



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مَجَلَّةُ الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ لِلْعُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ

مَجَلَّةٌ عَامِّيَّةٌ دَوْرِيَّةٌ مُحَكَّمَةٌ

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 24 - 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 ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 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](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

### حساب المجلة على منصة X



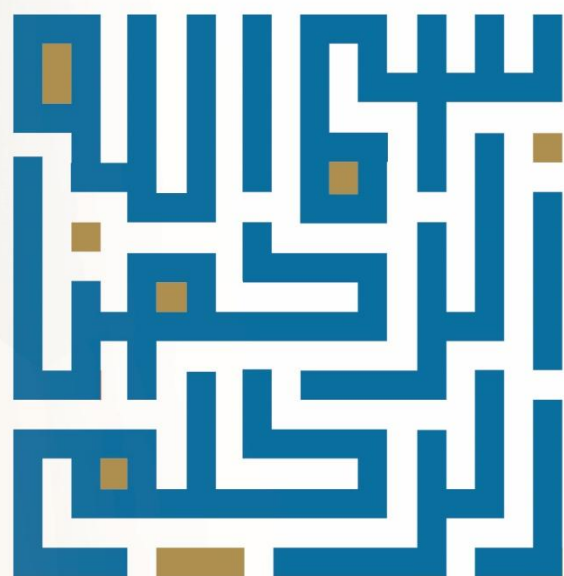
[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

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 مستلماً 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 البحوث 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 يشمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة 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 تعهداً 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 الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

### مدير التحرير :

**أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

## أعضاء التحرير:

**معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري**

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. صبحي 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 الشريف**

**التسيق العلمي:**

**أ. محمد بن سعد الشال**

**سكرتارية التحرير:**

**أ. أحمد شفاق بن حامد**

**أ. سعيد يعقوب حسيني**

**أ. دابري عبدالكريم**





جامعة المدينة 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 بجامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز د. إبراهيم بن محمد إبراهيم الخضير	61
3	فعالية برنامج تدريبي في تنمية المفاهيم الزمنية للتلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية بالمرحلة الابتدائية في منطقة الباحة د. ناصر بن عطية عطوان الزهراني	99
4	تصور مقترح لتضمين قيم رؤية 2030 في محتوى كتاب الثقافة الإسلامية (1) بالمرحلة الجامعية بجامعة الباحة د. مهدية بنت صالح خلف الثقفي	145
5	استراتيجية مقترحة 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 مديرات المدارس ووكيلاتها بمحافظة ينبع د. بندر بن صلاح عتيق المليبي	211
7	درجة تضمين مفاهيم جودة الحياة في كتاب اللغة الإنجليزية للصف الثالث الثانوي د. عبد الله بن عبد الرحمن محمد السحبياني	253
8	فاعلية برنامج تدريبي قائم على الوعي الذاتي والتأمل في تحسين المهارات الاجتماعية لدى التلاميذ ذوي صعوبات التعلم د. عبد الله بن مناحي هديب القحطاني	287
9	التحليل المكاني لأسعار الأراضي السكنية في المدينة المنورة د. ستر بن متروك دخيل الله العصيمي	349
10	الأثار الإيجابية لغزوة خيبر على الدولة الإسلامية الناشئة (7هـ/628م) د. ماجدة بنت عمر عبد الله الصيعري	393

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



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# استراتيجية مقترحة 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](mailto: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 مقترحة 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 المزاوجة بين المنهج الوثائقي والمنهج الوصفي المسحي في تحقيق أهدافها، وشملت عينة الدراسة (٣٥٢) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل، وتوصلت إلى 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، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزي لمغزى 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 لزاماً على وزارة التعليم إعادة هيكلة الجامعات لتستطيع 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، والتنظيمي والإداري، والأكاديمي التخصصي). فقد أطلقت عديد من الجامعات - برامج إعادة الهيكلة الأكاديمية لإحداث عملية تغيير مدروس الأثر بين المكونات الأكاديمية التنظيمية لكليات الجامعة وأقسامها العلمية لتحقيق المستهدفات التعليمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتهدف إعادة الهيكلة إلى: رفع كفاءة الأداء وتحسين الجودة، وتحقيق الكفاءة المؤسسية وزيادة الإنتاجية، والحد من الازدواجية، 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، وترشد النفقات، وتحسين العمليات الداخلية والعلاقات الوظيفية بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، ووضع أنظمة للرقابة على مستوى الأداء الجامعي (العايدي، ٢٠١٣، ١٨-٢٠).

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

وقد جاء إقرار نظام الجامعات الجديد ليحقق نقلة نوعية شاملة ومتكاملة، 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 لتتوافق مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، ويحقق مستهدفاتها، ويضمن تحقيق التكامل الأكاديمي والإداري الذي يكفل

تحقيق توجهات ومستهدفات الجامعة إلى نتائج ملموسة، والتحقق من فاعلية ومرونة الهيكل التنظيمي، والجدوى من الوحدات المكونة له، ومناسبة الارتباط الإداري والأكاديمي لكل وحدة، وتعزيز حوكمة وتقويم 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 تنامي الاهتمام بموضوع 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 الهدر المالي والتنبؤ بالمستقبل، والتأكد من استثمار الموارد البشرية والمادية وتوظيفها وتوزيعها بما يحقق الكفاءة التنظيمية والفعالية المؤسسية (الراجحي والدعدي، ٢٠٢٣).

وبالرغم من الجهود التي 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، وتتمثل هذه المعوقات في: شيوع الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية التي تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام الوظيفية، ومحدودية 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 تتزايد الحاجة إلى قيام جامعة حائل بإعادة النظر في أدوارها المختلفة، ومراجعة هيكلها التنظيمي وإعادة هيكليته، 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 والهياكل 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، وتتمثل في (الحري، ٢٠١٥)؛

- ضعف كفاءة استخدام التمويل في التعليم الجامعي، وعدم قدرة الجامعات على تحقيق الاستثمار الأمثل للإنفاق.

- ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي للجامعة للأنشطة المستحدثة بالجامعة، والمهام الجديدة بها، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل الحالي، لقلّة مناسبتها للتوجهات المستقبلية للجامعة.

- غياب الوضوح في العلاقات الوظيفية بين بعض الوحدات الأكاديمية والإدارية بشطري 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 والدعدي (٢٠٢٣) والحري (٢٠١٧) أن الجامعات تواجه ضغطاً في كفاءة الانفاق 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 النفقات، مما يستدعي اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لرفع كفاءة الإنفاق وإدارته بفاعلية لتحقيق استدامتها المالية.



- وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- ما الاستراتيجية المقترحة 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 متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزي لمتغير الوظيفة الحالية (أعضاء هيئة التدريس، القيادات)؟
- ٤- ما منطلقات ومراحل بناء الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟

#### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في بناء استراتيجية مقترحة 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 متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل تعزي 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 المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد 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 مقترحة لتفعيل دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل من خلال توضيح واقع إعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل، ودور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حائل، بالإضافة إلى معالم ومراكز 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 سالفه الذكر.
- ٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي ١٤٤٦ هـ.

### 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، وتستند في أساسها إلى بحث



علمي يسير غور الماضي والحاضر، ورؤية فلسفية تحدد 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 لهيكل الجامعة وكفاءة الإنفاق، وصياغة التوجهات المستقبلية للجامعة التي تضمن رفع كفاءة الإنفاق من جهة، وترشيد النفقات وتنويع مصادر التمويل من جهة أخرى.

## ٢- إعادة الهيكلة Restructuring:

تعرف الهيكل 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 وممارستها. 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 مدروسة للهيكل التنظيمي لجامعة حائل؛ لتطويره وتحديثه بما يضمن زيادة كفاءة التنظيم الجامعي، وتناسبه مع المستجدات والأنشطة الجديدة في الجامعة، وتمكينها 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 بإنفاقها 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 المصروفات المخصصة لها، وترشيد النفقات والتكلفة التشغيلية، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية في جامعة حائل وفقاً للشروط والمعايير الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق بالمملكة العربية السعودية.

### الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات والبحوث إعادة الهيكلة في الجامعات، حيث هدفت دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى وضع تصور مقترح لدمج 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 الجودة الشاملة في تلك الكليات.

وهدف دراسة (Contreras et al, 2021) إلى تقديم تحليل كمي لتأثير التغيير التنظيمي على ضغوط العمل، واتجاهات العمل وتصوراتها 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.

وهدف دراسة (Domínguez-Fernández, 2020) إلى دراسة وتحليل ثلاث تجارب تسلط 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 المحيط الاجتماعي. واعتمدت على أسلوب دراسة حالة، وتوصلت إلى اقتراح نموذج تنظيمي شمولي جديد لتحقيق استدامة الجامعات من خلال توظيف مدخل إعادة الهيكلة.



وهدفت دراسة حنفي (٢٠٢٠) إلى تقديم رؤية مقترحة 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، وفقا لبعض نماذج الدمج في الجامعات الأجنبية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن إعادة هيكلة الجامعات المصرية يتطلب: وضع إطار تشريعي لدمج 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 الهيكلة الإدارية الإيمان بالجامعة كمركز للاستثمار البشري، ووضع خطط شاملة لتحقيق أهداف الجامعة، السعي لتنفيذ الخطط الموضوعة للجامعة. وأظهرت النتائج الخاصة بالهيكل التنظيمي بالجامعة لإعادة الهيكلة 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 تجارب إعادة الهيكلة في جامعتي فيرجينيا 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 وتوصيات فريق عمل التحليل التنظيمي، وعند إعادة الهيكلة يجب أن يلي الهيكل الأكاديمي والبرامج الأكاديمية 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 وماليزيا، 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، وتلافي الازدواجية 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 (٠,٠٥) 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.

وهدف دراسة الغامدي وآخرون (٢٠٢٤) إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكليات 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، وتوجيه عملية الإنفاق بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية وأهدافها، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد المالية والمادية.

وهدف دراسة الخليوي والعريفي (٢٠٢٣) إلى تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية بالمملكة 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 لكفاءة الإنفاق ومنها: مراجعة كلفة العقود التشغيلية ومقارنتها بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، وتطوير لوائح وإجراءات نفقات الكليات وإيراداتها، وأوجه استثمارها.

وهدف دراسة الراجحي والدعدي (٢٠٢٣) إلى الكشف عن واقع تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، 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 إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق هندسة القيمة في الجامعات السعودية تعزى لاختلاف: النوع الاجتماعي، الجامعة.

وهدف دراسة العريفي وآخرون (٢٠٢٢) إلى التعرف على الأطر المفاهيمية للحكومة في الجامعات الحكومية السعودية، ومناقشة المفاهيم الرئيسية لكفاءة 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 المسحي وأسلوب مغلف 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.

وهدف دراسة (Junior et al, ٢٠٢٠) قياس درجة كفاءة الإنفاق في الجامعات البرازيلية، وأظهرت نتائجها أن هناك ثلاث 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 لهيكله الجامعات وكفاءة الإنفاق، وتحليل واقع إعادة الهيكلة وكفاءة الإنفاق لجامعة حائل، وعلى ضوء نتائج هذا التحليل يمكن بناء الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور إعادة هيكلة الجامعات في تحقيق كفاءة الإنفاق.

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكلية 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)، والبالغ عددهم (٢١٨٩)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٥٢) عضواً، بنسبة (١٦,١٪) من المجتمع الأصلي، بواقع (١٨٩) من الذكور، و(١٦٣) من الإناث، وشملت (٢٥٤) عضو هيئة تدريس، ٩٨ قائد أكاديمي من عمداء ووكلاء ووكيلات الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية).

أداة البحث: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بهدف 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 لهيئة 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 ليكرت ثلاثي (أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق).

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، بهدف التعرف على مدى ملائمة مفردات الاستبانة للمهدف الذي وضعت من أجله، والأخذ بأرائهم، ومقترحاتهم، 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 تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٩٣-٠,٩٥٢)، مما يدل على الصدق الداخلي للاستبانة، وجاء معامل الصدق للاستبانة ككل (٠,٩٤٩)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاداة: 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 ان 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، وكذا 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 الهيكلة وكفاءة الإنفاق بجامعة حائل؟"

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

وسعيًا من وزارة التعليم لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات؛ فقد أصدر مجلس شؤون الجامعات قرار رقم (١٤٤١ / ٢ / ١٠) بتوجيه أمانة المجلس بإجراء دراسة شاملة عن الهياكل التنظيمية في الجامعات ومدى تضخمها، ومدى إمكانية إعادة النظر فيما يحقق 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 ٢٠٢١م، 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 يساهم في تحقيق أهداف الجامعة. وفي سبيل رفع كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات، استحدثت جامعة حائل وحدة كفاءة الإنفاق في عام ٢٠٢١م، كمرجعية رائدة ومتميزة في تحقيق كفاءة الإنفاق، والعمل على تحقيق الترشيح في النفقات المالية، وتحقيق كفاءة الإنفاق المالي، واستخدام وسائل التقنية الحديثة في تحقيق كفاءة الإنفاق (جامعة حائل، ٢٠٢١).

وفي ٢٣/١٢/١٤٤٣ 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. وناذاً لقرارات مجلس شؤون الجامعات، فقد

حددت جامعة حائل مجموعة من المنطلقات التي تعد ثوابت أساسية في هيكلة الجامعة، من بينها أن الهيكلة تنطلق من تشخيص الوضع الراهن والمقارنات المرجعية، وتهدف 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 للشؤون الأكاديمية، وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، ووكالة الجامعة، وقد تم إلغاء وكالة الجامعة للتطوير والأعمال، ووكالة الجامعة لشؤون الطالبات.
- تقلص عدد العمدات المساندة إلى خمس عمدات هي: عمادة شؤون الطلاب، وعمادة القبول والتسجيل، وعمادة الجودة والتطوير، وعمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني، وعمادة معهد البحوث 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 وتبعتها 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 للشؤون الأكاديمية، بالإضافة إلى استحداث المجالس والأمانات، وإدارة المعامل المركزية، وإدارة التصنيفات المحلية والدولية تحت مظلة وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.





الهيكل التنظيمي للجامعة بعد إعادة الهيكلة الهيكل التنظيمي للجامعة قبل إعادة الهيكل

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.
- تقليص عدد وكالات العمدات المساندة إلى وكالتين على الأكثر بالإضافة إلى وكالة بشطر الطالبات، وكذلك تقليص عدد وكالات الكليات إلى وكالة الشؤون الأكاديمية ووكالة الكلية ووكالة الكلية لشؤون 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 الحاسب 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 الخفض في عدد وظائف أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والموظفين والفنيين المتحققة من إعادة هيكلة الجامعة إلى ٣,٢٪.

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 لتتمكن من تطوير مخرجاتها، وتعزيز تنافسياتها.

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 ١٤٤٠/٣/٢٥هـ المتضمن تكوين فرق عمل 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، ولإداريين من خلال إعداد خطة استراتيجية تتفهم 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 والتدريبية:

بالإضافة لذلك، عملت الهيئة على إطلاق برنامج استدامة كفاءة الإنفاق بهدف تقييم وتحسين مدى جاهزية الجهات الحكومية -ومنها الجامعات- وقدرتها 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 لجامعات السعودية توجهاً استراتيجياً نحو تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال استحداث وحدة كفاءة الإنفاق وتختص 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

م	العبارة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	كأ ٢	الوزن النسبي	الترتيب
٤	ساعدت الهيكلة المطورة في تعزيز ممارسات الحوكمة الإدارية والمالية بالجامعة	١٢	٢٣,٥	٦٤,٥	١٤٨	٨٤,٢	١
١٠	ساهمت في تقليل نسبة الهدر والترحل الإداري، وضبط التوسع والتضخم في الوحدات التنظيمية	١٧,٩	٣٣	٤٩,١	٤٧,٢	٧٧,١	٢



١١	توافر دليل تنظيمي مفصل للمهام المناطة بكل وحدة تنظيمية على الهيكل التنظيمي.	٣٣,٩	٤٨,٨	١٧,٣	٤٨,٢	٧١,٦	٣
٣	استحداث بعض الوحدات الإدارية في وكالات الجامعة والعمادات والكليات.	١٩,٧	٤٨,٥	٣١,٨	٤٠,٤	٧٠,٧	٤
٢	ساهمت الهيكلة في رفع الكفاءة التنظيمية والإدارية للجامعة	٣٥,٨	١٩,١	٤٥,١	٣٣,٥	٦٩,٨	٥
١	تهدف الهيكلة إلى تحقيق التكامل الأكاديمي والإداري بين مختلف الوحدات الجامعية	٣٥,٢	٤٨,١	١٦,٧	٤٨,٧	٦٠,٥	٦
٦	دمج عدد من الأقسام الأكاديمية في الكليات.	٣٥,٨	١٥,٤	٤٨,٨	٥٤,٨	٥٩,٩	٧
٩	تفويض الصلاحيات وتوضيح العلاقات بين الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة	٤٧,٨	٢٧,٢	٢٥	٣٠,٩	٥٩,١	٨
٨	أدت الهيكلة إلى إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية	٥٢,٢	٢١,٦	٢٦,٢	٥٢,٧	٥٨	٩
٧	ساعدت الهيكلة في وصف الإجراءات وتحديد مهام وصلاحيات كل وحدة فيها	٥٥,٢	٢٢,٦	٢٢,٢	٧٠	٥٥,٦	١٠
٥	اتساق الهيكل التنظيمي المطور مع كافة الاختصاصات والمسؤوليات الإدارية	٥٤,٩	٣٢,٤	١٢,٧	٨٧,١	٥٢,٦	١١
	المتوسط الكلي للبعد	٣٦,٧	٣٠,٩	٣٢,٤	٦٠,١	٦٥,٤	

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

وقد أجابت نسبة ٣٠,٩٪ بأنها توافق إلى حد ما، بينما أجابت نسبة (٣٢,٤٪) 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 وكاملة 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<sup>٢</sup> دالة لجميع العبارات حيث تراوحت ما بين (١٢,٨) لأقل قيمة - ١١٩,٢ لأعلى قيمة)، وقد جاء ترتيب العبارات رقم (٤، ١٠، ١١، ٣، ٢، ١، ٦، ٩، ٨، ٧، ٥) في الترتيب من (١-١١)، مما يدل على أن إعادة الهيكلة ساعدت في تعزيز ممارسات الحوكمة الإدارية والمالية بالجامعة، وتوافر الدليل التنظيمي للجامعة، واستحداث بعض الوحدات الإدارية في وكالات الجامعة والعمادات والكليات، وتحقيق التكامل الأكاديمي والإداري بين مختلف الوحدات الجامعية، وتفويض الصلاحيات وتوضيح العلاقات بين الوحدات الأكاديمية والإدارية المختلفة، ووصف الإجراءات وتحديد مهام وصلاحيات 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 الهدر والترهل الإداري، وضبط التوسع والتضخم في الوحدات التنظيمية. ويرجع الباحث ذلك إلى إسهام الهيكلة في: ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية، وتوحيد العمليات والإجراءات الرئيسية في كافة القطاعات، وبناء هياكل تنظيمية تتسم بالتركيز على المهام والمسؤوليات الأساسية، الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، ودمج بعض الوحدات التي تشترك 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

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

وبتحليل البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لأثر إعادة هيكلة الجامعة على رفع كفاءة الإنفاق، جاء لصالح "لا أوافق" بوزن نسبي حسابي (٦٦,٢)، ونسبة عدم موافقة (٣٥,١٪)، وقد أجابت 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 وتحسن ملموس مؤشرات كفاءة الإنفاق، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى ضعف ثقافة كفاءة الإنفاق لدى منسوبي الجامعة، وقلة المبادرات المنفذة للاستفادة من إعادة الهيكلة 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 (٥٢,٧-٧٢,٩)، 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 تنوع 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 النجاحات إلا أنها لم تشمل استحداث وحدات تعني 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)، واللذين أكدتا على أهمية تنوع 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

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

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 نسبي حسابي (٦٨,٨)، ونسبة موافقة (٣٣,٨٪)، وقد أجابت نسبة ٣٩٪ بأنها توافق إلى حد ما، بينما أجابت 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 (٦٢,٧-٧٣,٨)، وكانت قيمة كا<sup>٢</sup> 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، وواحد ذات طابع تعني بالاستثمار وتنمية الموارد الذاتية، ووضع آليات إجرائية لتفعيل نظام الاستثمار المالي لأجهزة المعامل الجامعية الرقمية والمتطورة، 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 والنزاهة 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 تعزي 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		

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حول واقع دور إعادة الهيكلة في تحقيق كفاءة الإنفاق بجامعة حائل وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية، ويرجع الباحث ذلك إلى معاشية 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 الهيكلة 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: وتتمثل في تعزيز كفاءة الإنفاق، وترشيد النفقات، وخفض الهدر المالي.
- نظام الجامعات الجديد ما تضمنه من موجبات تؤكد على أهمية توفير بنية تنظيمية مرنة للجامعات، وتنويع مواردها الذاتية ومصادر التمويل.
- الخطة الاستراتيجية للجامعة: حيث تضمنت التوجهات الاستراتيجية للجامعة رفع كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية، وتنويع 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 يتوافق 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

مواطن القوة	الفرص الممكنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود وحدة كفاءة لإنفاق بالجامعة</li> <li>وجود إدارة جامعية داعمة لرفع كفاءة الإنفاق.</li> <li>توافر برامج تدريبية نوعية لتنمية قدرات منسوبي الجامعة على كفاءة الإنفاق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج الاستدامة المالية.</li> <li>تزايد فرص عقد الشراكات الاستراتيجية الداعمة.</li> <li>الدعم الحكومي لجهود الجامعات في رفع كفاءة الإنفاق.</li> </ul>
مواطن الضعف	التهديدات المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>قلة الكوادر المؤهلة في مجال كفاءة الإنفاق.</li> <li>قلة مصادر الإيرادات للجامعات</li> <li>ضعف الاستثمار المالي في الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة توقعات ومتطلبات المجتمع المحلي من الجامعة.</li> <li>الأنظمة واللوائح التي قد تعيق جهود رفع كفاءة الإنفاق والاستثمار المالي.</li> <li>تراجع الدعم الحكومي للجامعات.</li> </ul>

(ج) مرحلة صياغة أهداف الاستراتيجية: حيث تم تمت صياغة أهداف الاستراتيجية المقترحة بما يساعد في تحقيق كفاءة الإنفاق وتتمثل 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 وإمكانياتها
- 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 تشتمل على: البرامج المقترحة لكل هدف تفصيلي وآليات تنفيذها، والفترة الزمنية التي يتم خلالها تنفيذ البرامج، والميزانية اللازمة لتحقيقه ومؤشرات الأداء المرتبطة أو عوامل النجاح، وأدوات قياسه.

(د) مرحلة التقييم: وتهدف إلى التحقق 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 طرحه من منطلقات ومراحل للاستراتيجية المقترحة يمكن اقتراح الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة:

#### جدول (٦): الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة

الهدف	البرامج والمشاريع	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات الأداء
تعزيز ثقافة رفع كفاءة الإنفاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبني أفضل الممارسات والتطبيقات التقنية لتحقيق كفاءة الإنفاق</li> <li>تفعيل دور وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الأنظمة المالية المطورة إلكترونياً</li> </ul>
تطوير سياسات كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير سياسة الإنفاق المالي وفق الإجراءات النظامية</li> <li>ترشيد النفقات والتكاليف التشغيلية على تجهيزات المباني</li> <li>خفض تكلفة تعليم الطالب</li> <li>تحقيق المعدل القياسي في النفقات التشغيلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الرضا عن وثيقة السياسة المطورة</li> <li>عدد التقارير الدورية عن التعامل مع المخاطر المالية</li> <li>عدد المؤشرات المطبقة لحوكمة الإنفاق المالي</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد فرص تحقيق كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد فرص كفاءة الإنفاق واستثمارها.</li> <li>• تطوير نظام الكتروني لمتابعة ومراقبة الإيرادات والمصروفات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>• وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الإيرادات السنوية الناتجة عن فرص كفاءة الإنفاق واستثمارها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنمية قدرات منسوبي الجامعة على توظيف أساليب التخطيط المالي وتحقيق كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء القدرات المالية الداخلية للجامعة</li> <li>• تطوير التخطيط المالي للموازنة وترشيد الإنفاق وفق الأولويات.</li> <li>• رفع مستوى الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس ونسبة إشغالهم.</li> <li>• الاستثمار الأمثل لأعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية.</li> <li>• تحقيق المعايير المرجعية في نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة في مختلف التخصصات الأكاديمية.</li> <li>• تطوير آليات التخطيط المالي وإعداد الموازنات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية.</li> <li>• عمادة الجودة والتطوير</li> <li>• مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>• وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الآليات المطبقة لترشيد الإنفاق المالي</li> <li>• معدل رضا المستفيدين عن كفاءة الصرف وترشيد الإنفاق.</li> <li>• نسبة/عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تم استبقاؤهم إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</li> <li>• نسبة التزام أعضاء هيئة التدريس باللوائح والنظم الموجهة للممارسات.</li> <li>• نسبة أعضاء هيئة تدريس إلى الطلاب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق التوازن المالي والاستدامة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير نظام متابعة وتقويم فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية.</li> <li>• إدارة المخاطر المالية ومراقبتها</li> <li>• حوكمة عملية الإنفاق المالي بالجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمادة الجودة والتطوير</li> <li>• مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>• وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل الرضا عن النظام المقترح لمتابعة وتقويم فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الاتفاقيات الاستثمارية الموقعة.</li> <li>• نسبة المخصصات المالية التي يتم تحقيقها من المشروعات الاستثمارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>• وحدة كفاءة الإنفاق.</li> <li>• الإدارة العامة للاستثمار وأملاك الجامعة.</li> <li>• معهد البحوث والخدمات الاستشارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير النظام المالي الاستثماري وتنمية الموارد الذاتية للجامعة.</li> <li>• استثمار مرافق وتجهيزات العيادات الجامعية</li> <li>• مستقبل الاستثمار الجامعي</li> <li>• استثمار المرافق الخدمية بالجامعة بما يحقق عائد مادي.</li> <li>• "خبرات" لصناعة المزايا التنافسية الاستثمارية للجامعة</li> <li>• حائل.</li> <li>• الاستثمار في أصول وممتلكات الجامعة</li> </ul>	<p>تعزيز الاستثمار المالي بالجامعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة إيرادات الموارد المالية الذاتية الناتجة من استثمار الوقف.</li> <li>• نسبة المخصصات المالية الناجمة عن برنامج الشهادات المهنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية.</li> <li>• صندوق أوقاف الجامعة.</li> <li>• وحدة الشهادات المهنية.</li> <li>• مكتب الخطة الاستراتيجية</li> <li>• معهد البحوث والخدمات الاستشارية</li> <li>• عمادة البحث العلمي</li> <li>• وحدة كفاءة الإنفاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأسيس برنامج أوقاف الجامعة</li> <li>• استحداث برنامج الشهادة المهنية بالتعاون مع صندوق الموارد البشرية "هدف".</li> <li>• تعزيز الإيرادات الذاتية من خلال تقديم الدراسات والخدمات الاستشارية وتسويقها.</li> <li>• إتاحة الخدمات الطبية المدفوعة</li> <li>• التوسع في برامج الدراسات العليا المدفوعة.</li> <li>• استحداث برامج أكاديمية نوعية مدفوعة.</li> </ul>	<p>تنوع مصادر التمويل</p>

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

- آلية تقويم ومتابعة الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل آلية تقويم ومتابعة الاستراتيجية المقترحة في:

- تشكيل لجنة تقويم ومتابعة تنفيذ برامج ومشاريع الاستراتيجية المقترحة بمكتب إدارة الخطة الاستراتيجية

- تحديد مستهدفات انجاز برامج ومشاريع الاستراتيجية المقترحة.
- 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 المقترحة.
- الرصد الدوري لقيم مؤشرات الأداء وفق المستهدفات المحددة
- إعداد تقرير دوري عن نسب انجاز البرامج والمشاريع ومخرجاتها.
- 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 ينعكس على كفاءة الإنفاق وترشيد النفقات.
  - ضرورة تفعيل دور وحدة كفاءة الإنفاق في الجامعة بحيث تؤدي دوراً فاعلاً في تخفيض 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 جديده للجامعات تمكّنها 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 امتثال 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 اللازمة 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 ومختلف 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 محترفة 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، وتناسب مع طبيعة المجتمعات المحلية للجامعات ومقوماتها.

## المراجع

## المراجع العربية:

- التبالي، محمد طاهر؛ عبد النبي، سعاد بسبوني؛ والدغيري، أحمد رفعت (٢٠١٧). تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم ما قبل الجامعي باليمن في ضوء اللامركزية. مجلة البحث العلمي في التربية. (١٨). ج (٦). كلية البنات. جامعة عين شمس: ١١٩-١٤٤.
- 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 المحدثة لجامعة حائل (٢٠١٨-٢٠٢٣). مكتب الخطة الاستراتيجية، حائل.
- جامعة حائل (٢٠٢٤). الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة حائل (٢٠٢٤-٢٠٢٨). 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: ٧٨-٥٨.
- الحسيني، عزة (٢٠١٣). إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الأسيوية: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية. ٣٦ (١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر: ٣٥١-٤٠٦.
- حنفي، محمد ماهر (٢٠٢٠). دمج الجامعات: رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية. (٣٢). جامعة بورسعيد. أكتوبر: ١١٨-١٨٢.
- الخرجي، مشاعل فهد (٢٠٢١). قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بمجموعة الدول العشرين (G20). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (٥٩). عمادة البحث العلمي. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض: ٢٢٥-٢٨٤.
- الخليوي، لينا سليمان والعريفي، حصة سعد (٢٠٢٣). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق "الاستدامة المالية" لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. مجلة العلوم التربوية. ٣١ (٣). كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٣٤٧-٣٨٤.
- الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢٤). حوكمة نفقات التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق: سيناريو مستقبلي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (١٤٩). رابطة التربويين العرب. مصر. يناير: ٢٩٧-٣٢٨.
- الراجحي، إلهام نايف والدعدي، دلال دابس (٢٠٢٣). هندسة القيمة مدخل لتحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة. ٣٧ (٢). جامعة الملك عبدالعزيز، ديسمبر: ٦٢٧-٤٦.



- الصقر، 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: ٣٦٥-٣٩٥
- العرفي، دلال عبدالرحمن؛ المفيز، خولة عبدالله؛ وابن سيف، رما سيف (٢٠٢٢). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (٨١). الإمارات العربية المتحدة. يوليو: ١٢٣-١٤٥
- عيسى، إسماعيل عمر (٢٠١٧). تصور مقترح لإعادة هيكلة كليات التربية في الجامعات الليبية. المجلة العلمية لكلية التربية. ٣ (٩)، سبتمبر: ١٨٩-٢٢٧.
- الغامدي، فوزية علي؛ المطيري، مشاعل سعد؛ المقحم، مي محمد؛ المنصور، ريم إبراهيم (٢٠٢٤). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق التنمية المستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. ٨ (٢٩). المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. مصر. يناير: ٣٢-١.
- فارس، أحمد الشيشتاوي (٢٠١٩). محددات إعادة الهيكلة الإدارية لجامعة طنطا في ضوء خبرة جامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة. (٢٠)، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. القاهرة: ٣٢-٦٥.
- 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: ٢٥١-٢٧٢
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (٢٠١٦). رؤية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.
- محمد، إيناس ضاحي (٢٠٢٤). تصور مقترح 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، فبراير.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (٢٠٢١). الدليل الاسترشادي لرفع كفاءة الإنفاق. اكسبرو، الرياض.

### ترجمة المراجع العربية:

- Al-Tabali, Muhammad Tahir; Abdulnabi, Suad Basyouni; Al-Daghir, 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-Arifi, 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-Arifi, 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, Fayez 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). Thu 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, Łukasz (2023). Managing the Digital University: Paradigms, Leadership, and Organization. Routledge. New York.





الجامعة الإسلامية بالمدينة 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)

