



# مَحَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ

## للعلوم التربوية والاجتماعية

مَحَلَّةُ عَامِيَّةٍ رُوِيَّةٍ مُحَمَّدَةٍ

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 46 - المجلد 46

جمادى الآخرة 1447 هـ - ديسمبر 2025 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمك : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمك : 1658-8495

## معلومات وسائل التواصل

### الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

### البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

### حساب المجلة على منصة X

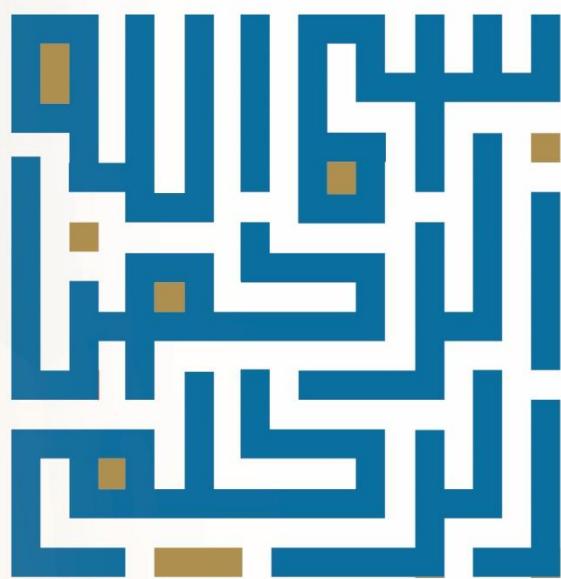


@iujournal4



البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

- أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستللاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
- أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).
- أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
- لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، وقديمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق الازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.
- أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهدا خطياً بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.
- المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ. د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير:

### رئيس التحرير :

**أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهنبي**

أستاذأصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### مدير التحرير :

**أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذأصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

## أعضاء التحرير:

### **معلالي أ.د : راتب بن سلامة السعو**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

### **أ.د : محمد بن إبراهيم الدغري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

### **أ.د : علي بن حسن الأحمد**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### **أ.د. أحمد بن محمد النشوان**

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### **أ.د. صبدي بن سعيد الحارثي**

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

### **أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد**

عميد كلية التعليم الإلكتروني  
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

### **أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد**

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

### **د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### **د. منصور بن سعد فرغل**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشرييف**

### التنسيق العلمي:

**أ. محمد بن سعد الشال**

### سكرتارية التحرير:

**أ. أحمد شفاق بن حامد**

**أ. سعيد يعقوب حسيني**

**أ. دابري عبد الكريم**



جامعة الدارالفنون الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

## فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية برنامج تدريسي قائم على التدريس الاستراتيجي في تنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية الأكاديمية لدى طالبات الصف الأول الثانوي د. غادة بنت ناصر حمود التميمي	11
2	مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز د. إبراهيم بن محمد إبراهيم الخضر	61
3	فاعلية برنامج تدريسي في تنمية المفاهيم الازمنية للتلמיד ذوي الاعاقة الفكرية بالمرحلة الابتدائية في منطقة الباحة د. ناصر بن عطية عطوان الزهراني	99
4	تصور مقترن لتضمين قيم رؤية 2030 في محتوى كتاب الثقافة الإسلامية (١) بالمرحلة الجامعية بجامعة الباحة د. مهدية بنت صالح خلف التفقي	145
5	استراتيجية مقترنة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل د. يوسف بن مبرك نامي المطيري	173
6	الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين الضغوط المهنية والصحة النفسية لدى مديريات المدارس ووكيلاتها بمحافظة ينبع د. بندر بن صالح عتيق الميلبي	211
7	درجة تضمين مفاهيم جودة الحياة في كتاب اللغة الإنكليزية لصف الثالث الثانوي د. عبد الله بن عبد الرحمن محمد السجيفاني	253
8	فاعلية برنامج تدريسي قائم على الوعي الذاتي والتأمل في تحسين المهارات الاجتماعية لدى التلاميذ ذوي صعوبات التعلم د. عبد الله بن مناحي هدب القحطاني	287
9	التحليل المكاني لأسعار الأراضي السكنية في المدينة المنورة د. ستر بن متروك دخيل الله العصيمي	349
10	الآثار الإيجابية لغزوة خير على الدولة الإسلامية الناشئة (٥٦٢هـ) د. ماجدة بنت عمر عبد الله الصيعري	393

\*ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة الدارالفنون الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# استراتيجية مقترنة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل

## A Proposed Strategy to Activate the Role of Restructuring in Achieving Spending Efficiency at the University of Hail

[إعداد]

د. يوسف بن مبارك نامي المطيري  
أستاذ القيادة في التعليم العالي المشارك  
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة حائل

**Dr. Youssef bin Mubarak Nami Al-Mutairi**

Associate Professor of Leadership in Higher Education

Department of Educational Administration – College of  
Education – University of Hail

**Email: yousefalmutairi@yahoo.com**

**DOI:10.36046/2162-000-024-015**

تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٠٣/٠٦ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٥/٠٢/٠٥ م

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء استراتيجية مقترنة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل، وذلك من خلال: التعرف على واقع إعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل، والوقوف على دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل، واعتمدت على المراوجة بين المنهج الوثائقي والمنهج الوصفي المسيحي في تحقيق أهدافها، وشملت عينة الدراسة (٣٥٢) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل، وتوصلت إلى الهيكلة المقترنة للجامعة ساعدت في تنويع مصادر التمويل وتنمية الموارد الذاتية للجامعة، وتعزيز الكفاءة في ترشيد استخدام الموارد المالية والمادية، والخفض في الميزانية التشغيلية وتكلفة الطالب، وترشيد النفقات، وخفض الكلفة التشغيلية، وإعادة هيكلة القطاعات الداخلية والمناصب الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠٠٥) في متواسطات استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزيز لمتغير الوظيفة الحالية (أعضاء هيئة التدريس، القيادات).

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية-تفعيل-دور- إعادة الهيكلة- كفاءة الإنفاق.

## Abstract

The current study aimed to build a proposed strategy to activate the role of restructuring in achieving expenditure efficiency at Hail University, through: identifying the reality of restructuring and expenditure efficiency at Hail University, and identifying the role of restructuring in achieving expenditure efficiency at Hail University from the point of view of faculty members and leaders at Hail University, and relied on a combination of the documentary method and the descriptive survey method to achieve its objectives. in achieving its objectives, and the study sample included (352) faculty members and leaders at Hail University, and reached the developed restructuring of the university helped in diversifying funding sources and developing the university's own resources, enhancing efficiency in rationalizing the use of financial and material resources, reducing the operating budget and student costs, rationalizing expenses, reducing operating costs, and restructuring internal sectors and administrative positions for faculty members and leaders, and indicated that there were no statistically significant differences at a significance level of (0.05) in the averages of the study sample responses regarding the role of restructuring in achieving expenditure efficiency at Hail University attributed to the current job variable (faculty members, academic leaders) .

**Keywords:** Strategy-Activation-Role-Restructuring-Expenditure Efficiency

## المقدمة

مع إعلان رؤية السعودية ٢٠٣٠ أصبح لراماً على وزارة التعليم إعادة هيكلة الجامعات ل تستطيع تعزيز خطط وبرامج التحول الوطني باعتبارها المؤسسات الأهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، بهدف تحسين ورفع مستوى الكفاءة الإدارية والقيادية والمالية والتعليمية والبحثية، وذلك من خلال التركيز على عدة أبعاد من أهمها: البعد (الاستراتيجي، والتظيمي والإداري، والأكاديمي التخصصي). فقد أطلقت العديد من الجامعات - برامج إعادة هيكلة الأكاديمية لإحداث عملية تغيير مدروس الأثر بين المكونات الأكاديمية التنظيمية للكليات الجامعية وأقسامها العلمية لتحقيق المستهدفات التعليمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتحدف إعادة هيكلة إلى: رفع كفاءة الأداء وتحسين الجودة، وتحقيق الكفاءة المؤسسية وزيادة الإنتاجية، والحد من الإزدواجية، والاستثمار الأمثل للكفاءات الإدارية والأكاديمية، وتعزيز مفهوم الرشاقة التنظيمية لتحقيق قدرة الجامعة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وتعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وترشيد النفقات، وتحسين العمليات الداخلية والعلاقات الوظيفية بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، ووضع أنظمة للرقابة على مستوى الأداء الجامعي (العايدى، ٢٠١٣، ٢٠١٨).

وتساعد إعادة هيكلة الجامعات على وصف للإجراءات وتحديد مهام وصلاحيات كل وحدة فيها، وإتمام جميع الإجراءات على مراحل بحيث تكون مكتملة بحلول عام ٢٠٢٢ م، وإيجاد هيكلة مزنة لتطوير الأداء من أجل تحسين جودة الإجراءات وحوكمتها. لذا فإن تطوير الهيكل التنظيمي يدفع المؤسسة إلى مواكبة التغييرات، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخلها، وخاصة في ظل التوجه نحو لامركزية الإدارة، والأخذ بتعديدية النماذج والأطر التنظيمية، وبعد عن البيروقراطية (التبالي وآخرون، ٢٠١٧).

وقد جاء إقرار نظام الجامعات الجديد ليحقق نقلة نوعية شاملة ومتکاملة، تمكن الجامعات من الاستقلالية، وتعزيز الموارد الذاتية، والرفع من كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات (نظام الجامعات الجديد، ٢٠٢٠). ولمواكبة ذلك عملت الجامعات على إعادة النظر في هيكلتها لتوافق مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، ويتحقق مستهدفاتها، ويضمن تحقيق التكامل الأكاديمي والإداري الذي يكفل

تحقيق توجهات ومستهدفات الجامعة إلى نتائج ملموسة، والتحقق من فاعلية ومرنة الهيكل التنظيمي، والجدوى من الوحدات المكونة له، ومناسبة الارتباط الإداري والأكاديمي لكل وحدة، وتعزيز حوكمة وتقدير أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومالياً؛ لضمان الكفاءة وتقليل الهدر والنفقات، وتوفير المنظومة التشريعية الداعمة لاستقلالية الجامعات (مشروع إعادة الهيكلة الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، ٢٠٢١).

وقد تناول الاهتمام موضوع كفاءة الإنفاق مؤخراً بشكل كبير في المملكة العربية السعودية، وركزت عليه القيادة الحكيمة، فأنشأت البرامج والهيئات التي من شأنها أن تدعم مؤسسات المجتمع لتحسين كفاءة الإنفاق (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦، ص ٦٧). وتحقيق مبادئ النزاهة والشفافية في توزيع الموارد المالية، والبحث عن أفضل البدائل الممكنة عند وضع سياسات تحسين كفاءة الإنفاق، وتحديد مصادر المدر المالي والتبؤ بالمستقبل، والتأكد من استثمار الموارد البشرية والمادية وتوظيفها وتوزيعها بما يحقق الكفاءة التنظيمية والفعالية المؤسسية (الراجحي والدудدي، ٢٠٢٣).

وبالرغم من الجهد الذي تبذل لتطوير الجامعات السعودية -ومنها جامعة حائل- فقد اتفقت بعض الدراسات ومنها (Lybeck, 2012)؛ نوفل وآخرون (٢٠٢١)؛ ابن سعيد (٢٠٢٠) على أن هناك بعض المعوقات التي قد تحد من تحقيق نتائج عمليات التطوير المنشودة، والتي قد تؤدي، في نهاية المطاف، إلى ضعف دور الجامعة في أداء وظائفها المنوطة بها، والحد من كفاءتها، وضعف جودة مخرجاتها وإمكانية تطويرها، وتمثل هذه المعوقات في: شيوخ الهيكل التنظيمية التقليدية الهرمية التي ترتكز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام الوظيفية، وحدودية مصادر التمويل، الذي يعيق إمكانية تطوير الجامعات والارتقاء بمستوى مخرجاتها. ولعل هذا ما دفع معظم الجامعات السعودية إلى العمل على تخفيض النفقات، ورفع كفاءة الإنفاق، وتنمية مواردها الذاتية. ومن هنا تزايد الحاجة إلى قيام جامعة حائل بإعادة النظر في أدوارها المختلفة، ومراجعة هيكلها التنظيمي وإعادة هيكلته، مما يساعدها على تحقيق كفاءة الإنفاق والتوازن المالي.

## مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت الجامعات السعودية مطالبة - في السنوات الأخيرة برفع كفاءتها، ومراجعة أدائها؛ إذ تحتاج الجامعات إلى تطوير التنظيم الإداري والميكل الإدارية للجامعات بما يساعد في تطبيق المساءلة والشفافية فيها، وتكون لها مهام وصلاحيات تمكنها من الالتزام بأحكام القوانين والرقابة الفعالة، والاستجابة للتغيرات المختلفة (الفوزان، ٢٠١٧، ص ١١٩).

وتواجه الجامعات السعودية عدة مشاكل تعيق تحقيقها لأهدافها، وذلك عند قيامها بتنفيذ عمليات إعادة الهيكلة، وتمثل في (الحربي، ٢٠١٥)؛

- ضعف كفاءة استخدام التمويل في التعليم الجامعي، وعدم قدرة الجامعات على تحقيق الاستثمار الأمثل للإنفاق.
- ضعف ملاءمة الهيكل التنظيمي للجامعة للأنشطة المستحدثة بالجامعة، والمهام الجديدة بها، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل الحالي، لقلة مناسبته للتوجهات المستقبلية للجامعة.
- غياب الوضوح في العلاقات الوظيفية بين بعض الوحدات الأكademie والإدارية بشرطى الطلاب والطالبات.
- وجود تداخل في الاختصاصات والازدواجية، مما يؤدي إلى حدوث نوع من الصراع التنظيمي وتعطيل العمل، الأمر الذي يؤكد أهمية إعادة هيكلة الجامعة.

بالإضافة لذلك، اتفقت كل من الراجحي والدعي (٢٠٢٣) والحربي (٢٠١٧) أن الجامعات تواجه ضغطاً في كفاءة الإنفاق والترشيد في استخدام الموارد المتاحة مما قد تؤثر بشكل ملحوظ على كفاءتها وجودة الخدمات التي تقدمها، وعلى إمكانية بناء الشراكات المجتمعية والاستثمارية، بالإضافة إلى وجود محدودية الموارد والإشراف على صرف النفقات، ضعف في إدارة المخصصات المالية المخصصة لها، وضعف القدرة على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات الجامعية، ووجود هدر في التفقات، مما يستدعي اتخاذ الإجراءات والتدابير الالزمة لرفع كفاءة الإنفاق وإدارته بفاعلية لتحقيق استدامتها المالية.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الاستراتيجية المقترنة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١ - ما واقع إعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟

٢ - ما دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل؟

٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متosteats استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزيز لمتغير الوظيفة الحالية (أعضاء هيئة التدريس، القيادات)؟

٤ - ما منطلقات ومراحل بناء الاستراتيجية المقترنة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في بناء استراتيجية مقترنة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل، وذلك من خلال: التعرف على واقع إعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل، والوقوف على دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متosteats استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزيز لمتغير الوظيفة الحالية (أعضاء هيئة التدريس، القيادات).

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في مواكبتها لرؤية السعودية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بدعم قدرات المؤسسات والأجهزة الحكومية لتحقيق كفاءة الإنفاق والاستدامة والتوازن المالي، وكذلك توجهات وزارة التعليم في إعادة هيكلة الجامعات، وتعزيز جهود الجامعات السعودية لرفع كفاءة الإنفاق

وتنمية الموارد الذاتية، ودعم فرص الاستثمار. كذلك تتجلى أهمية الدراسة من خلال تناولها لأحد الموضوعات المهمة وهو إعادة الهيكلة بوصفها أحد المدخل الإدارية الحديثة التي تساعده في تطوير الأداء الجامعي. بالإضافة لذلك فمن المتوقع إمكانية استفادة المسؤولين عن جامعة حائل من النتائج التي قد تتوصل لها الدراسة في تحقيق كفاءة الإنفاق، بالإضافة لذلك يمكن أن تستفيد إدارة جامعة حائل من الاستراتيجية المقترحة في إعادة هيكلتها التنظيمية لتحقيق كفاءة الإنفاق.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- ١ - الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على بناء استراتيجية مقتضبة لتفعيل دور إعادة هيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل من خلال توضيح واقع إعادة هيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل، ودور إعادة هيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل، بالإضافة إلى معلم ومرتكزات الاستراتيجية المقترحة.
- ٢ - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في كليات جامعة حائل حسب المجالات الآتية: (الصحية، الهندسية والعلمية والتطبيقية، والإنسانية).
- ٣ - الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة حائل سالفة الذكر.
- ٤ - الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي ١٤٤٦هـ.

### مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي عرض لأهم مصطلحات الدراسة:

#### ١ - استراتيجية *Strategy*:

تعرف الاستراتيجية بأنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن توافق أهداف المؤسسة مع رسالتها بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية، وهي عملية تسعى للتطوير المنظم المحسوب لتحقيق غايات محددة خلال مدة زمنية معينة، و تستند في أساسها إلى بحث

علمي يسبر غور الماضي والحاضر، ورؤية فلسفية تحديد الغايات المطلوب تحقيقها، واجتهاد في توفير سبل الوصول إلى تلك الغايات" (إدريس والمرسي، ٢٠٠٤).

ويعرف الباحث الإستراتيجية إجرائياً بأنها: خطة شاملة للجامعة توضح كيفية تحقيق رسالتها وأهدافها وتعظيم قدرتها على المنافسة من خلال تحليل الوضع الراهن لهيكلة الجامعة وكفاءة الإنفاق، وصياغة التوجهات المستقبلية للجامعة التي تضمن رفع كفاءة الإنفاق من جهة، وترشيد النفقات وتبويع مصادر التمويل من جهة أخرى.

## ٢- إعادة الهيكلة :Restructuring

تعرف الهيكلة بأنها "عملية تعديل وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للجامعة بهدف تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير استراتيجيات جديدة لإدارة العمليات المختلفة، وحوكمة إدارة الموارد البشرية، وتحقيق كفاءة الإنفاق" (الحسيني، ٢٠١٣).

كما تعرف إعادة الهيكلة بأنها "إعادة النظر بصورة جذرية في الشكل الكلي للمؤسسة ومارستها. ونظرة جديدة لشكل المنظمة ووظائفها، وإدارتها ووفقاً لخطة طويلة المدى بفرض تحسين أداء المؤسسة" (Mohapatra, 2013).

ويمكن تعريف إعادة الهيكلة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها عملية تغيير وإعادة تنظيم مدرستها للهيكل التنظيمي لجامعة حائل؛ لتطويره وتحديثه بما يضمن زيادة كفاءة التنظيم الجامعي، وتناسبه مع المستجدات والأنشطة الجديدة في للجامعة، وتمكنها من تطوير الأداء الجامعي، ورفع كفاءة الإنفاق واستدامته.

## ٢- كفاءة الإنفاق :Expenditure Efficiency

تعرف كفاءة الإنفاق بأنها "مستوى الاستفادة من مجموع المصروفات التي تقوم الدولة بإإنفاقها خلال فترة معينة بهدف إشباع حاجات عامة للمجتمع الذي تنظمه الدولة (أحمد، ٢٠١٤). كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق مستوى من المخرجات الكمية باستخدام أقل قدر من الموارد البشرية والمادية" (الحمدان وآخرون، ٢٠١٦).

وتعرف كفاءة الإنفاق بأنها "تعظيم الأثر مقابل الصرف من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة (هيئة كفاءة الإنفاق" (إكسبرو، ٢٠٢٢).

ويمكن تعريف كفاءة الإنفاق إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة الجامعة على الاستفادة من المصرفات المخصصة لها، وترشيد النفقات والتكلفة التشغيلية، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية في جامعة حائل وفقاً للشروط والمعايير الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق بالملكة العربية السعودية.

#### الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات والبحوث إعادة الهيكلة في الجامعات، حيث هدفت دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى وضع تصور مقترح للدمج وإعادة هيكلة كليات وأقسام تعليم الفنون البصرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى دمج كليات وأقسام تعليم الفنون البصرية في ثلاث كليات رئيسة هي: الفنون الجميلة، الفنون التطبيقية، وإعادة هيكلة مناهجها بما يحقق المرونة الشاملة في تلك الكليات.

وهدفت دراسة (Contreras et al, 2021) إلى تقديم تحليل كمي لتأثير التغيير التنظيمي على ضغوط العمل، واتجاهات العمل وتصوراته فيما يتعلق بإعادة هيكلة الجامعة، وتوصلت إلى أن التغيير التنظيمي يرتبط بارتفاع ضغوط العمل وانخفاض الرضا الوظيفي وتصورات الفعالية والدعم المؤسسي. كما أكدت أن اتجاهات الموظفين تختلف من فرد لآخر نحو عمليات إعادة هيكلة الجامعة وتطويرها.

وهدفت دراسة (Domínguez-Fernández, 2020) إلى دراسة وتحليل ثلاث بجامعة سلط الضوء على إعادة الهيكلة المطلوبة للجامعات في تشيلي وإسبانيا وبيرو على كل من المستويات التنظيمية الثلاثة: التعاون بين الجامعات المختلفة، وتنظيم وإدارة الكليات في ضوء تحديات تحديد المناهج الدراسية، ودمج الطلاب والالتزام باحتياجات المجتمع. واعتمدت على أسلوب دراسة حالة، وتوصلت إلى اقتراح نموذج تنظيمي شامل يجيد لتحقيق استدامة الجامعات من خلال توظيف مدخل إعادة الهيكلة.

وهدفت دراسة حنفي (٢٠٢٠) إلى تقديم رؤية مقترنة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية من خلال تحقيق الدمج بينها، وذلك عن طريق تحليل واقع الجامعات المصرية وتحديد مواطن قوتها ومواطن الضعف فيها ومدى مناسبة الدمج بينها، وفقاً لبعض نماذج الدمج في الجامعات الأجنبية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن إعادة هيكلة الجامعات المصرية يتطلب: وضع إطار تشريعي للدمج الجامعات، وتشكيل لجنة عليا للدمج محددة الاختصاصات قبل وأثناء وبعد عملية الدمج، وتحقيق التهيئة الفكرية لمنسوبي الجامعات وأصحاب المصلحة معها ونشر ثقافة الدمج بينهم.

وتناولت دراسة فارس (٢٠١٩) الإطار الفكري لمحددات إعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا في ضوء خبرة جامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وأوضحت نتائج استراتيجية الجامعة لإعادة هيكلة الإدارية الإيمان بالجامعة كمركز للاستثمار البشري، ووضع خطط شاملة لتحقيق أهداف الجامعة، السعي لتنفيذ الخطط الموضوعة للجامعة. وأظهرت النتائج الخاصة بالهيكل التنظيمي بالجامعة لإعادة هيكلة الإدارية وضوح الهيكل التنظيمي للعاملين، مناسبة الهيكل التنظيمي مع التطورات العالمية، مشاركة العاملين في تنظيم الهيكل التنظيمي.

وهدفت دراسة الصقر (٢٠١٤) إلى التعرف على مبررات إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي، وتحديد أوجه الاستفادة من تجرب إعادة هيكلة في جامعتي فرجينيا وفلوريدا الأمريكية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه يمكن تحديد أوجه الاستفادة من هذه التجارب لتطبيق المناسب منها لتطوير الجامعات، حيث تم اتخاذ قرار إعادة هيكلة الجامعة بناء على نتائج ووصيات فريق عمل التحليل التنظيمي، وعند إعادة هيكلة يجب أن يليي الهيكل الأكاديمي والبرامج الأكادémie احتياجات الجامعة والمجتمع، وتوظيف واستبقاء أفضل أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة الحسيني (٢٠١٣) إلى اقتراح تصور مستقبلي لإعادة هيكلة كليات التربية المصرية في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وبعض الخبرات الأجنبية المستخلصة من دول آسيوية وخاصة جنوب شرق آسيا مثل الصين ومالزيا، أو الخبرات العربية مثل دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت إلى أن إعادة هيكلة كليات التربية تؤدي إلى تخفيف العبء المالي على

الدولة، وتحمل كليات التربية مسؤولية الإنفاق على ذاتها من خلال المشاركات والمشروعات الاستثمارية، وتلقي الأزدواجية والتضارب بين الأقسام العلمية، والبرامج والمقررات الدراسية.

كما تناولت بعض الدراسات متغير تحقيق كفاءة الإنفاق في الجامعات، حيث هدفت دراسة الراجحي (٢٠٢٤) إلى التعرف على مستوى حوكمة نفقات التعليم ومستوى كفاءة الإنفاق في جامعة أم القرى، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مستوى حوكمة نفقات التعليم جاء بدرجة متوسطة في جامعة أم القرى، وأن مستوى كفاءة الإنفاق جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (٠٠٥) لحوكمة نفقات التعليم على كفاءة الإنفاق في جامعة أم القرى، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من التجارب الأجنبية في حوكمة نفقات التعليم، وعمل دورات إرشادية لقيادات الجامعة لتعزيز كفاءة الإنفاق.

وهدفت دراسة الغامدي وآخرون (٢٠٢٤) إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية للكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تحسين كفاءة الإنفاق يتطلب التقييم الشامل لجميع النفقات المتعلقة بالكليات، وتقدير تكاليف البنية التحتية والتقنية، وتحفيزه عملية الإنفاق بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية وأهدافها، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد المالية والمادية.

وهدفت دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية للكليات العلوم الإنسانية بالملكة العربية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك سعود كنموذج، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن هناك موافقة بشدة من قبل عينة الدراسة على المجالات التحسينية لκفاءة الإنفاق ومنها: مراجعة كلفة العقود التشغيلية ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وتطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات وإيراداتها، وأوجه استثمارها.

وهدفت دراسة الراجحي والدعي (٢٠٢٣) إلى الكشف عن واقع تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكادémية، واقتراح تصور لتفعيل هندسة القيمة لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي،

وتوصلت إلى أن درجة تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة، وأشارت على وجود فروق دالة إحصائياً بين متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية تعزى لاختلاف: النوع الاجتماعي، الجامعة.

وهدفت دراسة العريفي وأخرون (٢٠٢٢) إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحكومة في الجامعات الحكومية السعودية، ومناقشة المفاهيم الرئيسية للكفاءة الإنفاق، والكشف عن دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن للحكومة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية، وأن تطبيق الحكومة بالجامعات يسهم إيجاباً في تحديد السلطات، والمسؤوليات بوضوح وشفافية.

هدفت دراسة Junior et al (٢٠٢٠) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق كفاءة الإنفاق على التعليم الجامعي، واعتمدت على المنهج الوصفي المحسني وأسلوب مغلق البيانات بهدف قياس كفاءة النفقات العامة في المرحلة الأولى، وتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد في المرحلة الثانية، وتوصلت إلى أن محددات كفاءة الإنفاق تتمثل في: النفقات العامة على الجامعات، وعدد أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ونسبة الطلبة المقبولين، وعدد الخريجين، وإجمالي النفقات على الموارد البشرية.

وهدفت دراسة (Junior et al, ٢٠٢٠) قياس درجة كفاءة الإنفاق في الجامعات البرازيلية، وأظهرت نتائجها أن هناك ثلث جامعات برازيلية فقط قد حققت درجات عالية في كفاءة الإنفاق. وبهذه النتيجة، أوصت الدراسة بأن تكون تلك الجامعات بمثابة مرجع للجامعات الأخرى لتحسين مستويات كفاءة الإنفاق بها، واقترحت الدراسة اتخاذ بعض الإجراءات لمساءلة المسؤولين، وتطبيق القوانين التي تضمن استثمار الموارد وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها ركزت بشكل مباشر على إعادة هيكلة الجامعات بهدف تحقيق التكامل بين مختلف وحداتها الأكاديمية، كما تناولت بعض الدراسات كفاءة الإنفاق وسبل تحقيقه بالجامعات، واعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي ما عدا

دراسة الحسيني (٢٠١٣) التي اعتمدت على المنهج المقارن، وتبين قلة الدراسات التي تناولت دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق، وهو ما تتناوله الدراسة الحالية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يمكن تناول إجراءات الدراسة على النحو الآتي:

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المزاوجة بين المنهج الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي بهدف وصف الإطار العام لهيكلة الجامعات وكفاءة الإنفاق، وتحليل واقع إعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق لجامعة حائل، وعلى ضوء نتائج هذا التحليل يمكن بناء الاستراتيجية المقترنة لتفعيل دور إعادة هيكلة الجامعات في تحقيق كفاءة الإنفاق.

**مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكليات جامعة حائل.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة قصدية ممثلة من المجتمع الأصلي الذي يشمل أعضاء هيئة التدريس العاملين ببعض الكليات الصحية (الطب، الصيدلة، التمريض، والعلوم الطبية التطبيقية)، والكليات العلمية والهندسية والتطبيقية (العلوم، إدارة الأعمال، والهندسة، والتطبيقية)، بالإضافة إلى بعض الكليات الإنسانية (التربية والآداب والفنون)، وبالنوع عددهم (٢١٨٩)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٥٢) عضواً، بنسبة (١٦,١٪) من المجتمع الأصلي، الواقع (١٨٩) من الذكور، و(١٦٣) من الإناث، وشملت (٢٥٤) عضو هيئة تدريس، و(٩٨) قائد أكاديمي من عمداء ووكلاً ووكيلات الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية.

**أداة البحث:** اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بمدف التعرف على واقع دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.

**إعداد أداة الدراسة:** تم بناء الاستبانة تماشياً مع منهج الدراسة، وفي ضوء الإطار النظري لها، والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بإعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق، والاستفادة من أدواتها البحثية، وكذلك مراجعة الدليل الاسترشادي لجامعة كفاءة الإنفاق، وقرارات مجلس شؤون الجامعات فيما يتعلق بإعادة هيكلة الجامعات.

وصف الأداة: تتكون أداة الدراسة من (٢١) مفردة موزعة على من محورين رئيسيين هي: واقع إعادة الهيكلة (١١) مفردة، وبعد أثر إعادة هيكلة الجامعة في تحقيق كفاءة الإنفاق (١٠) مفردات، وبعد متطلبات تفعيل دور إعادة الهيكلة (٧) عبارات، وتم الاستجابة على الأداة وفق مقياس ليكارت ثلاثي (أوافق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق).

صدق الأداة: لحساب صدق الاستبانة تم حساب أنواع الصدق الآتية:

الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، بمدف التعرف على مدى ملائمة مفردات الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، والأخذ بآرائهم، ومقترناتهم، وكانت الاستبانة تتكون في صورتها المبدئية من (٣٥) مفردة، وبعد إجراء بعض التعديلات عليها—وفقاً لآراء المحكمين—من حذف وتعديل للمفردات، أصبحت تتكون من (٢٨) مفردة بعد حذف بعض المفردات غير المناسبة والمتكررة.

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبعه إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٥٢-٠,٧٩٣) مما يدل على الصدق الداخلي للاستبانة، وجاء معامل الصدق للاستبانة ككل (٠,٩٤٩)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الأداة: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٦) عضو هيئة تدريس، وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٧١٤-٠,٩٠٥)، وجاء معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٠٢)، مما يدل على أن الاستبانة ثابتة بدرجة مناسبة وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية: اعتمد الباحث في تحليله الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم استخدام بعض المعالجات الإحصائية ومنها: التكرارات، والوزن النسبي، وكا٢ لكل مفردة من مفردات الاستبانة.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

ويمكن عرض نتائج الدراسة على النحو الآتي:

١- الإجابة عن السؤال الأول: وينص على "ما واقع إعادة هيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟"

حرست جامعة حائل على مواكبة نظام الجامعات الجديد من خلال تضمين المدف السابع في خطتها الاستراتيجية الأولى للجامعة (٢٠١٨-٢٠٢٣) "تنمية الموارد الذاتية ورفع كفاءة الإنفاق" هدفين فرعيين، أوهما: رفع كفاءة الإنفاق، وثانيهما: تحقيق التوازن المالي (جامعة حائل، ٢٠٢٢)، كما تضمنت الخطة الثانية (٢٠٢٤-٢٠٢٨) هدفاً استراتيجياً هو تعظيم الموارد المالية للجامعة وتنوع استثماراتها (جامعة حائل، ٢٠٢٤).

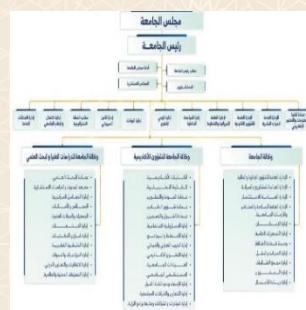
وسعياً من وزارة التعليم لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات؛ فقد أصدر مجلس شؤون الجامعات قرار رقم (١٤٤١/٢١٠) بتوجيهه أمانة المجلس بإجراء دراسة شاملة عن الهيكل التنظيمية في الجامعات ومدى تضخيمها، ومدى إمكانية إعادة النظر فيما يتحقق الكفاءة الإدارية، وكفاءة الإنفاق، مما يرفع من جاهزية عملية التحول لتطبيق نظام الجامعات الجديد، مما يتطلب معه أن تقوم كل جامعة بتقديم دراسة لإعادة هيكلتها.

وقد أطلقت جامعة حائل مشروع إعادة هيكلة الجامعة في عام ٢٠٢١، حيث بدأت في إعداد دراسة تفصيلية عن هيكلة الجامعة، وما يرتبط بها من خرائط وأدلة تنظيمية وأوصاف وظيفية، بهدف تحقيق أقصى درجات التكامل والتنسيق المتبادل بين كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة. وفي سبيل رفع كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات، استحدثت جامعة حائل وحدة كفاءة الإنفاق في عام ٢٠٢١م، كمرجعية رائدة ومتمنية في تحقيق كفاءة الإنفاق، والعمل على تحقيق الترشيد في النفقات المالية، وتحقيق كفاءة الإنفاق المالي، واستخدام وسائل التقنية الحديثة في تحقيق كفاءة الإنفاق (جامعة حائل، ٢٠٢١).

وفي ١٤٤٣/١٢/٢٣ أصدر مجلس شؤون الجامعات عدداً من القرارات التطويرية التي تستهدف تحقيق التمايز بين الجامعات وفق عدة معايير نوعية أساسية من أبرزها هيكلها التنظيمي والنموذج التشغيلي لها، والتمويل والكفاءة المالية. وإنفاذاً لقرارات مجلس شؤون الجامعات، فقد

حددت جامعة حائل مجموعة من المنطلقات التي تعد ثوابت أساسية في هيكلة الجامعة، من بينها أن الهيكلة تتطرق من تشخيص الوضع الراهن والمقارنات المرجعية، وتحدد إلى: تحقيق الكفاءة في الإدارة والأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق الاستدامة المالية. وقد نتج عن عملية إعادة الهيكلة ما يأتي:

- تقلص عدد وكالات الجامعة إلى: وكالة الجامعة لشؤون الأكاديمية، وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، ووكالة الجامعة، وقد تم إلغاء وكالة الجامعة للتطوير والأعمال، ووكالة الجامعة لشؤون الطالبات.
- تقلص عدد العمامات المساندة إلى خمس عمامات هي: عمادة شؤون الطلاب، وعمادة القبول والتسجيل، وعمادة الجودة والتطوير، وعمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني، وعمادة معهد البحث والدراسات الاستشارية، وذلك بعد إلغاء عمادة السنة التحضيرية وتحويلها إلى إدارة، وإلغاء عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر وتحويلها إلى إدارة المسؤولية المجتمعية، وتحويل عمادة شؤون المكتبات إلى شؤون المكتبات، وعمادة الدراسات العليا إلى إدارة الدراسات العليا.
- استحداث ثلاثة مراكز بحثية بالجامعة هي: مركز البحوث الطبية والصحية، مركز البحوث العلمية والهندسية، ومركز البحوث الإنسانية، بالإضافة إلى مركز ريادة الأعمال والابتكار.
- استحداث إدارة البيانات وتبعيتها لرئيس الجامعة، واستحداث إدارة مجمع الطالبات، وإدارة التجهيزات التعليمية، وإدارة ريادة الأعمال، ووحدة كفاءة الإنفاق، ووحدة الدعم اللوجستي تحت مظلة وكالة الجامعة، واستحداث إدارة الخطط والبرامج، وإدارة التدريب الميداني والتعاوني، وإدارة الإحصاء ودعم اتخاذ القرار، وإدارة التعاون والشراكات المجتمعية، وإدارة المبادرات والشراكات وبرامج الرؤية تحت مظلة وكالة الجامعة لشؤون الأكاديمية، بالإضافة إلى استحداث المجالس والأمانات، وإدارة المعامل المركزية، وإدارة التصنيفات المحلية والدولية تحت مظلة وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.



الميكل التنظيمي للجامعة قبل إعادة الهيكلة

شكل (١): الفرق بين الهيكل التنظيمي لجامعة حائل قبل وبعد الهيكلة

- نقل تبعية معهد البحوث والدراسات الاستشارية إلى وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، والإدارة العامة للاستثمار إلى وكالة الجامعة، ونقل تبعية مكتب الخطة الاستراتيجية لرئيس الجامعة.
- تغيير مسمى بعض الوحدات وتحويلها إلى إدارات ومنها: وحدة الوعي الفكري وتحويلها إلى إدارة الوعي الفكري، ووحدة ريادة الأعمال إلى إدارة ريادة الأعمال، ووحدة التطوير الأكاديمي إلى إدارة التطوير الأكاديمي.
- تقليل عدد وكالات العمادات المساندة إلى وكالتين على الأكثر بالإضافة إلى وكالة بشطر الطالبات، وكذلك تقليل عدد وكالات الكليات إلى وكالة الشؤون الأكاديمية ووكالة الكلية ووكالة الكلية لشئون الطالبات، وذلك بعد إلغاء وكالة الكلية للدراسات العليا، ووكالة الكلية للجودة والتطوير.
- استحداث بعض الأقسام العلمية بالكليات ومنها: قسم هندسة البرمجيات، وقسم البيانات والذكاء الاصطناعي، وقسم أمن المعلومات بكلية علوم وهندسة الحاسوب الآلي، وقسم التسويق بكلية إدارة الأعمال، وقسم أمراض التخاطب وعلم السمع بكلية العلوم الطبية التطبيقية، ونقل قسم الدراسات الإسلامية من كلية التربية لكلية الشريعة والقانون وتعديل المسمى إلى الدراسات الإسلامية.

- ارتفاع نسبة المخض في عدد وظائف أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والموظفين والفنين المتحققة من إعادة هيكلة الجامعة إلى ٣٢٪.

أما بالنسبة لجهود الجامعة في تحقيق كفاءة الإنفاق، فقد عملت على المشاركة الفعالة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية وخاصة فيما يتعلق ببرنامج تحقيق التوازن المالي والاستدامة المالية، والاستثمار الأمثل لموارد الجامعة المادية والبشرية، وزيادة الموارد المالية الذاتية، وحسن توزيعها، وترشيد النفقات، ودعم فرص الاستثمار وتنمية مواردها الذاتية لتمكن من تطوير مخرجاتها، وتعزيز تنافسيتها.

وفي ٢٣ فبراير ٢٠٢١م صدر قرار مجلس الوزراء بتأسيس هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بدراسة تفاصيل الإنفاق في الجهات الحكومية، وتحديد فرص رفع كفاءة الإنفاق، وتشكيل فرق عمل مشتركة لرفع كفاءة الإنفاق، والارتقاء بجودة المشروعات (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢١). وتلى ذلك إطلاق فرق كفاءة الإنفاق لدى الجهات الحكومية، حيث صدر الأمر السامي الكريم رقم ١٦٣٨٠ وتاريخ ٢٥/٣/٤٠هـ المتضمن تكوين فرق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية للمشاركة في البحث عن فرص تحقيق كفاءة الإنفاق والعمل على تفعيلها لتحقيق مستهدفات التوازن المالي (الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق في التعليم العالي، ٢٠٢١).

وقد حدد الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق (٢٠٢١) مجالات وفرص تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات في: التخطيط الأمثل للقوى العاملة: من خلال رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس وفق القوى العاملة التي تراعي الاحتياج الفعلي، والسعة المتاحة وفق اللوائح المعتمدة، وللإداريين من خلال إعداد خطة استراتيجية تفهم احتياجات التوظيف والمهارات المطلوبة للقيام بالأعمال لتحقيق النسبة المعيارية من معدل الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس، والابتعاث من خلال دراسة الاحتياج الفعلي للابتعاث (كمي، ونوعي) قبل الموافقة، وحصر الأثر المالي المتحقق بعد تطبيق الفرصة، والعقود التشغيلية، وتحسين الخدمات التعليمية والتدرية:

بالإضافة لذلك، عملت الهيئة على إطلاق برنامج استدامة كفاءة الإنفاق بجذب تقييم وتحسين مدى جاهزية الجهات الحكومية – ومنها الجامعات – وقدرها على تطوير الاستراتيجيات

والأهداف الخاصة برفع كفاءة الإنفاق، وتحديد فرصه لديها، وتوفير منهجية موحدة بغرض تعزيز ثقافة استدامة كفاءة الإنفاق العاملين، وبناء القدرات المتعلقة بكفاءة الإنفاق في كافة القطاعات الحكومية (مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، ٢٠٢١)

وتحقيقاً لهذا التوجه، فقد تبنت جامعة حائل جامعات السعودية توجهاً استراتيجياً نحو تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال استحداث وحدة كفاءة الإنفاق وتحت鱗 بنشر ثقافة كفاءة الإنفاق، وتحديد فرص تحقيق كفاءة الإنفاق، وتطوير الأدوات والأساليب والمنهجيات اللازمة لرفع قدرات الجامعة لتحقيق كفاءة الإنفاق، وتشجيع إدارات ووحدات الجامعة على التميز في كفاءة الإنفاق. وقد أثمرت جهود جامعة حائل في حصولها على مركز متقدم في تعزيز ثقافة كفاءة الإنفاق في المجتمع الأكاديمي.

٢- الإجابة عن السؤال الثاني: وينص على "ما دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة، ويمكن عرض نتائج الدراسة على النحو الآتي:

١/٢ نتائج تتعلق واقع إعادة الهيكلة: ويقيس هذا البعد واقع إعادة الهيكلة والتنظيم الإداري بالجامعة، ويندرج تحت هذا البعد (١١) عبارة، والجدول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول جدوى إعادة الهيكلة:

جدول (١): استجابات عينة الدراسة حول واقع إعادة هيكلة الجامعة

الترتيب	الوزن النسيجي	كما	لا أوفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	العبارة	م
١	٨٤,٢	١٤٨	٦٤,٥	٢٣,٥	١٢	ساعدت الهيكلة المطورة في تعزيز ممارسات المؤكمة الإدارية والمالية بالجامعة	٤
٢	٧٧,١	٤٧,٢	٤٩,١	٣٣	١٧,٩	ساهمت في تقليل نسبة المدر والترهل الإداري، وضبط التوسيع والتضخم في الوحدات التنظيمية	١٠

١١	توفّر دليل تنظيمي مفصل للمهام المنافطة بكل وحدة تنظيمية على الهيكل التنظيمي.	٣	٧١,٦	٤٨,٢	١٧,٣	٤٨,٨	٣٣,٩
٣	استحداث بعض الوحدات الإدارية في وكالات الجامعة والعمادات والكليات.	٤	٧٠,٧	٤٠,٤	٣١,٨	٤٨,٥	١٩,٧
٢	ساهمت الهيكلة في رفع الكفاءة التنظيمية والإدارية للجامعة	٥	٦٩,٨	٣٢,٥	٤٥,١	١٩,١	٣٥,٨
١	تهدف الهيكلة إلى تحقيق التكامل الأكاديمي والإداري بين مختلف الوحدات الجامعية	٦	٦٠,٥	٤٨,٧	١٦,٧	٤٨,١	٣٥,٢
٦	دمج عدد من الأقسام الأكاديمية في الكليات.	٧	٥٩,٩	٥٤,٨	٤٨,٨	١٥,٤	٣٥,٨
٩	تفويض الصالحيات وتوضيح العلاقات بين الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة	٨	٥٩,١	٣٠,٩	٢٥	٢٧,٢	٤٧,٨
٨	أدت الهيكلة إلى إحداث تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية	٩	٥٨	٥٢,٧	٢٦,٢	٢١,٦	٥٢,٢
٧	ساعدت الهيكلة في وصف الإجراءات وتحديد مهام وصالحيات كل وحدة فيها	١٠	٥٥,٦	٧٠	٢٢,٢	٢٢,٦	٥٥,٢
٥	اتساق الهيكل التنظيمي المطور مع كافة الاختصاصات والمسؤوليات الإدارية	١١	٥٢,٦	٨٧,١	١٢,٧	٣٢,٤	٥٤,٩
المتوسط الكلّي للبعد							٦٥,٤

وباستقراء البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح وجود اتفاق في درجة الموافقة لدى عينة الدراسة حول واقع إعادة هيكلة الجامعة، حيث إن المتوسط الكلّي لاستجابات عينة الدراسة جاء لصالح "الموافقة" بوزن نسيبي حسائي (٦٥,٤)، وكا٢ كانت (٦٠,١)، ونسبة موافقة (٣٦,٧٪).



وقد أجبت نسبة ٣٠,٩ % بأنها تواافق إلى حد ما، بينما أجبت نسبة (٤٪) بعدم الموافقة، مما يدل على أن عملية إعادة الهيكلة تضمنت بعض إجراءات الإلغاء والاستحداث لبعض الوحدات الإدارية التي قد تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، ومنع التداخل في الاختصاصات والازدواجية، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى قيام الجامعة بإعداد دراسة شاملة و كاملة لإعادة الهيكلة في الكليات الأخرى .

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن الأوزان النسبية لواقع إعادة هيكلة الجامعة تراوحت ما بين (٥٢,٦-٨٤,٢)، وكانت قيمة كا ٢ دالة لجميع العبارات حيث تراوحت ما بين (١٢,٨ لأقل قيمة- ١١٩,٢ لأعلى قيمة)، وقد جاء ترتيب العبارات رقم (٤، ١١، ١٠، ٣، ٢، ١، ٦، ١، ٨، ٩، ٧، ٥) في الترتيب من (١١-١)، مما يدل على أن إعادة الهيكلة ساعدت في تعزيز ممارسات الحكومة الإدارية والمالية بالجامعة، وتتوفر الدليل التنظيمي للجامعة، واستحداث بعض الوحدات الإدارية في وكالات الجامعة والعمادات والكليات، وتحقيق التكامل الأكاديمي والإداري بين مختلف الوحدات الجامعية، وتفويض الصالحيات وتوضيح العلاقات بين الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة، ووصف الإجراءات وتحديد مهام وصالحيات كل وحدة فيها، وتحقيق اتساق الهيكل التنظيمي المطور مع كافة الاختصاصات والمسؤوليات الإدارية. وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت الدراسة ضعف إسهام الهيكلة في رفع الكفاءة التنظيمية والإدارية للجامعة، وقلة دمج عدد من الأقسام الأكاديمية في الكليات، بالإضافة إلى تقليل نسبة المدر والترهل الإداري، وضبط التوسيع والتضخم في الوحدات التنظيمية. ويرجع الباحث ذلك إلى إسهام الهيكلة في: ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية، وتوحيد العمليات والإجراءات الرئيسية في كافة القطاعات قدر المستطاع، وبناء هيكل تنظيمية تتسم بالتركيز على المهام والمسؤوليات الأساسية، الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، ودمج بعض الوحدات التي تشتراك في طبيعة الأهداف والمهام التي تمارسها.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة محمد (٢٠٢٤) التي أكدت أن إعادة الهيكلة تساعد في تقليل الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة غنيمي

(٢٠٢٢) والتي أكدت أن إعادة الهيكلة تؤدي إلى تحقيق كفاءة الأداء، ورفع الكفاءة التنظيمية والإدارية للجامعة.

٢/٢ نتائج تتعلق بأثر إعادة الهيكلة على كفاءة الإنفاق: ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارة، والجدول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول أثر إعادة الهيكلة على كفاءة الإنفاق:

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة حول أثر إعادة الهيكلة على كفاءة الإنفاق

الترتيب	الوزن النسيجي	٢	كما	لا أوفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	العبارة	م
١	٧٢,٩	٤٧,٩	٣١,٢	١٨,٨	٥٠		تعزيز الكفاءة في ترشيد استخدام الموارد المالية والمادية	٩
٢	٧٢,٨	٥٧,٢	٣٢,٤	١٦,٧	٥٠,٩		استحداث وحدات تستهدف رفع كفاءة الإنفاق	١
٣	٧١,٩	٣١,١	٣١,٢	٢١,٩	٤٦,٩		ترشيد النفقات والخفض في التكلفة التشغيلية	٥
٤	٧٠,٤	٣٢,٨	٣٤,٦	١٩,٧	٤٥,٧		الخفض في التكلفة السنوية للطلاب	٧
٥	٦٥,٩	٥١,٩	٢٥	٥٢,٢	٢٢,٨		إعادة هيكلة القطاعات الداخلية والمناصب الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية	٤
٦	٦٥,٧	٣٣,٧	٢٧,٢	٤٨,٤	٢٤,٤		تنوع مصادر التمويل وتنمية الموارد الذاتية للجامعة	٢
٧	٦٢,٢	٢٠,٢	٤٤,٤	٢٤,٤	٣١,٢		استحداث وحدات تعنى بنقل وتسويق التكنولوجيا الرقمية وذكاء الأعمال	٨
٨	٦١,٦	٤٧,٢	٣٣	٤٩,١	١٧,٩		الخفض في الميزانية التشغيلية لأنشطة الجامعة	٦
٩	٥٢,٧	٨٧,٥	٥٦,٥	٢٨,٧	١٤,٨		تعزيز فرص الاستثمار المالي بالجامعة	٣
	٦٦,٢	٤٥,٥	٣٥,١	٣١,١	٣٣,٨		المتوسط الكلى للبعد	

وبتحليل البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لأثر إعادة هيكلة الجامعة على رفع كفاءة الإنفاق، جاء لصالح "لا أوفق" بوزن نسيبي حسابي (٦٦,٢)، ونسبة عدم موافقة (٣٥,١٪)، وقد أجبت نسبة ٣١,١٪ بالموافقة، ونسبة (٣١,١٪) بالموافقة، مما يدل على أن النتائج والعوائد التي تحققت في كفاءة الإنفاق بالجامعة لم تصل بعد للمستوى المأمول، وتحتاج إلى مزيد من الدعم القيادي من قبل إدارة الجامعة بما يسهم في وجود أثر بارز وتحسين ملموس مؤشرات كفاءة الإنفاق، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى ضعف ثقافة كفاءة الإنفاق لدى منسوبي الجامعة، وقلة المبادرات المنفذة للاستفادة من إعادة هيكلة في تطوير أداء الجامعة.

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن الأوزان النسبية لأثر إعادة هيكلة الجامعة على كفاءة الإنفاق تراوحت ما بين (٧٢,٩-٥٢,٧)، وكانت قيمة كا ٢ دالة لجميع العبارات حيث تراوحت ما بين (٢٠,٢ لأقل قيمة- ٨٧,٥ لأعلى قيمة)، وقد جاء ترتيب العبارات رقم (٩، ١، ٥، ٧، ٤، ٢، ٨، ٦، ٣) في الترتيب من (١-٩) على التوالي، مما يدل على أن الهيكلة المطورة للجامعة ساعدت في تنويع مصادر التمويل وتنمية الموارد الذاتية للجامعة، وتعزيز الكفاءة في ترشيد استخدام الموارد المالية والمادية، والخفض في الميزانية التشغيلية وتكلفة الطالب، وترشيد النفقات، وخفض الكلفة التشغيلية، وإعادة هيكلة القطاعات الداخلية والمناصب الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، والعمل على استحداث وحدات تساعد في رفع كفاءة الطاقة. وعلى الرغم من هذه النتائج إلا أنها لم تشمل استحداث وحدات تعنى بنقل وتسويق التكنولوجيا الرقمية وذكاء الأعمال، أو تعزيز فرص الاستثمار المالي بالجامعة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الراجحي (٢٠٢٣) والتي أكدت أن تعزيز كفاءة الإنفاق والاستثمار الأمثل للموارد المالية والمادية يستند على تطوير البنية التحتية والتنظيم الإداري للجامعات. بالإضافة لذلك، فإن هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها: الغامدي وآخرون (٢٠٢٤)، ودراسة الحسني (٢٠١٣)، واللتين أكدتا على أهمية تنويع مصادر التمويل بما في ذلك الاعتماد على التبرعات والمشاريع التنموية والشراكات، وتحسين عملية التخطيط والموازنة.

٣/٢ نتائج تتعلق بتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق: ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارة، والجدول الآتي يوضح استجابات عينة الدراسة حول تفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق:

جدول (٣): استجابات عينة الدراسة حول تفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق

الترتيب	الوزن النسيجي	كما	لا أوفق	أوفق إلى حد ما	أوفق	العبارة	م
١	٧٣,٨	٣٦,٩	٢٧,٥	٢٣,٤	٤٩,١	تنمية قدرات منسوبي الجامعة على توظيف أساليب التخطيط المالي وتحقيق كفاءة الإنفاق	٤
٢	٧٣,١	٢٠,١	٢٥,٣	٢٩,٩	٤٤,٨	استحداث وحدة لتسويق الخدمات الجامعية والبحوث الابتكارية	٢
٣	٧١,٩	٣١,١	٣١,٢	٢١,٩	٤٦,٩	استحداث وحدة ذات طابع تعليمي بالاستثمار وتنمية الموارد الذاتية	٧
٤	٧٠,٩	٤٨,٧	١٨,٥	٥٠	٣١,٥	تفعيل نظام الاستثمار المالي لأجهزة المعامل الجامعية الرقمية والمتقدمة.	٣
٥	٦٥,٨	١٢,٨	٢٩,٩	٤٢,٦	٢٧,٥	تعزيز الكفاءة التشغيلية لكافة المباني والمرافق الجامعية	٦
٦	٦٣,٣	٢٢,١	٣٣	٤٤,١	٢٢,٩	تفعيل دور وحدة كفاءة الإنفاق وإدارة الاستثمار بالجامعة	١
٧	٦٢,٧	١١٩,٢	٢٥,٣	٦١,١	١٣,٦	حكومة سياسات التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق	٥
المتوسط الكلى للبعد							
٦٨,٨							
٤١,٥							
٢٧,٢							
٣٩							
٣٣,٨							

وبتحليل البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح وجود تقارب في درجة الموافقة لدى عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل دور إعادة هيكلة الجامعة في تحقيق كفاءة الإنفاق، حيث إن



المتوسط الكلي لاستجابات عينة الدراسة جاء لصالح "الموافقة إلى حد ما" بوزن نسيبي حسبي (٦٨,٨)، ونسبة موافقة (٣٣,٨٪)، وقد أجبت نسبة ٣٩٪ بأها توافق إلى حد ما، بينما أجبت نسبة (٢٧,٢٪) بعدم الموافقة، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة حول أهمية توفير هذه المتطلبات لتفعيل دور إعادة الهيكلة في رفع كفاءة الإنفاق بالجامعة. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى الدور الفاعل لعمليات إعادة الهيكلة والبنية التنظيمية للجامعة في تحقيق استثمار الموارد المالية والمادية بما يساعد في تعظيم الموارد الذاتية للجامعة.

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن الأوزان النسبية لواقع إعادة هيكلة الجامعة تراوحت ما بين (٧٣,٨-٦٢,٧)، وكانت قيمة كا ٢ دالة لجميع العبارات حيث تراوحت ما بين (١٢,٨ لأقل قيمة - ١١٩,٢ لأعلى قيمة)، وقد جاء ترتيب العبارات رقم (٤، ٢، ٧، ٣، ٦، ١، ٥) في الترتيب من (١-٧)، مما يدل على أهمية تنمية القدرات المالية لدى أعضاء هيئة التدريس وتعزيز قدراتهم على تحقيق كفاءة الإنفاق، واستحداث وحدة لتسويق الخدمات الجامعية، والدراسات الاستشارية، والبحوث الابتكارية، وواحدت ذات طابع تعنى بالاستثمار وتنمية الموارد الذاتية، ووضع آليات إجرائية لتفعيل نظام الاستثمار المالي لأجهزة المعامل الجامعية الرقمية والمتطرورة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية لكافة المباني والمرافق الجامعية، وتطبيق مبادئ وإجراءات حوكمة سياسات التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق، بالإضافة إلى تفعيل دور وحدة كفاءة الإنفاق في نشر ثقافتها، وإدارة مستقبل الاستثمار المالي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي وآخرون (٢٠٢٤) والتي أكدت أن هناك بعض المتطلبات والآليات التي تسهم في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات ومنها: تطوير آليات لتعزيز التدريب وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس لتعزيز كفاءتهم في استخدام الموارد المالية بشكل فعال، وكذلك تبني آليات لتحقيق الشفافية والتزاهة في عملية الإنفاق المالي وهو ما يساعد في حوكمتها وفق أفضل الممارسات.

٣- الإجابة عن السؤال الثالث: وينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزيز لمتغير الوظيفة الحالية (أعضاء هيئة التدريس، القيادات)"؟. للتحقق من أثر متغير الوظيفة الحالية (أعضاء هيئة التدريس، القيادات) على استجابات عينة

الدراسة حول واقع دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل، فقد تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين كافة المتوسطات المرتبطة بدرجات أفراد العينة حول، وكانت نتائجه كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٤): نتائج اختبار "ت" لمتوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

المحور	العمل الحالي	العدد	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع إعادة هيكلة الجامعة	قائد أكاديمي	٩٨	٣,٧٢	٢,٢٣١	٠,٤٢٣	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	٢٥٤	٢,٦٧	٢,٤٦٢		
أثر الهيكلة على كفاءة الإنفاق	قائد أكاديمي	٩٨	٣,٤١	١,٨٧٢	٠,٣٧٦	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	٢٥٤	٢,٩٨	١,٥٦٤		
الدرجة الكلية	قائد أكاديمي	٩٨	٣,٢٩	١,٨١٢	٠,٥٤٩	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	٢٥٤	٢,٨٣	٢,٠٥١		

ويتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٥ بين المتوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حول واقع دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية، ويرجع الباحث ذلك إلى معايشة كل من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لنفس البيئة التنظيمية بالجامعة، بالإضافة إلى أنه ما زال هناك حاجة إلى عقد البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية التي تركز على تحقيق كفاءة الإنفاق، وتطوير التنظيم الإداري للجامعة وإعادة هيكلتها، بالإضافة إلى قلة حضور بعض القيادات للبرامج التدريبية نتيجة انشغالهم بالأعباء الإدارية واللجان سواء على مستوى القسم الأكاديمي، أو الكلية، أو الجامعة ككل، مما يؤدي إلى اتفاقهم حول درجة ممارسة مهارات القيادة الابتكارية إلى حد كبير.

الإجابة عن السؤال الرابع: وينص على "ما منطلقات ومراحل بناء الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور إعادة هيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟ ويمكن استعراض ملامح الاستراتيجية المقترحة على النحو الآتي:

١- منطلقات بناء الاستراتيجية:

تتضمن منطلقات الاستراتيجية المقترحة ما يأتي:

- رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها: حيث تؤكد الرؤية الطموحة وبرنامج الاستدامة المالية على أهمية تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق.
- التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم: وتمثل في تعزيز كفاءة الإنفاق، وترشيد النفقات، وخفض المدر المالي.
- نظام الجامعات الجديد ما تضمنه من موجهات تؤكد على أهمية توفير بنية تنظيمية مزنة للجامعات، وتنوع مواردها الذاتية ومصادر التمويل.
- الخطة الاستراتيجية للجامعة: حيث تضمنت التوجهات الاستراتيجية للجامعة رفع كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية، وتنوع مصادر التمويل، ودعم الاستثمار.
- توجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية: والتي تؤكد في مجملها على تحسين كفاءة الإنفاق، والالتزام بسقف الإنفاق المخصص في الميزانية للصرف ليكون الصرف أكثر تنظيماً وحوكمة بما يتواافق مع الخطط والبرامج والقرارات.

٢- مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:

يتم بناء الاستراتيجية المقترحة وفق عدة مراحل هي:

(أ) مرحلة الإعداد والتخطيط: ويتم في هذه المرحلة التخطيط والتهيئة لبناء الاستراتيجية المقترحة، ونشر ثقافة كفاءة الإنفاق، والاستفادة من آراء منسوبي الجامعة في هذا السياق، وعقد ورش عمل تعريفية وتأهيلية لهم.

(ب) مرحلة التحليل: حيث يتم تحليل واقع هيكلة الجامعة المطورة، ورصد جهود الجامعة وتحليلها في مجال رفع كفاءة الإنفاق، وكذلك تحليل الوضع الراهن من حيث تحديد مواطن القوة

والضعف في البيئة الداخلية، والفرص الممكنة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للجامعة، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

جدول (٥): نتائج تحليل الوضع الراهن بالجامعة

الفرص الممكنة	مواءم القوة
رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج الاستدامة المالية.	وجود وحدة كفاءة لإنفاق بالجامعة •
زيادة فرص عقد الشراكات الاستراتيجية الداعمة.	وجود إدارة جامعية داعمة لرفع كفاءة الإنفاق. •
الدعم الحكومي لجهود الجامعات في رفع كفاءة الإنفاق.	توافر برامج تدريبية نوعية لتنمية قدرات منسوبي الجامعة على كفاءة الإنفاق. •
التهديدات المحتملة	مواطن الضعف
زيادة توقعات ومتطلبات المجتمع المحلي من الجامعة.	قلة الكوادر المؤهلة في مجال كفاءة الإنفاق. •
الأنظمة واللوائح التي قد تعيق جهود رفع كفاءة الإنفاق والاستثمار المالي.	قلة مصادر الإيرادات للجامعات •
تراجع الدعم الحكومي للجامعات.	ضعف الاستثمار المالي في الجامعة. •

- (ج) مرحلة صياغة أهداف الاستراتيجية: حيث تم تمت صياغة أهداف الاستراتيجية المقترحة بما يساعد في تحقيق كفاءة الإنفاق وتمثل في:
- تعزيز ثقافة رفع كفاءة الإنفاق بجامعة حائل.
  - تطوير سياسات رفع كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات.
  - تحديد فرص تحقيق كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية للجامعة
  - تنمية قدرات منسوبي الجامعة على توظيف أساليب التخطيط المالي في رفع كفاءة الإنفاق.
  - الاستثمار الأمثل لقدرات الجامعة وإمكاناتها
  - تحقيق التوازن المالي والاستدامة المالية للجامعة.

(ج) مرحلة التنفيذ: وفيها يتم تنفيذ الاستراتيجية المقترحة عبر الخطط التشغيلية، حيث يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية بمبادراتها وبرامجها إلى خطط تشغيلية سنوية أو فصلية تشمل على: البرامج المقترحة لكل هدف تفصيلي وآليات تنفيذها، وال فترة الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ البرامج، والميزانية الالزامية لتحقيقه ومؤشرات الأداء المرتبطة أو عوامل النجاح، وأدوات قياسه.

(د) مرحلة التقويم: وتحدف إلى التتحقق فعلاً من أن الاستراتيجية المقترحة قد تم تنفيذها بشكل فعلي، واكتشاف الانحرافات المهمة بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

### ٣- الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة:

وفي ضوء ما تم طرحة من منطلقات ومراحل للاستراتيجية المقترحة يمكن اقتراح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة:

جدول (٦): الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة

مؤشرات الأداء	مسؤولية التنفيذ	البرامج والمشاريع	الهدف
عدد الأنظمة المالية المطورة الكترونياً	مكتب الخطة الاستراتيجية وحدة كفاءة الإنفاق	تبني أفضل الممارسات والتطبيقات التقنية لتحقيق كفاءة الإنفاق تعديل دور وحدة كفاءة الإنفاق	تعزيز ثقافة رفع كفاءة الإنفاق
معدل الرضا عن وثيقة السياسة المطورة		تطوير سياسة الإنفاق المالي وفق الإجراءات النظامية	
عدد التقارير الدورية عن التعامل مع المخاطر المالية	مكتب الخطة الاستراتيجية وحدة كفاءة الإنفاق	ترشيد النفقات والتكاليف التشغيلية على تجهيزات المباني خفض تكلفة تعليم الطالب	تطوير سياسات كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات
عدد المؤشرات المطبقة لحكومة الإنفاق المالي		تحقيق المعدل القياسي في النفقات التشغيلية	

نسبة الإيرادات السنوية الناجمة عن فرص كفاءة الإنفاق واستثمارها	• مكتب الخطة الاستراتيجية ووحدة كفاءة الإنفاق	• تحديد فرص كفاءة الإنفاق واستثمارها. تطوير نظام الكتروني لمتابعة ومراقبة الإيرادات والمصروفات	• تحديد فرص تحقيق كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية
عدد الاليات المطبقة لترشيد الإنفاق المالي	• وكالة الجامعة	• بناء القدرات المالية الداخلية للجامعة	
معدل رضا المستفيدين عن كفاءة الصرف وترشيد الإنفاق.	• عمادة الجودة والتطوير	• تطوير التخطيط المالي للموازنة وترشيد الإنفاق وفق الأولويات.	
نسبة/عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تم استبقاءهم إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	• مكتب الخطة الاستراتيجية	• رفع مستوى الاستثمار الأمثل للأعضاء هيئة التدريس ونسبة إشغالهم.	• تنمية قدرات منتسبي الجامعة على توظيف أساليب التخطيط المالي وتحقيق كفاءة الإنفاق
نسبة التزام أعضاء هيئة التدريس باللوائح والنظم الموجهة للممارسات.	• عمادة الجودة والتطوير	• تحقيق المعايير المرجعية في نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة في مختلف التخصصات الأكادémie.	
نسبة أعضاء هيئة تدريس إلى الطلاب	•	• تطوير آليات التخطيط المالي وإعداد الموازنات	
معدل الرضا عن النظام المقترن لمتابعة وتقديم فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية	• عمادة الجودة والتطوير	• تطوير نظام متابعة وتقديم فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية.	• تحقيق التوازن المالي والاستدامة المالية
	• مكتب الخطة الاستراتيجية ووحدة كفاءة الإنفاق	• إدارة المخاطر المالية ومراقبتها	
		• حوكمة عملية الإنفاق المالي بالجامعة	

<p>عدد الاتفاقيات الاستثمارية الموقعة.</p> <p>نسبة المخصصات المالية التي يتم تحقيقها من المشروعات الاستثمارية</p>	<p>مكتب الخطة الاستراتيجية وحدة كفاءة الإنفاق.</p> <p>الإدارة العامة للاستثمار وأملاك الجامعة.</p> <p>معهد البحوث والخدمات الاستشارية</p>	<p>تطوير النظام المالي الاستثماري وتنمية الموارد الذاتية للجامعة.</p> <p>استثمار مراقب وتجهيزات العيادات الجامعية</p> <p>مستقبل الاستثمار الجامعي</p> <p>استثمار المراقب الخدمية بجامعة ما يحقق عائد مادي.</p> <p>"خيرات" لصناعة المرايا</p> <p>التنافسية الاستثمارية لجامعة حائل.</p> <p>الاستثمار في أصول ومتلكات الجامعة</p>	<p>تعزيز الاستثمار المالي بجامعة</p>
<p>نسبة إيرادات الموارد المالية الذاتية الناتجة من استثمار الرؤوف.</p> <p>نسبة المخصصات المالية الناتجة عن برنامج الشهادات المهنية.</p>	<p>وكالة الجامعة للشئون الأكاديمية.</p> <p>صندوق أوقاف الجامعة.</p> <p>وحدة الشهادات المهنية.</p> <p>مكتب الخطة الاستراتيجية</p> <p>معهد البحوث والخدمات الاستشارية</p> <p>عمادة البحث العلمي</p> <p>وحدة كفاءة الإنفاق</p>	<p>تأسيس برنامج أوقاف الجامعة</p> <p>استحداث برنامج الشهادة المهنية بالتعاون مع صندوق الموارد البشرية "هدف".</p> <p>تعزيز الإيرادات الذاتية من  خلال تقديم الدراسات والخدمات الاستشارية وتسويقيها.</p> <p>إنارة الخدمات الطيبة المدفوعة</p> <p>التوسيع في برامج الدراسات العليا المدفوعة.</p> <p>استحداث برامج أكاديمية نوعية مدفوعة.</p>	<p>توسيع مصادر التمويل</p>

نسبة الوفورات السنوية من أعمال الصيانة والتشغيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>وكالة الجامعة</li> <li>وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي</li> <li>مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>وحدة كفاءة الإنفاق</li> <li>وحدة كفاءة الطاقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع كفاءة البنية التحتية الإنسانية بالجامعة</li> <li>رفع كفاءة الطاقة التشغيلية بكافة المباني الجامعية</li> <li>إنشاء وتطوير العامل البحثية المركبة ورفع كفاءتها</li> <li>تحسين الكفاءة التشغيلية للمرافق والتجهيزات بالمباني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع الكفاءة التشغيلية للمباني والمرافق الجامعية</li> </ul>
---	--	---	---

- آلية تقويم ومتابعة الاستراتيجية المقترنة:

تتمثل آلية تقويم ومتابعة الاستراتيجية المقترنة في:

- تشكيل لجنة تقويم ومتابعة تنفيذ برامج ومشاريع الاستراتيجية المقترنة بمكتب إدارة الخطة الاستراتيجية
- تحديد مستهدفات النجاح برامج ومشاريع الاستراتيجية المقترنة.
- تقديم الدعم الفني من قبل فريق الدعم بمكتب إدارة الخطة الاستراتيجية
- تنفيذ أنشطة البرامج والمشاريع وفق إطارها الزمني المحدد.
- تحفيز منسوبي الجامعة على المشاركة في تنفيذ برامج ومشاريع الاستراتيجية المقترنة.
- الرصد الدوري لقيم مؤشرات الأداء وفق المستهدفات المحددة
- إعداد تقرير دوري عن نسب النجاح البرامج والمشاريع وخرجاتها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية على ضوء نتائج التقييم، بما يضمن تحقيق المستهدفات المخطط لها.

## توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بـ:

- أهمية تبني رؤية تطوير واضحة ومتكاملة لإعادة هيكلة البنية التنظيمية للجامعة بحيث تكون عملية التحديث والتطوير أو التعديل عليها قابلة للتطبيق وبشكل فعلي يعكس على كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات.
- ضرورة تفعيل دور وحدة كفاءة الإنفاق في الجامعة بحيث تؤدي دوراً فاعلاً في تحفيز منسوبي الجامعة والإدارات والوحدات المختلفة على الالتزام بتحقيق معايير كفاءة الإنفاق.
- أهمية دعم إدارة الجامعة لعمليات وإجراءات رفع كفاءة الإنفاق بالجامعة، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد المالية والمادية، وكذلك إيمان القيادات الأكاديمية والإدارية بإيمان الإدارة العليا بهذه الاستراتيجية وتحويلها إلى برامج عمل، وتنفيذها ومتابعة تقييمها بصفة مستمرة.
- ضرورة تنمية مصادر تمويل جديد للجامعات تمكنها من تفعيل أدائها الأكاديمي من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات بالجامعات.
- أهمية التوسع في تقديم برامج تدريبية متميزة لتنمية قدرات منسوبي الجامعة على أساليب وطرق تحقيق كفاءة الإنفاق.
- القياس الدوري لمدى امتنال منسوبي الجامعة لسياسة كفاءة الإنفاق وخفض النفقات والتزامهم بها.
- ضرورة إدارة الموارد الذاتية للجامعة بكفاءة وفعالية، واستحداث برنامج الوقف وتفعيله، واستكشاف فرص التمويل المستدام، وتوفير الموارد البشرية والمادية والاعتمادات الالزمه لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية وقياس أثرها على الأداء الجامعي، ووضع خطة للتحسين.
- تطوير برامج تمويل مبتكرة مثل: دعم وتمويل المنح البحثية، التبرعات، واستخدام الموارد بطريقة مستدامة.

- إبرام اتفاقيات وشراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في القطاعين الحكومي والخاص لدعم جهود الجامعة في تحقيق كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية، تطبيق آليات معتمدة لتعزيز التواصل والتعاون بين الجامعة و مختلف القطاعات في مجال كفاءة الإنفاق.
- أهمية التحديث الدوري للهيكل التنظيمي للجامعة، والقضاء على الترهل الوظيفي الإداري، وإعداد الدليل التنظيمي والوظيفي المتعلق بواجبات الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغلها بطريقة مختفة وواقعية.
- ضرورة إعادة صياغة أدلة العمل الإداري بالجامعة، وإعداد أدلة الإجراءات الإدارية إلكترونياً بما يسهم في الانتقال من الممارسات البيروقراطية السلبية إلى الممارسات الإدارية الحديثة، وكذلك إعادة هيكلة التخصصات سواء بالدمج أو الإلغاء أو استحداث تخصصات جديدة تخدم سوق العمل، وتتناسب مع طبيعة المجتمعات المحلية للجامعات ومقوماتها.

## المراجع

### المراجع العربية:

التبالي، محمد طاهر؛ عبدالنبي، سعاد بسيوني؛ والدغيري، أحمد رفعت (٢٠١٧). تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم ما قبل الجامعي باليمن في ضوء الامريكية. مجلة البحث العلمي في التربية. (١٨). ج (٦). كلية البنات. جامعة عين شمس: ١٤٤-١١٩.

جامعة أم القرى (٢٠٢١). مشروع إعادة الهيكلة الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى. مكة المكرمة.  
جامعة حائل (٢٠٢١). الدراسة التفصيلية لمشروع إعادة هيكلة جامعة حائل. وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية، حائل.  
جامعة حائل (٢٠٢٢). الخطة الاستراتيجية الخدمة لجامعة حائل (٢٠٢٣-٢٠١٨). مكتب الخطة الاستراتيجية، حائل.  
جامعة حائل (٢٠٢٤). الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة حائل (٢٠٢٨-٢٠٢٤). مكتب إدارة الخطة الاستراتيجية، حائل.

الحربي، أمل عبدالرحمن (٢٠١٧). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. مجلة العلوم التربوية، ٢ (١)، المملكة العربية السعودية، أبريل: ٥٨-٧٨.  
الحسيني، عزة (٢٠١٣). إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الأساسية: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية. ٣٦ (١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر: ٤٠٦-٣٥١.

حنفي، محمد ماهر (٢٠٢٠). دمج الجامعات: رؤية مقترنة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية. (٣٢). جامعة بورسعيد، أكتوبر: ١٨٢-١١٨.

الخريجي، مشاعل فهد (٢٠٢١). قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بمجموعة الدول العشرين (G20). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٥٩ (٥). عمادة البحث العلمي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض: ٢٨٤-٢٢٥.

الخليوى، لينا سليمان والعريفى، حصة سعد (٢٠٢٣). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" للكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجًا. مجلة العلوم التربوية. ٣١ (٣). كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٣٨٤-٣٤٧.

الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢٤). حوكمة نفقات التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق: سيناريو مستقبلي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ١٤٩ (١). رابطة التربويين العرب. مصر. يناير: ٣٢٨-٢٩٧.

الراجحي، إلهام نايف والدعاوى، دلال دايس (٢٠٢٣). هندسة القيمة مدخل لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة. ٣٧ (٢). جامعة الملك عبدالعزيز، ديسمبر: ٤٦-٢٧.

- الصغر، إبراهيم عبدالرحمن (٢٠١٤). نماذج تطبيقية لتجارب إعادة الهيكلة في بعض الجامعات العالمية. عالم التربية. ١٥ (٤٨). المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. القاهرة. أكتوبر: ٣٩٥-٣٦٥
- العريفي، دلال عبدالرحمن؛ المغيري، خولة عبدالله؛ وابن سيف، ريم سيف (٢٠٢٢). دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (٨١). الإمارات العربية المتحدة.
- يوليو: ١٤٥-١٢٣
- عيسي، إيمان عبد عمر (٢٠١٧). تصور مقترن لإعادة هيكلية كليات التربية في الجامعات الليبية. المجلة العلمية لكلية التربية. ٣ (٩)، سبتمبر: ٢٢٧-١٨٩
- الغامدي، فوزية علي؛ المطيري، مشاعل سعد؛ المقدم، محمد؛ المنصور، ريم إبراهيم (٢٠٢٤). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية للكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية. ٨ (٢٩). المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب. مصر. يناير: ٣٢-١
- فارس، أحمد الشيشاوي (٢٠١٩). محددات إعادة هيكلة الإدارية لجامعة طنطا في ضوء خبرة جامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة. (٢٠)، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. القاهرة: ٦٥-٣٢
- الفايز، فايز عبدالعزيز؛ السدحان، عبدالله سعد (٢٠٢١). واقع دمج المدارس الحكومية قليلة العدد لتحسين كفاءة الإنفاق في التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية. ٣٣ (٤). كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- نوفمبر: ٢٧٢-٢٥١
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (٢٠١٦). رؤية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.
- محمد، إيناس ضاحي (٢٠٢٤). تصور مقترن لدمج وإعادة هيكلة كليات وأقسام تعليم الفنون البصرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ٩ (٤٥): ص ٢٥٧-٢٨٦
- مركز تحقيق كفاءة الإنفاق (٢٠٢١). برنامج استدامة كفاءة الإنفاق. الرياض، فيبرير.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (٢٠٢١). الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق. أكسفرو، الرياض.

### ترجمة المراجع العربية:

- Al-Tabali, Muhammad Tahir; Abdunabi, Suad Basyouni; Al-Daghiri, Ahmad Raafat (2017). Developing the organizational structure of pre-university education in Yemen in light of decentralization. *Journal of Scientific Research in Education*. (18). Vol. (6). Girls' College. Ain Shams University: 119-144.
- Umm Al-Qura University (2021). Academic and Administrative Restructuring Project at Umm Al-Qura University. Makkah Al-Mukaromah.

- Hail University (2021). Detailed Study of the Restructuring Project of Hail University. University Agency for Academic Affairs, Hail.
- Hail University (2022). Updated Strategic Plan of Hail University (2018-2023). Strategic Plan Office, Hail.
- Hail University (2024). Second Strategic Plan of Hail University (2024-2028). Strategic Plan Management Office, Hail.
- Al-Harbi, Amal Abdulrahman (2017). Financing Education in the Kingdom of Saudi Arabia: Challenges and Alternatives. *Journal of Educational Sciences*, 2 (1), Kingdom of Saudi Arabia, April: 78-58
- Al-Husseini, Ezzat (2013). Restructuring Faculties of Education in Egyptian Universities in Light of Some Asian Experiences: A Future Study. *Journal of the Faculty of Education*. 36 (1), Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt: 351-406.
- Hanfy, Mohamed Maher (2020). Merging Universities: A Proposed Vision for Restructuring Egyptian Universities in light of Some Contemporary Global Models. *Journal of the Faculty of Education*. (32). Port Said University. October: 118-182
- Al-Kharji, Mashael Fahd (2021). Measuring the Efficiency of Government Expenditure in the Kingdom of Saudi Arabia: A Comparative Study with the Group of Twenty (G20). *Journal of Humanities and Social Sciences*. (59). Deanship of Scientific Research. Imam Muhammad ibn Saud Islamic University. Riyadh: 225-284.
- Al-Khulaiwi, Lina Suleiman and Al-Arif, Hessa Saad (2023). Improving Expenditure Efficiency to Achieve "Financial Sustainability" for Colleges of Humanities in Saudi Universities: King Saud University as a Model. *Journal of Educational Sciences*. 31 (3). College of Graduate Studies for Education. Cairo University. 347-384.
- Al-Rajhi, Ilham Nayef (2024). Governance of Education Expenditures to Improve Expenditure Efficiency: A Future Scenario. *Arab Studies in Education and Psychology*. (149). Arab Educators Association. Egypt. January: 297-328.
- Al-Rajhi, Ilham Nayef and Al-Daadi, Dalal Dabes (2023). Value Engineering as an Approach to Improving Expenditure Efficiency in Saudi Universities. *Journal of King Abdulaziz University - Economics and Administration*. 37 (2). King Abdulaziz University, December: 27-46.
- Al-Saqr, Ibrahim Abdulrahman (2014). Applied Models of Restructuring Experiences in Some International Universities. *World of Education*. 15 (48). Arab Foundation for Scientific Consultations and Human Resources Development. Cairo. October: 365-395
- Al-Arif, Dalal Abdulrahman; Al-Mofeez, Khawla Abdullah; and Ibn Saif, Rima Saif (2022). The role of governance in improving expenditure efficiency in Saudi public universities. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*. (81). United Arab Emirates. July: 123-145
- Issa, Muhammad Omar (2017). A proposed vision for restructuring colleges of education in Libyan universities. *Scientific Journal of the College of Education*. 3 (9), September: 189-227.
- Al-Ghamdi, Fawzia Ali; Al-Mutairi, Mashael Saad; Al-Muqhim, Mai Muhammad; Al-Mansour, Reem Ibrahim (2024). Improving expenditure efficiency to achieve sustainable financial development for colleges of humanities in the Kingdom of Saudi

- Arabia. Arab Journal of Arts and Humanities Studies. 8 (29). Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization. Egypt. January: 1-32.
- Faris, Ahmed Al-Shishtawi (2019). Determinants of Administrative Restructuring of Tanta University in Light of the Experience of the University of Virginia in the United States of America. International Journal of Specialized Qualitative Research. (20), Arab Academy for Humanities and Applied Sciences. Cairo: 32-65.
- Al-Fayez, Fayed Abdulaziz; Al-Sadhan, Abdullah Saad (2021). The Reality of Merging Small-Number Government Schools to Improve Expenditure Efficiency in Public Education in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Educational Sciences. 33 (4). College of Education. King Saud University. Riyadh. November: 251-272
- Council of Economic and Development Affairs (2016). Saudi Vision 2030, Riyadh.
- Mohamed, Enas Dahi (2024). A Proposed Vision for Merging and Restructuring Faculties and Departments of Visual Arts Education in Egyptian Universities in light of Egypt's Vision 2030. Journal of Architecture, Arts and Humanities, 9 (45): pp. 257-286.
- Center for Achieving Expenditure Efficiency (2021). Expenditure Efficiency Sustainability Program. Riyadh, February.
- Expenditure Efficiency and Government Projects Authority (2021). A guide to increasing expenditure efficiency. Express, Riyadh.

#### المراجع الأجنبية:

- Contreras, S.; Gonzalez, A. (2021). Organizational Change and Work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring. Personnel Review. 50 (1): 264-268
- Domínguez-Fernández, Guillermo, Prieto-Jiménez, Esther, Backhouse, Peter, & Ismodes, Eduardo (2020). Cybersociety and University Sustainability: The Challenge of Holistic Restructuring in Universities in Chile, Spain, and Peru. Sustainability, 12 (14), 1-20.
- Junior, D., Flach, L., & Mattos, L. (2020). The efficiency of Expenditure on Higher Education: a study with Brazilian Federal Universities. National Institute of Science & Technology, 28 (109), 1076-1097
- Lybeck, Erick. (2021). The University Revolution; Outline of a Processual Theory of Modern Higher Education. Routledge. London.
- Lyer, Kirsten, Saliba, Ilyas & Spannagel, Janika (2023). University Autonomy Decline: Causes, Responses, and Implications for Academic Freedom. Routledge. London.
- Mohapatra, S. (2013). Business Process Reengineering Automation Decision Points in Process Reengineering. Springer. New York.
- Shin, J. (2014). Restructuring University Systems: Multilayer Multiple Systems. In Shin, J. & Teichler, U. The Future of the Post-Massified University at the Crossroads; Restructuring Systems and Functions. Springer. New York.
- Sułkowski, Lukasz (2023). Managing the Digital University: Paradigms, Leadership, and Organization. Routledge. New York.





جامعة العلوم الإسلامية  
الإسلامية في المدينة المنورة  
الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





## **Islamic University Journal For**

### **Educational and Social Sciences**

**A peer-reviewed scientific journal**

Published four times a year in:

(March, June, September and December)

