

التطوير التنظيمي كمنهجية للتحسين المستمر في جامعة نجران

Organizational development as a methodology for continuous improvement at Najran University

إعداد: الباحثة/ جميلة حمد ناصر آل زيد الكربي

طالبة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: jamilaalkorbi@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التطوير التنظيمي في جامعة نجران وأثره في تحسين جودة الأداء المؤسسي وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية. واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات الثانوية من الوثائق الرسمية والأبحاث والدراسات السابقة. كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة للتعرف على آراء القيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول سياسة إدارة الجامعة في التطوير التنظيمي وفرص وتحديات تطبيقه. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (350) استبانة، تم استرجاع (201) منها، أي ما يعادل (57.4%) من مجمل الاستبانات الموزعة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن جامعة نجران تتصف بقوة التطوير التنظيمي فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات (3.86)، مما يعني أن درجة الممارسة كبيرة. ولكن هناك عدد من التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي فيها ومن أبرز هذه التحديات: قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي، محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي، روتينية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة، قلة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم، ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها مراجعة الأنظمة الإدارية بشكل دوري لضمان مواكبتها للتغيرات والتحديات المستقبلية، تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال أتمتة العمليات، إشراك منسوبي الجامعة في وضع خطط التطوير عبر استبيانات وورش عمل تشاركية، تخصيص ميزانية مستقلة وداعمة لبرامج التطوير التنظيمي لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التحسين، جامعة نجران.

Organizational development as a methodology for continuous improvement at Najran University

Author: Jamila Hamad Nasser Al Korbi

PhD student in Public Administration, King Saud University, Saudi Arabia

Email: jamilaalkorbi@gmail.com

Abstract:

The study aimed to understand the reality of organizational development at Najran University and its impact on improving the quality of institutional performance and the efficiency of educational and research services. An analytical descriptive approach was employed in the study, and secondary information was collected from official documents, research, and previous studies. Primary data was also collected through a questionnaire to identify the opinions of leadership, faculty members, and staff regarding the university management's policy on organizational development, as well as the opportunities and challenges of its application. A simple random sample was chosen. The number of distributed questionnaires was (350), of which (201) were retrieved, representing (57.4%) of the total distributed questionnaires, and the data was analyzed using the SPSS program. The study results showed that Najran University is characterized by strong organizational development, with a mean average of the overall responses being (3.86), which means that the level of practice is significant. However, there are several challenges facing organizational development there, among the most prominent of which are: the lack of financial incentives for participants in the organizational development process, the limited powers granted to participants in the organizational development process, the routine nature of administrative procedures within the university, the low participation of university staff in decision-making related to developing their work, and the weak financial support allocated for organizational development programs. The study reached several recommendations, the most important of which are to periodically review the administrative systems to ensure they keep pace with future changes and challenges streamlining administrative procedures through process automation; involving university staff in developing development plans through surveys and participatory workshops; and allocating an independent, supportive budget for organizational development programs to ensure their sustainability and the achievement of their objectives.

Keywords: Organizational Development, Organizational Culture, Improvement, Najran University.

1. المقدمة:

تواجه الجامعات تغييرات مستمرة وكبيرة داخلية وخارجية ما يحتم إدراكها والتكيف معها والاستفادة منها وتجنب مخاطرها. تتضمن تغييرات تفرضها الأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية المستجدة، والمتجددة. تتطلب تلك التغييرات الإعداد لها مسبقاً ثقافياً وهيكلياً لتمكين منسوبي الجامعة من التعامل معها بمنهجية للتحسين المستمر والمستدام وليس كحلوق وقائية وردات فعل آنية. التطوير التنظيمي عملية منظمة وموجهة وجهد مخطط ومنهج، يهدف إلى إحداث تغيير فعال وإيجابي في المؤسسات، تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية، حيث يشمل جميع المجالات التنظيمية والتي تخص أساساً الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تصميم العمليات ومختلف مجالات المؤسسة من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية (حيلالي وبن امر، 2022). وتتضمن مجالات التطوير التنظيمي إحداث تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها أو سياساتها الإدارية والتنظيمية استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين وتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال أحداث تغيير مخطط في سلوكياتهم واتجاهاتهم وتدريبهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المعاصرة والتكنولوجيا الحديثة، كما تقوم المنظمات بإحداث تعديلات على مستوى الهياكل والعلاقات التنظيمية. يهدف التطوير التنظيمي إلى تحسين المنظمات وبناء خطوط دفاعية تستطيع من خلالها مواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات والتطورات العالمية. أصبح على جميع المنظمات الاستثمار في استراتيجيات تطويرية تمكنها من التكيف مع المتغيرات وتحقيق النمو المستدام. هذه الاستراتيجيات تشمل إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتحديث السياسات والإجراءات، وتعزيز الكفاءة والجودة والقيم الثقافية مثل الإبداع، التعلم، التعاون والمشاركة، والشفافية، والتحول الرقمي لمواكبة التطورات العالمية. ونظراً لأن مؤسسات التعليم الجامعي تتسم باتساع حجم أنشطتها وتنوع مجالاتها وتعدد الإدارات والأقسام بداخلها، وأهمية الجودة في نشاطاتها وعملياتها ومخرجاتها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير إدارتها لتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للبيئة المحيطة لها.

1.1. مشكلة الدراسة:

سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 إلى تطوير التعليم وتحقيق نقلات نوعية تهدف إلى تحسين جودة التعليم. استهدفت الرؤية تطوير التعليم الجامعي كمنطلق أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة، ليشهد العديد من الإصلاحات والمبادرات الطموحة. فقد توسع التعليم الجامعي بأنشاء العديد من الجامعات في المناطق والمحافظات على امتداد النطاق المكاني للمملكة. وبذات الوقت هدفت تلك الجهود إلى رفع جودة التعليم الجامعي وتحسين مخرجاته، وإعداد كوادر وطنية قادرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي. (المدونة العربية، 2024)

ووضعت وزارة التعليم في السعودية أهدافاً تسعى لتحقيقها، تتمثل أهمها في العمل على أن تكون المملكة من بين أفضل 10 دول في مؤشر التنافسية العالمية بحلول عام 2030. ولهذا تسعى الحكومة إلى تحسين ترتيب الجامعات السعودية على المستوى العالمي، حيث ارتفع عدد الجامعات السعودية في تصنيف جامعات شنغهاي العالمي إلى 12 جامعة في عام 2023، مقارنة بـ 7 جامعات فقط في عام 2022.

حققت جامعة نجران المرتبة 125 من بين 246 جامعة في تصنيف QS للجامعات العربية لعام 2025م، كما حققت المرتبة 601 عالمياً في التخصصات الصحية والعلوم ضمن تصنيف "التايمز" للجامعات العالمية للتخصصات العلمية للعام 2024، والمرتبة السادسة سعودياً في التخصصات الصحية، والسابعة في تخصصات العلوم. مما يعكس جودة التعليم في الجامعة وتميزها

في مجال البحوث العلمية. (واس، 2024) ولهذا تسعى الجامعات الى الارتقاء بأدائها ومخرجاتها من خلال ممارسات التطوير التنظيمي.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع التطوير التنظيمي في جامعة نجران؟

وتفرعت منه عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي)
2. ما مدى انعكاس ممارسات التطوير التنظيمي على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية؟
3. ما الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران؟
4. كيف يمكن استثمار الفرص وتجاوز التحديات؟

2.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في جامعة نجران في توضيح واقع التطوير التنظيمي وممارساته ومدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية وتحدياته وبالتالي ستوجه الجهود الى المسارات الصحيحة.
- تعتبر هذه الدراسة إسهاماً في مجال التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
- قد تستفيد الجامعات والمؤسسات الحكومية الأخرى من نتائج وتوصيات الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. معرفة مجالات التطوير التنظيمي وأبعاده من منظور الأدبيات.
 2. دعم متخذي القرار من خلال التعرف على:
- واقع التطوير التنظيمي في جامعة نجران وممارساته ومدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية.
 - معرفة الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران.
 - تقديم حلول وتوصيات لتحديات وفرص التطوير التنظيمي.

4.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع تطوير المنظمات في جامعة نجران بأبعاده التالية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتشمل (الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية)، كذلك التحول الرقمي، والبحث العلمي؛ والتعرف على ممارسات التطوير التنظيمي التي تساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة نجران، ومدى انعكاسها

على تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية، والفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، واقتراح بعض الحلول والتوصيات لمواجهة هذه التحديات.

الحدود البشرية: القيادات، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الموظفين في جامعة نجران.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1446 هـ - 2025 م.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على عمادات وكليات جامعة نجران.

5.1. مصطلحات الدراسة:

التطوير التنظيمي:

يُعرّف 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)

2. أدبيات الدراسة:

نستعرض في هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة لهذه الدراسة.

1.1. الإطار النظري:

تسعى الجامعات السعودية ومنها جامعة نجران نحو التميز الأكاديمي والإداري؛ ويبرز التطوير التنظيمي كأحد الركائز الأساسية للتحسين المستمر؛ فالجامعة كونها مؤسسة تعليمية تتطلع إلى الريادة، وتبنى منهجية التطوير التنظيمي كعملية منهجية ومخططة تهدف إلى تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، ومواءمة الهياكل التنظيمية مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي.

ويستهدف التطوير التنظيمي الجامعات لتحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة ومتعاونة، كما أن التطوير التنظيمي يركز على الدرجة التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بأهدافها واستراتيجياتها، والأنظمة والسياسات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التكنولوجية، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والتقييم والتحسين المستمر. (الجندي، 2020، ص. 707)

1.1.2. ماهية التطوير التنظيمي:

يتمحور التطوير التنظيمي حول تطبيق مبادئ وإجراءات تحسين القاعدة المعرفية وتعزيز فاعلية الجامعة وأفرادها في العمل نحو تحقيق التغيير التنظيمي ونتائج الأداء؛ وبالتالي فيمكن وصف التطوير التنظيمي أيضاً على أنه عملية مستمرة تتضمن خطواتها التشخيص والتخطيط للإجراءات والتنفيذ والتقييم، وذلك بهدف نقل المعرفة والمهارات إلى المنظمة وتعزيز قدرتها على حل المشكلات وإدارة التغيير المستقبلي لديها (Solanky et al., 2019).

وبعد التطوير التنظيمي من العمليات الضرورية للتنظيم الفعال في مؤسسات التعليم العالي؛ ويرجع ذلك إلى تعزيز مستويات الأداء التنظيمي الذي يعتمد على الإدارة الفعالة للأداء والابتكار من أجل التكيف مع الظروف البيئية المحيطة (Shamroukh & Kamel, 2021).

2.1.2. أبعاد التطوير التنظيمي:

1.2.1.2. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من المقومات الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال بالجامعات؛ فوجود هيكل تنظيمي فعال مدعوم بقيم تنظيمية راسخة ونظم رقابة قوية لإثابة العاملين المتميزين، يمكن تحقيق التطوير التنظيمي الفعال؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح التطوير التنظيمي يعتمد أيضاً على إحداث التغييرات الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي يقوم عليها هذا الهيكل بالجامعة، فبدون ذلك لا يمكن تحقيق التغيير التنظيمي الضروري للوصول في نهاية المطاف إلى تحقيق التطوير التنظيمي (Solanky et al., 2019).

ويعتمد نجاح التطوير التنظيمي على اتسام الهيكل التنظيمي بمجموعة أخرى من الخصائص إلى جانب ما سلف ذكره؛ ومن هذه الخصائص اللامركزية، فهي تساهم في تعزيز التطوير التنظيمي نظراً لدورها في تعزيز التعلم لدى الموظفين؛ كما أن تبني هيكل تنظيمي أقل رسمية، إلى جانب قيم الإدارة الديمقراطية، من العوامل الداعمة للتطوير التنظيمي الفعال من خلال تعزيز وتفعيل التعلم التنظيمي بالجامعة أيضاً (Turi et al., 2019).

2.2.1.2. الثقافة التنظيمية:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الفرد، ونظراً للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف الجامعة في الوقت الحالي، لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخل الجامعات وتوصلت لوجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية مجملها يشكل الثقافة التنظيمية. (مباركي، 2021، ص. 170)

وللثقافة التنظيمية أثر كبير في إحداث وإنجاح جهود التطوير التنظيمي وتعزيز كفاءة النظم التشغيلية في أي نوع من المنظمات، ومنها الجامعات؛ فالثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز قيم محددة في المنظمة، مثل قيم المرونة والحرية والعمل الجماعي التعاوني؛ وينطبق الأمر بشكل خاص على قيم مثل المرونة، التي يقابلها الجمود، وقيمة الحرية، التي يقابلها التحكم، وقيمتا المرونة والحرية من القيم التي أكدت الأدبيات ذات الصلة على أهمية توفرها في الثقافات التنظيمية للجامعات (Coman & Bonciu, 2016).

وتنقسم الثقافة التنظيمية بدورها إلى عدد من الأبعاد الفرعية، وتتضمن هذه الأبعاد كلاً من الإبداع، والتعلم، والتعاون والمشاركة، والشفافية؛ يتم أدناه تناول من هذه الأبعاد.

- الإبداع:

الإبداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة والابتكارية والقيمة التي يمكنها تحسين جودة وكفاءة العمليات والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات؛ والإبداع التنظيمي لا يعتمد فحسب على توفر الأفراد المبدعين، لكنه يتطلب أيضاً وجود بيئة وثقافة وهيكل وعملية تدعم الإبداع والابتكار في عموم المنظمة ككل؛ والإبداع التنظيمي عملية جماعية في المنظمة وينطوي على وضع وتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة التي تولد القيمة المضافة أو الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة؛ لذلك فإن الإبداع يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التطوير التنظيمي (Sundusiah et al., 2024).

ويمكن القول بأن الإبداع هو الشيء المتجدد غير النمطي أو تطوير لأسلوب جديد، والإبداع بالنسبة للموظف يساعده في دفع قدراته في تطبيق ما يمتلك من مواهب لكي يصبح قادراً على تحقيق إنتاج متميز في المستقبل في دفع قدراته في تطبيق ما يمتلك من مواهب، وتقديم حلول إبداعية تسهم في تحقيق التطوير، فالمبدع في مجال الإدارة هو الذي يبحث دائماً عن طرق وأساليب جديدة تسهم في حل مشاكل العمل وترفع من مستوى الأداء لدى الموظف. (عبابنة، 2016، ص. 58)

ويتضح مما سبق أن الإبداع يعد من المقومات الأساسية لتحقيق وتعزيز التطوير التنظيمي؛ فالتغيير الثقافي الإيجابي من العوامل المهمة المساعدة لأعضاء الهيئات التدريسية على فهم وتعزيز ما لديهم من قدرات إبداعية وزيادة انتباههم إلى أهمية القدرات الإبداعية الذي يعتبر مقوم أساسي من مقومات العمل المهني؛ ومن المهم أيضاً توفير مناخ مؤسسي يشجع أعضاء الهيئات التدريسية على ممارسة التأمل ويعزز التنمية الشخصية لهم وللطلاب أيضاً.

- التعلم:

يمثل التعلم المؤسسي ركيزة أساسية في مشروع التطوير التنظيمي داخل الجامعات، حيث تتقاطع فيه المعرفة مع التغيير في إطار مؤسسي منظم؛ فالتعلم لا يقتصر على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بل يمتد إلى النظم والإجراءات والهيكل التنظيمية ذاتها، ومن خلال ممارسات التطوير التنظيمي، تسعى الجامعات إلى بناء ثقافة تعليمية مستدامة، تشجع على تبادل المعرفة، وتحفز التفكير النقدي، وتدعم الابتكار في صنع القرار.

ويعد التعلم التنظيمي من مقومات الفاعلية والكفاءة في إدارة المنظمات، فالتعلم التنظيمي يحفز القابلية للتكيف ويؤدي إلى اكتساب القابلية للتغيير؛ والحاجة إلى التعلم التنظيمي حاجة طبيعية في ظل التغيرات في ديناميكيات الأسواق ومظاهر عدم اليقين البيئي العديدة التي تواجهها المنظمة في العالم المعاصر (Mousa et al., 2020).

وللتعلم التنظيمي دور بالغ الأهمية في تطوير الأداء التنظيمي وبناء الميزة التنافسية المستدامة؛ فالتعلم التنظيمي عامل مساعد على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات، وتحسين مهارات الموظفين؛ والتعلم التنظيمي أيضاً عملية ديناميكية لتوليد واكتساب وتراكم المعرفة من أجل تطوير الموارد والقدرات وبالتالي تحقيق التطوير في مستوى الأداء التنظيمي (Hosseini et al., 2020).

لذا وبناء على ما سبق يُمكن للجامعات تحقيق منافع جمة من خلال تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي؛ فمن الممكن لمديري الجامعات والأكاديميين تطبيق هذه المفاهيم في تحليل البيئة الخارجية، وتقييم القدرات التنظيمية للجامعة، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة لتحسين مستوى الكفاءة المؤسسية.

- التعاون والمشاركة:

تكمن أهمية التعاون والتشارك بين العاملين لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات في أنه يساهم في ارتفاع نسبة الولاء من خلال تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها، واستثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالجامعة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها، وتحسين وتطوير خدمات الجامعة، ووقوف العاملين بجانب الجامعة أوقات الأزمات ومنها التغيب عن العمل، والاضطراب والشكاوى. (بن يوب، 2019، ص. 24)

ولتعزيز التعاون والمشاركة العديد من الآثار الإيجابية على الجامعات؛ فهو يمنح أعضاء الهيئات التدريسية دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات، والتحكم في بيئات عملهم؛ كما أنه يساعدهم على حل المشكلات على نحو أكثر إبداعية مقارنة بحالة انفراد القادة باتخاذ القرارات؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز التعاون والمشاركة يساعدها على معالجة والتعامل مع التدفقات الهائلة من المعلومات (Obakoya et al., 2021).

ويعتمد تعزيز التعاون والمشاركة في الجامعة على وجود رؤية جماعية مناسبة؛ فمن خلال الرؤية الجماعية، يستطيع العاملون بالجامعة تحديد ما يريدون تحقيقه والكيفية التي يريدون بها تحقيقه؛ ويساهم وضع الرؤية الجماعية على هذه النحو في تعزيز الشفافية والاتفاق والإجماع حول الأهداف الموضوعية والكيفية التي سيقوم بها الأفراد بالمساهمة في تحقيق الأهداف (Legemaate et al., 2022).

وترى الباحثة أن تعزيز التعاون والمشاركة يتطلب أيضاً تطبيق الجامعة لأساليب القيادة الملائمة لذلك؛ ومنها أسلوب القيادة الديمقراطية؛ فهذا الأسلوب القيادي يقوم على توزيع المسؤولية بين أعضاء الفريق وتمكينهم، ومساعدة أفراد المجموعة على الانخراط في عمليات اتخاذ القرار؛ وهو أسلوب يتسم بالانفتاح والنزعة الجماعية في إدارة الفريق؛ بالإضافة إلى ذلك، فهذا الأسلوب يساعد على زيادة مقدار مساهمات الأفراد والرفع من روحهم المعنوية.

- الشفافية:

تعد الشفافية من المقومات الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي؛ فتحقيق التطوير التنظيمي يتطلب من قائد المنظمة دعم التواصل المفتوح والشفاف والقائم على الثقة مع المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم واحترام حقوقهم وتنوعهم؛ ونظراً لأن الشفافية تدعم التواصل الفعال بين القائد والمرؤوسين وتعزز مشاعر الثقة والانخراط، فإنها تساهم أيضاً في تعزيز الدعم والتغذية الراجعة لمساعدة الموظفين على التغلب على الصعوبات وتحقيق الإنجازات الشخصية والتنظيمية، ومن ثم المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي الفعال (Jing, 2024).

وتساهم الشفافية أيضاً في دعم التعاون في المنظمة من أسفل إلى أعلى؛ فالشفافية -إلى جانب عوامل أخرى، مثل تقدير مدخلات الموظفين، وتوفير التدريب، وإنشاء بيئة تنظيمية آمنة وشاملة- من العوامل المحفزة للتعاون عبر المستويات التنظيمية، وهي بذلك تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال الابتكار المستمر، وتحقيق النمو المرن، وأيضاً رفع مستويات سلوك المواطن لدى الموظفين (Hart, 2025).

3.2.1.2. التحول الرقمي:

تشهد المجتمعات اليوم تحولاً لافتاً نحو العصر الرقمي، الذي يتسم بتطور مدهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وهذا التحول جاء نتيجة للتقدم السريع في مجالات مثل علوم الحاسوب، شبكات المعلومات، الإنترنت، البريد الإلكتروني، المؤتمرات التفاعلية، الهواتف المحمولة، والأقمار الصناعية، إضافة إلى العديد من التطبيقات الرقمية الأخرى، وتظهر هذه التقنيات أثرها الواضح على مختلف جوانب الحياة، حيث أسهمت في تغيير الطرق التي تمارس بها الأعمال بين الأفراد والمجتمعات بشكل جوهري (المسلماني، 2022، ص. 796).

ولاستراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات ثلاثة جوانب رئيسية، وهي كالاتي (Alhubaishy & Aljuhani, 2021):

1. الجانب التقني: استخدام التقنيات الجديدة.

2. الجانب التنظيمي: وضع نماذج أعمال جديدة أو إحداث التغييرات في النموذج المتبع في الوقت الحالي.

3. الجانب الاجتماعي: التأثير على الحياة البشرية.

4.2.1.2. البحث العلمي:

مع بزوغ الثورة الصناعية في أوروبا والتغيرات العميقة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية، بدأت الجامعات تدرك أهمية الدور الجديد الذي يجب أن تقوم به، لذلك عملت على فتح أبواب مختبراتها لدعم مختلف الأنشطة البحثية، كما استوعب القائمون على التعليم الجامعي في شتى أنحاء العالم أن مهمة التدريس التي تؤديها الجامعات لا تقتصر على نقل المعرفة والحفاظ على المستوى الثقافي فحسب، بل إن البحث العلمي يمثل وسيلة أساسية لتعزيز المعرفة وتوسيع آفاقها؛ فالجامعات تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى بفضل ما تحققة من إنجازات بحثية، مما يساهم في ازدهار العلم في المجتمع، ويمنحها حراكها الداخلي ودورها الريادي في المجتمع. (عمران، 2021)

كما يعد البحث العلمي ركناً أساسياً من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة، والطريق إلى تقدم الدول وتنميتها، فالبحث العلمي يعتبر أحد الأعمدة الرئيسية الذي يساعد على تحقيق التنمية المستدامة، لما له من دور مؤثر في حياة الإنسان، ويساهم في مواجهة التحديات التي تمر بها البلاد، ومن ثم ينبغي أن تقوم الجامعات ومراكز البحث العلمي بدور فعال في إفراز نخبة عالية التخصص من الباحثين قادرة على مواكبة التقدم العلمي، وتبني مناهج الفكر والبحث العلمي والابتكار والإبداع والمساهمة في تقدم العلوم والمعارف. (سعودي، 2019، ص. 136)

فيعمل البحث العلمي على غرس التفكير العلمي والاستقرائي، مع تعزيز قدرات الباحث على تطوير العادات المنطقية في التفكير، وهو مصدر مهم لتوفير أدلة توجيهية لحل المشكلات الاجتماعية، أو مشكلات خاصة مرتبطة بقطاعات تجارية أو اقتصادية، يمثل البحث العلمي شكلاً من أشكال التدريب النظامي الذي يُمكن الفرد من فهم أعمق للتطورات المستجدة في مجاله التخصصي، ويعزز قدرته على مواكبة التغيرات وتحليلها بشكل منهجي وفعال. (برماتي، 2022، ص. 655)

ويحقق البحث العلمي العديد من الأهداف أهمها: (القرالة، 2021، ص. 145)

- 1- الكشف عن الحقائق والقوانين التي تفيد الإنسان في حل مشكلاته.
- 2- التحليل النقدي للأراء والأفكار والمذاهب الفكرية.
- 3- حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والصحية، والزراعية، والتعليمية، وغيرها.
- 4- وتفسير الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها وضبطها.
- 5- تعديل وتغيير المعلومات غير الدقيقة الظواهر المحيطة بالإنسان.

3.1.2. دور التطوير التنظيمي في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة:

يُعد التطوير التنظيمي إحدى السمات البارزة للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى مواكبة التغيرات والتحديات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة. ويُنظر إلى التطوير التنظيمي على أنه امتداد طبيعي للمدارس السلوكية التي أولت اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية. وفي هذا السياق، أصبح التطوير التنظيمي عنصراً محورياً في

الجامعات، حيث يُسهم في اعتماد مختلف الوسائل التي من شأنها رفع كفاءة وإنتاجية العاملين، وتعزيز فعالية الجامعة في التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

والاهتمام بأداء المؤسسات الجامعية يتوافق مع الاهتمامات العالمية المعاصرة في شتى المجالات، 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 ملائمة الجامعات بتكوينها ونظمها وترتيباتها ولوائحها وقواعدها الحالية لمواجهة المتغيرات المعاصرة الأمر الذي يستدعي تطوير هذه المؤسسات لمواكبة هذه التغيرات. (الحميدي، 2023، ص. 468)

فتعد عمليات التطوير من المسلمات الأساسية التي تقوم بها الجامعات في ضوء التغيرات المتسارعة في أساليب وأنماط إدارة الأعمال، ولهذا فإن التطوير في إدارة إذا ما تمت الأمور وفق خطط ومعلومات وأهداف سابقة تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالتطوير التنظيمي يمثل خطة تتسم بالكفاءة في توفير الوقت؛ تتخذها المؤسسة في عمليات التحسين واستغلال الفرص وفق مصلحتها، حيث يعطي التطوير التنظيمي للجامعات السهولة في اتخاذ القرارات. (الطراونة، 2022، ص. 18)

وهناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الأكاديمي، إذ أن الهدف من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم تميزاً، ورفع كفاءة وإنتاجية العاملين. (خليفة، 2020، ص. 678)

وبتضح مما سبق أن التطوير التنظيمي يساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري نظراً لأنه نمط من التغيير يؤدي في نهاية المطاف إلى التوليد وإحداث التحول في شخصية وهوية الجامعة كمنظمة، وأيضاً إحداث التحول في سلوكيات العاملين وأدائهم وتحسين الأداء التنظيمي.

4.1.2. دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية:

يعد التطوير التنظيمي أحد العوامل الحيوية في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية والبحثية، إذ يساهم في إعادة هيكلة العمليات والإجراءات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار، ومن خلال تبني استراتيجيات تطوير تنظيمي فعالة، يمكن للجامعات ومراكز البحث العلمي تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، ورفع مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية.

أن عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع جعل الكثير من الجامعات تسعى إلى إيجاد السبل التي تمكنها من التكيف والانسجام مع التطورات، وفي هذا المجال تظهر أهمية التطوير التنظيمي كأحد السبل الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي من أجل تطوير أداء الجامعة ورفع كفاءتها، إذ يعد من الأهداف الأساسية من عملية التطوير التنظيمي هو تمكين المؤسسة التعليمية من أن تكون أكثر انفتاحاً وأكثر تكيفاً للبيئة المحيطة. (الطراونة، 2022، ص. 18)

ويعد التطوير التنظيمي أحد الملامح الحيوية للإدارة الفاعلة، حيث يساهم في تمكين القادة ذوي الكفاءة على تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم بشكل مستمر، ويشار إلى أن عملية التغيير ينبغي أن تشمل مختلف الجوانب، سواء تلك المتعلقة بالعمليات الخاصة بالعمل أو المتصلة بتعديل السياسات والاستراتيجيات داخل المؤسسات الأكاديمية، يهدف من هذه التحولات تحقيق تطور ملموس

يعزز مكانة الجامعات ويدفعها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وعليه، يجب أن يكون هذا التغيير مُوجهاً نحو غاية سامية تتجلى في عملية النهوض والتطوير الشامل في بيئة الجامعات (النفار، 2015)

ويسعى التطوير التنظيمي إلى التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا، واستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى وتتبع النمط اللامركزي من ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة، ويساعد التطوير التنظيمي الجامعة على إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً، أو ترشيد استخدامها في مجالات العمل، أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حالياً ولكن تفوقها في القدرة. (الرعي، 2016)

ونرى الباحثة أن برامج التطوير التنظيمي تساعد على إطلاق الإمكانيات القيادية الكامنة في الجامعة، وذلك لأنها تساهم في تطوير قدرة أعضاء هيئة التدريس على الاستجابة للتغيرات في المجتمع ومن ثم إحداث التعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة وفقاً لذلك؛ وتتضمن صور التكيف مع التغيرات في برامج التطوير التنظيمي الجامعي الآتي:

- الانخراط في عمليات التقييم الذاتي والتخطيط للتغيير.
- بناءً على نتائج تقييم القدرات التنظيمية للجامعة، يتم وضع (أو تحديث) برامج وخطط التطوير التنظيمي.
- القيام بأنشطة إضافية مباشرة من أجل أداء المهام التشغيلية الخاصة بالتطوير التنظيمي.

5.1.2. معوقات التطوير التنظيمي بالجامعات:

تتضمن أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي في الجامعات في القيادة الإدارية التقليدية والغير مؤهلة لتطبيق الأفكار التنظيمية والتنموية الجديدة، وضعف تفاعل الجامعات مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى قيود الروتين ونمطية الأداء دون الاهتمام بمدى تحقيق الجامعة لأهدافها، وعدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرارات، وضعف استيعاب المهارات الجديدة وخاصة ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة. (العازمي، 2015)

كما تعددت معوقات التطوير التنظيمي، ومن أهمها: (الروقي، 2014، ص. 436)

- 1- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية، ومستوى الإدارة الوسطى.
- 2- عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
- 3- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- 4- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.
- 5- محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.

ومن المعوقات الأخرى للتطوير التنظيمي بالجامعات أن مفاهيم التطوير التنظيمي تنسم بصعوبة التطبيق في سياقات التعليم العالي؛ فإدارة التغييرات التعليمية تنسم بطبيعة محددة للغاية وغير مرتبطة بمعظم مؤشرات التطوير التنظيمي؛ فمؤشرات التطوير التنظيمي ذات طابع اقتصادي بالأساس؛ لذلك فإن تكيف ممارسة التطوير التنظيمي في الجامعات أمر يتسم بصعوبة متأصلة (Semenets-Orlova et al., 2023).

ومن تحديات التطوير التنظيمي ما تواجهها بشكل خاص الجامعات في الدول النامية؛ ومن أبرزها ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، التي تعد من مقومات تفعيل التطوير التنظيمي؛ ومما يؤسف له أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات بهذه الدول يكون في العديد من الحالات مجرد شعار لا يترجم إلى ممارسات فعلية، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى تقويض جهود برامج ومبادرات التطوير التنظيمي (Taloukolaei et al., 2024).

في ضوء ما تم تناوله، يتضح أن معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات تتعدد بين إدارية وثقافية وبشرية ومالية، مما يجعل من الضروري تبني نهج شمولي لإدارتها، كما أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب إرادة مؤسسية واعية، واستراتيجيات واضحة تستند إلى التحليل الموضوعي والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف داخل الجامعة، إن مواجهة هذه التحديات لا تعني فقط تحسين الأداء المؤسسي، بل تسهم أيضاً في تعزيز دور الجامعات كمحركات للتنمية الشاملة في المجتمع، لذلك، فإن السعي المستمر نحو تطوير تنظيمي فعال يجب أن يكون من أولويات السياسات الجامعية.

6.1.2. سبل التغلب على معوقات التطوير التنظيمي بالجامعات:

تتنوع الأساليب المستخدمة للتغلب على التحديات التي تعيق عملية التطوير التنظيمي في الجامعات، ويشمل ذلك التعامل بحذر مع الأهداف والغايات المحددة، نظراً لتأثرها بالعديد من العوامل الخارجية، والعمل ضمن الهيكليات الموضوعية والمصممة من قبل الإدارة العليا بحذر، وتفويض العاملين وإعطائهم صلاحيات الضبط والرقابة، وعدم التأخر في إنجاز الأهداف التنظيمية. (بوزوران، 2015)

ومن أجل ضمان إنجاح جهود التطوير التنظيمي والتغلب على المعوقات ذات الصلة، ينبغي تطبيق برامج التطوير التنظيمي في مجموعات صغيرة أولاً، ومن ثم التوسع تدريجياً بعد ذلك (Semenets-Orlova et al., 2023).

ووفقاً لكايونليرت (Kaipunlert, 2021)، فإن النجاح في التغلب على معوقات التطوير التنظيمي يتطلب أيضاً تبني عقلية المنظمة المتعلمة؛ وهذه العقلية قائمة على عدد من اللبنات الأساسية، وهي الآتي:

1. الوضوح والدعم تجاه رؤية ورسالة المنظمة.

2. القيادة التشاركية والمشاركة الفعالة.

3. تبني ثقافة تشجع على التجريب.

4. القدرة على نقل المعرفة عبر الحدود التنظيمية.

5. العمل الجماعي والتعاون.

ومن المهم أيضاً من أجل التغلب على معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات أن تتسم برامج التطوير التنظيمي بعدد من السمات الأساسية؛ فوئلاً، يجب أن تتبنى تلك الخطط منظوراً طويلاً المدى نسبياً، وذلك بحيث تتراوح المدة الموضوعية لتنفيذ البرنامج بين عام واحد وثلاثة أعوام؛ وثانياً، يجب أن تؤكد جهود التطوير التنظيمي على تطبيق الإدارة التشاركية، أي أن يكون المدبرون والموظفون عبر مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة منخرطين ومشاركين في حل المشكلات؛ وثالثاً، يجب أن تأخذ خطة التطوير التنظيمي بعين الاعتبار ما تتسم به الجامعة من تفرد واختلاف فردي، فليس من الممكن مجرد تبني برنامج موحد للتطوير التنظيمي وتطبيقه على الجامعة؛ ورابعاً، يجب أن يؤكد برنامج التطوير التنظيمي على قيمة العمل الجماعي

وتكوين مجموعات العمل الصغيرة؛ وفي واقع الأمر، من السمات السائدة لنظم التطوير التنظيمي المطبقة اللجوء إلى تكوين مجموعات العمل الصغيرة كأدوات لتطبيق التغييرات وإحداث التحولات التنظيمية العامة الشاملة (Taloukolaei et al., 2024).

يتضح مما سبق أن التغلب على معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات ليس مسألة إدارية فحسب، بل هو مسار متكامل يتطلب وعياً مؤسسياً شاملاً، وتضافراً حقيقياً بين جميع مكونات الجامعة، فحينما تتوافر الإرادة الحقيقية لدى القيادات الجامعية، وتتوكل مع بيئة تنظيمية محفزة، يصبح من الممكن إحداث تحولات إيجابية ملموسة في بنية المؤسسة الجامعية وأدائها، ولا شك أن التغيير يبدأ من الداخل، من خلال مراجعة الأنظمة والسياسات، وتحديثها بما يتناسب مع متطلبات العصر، مع المحافظة على الهوية الأكاديمية، إن الجامعات التي تنجح في تجاوز معوقات التنظيمية هي تلك التي تدرك أن التطوير ليس خياراً، بل ضرورة مستمرة لضمان البقاء والمنافسة في بيئة معرفية سريعة التغير.

2.2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أحمد (2024) إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من أجل تحسين أدائها، وذلك بالتطبيق على جامعة شقراء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (121) فرد من (28) أداري، (42) عضو هيئة تدريس، (51) موظف لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن جامعة شقراء تتصف بقوة التطوير التنظيمي فيما حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الإجابات 3.5 مما يعني أن درجة الممارسة كبيرة وأن الجامعة تتمتع بمرونة هيكلها التنظيمي مما يسهل أداء كافة العمليات الإدارية، وقد ظهر في العديد من المؤسسات أنها تعاني من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها وتعوّقها عن القيام بواجبتها، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها: السعي لمشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتنفيذ خطط العمل بصورة أكبر، وزيادة التركيز على حل المشاكل ومعوقات العمل بكل سهولة ويسر، والعمل على إعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي في الجامعة.

وتناولت دراسة الحميدي (2023) استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) بجامعة الطائف، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (341) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: قد جاء المتوسط العام للتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.19)، ووجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي بجامعة الطائف، ووجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة بكافة أبعادها، وقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات من أهمها: العمل على بناء البرامج التدريبية المناسبة لتعريف العاملين بالجامعة بالمحددات الأساسية التي يجب العمل عليها لتحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة، وزيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعة على المدى البعيد.

وقامت دراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022) إلى تكوين الفهم حول آثار التطوير التنظيمي في تحسين أداء الشركات؛ وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصغيرة برومانيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (1,442) مديراً؛

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تضمنت الآتي: وجود علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وبين تحقيق الاستمرارية والنجاح؛ وأن دور المدير في إدارة الشركة يتركز حول ضمان النمو طويل المدى لثروة المالكين وتحقيق الرخاء والسلامة للشركة.

واستكشفت دراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022) الأثر الوسيط للتطوير التنظيمي على العلاقة بين ريادة التنظيمية الداخلية والابتكار؛ وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئات التدريس من الجامعات التابعة للدولة والجامعات التابعة للمؤسسات المستقلة بتركيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (501) عضو؛ واعتمدت الدراسة على المنهج متعددة الأساليب القائم على المقابلة؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تضمنت الآتي: كانت درجة التطوير التنظيمي في الجامعات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة (متوسطة)؛ ووجود أثر وسيط للتطوير التنظيمي على العلاقة بين الريادة الداخلية والابتكار في الجامعات.

وسعت دراسة الشمري (2018) إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وإعداد تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الإطارين النظري والميداني، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (209) قادة من جميع القيادات العليا في الجامعة السعودية الستة (أم القرى - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك فهد للبترول والمعادن - حائل - جازان) لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: بعض المعوقات التي تعيق تطبيق التصور المقترح للتطوير التنظيمي وهي قصور البنية التحتية المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي وعدم كفاءتها، وعدم المواءمة والتكامل بين استراتيجيات تقنية المعلومات والأنظمة والتطبيقات التعليمية والبحثية والإدارية في الجامعات، وقد أتت استجابات القيادات على عبارات الشراكة الدولية بدرجة كبيرة حيث بلغت موافق بنسبة 51.7%، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها: تبني الجامعات السعودية الحكومية للتصور المقترح للتطوير التنظيمي في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، الابتعاد عن البيروقراطية في عمل الجامعات إدارياً وفنياً، واتخاذ المرونة أسلوب إدارة، والاهتمام بجودة التعليم الجامعي كماً وكيفاً.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الفصل استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وأوجه استفادات البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من حيث الأهداف:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهدافها مع الدراسة الحالية منها دراسة أحمد (2024)، ودراسة الحميدي (2023)، ودراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022)، ودراسة الشمري (2018).
- بينما اختلفت دراسة واحدة مع الدراسات السابقة في هدفها وهي دراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022) التي سعت إلى تكوين الفهم حول آثار التطوير التنظيمي في تحسين أداء الشركات.

من حيث المنهج:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي منها دراسة أحمد (2024)، ودراسة الحميدي (2023)، ودراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022)، ودراسة الشمري (2018).
- بينما اختلفت دراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022) التي اعتمدت على المنهج متعددة الأساليب كمنهج للدراسة.

من حيث الأدوات:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة منها دراسة أحمد (2024)، ودراسة الحميدي (2023)، ودراسة أونكيويو وآخرين (Oncioiu et al., 2022)، ودراسة الشمري (2018).
- بينما اختلفت دراسة أكداغ وتشيتين (AkdaAkdağ & Çetin, 2022) التي اعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة، مما كان له دور جيد في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف إلى المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة المراد استخدامها في الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لما كان له من دور في تدعيم ومناقشة النتائج التي سوف يتوصل إليها الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على بعض المجالات والدوريات العلمية المختلفة والدراسات والأبحاث ذات صلة.
- من خلال عرض الدراسات السابقة وعرض أبرز المحاور يتضح أن كل دراسة قد تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب وأيضاً قد تتفق في جوانب أخرى، وذلك من ناحية أهدافها، وأدواتها، والمنهج المتبع فيها.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- رغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستدلال على الكتب والمراجع التي قام بالاستعانة بها الباحثون في دراساتهم السابقة، ولكن تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بما يلي:
- تميزت الدراسة الحالية باستخدام مراجع أكثر حداثة مما يزيد من موثوقية وحداثة البيانات والمعلومات التي تم إيرادها في الإطار النظري.
- عدم إجماع الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها في الدراسات المشابهة لهذه الدراسة في دراساتهم مما فتح المجال للبحث في الموضوع ذات السياق والخروج بنتائج جديدة.
- كما تميزت الدراسة الحالية بالحدود المكانية والزمانية المختلفة عن جميع الدراسات السابقة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يستعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك بتحديد منهجية الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، إضافة إلى أداة الدراسة، كما سيشرح إجراءات تطبيق أداة الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

1.3. منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها والذي يعتمد على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها والاستنباط من واقع النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة، بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (القيادات، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الموظفين) في جامعة نجران. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (2067) فرداً، وفقاً للإحصائية الرسمية التي حصل عليها الباحث من التقارير السنوية للجامعة. تم توزيع الاستبانة على عينة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغت (350) استبانة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (201) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3.3. أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعتها موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملاءمتها للدراسة الحالية، ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة.

تم تصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، والندوات، وتكون في صورتها النهائية من جزأين هما:

البيانات الشخصية: تتعلق بالمتغيرات الأولية، والتي تتضمن المتغيرات ذات العلاقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. **محاور الاستبانة:** تشمل الاستبانة عدة فقرات مصنفة تحت ثلاثة محاور وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، احتوى هذا المحور على (10) عبارات.

المحور الثاني: ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي)، احتوى هذا المحور على (46) عبارة.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، احتوى هذا المحور على (20) عبارة.

كما تم تحديد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج كمقياساً لعبارات الاستبانة في محاورها الثلاثة، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

صدق الأداة:

إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق (Validity)، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقتين على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، وقد أرفقت الباحثة بالأداة خطاباً يتضمن موجز لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والانتماء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى وملاءمتها للمحاور، وفي ضوء تلك الملحوظات عدلت الباحثة عبارات الاستبانة، واستبعدت العبارات غير المناسبة أو تعديل موقعها.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة. قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.815	5	**0.817	8	**0.890
2	**0.847	6	**0.884	9	**0.820
3	**0.799	7	**0.960	10	**0.889
4	**0.887				

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بالدرجة الكلية للمحور

الهيكل التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.873	4	*0.869	7	**0.868	9	**0.810
2	**0.838	5	**0.814	8	**0.840	10	**0.905
3	**0.870	6	**0.887				

الثقافة التنظيمية							
الإبداع		التعلم		التعاون والمشاركة		الشفافية	
**0.895	1	**0.892	1	**0.878	1	**0.919	1
**0.925	2	**0.915	2	**0.916	2	**0.930	2
**0.946	3	**0.934	3	**0.944	3	**0.943	3
**0.937	4	**0.897	4	**0.930	4	**0.959	4
				**0.933	5		
				**0.899	6		
التحول الرقمي							
**0.828	1	**0.833	4	**0.865	7	**0.852	9
**0.838	2	**0.792	5	**0.914	8	**0.829	10
**0.883	3	**0.871	6				
البحث العلمي							
**0.834	1	**0.840	3	**0.865	5	**0.885	7
**0.888	2	**0.844	4	**0.885	6	**0.873	8

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.657	6	**0.860	11	**0.848	16	**0.851
2	**0.701	7	**0.904	12	**0.842	17	**0.845
3	**0.844	8	**0.752	13	**0.837	18	**0.748
4	**0.762	9	**0.843	14	**0.830	19	**0.776
5	**0.857	10	**0.881	15	**0.815	20	**0.764

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول رقم (1-2-3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

المحور	معامل الارتباط
واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران	**0.801
ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران	**0.834

**0.397

التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من نتائج الجدول (4) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث كان الحد الأدنى (0.397) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (0.834)، وعليه فإن جميع المحاور متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. وهو مقياس ثبات يعتبره القحطاني، وآخرون (2013، ص239) "من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الثبات الداخلي" عن طريق حساب درجة ثبات كل محور من محاور الدراسة، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الوثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.951	10	واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران
0.984	46	ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران
0.972	20	التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران
0.972	76	الثبات العام

يتضح من الجدول أعلاه أن: معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.95 – 0.98)، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.97)، وذلك يدل على مستوى عالي من موثوقية الاتساق الداخلي للمقياس التدريجي الخاص بهذه العينة، وتعتبر القيم التي تزيد عن (0.70) مقبولة.

معيار الحكم على نتائج الدراسة:

الجدول رقم (6) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
5	أوافق بشدة	4.21	5
4	أوافق	3.41	4.20
3	محايد	2.61	3.40
2	لا أوافق	1.81	2.60
1	لا أوافق بشدة	1	1.80

4.3. الأساليب الإحصائية:

التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies)؛ المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ المتوسط الحسابي (Mean)؛ (متوسط متوسطات العبارات)، الانحراف المعياري (Standard Deviation) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه، وكذلك لتوضيح العلاقة في فروض الدراسة، معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (cronbach,s Alpha)؛ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

4. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة، وذلك عن طريق عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلاتها، ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية، عن طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: "ما واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران؟"

وللتعرف على واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (7) التالي:

الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام

الأكاديمية في جامعة نجران مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص إدارة الجامعة على نشر الوعي لدى الموظفين بأهمية التطوير وأهمية دورهم فيه.	3.94	0.925	أوافق	4
2	يتم إجراء دراسة وتقييم لبيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية استعداداً للتطوير والتغيير.	3.64	1.059	أوافق	9
3	توضح إدارة الجامعة الرؤية والرسالة والأهداف للموظفين.	4.13	0.95	أوافق	2
4	تشجع إدارة الجامعة التعاون والعمل الجماعي للموظفين وبناء فرق العمل.	3.79	1.084	أوافق	7
5	تعمل إدارة الجامعة على التحديث المستمر لطرق وأساليب ونظم العمل بهدف التطوير واستخدام التكنولوجيا.	3.96	0.902	أوافق	3
6	توفر إدارة الجامعة بنتائج تقييم أداء العمل والموظفين وتحليلها لكشف مجال التحسين والتطوير.	3.58	1.164	أوافق	10

7	توفر إدارة الجامعة نظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين داخل الجامعة.	4.14	0.885	أوافق	1
8	تحرص إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد المتاحة في تحسين الأداء.	3.76	0.996	أوافق	8
9	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهامها وواجباتها بفعالية.	3.82	0.99	أوافق	5
10	تقيس إدارة الجامعة مؤشرات التطوير بشكل منتظم.	3.81	0.952	أوافق	6
	المتوسط العام	3.86	0.83	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (7) أن أفراد العينة موافقون على واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.58 – 4.14)، حيث حازت العبارة (7)، " توفر إدارة الجامعة نظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين داخل الجامعة " على المرتبة الأولى بمتوسط (4.14 من 5)، وتأتي العبارة (6) " توفر إدارة الجامعة بنتائج تقييم أداء العمل والموظفين وتحليلها لكشف مجال التحسين والتطوير " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58 من 5).

السؤال الثاني: " ما ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي)؟"

وللتعرف على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران مرتبة تنازلياً

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي	3.78	0.87	أوافق	2
2	الثقافة التنظيمية	3.63	0.951	أوافق	4
3	التحول الرقمي	3.95	0.825	أوافق	1
4	البحث العلمي	3.71	0.85	أوافق	3
	ممارسات التطوير التنظيمي	3.77	0.789	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (8) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بمتوسط (3.77 من 5)، وأن أكثر ممارسات التطوير التنظيمي تتمثل في التحول الرقمي بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.95 من 5) يليه الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.78 من 5)، ثم البحث العلمي بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.71 من 5)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الثقافة التنظيمية بمتوسط (3.63 من 5).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران بأبعاده التالية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية [الابداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]، التحول الرقمي، البحث العلمي):

1- الهيكل التنظيمي

يظهر جدول (9) الهيكل التنظيمي، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تتميز اللوائح والأنظمة في جامعة نجران بالوضوح وقابلية التطبيق لدى جميع الموظفين.	3.84	0.994	أوافق	4
2	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تسهل أداء كافة العمليات الإدارية.	3.84	0.987	أوافق	3
3	تحرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً للتطوير التنظيمي.	3.90	0.906	أوافق	1
4	يتضمن الهيكل التنظيمي في جامعة نجران توصيفاً وظيفياً محدداً بوضوح واجبات ومسؤوليات كل فرد بالإدارة.	3.65	1.149	أوافق	9
5	تفوض إدارة الجامعة جزءاً من الصلاحيات للمرؤوسين من أجل دعم عملية صنع القرار.	3.63	1.102	أوافق	10
6	تسعى إدارة الجامعة إلى تحديث استراتيجيات العمل المتبعة بهدف التطوير.	3.82	0.980	أوافق	6
7	تتميز إجراءات العمل في جامعة نجران بالوضوح والسهولة.	3.70	1.140	أوافق	8
8	تحرص إدارة الجامعة على تدريب الموظفين لدعم عملية التطوير.	3.84	1.004	أوافق	5
9	تحرص إدارة الجامعة على تجديد وتحديث الآلات والتقنيات باستمرار لدعم عملية التطوير.	3.88	0.922	أوافق	3
10	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات.	3.74	0.961	أوافق	7
	المتوسط العام	3.78	0.870	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (9) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأراء العينة بين (3.63 – 3.90)، حيث حازت العبارة (3)، " تحرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً للتطوير التنظيمي " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.90 من 5)،

وتأتي العبارة (5) " تفوض إدارة الجامعة جزءاً من الصلاحيات للمرؤوسين من أجل دعم عملية صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63 من 5).

2- الثقافة التنظيمية [الإبداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]

وللتعرف على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران مرتبة تنازلياً

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	الإبداع	3.51	1.018	أوافق	4
2	التعلم	3.83	0.937	أوافق	1
3	التعاون والمشاركة	3.54	1.0300	أوافق	3
4	الشفافية	3.62	1.019	أوافق	2
	ممارسات الثقافة التنظيمية	3.63	0.951	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (10) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران بمتوسط (3.63 من 5)، وأن أكثر ممارسات الثقافة التنظيمية تتمثل في التعلم بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.95 من 5) يليه الشفافية بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.62 من 5)، ثم التعاون والمشاركة بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.54 من 5)، وفي المرتبة الرابعة جاء الإبداع بمتوسط (3.51 من 5).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لممارسات الثقافة التنظيمية [الإبداع، التعلم، التعاون والمشاركة، الشفافية]:

أ/ الإبداع

يظهر جدول (11) الإبداع، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الإبداع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يوجد هناك تنسيق لتبادل الأفكار الإبداعية الجديدة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى	3.45	1.153	أوافق	3
2	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل محفزة للإبداع.	3.38	1.094	أوافق	4
3	يوجد لدى إدارة الجامعة سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية	3.60	1.040	أوافق	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
4	تحفيز إدارة الجامعة الموظفين على تقديم الأفكار والحلول الابتكارية لحل مشاكل العمل والتحسين المستمر.	3.60	1.114	أوافق	2
	المتوسط العام	3.51	1.018	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (11) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الإبداع في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.38 – 3.60)، حيث حازت العبارة (3)، " يوجد لدى إدارة الجامعة سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.60 من 5)، وتأتي العبارة (2) " توفر إدارة الجامعة بيئة عمل محفزة للإبداع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.38 من 5).

ب/ التعلم

يظهر جدول (12) التعلم، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التعلم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لتطوير مهارات الموظفين بصورة مستمرة	3.93	0.977	أوافق	1
2	تحرص إدارة الجامعة على تداول مهارات التعلم بين الموظفين من خلال اللقاءات وورش العمل.	3.82	1.053	أوافق	3
3	تحرص إدارة الجامعة على توظيف مهارات التعلم المكتسبة لتطوير الأداء الوظيفي	3.71	1.058	أوافق	4
4	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية	3.88	1.032	أوافق	2
	المتوسط العام	3.83	0.937	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (12) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعلم في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.71 – 3.93)، حيث حازت العبارة (1)، " توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لتطوير مهارات الموظفين بصورة مستمرة " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.93 من 5)، وتأتي العبارة (3) " تحرص إدارة الجامعة على توظيف مهارات التعلم المكتسبة لتطوير الأداء الوظيفي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71 من 5).

ج/ التعاون والمشاركة

يظهر جدول (13) التعاون والمشاركة، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التعاون والمشاركة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تعمل إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق بين العمدات والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة	3.79	0.993	أوافق	1
2	تشجع إدارة الجامعة على التعاون في انجاز المهام وسيادة روح الفريق ضمن الإدارات التنظيمية نفسها.	3.67	1.068	أوافق	2
3	تستفيد إدارة الجامعة من آراء الموظفين ومقترحاتهم في حل المشكلات التي تواجهها.	3.48	1.149	أوافق	5
4	توفر إدارة الجامعة قنوات تواصل فعالة بين الوحدات الإدارية لتبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين.	3.54	1.153	أوافق	3
5	تعمل إدارة الجامعة على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالاستفادة من آراء واقتراحات الموظفين.	3.53	1.127	أوافق	4
6	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.	3.24	1.250	أوافق	6
	المتوسط العام	3.54	1.030	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (13) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعاون والمشاركة في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.24 – 3.79)، حيث حازت العبارة (1)، " تعمل إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق بين العمدات والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.93 من 5)، وتأتي العبارة (6) " تحرص إدارة الجامعة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24 من 5).

د/ الشفافية

يظهر جدول (15) الشفافية، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الشفافية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص إدارة الجامعة على توضيح الغرض من التطوير التنظيمي لجميع منسوبي الجامعة.	3.67	1.073	أوافق	1
2	تتيح إدارة الجامعة إمكانية اطلاع جميع الموظفين على خطة التطوير التنظيمي.	3.64	1.059	أوافق	2
3	تسعى إدارة الجامعة إلى أن يطلع جميع الموظفين على نتائج التطوير التنظيمي	3.55	1.104	أوافق	4

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
4	تحرص إدارة الجامعة على ضمان تقديم المعلومات اللازمة بطريقة واضحة وكاملة لجميع المشاركين في عملية التطوير التنظيمي.	3.62	1.108	أوافق	3
	المتوسط العام	3.62	1.019	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (14) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الشفافية في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.55 – 3.67)، حيث حازت العبارة (1)، " تحرص إدارة الجامعة على توضيح الغرض من التطوير التنظيمي لجميع منسوبي الجامعة " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.67 من 5)، وتأتي العبارة (3) " تسعى إدارة الجامعة إلى أن يطلع جميع الموظفين على نتائج التطوير التنظيمي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.55 من 5).

3- التحول الرقمي

يظهر جدول (15) التحول الرقمي، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحول الرقمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.	4.19	0.777	أوافق	1
2	يتوفر في الجامعة عدد كاف من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة	3.86	1.065	أوافق	8
3	تعمل الجامعة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها	3.76	1.141	أوافق	9
4	تمتاز الحواسيب والملحقات الموجودة في الجامعة بالحدثة والتطور بشكل مستمر	3.70	1.096	أوافق	10
5	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تسمح بالتخزين واسترجاع المعلومات	3.93	0.930	أوافق	6
6	توجد في الجامعة برامج أمن الشبكات لحفظ البيانات وسريتها	4.13	0.896	أوافق	2
7	تتدفق البيانات والمعلومات داخل الجامعة بشكل سلس	3.97	0.911	أوافق	5
8	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة	4.00	0.919	أوافق	4

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
9	تحرص الجامعة على تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للمستخدمين.	4.07	0.848	أوافق	3
10	تحرص الجامعة على تأهيل وتدريب الموظفين بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي	3.87	1.117	أوافق	7
	المتوسط العام	3.95	0.825	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (15) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات التحول الرقمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.70 – 4.19)، حيث حازت العبارة (1)، " تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال " على المرتبة الأولى بمتوسط (4.19 من 5)، وتأتي العبارة (4) " تمتاز الحواسيب والملحقات الموجودة في الجامعة بالحدثاء والتطور بشكل مستمر " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70 من 5).

4- البحث العلمي

يظهر جدول (16) البحث العلمي، وذلك كالتالي:

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد البحث العلمي مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	توفر الجامعة قاعدة معلومات متاحة للباحثين.	3.65	1.053	أوافق	6
2	تقدم الجامعة تسهيلات إدارية لدعم الباحثين.	3.71	1.013	أوافق	5
3	تخصص الجامعة ميزانية لدعم بحوث أعضاء هيئة التدريس.	3.79	0.925	أوافق	2
4	تكافئ الجامعة الباحثين المتميزين.	3.75	1.014	أوافق	4
5	تنمي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.	3.80	0.922	أوافق	1
6	تشجع الجامعة عمل الفرق البحثية.	3.79	0.905	أوافق	3
7	تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	3.59	0.996	أوافق	8
8	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات علمية تظهر الإنتاج البحثي لمنسوبي الجامعة.	3.61	1.039	أوافق	7
	المتوسط العام	3.71	0.850	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (16) أن أفراد العينة موافقون على ممارسات البحث العلمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71 من 5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (3.59 – 3.70)، حيث حازت العبارة (5)، " تنمي الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.80 من 5)،

وتأتي العبارة (7) "تعمل الجامعة على تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59) من (5).

السؤال الثالث: "ما الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران؟"

وللتعرف على الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (17) التالي:

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	جمود اللوائح والأنظمة المطبقة في الجامعة.	3.47	1.114	أوافق	8
2	قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.	3.71	1.121	أوافق	1
3	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.	3.61	1.062	أوافق	2
4	غياب وجود الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في مجال التطوير التنظيمي.	3.24	1.209	أوافق	16
5	قلة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة في ضوء نتائج تقييم أدائهم.	3.38	1.173	أوافق	9
6	ضعف برامج التدريب لتطوير مهارات منسوبي الجامعة بما يتناسب مع التطوير التنظيمي.	3.25	1.192	أوافق	15
7	قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي.	3.35	1.136	أوافق	11
8	ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.	3.51	1.119	أوافق	5
9	روتينية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة.	3.58	1.107	أوافق	3
10	غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي الجامعة.	3.28	1.129	أوافق	14
11	قلة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.	3.55	1.179	أوافق	4
12	ضعف المهارات القيادية لدى بعض القيادات في الجامعة.	3.48	1.158	أوافق	7
13	قلة الاهتمام بتحديد معايير واضحة لقياس أداء منسوبي الجامعة.	3.37	1.218	أوافق	10
14	قلة تبادل الخبرات المهنية بين منسوبي الجامعة.	3.33	1.159	أوافق	13

15	غياب تحفيز الإبداع وبث روح المنافسة بين منسوبي الجامعة.	3.51	1.241	أوافق	6
16	ضعف الاستجابة لما يبديه منسوبي الجامعة من مقترحات وأفكار تخص أداء الجامعة.	3.35	1.225	أوافق	12
17	ضعف التخطيط لاحتياجات الجامعة التقنية.	3.17	1.194	أوافق	17
18	ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في الجامعة.	2.89	1.176	أوافق	20
19	نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في الجامعة.	2.91	1.246	أوافق	19
20	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في الجامعة.	3.11	1.199	أوافق	18
	المتوسط العام	3.35	0.947	أوافق	

يتضح من الجدول رقم (17) أن أفراد العينة حياديون حول الفرص والتحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35 من 5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لآراء العينة بين (2.89 – 3.71)، حيث حازت العبارة (2)، " قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي " على المرتبة الأولى بمتوسط (3.71 من 5)، وتأتي العبارة (18) " ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في الجامعة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.89 من 5).

5. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

1.5. نتائج الدراسة:

- أن أفراد العينة موافقون على واقع التطوير التنظيمي لدى الإدارة والعمادات والأقسام الأكاديمية في جامعة نجران وتتفق بذلك مع دراسة (أحمد، 2024) و (الحميدي، 2023)، وأنهم أكثر موافقة على توفير إدارة الجامعة لنظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين داخل الجامعة.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وأن أكثر ممارسات التطوير التنظيمي تتمثل في التحول الرقمي بالمرتبة الأولى، يليه الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية، ثم البحث العلمي بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاءت الثقافة التنظيمية.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على حرص إدارة الجامعة على إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية استعداداً للتطوير التنظيمي.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسات الثقافة التنظيمية في جامعة نجران، وأن أكثر ممارسات الثقافة التنظيمية تتمثل في التعلم بالمرتبة الأولى، يليه الشفافية بالمرتبة الثانية، ثم التعاون والمشاركة بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاء الإبداع.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الإبداع في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على إدارة الجامعة لديها سياسات وإجراءات تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية.

- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعلم في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على توفير إدارة الجامعة برامج تدريبية للتعلم لتطوير مهارات الموظفين بصورة مستمرة.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث التعاون والمشاركة في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على عمل إدارة الجامعة على التعاون والتنسيق بين العمدات والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات الهيكل التنظيمي من حيث الشفافية في جامعة نجران، وأن إدارة الجامعة حريصة على توضيح الغرض من التطوير التنظيمي لجميع منسوبي الجامعة.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات التحول الرقمي في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على استخدام الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.
- أن أفراد العينة موافقون على ممارسات البحث العلمي في جامعة نجران، وأنهم أكثر موافقة على تنمية الجامعة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.
- أن أفراد العينة حياديون حول التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي في جامعة نجران، وأن أبرز هذه التحديات تتمثل في:
 - قلة توفير الحوافز المادية للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.
 - محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشاركين في عملية التطوير التنظيمي.
 - روتينية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة.
 - قلة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.
 - ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.

2.5. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي حول التطوير التنظيمي كمنهجية للتحسين المستمر في جامعة نجران، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية كما يلي:

1. على مستوى الهيكل التنظيمي

- مراجعة الأنظمة الإدارية بشكل دوري لضمان مواكبتها للتغيرات والتحديات المستقبلية.
- منح الصلاحيات بشكل أوسع للإدارات والعمدات والأقسام بما يعزز من سرعة الإنجاز ويدعم المرونة التنظيمية.
- وضع آليات واضحة لمتابعة وتقييم كفاءة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.

2. على مستوى الثقافة التنظيمية

- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدريبية متجددة تستهدف مختلف الفئات الوظيفية.
- تعزيز الشفافية عبر نشر القرارات والسياسات بوضوح أمام منسوبي الجامعة.
- تشجيع ثقافة التعاون والمشاركة من خلال فرق عمل مشتركة بين الإدارات والعمدات والأقسام.
- دعم الإبداع عبر حاضنات للأفكار، ومسابقات جامعية لتقديم حلول ابتكارية في العمل الأكاديمي والإداري.

3. على مستوى التحول الرقمي

- الاستمرار في تعزيز استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات بين الإدارات والموظفين.
- تطوير منصات رقمية موحدة لإدارة العمليات الإدارية والأكاديمية بشكل أكثر فاعلية.

- الاستثمار في الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الجامعية.

4. على مستوى البحث العلمي

- زيادة الاهتمام بتنمية المهارات البحثية عبر دورات تدريبية متخصصة ومكثفة.
- تقديم حوافز معنوية ومادية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين.
- تشجيع البحث التطبيقي المرتبط باحتياجات المجتمع المحلي والعالمي وسوق العمل.

5. على مستوى التحديات

- إعادة النظر في آليات توزيع الصلاحيات بين القيادات الأكاديمية والإدارية بما يضمن المشاركة في صنع القرار.
- تبسيط الإجراءات الإدارية الروتينية من خلال أتمتة العمليات.
- إشراك منسوبي الجامعة في صنع القرار وضع خطط التطوير عبر استبيانات وورش عمل تشاركية.
- تخصيص ميزانية مستقلة وداعمة لبرامج التطوير التنظيمي لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

6. الخاتمة:

أظهرت نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي في جامعة نجران يمثل منهجية مهمة للتحسين المستمر، حيث كان أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على واقعه وممارساته في الجامعة، لاسيما في مجال التحول الرقمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبحث العلمي. كما بيّنت النتائج أن هناك فرصاً لتعزيز هذه الممارسات من خلال توفير الحوافز المادية، وتوسيع الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وزيادة مشاركة منسوبي الجامعة في صنع القرار، إضافةً إلى تخصيص دعم مالي كافٍ لبرامج التطوير التنظيمي.

وبناءً على ذلك، فإن جامعة نجران أمامها فرصة لتعزيز جهودها في هذا المجال من خلال الاستثمار في التحول الرقمي، ودعم الإبداع والتعلم المستمر، وتعزيز الشفافية والتعاون، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، ويضمن استدامة التطوير والتحسين المستمر.

7. قائمة المراجع

1.1. المراجع العربية

- أحمد، عبد الناصر. (2024). واقع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة شقراء. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 16 (3)، 20 – 50.
- البرعصي، فتحي. (2016). التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية الجامعية: رؤية نظرية للمداخل المعاصرة. *المجلة الليبية العالمية*، (7)، 1 – 26.
- الجندي، ياسمين. (2020). محددات التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية. *مجلة كلية التربية*، 31 (2)، 705 – 732.
- جيلالي، بوزكري. وبن اعمر، راوي. (2022). أثر تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل التطوير التنظيمي. *دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت. مجلة الاقتصاد الجديد*. مج 13، ع 2.

- الحمدي، منال. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميداني على جامعة الطائف. *المجلة التربوية*، 2 (111)، 466 – 517.
- الروقي، مطلق. (2014). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (15)، 427-468.
- الشمري، بدرية. (2018). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "أفاق". *مجلة العلوم التربوية*، 3 (4)، 54-109.
- الطراونة، ردينا. (2022). درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- العازمي، سالم. (2015). التطوير التنظيمي: الأهداف، أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته. *مجلة العلوم التربوية*، (24،25)، 311-338.
- القحطاني، وآخرون. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الطبعة الرابعة.
- القرالة، أحمد. (2021). البحث العلمي: مفهومه وأهدافه وأثره في المحافظة على المقاصد الضرورية للشرعية الإسلامية. *مجلة الميزان للدراسات الإسلامية والقانونية*، 8 (1)، 141 – 172.
- المسلماني، لمياء. (2022). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع – المتطلبات - المعوقات). *المجلة التربوية*، 2 (99)، 794 – 876.
- النفار، حسام. (2015). التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6 (4)، 346-377.
- برماتي، فاطمة. (2022). البحث العلمي: أهميته وخصائصه وأدواته. *مجلة دراسات – جامعة طاهري محمد بشار*، 11 (1)، 652 – 664.
- بن يوب، دلال. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" – بوعاتي محمود [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 – قالمه.
- بوزوران، سعيدة. (2015). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، (31)، 26-38.
- خليفة، منى. (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (1)، 664 – 700.
- سعودي، منى. ومجاهد، فايزة. (2019). البحث العلمي: آفاق وتحديات. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 2 (3)، 133 – 152.
- عبابنة، هائل. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة الأنبار*، 8 (16)، 50 – 76.
- عمران، تشرين. (2021). الجامعات والبحث العلمي في سورية: دراسة في المعايير والتصنيفات الدولية المعتمدة في تقييم الجامعات. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 43 (1)، 73 – 89.

- مباركي، سامي. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر. *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)*, 11 (2), 169 – 195.
- المدونة العربية. (2024). [رؤية المملكة 2030 في التعليم بالتفصيل](#)
- واس. (2024). [علوم وتقنيات / جامعة نجران تحقق مراتب متقدمة ضمن تصنيف التايمز العالمي للتخصصات العلمية](#)
- واس. (2024). [علوم وتقنيات / جامعة نجران تحقق مراكز متقدمة في تصنيف QS للجامعات العربية لعام 2025](#)

2.7. المراجع الأجنبية

- Akdağ K. Ş., & Çetin, M. (2022). The Role of Organizational Development in the Effect of Intra-Organizational Entrepreneurship on Innovativeness: A Mixed-Method Study in Higher Education Institutions. *Journal of Education and Learning*, 11(4), 200-219. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p200>
- Alhubaishy, A., & Aljuhani, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4647-4662. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10491-6>
- Coman, A., & Bonciu, C. (2016). Organizational culture in higher education: Learning from the best. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 3(1), 135-145.
- Hart, G. (2025, May 15-July 20). *The Importance of Bottom-Up Collaboration in Corporate Organizational Development* [Paper presentation]. World Conference on Emerging Science, Innovation and Policy 2025, Poland. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15751818>
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279-288. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>
- Jing, X. (2024). Research on the relationship between organizational development and employee trust in organizational development based on OD theory. *Economics and Management Studies*, 2, 1-4.
- Kaipunlert, T. (2021). An Organization Development Intervention to Enhance the Learning Organization A Case Study of Student Affairs, Assumption University of Thailand. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 8(1), 104-122.
- Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink–Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2022). Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design

perspective. *Quality in Higher Education*, 28(3), 345-359.

<https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>

Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 5-28. <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2019-0921>

Obakoya, T. T., Sokoya, O. E., & Badru, O. M. (2021). The Centrality of Teamwork in Leadership and Management of Tertiary Institutions in Nigeria. *Journal of Capital Development in Behavioural Sciences*, 9(2), 104-117.

Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A. G., Panagoreț, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 915-928. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1951317>

Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1699>

Schein, E. H. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (Vol. 4). J. Gallos (Ed.). John Wiley & Sons.

Shamroukh, M. G., Kamel, M. K. (2021). Mechanisms for Knowledge Management and Achieving Organizational Development of Higher Education Institutions from a Community Organization Perspective. *JSFF*, 22(22), 15-52. <https://doi.org/10.21608/jfss.2021.135273>

Solanky, A. G., Okeke, D. C., & Aduba, O. (2019). Factors Influencing Organizational Development: A Literature Review. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(7), 103-108.

Sundusiah, S., Rahayu, A., Disman, D., Suryadi, E., & Ramdhany, M. A. (2024). Organizational creativity strategy and strategic partnership in improving positional advantage of vocational high schools in west java. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(4), 953-965. <https://doi.org/10.29210/020245368>

- Taloukolaei, F. R., Zamani, F., & Enayati, T. (2024). Identifying the Dimensions and Components of Good Governance and Organizational Development at Mazandaran University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 113-123.
<http://dx.doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.11>
- Turi, J. A., Sorooshian, S., & Javed, Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5(9), 1-9.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02398>

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحثة/ جميلة حمد ناصر آل زيد الكربي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.77.9