي من ثلاثة أبعاد هي: مستوى الفرد (ثمان عبارات)، مستوى الجماعة (سبع عبارات) ومستوى المؤسسة (سبع عبارات). وتم قياس الاستدامة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث: البعد الاقتصادي (سبع عبارات)، البعد الاجتماعي (ست

عبارات) والبُعد البيئي (ست عبارات). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي تتراوح خياراته بين ١ = غير موافق بشدة و ٥ = موافق بشدة. تُشير قيم المتوسط المُرجح الواردة بجدول (٣) للحكم على مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة كما يلي:

جدول (٢)

مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

خيارات الاستجابة	درجة التحقق	المدى
غير موافق بشدة	منخفضة جداً	من ١ حتى ١.٨
غير موافق	منخفضة	من > ١.٨ حتى ٢.٦
مُحايد	متوسطة	من > ٢.٦ حتى ٣.٤
موافق	مرتفعة	من > ٣.٤ حتى ٤.٢
موافق بشدة	مرتفعة جداً	من > ٤.٢ حتى ٥

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الصدق الظاهري؛ وذلك للتحقق من محتوى الاستبانة المُعدة لجمع البيانات الرئيسية حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين بغية التحقق من مدى ملائمة كل عبارة لعينة الدراسة وتحديد مدى بساطة فهم العبارات المعروضة من عدمه. وبناءً على ذلك، تم أخذ مقترحاتهم عين الاعتبار لوضع الاستبانة في صورتها النهائية.

علاوة على ذلك، تم استخدام تقديرات الصدق البنائي من خلال قياس مدى صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة واردة بالمحاور المذكورة أعلاه والدرجة الكلية لكل محور باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون؛ وذلك للتحقق من مدى صدق الاستبانة إحصائياً على النحو الوارد بجدول (٣):

جدول (٣)

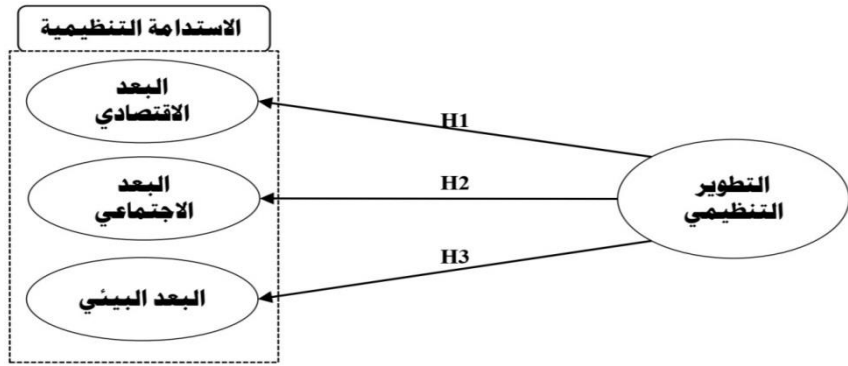
صدق الاتساق الداخلي

المحور الأول: التطوير التنظيمي							
البعد الأول: مستوى الفرد							
قيمة الارتباط	1	2	3	4	5	6	7
	.776**	.760**	.773**	.769**	.789**	.762**	.720**
							.741**
البعد الثاني: مستوى جماعة العمل							
	9	10	11	12	13	14	15
	.789**	.771**	.782**	.769**	.719**	.738**	.756**
البعد الثالث: مستوى المؤسسة : التنظيم.							
	16	17	18	19	20	21	22
	.792**	.720**	.779**	.781**	.729**	.708**	.772**
المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية							
البعد الأول: البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية							
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
قيمة الارتباط	.754**	.809**	.821**	.843**	.813**	.729**	.770**
البعد الثاني: البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية							
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	
قيمة الارتباط	.718**	.709**	.710**	.725**	.752**	.801**	
البعد الثالث: البعد البيئي للاستدامة التنظيمية							
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	
قيمة الارتباط	.495**	.754**	.753**	.757**	.734**	.783**	

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور والعبارة المكونة لها كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١، مما يُشير إلى أن الاستبانة لديها مُعدل صدق مرتفع للاتساق الداخلي بين محاورها والعبارة المكونة لكل محور.

خامساً: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صلاحية الاستبانة بفحص ثبات محاورها قبل قياس التأثيرات المقترحة بين المتغيرات الواردة بنموذج الدراسة كما هو معروض بشكل (٢)، وذلك باستخدام مُعامل ألفا كرونباخ. وفقاً لـ (Hair et al., 2017)، تتمتع الاستبانة بثبات عالٍ حالة بلوغ قيمة ألفا كرونباخ لكل محور ٠.٦٠ فأكثر للدراسات في العلوم الاجتماعية، ومن ثم جاءت نتائج ألفا كرونباخ كما يلي:



شكل (٢) نموذج الدراسة المقترح

جدول (٤) ثبات الاستبانة باستخدام قيم ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
التطوير التنظيمي	٢٢	0.793
البُعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية	٧	0.883
البُعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية	٦	0.609
البُعد البيئي للاستدامة التنظيمية	٦	0.628
الإجمالي	٤١	0.735

كشفت نتائج جدول (٤) عن القوة التفسيرية للمحاور الثلاثة التي تجاوزت قيمة ٠.٦٠، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثباتٍ عالٍ.

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم رصد البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية التالية عبر خوارزميات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: أولاً: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. ثانياً: حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة المعروضة على المستجيبين (الاستبانة).

ثالثاً: تحديد الإحصاءات الوصفية والنسب المئوية لخصائص العينة وكذلك قيم النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لفقرات الاستبانة. رابعاً: حساب معامل ارتباط سبيرمان للتحقق من مدى ارتباط المتغيرات. خامساً: إجراء تحليل الانحدار البسيط للتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: نتائج السؤال الرئيسي: ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة الطائف؟ للإجابة على السؤال تم استخراج قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشاركين حول عبارات كل محور من محاور الدراسة الحالية، ومن ثم تم تحديد درجة التحقق وترتيب كل عبارة وفقاً للمتوسطات، كما تم حساب معامل الانحدار لتحديد أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، ويمكن استعراض ذلك كما يلي:

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التطوير التنظيمي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م	المحور الفرعي
٣	مرتفعة	.937	3.97	تهتم الجامعة ببرامج التوعية المناسبة لتهيئة الأفراد لتقبل التطوير التنظيمي.	١	مستوى الفرد
٥	مرتفعة	1.086	3.87	تستخدم الجامعة استراتيجيات اقناع العاملين في تنفيذ التطوير التنظيمي.	٢	
٦	مرتفعة	1.172	3.85	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	٣	
٧	مرتفعة	1.121	3.77	تركز الجامعة على تطوير قدرات العاملين لتحقيق متطلبات التطوير التنظيمي.	٤	
٤	مرتفعة	1.018	3.96	تحرص الجامعة على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.	٥	
١	مرتفعة جداً	.683	4.23	تقيم الجامعة العاملين بها بشكل دوري وفق معايير تتسق مع الوصف الوظيفي للعمل.	٦	
٢	مرتفعة	.773	4.05	تهتم الجامعة بعملية اختيار العاملين وفق فلسفتها ورويتها.	٧	
١٠	مرتفعة	.873	3.51	تضع الجامعة توقعات ورغبات العاملين في الاعتبار.	٨	
		مرتفعة	3.89	المتوسط العام للتطوير التنظيمي على مستوى الفرد		
٨	مرتفعة	.888	3.62	تحرص الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة بين العاملين.	٩	مستوى الجماعة
١١	متوسطة	1.007	3.31	تعمل الجامعة على تحقيق التجانس بين العاملين بما يقلل صراعات العمل.	١٠	
١٩	متوسطة	1.019	2.70	تركز الجامعة على تطوير ثقافة العمل الجماعي بين العاملين.	١١	
٩	مرتفعة	.978	3.52	تهتم الجامعة بتقوية الروابط بين	١٢	

				العاملين داخل الوحدة الإدارية الواحدة.		
١٤	متوسطة	.979	3.10	تحرص الجامعة على تعزيز قنوات التواصل بين العاملين في الوحدة الإدارية الواحدة.	١٣	
١٢	متوسطة	.946	3.20	تهتم الجامعة بتحقيق التكامل في المعارف والمهارات بين العاملين.	١٤	
١٤	متوسطة	1.033	2.91	تحرص الجامعة على خلق رؤية مشتركة بين العاملين.	١٥	
	متوسطة	.593	3.19	المتوسط العام للتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة		
١٣	متوسطة	.973	3.19	يوجد لدى الجامعة استراتيجية واضحة للتطوير استجابة للمتغيرات المحلية والعالمية.	١٦	مستوى المؤسسة
٢٢	ضعيفة	.961	2.44	تتبنى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتطوير التنظيمي وفق الاحتياجات.	١٧	
٢١	ضعيفة	1.054	2.60	تهتم الجامعة بالتنظيم غير الرسمي في تنفيذ التطوير التنظيمي.	١٨	
١٧	متوسطة	.812	2.74	تعتمد الجامعة على نظام اتصال مرن يسهم في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية بشكل سريع.	١٩	
١٥	متوسطة	.887	2.87	تهتم الجامعة بتوسيع فرص مشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات.	٢٠	
٢٠	متوسطة	.836	2.69	يتسم الهيكل التنظيمي بمناسبته للأهداف الاستراتيجية للجامعة.	٢١	
١٦	متوسطة	1.196	2.75	يوجد تحديد واضح للسلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين.	٢٢	
	متوسطة	.607	2.75	المتوسط العام للتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة		
	متوسطة	.421	3.31	المتوسط العام للتطوير التنظيمي (الأبعاد مجتمعة)		

بينت نتائج جدول (٥) أن واقع التطوير التنظيمي ككل بجامعة الطائف كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣١)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشبيبي، وبندر (٢٠٢٠) التي أظهرت أن واقع التطوير التنظيمي بالجامعات السعودية الناشئة كان بدرجة متوسطة. مما يُبرهن أن جامعة الطائف بما أنها جامعة ناشئة فإنها تحاول أن تبذل الجهود لتطوير الجامعة إلا أنها مازالت في بداية الطريق وتحتاج إلى خطة إستراتيجية تطويرية زمنية للحاق بركب الجامعات العريقة بالمملكة.

كما أظهرت النتائج مجيء العبارة (تقوم الجامعة بتقييم العاملين بها بشكل دوري وفق معايير تتسق مع الوصف الوظيفي للعمل) في محور التطوير التنظيمي بعد (مستوى الفرد) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٢٣) وبدرجة مرتفعة وهذا يدل على حرص الجامعة على تطبيق سياسات واضحة وعادلة فيما يتعلق بتقييم العاملين لما له من أثر في زيادة ولاء وانتفاء العاملين للجامعة وزيادة انتاجيتهم، وهو ما أكدته الشمري (٢٠١٨) بقوله أن من أهم وسائل التغلب على معوقات التطوير التنظيمي دعم مبدأ الشفافية والعدالة بالبيئة الجامعية، في حين جاءت عبارة (تضع الجامعة توقعات ورغبات العاملين في الاعتبار) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٥١) وبدرجة مرتفعة في ذات البعد؛ ولعل ذلك يعزو إلى أن جامعة الطائف لديها أهداف عديدة تسعى لتحقيقها من أجل صالح كافة المستفيدين من الجامعة من منسوبيها والمجتمع، وبالتالي فإن الجامعة تحاول قدر المستطاع تلبية رغبات وتطلعات العاملين بها، وتضعها في اعتبارها عند تنفيذ خططها التطويرية قدر الإمكان.

كذلك أظهرت النتائج مجيء عبارة (تحرص الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة بين العاملين) في محور التطوير بعد (مستوى الجماعة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٦٢) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة بإدراك الجامعة لأهمية نشر ثقافة تنظيمية موحدة بين العاملين في الجامعة باعتبارها أحد المقومات الأساسية للتطوير التنظيمي. وقد أشار الأحمري (٢٠١٥) إلى أن تعزيز ثقافة الجامعة التنظيمية لدى العاملين يسهم في توافق سلوكهم مع الأداء المرغوب مما يؤثر إيجابياً على مشاريع التطوير التنظيمي. وجاءت عبارة (تركز الجامعة على تطوير ثقافة العمل الجماعي بين العاملين) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٧٠) وبدرجة متوسطة في ذات البعد؛ ولعل ذلك قد يفسر بوجود بعض القصور من الجامعة فيما يتعلق بتحفيز الأفراد على العمل الجماعي، وتأسيس ثقافة العمل الجماعي داخل مختلف الكليات والأقسام خاصة أن جهود التطوير التنظيمي لا تحقق على أرض الواقع دون تضافر جهود الجميع؛ حيث أشارت صباح (٢٠١٨) إلى أن من أهم الصفات المميزة للتطوير التنظيمي هو مشاركة جميع أعضاء التنظيم في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي في مراحلها المختلفة، باعتبارهم أهم مصدر لقوة الدفع في المنظمة. وكذلك أكد باحانق، وآخرون (٢٠١٥) أن الاهتمام بالعمل الفردي على حساب العمل الجماعي يعد من أهم معوقات التطوير التنظيمي. وقد جاء المتوسط العام للتطوير التنظيمي على

مستوى الجماعة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.١٩) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة طه (٢٠٢٠) التي جاء فيها البعد البشري بدرجة عالية.

وقد أظهرت النتائج من الجدول السابق مجيء عبارة (يوجد لدى الجامعة استراتيجية واضحة للتطوير استجابة للمتغيرات المحلية والعالمية) في محور التطوير بعد (مستوى المؤسسة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.١٩) وبدرجة متوسطة؛ وهذا يؤكد حرص جامعة الطائف على امتلاك خطة تطويرية واضحة تمكنها من مواكبة المستجدات في المجال التعليمي خصوصا أن جامعة الطائف تسعى للحصول على الاعتماد البرامجي لأغلب التخصصات لديها بعد حصولها على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي الكامل. كما جاءت عبارة (يوجد تحديد واضح للسلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٧٥) وبدرجة متوسطة وفي ذات البعد؛ ويفسر ذلك بعدم وضوح الرؤية لدى غالبية العاملين بالجامعة فيما يتعلق بحدود سلطاتهم وصلاحياتهم في العمل مما يحتم علي إدارة الجامعة تزويد العاملين بالوصف الوظيفي الخاص بهم لضمان إنجاز الأعمال بكفاءة ودقة ومنعا للازدواجية أو تعطيل العمل، أو إعاقة عمليات التطوير التنظيمي بالجامعة. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام للتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٧٥) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة طه (٢٠٢٠) التي جاء فيها البعد المؤسسي للتطوير التنظيمي بدرجة عالية.

وللتحقق من تأثير التطوير التنظيمي كمتغير مستقل في أبعاد الاستدامة التنظيمية كمتغيرات التابعة كما يلي:

جدول (٦)

تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة باستخدام الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
.000	3.768	.675	المقدار الثابت
.000	4.676	.319	البعد الاقتصادي
.000	6.598	.560	البعد الاجتماعي
.003	.610	.034	البعد البيئي
معامل التحديد = .762		معامل الارتباط = .878	
القيمة الاحتمالية = .000		قيمة الاختبار F = 81.828	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٧٨) مما يدل على أنه بزيادة التطوير التنظيمي تزداد الاستدامة التنظيمية وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٧٦٢) ومنها نستنتج أن التطوير التنظيمي يفسر ما يقارب من (٧٦.٢%) من التباين في الاستدامة التنظيمية وجاءت قيمة F مساوية (٨١.٨٢٨) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على أبعاد الاستدامة التنظيمية وكانت معادلة الأثر كما يلي:

$$\text{التطوير التنظيمي} = (0.675) + (0.319) \text{ البعد الاقتصادي} + (0.560) \text{ البعد الاجتماعي} + (0.034) \text{ البعد البيئي}.$$

ويتضح مما سبق وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية، أي أنه كلما تمكنت الجامعة من تنفيذ الممارسات الداعمة لتطوير بيئة العمل على مستوى الفرد، والجماعة والمؤسسة، كلما كانت قادرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية وهذا يتفق مع النتائج الفرعية التي تشير إلى وجود تأثير إيجابي للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

فوجود تأثير إيجابي للتطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، وهو ما أكدته نتائج دراسة العابدي والجبوري (٢٠١٧) من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي. وأكد العمري (٢٠١٩) أن تطوير الجامعة وعملياتها وأنشطتها يساعد على تحقيق الاستدامة بالجامعة.

نتائج السؤال الفرعي الأول: ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي بجامعة الطائف؟

جدول (٧)

نتائج قيم النزعة المركزية لعبارات البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تحرص الجامعة على فعالية إدارة الموارد المالية.	4.19	.895	مرتفعة	١
٢	تهتم الجامعة بصيانة البنية التحتية والحفاظ عليها.	4.17	.928	مرتفعة	٣
٣	تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي، بما يخفض من تكاليف الأنشطة.	4.10	1.024	مرتفعة	٧
٤	تستفيد الجامعة من التقنيات الحديثة لتوفير الإنفاق المالي.	4.18	1.015	مرتفعة	٢
٥	تضع الجامعة سياسة واضحة لاستخدام الموارد كالورق- الأدوات - الماء.	4.11	1.026	مرتفعة	٥
٦	تهتم الجامعة بتنوع مصادر التمويل الخاص بها.	4.14	1.023	مرتفعة	٤
٧	تتوفر بالجامعة الميزانيات الكافية لاستمرارية تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.	4.11	.987	مرتفعة	٦
	المتوسط العام للبعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية	4.14	.755	مرتفعة	

كشفت نتائج جدول (٧) عن ثبات درجات المدى لجميع عبارات المحور الثاني في "البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية" عند درجة مرتفعة حيث تراوحت قيم متوسطاتها بين (٤.١٠ - ٤.١٩)، بينما قيم انحرافها المعياري تراوحت بين (٠.٨٩٥ - ١.٠٢٦)، مما يشير لموافقة المستجيبين بدرجة عالية حول عبارات هذا البعد. وهذا يوضح تمتع جامعة الطائف بمؤشرات اقتصادية تمنحها فرص عديدة لتحقيق الاستدامة في منظومة العمل الجامعي. وقد جاء البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الاستدامة التنظيمية بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبدرجة مرتفعة، وهذه يختلف مع نتائج دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠) التي جاء فيها بعد الاستدامة الاقتصادية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣.٧٧).

ويلاحظ من الجدول مجيء عبارة (تحرص الجامعة على فعالية إدارة الموارد المالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبدرجة مرتفعة؛ ويعزو ذلك إلى حرص إدارة

الجامعة على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية لمنسوبيها، وتجويد برامجها من أجل الحصول على الاعتماد البرامجي لأغلب برامجها التعليمية، وخاصة بعد حصولها كأول جامعة سعودية على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي الكامل لمدة سبع سنوات من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (موقع جامعة الطائف، ١٤٤٤)؛ الأمر الذي يستلزم فعالية إدارة مواردها المالية لتحقيق أهدافها الطموحة. إذ تُشير هذه النتيجة إلى أن ترشيد النفقات المخصصة لإدارة العمليات بالجامعة يحتاج إلى خطة محكمة ومنظمة من قبل قادة الجامعة كما أشار (الحواس، ٢٠١٩)؛ بما يساعد في تحقيق الاستدامة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

كذلك يتضح من الجدول مجيء عبارة (تتوفر بالجامعة الميزانيات الكافية لاستمرارية تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١١) وبدرجة مرتفعة ويفسر ذلك بحاجة الجامعة إلى إيجاد مصادر بديلة لزيادة مواردها المالية لتلبية احتياجات المستفيدين وتطوير خدماتها التعليمية في ظل الارتفاع المستمر في تكلفة التعليم، وهو ما أكدته المالكي (٢٠١٣) بقوله أن المؤشرات تدل على تزايد الانفاق بشكل مستمر على التعليم في المملكة العربية السعودية؛ مما يشكل تحدياً أمام الجامعات وبالتالي يستلزم منها البحث عن المصادر البديلة لزيادة مواردها المالية لتلبية احتياجاتها وتزايد الطلب على خدماتها .

ولحساب أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٩)

أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.296	7.164	.000
البُعد الاقتصادي	.695	15.175	.000
معامل الارتباط = .805		معامل التحديد = .645	
قيمة الاختبار = F 230.292		القيمة الاحتمالية = .000	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (٠.٨٠٥) مما يدل على أنه بزيادة التطوير التنظيمي يزداد تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي وجاء معامل التحديد مساوياً (٠.٦٤٥) ومنها نستنتج أن البُعد الاقتصادي يفسر ما يقارب من

(٦٤.٥%) من التباين في التطوير التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (٢٣٠.٢٩٢) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي بجامعة الطائف. فالعلاقة بين التطوير التنظيمي والاستدامة الاقتصادية علاقة ارتباطية متوسطة طردية بينهما، أي أنه كلما تمكنت الجامعة من تنفيذ الممارسات الداعمة لتطوير بيئة العمل على مستوى الفرد، والجامعة والمؤسسة، كلما كانت قادرة على ترشيد نفقاتها بغية تحقيق الاستدامة الجامعية في البعد الاقتصادي لها. بناءً على ذلك، يُمكن دعم صحة الفرض الأول.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاجتماعي بجامعة الطائف؟

جدول (١٠)

نتائج قيم النزعة المركزية لعبارات البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تتبنى الجامعة دعم القضايا الاجتماعية المتعلقة بتحقيق الاستدامة كالفقر والبطالة.	2.72	1.270	متوسطة	٣
٢	تبذل الجامعة جهودا مناسبة للتوعية الاجتماعية بالاستدامة.	2.80	1.254	متوسطة	١
٣	تعتمد الجامعة على تطوير علاقات قوية بينها وبين أصحاب المصالح.	2.77	1.052	متوسطة	٢
٤	تعمل الجامعة على تحقيق قيمة من أنشطتها لكافة المستخدمين (الطلاب - مؤسسات المجتمع - المجتمع المحلي).	2.69	1.069	متوسطة	٤
٥	تركز الجامعة على تحقيق المساواة بين كافة أفراد المجتمع الجامعي.	2.47	.959	ضعيفة	٥
٦	تتبنى الجامعة مبدأ المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تواجدها في بيئة العمل المحلية.	2.45	1.066	ضعيفة	٦
	المتوسط العام للبعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية	2.65	.650	متوسطة	

كشفت نتائج جدول (١٠) عن تأرجح درجات المدى لعبارات المحور الثالث "البُعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية" بين المتوسط والضعيف حيث تراوحت قيم متوسطاتها بين (٢.٤٥ - ٢.٨٠)، بينما قيم انحرافها المعياري تراوحت بين (٠.٩٥٩ - ١.٢٧٠)، مما يُشير تذبذبت آراء المستجيبين بين الاستجابة الضعيفة والمتوسطة حول عبارات هذا البعد. وتُشير هذه النتيجة إلى أن تحقيق الاستدامة الاجتماعية بجامعة الطائف يتطلب جهوداً متضافرةً نوعاً ما لتوعية أفراد مجتمع الجامعة بدورهم في تحقيق هذه الاستدامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، وهذا يشمل كافة نشاطات الجامعة من التدريس والبحث العلمي والجهود المتعلقة بخدمة المجتمع. وقد جاء البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية في المرتبة الأخيرة في ترتيب أبعاد الاستدامة التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وبدرجة متوسطة، وهذه يتفق مع نتائج دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠) التي جاء فيها بعد الاستدامة الاجتماعية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٧١).

ويتضح من الجدول أن عبارة (تبذل الجامعة جهوداً مناسبة للتوعية الاجتماعية بالاستدامة) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٢.٨٠) وبدرجة متوسطة؛ ويفسر ذلك بحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الاستدامة لدى المجتمع المحلي، وهو ما أكده سليمان (٢٠٢٠) بقوله أن من أهم ممارسات قادة الاستدامة هو دعم نشر الوعي بالاستدامة في المجتمع المحلي. كذلك يظهر من الجدول مجيء عبارة (تتبنى الجامعة مبدأ المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تواجدها في بيئة العمل المحلية) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٤٥) وبدرجة ضعيفة؛ ويفسر ذلك بوجود قصور في دور الجامعة تجاه المجتمع، فالجامعة كمؤسسة أكاديمية، ومهنية، واجتماعية عليها مسؤولية اجتماعية تُحتم عليها أن تخرج من أسوارها، وتفتح أبوابها لتشارك المجتمع في جميع نشاطاته، وفعالياته، ومشكلاته، وقد أشار الشمري (٢٠١٤) إلى أن وزارة التعليم بالمملكة قد أولت المسؤولية الاجتماعية للجامعات أهمية كبيرة مما جعلها تختار المسؤولية الاجتماعية للجامعات شعاراً للمعرض والمؤتمر الدولي الرابع المنعقد في مدينة الرياض في الفترة ٦-٩ جماد الآخر ١٤٣٤هـ، والذي قدم بيانه الختامي بعنوان: "الدور الاجتماعي للجامعات: أفق واسع نحو التعاون والتفاهم" تأكيداً على أهمية إدراك الجامعات لمسئوليتها المجتمعية باعتبارها إحدى المبادئ الموجهة لها في كل مهامها الرئيسية.

ولحساب أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (١١)

أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.734	4.005	.000
البُعد الاجتماعي	.814	18.047	.000
معامل الارتباط = .850	معامل التحديد = .720		
قيمة الاختبار F = 325.681	القيمة الاحتمالية = .000		

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٥٠) مما يدل على أنه بزيادة التطوير التنظيمي يزداد تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٧٢٠) ومنها نستنتج ان البُعد الاجتماعي يفسر ما يقارب من (٧٢ %) من التباين في التطوير التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (٣٢٥.٦٨١)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي بجامعة الطائف، فالعلاقة بين التطوير التنظيمي والاستدامة الاجتماعية علاقة ارتباطية قوية وطردية بينهما، ويمكن تفسير هذه النتيجة بان التطوير التنظيمي يسهم في تطوير قدرة الأفراد داخل الجامعة وكذلك فرق العمل (جماعة العمل) على تحقيق متطلبات الاستدامة الاجتماعية، كما يسهم في خلق ثقافة تنظيمية تدعم جهود تحقيق الاستدامة الاجتماعية.

نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد البيئي بجامعة الطائف؟

جدول (١٢)

نتائج قيم النزعة المركزية لعبارات البعد البيئي للاستدامة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تضع الجامعة الأهداف البيئية في الاعتبار عند تطوير خطتها الاستراتيجية.	4.00	1.047	مرتفعة	٢
٢	تقدم الجامعة دعماً مناسباً لقضايا البيئة.	3.79	1.183	مرتفعة	٤
٣	تهتم الجامعة بتقليل النفايات الناتجة عن أنشطتها.	3.85	1.162	مرتفعة	٣
٤	تحرص الجامعة على تنمية الوعي بالحفاظ على البيئة بين أفراد المجتمع الجامعي.	4.03	1.027	مرتفعة	١
٥	تلتزم الجامعة بتطبيق الحوكمة البيئية على أعمالها المتنوعة.	2.89	1.289	متوسطة	٦
٦	تشارك الجامعة بفعالية بالمبادرات الوطنية البيئية كمبادرة السعودية الخضراء.	2.91	1.242	متوسطة	٥
	المتوسط العام للبُعد البيئي للاستدامة التنظيمية	3.57	.687	مرتفعة	

كشفت نتائج جدول (١٢) عن تأرجح درجات مدى عبارات البعد الثالث "البُعد البيئي للاستدامة التنظيمية" بين المتوسط والمرتفع حيث تراوحت قيم متوسطاتها بين (٢.٨٩ - ٤.٠٣)، بينما قيم انحرافها المعياري تراوحت بين (١.٠٢٧ - ١.١٨٣)، مما يُشير تذبذبت آراء المستجيبين بين الاستجابة المتوسطة والمرتفعة، فيما يتعلق بعبارات هذا البعد. وقد جاء البعد البيئي للاستدامة التنظيمية في المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد الاستدامة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وبدرجة مرتفعة، وهذه يختلف مع نتائج دراسة الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠) التي جاء فيها بعد الاستدامة البيئية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٢٣).

ويظهر الجدول السابق أن عبارة (تحرص الجامعة على تنمية الوعي بالحفاظ على البيئة بين أفراد المجتمع الجامعي) قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٠٣) وبدرجة مرتفعة؛ وتُشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تقوم بجهود مثمرة في توعية أفراد المجتمع الجامعي بأهمية الحفاظ على البيئة المحيطة، وتقدم معلومات موثقة حول إعادة التدوير وحماية الموارد غير المتجددة، وذلك من خلال عقد المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد البيئية. وأكد العمري (٢٠١٩) أن على إدارة الجامعة الراغبة في التحول نحو الاستدامة أن تقوم بتحول جذري داخل الجامعة يشمل جميع المستويات بداية

من المستوى المؤسسي والتنظيمي والثقافة المؤسسية انتهاء بالقادة التربويين، وهذا يتطلب إجراء تغييرات واسعة النطاق على الثقافة المؤسسية لدمج الاستدامة في الجامعة، وتوعية الأفراد بأهمية الممارسات التي تدعم الاستدامة بالجامعة. كما يتضح من الجدول مجيء العبارة (تلتزم الجامعة بتطبيق الحوكمة البيئية على أعمالها المتنوعة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٨٩) وبدرجة متوسطة؛ وهذا يشير إلى وجود بعض القصور في تفعيل آليات الحوكمة بالجامعة خاصة فيما يتعلق بالحوكمة البيئية، وهذا يتعارض مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، فقد أوضح الشمري (٢٠١٨) أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تستهدف تخفيف الإجراءات البيروقراطية، واعتماد الشفافية والمحاسبة الفورية؛ حيث جاء في نص الرؤية " سنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، وسيشمل ذلك اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة" وهذا يمثل توجهها نحو تفعيل الحوكمة في كافة قطاعات الدولة كأحد أهداف وتوجهات رؤية المملكة، ومن هنا فإن جامعة الطائف بحاجة إلى خلق بيئة تتناسب ومتطلبات الحوكمة وترسخ مبادئها ضمن الأطر التنظيمية بالجامعة.

ولحساب أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٣)

أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.910	9.343	.000
البُعد البيئي	.532	10.411	.000
معامل الارتباط = .681	معامل التحديد = .460		
قيمة الاختبار F = 108.382	القيمة الاحتمالية = .000		

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٦٨١) مما يدل على انه بزيادة التطوير التنظيمي يزداد تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٤٦٠) ومنها نستنتج ان البُعد البيئي يفسر ما يقارب من (٤٦ %) من التباين في التطوير التنظيمي وجاءت قيمة F مساوية (١٠٨.٣٨٢) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي

بجامعة الطائف. أي أن العلاقة بين التطوير التنظيمي والاستدامة البيئية علاقة ارتباطية طردية متوسطة، وهذا يفسر بمدى مساهمة التطوير التنظيمي في تحسين قدرات الجامعة على المستوى الفردي، والجماعي، وفي تلبية متطلبات البيئة من خلال الأنشطة البحثية والتدريسية، علاوة على زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس ووعي المجتمع الجامعي بالقضايا البيئية.

ملخص نتائج الدراسة :

- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها.
- يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي بجامعة الطائف.
- يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاجتماعي بجامعة الطائف.
- يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد البيئي بجامعة الطائف.

توصيات الدراسة :

- العمل على بناء البرامج التدريبية المناسبة لتعريف العاملين بالجامعة بالمحددات الأساسية التي يجب العمل عليها لتحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة.
- زيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعة على المدى البعيد.
- ضرورة عقد ندوات وورش عمل مكثفة لتنفيذ متركزات الاستدامة التنظيمية، ويمكن ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالجامعات لتطوير أنفسهم والاستعانة بالخبراء المتخصصين لإلقاء ندوات توعوية للحفاظ على البيئة والموارد المتاحة في ظل أزمة التغير المناخي.
- تحسين البنية التحتية لدعم سبل تحقيق استدامة الجامعات، ويمكن ذلك من خلال توافر هياكل تنظيمية مرنة تواكب الظروف الطارئة في بيئات الأعمال المختلفة، وتلبي متطلبات التطوير التنظيمي.

- توظيف العلاقة بين التطوير التنظيمي والاستدامة الاجتماعية والاستفادة منها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ويمكن ذلك من خلال حث العاملين بالجامعة على المشاركة الفعالة في اقتراح الأنشطة الداعمة لتنفيذ ممارسات الاستدامة (الاقتصادية- والاجتماعية- والبيئية) بإدخال طرق مبتكرة تساعد على التطوير، والتجديد الاستراتيجي للخطط والرؤى التقليدية الموضوعية سلفاً.
- ضرورة إبلاغ العاملين بكيفية المساهمة في تطوير طبيعة العمل الجامعي، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح التطويرات التنظيمية المستهدفة.
- تحفيز العاملين على دعم التطوير التنظيمي، ويمكن ذلك من خلال الابتعاد عن خلق روح المنافسة السلبية على مستوى الفرد، وعقد لقاءات مكثفة تُعزز روح العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل الجماعي وتفعيل التعاون والتشاور بينهم.
- الاهتمام بالتحسين المستمر للممارسات التنظيمية بالجامعة، وذلك من خلال إعادة النظر في الأهداف والخطط الموضوعية ومحاولة تحسينها بصورة مبتكرة تواكب احتياجات المستفيدين من الطلاب وأفراد المجتمع.

مقترحات ودراسات مستقبلية :

تُقدم الدراسة الحالية بعض المقترحات البحثية للباحثين المستقبليين، بما يساعد على سد الفجوات البحثية التي تركتها الدراسة، ولاستكمال ما فقدته الباحثة من تطوير وتدعيم لسياق الدراسة بإحدى الجامعات السعودية، دون التطرق إلى بعض الجامعات الأخرى كمقارنة بين بعض الجامعات السعودية. بناءً على ذلك، يمكن للباحثين المستقبليين النظر في الدراسات المقترحة الآتية:

- ❖ فحص تأثير التطوير التنظيمي على الاستدامة الاجتماعية في الجامعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.
- ❖ التحقق من دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق استدامة الجامعات السعودية.
- ❖ فحص دور الابتكارات التكنولوجية في تعظيم الاستدامة التنظيمية.

المراجع:

- أحمد، أيمن محمد عبدالرازق؛ علي، عبيد فرحات و خشبة، محمد ماجد. (٢٠١٩). أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي في ظل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة العلوم البيئية، ٤٨ (١)، ٣٠٧ - ٣٤٤.
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع(٢٢)، ١٤١-٢١٣.
- أحمد، لمياء محمد. (٢٠١٥). التطوير التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء متطلبات ضمان الجودة: رؤية مستقبلية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع (٣١)، ١٧٧ - ٢٤٠.
- باحاقيق، رجاء سعيد، والبياعي، عيده، واليافي، رنده (٢٠١٥). معوقات التطوير التنظيمي في التعليم العالي: دراسة مسحية، مجلة رابطة التربية الحديثة، ٧(٢٦)، ٨٧-١٢٤.
- البرعصي، فتحي عيسى فرج عبدالكريم، وأبو عروش، مفتاح المبروك (٢٠١٦). التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة. المجلة الليبية العالمية، ع(٧)، ١-٢٦.
- ثابت، وائل محمد. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة" التعلم التنظيمي غير المتوسط". مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٢ (٢)، ٦٣ - ١٠٠.
- الثبتي، محمد عثمان بن بصيص، وبندر، بندر عبدالمحسن (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية الناشئة "تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحدراوي، رافد حميد؛ الذبحاوي، عامر عبدالكريم و الزبيدي، حيدر حمودي. (٢٠٢٠). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف. مجلة كلية أداب جامعة الكوفة، ١ (٤٣)، ٤٩٩ - ٥٢٢.
- الأحمري، تركي عبدالله. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الحواس، حمد خالد حمد (٢٠١٩). دور الجامعات السعودية في تعزيز أداء القطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، ٣٥ (١٠)، ١٥٤-١٢٨.

رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية (١٤٤٤هـ). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

<https://www.vision2030.gov.sa>

زايد، عبدالناصر، وبوبشيت، خالد، والمطيري، ذعار (٢٠٠٩). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد في الرياض من الفترة ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩.

زرواتي، رشيد. (٢٠١٢). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط ٤، دار زعياش للطباعة والنشر: الجزائر.

سعود، أمال. (٢٠٢١). التمكين الإداري والتطوير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

سليمان، حنان حسن. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية، ١(١)، ٤٧٢ - ٥١٩.

السيد، محمد عبدالرؤوف عطية. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتعزيز مسؤولية الجامعات السعودية نحو الاستدامة البيئية. مجلة التربية، ٣(١٨٩)، ١٩٩ - ٢٤٢.

الشمري، بدرية بنت صالح. (٢٠١٨). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق". مجلة العلوم التربوية، ٤(٣)، ٥٣ - ١٠٩.

الشمري، عادل عايد (٢٠١٤). تقدير القيادات الجامعية لدور الجامعة تجاه المسؤولية المجتمعية بين الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم العالي، (١٢)، ٩٧ - ١٣٢.

الشمري، عادل عايد (٢٠١٨). واقع حكومة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٣٠(٣)، ٣٦٩ - ٣٩٧.

شوابي، سارة. (٢٠١٨). التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات: دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي معسكر، الجزائر.

صباح، ماجدة ماجد مصباح. (٢٠١٨). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
الطراونة، ردينا حماد أحمد. (٢٠٢٢). درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

طه، هوازن عبدالعظيم فقيري. (٢٠٢٠). أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك النيلين، رسالة ماجستير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

العابدي، علي رزاق، والجبوري، قاسم هادي. (٢٠١٧). الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٢)، ١٧-١٠.

عبدالعال، رعدة محمد أحمد. (٢٠١٧). التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك: من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(١٣)، ٦٧ - ١٠٧.

عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير). دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

عماري، سمير. (٢٠١٣). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة، الجزائر.

العمري، ماجد بن فهد بن يحيى. (٢٠١٩). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

لبوز، إلياس. (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

المالكي، عبدالله محمد صالح(٢٠١٣). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي،(١٠)، ١١٣- ١٤٧.

مجاهد، عبير. (٢٠٢٠). استدامة الجامعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة: تجارب الدول (جامعتي نيوكاسيل وماريبور). المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ٢٨ (٢) ، ٥١ - ٧٢.

موقع جامعة الطائف(١٤٤٤). <https://www.tu.edu.sa>

اللوزي، موسى (٢٠١٠) التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط ٤، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

Afzal, F.; Lim, B. (2022). Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations. *Sustainability*, 14, 1- 17.

Almutairi,N.Z. & Rizk. E. Salah. (2021). The Role of Organizational Development in Achieving the Competitive Advantage of University of Hail as one of the requirements of The vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. *International Journal of Education and Information Technologies*, 15 (8), 71- 82.

Alsharif, M.A.; Peters,M.D. and Dixon, T.J. (2020) Designing and Implementing Effective Campus Sustainability in Saudi Arabian Universities: An Assessment of Drivers and Barriers in a Rational Choice Theoretical Context. *Sustainability*, 12, 1- 23.

Barnard, Zenia. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17 (2), 208-227

Cella-De-Oliveira, F.A. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences. *International Review of Management and Business Research* ,2 (4), 962- 979.

Christofi; Andreas, Christofi, Petros; Sisaye, Seleshi(2012). "Corporate sustainability: historical development and reporting practices";

- Management Research Management Research Review Vol.35
No.2:pp157- 172>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization development and change. SouthWestern , Cengage learning.
- Esteves, Francisco Madeira. (2012). Sustainability in the Information Society: A Proposal of Information Systems Requirements in View of the DPOBE Model for Organizational Sustainability. CENTERIS 2012 - Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2012 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies. *Procedia Technology*, 5, 599 – 606.
- French, Bell, Zawacki, (1983), organization development : Theory, Practice, Research, Revised Edition , Business publications, Inc. Plano, Texas.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 616-632.
- Keller, Patricia Ingrid. (2012). Organizational Development Options towards Sustainability. *Visión de Futuro*, 16 (1), 1- 14.
- Kondalkar, V.G. (2007), Organizational Behavior, New Age international (P) limited publishers, New Age, New Delhi.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Minja, D. (2011). Comparative Analysis of the Effects of Organization Development Interventions on Organizational Leadership and Management Practice: A Case of Green Earth Program (GEP). *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 3 (1), 199- 222.
- Petit, M., Klesta, A., & Ormando, H. (1222). Management d'équipe. Concepts et pratiques, Dunod, Paris.
- Santos, J.R.; Anunciaçao, Pedro, F. and Svirina, A. (2013). A Tool to Measure Organizational Sustainability Strength. *Journal of Business Management*, 7, 105-117.

- Schein, E. H. (2006). Organization Development: A Jossey-Bass Reader (Vol. 4). J. Gallos (Ed.). John Wiley & Sons.
- Sohail, Akhtar; Arshad, Mohd Anuar; Arshad, M. and Ahmed, A. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability: The Islamic perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13 (2), 163-170.
- Wales, Terry. (2013). Organizational Sustainability: What is it, and Why Does It Matter? *Review of Enterprise and Management Studies*, 1 (1), 38- 49.
- Wooltorton, S.; Wilkinson, A.; Horwitz, P. and Dooley, J. (2015). Sustainability and action research in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16 (4), 424 – 439.