


استراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السعودية في
ضوء نظام الجامعات (تصور مقترح)

د. هيلة بنت عبدالله الفايز

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية





استراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء نظام الجامعات (تصور مقترح)

د. هيلة بنت عبدالله الفايز

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٢ / ٧ / ٢٥ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٢ / ٨ / ٢٤ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لاستراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء نظام الجامعات؛ وذلك من خلال تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري المناسب تطبيقها، والصعوبات والتحديات التي تواجه التطبيق من قبل الجامعات الحكومية في المملكة في ضوء نظام الجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي التفسيري، وتم توظيف أداة المقابلة، وبلغت عينة الدراسة (١١٢) عضو وعضوة هيئة تدريس ممن لهم خبرة إدارية (حالية أو سابقة)؛ وجاءت أبرز نتائج الدراسة في أسئلتها الميدانية، كالتالي:

- حصلت استراتيجية الإصلاح الشمولية واستراتيجية الشفافية على موافقة (٨٧,٧٪) من أفراد الدراسة، يليها استراتيجية الإصلاح الدائمة بنسبة (٧٦,٧٩٪)، ثم استراتيجية التركيز بنسبة (٧٤٪).

- جاءت أبرز الصعوبات والتحديات المتوقع مواجهتها أثناء تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري تتمثل في الصعوبات والتحديات في البعد الهيكلي والتنظيمي، والبعد التشغيلي والمالي، والبعد التنموي والتنافسي.

وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري، تكون من فلسفة ومنطلقات ومبادئ، وقيم وأهداف، وآليات وإجراءات التطبيق والتقييم، ومتطلبات التطبيق.

الكلمات المفتاحية: إصلاح إداري، استراتيجيات، الجامعات السعودية، نظام الجامعات، تصور مقترح

Administrative Reform Strategies in Saudi public Universities in View of Saudi Universities' Bylaws (A proposed concept)

Dr. Haila Abdullah Al-Fayez

Department Management and Educational Planning - Faculty of Education
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Abstract:

The present study aimed to propose a concept for administrative reform strategies in Saudi public universities in view of Saudi universities' bylaws through identifying appropriate administrative reform strategies that can be applied and by exploring challenges facing its application in Saudi Arabia. In order to achieve the study objectives, a qualitative methodology was used in the form of explanatory phenomenology and interviews. The sample comprised 112 faculty members with previous or current administrative experience. The main results of the study were the following:

- Comprehensive reform strategy and transparency strategy obtained the approval of (87.7%) of the respondents, followed by permanent reform strategy at a rate of (76.79%), and then the focus strategy at a rate of (76.79%)
- The most prominent difficulties and challenges expected to be faced during the implementation of administrative reform strategies are difficulties and challenges in structure and organization, operation and finance, and development and competition.

The study also presented a proposed concept on how to implement administrative reform strategies, which included the philosophy of perception, its principles, and the values it is based on. Then identifying its objectives and importance, the mechanisms and procedures of evaluation, and requirements for implementation.

key words: Administrative Reform, Strategies, Saudi Universities, Universities' Bylaws, Proposed Concept

المقدمة:

تُعد الجامعات اللبنة الرئيسة للتطوير والتنمية وتكوين المواطنة الصالحة؛ وإمداد مؤسسات المجتمع بالطاقات البشرية اللازمة وفق منظومة محددة ومتطورة من المؤهلات والقدرات العلمية والعملية؛ واستجابة لهذا الدور الحيوي تحرص الجامعات على البقاء في حالة حراك واستجابة مستمرة لجميع التطورات العلمية والتشريعية سواء كانت في بيئتها المحلية أو العالمية، الأمر الذي يترتب عليه تحديث وتطوير سياسات وإجراءات عملها وتنظيماتها الداخلية.

ويؤكد العربي والقشلان (٢٠٠٩م) أن مؤسسات التعليم العالي تهتم بإصلاح هياكلها ونظمها لمواكبة متطلبات التطوير والتنمية في جميع مجالاتها الأكاديمية والإدارية. ويصاحب ذلك تطبيق العديد من المداخل والاتجاهات الإدارية المناسبة لتوليد أفكار وأساليب ابتكارية لرفع مستوى كفاءة أداءها. وتعزيز مستوى منافستها للمؤسسات النظيرة. وتؤكد العليمات (٢٠١٨م) أن الإصلاح الإداري من أهم الاتجاهات الحديثة التي تتبناها الأجهزة الإدارية لتصحيح أنظمتها وهياكلها الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها، كونه يهدف إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري وتدعيم قدراته وإمكاناته لتحقيق التنمية الإدارية؛ من خلال إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة وإصلاحات على مستوى النظام ككل أو على مستوى تحسي عناصره الرئيسة كالهياكل الإدارية أو الأفراد والعمليات.

ويتحمل الإصلاح الإداري الجامعي مسؤولية كبيرة في التطوير والتحديث الشامل للجامعات كونه يهيئ الأرضية اللازمة لنجاحه ويحضر متطلباته، ويدرب الموارد البشرية اللازمة للقيام به (القاسمي، ٢٠٠٨م). على اعتبار أن عملية الإصلاح والتطوير ومعالجة المشكلات التي تعيشها الجامعات تتطلب التفكير في واقعها والقدرة على رسم رؤية مستقبلية علمية تطويرية تشمل القوانين والأنظمة والهياكل التنظيمية (الناصر، حكيم، ٢٠١٧م، ص ٣٨٩). ويؤكد (العاصمي، ١٤٣٩هـ) أن الجامعات السعودية يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات والمهام التي تتمثل في تحسين الأساليب التدريسية ونقل واستثمار الإنتاج العلمي للباحثين، وتفعيل الشراكة المجتمعية تجاه مواءمة مخرجاتها في بناء مجتمع المعرفة، ودعم متطلبات سوق العمل للمساهمة في تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي للدولة؛ وبناء ونشر واستثمار المعرفة المتمثلة في الكوادر البشرية المؤهلة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في المراحل المختلفة.

كما أن رؤية (٢٠٣٠) وما انبثق عنها من برامج تحول وطني وما تضمنته من أهداف بناء اقتصاد معرفي، واستهداف حصول خمس جامعات سعودية على الأقل على تصنيف ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة دولية، وغيرها من الأهداف الاستراتيجية التنموية، إضافة إلى نظام الجامعات المعتمد بمرسوم ملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ؛ جميعها تشير إلى أن للجامعات دوراً محورياً استراتيجياً في التنمية والتطوير وبناء الموارد البشرية وخدمة المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته. لذا فإن هذه النقلة النوعية في أدوار ومسؤوليات

الجامعات، والتي تمنحها مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية في إدارة شؤونها؛ تتطلب منها أن تنظر إلى بيئاتها الداخلية وهياكلها التنظيمية نظرة فاحصة عميقة لتحديد الفجوات المؤثرة على كفاءة أداءها وتحولها نحو الأدوار الجديدة ونحو استقلالية إدارية ومالية منضبطة، والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها وقدراتها المؤسسية لتحديث الأداء وتطويره وتحقيق الأهداف والطموحات المتوقعة منها كونها مؤسسات تعنى بالدرجة الأولى بإيجاد مجتمع معرفي منافس عالمياً.

ويكاد يجمع العديد من خبراء الإدارة على أن تحسين أداء الجامعات وتطويره لا بد أن يبنى على استراتيجيات إصلاح إداري لجميع العمليات والممارسات القائمة، ليكون التطوير مرتكزاً على بيئة تنظيمية صحية قادرة على تلبية متطلباته، حيث يعد الإصلاح الإداري عملية ديناميكية لازمة للتطوير سابقة له ومتزامنة معه، تهيأ البيئة الداخلية والبنية التنظيمية للجامعات، وتعالج الخلل ونقاط الضعف لتقبل المبادرات والبرامج التطويرية والتحسينات المطلوبة بأقل قدر ممكن من التحديات والصعوبات.

مشكلة الدراسة:

حققت بعض الجامعات السعودية إنجازات متعددة؛ منها حصول (١٧) جامعة سعودية على الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للاعتماد الأكاديمي من أصل (٢٩) جامعة، (المركز الوطني للاعتماد الأكاديمي، ١٤٤١هـ). إضافة إلى حصول جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز على مراتب متقدمة ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في العالم وفق تصنيف شنغهاي Academic (ARWU) Ranking of World Universities لعام تصنيف (شنغهاي، ٢٠١٩م). كما حققت الجامعات السعودية أيضاً في عام (٢٠١٩م) تقدماً بـ (٩) مراتب مقارنة بالعام (٢٠١٨م) في تقرير التنافسية العالمي والصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)، (تقرير التنافسية، ٢٠١٩م).

كما تواكب الجامعات السعودية حالياً مرحلة انتقالية حاسمة؛ من خلال صدور واعتماد نظام الجامعات بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، الأمر الذي وضع على عاتقها مزيداً من الأدوار والمسؤوليات الإصلاحية تجاه بنيتها الإدارية والأكاديمية بشكل يحقق لها استقلالية مالية وإدارية وأكاديمية منضبطة؛ ويهيئ لها تحولاً مرناً محققاً لأهدافها الاستراتيجية ومسؤولياتها التنموية.

وفي مقابل تلك الإنجازات والتطورات المتسارعة حصل التعليم العالي في السعودية على مؤشرات منخفضة نسبياً في مؤشر المعرفة العالمي؛ حيث جاء ترتيب التعليم العالي في المملكة في مؤشر المعرفة في المرتبة (٦٠)، وبمجموع

درجات يساوي (١٠٠/٤٢,٣) وهي درجات منخفضة نسبياً مقارنة بدرجات الدول العشرين المتقدمة في نفس المؤشر والتي تراوحت بين (٦٩,٩ - ٥٣,٩)، (مؤشر المعرفة العالمي، ٢٠٢٠م).

في مقابل ذلك أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن الجامعات السعودية تواجه العديد من التحديات في عدد من المجالات منها: دراسة العتيبي (١٤٢٦هـ)، ودراسة كسناوي (٢٠١١م) التي أشارت إلى أن الجامعات تواجه عدداً من التحديات منها في مجال البحث العلمي والشراكات كضعف الخدمات البحثية، وضعف الاستفادة من الاتصال بمراكز الأبحاث والجامعات العالمية، والأبحاث الدولية المشتركة والمؤتمرات العلمية، وعدم تطوير الأنظمة الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتوافق مع مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى ضعف التعاون بين الجامعات وقطاعات التنمية الصناعية في مجال البحث العلمي، أما دراسة الصالح (٢٠١٢م) ودراسة الرويلي (١٤٣٥هـ) فقد أكدت نتائجهم على ضعف شراكة الجامعات مع القطاع الخاص وقطاع الإنتاج، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية والمتمثلة في موائمة المخرجات لسوق العمل وضعف النشر العلمي في المجالات الدولية، وقلة المخصصات المادية للبحث العلمي والإمكانات داخل الجامعات، وضعف الربط بين البحث العلمي ومتطلبات المجتمع، وقلة الابتكارات والاختراعات والجوائز العلمية. كذلك أكد الداود (١٤٣٨هـ) في ورقته أن البحث العلمي في الجامعات السعودية ما يزال يعاني من نواح قصور كبيرة يعود معظمها إلى عدم تخصيص ميزانية مستقلة ومشجعة للبحث العلمي.

كما أشارت أيضاً دراسات أخرى إلى تحديات في مجال خدمة المجتمع والتدويل كدراسة العامري (١٤٣٤هـ) ودراسة الشريف (٢٠١٦م) التي أكدت على أن درجة توفر متطلبات تدويل التعليم العالي في الجامعات السعودية الحكومية ضعيفة، بينما كانت أهمية تلك المتطلبات عالية جداً، للاتجاه نحو (الاستقلالية المالية، الإدارية، والأكاديمية للجامعات السعودية)، كما توصلت إلى أن واقع وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية كانت متوسطة إلى ضعيفة، وأن درجة معوقات وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية كبيرة وكبيرة جداً.

كما أشارت بعض الدراسات لتحديات أخرى تواجه الجامعات في عملياتها وبيئاتها؛ كدراسة المفيز (٢٠١٨م) التي أكدت على عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات تمثلت في المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أما دراسة اللهيبي (١٤٣٩هـ) فقد أشارت إلى أن مواكبة مجتمع اقتصاد المعرفة يتطلب تكثيف الجهود من الجامعات لتوفير بيئة عمل مناسبة وكوادر بشرية ملائمة وتكنولوجيا حديثة، وإدارة مؤسسية ناضجة والتحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي القائم على إحداث شراكة استراتيجية مع مؤسسات المجتمع لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، وتوصلت دراسة جبرين (١٤٣٩هـ) إلى أن تطبيق الجامعات السعودية للمرونة، وتحقيق القدرة التنافسية والتوجه نحو التخصصات البينية كان متوسطاً، كذلك التدويل وتطبيق ريادة الأعمال والتأهيل لسوق العمل

وتطبيق تنويع مصادر التمويل في الجامعات السعودية جاءت متوسطة؛ أي أنها دون المستوى المأمول.

وتوصلت دراسة الغامدي (٢٠١٩م) إلى أن واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة بشكل عام جاء متوسطاً، وتبينت الدراسة أن الجامعات السعودية الناشئة تواجه معوقات عديدة نحو تحسين قدرتها التنافسية؛ كان من أبرزها المعوقات المالية والإدارية والأكاديمية، كما أشارت دراسة باسعيد (١٤٤٠هـ) إلى عدد من المعوقات التي تحد من نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، منها ضعف البنى الأساسية (الإدارية، المادية، الأكاديمية) لدى بعض الجامعات، كما أشارت الدراسة لعدد من الإشكالات المتوقع ظهورها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، منها كثرة القرارات الإدارية الخاطئة، أو العجز المالي، أو تدني المستوى الأكاديمي، وسوء استخدام الحرية والمرونة المصاحبة للاستقلالية، تعثر تنفيذ برامج الجامعة وخططها وتدني مستواها، بسبب نقص المخصصات الحكومية وقلة الموارد الذاتية، اختلال النظام الداخلي لبعض الجامعات الناشئة نتيجة عدم اكتمال هيكلها الإدارية وبنائها التحتية.

كما حددت وزارة التعليم في المملكة أن أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي: ضعف البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وضعف موائمة مخرجات التعليم والتدريب لاحتياجات سوق العمل، وضعف بيئة الاستثمار في التعليم الأهلي وغياب الخدمات التي تدعم قيام صناعة تعليم مزدهر، (وزارة التعليم، ١٤٤١هـ).

ومن خلال تحليل التحديات التي أشارت لها الدراسات المتواترة وتقارير وزارة التعليم آنفة الذكر، يُلاحظ أنها تحديات مرتبطة بكفاءة أداء الجامعات لوظائفها وأدوارها الرئيسية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع؛ إضافة إلى تحديات في عملياتها وبيئاتها التنظيمية ووجودها الدولي، وبالتالي فإن تلك التحديات تؤثر سلباً على جاهزيتها للاستقلالية والتحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد، وحتى تتمكن الجامعات السعودية من التحول التنظيمي من الوضع الحالي والمنضبط بنظام مجلس التعليم العالي والجامعات والصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) في ٤/٦/١٤١٤هـ، إلى وضع تنظيمي جديد مستهدف منضبط بنظام الجامعات الجديد والصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ٢/٣/١٤٤١هـ، بسلسلة ودون أن تواجهها عقبات أو تحديات انتقالية، فليزيمها إعداد وهيئة يئتها الداخلية وبنيتها التنظيمية من خلال تطبيق استراتيجيات إصلاحية تهدف من خلالها إلى إحداث تغييرات مقصودة وشاملة في كافة مجالاتها وعملياتها؛ وتطوير الهياكل وتبسيط الممارسات الإدارية، وبناء القدرات المؤسسية التي تؤهلها وتمكنها من تقلد زمام المبادرة في قيادة عملية التحول بكفاءة وفاعلية عالية، وتحقيق الاستقلالية المستهدفة، وهذا ما تهدف الدراسة الحالية لبحثه لتقديم تصور مقترح حيال أنسب استراتيجيات الإصلاح الإداري لتطبيقها من قبل الجامعات في ضوء نظام الجامعات الجديد.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما استراتيجيات الإصلاح الإداري المناسب تطبيقها من قبل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات؟
- ٢- ما الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية أثناء التحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد؛ من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٣- ما التصور المقترح لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات، والذي يُسهم في رفع كفاءة أداء الجامعات واستعدادها للتحول للنظام الجديد؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها السابقة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد استراتيجيات الإصلاح الإداري اللازم تطبيقها من قبل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات.
- ٢- تشخيص الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية، أثناء التحول لتطبيق نظام الجامعات، من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٣- ما التصور المقترح لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات؛ والذي يُسهم في رفع كفاءة أداء الجامعات واستعدادها للتحويل للنظام الجديد.

أهمية الدراسة:

تجسدت أهمية الدراسة النظرية والعملية فيما يلي:

- أن موضوع الإصلاح الإداري من الموضوعات الإدارية المهمة والذي يمثل حجر أساس تترتب عليه عمليات التطوير والتحديث في المؤسسات عامة، وهذا ما يؤكد أهمية البحث والتفصيل فيه كونه البوصلة الغائبة في منهجية التطوير.
- قلة بل ندرة الأبحاث المحلية في مجال استراتيجيات وسياسات الإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم، الأمر الذي يجعل هذا المجال بحاجة لمزيد من الأبحاث العلمية تحديداً في مؤسسات التعليم العالي كونها مقبلة على مرحلة انتقالية حاسمة.
- توجيه الباحثين لمداخل إدارية مهمة في أبحاثهم العلمية، تسهم في معالجة تحديات ومشكلات حالية وتعزز التوجه لأوضاع مستقبلية منشودة في مؤسسات التعليم العالي.
- تقدم الدراسة تصور لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري يمكن الجامعات من معالجة الخلل الواقع في تعثر نجاح بعض المبادرات والخطط التطويرية ويمكنها من تهيئة بيئاتها للانتقال لمرحلة جديدة بأقل قدر ممكن من التحديات مستقبلاً.

- تأتي هذه الدراسة بالتزامن مع وجود المركز الوطني للتنافسية (تيسير) والذي تأسس عام (٢٠١٩م) تحت مظلة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وهو الذراع المؤسسي لحكومة المملكة، ويسهم في تنفيذ الإصلاحات التشريعية والإجرائية بهدف تطوير بيئة الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية العالمية للمملكة تحقيقاً لأهداف رؤية ٢٠٣٠.
- تتزامن الدراسة مع مرحلة اعتماد نظام الجامعات وآلية الموافقة على تطبيقه بالتدرج من قبل مجلس شؤون الجامعات مما يعني أن كل جامعة عليها أن تثبت جاهزيتها واستعدادها التنظيمي لتطبيق النظام قبل حصولها على موافقة المجلس بذلك، ولعل هذه الدراسة تقدم للقيادات الجامعية ما يفيدها في مرحلة التحول.

المصطلحات:

تضمنت الدراسة عدداً من المصطلحات الرئيسة كالتالي:

الإصلاح الإداري:

تشير الحملي (٢٠١٣م) إلى أن الإصلاح الإداري عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم لزيادة فاعليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، وتحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانات الجهاز الإداري، وتحسن من مستوى أدائه، (ص ٣٣٧).

وتُعرف الأمم المتحدة (United nation) الإصلاح الإداري بأنه "التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية"، (في كافي، ٢٠١٨م، ص ٣٩).

استراتيجيات: ومفردها (استراتيجية) فقد عرفها دركر (Drucker) بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"، (في عباس، ٢٠١٨م، ص ٢٣).

الجامعة: مؤسسة أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً، تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للدولة وفق أحكام النظام، ولا تهدف إلى الربح، (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ).

نظام الجامعات: يهدف النظام الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، إلى تنظيم شؤون التعليم العالي والعمل على تعزيز مكانته العلمية والبحثية والاجتماعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ).

وتُعرف استراتيجيات الإصلاح الإداري للجامعات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: العمليات والآليات الحالية والمستقبلية التي تستعد من خلالها الجامعات السعودية لمرحلة انتقالية تستقل فيها مادياً وإدارياً وأكاديمياً؛ وتشمل تصحيح البنى التنظيمية والممارسات الإدارية، وتطوير منظومة التشريعات واللوائح والقوانين الإدارية، لزيادة تكيف الجامعات والعاملين، وتنظيم وحشد الموارد والجهود لتنفيذ قرارات تصحيح استراتيجية، وتقييم النتائج بواسطة نظام معلوماتي يجعلها أكثر مرونة ويهيئها للتحويل لتطبيق نظام الجامعات الجديد بأقل قدر ممكن من الصعوبات والتحديات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تقديم تصور مقترح لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري (الشمولية، الشفافية، الدائمة، الهيكلية) بالجامعات السعودية؛ وتشخيص الآثار المتوقعة من غياب تطبيقها في ضوء نظام الجامعات.

الحدود المكانية: الجامعات السعودية الحكومية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تضمن الجزء الأول الخلفية العلمية للدراسة وشملت عرضاً للإصلاح الإداري من حيث مفهومه وأهميته ومجالاته، واستراتيجياته والصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيقها، ثم الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية ونظام الجامعات الجديد.

الجزء الأول: الإطار النظري:

إن كفاءة وفعالية أي مؤسسة تتوقف على كفاءة الجهاز الإداري فيها؛ فهو المسؤول عن العمليات التي تنظم وتضبط سير العمليات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، لذا فإن الإدارة بحاجة لأن تكون مهيأة لمواجهة التطورات التنظيمية والعلمية بمرونة تنظيمية عالية، وذلك من خلال القيام بعمليات إصلاح إداري تشمل كل ما من شأنه إعاقه تقبل تلك التطورات، والتجاوب معها بصورة إيجابية تعود على المؤسسة ومصالحها بالفائدة والنفعة، من خلال تغيير هيكلية يسهم في التخلص من الروتين الإداري وتعقد الإجراءات وتشابكها وصولاً لتطبيق أساليب إدارية حديثة وحوكمة رشيدة لكافة العمليات.

أولاً: الإصلاح الإداري:

ارتبط الإصلاح الإداري بمفاهيم عدة تختلف نسبياً فيما بينها نتيجة اختلاف الفكر الفلسفي والعلمي للباحثين والمؤلفين ومنطلقاتهم الإدارية، كما نتج أيضاً تداخلاً بين مفهوم الإصلاح الإداري ومفاهيم عمليات إدارية أخرى، كالتحديث والتطوير والتنمية، وغيرها من الاتجاهات الإدارية ذات الدلالة على التغيير الإيجابي في المؤسسة، ولعل التداخل يكون مبرراً إلى حد ما كون جميع تلك المصطلحات تشير في مضمونها إلى إدخال تعديلات أو تحولات في النظم الإدارية، ويؤكد عيتاني (٢٠١٧م) أن مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير والتنمية الإدارية ترتب عليها عدم دقة اللغة المستخدمة وزيادة المشكلات المرتبطة بالمعنى الاصطلاحي، ولعل ذلك يعود لغموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمصطلحات الأخرى. وفيما يلي سيتم عرض عدداً من مفاهيم الإصلاح الإداري وتحليلها لتوضيح العناصر المشتركة بينها، ومن ثم المقارنة بينها وبين المصطلحات المشابهة:

يشير المخلافي (٢٠٠٦م) إلى أن الإصلاح الإداري تغيير مقصود وشامل على مستوى المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية وتطوير الهياكل، وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المتقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة.

أما الخلايلة (٢٠٠٦م) فيرى أن الإصلاح الإداري يجب أن ينطوي على معرفة لتأثير المعوقات في النظام التربوي ومن ثم فهم دقيق لآليات تغيير تلك المعوقات من خلال تهيئة المدخلات البشرية والمادية وتنظيمها، لتتنغم وعناصر النظام بشقيها المادي والبشري وتسهم في إنجاح الإصلاح المنشود وتحقيق أهدافه، ويضيف آل سعود (٢٠٠٧م) لمفهوم الإصلاح الإداري أنه عملية هادفة مخططة ومرسومة هدفها يتحرك دائماً مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم وتشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.

أما Christensen (2010) فيشير لأهمية أن يتوافق الإصلاح إلى حد ما مع المعايير والقيم الثقافية الأساسية في المنظمة ليسهل تنفيذه، في حين أن الإصلاح القائم على المواجهة من المرجح أن يتم رفضه أو تعديله أو تنفيذه جزئياً فقط، لذا فإن استخدام هذا المنظور لدراسة مفهوم الإصلاح وتطبيقاته في الجامعات يعني التركيز على الثقافة بدلاً من البناء التنظيمي. ويرى الغالبي وصالح (٢٠١٠م) أن الإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة. ويعرف أبو الوفا ونايل وعبدالعظيم (٢٠١٤م) الإصلاح الجامعي بأنه الجهود المخططة والمنظمة والتي تتطلب توافر مناخاً مواتياً وإمكانات مادية وبشرية مناسبة، لإدخال تحسينات على النظام الجامعي من خلال تغييرات في الإجراءات والقوانين التي تؤثر على الكيفية التي تعمل بها الجامعة.

كما تؤكد عليّمت (٢٠١٨م) أن الإصلاح الإداري يعتبر تغيير جذري في المفاهيم والأفراد، كونه عملية هادفة مخططة، مستمرة ومتجددة، شاملة ومتكاملة لجميع مقومات الإدارة وإجراءاتها، ويدعم هذا المفهوم عيتاني (٢٠١٧م) الذي يرى أن الإصلاح الإداري لا يقتصر على العملية الإدارية فحسب وإنما يشمل التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية للإدارة وعلاقتها الاقتصادية والاجتماعية، وهذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح من مجرد تطبيق نماذج إدارية حديثة إلى غرس روح الابتكار الإداري والإبداع التنظيمي والاهتمام بالإنجاز في الظروف البيئية المحيطة به. أما كافي (٢٠١٨م) فيعرف الإصلاح الإداري بأنه تغيير مقصود وشامل على مستوى المنظمة تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية وتطوير الهياكل، وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات على أساس التدرج والتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة.

ومن خلال تحليل مضامين المفاهيم السابقة يُستنتج أن للإصلاح الإداري أبعاد متعددة منها؛ البعد الهيكلي التنظيمي، الاجتماعي والثقافي، الاقتصادي والسياسي والتي تُعد الموجه لجميع عمليات الإصلاح الإداري؛ أي أنه عملية مخططة وشاملة ومقصودة لجميع مجالات المؤسسة ولا يمكن أن تقتصر على مجال دون آخر، كما أشار البعض للمفهوم الجزئي للإصلاح الإداري؛ والذي يتم من خلال ترميم أجزاء فقط حيث أن الاستمرارية في الترميم ستؤدي

بالنهاية إلى إصلاح الجهاز ككل، بينما يذهب البعض لأهمية الإصلاح الشامل للنظام الإداري بصفته كل متكامل يؤثر في بعضه البعض.

ولقد عرّف الطيب الإصلاح الإداري من خلال المنظور الشمولي بأنه: "جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافه" (في كافي، ٢٠١٨م، ص ٣٨).

ويتضح مما سبق أن ما يميز الإصلاح الإداري عن غيره من المصطلحات الإدارية الأخرى كونه متطلب لازم يسبق التطورات التشريعية والتنظيمية بأسلوب علمي مخطط، كما أن هناك علاقة تراتبية بين الإصلاح والتطوير والتنمية، قد تكون تزامنية وقد تكون سببية؛ بمعنى أن التطوير يحتاج لإصلاح ويعطي نتائجه، كما أن التنمية الشاملة تكون نتيجة الإصلاح والتطوير، وقد يحتاج التطوير والتنمية لعمليات إصلاح متتالية بالتزامن معهم. إضافة إلى أن الإصلاح الإداري يسير بالتوازن مع خطط الإصلاح التنموية ويكون إحدى نتائجه المباشرة التي تنعكس على المنظمة، أي أن خطط التنمية غالباً تحتاج لاستراتيجيات إصلاح قبلية تهيئ المنظمات لتطبيقها، وهذا ما يسمى التوافق بين خطط التنمية وخطط الإصلاح الإدارية.

ويلاحظ من مفاهيم الإصلاح الإداري أنها تطورت عبر مرحلتين: المرحلة الأولى التقليدية لمفهوم الإصلاح الإداري وهي تركز على البعد الهيكلي والأدوار والإجراءات الإدارية في إطار لا يتعدى البيئة الداخلية للمنظمة، أما

المرحلة الثانية فهي تعبر عن المفهوم الحديث للإصلاح الإداري والذي يراعي البعد الهيكلي والتصميم التنظيمي، إضافة للأبعاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للإصلاح، كذلك يهتم بالموارد البشرية وتقييم عمليات الإصلاح تقيماً شمولياً في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

واستناداً لما سبق يُعرف الإصلاح الإداري للجامعات في هذه الدراسة بأنه: العمليات والآليات الحالية والمستقبلية التي تستعد من خلالها الجامعات السعودية لمرحلة انتقالية تستقل فيها مادياً وإدارياً وأكاديمياً؛ وتشمل تصحيح البنى التنظيمية والممارسات الإدارية، وتطوير منظومة التشريعات واللوائح والقوانين الإدارية، لزيادة تكيف الجامعات والعاملين، وتنظيم وحشد الموارد والجهود لتنفيذ قرارات تصحيح استراتيجية، وتقييم النتائج بواسطة نظام معلوماتي يجعلها أكثر مرونة ويهيئها للتحويل لتطبيق نظام الجامعات الجديد بأقل قدر ممكن من الصعوبات والتحديات.

ويؤيد Christensen (2010) أن إصلاحات الجامعات حول العالم في كثير من الأحيان تتباين بين وجهتي نظر مختلفتين؛ الأولى تتفق أنه يجب الحكم على الجامعات، وفقاً لنفس معايير المنظمات العامة الأخرى من حيث وجوب الإصلاح فيها، كون الجامعات لها دور مهم في اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية للبلد، أما وجهة النظر الأخرى فهي مختلفة نوعاً ما، ويعبر عنها غالباً الأقدم من العلماء في الجامعة، وتنص على أن الجامعات تقليدية ومميزة للغاية بحيث يجب تركها إلى حد كبير دون أن تمسها استراتيجيات الإصلاح الحديثة باعتبار أن الحرية الأكاديمية قيمة أساسية لا ينبغي التلاعب بها.

ويتضح مما سبق أن الإصلاح الإداري يستهدف بالدرجة الأولى عناصر التنظيم الإداري وعملياته، فهو هدفه ووسيلته معاً؛ بمعنى أن التنظيم الإداري في أي مؤسسة هو المعنى بتبني الإصلاح والتخطيط له وتنفيذه، وبذات الوقت هو المستهدف في هذا الإصلاح؛ فالعديد من الباحثين يؤيد الاتجاه الهيكلي في الإصلاح الإداري وذلك بتصحيح الهيكل التنظيمي وهندسة العمليات الإدارية لزيادة كفاءة البنية التنظيمية بجميع عناصرها، بينما يؤيد آخرون الدمج بين الاتجاه الهيكلي والاتجاه السلوكي على اعتبار أن عدم الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير البيئة التنظيمية الداعمة له سيؤدي إلى مزيد من المقاومة لعمليات الإصلاح وما ينتج عنها من تغييرات إدارية.

ومن أبرز عناصر أو مجالات الإصلاح الإداري التي تكرر ذكرها في العديد من المفاهيم والدراسات إعادة التنظيم الإداري، تبسيط الإجراءات، إصدار النظم واللوائح، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، كما ذكر أبو الوفا وآخرون (٢٠١٤م) أن من مجالات الإصلاح الإداري الجامعي التشريعات واللوائح، الإدارة الجامعية، والأبنية والتجهيزات. ويؤكد كافي (٢٠١٨م) أن سياسات الإصلاح الإداري تؤدي إلى إعداد أدلة تنظيمية لاستخدامها كمرجع للمستويات الإدارية، وتطوير القيادات، وتعزيز دور الموارد البشرية وتعزيز مفاهيم الجماعي، والاهتمام ببرامج الشفافية والمساءلة الإدارية، بناء قواعد البيانات والمعلومات، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، وتطوير الأساليب والإجراءات.

لذا فإن القناعة لدى القيادات تكون منطلق الإصلاح الإداري الذاتي الفاعل، حيث يميز الخبراء بين الإصلاح المفروض على المؤسسة من الخارج كنتيجة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبين الإصلاح الذي ينشأ من داخل المؤسسة نتيجة الشعور بالحاجة إلى الإصلاح، ولعل الإصلاح الإداري الذاتي النشأة قد يكون أكثر فاعلية وكفاءة من الإصلاح المفروض من خارج المؤسسة بسبب الدعم من البيئة الداخلية للإصلاح الذاتي وضعف مقاومته بعكس الإصلاح المفروض من خارج المؤسسة.

فالإصلاح الإداري ليس هدفاً بذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى تصميم تنظيمي وتطبيق منهجي لمداخل واتجاهات إدارية حديثة تقلل فجوات الأداء الحالية وترفع مستوى كفاءة وقدرة المؤسسة لتقبل التجديد والتطوير في جميع المجالات، وبالتالي فإن مضمون عملية الإصلاح الإداري تهدف لمعالجة الخلل في كفاءة أداء الجامعات. وقد أشارت الحملي (٢٠١٣م) إلى أن الإصلاح الإداري يحقق غايات عديدة منها: تحسين كفاءة أداء الجهاز الإداري وإنتاجيته، وإحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها، وترشيد الإنفاق وإصلاح الأنظمة المالية، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، من خلال تحسين أساليب التعامل مع المستفيدين، وتحديث الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنيوية والوظيفية في المنظمة، للتغلب على المشكلات التي تواجهها، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.

وأكدت بولقواس (٢٠١٥م) أن من أهداف الإصلاح الإداري تحديث الإدارة في جميع مستوياتها، وأبعادها البنوية والوظيفية للقضاء على المشكلات التنظيمية التي تواجهها والقضاء على التعقيدات، ومواكبة المستجدات من أجل تحقيق كفاءة الإدارة. وذكر كافي (٢٠١٨م) أن من أهداف الإصلاح الإداري تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية والأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإشاعة مفاهيم اللامركزية واعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات، واستيعاب التغييرات الحاصلة وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع، وتوظيف التقنية وبناء القدرات الذاتية للمؤسسة، وتشخيص وحل المعوقات ووضع خطط للتطوير المستقبلي. أما Maassen et al. (2017) فيؤكد أن للإصلاحات الإدارية بالجامعة أهداف عدة تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي والفعالية والكفاءة، كذلك أهداف ترتبط بالقيم والمعايير والمصالح والسلطة الكامنة في نظام الجامعة، إضافة أن للإصلاح أهداف مركزية تتمثل في التنافس وبناء التحالف وحل النزاعات وتحقيق المرونة.

ولعل من أهم أهداف برامج الإصلاح الإداري أيضاً الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية والتي غالباً ما تتعرض لهدر كبير سواء كان ذلك بسبب سوء التوظيف أو الفساد الإداري، ولا شك أن هذا التوظيف سيضمن رفع كفاءة الجهاز الإداري الذي يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري، إضافة إلى أهمية تطوير أنماط تنظيمية وسلوكية مرنة قادرة على المواكبة والتطوير.

وتشير بولقواس (٢٠١٥م) إلى أن الإصلاح الإداري يتم من خلال مراحل وخطوات متتالية تبدأ بالتخطيط الناتج عن الشعور بالحاجة للإصلاح، تهيئة الموظفين، تحديد الأهداف، تحديد فريق العمل، القيام بالاستطلاع والتشخيص من خلال تحديد الفجوة أو طريقة السبب والنتيجة أو من خلال التفكير الاستراتيجي، وأخيراً التوصل لحلول إصلاحية وتبني الاستراتيجية المناسبة. أما كافي (٢٠١٨م) فيحدد مراحل الإصلاح الإداري: بالإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري وصياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف وتطبيق الإصلاح ومن ثم الرقابة والتقييم لعمليات الإصلاح.

ويتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، تذكر منها الحملي (٢٠١٣م) الاهتمام بالعنصر البشري، وتكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة، وتفعيل الإجراءات الإدارية في المحاسبية، وإعادة تقييم الأنظمة المطبقة، وهيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء، وسرعة الإنجاز، وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، إضافة لبناء أنظمة إلكترونية فعالة، وقيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة، وتحسين بيئة العمل الطبيعية والمعنوية، وتطوير ومواكبة أطر التشريع الإداري. ويؤكد Christensen (2010) أن الفكرة الرئيسة وراء الإصلاح الجامعي كمفهوم عام يتمثل في التركيز على الكفاءة والبعد الدولي للجامعة والقدرة التنافسية.

ويشير كافي (٢٠١٨م) إلى أن أبرز عوامل نجاح الإصلاح الإداري تتمثل في واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري، وتهيئة المناخ للمشاركة والتعاون،

وتبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي، وكفاءة عناصر جهاز الإصلاح الإداري، تخصيص الموارد المالية الكافية، وتكامل الإصلاح الإداري في المؤسسة مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

وحتى يؤتي الإصلاح ثماره ويحقق غاياته لا بد أن يرتبط بخطى التنمية ورؤية ٢٠٣٠ ونظام الجامعات ويسعى لتحقيق التكامل والجاهزية في البنية التنظيمية والإدارية للجامعة، وبالتالي لا بد أن يكون واقعياً بعيداً عن القوالب الجاهزة من بيئات أخرى مناسباً لإمكانات وقدرات الجامعات والفرص المتاحة لها.

ولعل عوامل نجاح الإصلاح الإداري تؤدي لضرورة وضع معايير للإصلاح الإداري الأمر الذي أجمع الباحثون على صعوبته كونه يركز على جوانب عديدة متداخلة في المؤسسة، ويؤكد كافي (٢٠١٨م) أن بعض الدول لجأت لوضع وزارة أو هيئة مستقلة تُعنى بإصلاح الهياكل التنظيمية والوظيفية للجهاز الإداري نتيجة صعوبة تحديد معايير مسبقة للإصلاح الإداري. ويذكر آل سعود (٢٠٠٧م) أن طريقة الاستعانة بجهة خارجية للإصلاح المؤسسي وإن كانت إيجابية، إلا أنها كعمل مؤقت تبقى عاجزة عن الإلمام بجميع مشكلات الإدارة، وعاجزة عن إجراء إصلاح شامل وكامل نظراً للتعقيدات الإدارية التي تتطلب متابعة وملاحقة في معالجتها، إضافة إلى ارتفاع تكاليفها. ولعل ذلك يشير إلى أن معايير الإصلاح الإداري يصعب وضعها كمعايير جاهزة مسبقة، وإنما هي توضع بالتزامن مع التخطيط لاستراتيجيات الإصلاح الإداري؛ كونها ترتبط بمنهجية الإصلاح ونطاقه ومجالاته ومبرراته،

وتلك المحددات قد تختلف من جامعة لأخرى وإن كانت في ظاهرها متشابهة إلا أنها ترتبط بعمليات تفصيلية دقيقة تختلف بحسب قدرات كل جامعة.

ثانياً: استراتيجيات الإصلاح الإداري:

إن برامج الإصلاح الإداري بحاجة لأسلوب علمي ومنهجي دقيق لتطبيقها حتى تكون قادرة على تحقيق مستهدفاتها، ويؤكد الساعدي (٢٠١٨م) أنه نظراً لكون المنظمات الإدارية ليست ثابتة وتعرض لتغيرات كثيرة لذلك اهتم علماء الإدارة بالتغيير والإصلاح المخطط، ذلك أن جهود الإصلاح الإداري قد تتعرض للفشل ما لم تكن مبنية على استراتيجية مناسبة لظروف المنظمة وبيئتها.

ولقد تنوعت استراتيجيات الإصلاح الإداري وجاءت بتصنيفات متعددة فالبعض اقتصر على الشمولي والجزئي، وآخرون تناولوا الاستراتيجيات من خلال مجالات الإصلاح كالاستراتيجية الهيكلية والإدارية، وآخرون صنفوا الاستراتيجيات وفقاً لآليات تنفيذها كاستراتيجية القوة أو الفجائية، وفيما يلي سيتم عرض أشهر استراتيجيات الإصلاح الإداري كما أوردتها الحملي (٢٠١٣م) حيث أشارت لعدة مداخل استراتيجية لتحقيق الإصلاح الإداري أهمها:

الاستراتيجية الشمولية: وتنظر إلى الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع العامة الاقتصادية والاجتماعية، وتنطلق نحو إصلاح الجهاز الإداري في إطار استراتيجية شاملة للإصلاح.

الاستراتيجية الجزئية: وتنطلق نحو إصلاح الجهاز الإداري من خلال الأخذ بمبدأ التدرج في الإصلاح، والنظر إلى الإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري من خلال التركيز على أحد العناصر التالية: (الهيكل، العنصر البشري، مستوى طرق وأساليب العمل، الأنظمة والتشريعات).

أما بولقواس (٢٠١٥م) فقد صنفت استراتيجيات الإصلاح الإداري إلى: الاستراتيجية الدائمة: وتعتبر أكثر الطرق فاعلية كونها تتطلب وجود إدارة أو هيئة مسؤولة وتتمتع بصلاحيات واسعة.

الاستراتيجية الفجائية: وترتبط بإدخال إصلاحات مباشرة وحيدة الجانب دون إعلان مسبق.

استراتيجية إدارة المهمة: وتتم من خلال إلغاء البنى التقليدية أو الإبقاء عليها وإدخال إصلاحات جزئية، أو الإبقاء على الإدارة التقليدية واستحداث إدارة جديدة تحل محل القديمة بالتدريج.

استراتيجية ردة الفعل والمبادأة والابتكار: وتستهدف زيادة فاعلية الأداء من خلال الابتكار وليس لسبب مشكلات قائمة.

ويصنف كافي (٢٠١٨م) استراتيجيات الإصلاح الإداري كما يلي:

استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية: وتنطلق هذه الاستراتيجية من افتراض الثقة بالإدارة وتحقيق الكفاءة في عمل الجهاز الإداري لذا يلزم الأمر تقليل عدد الإدارات المتشابهة في العمل والاختصاص وتجميع المتشابهة تحت مظلة واحدة لتقليل النفقات واختصار الإجراءات

استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة تفتيش ورقابة: والهدف منها تقليل النفقات، والحد من استغلال الوظيفة، وتنطلق هذه الاستراتيجية من ثقة أقل بالجهاز الإداري ولا ترى السبب في الإجراءات أو الهياكل وإنما تكمن المشكلة في سلوك العاملين.

استراتيجية الشفافية والوضوح: وتؤكد على أهمية ممارسات العاملين وفق الأعراف المهنية، وأخلاقيات السلوك العام، لتعزيز الثقة بالجهاز الإداري. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات: وتستند إلى أن المشكلة الرئيسة تكمن في الروتين الإداري، وضعف الأداء والمركزية، وينتج عنها رفع معنوية العاملين وزيادة الكفاءة والفاعلية.

كما قدم الساعدي (٢٠١٨م) تصنيفاً مختلفاً لاستراتيجيات الإصلاح الإداري مبنياً على وصف طبيعة الاستراتيجية نفسها وقدم ثلاث استراتيجيات هي:

الاستراتيجية العلمية المنطقية: وتنطلق من فرضية أن مقاومة الإصلاح تكون بسبب الجهل بأهدافه وفوائده وأبعاده، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تركز على نشر المعرفة حيالها والتوعية بها ودعم مراكز البحث.

الاستراتيجية الموجهة (المثقفة): وتنطلق من فرضية أن مقاومة الإصلاح ليست ناتجة عن نقص المعلومات أو عدم توافرها وإنما ناتجة عن عدم قناعة الأفراد بضرورتها وخوفهم منها لاعتقادهم أنها تتضمن تهديد لمصالحهم، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تركز دراسة أسباب المقاومة وكيفية تأثير الإصلاح على الفرد.

استراتيجية القوة: وتقوم على الإصلاح المخطط والذي ينفذ بمنطق القوة وهو غالباً يكون خارجي النشأة بالنسبة للمنظمة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تكون مقبولة في ظل ظروف محددة فقط.

وبالنظر لاستراتيجيات الإصلاح الإداري السابقة يلاحظ أنها تتفاوت من حيث دورها في الإصلاح وتوقيت استخدامها، وآليات تطبيقها، فقد تباينت ما بين استراتيجيات شمولية أو جزئية، وكذلك استراتيجيات مستمرة أو مؤقتة هدفها علاج أوضاع طارئة، وما بين استراتيجيات تعتمد على أسلوب القوة والمفاجأة في التطبيق، وأخرى تؤسس على منطق علمي يشيع ثقافة الإصلاح بهدف تبنيها، ولا شك أن هذا التباين في استراتيجيات الإصلاح من حيث الهدف وأسلوب التطبيق ومجاله يجعل أمام الجامعات حزمة متنوعة من الاستراتيجيات تمكنها من توظيف ما يناسبها بعد تكييفه حسب ما تهدف إليه من برامج إصلاح إداري، وتؤكد الباحثة في هذا السياق على أن الجامعات الحكومية قد يناسبها استراتيجيات إصلاح شمولية من منطلق أن الإصلاح الشمولي يستهدف جميع أبعاد ومجالات العمل وعملياته؛ وبالتالي فإن نتائجه تتكامل وتترابط في سياق يؤثر بعضه على بعض، وبالرغم من إن الإدارة هي المعنية بتبني استراتيجيات الإصلاح وتطبيقها إلا أنها مستهدفة فيها أيضاً، الأمر الذي يضع قناعة القيادات الجامعية بتبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري أمراً في غاية الأهمية، وتبقى الخيارات الأخرى في استراتيجيات الإصلاح قائمة للجامعات التي تسعى للتدرج في الإصلاح وقياس آثاره وتقييم نتائجه تحسباً لتحديات غير متوقعة قد تواجهها.

ثالثاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري في الجامعات:

أشار العديد من الباحثين أن الجامعات ستواجه أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري عدداً من الصعوبات أو التحديات التي تؤثر على كفاءة أداءها وتحقيقها لأهدافها من الإصلاح، وتلك التحديات أو الصعوبات قد تكون داخلية المنشأ والتأثير أو داخلية المنشأ خارجية التأثير، أو خارجية المنشأ داخلية التأثير، الأمر الذي يستلزم أيضاً وضع البدائل والخيارات التي تحول دون فشل تطبيق استراتيجيات الإصلاح، وتسهم في رفع كفاءة الأداء وفاعليته لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات وتجاوزها.

حيث يشير الأسدي (٢٠٠٩م، ص٨) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه الإصلاح الإداري في الميدان التربوي ما يلي:

- صراعات القيم: لكون بعض الأفراد أو المؤسسات قد لا يكون بمقدورهم التوفيق بين قيمهم السائدة والقيم الجديدة التي يتضمنها ذلك الإصلاح.
- صراعات القوى: فالإصلاح يعيد توزيع القوى، لذا فإن الأفراد أو الإدارات التي تتعرض للحرمان من القوة سوف تعارض الإصلاح بصفة عامة.
- صراعات تتصل بالممارسات العملية: تنشأ هذه الصراعات لأن كثيراً من الإصلاحات المقترحة تعجز عن أن تثبت جدواها، أو لأنه لم يتم حل المشكلات الإدارية الخاصة بتنفيذ تلك الإصلاحات.
- صراعات نفسية: وتنشأ هذه ببساطة عن الخوف من المجهول.

كما حدد Christensen (2010) أن التحدي الأكبر للإصلاحات الجامعية بالعالم في النتيجة من الإصلاحات ومستوى تأثيرها الفعلي بأنشطة الجامعات وممارساتها، بمعنى أنه لن يكون هناك جدوى من إصلاحات لا ترفع من مستوى كفاءة الأداء وتحرر القيود عن الموارد لصالح الجامعة، كذلك يجب على سياسة الإصلاح في الجامعة التركيز أكثر على سياسة البحث العلمي والتنظيم والأولويات، بما يفيد الجامعة ككل والباحثين الأفراد، ويؤكد أن المنظور الهيكلي والبيئي للإصلاح الجامعي يوفران نظرة ثاقبة في تدابير الإصلاح وإعادة التنظيم وفصل السلطات الوزارية العليا عن الجامعات.

ويؤكد كلاً من Maassen. et al. (2017) على أن التقاليد المؤسسية للجامعات ومستوى قوتها ومرونتها ربما تكون من العوامل والتحديات المؤثرة في التعامل بكفاءة مع التغييرات والمطالب الناتجة عن جهود الإصلاح، لذا فإنه من المناسب أن تتم مراعاة ديناميكية الممارسات المؤسسية الجامعية في البرامج الإصلاحية، كما أن مستوى المرونة والحوكمة التي تتعامل بها الجامعة مع الهياكل والعمليات التنظيمية، تعتبر من العوامل المؤثرة في مقدار وسرعة الإصلاحات الجامعية، كونها تسهم في تقبل الجامعات للآثار الناتجة عن الإصلاح والتكيف معها.

كما يصنف كافي (٢٠١٨م) صعوبات وتحديات الإصلاح الإداري، كما يلي:

- عوامل داخلية: تتمثل في ضعف حماس القادة لتطبيق استراتيجيات الإصلاح، ونقص الموارد المالية والبشرية، وقلة القيادات الإدارية المؤهلة،

وفقدان الخطط الشمولية وضعف الابتكار، وتفشي البيروقراطية، وعدم تحديث أسلوب الإدارة.

- عوامل خارجية: تتمثل في القيم الاجتماعية والثقافية السائدة، وضعف تفعيل دور الأجهزة المختصة في الإصلاح الإداري، وقدم التشريعات وعدم تحديثها.

ولا شك أن حصر الصعوبات والتحديات المتوقع مواجهتها أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري من قبل الجامعات، كفيل يجعلها تستعد ببدائل وخيارات استراتيجية مناسبة لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات وتقليل أثرها على خطة الإصلاح الإداري التي تطبقها الجامعة.

رابعاً: الإصلاح الإداري للجامعات الحكومية ونظام الجامعات الجديد:

اهتمت المملكة العربية السعودية بتطبيق برامج الإصلاح الإداري لأجهزتها العامة منذ تأسيسها، ويؤكد هيجان (١٤٢٠هـ) أن الدروس المستفادة من تجربة الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية تتمثل في أن هذه التجربة لا تقف عند حد معين، بل هي تمثل خطأ من التحسين المستمر للوضع الإداري في المملكة، ويمكن القول أن النجاحات التي تحققتها الأجهزة والمؤسسات الحكومية على مختلف الجوانب الإدارية بسبب جهود عملية الإصلاح الإداري، ربما تكون باعثاً على التفكير في عملية الإصلاح؛ وذلك لما تفرضه هذه النجاحات من متطلبات ومعطيات جديدة تجعل عمليات الإصلاح نهجاً مستمراً في جهدنا الإداري في القرن المقبل من عمر هذه الأمة.

كما أكدت خطة التنمية العاشرة وألوياتها في المملكة العربية السعودية (١٤٣٦/١٤٣٧-١٤٤٠/١٤٤١هـ) على أهمية الإصلاح الإداري؛ فقد جاء في باب الإصلاح المؤسسي ما نصه: "تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ودعم مؤسسات المجتمع، ورفع كفاءة وإنتاجية أجهزة الدولة وموظفيها" (ص ١٠١). كما أشارت الوثيقة في سياسات تحقيق هذا الهدف إلى "تطوير الهياكل التنظيمية، واعتماد أنظمة الجودة في الأجهزة الحكومية، وتطوير آليات عمل الأجهزة لدفع عجلة التنمية، ومراجعة التشريعات والأنظمة، واللوائح التنفيذية المعززة للإصلاح المؤسسي، وتطويرها" (ص ١٠٣).

وتوالت الأنظمة والتشريعات الإصلاحية للأجهزة الحكومية في المملكة إلى أن جاءت رؤية ٢٠٣٠ وما انبثق عنها من برامج التحول الوطني لتؤكد أهمية الاستمرار بالإصلاح الإداري لزيادة كفاءة وفاعلية أجهزة الدولة. كما أنشئ المركز الوطني للتنافسية في المملكة عام (٢٠١٩م)، وارتبط تنظيمياً بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ليعكس المركز رؤية القيادة السياسية في المملكة -حفظهم الله- والتزامهم بتنفيذ العديد من الإصلاحات الهيكلية وتنمية القدرات البشرية تماشياً مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد نص الهدف الأول والثاني للمركز على "حصر التحديات والمعوقات للبيئة التنافسية، وتحديد الإصلاحات المناسبة لمعالجتها، ومتابعة التزام الجهات الحكومية بتنفيذ تلك الإصلاحات، (المركز الوطني للتنافسية، ٢٠١٩م).

ويؤكد السبيعي (١٤٣٩هـ) أن من أهم الأمور التي تم التركيز عليها من قبل حكومة المملكة العربية السعودية هو الإصلاح الإداري فناعة بأهمية هذا المرتكز كعنصر رئيس للتنمية، حيث يعمل ذلك المفهوم على إيجاد سلوك أخلاقي يحكم علاقات المجتمع ويقوم الأداء الإداري ويطوره لبناء الثقة في قطاعات الدولة المختلفة، فمعايير وأسس الإصلاح الإداري المبنية على رؤية واضحة قابلة للتطبيق تشكل جزءاً مهماً من المسؤوليات الرئيسة للدولة، وهذا ما دفع قيادة المملكة العربية السعودية إلى تبني رؤية ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني الناتجة منها.

وسعيًا نحو تحقيق مستهدفات خطط التنمية، ورؤية ٢٠٣٠ والتي أشارت ضمن مستهدفاتها إلى "نسعى لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وسنعمل مع المتخصصين لضمان موائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل وسنعدد الشراكات مع جهات محلية ودولية للتدريب، ونهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ-٢٠٣٠م)؛" جاء نظام الجامعات ليعلن عن مرحلة جديدة في إدارة الجامعات الحكومية؛ حيث أشار وزير التعليم في مقدمة وثيقة نظام الجامعات إلى أن هذا النظام جاء ليحقق استقلاليتها بشكل يضمن قدرة المؤسسة الجامعية على مواجهة التحديات وتلبية متطلبات المجتمع والتخلص من العوائق الإجرائية والإدارية والمالية؛ مما سيسهم في الاستجابة لمرتكزات رؤية ٢٠٣٠ بهدف تطبيق مبادئ

الكفاءة في إدارة وتشغيل الجامعات، وتمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لتحقيق التميز والمنافسة، (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ).

وحيث قرر مجلس شؤون الجامعات في جلسته الأولى ١٥/٣/٢٠٢٠م، اعتماد المعايير والمؤشرات في اختيار الجامعات الثلاث التي ستتحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد؛ والتي تتمحور حول مستوى النضج والتكامل المؤسسي للجامعة، واستكمال وتطبيق عمليات وإجراءات المؤسسات ذاتية الحوكمة، ولا شك أن مثل هذه المعايير والمؤشرات تجعل بقية الجامعات أمام تحد كبير لتثبت تلك الجاهزية بناء على استثمار حقيقي لقدراتها المؤسسية في سبيل معالجة ما يعترها من نقاط ضعف أو تحديات تحول بينها وبين تحقيق تلك المؤشرات، وبناء على ذلك فإن الأمر يحتاج إلى التفاتة قوية من تلك الجامعات للعمل على بيئاتها التنظيمية وعملياتها الإدارية، وتطوير هياكلها ورفع مستوى قدراتها المؤسسية من خلال تبني وتطبيق استراتيجيات إصلاح إداري ومؤسسي عميقة ترفع من كفاءة وفاعلية أدائها وتؤهلها للتحول نحو استقلالية حقيقية وليست صورية.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء عرض موضوعي للدراسات السابقة، بدءًا بالأقدم وانتهاء بالأحدث، بالتركيز على ارتباطها بأهداف الدراسة الحالية، واستخلاصاً لأهم الأبعاد الموضوعية بينها وبين الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض للدراسات وفق البعد الموضوعي لارتباطها بالدراسة الحالية:

تناولت دراسة الخلايلة (٢٠٠٦م) بناء أنموذج لإحداث إصلاح إداري تربوي يتفق وتوجهات التعليم نحو اقتصاد المعرفة، وإمكانية تطبيقه في عدد من المجالات منها تحديد الأولويات والاستراتيجيات المتكاملة، واتخاذ ودعم القرار التربوي، وأدوار السلطات والحاكمية، وبناء القدرات القيادية وتعزيزها، وذلك من خلال الكشف عن الممارسات الإدارية في الأبعاد المذكورة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة تلك الأبعاد من قبل القيادات جاءت بدرجة عالية وعالية جداً. أما دراسة القاسمي (٢٠٠٨م) فقد هدفت للكشف عن أسباب ومبررات الإصلاح للجامعات العربية، وتوصل الباحث إلى أن مؤسسات التعليم العالي من مهامها الرئيسة تكوين مجتمع المعرفة القادر على تحقيق التنمية البشرية، ولابد من إصلاح تلك المؤسسات وحتى يكون الإصلاح شاملاً لا بد أن تعالج جميع القضايا ومنها القوانين والأنظمة والموارد البشرية، والموارد المادية.

كما جاءت دراسة Christensen/a (2010) لتحليل وفهم اتجاهات الإصلاح الجامعي من خلال مدى قبول الإصلاحات الجامعية داخلياً في الجامعات عامة وحالة اليابان خاصة؟ بالإضافة لمعرفة بعض التحديات

والأسئلة المستقبلية لإدارة الجامعة نتيجة الإصلاحات، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في مستويات مختلفة، مثل الرؤساء والعمداء، غالباً ما يدعمون الإصلاحات الحديثة، وذلك لأنهم المسؤولون عنها ولكن قد تكون هناك مقاومة خاصة بين الموظفين الإداريين في المستويات التنفيذية، كذلك تعتبر قضية التكيف مع الإصلاحات من القضايا الهامة جداً، حيث شكك بعض أعضاء هيئة التدريس بجدوى تلك الإصلاحات، كذلك تطرقت الدراسة للإصلاح الذي نفذته اليابان في (٢٠٠٤م) مقارنة بإصلاحات الجامعات في ألمانيا وأمريكا؟ وكشفت أن الجامعات اليابانية طبقت الإصلاح من خلال ما يسمى بالشركات الجامعية الوطنية، وهو يعكس إلى حد كبير الاتجاهات الدولية للإصلاح الجامعي ويتوافق مع معاييرها، وبالرغم من ذلك فإن الجامعات اليابانية كانت تقليدية، وأقل استقلالية في الأمور الإدارية من نظرائهم الغربيين.

وسعت دراسة الحملي (٢٠١٣م) إلى بيان مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه الرئيسية، وعوامل نجاحه ومعوقات تطبيقه، وقد توصلت إلى أن عملية الإصلاح الإداري في الدول العربية لم تحقق أهدافها لأسباب عديدة أهمها: التركيز على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية، والجوانب الفنية والإجرائية، وإهمال الجوانب السلوكية والبيئية (الثقافة)، وعدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير الإداري.

في حين أن دراسة كلاً من Gornitzka, A., & Stensaker (2014) هدفت إلى مناقشة استقلالية الجامعات وديناميكية تغيير التنظيم في الجامعات

الأوروبية الرائدة وذلك لفهم الآثار المترتبة على الاستقلالية، وناقش البحث تأثير الإصلاحات التي تعزز الاستقلالية المؤسسية، وتؤثر بها كالتصميم التنظيمي ودرجة المركزية ومستوى المرونة. وتوصلت دراسة عبود وحسين (٢٠١٤م) إلى أهمية الإصلاح الإداري في تعزيز جهود التنمية المستدامة، وأكدت أن الإصلاح الإداري هو المنطلق والخطوة الأولى للتنمية الشاملة كون الإصلاح الإداري يأخذ بالحسبان الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية في تحديث أداء الجهاز الإداري. وقدمت دراسة الجفري (١٤٣٥هـ) تصوراً مقترحاً للإصلاح الإداري، من خلال تبني مدخل الإدارة الآمنة في مؤسسات التعليم العالي السعودي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية والإدارة بالشفافية يسهم بدرجة كبيرة في الإصلاح الإداري، كما أن تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية، وتكافؤ الفرص، والمساواة في المعاملة؛ يعدّ وسيلة من وسائل الإصلاح، كذلك الثقة التنظيمية تُعد من العوامل الجوهرية التي تقوم عليها بيئة العمل السليمة. في حين هدفت دراسة أبو الوفاء وآخرون (٢٠١٤م) للتعرف على مجالات إصلاح التعليم الجامعي ومعوقاته، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الجامعية، التشريعات والأنظمة، الأبنية والتجهيزات من مجالات الإصلاح الجامعي، وأن من أبرز معوقاته التغيير المستمر في القيادات وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار وغياب استراتيجيات الإصلاح الشاملة.

كما سعت دراسة الغانم (١٤٣٦هـ) للتعرف على سياسات الإصلاح الإداري في مشروع توحيد إدارات التعليم والمعوقات التي تحول دون تحقيقها

بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج إلى أن المعوقات التي تحول دون تحقيق سياسات الإصلاح الإداري هي الموارد المالية الأعلى تأثيراً، ثم التشريعية، ثم المعوقات التنظيمية، وآخرها المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية.

أما دراسة كلاً من Maassen, Gornitzka & Fumasoli (2017) فقد حللت الإصلاحات الجامعية التي تهدف إلى تعزيز استقلالية الجامعة، وتبسيط الضوء على التباين في الفكر الإصلاحي الأساسي، كما حددت ضرورة التوسع في منح الاستقلالية للجامعات كمبرر ونتيجة للإصلاح، وتوصلت لأهمية توضيح جميع الظروف التي يكون فيها الإصلاح الداخلي مستقل إلى حد ما عن أي مؤثرات خارجية، حيث يتطلب ذلك تحولات في هيكل الجامعة ووظائف الدعم الإداري، وأكدت أن المرونة تُعدّ بعداً هاماً ومؤثراً في التنظيم الإداري للجامعة.

أما دراسة شكشك (٢٠١٨م) فقد هدفت للتعرف على دور الإصلاح الإداري في الرفع من فاعلية الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية بين الإصلاح الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. وجاءت دراسة Sha Ha (2018) للمقارنة بين إصلاحات المسؤولين لمؤسسات التعليم العالي في الصين وإيطاليا، وتم التطبيق على أربع جامعات هم (جامعتا صن يات وجامعة قوانغتشو في مقاطعة قوانغدونغ الصينية، وجامعتي بادوفا وكافوسكاري في منطقة البندقية بإيطاليا)، وركز التحليل على القضايا الأساسية المشتركة بين مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في درجة الاستقلالية الأكاديمية، والحوكمة الأكاديمية وجودة إنتاج المعرفة ونقلها إلى

المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن إصلاحات المسؤولين التي أدخلتها الحكومة المركزية في الصين بالفترة (١٩٩٥-٢٠١٤م) اقترنت بدعم مالي من السلطات المركزية والإقليمية، ساعد الجامعات على تحقيق مستويات عالية من التميز في المجال التكنولوجي، أما بالنسبة للجامعات الإيطالية فقد تم إدخال قانون الإصلاح المبتكر من قبل "وزارة التعليم والجامعة والبحوث" في (ديسمبر ٢٠١٠م) والذي منح مستوى عالٍ من الاستقلالية للجامعات، وبالرغم من النقص المؤقت في التمويل بسبب الأزمة الاقتصادية، حافظت الجامعات الإيطالية العامة على مستوى عالٍ من التميز، وحقت العديد من اتفاقيات التعاون الثنائي، في التدويل والبحث المشترك، مع جامعات عالمية مقارنة بالصين.

وهدفت دراسة العليمات (٢٠١٨م) للتعرف على أثر الإصلاح الإداري في التنمية الإدارية في الأردن بالفترة من (٢٠٠٨-٢٠١٧م) إضافة إلى التعرف على مفاهيم ومراحل الإصلاح الإداري، ومشاركتها في حل المشكلات التي تعترض سبيل التنمية الإدارية، وذلك من خلال معرفة أهم السياسات الخاصة بالإصلاح الإداري المتبعة لإحداث تغييرات مهمة في بناء الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإصلاح الإداري الشامل ينعكس إيجاباً على التنمية الإدارية، ولا غنى عنه في تحقيق الطفرات الإنمائية، كما أن هناك علاقة طردية ما بين إتباع طرق الإصلاح المعاصرة وبين تحقيق التنمية الإدارية.

وقدمت الخويطر (١٤٣٩هـ) ورقة عمل لاتجاهات الإصلاح التربوي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، عرضت من خلالها اتجاهين ممكن أن تسهم في الإصلاح التربوي للتعليم العالي بالمملكة وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وهما الاتجاه الأول: تدويل التعليم العالي والاتجاه الثاني: التعاون بين التعليم العالي ومؤسسات الأعمال والإنتاج (الشراكة المجتمعية).

التعليق على الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة من خلال الارتباط الموضوعي بالدراسة الحالية بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وحدودها الموضوعية، وتم تحليل الدراسات السابقة وتحديد المحاور المشتركة ونقاط الالتقاء مع الدراسة الحالية كما يلي:

- هدفت الدراسات المحلية إلى البحث في سياسات الإصلاح الإداري، واتجاهات الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم تصور مقترح للإصلاح الإداري في ضوء الإدارة الأمنية.
- هدفت الدراسات العربية إلى البحث في مفهوم الإصلاح الإداري ومبرراته ومعوقاته وعوامل نجاحه، إضافة إلى أهميته في التنمية المستدامة، كذلك مجالات الإصلاح الإداري، وبناء أنموذج للإصلاح الإداري التربوي.
- في حين هدفت الدراسات الأجنبية إلى التعرف على اتجاهات الإصلاح الإداري وتحدياته في الجامعات، وتأثير الإصلاح على استقلالية الجامعات والكشف عن الإصلاحات التي تدعم الاستقلالية، إضافة إلى دراسة القضايا الرئيسة المؤثرة في الإصلاح الإداري والاستقلالية.
- تنفرد الدراسة الحالية في إضافة بعد جديد للدراسات السابقة ذات الصلة من حيث أنها هدفت لبناء تصور لاستراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

منهج وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة أستخدم المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي التفسيري والذي ينظر فيه لأفراد الدراسة بأنهم مشاركين في الوصف والتفسير ومن ثم البناء الذي تتضمنه الدراسة؛ وذلك إسهاماً في وصف مشكلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى فهم بنية وممارسات الإصلاح الإداري في الجامعات فهماً دقيقاً، والصعوبات والتحديات المؤثرة فيه، وصولاً إلى بناء تصور مقترح كيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والذين لهم خبرة عمل إداري (حالية/سابقة) داخل الجامعة وفق الرتب العلمية التالية (أستاذ -أستاذ مشارك-أستاذ مساعد) خلال العام الدراسي (١٤٤٠/١٤٤١هـ)، وقد تم تحديد المتغيرات السابقة لأهميتها في تحليل استجابات أفراد الدراسة وتفسير التباين في استجابات أفراد العينة، كما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية عن طريق أسلوب كرة الثلج الشبكي، وهو يمثل اختيار عدد من أفراد الدراسة الذين تنطبق عليهم متغيراتها، ثم الانتقال لغيرهم من خلالهم، حتى الوصول لحالة التشبع الموضوعي في كم ونوع المعلومات التي يقدمها المشاركون في استجاباتهم عن أداة الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة في نهاية التطبيق (١١٢) عضو وعضوة هيئة تدريس لهم خبرات عمل إدارية متنوعة في جامعاتهم.

بناء أداة الدراسة وإجراءاتها: استخدمت الدراسة إحدى أدوات المنهج النوعي وهي المقابلة وذلك بعد مراجعة أدبيات الإصلاح الإداري

للمؤسسات التربوية والدراسات والأبحاث ذات الصلة المنهجية والموضوعية بالدراسة الحالية، وتكونت المقابلة من جزأين: الجزء الأول تضمن مقدمة تشير لأهداف الدراسة ومتغيراتها وميثاقها الأخلاقي، ثم الجزء الثاني تكون من أسئلة المقابلة والتي جاءت من سؤالين رئيسيين، يرتبط الأول باستراتيجيات الإصلاح الإداري والثاني عن الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري.

صدق أداة الدراسة: بالرغم من اتفاق العديد من الباحثين في مناهج البحث على عدم إخضاع (المقابلة) للتحكيم إلا أن الباحثة رأّت عرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال الإدارة التربوية ومناهج البحث، وصل عددهم إلى (سبعة محكمين) مع مراعاة أن أياً منهم لم يكن ضمن المستجيبين على الأداة لاحقاً، وتم مناقشة أداة الدراسة معهم من خلال المعايير التالية: (ارتباط أسئلة المقابلة بأهداف الدراسة/ شمولها/ أهميتها، إمكانية تطبيقها ومقياس الاستجابة)؛ كما تمت الإشارة للمحكمين أن أسئلة الدراسة قابلة للتطور والزيادة أثناء التطبيق، وذلك وفقاً للنتائج الأولية لتحليل استجابات أفراد الدراسة.

وقد تم إجراء المقابلات على عدة مراحل، في كل منها يتم تصنيف وتحليل استجابات أفراد الدراسة وفق مؤشرات محددة ترتبط بتكوين استجابات أولية لأسئلة الدراسة ثم يتم استكمال المقابلات وتصنيف وتحليل الإضافات التي تحملها الاستجابات ضمن المؤشرات المحددة سابقاً، وهكذا حتى توصلت الدراسة لمرحلة التشبع الموضوعي والذي يعني تكرار المعلومات

وعدم وجود إضافات ذات قيمة موضوعية من قبل أفراد الدراسة في استجاباتهم عن الأسئلة، حيث بدأت المقابلات مع عدد (٣٩) عضو وعضوة في المرحلة الأولى)، واستُكملت المقابلات مع (٧٣) فرد، ليصل إجمالي أفراد الدراسة إلى (١١٢) عضو هيئة تدريس لديهم خبرات عمل إدارية متنوعة؛ وقد استغرق تطبيق الدراسة الحالية مدة (١٩) شهراً، أما عدد الجامعات التي مثلها المستجيبون فقد بلغ (١٨) جامعة حكومية من أصل (٢٩)، وتوضح الجداول التالية (١، ٢) وصفاً أولياً لأفراد الدراسة وفق متغيراتها:

جدول (١) وصف أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

المتغير	الرتبة العلمية			المشاركة في لجان أو ورش عمل تحدف للإصلاح الإداري		
	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجموع	نعم	لا
ك	٣٧	٤٨	٢٧	١١٢	٨٢	٣٠
%	٣٣,٠٤	٤٢,٨٦	٢٤,١	١٠٠	٧٣,٢٢	٢٦,٧٨

جدول (٢) وصف أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة الإدارية

م	الخبرات الإدارية المشاركة في الدراسة	ك	%
١	وكيل جامعة	٤	٣,٥٧
٢	مستشار لرئيس الجامعة	٧	٦,٢٥
٣	عميد	١٧	١٥,١٨
٤	رئيس قسم	١٩	١٦,٩٦
٥	وكيل (عمادة، قسم)	٤٥	٤٠,١٨
٦	مشرف عام	٩	٨
٧	أخرى	١١	٩,٨
	الإجمالي	١١٢	١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن ٣٣,٠٤٪ من أفراد الدراسة يحملون رتبة أستاذ، و ٤٢,٨٦٪ منهم برتبة أستاذ مشارك، و ٢٤,١٪ منهم برتبة أستاذ

مساعد، كما كانت النسبة الأعلى لأفراد الدراسة لمن شاركوا بجامعاتهم في لجان أو ورش عمل تهدف للإصلاح الإداري بنسبة ٧٣,٢٢٪، ونسبة ٢٦,٧٨٪ لأفراد لم يسبق لهم المشاركة في لجان أو ورش عمل إصلاح إداري وهي نسبة لافتة في ضوء متغير الخبرة الإدارية لأفراد الدراسة حيث أن جميع من شارك لديهم خبرة عمل إدارية في جامعاتهم، وهي ما ظهرت في الجدول (٢)، حيث تنوعت الخبرات الإدارية لأفراد الدراسة فيما بين وكيل جامعة ومستشار لمدير الجامعة، وعميد ورئيس قسم، ووكيل ومشرف عام، بينما ٩,٨٪ من أفراد الدراسة أشاروا أثناء استجاباتهم إلى عملهم في العديد من اللجان الإدارية والإشرافية والاستشارية دون أن يكون لهم تكليف بمنصب محدد.

عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما استراتيجيات الإصلاح الإداري المناسب تطبيقها من قبل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات؛ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات؟

ابتداءً عبر أفراد الدراسة بالإجماع تقريباً عن حاجة الجامعات الحكومية السعودية لتطبيق استراتيجيات إصلاح إداري قبل تطبيق نظام الجامعات الجديد حيث عبر (١٠٦) من أفراد الدراسة عن حاجة الجامعات الحكومية السعودية لتطبيق استراتيجيات إصلاح إداري لتهيئة البيئة الداخلية لتطبيق نظام الجامعات الجديد، وهم يشكلون نسبة (٩٤,٦٪) من أفراد الدراسة، بينما كان (٦) من أفراد الدراسة مترددين حيال الجزم بذلك، وهم يشكلون نسبة (٥,٤٪) من أفراد الدراسة، في حين لم يعبر أي من أفراد الدراسة عن عدم الحاجة لتطبيق استراتيجيات إصلاح إداري في الجامعات، ولعل إجماعهم في الرأي يؤكد فعلاً أن التحول الفوري لتطبيق نظام الجامعات دون تهيئة البيئة الإدارية والتنظيمية قد يحول دون سلامة التحول والتطبيق؛ كما أكد العديد من أفراد الدراسة أنه من دون إصلاح وتأهيل إداري وتنظيمي للجامعات سيكون النظام الجديد عرضة لعدد من النتائج منها: التطبيق المنقوص، التفاوت في الفهم والممارسات، وإفقاد النظام ميزته بممارسات قديمة، والتعارض في المرحلة الانتقالية مما يؤثر على قابلية التبني الناجح له، إضافة إلى ضعف مواكبة النظام الجديد؛ وما يتطلبه ذلك من تعديل للأنظمة والإجراءات الإدارية وبقاء الوضع القائم بسلبياته، دون حدوث تغيير فعلي

من خلال الاستفادة من فرص التحول لإحداث التطوير والتحسين المنشود. كما أن الأمر ممكن أن يقتصر على التحول الاسمي فقط نحو تطبيق النظام الجديد، وهدر الوقت والجهد وضعف النتائج وإعادة تدوير الأوضاع الراهنة بصورة شكلية مع الاستمرار على الممارسات والإجراءات السابقة.

وأشار بعض أفراد الدراسة إلى أن غياب تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري في الجامعات لن يقتصر آثارها على الجامعة فحسب! وإنما ستطال منسوبيها والجهات ذات العلاقة ومجتمعها المحلي والعالمي، وسيؤثر في حضور الجامعات بالتصنيفات العالمية بشكل يؤثر على حضورها الاستراتيجي للطلاب والأساتذة الدوليين.

كما استجاب أفراد الدراسة أيضاً على استراتيجيات الإصلاح الإداري المناسب تطبيقها من قبل الجامعات الحكومية بالمملكة في ضوء النظام الجديد للجامعات والمعتمد بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، والتي تُسهم من وجهة نظرهم بتهيئة البيئات التنظيمية والإدارية في الجامعات لتطبيق النظام الجديد، حيث تم تقديم (١٢) استراتيجية إصلاح إداري لأفراد الدراسة لإبداء رأيهم حيالها من حيث موافقتهم على أهمية ومناسبة تطبيقها وتبنيها من قبل الجامعات، فاستجاب (١١٢) منهم، وجاءت مجمل استجاباتهم على أهمية ومناسبة تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري قبل التحول لنظام الجامعات الجديد؛ في الجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

استجابات أفراد الدراسة حيال أهمية ومناسبة تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري

ت	استراتيجيات الإصلاح الإداري	أهمية ومناسبة التطبيق	
		ك	%
١	الاستراتيجية الشمولية وتهدف لإصلاح الجهاز الإداري في إطار استراتيجية بنائية شاملة للإصلاح.	٩٨	%٨٧,٥
٢	استراتيجية الشفافية والوضوح وتهدف لتعزيز الثقة بالجهاز الإداري وتعزيز أخلاقيات السلوك العام.	٩٨	%٨٧,٥
٣	الاستراتيجية الدائمة وتهدف لوجود إدارة أو هيئة مسؤولة وتمتع بصلاحيات واسعة للقيام بالإصلاحات اللازمة.	٨٦	%٧٦,٧٩
٤	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية وتهدف لتقليل عدد الإدارات اختصاراً للنفقات وتوحيداً للإجراءات.	٨٣	%٧٤
٥	الاستراتيجية الموجهة (المثققة) وتهدف هذه الاستراتيجية على دراسة أسباب مقاومة برامج الإصلاح من قبل الأفراد وكيفية تأثير الإصلاح على الفرد.	٥٢	%٤٦,٤
٦	الاستراتيجية العلمية المنطقية وتهدف إلى نشر المعرفة والتوعية بأهمية الإصلاح الإداري وأهدافه في الجامعات، ودعم مراكز البحث لتقديم التوعية اللازمة.	٣٣	%٢٩,٤٦
٧	استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة تفتيش ورقابة تهدف إلى حوكمة جميع العمليات والإجراءات الإدارية.	٢٨	%٢٥
٨	الاستراتيجية الجزئية وتهدف لإصلاح الجهاز الإداري من خلال الأخذ بمبدأ التدرج، والنظر للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري والتركيز على أحد العناصر (الهيكلية، المورد البشري، طرق وأساليب العمل، الأنظمة...).	٢٦	%٢٣,٢
٩	استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات بهدف تخفيف الروتين الإداري والمركزية ورفع معنويات العاملين وتمكينهم.	٢٣	%٢٠,٥
١٠	استراتيجية القوة وتهدف للإصلاح المخطط والذي ينفذ بمنطق القوة.	١٨	%١٦
١١	استراتيجية ردة الفعل والمبادأة والابتكار وتهدف لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء العام دون أن يكون السبب مشكلات قائمة.	١٦	%١٤,٣
١٢	استراتيجية إدارة المهمة وتهدف إلى إلغاء البنى التقليدية أو الإبقاء عليها وإدخال إصلاحات جزئية، أو استحداث إدارة جديدة تحمل محل القديمة بالتدرج.	٨	%٧

يُلاحظ من الجدول (٣) أن استراتيجيات الإصلاح الإداري المناسب تطبيقها بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات؛ جاءت من وجهة نظر أفراد الدراسة كالتالي:

حصلت أربع استراتيجيات إصلاح إداري على نسب اتفاق عالية من قبل أفراد الدراسة وهي: الاستراتيجية الشمولية لإصلاح الجهاز الإداري في إطار استراتيجية بنائية شاملة للإصلاح، واستراتيجية الشفافية والوضوح وتهدف لتعزيز الثقة بالجهاز الإداري وتعزيز أخلاقيات السلوك العام، بالمرتبة الأولى والثانية بتأييد (٩٨) من أفراد الدراسة وهو ما يكافئ نسبة (٨٧,٥٪)، يليها بالمرتبة الثالثة الاستراتيجية الدائمة من خلال وجود إدارة أو هيئة مسؤولة وتتمتع بصلاحيات واسعة للقيام بالإصلاحات اللازمة وحصلت على تأييد (٨٦) أي ما يكافئ نسبة (٧٦,٧٩٪) من أفراد الدراسة، ثم جاءت استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية لتقليل عدد الإدارات اختصاراً للنفقات وتوحيداً للإجراءات بالمرتبة الرابعة بإجماع (٨٣) من أفراد الدراسة بنسبة تأييد (٧٤٪).

أما الاستراتيجيات التي حصلت على نسب اتفاق أقل من ٥٠٪ فكانت سبع استراتيجيات احتلت الترتيب من (٦ - ١٢) وتراوحت نسب الاتفاق عليها بين (٢٩,٤٦٪) كأعلى نسبة اتفاق وحصلت عليها الاستراتيجية العلمية المنطقية وتهدف إلى نشر المعرفة والتوعية بأهمية الإصلاح الإداري وأهدافه في الجامعات، ودعم مراكز البحث لتقديم التوعية اللازمة، وأقل الاستراتيجيات نسبة اتفاق كانت استراتيجية إدارة المهمة والتي تهدف إلى إلغاء البنى التقليدية أو الإبقاء عليها وإدخال إصلاحات جزئية، أو استحداث إدارة جديدة تحل محل القديمة بالتدرج وحصلت على نسبة اتفاق (٧٪) ويتضح من الاستجابات السابقة لأفراد الدراسة ثقتهم

بالاستراتيجيات القائمة على الإصلاح الشمولي للجامعة، بحيث يشمل الإصلاح جميع مجالاتها وعملياتها، كما أن ذلك يجب أن يتزامن مع تطبيق استراتيجية الشفافية والوضوح، والتي عبر العديد من أفراد الدراسة عن رأيهم في أثرها على السلوك التنظيمي السائد في الجامعة من حيث كسب ثقة القيادات الوسطى والتنفيذية، وإشراكهم في مراحل وعمليات الإصلاح الشامل، كما أكد البعض أيضاً أن الإصلاح الإداري يجب أن يكون ضمن العمليات الإدارية الرئيسة للجامعة من خلال إدارة أو جهة مسؤولة عنه، مما يسهم في تأكيد مسؤولية الجميع عن نجاح تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري، وتنسجم استجابات أفراد العينة مع ما توصلت له العديد من الدراسات السابقة كدراسة الحملي (٢٠١٣م)، ودراسة عبود وحسين (٢٠١٤م)، ودراسة أبو الوفاء وآخرون (٢٠١٤م)، ودراسة عليمات (٢٠١٨م) حيث أكدت جميع الدراسات على أهمية شمول الإصلاح الإداري لجميع المجالات، وذلك نظراً لتأثير وتأثر متبادل فيما بينها فلا يمكن إصلاح مجال وترك آخر.

وفي ذات السياق أجمع أفراد الدراسة أن استراتيجيات الإصلاح الإداري يجب أن لا يقتصر تطبيقها على مجال دون غيره بل يجب أن تشمل البنية التنظيمية والإدارية بكافة مجالاتها وعملياتها، حيث كان هناك اتفاق في وجهات نظر أفراد الدراسة على أهمية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري على عدد من المجالات والعمليات منها نظام الحوكمة في الجامعة حيث اتفق (١٠٧) من أفراد الدراسة على أن إصلاح نظام الحوكمة في الجامعات وبناء

هياكل تنظيمية مرنة، وأنظمة إدارية تفصيلية وتفسيرية لنظام الجامعات الجديد، سيكون من المتطلبات الرئيسة للتحويل نحو الاستقلالية المنضبطة التي ينص عليها ويستهدفها النظام دون هدر للجهود، كما أكد (١٠٦) من أفراد الدراسة على أهمية إصلاح إدارة الأداء والأنظمة المالية في الجامعة واعتبروها من أهم المقومات لضمان تحول ناجح نحو تطبيق النظام الجديد، كما اتفقت وجهات نظر (٨٦) من أفراد الدراسة على أهمية استهداف الثقافة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باستراتيجيات إصلاحية موجهة لاكتشاف نقاط الضعف فيها ومعالجتها؛ على اعتبار أن الثقافة والسلوك التنظيمي والموارد البشرية من مقومات نجاح التحويل وأحد الركائز الرئيسة الداعمة له، فخلق اتجاه إيجابي في الجامعات نحو النظام الجديد ومواجهة المخاوف والغموض الذي يكتنف تطبيقه سيحول الأفراد من مقاومين للتغيير إلى داعمين ومشاركين فيه، كذلك أجمع (٩٥٪) من أفراد الدراسة على أن استراتيجيات الإصلاح الإداري يجب أن تستهدف أيضاً البنية التقنية وإدارة البيانات والمعلومات على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من مقومات التحويل ومتطلباته في آن واحد.

أما الاستراتيجيات التي حصلت على نسب اتفاق أقل من ٥٠٪ فقد اعتبرها أفراد الدراسة استراتيجيات جزئية ضمن استراتيجية شاملة، كما أن بعضهم أكد على أنه لا يمكن تبني استراتيجية إصلاح قائمة على نظام الرقابة والتفتيش أو القوة بالتنفيذ لأن ذلك يقلل من فاعلية شركاء الإصلاح من أعضاء وموظفين وقيادات، نظراً لأثرها السلبي في السلوك التنظيمي والثقة

التنظيمية التي اعتبروها من أهم القيم الداعمة لنجاح استراتيجيات الإصلاح الإداري، أما استراتيجيات نشر الوعي فهي مرحلة رئيسة من مراحل الاستراتيجية الشمولية، وأضاف البعض أن تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري يجب أن لا يعتمد على ردة الفعل بل يجب أن يكون مبادرة مخطط لها ومنظمة يتم قياس نتائجها في كل مرحلة من المراحل.

كما اتفق العديد من أفراد الدراسة على أن الوقت الحالي لا يعتمد على عراقة الجامعة وأقدميتها أو حتى حجمها! وإنما يعتمد على ارتباطها العضوي بمجتمعها، ومساهمتها في الحراك التنموي (المحلي والعالمي)، وهذا يتطلب تبني استراتيجيات إصلاح وسياسات غير تقليدية؛ فالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات (الجديد) ملزمة أمام الدولة والمجتمع بتوفير تعليم فعال يسهم في دفع عجلة الاقتصاد ويسهم في الانخراط بفاعلية في السياق التنموي.

السؤال الثاني: ما الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية أثناء التحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد؛ من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أسهم أفراد الدراسة في تحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية أثناء التحول لنظام الجامعات الجديد والمعتمد بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، وقد استجاب على هذا السؤال جميع أفراد الدراسة وعددهم (١١٢)، وتحليل استجاباتهم توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية قد تعترضه جملة من الصعوبات المرتبطة بالبيئة الداخلية، أو التحديات المرتبطة بالبيئة الخارجية للجامعات، وسيتم تصنيف ما ذكره أفراد الدراسة في عدة أبعاد وفقاً لمجاله، على النحو التالي:

أولاً: الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعات الحكومية السعودية أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري في البعد الهيكلي والتنظيمي؛ تمثلت في:

- مركزية التنظيم والهيكلية وما يترتب عليها من ضعف التمكين الإداري، ومقاومة التحول نحو اللامركزية، إضافة إلى تقليدية البنى التنظيمية من حيث الثقافة التنظيمية السائدة التي تعزز المفاهيم التقليدية في السلطة واتخاذ القرار، وكذلك خوفاً من تغيير مراكز القوى، وكذلك أسلوب صنع واتخاذ القرار الذي يتسم بالمركزية في الوضع الحالي؛ وبالتالي فإن تحول

الجامعة لنظام جديد سيحول أسلوب صنع واتخاذ القرار نحو اللامركزية، الأمر الذي يؤثر سلباً على المستفيدين من الوضع الحالي (كما صرح بذلك عدد من أفراد الدراسة).

- قصور اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية اللازمة لمرحلة التحول مما يضعف من كفاءة وفعالية تطبيق النظام الجديد ويضعف القدرة على تحقيق أهداف النظام وغاياته، نظراً لصعوبة تطبيق العديد من مواد النظام الجديد المرتبطة بالمجالات الإدارية والمالية بدون وجود قواعد وأنظمة تفسيرية.

- ضعف الأداء الوظيفي لبعض العاملين من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس واستمرار الاعتماد على المعرفة والعلاقات الشخصية في التعيين والترشيح للمناصب القيادية داخل الجامعة بغض النظر عن الكفاءة والجدارة مما يزيد ويعمق من سيطرة المصالح الفردية على حساب المصلحة العامة؛ كما ينجم عن ذلك ضعف الدافعية وهيمنة الثقافة التنظيمية السلبية.

- ضعف تجاوب بعض كبار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية الوسطى والعلوية، ومقاومتهم للتغيير في الأنظمة والإجراءات المترتبة على تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري اللازمة للتحول، وتفضيلهم استمرار الأوضاع التي اعتادوا عليها، خوفاً من أن هذا التحول قد يؤثر على أي مكتسبات تمكينية أو مالية كانوا ينالونها سابقاً.

- عدم وجود توجه استراتيجي وبوصلة واضحة تقود مرحلة التحول في الجامعات؛ بحيث يصبح الأمر صورياً أكثر من كونه منظماً موجهاً وفق مراحل زمنية محددة، ويترتب على ذلك شيء من الفوضى والتشتت الإداري والمقاومة من العاملين كونهم يجهلون مراحل التحول وخططه وآلياته وبالتالي يصبحون عثرة في طريقه.

ثانياً: الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعات الحكومية السعودية أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري في البعد التشغيلي والمالي؛ تمثلت في:

- ضعف ونقص الموارد المالية المتاحة للاستثمار، وصعوبة إيجاد مصادر تمويل بديلة؛ بما يؤثر سلباً على المشاريع التشغيلية وتطوير البنى التحتية والاستعداد لتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري.

- تحول الجامعات إلى شركات تجارية تتنافس في الحصول على مصادر تمويل ثانوية وبديلة لتحقيق الاستقلالية المالية، ويصبح ذلك هدفاً بذاته بدل أن يكون وسيلة لتحقيق التميز والتنافسية.

- ارتفاع كلفة ونفقات برامج التحول في الجامعات مما يؤدي لضغط أكبر على ميزانية الجامعة، الأمر الذي يؤدي لهدر بالموارد المالية والبشرية والزمنية في حال كان التحول دون تخطيط مسبق، بحيث تتعدد المبادرات والمشاريع وبرامج التحول وتفقد التكامل والتوجه الاستراتيجي نحو الإصلاح المخطط والشامل والموجه نحو فجوات الأداء.

- تسرب أعضاء هيئة التدريس الأكفاء من خلال التقاعد خوفاً على تأثر مكتسباتهم المادية والمعنوية أثناء التحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد، مما يؤدي لنقص في الخبرات الأكاديمية والإدارية التي تتطلبها مرحلة التحول.

ثالثاً: الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعات الحكومية السعودية أثناء تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري في البعد التنموي والتنافسي؛ تمثلت في:

- الثبات على الهوية الإسلامية والثقافة الوطنية أثناء تطبيق سياسات واستراتيجيات التدويل، ودخول الجامعات الدولية المنافسة، والتحول نحو أنماط جديدة من البرامج الدولية.

- الانشغال بالتحول وجعله هدفاً وغاية بذاته عن أهداف ومقاصد تنموية يجب تحقيقها من الاستقلالية التي وضع النظام من أجلها، والتي تنسجم مع متطلبات تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

- التنافسية بين الجامعات الحكومية والأهلية وفروع الجامعات الأجنبية المتوقع افتتاحها خلال السنوات القادمة، مما يتطلب من الجامعات الحكومية القيام بوظائفها الرئيسية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع بصورة تحقق فيها التميز والكفاءة، وتلبي متطلبات المجتمع التنموية والمتغير.

- هجرة العقول من أعضاء هيئة التدريس والكفاءات الإدارية للجامعات المنافسة الأخرى، الأمر الذي يجعل الجامعة أمام تحدي المحافظة على مقدراتها المادية والبشرية من خلال بيئات عمل جاذبة.

- الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعات، ومعايير التصنيف الدولي، وما يترتب عليها من متطلبات يجب أن تلتزم بها الجامعة وتحققها للوصول لسمعة أكاديمية معتبرة بين مؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية، كل ذلك يمثل مستوى تنافسية عالية يواجه الجامعات الحكومية.

- ضعف كفاءة المخرجات وضعف استقطاب سوق العمل لهم، وهو عبء كبير على الجامعة يؤثر في معايير اعتمادها وتصنيفها المحلية والدولية؛ إضافة إلى أثره السلبي على السمعة العلمية لها.

كما أجمع (١٠٨) من أفراد الدراسة على أن الجامعات غير القادرة على تبني وتطبيق استراتيجيات إصلاح إداري تهيئها لمرحلة تحول ناجحة ستكون غير قادرة على التنافسية، ومواكبة عجلة التغيير والتطوير، فضلاً عن مواكبة الحراك التنموي، الأمر الذي يترتب عليه تأخر الجامعات عن طموح القيادة في تحقيق طموحات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بأن تكون في مصاف الجامعات العالمية، إضافة لضعف مخرجاتها وتراجع قدرتها التنموية والتنافسية في إعداد الطلبة لسوق عمل محلي وعالمي.

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات، والذي يُسهم في رفع كفاءة أداء الجامعات واستعدادها للتحويل للنظام الجديد؟ إن وضع مشروع (نظام الجامعات الجديد) موضع التنفيذ الفعال والكفوء، يُمثل المرحلة الأكثر ضرورة؛ حيث يُنبأ لأفضل المشاريع المصاغة نظرياً بعدم النجاح، إذا لم تُدعم بتنفيذ فعال؛ من خلال: إجراء إصلاحات هيكلية وتنظيمية وإدارية في استراتيجيات التمكين المستدام، وتنمية القدرات القيادية، وترسيخ الثقافة التنظيمية، والالتزام بالحوكمة الرشيدة، والاستثمار في رأس المال الفكري، وتوفير البيئات التمكينية، وتنويع الموارد المالية، وتحقيق المشاركة المجتمعية وتعزيز التحالفات الاستراتيجية المحلية والدولية، وتوظيف التقنية الإلكترونية وضمان التدفق الحر للمعلومات.

واستناداً لما سبق وبناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة في السؤالين الأول والثاني؛ وما ورد فيها من نتائج وتوصيات دراسات سابقة وتحققاً لأهدافها، تم بناء تصور مقترح لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بالجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات، للإسهام في رفع فاعلية وكفاءة استعداد الجامعات لتطبيق النظام الجديد، وجاءت مكونات التصور المقترح بعد تحكيمه من قبل عدد من الخبراء والمختصين كالتالي:

١. الفلسفة:

تحدد فلسفة التصور في تطبيق منظومة من استراتيجيات الإصلاح الإداري لتواكب التحولات الوطنية وتوجهات وزارة التعليم في تطبيق نظام

الجامعات الجديد، بحيث تصنع تميز مؤسسي ببراعة تنظيمية، يُمكنها من تجاوز الأزمات وردم الفجوات لتحقيق تحولاً مرناً نحو نظام الجامعات متوافقاً مع قدراتها وإمكانياتها.

٢. المنطلقات:

ينطلق التصور الحالي من عدة مرتكزات رئيسة هي بمثابة أركان يستمد منها أهميته ومبرراته؛ وتتمثل في:

- رؤية (٢٠٣٠) وما انبثق عنها من برامج تحول وطني وما تضمنته من أهداف بناء اقتصاد معرفي، واستهداف حصول خمس جامعات سعودية على الأقل على تصنيف ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة دولية.

- نظام الجامعات الجديد والذي أشار وزير التعليم إلى الانتهاء من دراسته ورفع له للمقام السامي تمهيداً لاعتماده؛ كما أوضح أن من بين ملامح النظام الجديد، تمكينه الجامعات من إدارة شؤونها بشكل مستقل وأكثر مرونة.

- خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦-١٤٤٠هـ) والتي أشارت للإصلاح المؤسسي كأحد مستهدفاتها من خلال الإصلاح الهيكلي وإصلاح الأنظمة واللوائح والأداء، وذلك في الهدف التاسع عشر في الخطة.

- المركز الوطني للتنافسية وما يهدف إليه من تطوير البيئة التنافسية في المملكة وتحسينها، والارتقاء بترتيب المملكة في المؤشرات والتقارير العالمية

ذات العلاقة، وذلك من خلال حزمة من الإصلاحات التنظيمية والتشريعية المتنوعة لتعزيز تنافسية المملكة محلياً ودولياً.

٣. المبادئ والقيم:

يرتكز التصور على عدد من المبادئ؛ تتمثل في:

- الواقعية: أن تبنى استراتيجيات الإصلاح الإداري من تحليل شامل للبيئة بحيث تتناسب مع القدرات المؤسسية للجامعة.
- المرونة: بمعنى القابلية للتحويل بين استراتيجيات الإصلاح الجزئي أو الكلي إذا استدعى الأمر ذلك تجاوباً مع أي مستجدات تطرأ أثناء التنفيذ.
- الشمول والتكامل: يجب أن تكون استراتيجيات الإصلاح الإداري شاملة لجميع مكونات الجامعة ووظائفها وعملياتها الرئيسة ومتكاملة فيما بينها.
- الاستمرارية: قد يواجه الجامعات أثناء تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بعض الصعوبات أو التحديات واستمراريتها في تنفيذ خطتها الإصلاحية والتزامها بذلك كفيلاً بتجاوز تلك التحديات أو الصعوبات.
- التنافسية: يقوم التصور على مبدأ رئيس وهو إعداد وتهيئة الجامعة لإصلاح أوضاعها الداخلية تمهيداً لتحويلها لتطبيق نظام الجامعات الجديد، وبالتالي تهيئتها لتكون منافسة للجامعات محلياً وعالمياً.
- التنسيق والشراكة: بمعنى التكامل بين جهود جميع العاملين من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وإداريين؛ وبدعم من جميع المستفيدين في المجتمع المحلي من هيئات ومراكز وجامعات فالجميع يجمعهم هدف محدد وهو

الانتقال بمستوى الأداء المؤسسي للجامعات من المحلية للعالمية عبر التحول المنظم نحو الاستقلالية.

كما أن التصور قائم على عدد من القيم؛ أهمها:

- النزاهة والشفافية: وتكون بالالتزام بالمصالح العليا للجامعة الحالية والمستقبلية، ومسؤولية كل فرد عن مهامه وقراراته.
- العمل بروح الفريق: ويكون من خلال قبول الجميع لبعضهم، ومراعاة الفروق التي تصنع تكاملاً بالفرق.
- المحاسبية: وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمسؤولية كل جهة أو إدارة داخل الجامعة عن نتائج عملها.

٤. الأهداف والأهمية:

يهدف التصور المقترح إلى رفع مستوى فاعلية وكفاءة الجامعات الحكومية السعودية في تطبيق نظام الجامعات الجديد من خلال تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري بما يتناسب مع بيئة الجامعة وإمكاناتها وأهدافها، من خلال التخطيط لاستراتيجيات إصلاح مؤسسية شاملة ومتكاملة لجميع أبعاد البنية الإدارية والتنظيمية للجامعة.

وتكمن أهميته في أنه يُسهم في تهيئة البيئات الإدارية والتنظيمية للجامعات للتحول نحو تطبيق نظام الجامعات؛ الذي أعطى بدوره للجامعة مركزاً استراتيجياً وحيوياً في تحقيق الأهداف التنموية والتنافسية المحلية والعالمية، حيث يسعى النظام الجديد لتحقيق أحد أهم أبعاد رؤية ٢٠٣٠ والمتمثلة في الاقتصاد المعرفي أي أن تتحول المعرفة إلى مصدر من مصادر ثروة المجتمع

السعودي وهو الأمر الذي لم يكن ليتحقق خارج نطاق الجامعات ومراكز البحث العلمي المرتبطة بها.

٥. آليات وإجراءات التطبيق والتقويم:

يتم تطبيق التصور من خلال عدد من الآليات والإجراءات عبر مراحل متتالية؛ كما يلي:

- مرحلة التهيئة والاستعداد: ونقطة البدء لهذه المرحلة وجود توجه استراتيجي واضح ومحدد من قبل قيادات الجامعة نحو الإصلاح الإداري؛ يليها تشكيل فرق العمل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وتحديد أبرز أولويات الإصلاح المرورية التي لا يمكن التحول دون العمل عليها؛ ثم وضع خطة إصلاح مرنة تتضمن استراتيجيات وأهداف وسياسات إصلاح شاملة وفق المجالات المراد إصلاحه، وحشد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، وتحديد برامج العمل والجدول الزمني، كما يتم في هذه المرحلة تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية الممكنة لكل مرحلة.
- مرحلة التنفيذ والمراجعة: ويتم في هذه المرحلة تحديد الجهات المسؤولة في الجامعة عن تطبيق استراتيجيات الإصلاح والبدء بتنفيذها، وتزامن هذه المرحلة مع نشر الوعي حيال أهداف الإصلاح وغاياته ومستهدفاته، بالتركيز على وجود آليات ومنهجيات مستمرة للمراجعة الدورية ومراقبة وقياس الأداء، مع الاعتماد على مبادئ الشفافية والنزاهة كمبادئ رئيسية، وتظهر في هذه المرحلة أهمية البدائل والخيارات الاستراتيجية الإصلاحية حسب نتائج المراجعة وقياس الأداء.

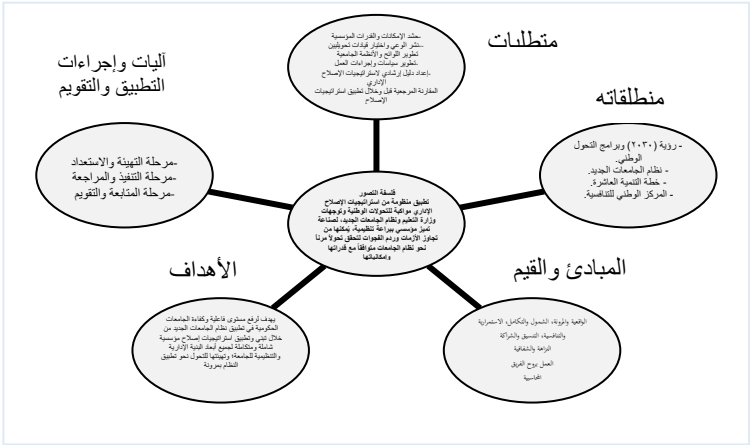
- مرحلة المتابعة والتقييم: وهي تعتبر مرحلة موازية وتالية للتنفيذ؛ حيث يتم فيها متابعة وتقييم جميع البرامج التي تم تنفيذها، كذلك تقييم استراتيجيات الإصلاح الإداري بناء على نتائج القياس في مرحلة التنفيذ، وإعداد التقارير اللازمة حيال كفاءة استراتيجيات الإصلاح من حيث الكلفة والزمن والنتائج، واتخاذ القرارات الاستراتيجية حيال جوانب القصور في التنفيذ، وتحديث البدائل والخيارات بناء على نتائج المرحلة.

٦. متطلبات التطبيق:

- يستلزم تطبيق التصور المقترح ما يلي:
- حشد الإمكانيات والقدرات المؤسسية للجامعة والاستفادة منها.
- نشر الوعي حيال أهمية ودور تطبيق استراتيجيات إصلاح في الجامعة ضمن برنامج التحول لنظام الجامعات الجديد.
- اختيار قيادات تحويليين على مستوى المرحلة لقيادة عمليات الإصلاح والتحول.
- تطوير اللوائح والأنظمة الجامعية وبناء لوائح إدارية ومالية متسقة مع نظام الجامعات الجديد.
- تطوير سياسات وإجراءات العمل واختصارها، والقضاء على البيروقراطية والروتين.
- إعداد دليل إرشادي لاستراتيجيات الإصلاح الإداري التي تنتهجها الجامعة ونشره لجميع المستفيدين.

- القيام بمقارنات مرجعية قبل وخلال تطبيق استراتيجيات الإصلاح مع جامعات محلية نظيرة للاستفادة من تجربتهم في التحول وتحديد متطلباته بدقة أكثر.

والرسم التالي يوضح مكونات التصور المقترح وإجراءاته:



ملخص النتائج والتوصيات:

- توصلت الدراسة في شطرها الميداني لعدد من النتائج أهمها:
- جاءت استراتيجية الإصلاح الشمولية، واستراتيجية الشفافية والوضوح بالمرتبة الأولى مكرر بنسبة اتفاق (٨٧,٧٪)، يليها بالمرتبة الثالثة استراتيجية الإصلاح الدائمة بنسبة (٧٩,٧٦٪)، ثم استراتيجية التركيز بنسبة (٧٤٪).
 - حصلت سبع استراتيجيات إصلاح على نسب اتفاق أقل من ٥٠٪، وتمثلت في استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة تفتيش ورقابة بنسبة اتفاق (٢٥٪)، وأقل الاستراتيجيات نسبة اتفاق كانت استراتيجية إدارة المهمة بنسبة اتفاق (٧٪).
 - توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الإصلاح الإداري تواجه حزمة من الصعوبات والتحديات في الأبعاد التالية: الهيكلي والتنظيمي، التشغيلي والمالي، التنموي والتنافسي.
 - قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري تم تحديد مكوناته من خلال فلسفة التصور ومنطلقاته ومبادئه، والقيم التي يركز عليها، ثم أهدافه وأهميته، وآليات وإجراءات التطبيق والتقييم ومتطلبات التطبيق.

وبناء على ما تقدم من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

١. تبني التصور المقترح لتطبيق استراتيجيات وسياسات الإصلاح الإداري كمتطلب رئيس قبل التحول لتطبيق نظام الجامعات وقياس مستوى التقدم في تطبيقها.
٢. التدرج في التحول بناء على ما تحققه الجامعة من مؤشرات كمية ونوعية في مستوى التقدم في إصلاح البيئة الإدارية والتنظيمية.
٣. العمل على بناء عدد من البدائل والخيارات الاستراتيجية أثناء التطبيق لتسهم في تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجهها مرحلة التطبيق.
٤. نشر الوعي حيال أهمية تبني وتطبيق استراتيجيات إصلاح إداري شاملة تبدأ من البنية الإدارية في الجامعة وتنتهي إليها.

المراجع:

- أبو الوفا، جمال محمد نايل، سحر حسني، حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٤م): معوقات إصلاح التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية، مج (٢٥)، العدد (٩٩)، جامعة بنها، كلية التربية، (١٤٧-١٦٢).
- آل سعود، سعود بن عبدالله (٢٠٠٧م): الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها. رسالة دكتوراه غير منشورة، لبنان، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، الجامعة اللبنانية.
- آل سمير، فيصل (٢٠٠٧م): استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الأسدي، سعيد جاسم (٢٠٠٩م): دراسات في إصلاح التعليم الجامعي والعالي في العراق. ط١، بغداد، مؤسسة وارث الأنبياء الثقافية.
- باسعيد، ابتسام عبد الله (١٤٤٠هـ): استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية "دراسة استشرافية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.
- بولقواس، حبيبة (٢٠١٥م): الإصلاح الإداري الثابت المتغير "دراسة تحليلية"، عالم التربية، مج (٤٩)، العدد (٢)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٢٧٢-٢٨٨.
- جبرين، ملاك بنت محمد (١٤٣٩هـ): تطوير الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المتجددة-تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم أصول التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الجفري، وفاء (١٤٣٥هـ): الإدارة الآمنة مدخل للإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

- الحملي، سحر عبدالله. (٢٠١٣م): الإصلاح الإداري مفهومه، وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة). بحث منشور في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد (١٠)، جامعة الأزهر.
- الخلايلة، صالح عبد خضر (٢٠٠٦م): أ نموذج مقترح للإصلاح الإداري للنظام التربوي الأردني في ظل توجيه التعليم نحو اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه منشورة، الأردن، الجامعة الأردنية.
- الخويطر، شمس سعد (١٤٣٩هـ): اتجاهات الإصلاح التربوي في التعليم العالي لتحقيق اهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي بعنوان الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، الرياض، ٢٧-٢٨ محرم ١٤٣٩هـ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الداود، عبد المحسن (١٤٣٨هـ): مسؤولية الجامعات في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الفترة بين ١٣-١٤ ربيع الثاني، ص٣٥٦-٣٧٦، جامعة القصيم، كتاب أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠.
- الرويلي، نواف عبدالله (١٤٣٥هـ): واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية، مج (١)، العدد (١)، المملكة العربية السعودية، جامعة الجوف.
- الساعدي، صباح شبيب (٢٠١٨م): الإصلاح الإداري وأثره في مكافحة الفساد. مجلة الكوفة، مج (١١)، العدد (٣٦)، جامعة الكوفة، ٢٧٢-٢٩٦.
- الشريف، طلال (٢٠١٦م): رؤية استراتيجية لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية "أسلوب دلفاي". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٥)، العدد (٢)، (ص١٧٤-١٩٥).
- شكشك، أسامة حسين (٢٠١٨م): الإصلاح الإداري وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي. المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، ليبيا. جامعة مصراتة.

- الصالح، عثمان بن عبدالله (٢٠١٢م): تنافسية مؤسسات التعليم العالي "إطار مقترح". مجلة الباحث، العدد (١٠) الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١٨م): الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. الرياض، دار النشر الدولي.
- العاصمي، عبد الرحمن بن محمد (١٤٣٩هـ): أدوار الجامعات السعودية نحو تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠. منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي بعنوان الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، الرياض، ٢٧-٢٨ محرم ١٤٣٩هـ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العامري، عبدالله بن محمد (١٤٣٤هـ): متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عبود، زينب عبدالرزاق؛ وحسين، ظفر ناصر (٢٠١٤م): الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (٦)، العدد (٢)، جامعة بابل، ص ٣٦-٦٥.
- العتيبي، خالد بن محمد (١٤٢٦هـ): استجابة التعليم العالي السعودي لتحديات العولمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العربي؛ شريف عبد المعطي. القشلان؛ أحمد حسن (٢٠٠٩م): تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. مج ٢، العدد ٣، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

- العليمات؛ أمل راشد(٢٠١٨م): أثر الإصلاح الإداري في التنمية الإدارية ٢٠٠٨-٢٠١٧م التجربة الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت.
- عيتاني، محمد. (٢٠١٦م): الإصلاح الإداري: المفهوم النظري، الغايات والأهداف. معهد العلوم الاجتماعية، بيروت.
- الغالي، طاهر؛ صالح، أحمد (٢٠١٠م): التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات. ط١، الأردن، دار وائل للنشر.
- الغامدي، حمد حمدان (٢٠١٩م): تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٨)، العدد (٩)، (ص ٨٤-٩٧).
- الغانم، خولة. (١٤٣٦هـ): سياسات الإصلاح الإداري في التعليم العام في المملكة العربية السعودية: مشروع توحيد إدارات التعليم أمموجًا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القاسمي، علي (٢٠٠٨م): أسباب ودواعي إصلاح الجامعات العربية. المؤتمر العربي الثاني "الجامعات العربية تحديات وطموح"، مراكش، المنظمة العربية للتنمية الادارية، (٢١٤-٢٠٠).
- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٨م): الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق، دار رسلان للطباعة.
- كسناوي، محمود (٢٠١١م): توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية. ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية، توجهات مستقبلية، جامعة الملك عبد العزيز.
- اللهيبي، منصور بن حمود (١٤٣٩هـ): مستقبل الشراكة البحثية بين الجامعات السعودية والمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي بعنوان الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق

رؤية المملكة ٢٠٣٠، الرياض، ٢٧-٢٨ محرم ١٤٣٩هـ، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- المخلافي، عبدالواسع. (٢٠٠٦م): إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- المفيز، خولة (٢٠١٨م): تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية "تصور مقترح". مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مج (١)، العدد (١٥)، ص ١٩٩-٢٨٦.
- الناصر؛ علاء حاكم. حكيم؛ سيف علي (٢٠١٧م): رؤية مستقبلية للتطوير الإداري لكليات التربية في جامعة بغداد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مج ٢٣، العدد ٩٧، بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (١٤٣٦/١٤٣٧-١٤٤٠/١٤٤١هـ): موجز خطة التنمية العاشرة.
- المركز الوطني للاعتماد الأكاديمي (١٤٤١هـ): <https://2u.pw/UHhsV>، تم الاسترجاع في ١٧/١٠/١٤٤١هـ.
- التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (تصنيف شنغهاي) (٢٠١٩م): <https://cutt.us/dFHLG>، تم الاسترجاع في ١٧/١٠/١٤٤١هـ.
- مؤشر المعرفة العالمي (٢٠١٩): <https://cutt.us/1rsVp>، تم الاسترجاع في ١٧/١٠/١٤٤١هـ.
- وزارة التعليم (١٤٤١هـ): <https://cutt.us/AbiSq>، تم الاسترجاع في ١٩/١٠/١٤٤١هـ.
- السبيعي، فلاح بن فرح (١٤٣٩هـ): <https://cutt.us/qt9ch>، تم الاسترجاع في ٢٥/١٠/١٤٤١هـ.
- هيجان، عبدالرحمن بن أحمد (١٤٢٠هـ): تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الإصلاح الإداري. <https://cutt.us/oSBA3>، تم الاسترجاع في ١٠/١٠/١٤٤١هـ.

- المركز الوطني للتنافسية (٢٠١٩م): <https://cutt.us/QxCo3>، تم الاسترجاع في ١٤٤١/٩/٢٠هـ.

References:

- Christensen, T. (2010). University governance reforms: Potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-517. doi:10.1007/s10734-010-9401-z
- Christensen/a, T. (2010). University governance reforms—Putting the Japanese experience into perspective. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*, 7, 205–229.
- Gornitzka, Å., & Stensaker, B. (2014). The dynamics of European regulatory regimes in higher education — Challenged prerogatives and evolutionary change. *Policy And Society*, 33(3), 177-188. doi: 10.1016/j.polsoc.2014.08.002.
- Ha, S. (2018). Recent Personnel Reforms of Public Universities in China and in Italy: A Comparison. *International Journal Of Higher Education*, 7(1), 87. doi: 10.5430/ijhe.v7n1p87.
- Maassen, P., Gornitzka, Å, & Fumasoli, T. (2017). University reform and institutional autonomy: A framework for analysing the living autonomy. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 239–250. doi:10.1111/hequ.12129.
