



جامعة الجميع الذكية Everyone's Smart University

خطة بحث بعنوان

أثر الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض على إدارة مشاريع
التحول

**The impact of organizational culture in higher education
institutions in Riyadh city on the management of
transformation projects**

إعداد

حسان بن عبدالله المالكي
حسين بن صالح الدوسري
بدران بن عبدالله القحطاني

إشراف

د. وليد سليمان د. فاطمة مصطفى

خطة البحث

١. عنوان البحث .أثر الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض على إدارة مشاريع

التحول (The impact of organizational culture in higher education institutions in Riyadh city on the management of transformation projects).

٢. المقدمة .يعتبر التعليم من الركائز الأساسية في تقدم الدول، فالتطور يبدأ من الاستثمار في رأس المال البشري وبناء العقول، إضافة إلى البحث العلمي والذي هو مفتاح للاستكشاف والابتكار وحل المعاضل واكتشاف المجهول والقدرة على توقع المستقبل، وبالتالي تُعد المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي هي الحاضنة للتعليم والبحث ولم يعد دورها منغلقة في تخريج دفعات من البطالة بل كوظيفة أكاديمية هي شريك رئيسي في الرؤية وفي تأمين احتياجات سوق العمل، كما أن تقوم بدور حيوي آخر ألا وهو تقديم الدراسات البحثية في مختلف المجالات، مما يعني أن هذه المؤسسات التعليمية هي حجر الزاوية في التطور والنماء، وهي الأساس في خطط التحول على المستوى الوطني، ونرى في كثير من دول العالم كالسعودية ومصر والإمارات ،، وغيرها، انطلقت فيها الرؤى ومشاريع التحول الكبرى (Mega Projects) مما كان له الأثر على هذه المؤسسات التعليمية في الارتقاء بأدوارها وقدراتها لتساهم في دفع عجلة التحول من خلال الاستثمار في العقول ورأس المال البشري وبالتالي توجب عليها أن تنفذ مشاريع إصلاحات وإعادة هيكلة والتنبؤ باحتياجات سوق العمل المستقبلي وإعادة دراسة برامجها الأكاديمية وكراسيها البحثية. وأمام هذه المشاريع هناك سؤال هام كيف يمكن لهذه المؤسسات أن تتغير وتنفيذ مشاريعها، فنجاح وفشل هذه المشاريع يتأثر بالثقافة الراسخة ونمط التفكير السائد وسلوك المؤسسة والذي بُني عبر أجيال متتالية ومدى القدرة على كسب التأييد من أصحاب المصلحة والقدرة على إدارة التغيير، فلكل مؤسسة تعليمية ثقافتها الخاصة والمشتتة على القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الكادر التعليمي والإداري من المؤسسة أو البيئة الخارجية المحيطة، وهذا ما سيتم مناقشتها خلال هذا البحث في تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على إدارة المشاريع.

٣. مشكلة البحث . تتمثل مشكلة البحث في متغيرين، كل متغير منها يشمل عدد القضايا التي تحتاج إلى تفصيل

ودراسة وهي كالتالي: المتغير الأول وهي الثقافة التنظيمية التي تُعد أساس النجاح في تنفيذ المشاريع وإدارة التغيير والخطط الاستراتيجية، إذ تُعبر عن نمط السلوك لمنسوبي المؤسسة، وطريقة تصرفاتهم وبالتالي تعكس قواعد التعامل مع المواقف المختلفة، والتغيير في المؤسسات التعليمية قد ينطبقه عليه ما ينطبق على بقية المنظمات في أن أصحاب المصالح يبحثون عن المردود من هذا التغيير وما هو التأثير عليهم مستقبلاً لينبؤوا مواقفهم من زاوية (المكسب/ الخسارة). إلا أن لها أيضاً خصائص فريدة في مجتمعها الأكاديمي والبحثي واختلاف المستويات العلمية من خلال احتضانها لأصحاب الفكر والخبراء وحملة الشهادات العليا والطلاب، وكذلك تنوع التخصصات، والأعداد الكبيرة من منسوبيها وخاصة في مستوى التعليم العالي. والمتغير الثاني هو إدارة المشاريع؛ وكما قيل كل شي في هذه الحياة متغير والثابت الوحيد هو التغيير، حيث زادت سرعته مع تقدم العلم والتقنية وخطط التنمية ومبادرات التحول وقد تم مؤخراً إطلاق برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية (٢٠٣٠) في المملكة العربية السعودية، والذي يسعى لتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف للمواطنين، وكذلك تم إطلاق نظام الجامعات الجديد والذي يسعى لتعزيز مكانة الجامعات عالمياً وتطوير مواردها الذاتية، وهذا الواقع فرض على مؤسسات التعليم العالي إعداد خططها الاستراتيجية ومبادرات التحول، وأمام هذا المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع) في مؤسسات التعليم فعليه رأى الباحثون أن مشكلة البحث تتمثل في (إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في مشاريع التحول لمؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض).

٤. أسئلة الدراسة . تتمحور هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي « ما هو أثر الثقافة التنظيمية على

مؤسسات التعليم العالي في إدارة المشاريع؟» ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية، وهي:

أ. ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها؟

ب. ما هو مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها؟

ج. كيف يمكن قياس الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؟

د. ما هي الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة التغيير ودعم التحول ؟

٥. فروض البحث.

- أ. هناك علاقة بين نجاح مشاريع التحول للمؤسسات التعليمية وإدارة الثقافة التنظيمية.
- ب. يؤدي تطبيق مفهوم إدارة المشاريع الحديث في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق مستهدفات التحول.

٦. أهداف الدراسة. يسعى الباحثون لتحقيق الأهداف التالية من البحث:

- أ. التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض.
- ب. التعرف على أهمية إدارة مشاريع التحول في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض.
- ج. قياس الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.
- د. التعرف على استراتيجيات معاصرة لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ونشر ثقافة تنظيمية أكثر إبداعية.

٧. أهمية الدراسة. تبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج التي سيصل إليها البحث عن مشاريع تحول مؤسسات

التعليم العالي في مدينة الرياض وتأثير الثقافة التنظيمية عليها، وبالتالي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

(١) الإثراء المعرفي في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع.

(٢) تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين الخطط الاستراتيجية للتحول مع الثقافة التنظيمية.

ب. الأهمية العملية:

(١) تواكب الدراسة التحول الكبير الذي تشهده مؤسسات التعليم العالي في أنظمتها وبرامجها وخططها

الاستراتيجية.

(٢) تسليط الضوء للقادة في المؤسسات التعليمية العليا بأثر الثقافة التنظيمية على مشاريع التحول.

(٣) أهمية الأخذ في الاعتبار الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير عند وضع الخطط الاستراتيجية.

(٤) تقديم التوصيات لصناع القرار في المؤسسات التعليمية بشكل عام في إدارة الثقافة التنظيمية لتحقيق

أهداف التحول.

٨. الدراسات السابقة والإطار النظري.

أ. الدراسة الأولى.

(١) عنوان الدراسة. قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية – عامر العطوي /
الهام الشيباني ٢٠١٠ م.

(٢) أهداف الدراسة. يركز البحث على هدف أساسي يتمثل بقياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها
باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) ويكون ذلك من خلال:

(أ) قياس القيم الثقافية السائدة حالياً في المنظمة المبحوثة باستخدام أداة (OCAI).

(ب) قياس القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل أعضاء المنظمة المبحوثة باستخدام
نفس الأداة (OCAI).

(ج) تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة والعمل على تحديد الإجراءات الكفيلة
بمعالجة هذه الفجوة.

(٣) المتغير المستقل . قياس الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. فجوات الثقافة التنظيمية

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات. أي عملية تغيير ناجحة تقوم بها المنظمة تحتاج إلى برنامج مخطط ومصمم
فاعلة بغية تحقيق أهداف هذا التغيير. وقد حاول الباحثين تقديم مجموعة من الخطوات بغية إجراء هذا التغيير

:

(أ) مرحلة التهيئة والاعداد. نلخصها في إقامة اجتماعات موسعة على مستوى مجلس الجامعة ومجالس
الكليات والأقسام لمناقشة خصائص وطبيعة الثقافة المهيمنة حالياً وكذلك خصائص وطبيعة الثقافة المرغوبة
والقيم المفضلة والمطلوبة مستقبلاً بغية تحقيق أهداف المفضلة، كما يتم العمل على تطوير القيادات وتوفير
الموارد اللازمة.

(ب) مرحلة التنفيذ. تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية لتوضيح ما يجب تغييره من قيم ومعتقدات وفلسفة وما لا يتم تغييره. وأيضاً تنفيذ الاتصالات عن طريق رواية القصص ، وتحديد المبادرات الاستراتيجية ، والتعريف بالمكاسب الصغيرة.

(ج) مرحلة المتابعة والتنفيذ. وتتضمن مراقبة خطوات عملية التغيير الثقافي في الجامعة.

(٧) تعقيب . تركز الدراسة على جانب هام ومرتكز أساسي لإدارة التغيير الا وهو قياس الثقافة التنظيمية وبالتالي تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وإمكانية تغييرها بما يخدم عملية التغيير مع استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) مع الوصول لنتائج عملية مقسمة لمراحل، وتم الاستفادة منها في منهجية قياس الثقافة التنظيمية، إلا أنه لم مجال البحث عريض فلم يتم التركيز على شريحة معينة كمنطقة أو جامعات بعينها.

ب. الدراسة الثانية.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي – تهاني الحميدي – ٢٠١٢م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تعرف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت.

(ب) تعرف درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

(ج) تعرف العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

(د) تعرف الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات، تبعاً للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).

(هـ) تعرف الفروق في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تبعاً للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. التغيير التنظيمي .

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) تدريب مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت على كفايات القائد وخاصة جانب إدارة التغيير والوقت.

(ب) تضمين برامج التنمية المهنية الموجهة للمعلمات موضوعات تتعلق بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وممارستها فعلياً.

(ج) دعوة وزارة التربية إلى تبني مفهوم المدرسة وحدة أساسية للتغيير في النظام التربوي في دولة الكويت.

(د) إجراء دراسة أخرى للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وممارستها فعلياً.

(٧) تعقيب . هدف الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ، ويتم الاستفادة من الدراسة في منهجيتها في دراسة وتحليل المتغير الأول الثقافة التنظيمية في دراستنا .

ج. الدراسة الثالثة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية – نهى عبدالله – ٢٠١٦ م.

(٢) أهداف الدراسة. يهدف هذا البحث للتعرف على مدى أهمية ثقافة المنظمة ورأس المال الفكري للشركتين محل الدراسة والعاملتين بالكويت (شركة مجموعة الأوراق المالية وشركة فيفا للاتصالات)، والتعرف على تأثير ذلك بإضافة ميزة تنافسية لها. ويتم توضيح ذلك من خلال تفسير علاقة الارتباط بين الثقافة المنظمة ورأس المال الفكري والميزة التنافسية بالشركتين محل الدراسة.

(٣) المتغير المستقل. الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. (رأس المال الفكري – التميز بالأداء – كسب ميزة تنافسية).

(٥) منهجية الدراسة. البحث النظري والدراسة الميدانية.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) الاهتمام بالبعد الاستراتيجي لجهود التنمية البشرية والتدريب.

(ب) تنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمات.

(ج) المحافظة على رأس المال الفكري كثروة غير ملموسة تتحول لكفاءة لقيمة ملموسة تؤثر على استمرارية المنظمة وزيادة قيمتها السوقية.

- (د) دعم رأس المال الفكري واستمراريته وتجده من خلال إدارة موارد بشرية ذات منهجية علمية.
- (هـ) التعرف أكثر على كيفية استثمار الأفراد بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمة المنظمة محلياً ودولياً.
- (و) وعي القيادات بدور الأفراد على مختلف مستوياتهم الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.
- (٧) تعقيب . ركزت الدراسة على الثقافة التنظيمية وتأثيرها في رأس المال الفكري للوصول للتميز، واعتمدت على الدراسة الميدانية والتطبيقية على شركتين داخل الكويت في قطاعين مختلفين ووصلت لنتائج هامة في تأثير الثقافة التنظيمية على الشركات لكسب ميزة تنافسية، والملاحظ أن الدراسة ركزت على القطاع الخاص وتحقيق التنافسية بين الشركات.

د. الدراسة الرابعة.

- (١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة / دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة - ميناء جن جن - ولاية جيجل - بولعسل حليلة / بولعسل هدى - ٢٠١٧ م.
- (٢) أهداف الدراسة. تحقيق الهدف الرئيسي (معرفة الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن). وتم إدراج تحته الأهداف الفرعية التالية:

(أ) محاولة التعرف على دور نمط القيادة السائدة في المؤسسة في انضباط العامل في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن.

(ب) الكشف عن إسهام القانون الداخلي للمؤسسة في تحمل العامل للمسؤولية في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن.

(ج) معرفة إسهام القيم التنظيمية في تعزيز الرقابة الذاتية لدى العامل في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جنجن.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع.الالتزام التنظيمي.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) يجب على مديرية الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالعاملين وأشعارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

(ب) محاولة تأسيس ثقافة تنظيمية تتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية، وتقديس العمل في المؤسسة، ووضع ثقافة تنظيمية تنبذ أفكار التأجيل والتكاسل والتغيب عن العمل.

(ج) الاهتمام بالموظفين الجدد من خلال التوجيه، وفتح الحوار معهم من أجل تنمية روح الإخلاص والالتزام في العمل.

(د) الاهتمام بالموظفين الجدد من خلال التوجيه، وفتح الحوار معهم من أجل تنمية روح الإخلاص والالتزام في العمل.

(هـ) ضرورة الالتزام بالمعايير والأنظمة الخاصة بالتوظيف والترقية، وهذا من شأنه أن يدفع نحو تعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم.

(و) منح الثقة وإعطاء الفرص للعاملين لإظهار طاقاتهم، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، فالمشاركة تشعرهم بالثقة وتدفعهم لتحمل المسؤولية وهذا يساعد على تكوين ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة.

(٧) تعقيب . تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وأنها من الضروري، وتم الاستفادة من المنهجية ومقارنة النتائج في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

هـ. الدراسة الخامسة.

(١) عنوان الدراسة. الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية – أ.م.د. خالدية عبدالرزاق – أ.م.د. سامي عباس -م.د. حميد أحمد – ٢٠١٩م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

(ب) تحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحديد التوجه الاستراتيجي

الملائم لها.

- (ج) تحديد طبيعة العلاقة (الارتباط والتأثيرية) بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والتوجهات الاستراتيجية لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- (د) تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- (هـ) حث منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية – على حد سواء- على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين باتجاه رفع مستوى أداء المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.
- (٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية (القيم – المعتقدات الدينية – التوقعات التنظيمية – الأعراف التنظيمية).
- (٤) المتغير التابع. التوجه الاستراتيجي (الاستباقية – الدفاعية – التحليلية – الاستجابية).
- (٥) منهجية الدراسة. التحليلي الوصفي.
- (٦) أهم النتائج والتوصيات .
- (أ) توجيه أنظار الإدارات العليا وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية، وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية، وذلك لأهميتها وبالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.
- (ب) توجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة نحو العمل بمعايير تساعد على خلق علاقات عمل جماعية، وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجاً يحتذى به.
- (ج) تعميق أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة توفير الأمان الوظيفي للعاملين طالما أنهم ملتزمون بقوانين الوزارة ويحافظون على سمعة الوزارة مكانتها.
- (د) توجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة البحث عن حلول، ووضع البدائل لتمكنها من الاستجابة لحالات الطوارئ التي تواجهها، وذلك لأهميتها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية.
- (هـ) تعميق الوعي بضرورة تفعيل الاستراتيجية الاستباقية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وذلك من خلال البحث عن خطط وأساليب عمل جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء. لكونها لم تنل الأهمية اللازمة.

(و) ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلائم مع سوق العمل بعد إجراءات عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها.

(٧) تعقيب . ساهم البحث في تشخيص مستوى الثقافة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واختبار علاقة الارتباط والتأثير. وأوجدت الدراسة فجوات بين التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية. لم ترتبط الدراسة التوجه الاستراتيجي للوزارة بالمستوى الوطني والتوجهات الاستراتيجية الأعلى.

و. الدراسة السادسة.

(١) عنوان الدراسة. مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية – رباب عبد الحميد -٢٠٢٢

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها وخصائصها وأبعادها.

(ب) العوامل المؤثرة على تحديد الثقافة التنظيمية.

(ج) علاقة الثقافة التنظيمية بتحديد اتجاهات المنظمة وانعكاساتها على كفاءة الأداء.

(٣) المتغير المستقل . مفهوم الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. التأثير في اتجاهات المنظمة.

(٥) منهجية الدراسة. المنهج التحليلي الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) ضرورة قيام المنظمات الحكومية بالاهتمام بدور أكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة

الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية.

(ب) أهمية قيام قيادات المنظمات الحكومية بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين لديها،

والتي من شأنها ترسيخ مبادئ الحب والالتقان والعمل والتعلم والتطوير الذاتي والقدرة على إدارة الوقت؛ لما لها من

دور فعال في تحسين كفاءة الأداء والإسراع بعملية الإصلاح الإداري في مصر.

(ج) ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية لدى المنظمات

الحكومية المصرية للتعرف على مدى تأثير عناصرها في بيئة العمل الداخلية والخارجية لتلك المنظمات.

(د) الاهتمام بإجراء مسح ميداني للمنظمات الحكومية المصرية؛ للتأكد من غرس قيم تنظيمية فعالة

تتماشى مع توجهات الدولة نحو الإصلاح الإداري.

(٧) تعقيب . تناولت الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهات نظر متعددة من واقع الأدبيات المختلفة، وتساعد في تتبع تطور المفهوم، ومن الناحية الأخرى كان التركيز على المفهوم بدون وضوح للمتغير التابع.

ز. الدراسة السابعة.

(١) عنوان الدراسة. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة/ دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار – إلهام العلي – الزهراء هامل – ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) محاولة فهم إسهام المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين.

(ب) محاولة معرفة مدى إسهام بيئة العمل الجيدة للتكوين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين.

(ج) محاولة معرفة كيفية إسهام الولاء التنظيمي لتسهيل عملية الاشراف بالتكوين المهني.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. الفعالية التنظيمية (الاندماج الجماعي – اكتساب المهارات الجديدة – عملية الإشراف).

(٥) منهجية الدراسة. تحليلي وصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) تحليل موقع القوة في الأداء والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوة في الثقافة التنظيمية بين الواقع والمستقبل.

(ب) ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم تحقيق الفعالية التنظيمية.

(ج) إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

(د) ضرورة الاهتمام بمختلف عناصر الثقافة داخل التنظيم.

(هـ) إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة وقيمها وقوانينها ومعتقداتها التنظيمية.

(و) خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تصحيح مسار المنظمة ومساعدة على تحقيق أهدافها وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

(ز) إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة.

(٧) تعقيب . تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وأنها من الضروريات ، وتم الاستفادة منها في هذا مجال الفعالية التنظيمية.

ح. الدراسة الثامنة.

(١) عنوان الدراسة. واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة -د. نهى أرباب -٢٠٢٢ م.
(٢) أهداف الدراسة .

(أ) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.

(ب) مستوى التطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم من وجهة نظر العاملين فيها.
(ج) فحص مدى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 > @)$ بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم ، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم.

(٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. التطوير التنظيمي.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي. المنهج التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) العمل من قبل الإدارة العليا والمتوسطة على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعالية خدمة المجتمع.

(ب) ضرورة التزام الإدارة العليا عند وضع الخطط والتنفيذ للتطوير التنظيمي بإشراك العاملين بكافة المستويات في وضع الخطط وصناعة القرارات؛ فهذا يُسهل من تنفيذ هذه الخطط ويجعل العاملين أكثر التزاما بتنفيذها.

(ج) جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل الإدارات الجامعية على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.

(د) تطوير ثقافة تنظيمية تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار؛ وذلك باعتمادها كمعيار لأغراض الترقيات والحوافز.

- (هـ) بناء ثقافة تنظيمية تركز على إشراك جميع العاملين في صناعة نجاحات وتقديم الجامعة تعزيزاً للانتماء مما يسهم في مردودات إيجابية على العمل وبيئة العمل من ثم الوصول للمخرج الأمثل.
- (و) الاهتمام أكثر من قبل إدارة الجامعة؛ باعتماد وتطبيق مدونة السلوك الأخلاقي التي تعمل على ضبط الأداء الوظيفي في الجامعة وتطويره قُدماً.
- (ز) مراجعة السياسات والإجراءات المنظمة للعمل بما يتوافق مع قانون العمل، وتزويد كافة التشكيلات الإدارية بها، حتى تكون معلومة لكافة العاملين بالجامعة.
- (ح) العمل من قبل الإدارة المختصة على إثراء الموقع الرسمي للجامعة أكثر.
- (٧) تعقيب . ركزت الدراسة على شريحة الإداريين والتي لها تأثيرها في الثقافة التنظيمية ومهملة في كثير من الدراسات ، كما تضمنت تحليلاً عملياً لواقع الثقافة التنظيمية في الجامعة المبحوثة ، وهذا الجانب تم الاستفادة منه وكذلك الأدوات المستخدمة فيها.
- ط. الدراسة التاسعة.
- (١) عنوان الدراسة. علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية/ دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير – جيجل- العدواني خولة / نعمون ابتسام – ٢٠١٩ م
- (٢) أهداف الدراسة .
- (أ) تقديم إطار نظري حول موضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- (ب) إنجاز مذكرة تخرج تخصص تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر.
- (ج) التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والأداء داخل المؤسسة.
- (د) تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية.
- (هـ) محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- (٣) المتغير المستقل . الثقافة التنظيمية
- (٤) المتغير التابع. أداء الموارد البشرية
- (٥) منهجية الدراسة. وصفي تحليلي
- (٦) أهم النتائج والتوصيات .

- (أ) المؤسسة محل الدراسة تسود فيها ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، وهذا الأمر يدل على تماسك الأفراد داخل المؤسسة وهذا بدوره له علاقة بأداء الموارد البشرية.
- (ب) يؤدي العمل الجماعي إلى الفعالية في أداء العمل.
- (ج) يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انجاز العمل في الأوقات المحددة.
- (د) يؤدي التعاون بين العمال إلى الاندماج في بيئة العمل.
- (هـ) تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من الاهتمام بالعمل داخل المؤسسة.
- (و) اهتمام المؤسسة بتطبيق القوانين والاحراءات أدى إلى التزام العاملين وانضباطهم وتحملهم للمسؤولية.

(٧) تعقيب . اهتم البحث باكتشاف العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية ، وتم الاستفادة من نتائج البحث في معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية.

ي. الدراسة العاشرة.

(١) عنوان الدراسة. متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) - د. تهاني الخنيزان - د. فاطمة الخضير - ٢٠١٩ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) التعرف على متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).

(ب) الوصول إلى مقترحات تسهم في تحقيق الريادة العالمية في الجامعات السعودية، في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).

(٣) المتغير المستقل . متطلبات الريادة

(٤) المتغير التابع. الميزة التنافسية.

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي مع التركيز على منهج التحليل الوثائقي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) إنشاء صندوق دعم مالي للاستثمار في التطبيقات العملية لنتائج الأبحاث والاختراعات والابتكارات.

- (ب) إنشاء قاعدة بيانات الكترونية في الجامعات والاهتمام بتطويرها؛ لرصد الإنتاج العلمي للجامعة، وضبطه وفق المعايير ولأسس العلمية.
- (ج) الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية من أجل تطوير الأنظمة الجامعية، وزيادة التشابك والتواصل مع الجامعات الريادية العلمية.
- (د) وضع سياسات متكاملة في تنوع مصادر تمويل الجامعة.
- (هـ) تطوير أنشطة البحث العلمي لتوفير بيئة جاذبة للباحثين.
- (و) مد جسور علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات الصناعية وقطاع المال والأعمال.
- (ز) الإدارة الفعالة والمتميزة للموارد البشرية في الجامعات.
- (ح) عقد الشراكات العالمية، والمشروعات البحثية المشتركة.
- (ط) توظيف وسائل الاعلام والاتصال لتنظيم حملات إعلانية لتسويق الجامعات السعودية وما تتمتع به من إنجازات.
- (ي) وضع مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة معوقات التوجه نحو الريادة الجامعية.
- (٧) تعقيب . تطرقت الدراسة لموضوع هام وهو متطلبات الريادة للجامعات السعودية، ويعبر عن الحالة النهائية لمشروعات التحول وتحقيق الرؤية المستقبلية، ومتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ للجامعات السعودية ، ويتم الاستفادة منها في المتغير الثاني في إدارة مشاريع التحول للجامعات السعودية.
- ك. الدراسة الحادية عشر.
- (١) عنوان الدراسة. الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ - أ.د بدر العتيبي / د. إلهام الأحمري - ٢٠١٩ م.
- (٢) أهداف الدراسة .
- (أ) التعرف على متطلبات الاستقلالية العلمية، والمالية، والإدارية، والمالية؛ لتحديد الحاجات التنموية وفق رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- (ب) تحديد الحاجات التنموية لاستقلالية الجامعات علمياً، ومالياً، وإدارياً في ضوء رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

- (ج) حصر الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الاستقلالية العلمية، والمالية، والإدارية؛ لتحديد الحاجات التنموية في ضوء رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- (٣) المتغير المستقل . الاحتياجات التنموية
- (٤) المتغير التابع. استقلالية الجامعات السعودية.
- (٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي
- (٦) أهم النتائج والتوصيات .
- (أ) إيجاد لوائح تنظيمية ذات مرجعية قانونية في المملكة العربية السعودية تمنح الجامعات استقلالاً إدارياً ومالياً، ويشرف عليها مجلس أمناء في كل جامعة، مما يتيح لها حرية الحركة في تسيير أمورها، واختيار قياداتها، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبدون تدخلات خارجية، بحيث يقتصر دور وزارة التعليم على الإشراف الخارجي، والتنسيق بين الجامعات.
- (ب) إيجاد أنظمة تشريعية تسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية، والتخصصية، والبحثية، وإبداء وجهات نظرهم نحو قضايا جامعاتهم، ونحو التحديات التي تواجه مجتمعاتهم ضمن ضوابط الأعراف الأكاديمية، وقيم المجتمع وثوابته.
- (ج) إنشاء جمعيات، أو اتحادات، أو نقابات في كل جامعة تتمثل مهمتها في حماية الحرية الأكاديمية، ومحاسبة من يتعمد الاخلال بمبادئها وتشريعاتها من داخل الجامعات، أو خارجها.
- (د) إدخال مفاهيم الحرية الفكرية بوجه عام، والحرية الأكاديمية بوجه خاص، وضوابطها في المناهج الدراسية.
- (هـ) الاتجاه لتوفير منابع مالية ذاتية للجامعة، بحيث تستطيع التصرف في نتائجها بحرية وانطلاق في أغراضها المختلفة، والعمل على تنميتها.
- (و) تعزيز مشاركة المجتمع في تطوير البرامج التعليمية، ورفع مستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.
- (ز) إيجاد مفهوم حقيقي للشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، وذلك من خلال تفعيل دور القطاع الخاص في رسم سياسات التعليم العالي من خلال مشاركة ممثلين من رجال الأعمال والصناعة في مناقشة خطط التعليم العالي، والاستثمار في التعليم الجامعي.

(ح) رفع الميزانيات المخصصة للبحث العلمي في الجامعات، وذلك لتوفير الإمكانيات والوسائل المادية، أو البشرية، مع دعم المشاريع البحثية المجتمعية.

(٧) تعقيب . تسعى هذه الدراسة لتحديد الحاجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية لتفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والارتقاء بالتعليم الجامعي في المملكة ، وهذه الدراسة مساندة لموضوع البحث في المتغير مشاريع التحول للجامعات السعودية .

ل. الدراسة الثانية عشر.

(١) عنوان الدراسة . نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس (مشروع التعليم الالكتروني نموذجاً) - د.دعاء محمود جوهر - ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) التعرف على الأسس النظرية المتعلقة بنضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة.

(ب) الوقوف على واقع نضج إدارة مشروع التعليم الالكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني.

(ج) الوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بقدرة عملية الدعم المقدم في إطار مشروع التعليم الالكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر مسؤولي ومنسقي الأقسام للدعم الفني بالكلية.

(د) التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الالكتروني وتطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره بكلية التربية جامعة عين شمس.

(٣) المتغير المستقل . نضج إدارة المشاريع.

(٤) المتغير التابع. مشروع التعليم الالكتروني

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات. الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى النضج في إدارة مشروع التعليم الالكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس.

(أ) مأسسة إدارة المشروعات؛ بمعنى توفير منهجية رسمية لإدارة مشروع التعليم الالكتروني على مستوى الكلية بالتركيز على تطبيق الإجراءات أو المعايير المتعلقة.

(ب) بناء هيكل داعم لمكتب المشروع يحفز على الاتصال الفعال ويسر تحقيق أهداف المشروع بالكلية.

(ج) تطوير خطة شاملة للتعليم الالكتروني على مستوى الكلية بحيث تنسق مع خطة الجامعة المتعلقة بالتعليم الالكتروني من ناحية، وتوجه احتياجات الكلية والدور الذي تقوم به كل وحدة في استدامة التعليم الالكتروني.

(د) تعزيز ثقافة داعمة لمشروع التعليم الالكتروني على مستوى الكلية.

(هـ) تطوير السياسة المتعلقة بالتعليم الالكتروني بالكلية لتشمل وضع مخطط لزيادة الوعي المعلوماتي لدى الطلاب.

(و) وضع معايير واضحة ومعلنة للجميع تتعلق بكيفية تخصيص الموارد المتنوعة لتصميم التعليم الالكتروني وتقديمه وتطويره على مستوى الكلية.

(٧) تعقيب . تناول البحث مفهوم حديث (نضج إدارة المشروعات) في مؤسسات التعليم العالي، وتم الاستفادة منه في المتغير الثاني لموضوع الدراسة إدارة المشروعات، لم يتضح المتغير الثاني بشكل واضح في الدراسة. م. الدراسة الثالثة عشر.

(١) عنوان الدراسة. توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية – مها الحربي – ٢٠٢٢م.

(٢) أهداف الدراسة. يهدف البحث إلى تحليل توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية وذلك من خلال استعراض نظام الجامعات الجديد من أجل الاستدلال على مؤشرات الريادة في بنود ومواد النظام الجديد.

(٣) المتغير المستقل . توجهات السياسة التعليمية

(٤) المتغير التابع. مؤشرات الريادة العالمية.

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي الوثائقي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) يدعم نظام التعليم الجديد معيار الابتكار بوصفه أحد أهم المرتكزات الأساسية لنظام التحول

نحو الجامعات الريادية، وتمثل حجر الزاوية بالنسبة لمشروع التحول نحو الجامعات الريادية،

(ب) يدعم نظام التعليك الجامعي الجديد مؤشر النظام ومؤشر المنافسة ومؤشر الاعتماد بوصفة مؤشرات أساسية لكل من معياري الكفاءة والفعالية في مشروع التحول نحول الجامعات الريادية.

(ج) يدعم نظام التعليك الجامعي الجديد معيار التدويل بوصفة أحد المكونات الأساسية لمشروع التحول للجامعات الريادية، وذلك من خلال تعزيز الاستفادة من خبرات الجامعات الدولية في مجال الريادة التعليمية.

(د) يدعم نظام التعليك الجامعي الجديد معيار الأثر بوصفه من مرتكزات مشروع نظام التحول نحو الجامعات الريادية.

(هـ) تعزيز مواد وبنود لائحة نظام التعليم الجامعي الجديد الاستدامة في التعليم وهي أحد المكونات الأساسية لمشروع التحول للجامعات الريادية.

(٧) تعقيب . يهدف هذا البحث إلى تحليل توجهات السياسة التعليمية في المملكة وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية ، والذي يعد مرجع للمتغير الثاني من موضوع البحث مشاريع التحول للجامعات السعودية في مدينة الرياض، وكيفية دعم التحول.

ن. الدراسة الرابعة عشر.

(١) عنوان الدراسة. جاهزية مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان للثورة الصناعية الرابعة ورؤية عمان ٢٠٤٠ من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والخبراء – مشاعل الصيعرية/ وجهة العاني/ خلف العبري – ٢٠٢٢ م.

(٢) أهداف الدراسة .

(أ) الكشف عن واقع جاهزية مؤسسات التعليم العالي للثورة الصناعية الرابعة، ورؤية عمان ٢٠٤٠ من وجهة نظر القيادات العليا فيها والخبراء، وكذلك الهيئة الأكاديمية فيها.

(ب) الكشف عن مدى تأثير اختلاف سنوات الخبرة والنوع الاجتماعي للهيئة الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي على تصوراتهم حول الجاهزية.

(٣) المتغير المستقل . جاهزية مؤسسات التعليم العالي.

(٤) المتغير التابع. الثورة الصناعية الرابعة

(٥) منهجية الدراسة. المنهج المزي (كمي – كفي).

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

- (أ) التركيز على اكساب الطلبة المهارات المطلوبة في عصر الثورة الصناعية الرابعة كالتفكير النقدي، الابداع، وحل المشكلات، وربط تلك المهارات باحتياجات المجتمع ومتطلباته من خلال انشاء مراكز استشارية بالتعاون مع التعليم العالي ومختلف القطاعات المجتمعية.
- (ب) إعادة تحديث المناهج التعليمية بما يتناسب مع الثورة الصناعية الرابعة من خلال إدخال تخصصات وبرامج التقانة الناشئة، وتطوير أساليب التدريس التي تعزز اكساب الطلبة لمهارات المستقبل.
- (ج) الاهتمام بمهارات ووظائف المستقبل من خلال إنشاء مراكز المهارات مدى الحياة من خلال التدريب الفعلي في المصانع والشركات، والورش والدورات التدريبية.
- (د) نشر التوعية حول الثورة الصناعية الرابعة، ومدى ارتباط أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ بها من خلال الورش والمحاضرات، والبرامج التدريبية، وبالتعاون مع الصحافة والاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
- (هـ) تحسين البيئة التعليمية، والعمل على توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في جميع خدمات المنظومة التعليمية، وذلك بإنشاء مختبرات للذكاء الاصطناعي والتقنية الناشئة، والاستفادة من المنصات الرقمية في تسهيل التعليم اللامحدود.
- (و) الاهتمام بتعزيز مهارات اسشراف المستقبل عند قيادات مؤسسات التعليم العالي بالتعاون مع المختصين الدوليين والمحليين في هذا الجانب.
- (٧) تعقيب . دراسة تحليلية عميقة لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وجاهزيتها للثورة الصناعية الرابعة، وتميزت بالتركيز أيضاً على مجتمع الدراسة بحيث شملت أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، وتعتبر رافد للدراسة موضوع البحث في مشاريع تحول الجامعات.
- س. الدراسة الخامسة عشر.
- (١) عنوان الدراسة. ملاءمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ (جامعة بيشة أنموذجاً) - د. غرم الله العلياني- ٢٠٢٢م.
- (٢) أهداف الدراسة .
- (أ) الكشف عن ملاءمة الهيكل التنظيمي لجامعة بيشة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- (ب) التعرف على متطلبات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

(ج) الكشف عن معوقات تحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية في الجامعات الناشئة في ضوء رؤية

٢٠٣٠.

(د) تقدير تصور مقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في

ضوء رؤية ٢٠٣٠.

(٣) المتغير المستقل . الهياكل التنظيمية.

(٤) المتغير التابع. الاستراتيجيات

(٥) منهجية الدراسة. الوصفي التحليلي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) وضع هيكل تنظيمي جديد للجامعة يتلائم مع الوظائف القيادية المستحدثة في متابعة تنفيذ خطة

التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠، ويتم إقراره من الجهات العليا، لتعزيز الدور القيادي في تأديه مهامه.

(ب) ضرورة استحداث وكالات جديدة للجامعة (مثل وكالة الجامعة لريادة الأعمال) لتحقيق أهداف

الجامعة الاستراتيجية.

(ج) استقطاب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتقديم الحوافز

المادية والمعنوية للمتميزين منهم.

(د) تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات وفروعها وربطها بالخطط الاستراتيجية وربطها بتقييم الأداء

في كافة الكليات والأقسام.

(هـ) ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومؤشرات أداء محددة،

والمراجعة الدورية لها.

(و) تبني الجامعات الناشئة للجودة والاعتماد المؤسسي من خلال تسخير كافة الإمكانيات والموارد

الداعمة له.

(ز) السعي للتنمية المهنية وتنفيذ البرامج التدريبية للقادة في الجامعات ومن بينهم العمداء ورؤساء

الأقسام لتحقيق التميز التنظيمي ونشر ثقافة الهيكل التنظيمي المتميز وأبرز العوامل الداعمة له.

(ح) تحويل الهيكل التنظيمي البيروقراطي السائد للجامعات إلى هيكل تنظيمي مسطح الذي يسمح

باللقاء والتواصل بين كافة العاملين في الجامعة بأكملها وعلى كل المستويات.

(٧) تعقيب . هدف هذا البحث إلى الكشف عن ملاءمة الهيكل التنظيمي لجامعة بيشة لاستراتيجيتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتقدم تصور مقترح لتحقيق الملاءمة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، ويعتبر مُدخل جيد لموضوع البحث وخاصة في المتغير الثاني مشاريع التحول.

ع. الدراسة السادسة عشر.

(١) عنوان الدراسة. تصور مقترح لتحقيق الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ - د
شيخة الرشيدى - ٢٠٢٢ م.
(٢) أهداف الدراسة .

(أ) تأصيل فكري لمفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته.

(ب) تشخيص جوانب القوة والضعف في الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية.

(ج) تحديد أهم توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.

(د) تقديم تصور مقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

(٣) المتغير المستقل. الابتكار المؤسسي

(٤) المتغير التابع. الجامعات السعودية

(٥) منهجية الدراسة. المنهج الوصفي.

(٦) أهم النتائج والتوصيات .

(أ) حث الجامعات السعودية على تطبيق التصور المقترح والاستفادة منه في تعزيز الابتكار المؤسسي

فيها ووضعها محل التنفيذ.

(ب) حث الجامعات على نشر ثقافة الابتكار المؤسسي من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية

لزيادة وعي منسوبيها بأهمية تطبيق الابتكار المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.

(ج) إجراء دراسة مقارنة بين بعض الجامعات السعودية وبعض الجامعات العالمية المعززة للابتكار

المؤسسي.

(د) إجراء دراسة لمعرفة أثر تطبيق الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية.

(٧) تعقيب . الدراسة تسلط الضوء على مفهوم الابتكار المؤسسي وأهميته ، وتتماشا مع جهود المملكة في

تطوير التعليم وتوجهات رؤية ٢٠٣٠ ، وتم الاستفادة منها في تحليل واقع الجامعات السعودية وتوجهاتها المستقبلية.

ف. تعقيب على عموم الدراسات السابقة.

(١) من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن تسع دراسات ركزت على المتغير الأول في الدراسة الثقافية التنظيمية وأهميتها في المؤسسات وكيفية إدارة التغيير وقياس الثقافة التنظيمية، بينما سبع دراسات ركزت على إدارة المشاريع وتطوير الجامعات وفق نظام الجامعات الجديد وبما يتلائم مع رؤية ٢٠٣٠.

(٢) اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة من حيث جمع المتغيرين ، وحسب علم فريق البحث لا يوجد دراسة تناولت المتغيرين معاً (الثقافة التنظيمية وإدارة مشاريع التحول في مستوى التعليم العالي) ، بالإضافة إلى الحدود الزمانية والمكانية حيث تم تضيق الدائرة إلى الجامعات الموجودة في مدينة الرياض. (٣) أما أوجه الاستفادة ؛ فمثلت في إثراء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها وصياغة الأهداف والتساؤلات والفرضيات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً الاستفادة منها في النتائج والتوصيات التي توصلت لها.

٩. المنطلقات النظرية للدراسة.

في هذا الإطار يتم تناول الجوانب النظرية المختلفة للثقافة التنظيمية، وكذلك الجوانب النظرية المختلفة لإدارة مشاريع التحول، وذلك كما يلي:

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية.

عرّف (Quinn & McGrath : 544, 1985) الثقافة التنظيمية بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية. ووصفها (هيجان، 1992 : 12) بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد. وعبر عنها (القريوتي، 2000 : 286) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظيم، بحيث تخلق فهمًا عامًا بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. وأشار (Schein : 10, 2001) على أنها الطقوس السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، وهذه الطقوس تظهر ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة.

ووصفها (العطية، 2003 : 326) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. ويشير (الفرحان، 2003 : 16) أن Sehenn عرفها على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تُخترع وتُكتشف وتُطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. ولها مصداقية معتبرة وتعلم الأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير. ويشير (حريم، 2004 : 328 - 327) إلى أن Kurtlewin وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ويرى (عبيسات، 2005 : 14) أنها مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم. كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة. ويشير (العميان، 2005 : 311) إلى أن Wheelen عرّفها على أنها مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، وأن Shermer born عبر عنها على أنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنطقة الواحدة.

ووصفها (الهيبي، 2005 : 25) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تُعد الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها. ويشير (صباح، 2008 : 6) إلى أن "كيرت لوين" عرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.

ويشير (Francois : 425, 2006) إلى أن "شين" عرفها بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتهم للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. ووصفها (عصفور، 2008 : 47) بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. ويوضح (حافظ، 2004 : 14-15) أن (Moorhead & Criffin, 1995) عرفها بأنها مجموعة من

القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة.

ب . إدارة مشاريع التحول.

إدارة المشاريع عبارة عن تطبيق أساليب وعمليات ومهارات وخبرات لتحقيق أهداف المشروع ذلك للحصول على نتائج معينة وفقاً لفترة زمنية وميزانية محددة مسبقاً .

كما يمكن القول بأن إدارة المشاريع هي عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع مثل الوقت ، التكاليف ، الموارد البشرية ، والمهام وذلك للحصول

ولقد تعددت تعاريف إدارة المشاريع كما يلي :

- أشار إليها كل من "Morris و Hough" على أنها: نشاطات إدارية تقوم بتحديد الأهداف والاحتياجات واعداد الميزانيات الخاصة بالمشروع، ومتابعة الإجراءات التي تتم وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع بالكفاءة المطلوبة وبفاعلية أكثر.

- فيما يرى "Tylor و Wirth" أن إدارة المشروع: هي التطبيق الفعلي واتباع الأساليب والإجراءات الفعلية للتطبيق من خلال توظيف المعارف والمهارات والأدوات في مشروع معين، لتحقيق الغاية أو الهدف الأساسي للمشروع، وتنفيذ المخطط له قبل البدء فيه.

- كما ويعرف "Heldman" إدارة المشاريع بأنها علم وفن يتطلب كفاءة مرتفعة وإدارة متفوقة تتضمن الأساليب والإجراءات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه هدفها استخدام إمكانيات وموارد المشروع لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة محددة بفترة زمنية معينة، ويديرها مدير يقوم بالتخطيط والتوجيه، لضمان سير العمل كما خطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

- ويعرف "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع" إدارة المشاريع بأنه: تطبيق لكل من المعرفة والمهارات والتقنيات على

أنشطة المشروع، من أجل تلبية حاجات وتوقعات وأهداف المؤسسة المنفذة لتلك المشروع. ١

- ويعرف "خير الدين" إدارة المشروع على أنه: علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام

الموارد المتاحة. ٢

١٠. المنهجية وطرق البحث .اعتمد فريق البحث على منهجين لدراسة معضلة البحث وهي كالتالي:

أ. المنهج الاستنباطي. والذي ينطلق من المُسَلَّمات أو النظريات إلى الجزئيات من خلال الاستنتاجات، حيث كانت النظرية العامة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات بشكل عام، ثم انتقلنا إلى الخاص تأثير الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض على إدارة مشاريع التحول ، لننتقل بعدها في وضع فروض البحث بناء على النظرية العامة.

ب. المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعني بدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال الوصف بطريقة علمية شاملة ودقيقة للمعضلة، ثم تجميع المعلومات، واختيار عينة الدراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسر العلاقة بين المتغيرات البحثية.

١١. أدوات الدراسة. تتضمن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ما يلي:

أ. الملاحظة. من خلال الخبرة بمتغيرات البحث فيتم العمل على التقصي والتحليل والمتابعة لاكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ب. المقابلات . إجراء مقابلات مع القيادات التنفيذية في مؤسسات التعليم العالي في الرياض للاستفادة من تجربتهم في إدارة التغيير أثناء مشاريع التحول.

ج. استمارة الاستبانة. مع استهداف جميع المعنيين والمؤثرين في موضوع الدراسة، وتحليل الاستبانة احصائيا للتحقق من أهداف البحث.

د. المسح المكتبي. للاستفادة من المراجع والمصادر والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية عن موضوع البحث.

١٢. مجالات الدراسة.

أ. المجال المكاني. سيتم التركيز على مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض.

ب. المجال البشري. استهداف مجتمع الدراسة والمتأثرين بمشاريع التحول في مؤسسات التعليم العالي وهم القيادات التنفيذية والكادر التعليمي والطلبة.

ج. المجال الزمني. تحديد المجال الزمني بانطلاق رؤية (٢٠٣٠) للمملكة العربية السعودية في عام (٢٠١٦م) والتي انعكست على مختلف المجالات وسوق العمل وبالتالي أثرت على مؤسسات التعليم العالي باطلاق عدة مبادرات ومشاريع تحول لمواكبة مشاريع التحول

١٣. التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية .

م	الموضوع	الخطة الزمنية
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة		
١	المتغير الأول: الثقافة التنظيمية.	الأسبوع السابع
٢	المتغير الثاني: إدارة المشاريع التحول	الأسبوع السابع
٣	مشاريع التحول في الجامعات.	الأسبوع السابع
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة		
٤.	الإجراءات المنهجية للدراسة	الأسبوع السابع
	المنهج المستخدم بالدراسة.	
	أدوات جمع البيانات	
	أساليب معالجة البيانات	
٥.	عرض وتحليل البيانات	الأسبوع السابع
٦.	مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية	الأسبوع التاسع
٧.	اقتراحات وتوصيات الدراسة.	الأسبوع العاشر

١٤. قائمة المصادر والمراجع الأولية .

أ. الكتب.

- (١) صديقي فاطمة ، بوسهمين أحمد: تحليل وتقييم المشروعات، دراسة تطبيقية لطريقة PERT و CPM، مقال في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 1، أبريل 2020،، ص 812.
- (٢) عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات، دار الهدى، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ٢٠١٢م.
- (٢) محمد عبدالله السهلي، مكتب إدارة المشاريع / الفرص والتحديات والأدوات، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ٢٠١٤م.

(٣) محمود العبيدي، مؤيد الفضل: إدارة المشاريع، منهج كمي، ط2، الو ارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

(٤) حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع/ دليل الممارسة،

(٥) خطة تنفيذ وإدارة مشاريع تقنية المعلومات، جامعة الملك فيصل.

(٦) م. محمد عبدالله السهلي، مكتب إدارة المشاريع / الفرص والتحديات والأدوات، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ٢٠١٤م.

ب. الرسائل والاطروحات:

(١) عامر العطوي / الهام الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية / دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جمهورية العراق ، ٢٠١٠م.

(٢) تهناني الحميدي، الثقافة السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ٢٠١٢م.

(٣) نهى عبدالله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية ، متطلبات تخرج دبلوم عالي بالإدارة العامة، جامعة الكويت، الكويت ٢٠١٦م.

(٤) بولعسل حليلة / بوالملح هدى، الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة / دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة - ميناء جن جن - ولاية بجبل، لنيل الماجستير في علم الاجتماع، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جمهورية الجزائر، ٢٠١٧م.

(٥) أ.م.د. خالدية عبدالرزاق - أ.م.د. سامي عباس -م.د. حميد أحمد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، الجامعة العراقية، العراق، ٢٠١٩م.

(٦) رباب عبدالحميد ، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية ، باحثة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر، ٢٠٢٢.

- (٧) إلهام العلمي – الزهراء هامل ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة/ دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار، لنيل شهادة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، الماجستير ٢٠٢٢م.
- (٨) د. نهى أرباب ، واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٢٢م.
- (٩) د. تهماني الخنيزان – د. فاطمة الخضير ، متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، كلية التربية، جامعة أسيوط، جمهورية مصر ، ٢٠١٩م.
- (١٠) العدوان خولة / نعمون ابتسام ، علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية/ دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير – جيجل، مكملة لنيل شهادة لماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجمهورية الجزائرية، ٢٠١٩م
- (١١) أ.د بدر العتيبي / د. إلهام الأحمر ، الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩ م.
- (١٢) د.دعاء محمود جوهر ، نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس (مشروع التعليم الالكتروني نموذجاً) ، كلية التربية ، جامعة عين شمس، جمهورية مصر ، ٢٠٢٢م.
- (١٣) مها الحربي ، توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية ، كلية التربية، جامعة أسيوط، جمهورية مصر، ٢٠٢٢م.
- (١٤) مشاعل الصيعرية/ وجهة العاني/ خلف العبري ، جاهزية مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان للثورة الصناعية الرابعة ورؤية عمان ٢٠٤٠ من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والخبراء ، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠٢٢م.
- (١٥) م- د. غرم الله العلياني ، ملائمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ (جامعة بيشة أنموذجاً) ، كلية التربية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٢م.
- (١٦) د شيخة الرشيد ، تصور مقترح لتحقيق الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، كلية التربية، جامعة حائل، ٢٠٢٢ م.