



# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر  
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

| العدد | المجلد | الشهر        | السنة            |
|-------|--------|--------------|------------------|
| 25    | 49     | رمضان / مارس | 1447 هـ / 2026 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)



## مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

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 يشتمل 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 عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



## الهيئة الاستشارية:

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

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

مدير جامعة الحدود الشمالية

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية  
للعلوم التربوية والاجتماعية

## هيئة التحرير:

### رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

### مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة 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 يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السمييري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

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

أ.د. نور هيدايانتو ستيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

#### د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

#### د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

#### د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

#### د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

#### د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

#### د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية  
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

### الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

### التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

### سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



## فهرس المحتويات : \*

| م  | عنوان البحث                                                                                                                                                                                                    | الصفحة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1  | تصوّر مقترح للأهداف التعليمية لمقرّر الأحياء بالمرحلة الثانوية في ضوء مهارات التفكير التّصميمي<br>د. ريم بنت إبراهيم الحميني                                                                                   | 12     |
| 2  | تصوّر مقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر بجامعة حائل في ضوء تطبيق نموذج ماكينزي<br>د. ندى بنت زويد المطيري                                                                                                           | 60     |
| 3  | أثر استخدام استراتيجية الرحلات المعرفية في تدريس الرياضيات على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة<br>د. ظبية بنت جارالله القحطاني                                                       | 114    |
| 4  | اضطراب الانتباه المصحوب بالنشاط الزائد وعلاقته بالقلق لدى الأطفال من الجنسين<br>د. هيفاء بنت شبنان الدوسري                                                                                                     | 152    |
| 5  | سياسة العمل التنافسية الداعمة لإدارة رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد<br>د. نورة بنت يحيى الفيحي                                                                       | 198    |
| 6  | المرونة المعرفية والمساندة الاجتماعية كمتغيرات تنبؤية بنمو ما بعد الصدمة لدى عينة من الأفراد الذين مروا بتجارب حياتية صادمة<br>د. أزهار ياسين سمكري                                                            | 242    |
| 7  | أثر توظيف بيئة تعلم مصغر هجين "قائمة على الرسوم التخطيطية" في تنمية الكفاءة الرقمية والاحتفاظ بالتعلم لدى طالبات جامعة حائل<br>د. أمل بنت رجاء الله المحمدي                                                    | 296    |
| 8  | العوامل التي تتنبأ بالوعي البيئي في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة: تحليل قائم على نتائج الدراسة الدولية TIMSS2023 في كل من المملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية وسنغافورة<br>د. علي بن حمود الحربي | 348    |
| 9  | تقييم دقة خوارزميات التعلم الآلي لتصنيف الغطاءات الأرضية واكتشاف تغيير النطاقات العمرانية في مدينة أمّالج بالمملكة العربية السعودية<br>د. ندى بنت سليمان العنزي                                                | 374    |
| 10 | إنسانية الملك عبد العزيز في معاملة خصومه ومخالفه<br>(1319-1373هـ/1902-1953م)<br>د. محمد بن عبد الرحمن السلامة                                                                                                  | 426    |

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



مجلة الجامعة الإسلامية  
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة  
e-Marefa



المنظومة  
ALMANDUMAH

Arcif  
Analytics

تصوّر مقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر بجامعة حائل في ضوء  
تطبيق نموذج ماكينزي

A proposed vision for achieving a green  
economy at Hail University based on the  
application of the McKinsey model

إعداد

د. ندى بنت زويد المطيري  
أستاذ القيادة التربوية المشارك  
قسم القيادة التربوية- كلية التربية - جامعة حائل

**Dr. Nada Zuwaid Al-Mutairi**

Associate Professor of Educational Leadership  
Department of Educational Leadership - College of Education -  
Hail University

**Email: [almutairi@uoh.edu.sa](mailto:almutairi@uoh.edu.sa)**

**DOI:10.36046/2162-000-025-022**

## المستخلص

هدف البحث إلى إعداد تصوّر مقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر بجامعة حائل في ضوء تطبيق نموذج ماكينزي، وكذلك التعرف على مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر، ومستوى تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده، وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل، وتفسير التباين في تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده، وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل تبعاً للمسمى الوظيفي، وأتبّع البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق البحث على (٤١٤) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

وتوصّل البحث إلى العديد من النتائج منها: أن مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع، وجاء مجال التدريس في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٨٢١)، يليه مجال البحث العلمي (٣,٤٩٦)، وأخيراً مجال خدمة المجتمع (٣,٤٨٩)، كما أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع. كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل عند مستوى (٠,٠١). وكان من أهم توصيات البحث: تحقيق التوافق بين مخرجات تعلّم البرامج القائمة والمستحدثة مع المعايير المهنية للوظائف الخضراء، إنشاء مراكز بحثية تطبق مفاهيم ومبادئ الاقتصاد الأخضر.

**الكلمات المفتاحية:** الاقتصاد الأخضر، نموذج ماكينزي، جامعة حائل.

## Abstract

The aim of the research was to prepare a proposed vision for achieving the green economy in light of the application of the McKinsey model at the University of Hail, as well as to identify the level of achieving the green economy and the level of application of the McKinsey model at the University of Hail. In addition to revealing the relationship between the application of the McKinsey model with its dimensions and the achievement of the green economy at Hail University, and explaining the variation in the application of the McKinsey model with its dimensions and the achievement of the green economy at Hail University according to the job title. The research followed the descriptive approach, and the research was applied to (414) academic leaders and faculty members at Hail University. The research reached many results, including: The level of achieving the green economy at Hail University is medium to high, with the field of teaching coming in first place, followed by the field of scientific research, and finally the field of community service. The level of applying the McKinsey model at Hail University is medium to high. The results also showed a positive correlation with statistical significance between the application of the McKinsey model in its dimensions and achieving the green economy at Hail University at the level of (0.01).

**Keywords:** Green economy, McKinsey model, University of Hail.

## المقدمة

تسعى قيادة المملكة العربية السعودية الرشيدة إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال رؤيتها الواعدة بكافة الطرق والأساليب، ولما كان الاقتصاد الأخضر مقومًا فاعلاً وبعداً رئيساً في تحقيق التنمية؛ حيث يُعدُّ الاقتصاد الأخضر ركيزةً أساسيةً لتدعيم المكانة الاقتصادية للدول؛ حيث يُمثِّل الأداة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الربط بين متطلبات تحقيق التنمية بشئ أنواعها، والتي لا تتحقق إلا من خلال التأهيل البيئي والحماية البيئية.

فالاقتصاد الأخضر يُمثِّل البُعد البيئي للتنمية المستدامة إلى جانب البُعد الاقتصادي والاجتماعي، وللإقتصاد الأخضر دورٌ مهمٌ في الحد من المخاطر البيئية من خلال الصناعات الخضراء والمؤسسات المستدامة، هذا ويستهدفُ تمكين العدالة الاجتماعية، وتحسين رفاه الإنسان عن طريق زيادة فرص العمل بالوظائف الخضراء نتيجة لنمو الاستثمارات الخضراء، ومن ثمَّ فإن الاقتصاد الأخضر يُعتبر وسيلةً لتحقيق النمو والتطوُّر والازدهار الاقتصادي والاجتماعي (إسماعيل وعبيدات، ٢٠١٥، ص ٢٢٣).

ولما كانت المؤسسات التعليمية - لا سيَّما الجامعات - هي أداة المجتمعات في تحقيق التنمية بمختلف أبعادها؛ أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تأخذ على عاتقها تطبيق سياسات تدعم تحقيق الاقتصاد الأخضر بتوفير أنظمة تعليمية وتدريبية تلبي احتياجاته من المهارات، وفي هذا الصدد قامت كثيرٌ من الجامعات - خاصةً في الولايات المتحدة - بإنشاء شبكة للاقتصاد الأخضر للمشاركة بشكلٍ فاعلٍ في عملية دمج المبادئ الأساسية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة ضمن برامجها، وتزويد الطلاب بالمفاهيم الأساسية للاستدامة، وتنمية مهاراتهم، وزيادة قدراتهم على المنافسة الاقتصادية في المجتمع (سيد، ٢٠٢٠، ص ١٦٢).

وأقيمت العديد من المؤتمرات الدولية والعربية التي تدعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وتوفير متطلبات الانتقال إليه، والتي بدأت في ستوكهولم عام ١٩٧٢، ويُعدُّ المؤتمر العالمي الأول الذي يركِّز على البيئة كقضية أساسية، والذي أقرَّ عددًا من المبادئ للإدارة السليمة للبيئة. (مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية ١٩٧٢)، وجاء في تقرير الأمم المتحدة للبيئة (٢٠١١) التأكيد على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب، وبناء القدرات لتحسين المهارات من أجل

إعداد القوى العاملة للتحول نحو الاقتصاد الأخضر، فهو موضوع أي أمة بإمكاناتها الاقتصادية لا يتحقق إلا من خلال التعليم خاصة التعليم العالي (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ٢٠١١، ص٣٢)، كما أوضحت الوثيقة الختامية لمؤتمر ريو دي جانيرو عام ٢٠١٢ بعنوان "المستقبل الذي نصبو إليه" أهمية الاستجابة والمشاركة الفاعلة للمؤسسات التعليمية، وخاصة مؤسسات التعليم العالي من خلال الطلاب والمعلمين، والمناهج والبرامج التعليمية لتوجيه الاقتصاد الأخضر، مع التأكيد على ضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية، والمناهج التعليمية في الوقت الراهن، والعمل على تطويرها بغرض تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة، ولم تكن المملكة العربية السعودية بمنأى عن هذه الاهتمامات والمبادرات؛ فقد تبنت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التنمية المستدامة بشكل رئيس من أجل إيجاد الحماية لممتلكات الأجيال القادمة في موارد الدولة، والتعامل مع مختلف التحديات التي تواجهها اعتماداً على المعرفة والإبداع، والمعرفة الحقيقية لكافة الإمكانيات والموارد التي تمتلكها الدولة؛ وذلك من خلال إعداد جيلٍ قادمٍ لمواكبة التغيرات والمستجدات، والعمل على معالجة النقص في المهارات، وإحداث تغييرات في السلوك والممارسات؛ بحيث تكون أكثر مسؤوليةً بيئياً، والعمل على دمج مفهوم الاقتصاد الأخضر في برامجها، وجعلها جزءاً ضرورياً من الكفاءة المهنية لخريجها، وعليه ظهرت جامعات صديقة للبيئة، وشبكات من الجامعات الخضراء لتحسين استدامة الحرم الجامعي بدمج الإستراتيجيات البيئية بالإضافة إلى تطوير المناهج وإستراتيجيات التعليم والتدريب، وتعزيز اندماج الطلبة في الأنشطة البيئية داخل الجامعة وخارجها (الحضرمي، وسليمان، ٢٠٢٠، ص٢٦٠).

هذا فضلاً عن متطلبات تحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعات، والتي تتمثل في تحسين التعليم، وتعزيز برامج التدريب، وإعادة التدريب المهني، وتطوير التكنولوجيا الخضراء ونشرها والحصول عليها، وتعزيز الشراكة الابتكارية بين القطاعين العام والخاص، وإنشاء مراكز متعاونة تتخذ البحث والتطوير، ومن ثم وضع آليات تمويل جديدة لتسريع انتشار التكنولوجيا الخضراء، ويُضاف لما سبق متطلبات تربوية تستهدف تأهيل العنصر البشري، وتنميته ليكون فعالاً في المجتمع، قادراً على الاستفادة من الإمكانيات المجتمعية والتنموية المتاحة (جمال الدين، ٢٠١٧، ص٤٤٧).

ونظراً لكل من المتطلبات والتحديات التي يواجهها تحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعات؛ فإن الأمر يتطلب تطويراً للجامعات يشمل كلاً من الأهداف، والسياسات، والهيكلية، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات، والعمليات جنباً إلى جنب مع تنمية وتأهيل الكوادر البشرية وفقاً لنموذج إداري معين، ومن ثمّ كان البحث عن نموذج يحلّ مثل هذه المواصفات يُمكن الاعتمادُ عليه في تحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعات، ويُعدّ نموذج ماكينزي أحد النماذج الإدارية الفعّالة في تسهيل التطوير والتغيير المؤسسي، والمساعدة في تطبيق الإستراتيجيات الجديدة، وتوضيح ودراسة العوامل المؤثرة في الأهداف الإستراتيجية وأكثرها تأثيراً، وتوضيح العلاقة المتبادلة بين الإستراتيجية وتنفيذها، وتحليل الوضع الراهن، ومقارنته بالوضع المأمول، وتحديد الفجوات، وتحديد مصادر الميزة التنافسية، وتيسير اندماج المؤسسات (العشماوي والشعراوي، ٢٠٢٢، ص٧٥٩).

وأشار Cox, A. & et al, (2019) أن نموذج ماكينزي يعتمدُ على نظريته القائمة على الموارد المتاحة في المؤسسة؛ وذلك من خلال العناصر السبعة (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين)، ولقد ركّز هذا النموذج على العوامل الرئيسة بالمؤسسة، والتي تُسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بالتطوير، كما يؤكّد النموذج على الترابط بين العناصر السبعة، وأن إحداث التغيير في أحد العناصر يتطلب إحداث التغيير في العناصر الأخرى.

### مشكلة البحث:

تُعتبر الجامعات هي المسؤولة عن تأهيل طلابها لسوق العمل؛ فإنه يتحتمّ عليها تطوير البرامج القائمة وتعزيزها بالمهارات الخضراء في مناهجها، وتعزيز التدريب المهني بالمخرجات التعليمية الموائمة للوظائف الخضراء، وكذلك استحداث برامج دراسية جديدة تؤهل للوظائف الخضراء.

ولقد أكّدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية مفهوم الاقتصاد الأخضر والمفاهيم المرتبطة به، ودعت إلى أهمية دمجها في العملية التعليمية، وتنمية هذه المفاهيم لدى الطلاب، ومن هذه الدراسات دراسة الصفتي (٢٠٢٠)، والتي أكّدت نتائجها على ضرورة تنمية معارف

ومهارات وقيم واتجاهات طلبة الجامعات المصرية المرتبطة بالتربية من أجل بيئة خضراء، ودراسة (Rao, P. & Aithal, P, 2016) والتي أكدت على ضرورة دمج الاقتصاد الأخضر في المقررات الدراسية، وحل المشكلات المعتمدة على المفاهيم الخضراء، وتلبية متطلبات التعلم الأخضر، واستخدام التكنولوجيا الخضراء في التعليم، وعلى الرغم من الدراسات التي أكدت على أهمية تحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعات؛ إلا أن عدداً من الدراسات أشار إلى أن تحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعات يواجه العديد من المعوقات، ومن هذه الدراسات دراسة جمال الدين (٢٠١٧)، ودراسة Rao, P. & Aithal, P (٢٠١٦) ودراسة محمد (٢٠١٧)، والتي اتفقت على أن من أهم معوقات تطبيق الاقتصاد الأخضر في التعليم نقص الوعي بالاقتصاد الأخضر، وقلة البحوث الأكاديمية التي تناول الاقتصاد الأخضر وتطبيقاته في التعليم، إضافة إلى عدم وجود برامج تدريبية للطلاب حول مفاهيم الاقتصاد الأخضر، وافتقار إستراتيجيات التدريس المستخدمة لتبني مفاهيم الاقتصاد الأخضر، كما أوضحت دراسة (Strietska, L. & et al ٢٠١١) أن الجامعات التي توجهت للتحوّل نحو الاقتصاد الأخضر واجهت العديد من التحديات أهمها غياب وضعف في تنفيذ القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق الاقتصاد الأخضر، وقصور المهارات الجديدة، ومحدودية الوعي في إدماج المهارات الجديدة في برامج أكاديمية جديدة، وضعف تنسيق الجهود بين الجهات المعنية من وزارات البيئة والمؤسسات المعنية بالتعليم.

هذا وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تنمية الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة لدى المعلمين؛ منها دراسة سيد (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة تقويم برامج إعداد المعلم بكتليات التربية؛ للوقوف على مدى تناوّلها وتغطيتها لمبادئ الاقتصاد الأخضر، والعمل على أن تتضمن أهداف برامج إعداد معلمي العلوم بكتلية التربية إكساب الطلاب المهارات اللازمة للاقتصاد الأخضر، ودراسة محمد (٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة تضمين مفاهيم الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في برامج إعداد المعلم.

ولتحقيق متطلبات الاقتصاد الأخضر؛ فإن الجامعات بحاجة ملحة لتطبيق أساليب إدارية فعالة حتى تتمكن من توفير المتطلبات ومواجهة التحديات، ولما كانت الإدارة الجامعية حجر الأساس الذي يُنطلق منه، ويُسند إليه التغيير والتطوير وجودة الأداء؛ فإن نموذج ماكينزي S7 McKinsey يُعدّ مدخلاً إدارياً لتطوير الإدارة الجامعية، كما يُستخدم كأداة لتقييم ورصد وتحسين

الأداء المؤسسي، ومن ثمَّ يُمكن تطبيق النموذج للارتقاء بالأداء المؤسسي (سليمان، ٢٠٢٢، ص٥)، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى فاعلية تطبيق نموذج ماكينزي في الارتقاء بأداء المؤسسات، ورفع كفاءتها، وزيادة فاعليتها؛ حيث أشارت نتائج دراسة Zhao,F. & Choma,B. (٢٠١٢) إلى أن تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي أسهم في جعل الأداء أكثر قوَّة، كما أشارت نتائج دراسة Bartone,P. & Wells,I. (٢٠٠٩) إلى أن تطبيق نموذج ماكينزي يؤدي لمواجهة تحديات القيادة وتحسين الأداء في المؤسسات، كما أكَّدت دراسة الغالي وحوشان (٢٠١٨) أن تطبيق نموذج ماكينزي أسهم بدرجة عالية جدًّا في تحليل ومعالجة نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية، خاصة ما يرتبط منها بالموارد البشرية، ورفع مستوى أداء الكادر البشري، كما أوضحت نتائج دراسة كلٍّ من داود (٢٠١٨) والعزام (٢٠٢١) فاعلية نموذج ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية، وأن المتغيرات السبعة للإطار لها تأثير كبير. كما أسفرت دراسة سمور (٢٠٢١)، ودراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده السبعة، وتطوير الأداء المؤسسي، كما أوضحت دراسة Cox,A. (٢٠١٩) et al, أن نموذج ماكينزي يوفر إطارًا مفيدًا يُمكن من خلاله تحليل البيانات بهدف إحداث التغيير.

وباستقراء الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة تبين أن التعليم والاقتصاد الأخضر وجهان لعملية واحدة، فمحورهما الإنسان وتنمية معارفه وقدراته ومهاراته من أجل تحقيق الهدف من الاقتصاد الأخضر؛ وذلك من خلال تنمية الوعي، باعتبار أن السلوكيات غير المسؤولة تجاه البيئة تكون نتيجة نقص الوعي بالاقتصاد الأخضر، ومن ثمَّ فإنَّ تنمية الوعي لدى الأفراد خاصة الشباب هدف بالغ الأهمية، وانطلاقًا من أهمية الاقتصاد الأخضر الذي جعله مطلبًا أساسيًا، وأمرا حتميًا لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وانطلاقًا من دور الجامعات السعودية في تحقيق الاقتصاد الأخضر، وتنمية مفاهيمه لدى طلابها، فأساليب ممارسته تُعدُّ وسيلة أساسية من وسائل تحقيق التنمية المستدامة، ولا يُعدُّ بديلًا لها؛ لذا تحدّدت مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس: ما التصوُّر المقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل؟ والذي تنبثق منه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

١- ما مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل؟

٢- ما مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل؟

٤- هل يوجد تباين دال إحصائياً في تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل تبعاً للمسمى الوظيفي؟

#### أهداف البحث:

استهدف البحث بصفة رئيسية إعداد تصوّر مقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل، وتفرّعت منه الأهداف الفرعية الآتية:

١- دراسة مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل.

٢- التعرف على مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل.

٣- الكشف عن العلاقة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل.

٤- تفسير التباين في تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده، وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل تبعاً للمسمى الوظيفي.

#### أهمية البحث:

الأهمية النظرية للبحث:

- يواكب البحث تطلعات المملكة العربية السعودية في تحقيق رؤيتها ٢٠٣٠ في تحقيق الاقتصاد الأخضر نظراً لدوره الفعّال في تحقيق التنمية المستدامة.

- يُسائرُ البحث الثورة الإدارية الحديثة التي اجتاحت الجامعات؛ حيث يُعدُّ تطبيق نموذج ماكينزي من المتغيّرات الإدارية المهمة التي حظيت بعناية الباحثين، وحازت على اهتمامهم في الآونة الأخيرة، ومن ثمّ فإن دراسة دور هذا المتغيّر في الجامعات يُعدُّ من الأولويات البحثية الحديثة.

### الأهمية العملية والتطبيقية للبحث:

تفعيل دور الجامعات السعودية في تحقيق الاقتصاد الأخضر من خلال:

- بناء وتأهيل الكوادر البشرية بالمعارف والمهارات والقيم.
- ابتكار برامج أكاديمية تتوافق مخرجاتها مع متطلبات الاستثمار الأخضر للوظائف الخضراء.
- إقامة شراكات تعاون مع منظمات الاقتصاد الأخضر المحلية والدولية.
- تطبيق نتائج البحوث والابتكارات العلمية المتعلقة بالاقتصاد الأخضر.
- تعزيز المسؤولية المجتمعية بإقامة دورات تدريبية لمختلف مؤسسات المجتمع لنشر الثقافة الخضراء.

### المصطلحات العلمية والإجرائية للبحث:

#### الاقتصاد الأخضر:

عرّفت هارون (٢٠١٩) الاقتصاد الأخضر بأنه: اقتصاد يوجّه فيه النمو في الدخل بواسطة استثمارات في القطاعين الخاص والعام، من شأنها أن تقضي على تعزيز كفاية استخدام الموارد، وتخفيض انبعاث النفايات والتلوث، ومنع تدهور النظام الإيكولوجي.

وتعرّف الباحثة الاقتصاد الأخضر في الجامعة إجرائياً بأنه: الممارسات التي تُطبّقها الجامعة في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع لتأهيل خريجيها ومنسوبيها أكاديمياً ومهنياً لتحقيق مستهدفات الاقتصاد الأخضر من تحسين رفاهية الإنسان، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وحماية حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية.

#### نموذج ماكينزي:

عرّف Tracey, J. & Blood, B. (٢٠١٢) نموذج ماكينزي بأنه: نموذج تشخيصي يُحدّد العوامل الضرورية لتنفيذ إستراتيجية فعّالة، ويعتمد على مبدأ: أن العوامل السبعة مترابطة، ويجب مواءمتها لتحسين الأداء التنظيمي.

وُعرِفَ الباحثةُ نموذجَ ماكينزي إداريًا بأنه: أسلوبٌ إداريٌّ فعّالٌ في صياغة إستراتيجية الجامعة وتحديد أهدافها، وبناء هيكل تنظيمي يدعم التفويض والأمرَكزيّة، وإعداد أنظمة تُطبّق اللوائح والسياسات والأدلة الإجرائيّة، والالتزام بقيم التميّز، والإبداع، والجودة الشاملة، والثقافة التنظيميّة، والانتماء، والولاء، وتطوير مهارات المنسوبين على اختلاف فئاتهم، وتطبيق المعايير في استقطاب وترقية الموظّفين.

### الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت الاقتصاد الأخضر:

- دراسة رزيقي (٢٠٢٤) هدّفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للاقتصاد الأخضر، والكشف عن واقع دور الجامعات المصريّة في تحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء التنمية المستدامة، والتوصل إلى تصوّر مقترح لتفعيل دور الجامعات المصريّة في تحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء التنمية المستدامة، اتّبع المنهج الوصفي في الدراسة، وطُبِّقَت استبانة على عيّنة من القيادات الجامعيّة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة (الإسكندريّة - عين شمس - سوهاج)، وبلغ عدد أفراد العيّنة (٣٥٠)، وكان من أهم النتائج أن استجابة عيّنة البحث على دور الجامعات المصريّة في تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال التدريس جاء بمستوى كبير، بينما كانت استجابة عيّنة البحث على دور الجامعات المصريّة في تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي بمستوى متوسط.

- دراسة الهيتي (٢٠٢٢) هدّفت إلى التعرف على الاقتصاد الأخضر، والمبادئ والتطبيقات، وأهم فوائد الاقتصاد الأخضر، ومؤشر الاقتصاد الأخضر، والنمو الأخضر، وتطبيقات الاقتصاد الأخضر، واتّبع الدراسة المنهج الوصفي، وتوصّلت هذه الدراسة إلى أن عملية تحقيق التحوّل نحو الاقتصاد الأخضر تتطلب القيام بتبني آليات الاقتصاد الأخضر من خلال التحوّل نحو استخدام الطاقة المتجدّدة، وتحديدًا الشمسيّة منها؛ حيث انخفاض التكلفة، وكونها طاقة نظيفة، كما يتطلّب التحوّل إلى الاقتصاد الأخضر مراجعة السياسات الحكوميّة، وإعادة تصميمها لتحفيز التحوّلات في أنماط الاستهلاك والإنتاج والشراء.

- دراسة (Chakraborty, A. & et al ٢٠١٨) هدّفت إلى حصر وتحليل المناهج الخضراء في برنامج الهندسة بجامعة دلهي التكنولوجيّة؛ لاستكشاف مدى دمج المناهج الخضراء في التعليم

الهندسي، واستخدمت منهج تحليل المحتوى، وأظهرت النتائج أنه وفقاً لمؤشر المناهج الخضراء؛ فإنّ التعليم التكنولوجي بالجامعة يتبع التكامل الرأسي مع تركيز منخفض على التكامل الأفقي بالنسبة للمنهج الأخضر؛ مما يؤدي إلى ثقافة خضراء مستدامة.

- دراسة (Laaroussi, A. & et al. ٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على دور كلفة الهندسة في دعم الاقتصاد الأخضر في المغرب من خلال التعليم المبني على الاقتصاد الأخضر، وخاصّة الطاقة الخضراء، ثم التعرف على التحديات التي تواجه تبني الاقتصاد الأخضر في التعليم، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود برامج تدريبية للطلاب حول مفاهيم الاقتصاد الأخضر، وافتقار إستراتيجيات التدريس المستخدمة إلى تبني مفاهيم الاقتصاد الأخضر، وضعف توظيف أدوات التعليم الإلكتروني في تنمية وعي الطلاب بمفاهيم الاقتصاد الأخضر.

- دراسة جمال الدين (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على متطلبات الاقتصاد الأخضر، وتقديم مقترحات لتطوير التعليم في ضوء متطلبات الاقتصاد الأخضر، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاقتصاد الأخضر يسعى للنهوض بالمجتمع، وأن تأسيس الاقتصاد الأخضر يبدأ من التعليم باعتباره أهمّ الوسائل على الإطلاق لتعديل القيم، والمواقف، والمهارات، والسلوكيات، وأنماط الحياة.

- دراسة محمد (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على التحديات المجتمعية، والتي تجعل من تطبيق الاقتصاد الأخضر ضرورةً ملحةً، وتقديم تصوّر مقترح لدور الجامعات المصرية في تحقيق الاقتصاد الأخضر، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت الدراسة تصوّرًا مقترحًا لتفعيل دور الجامعات المصرية في تحقيق مفهوم الاقتصاد الأخضر، يقوم على تنمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات من خلال مختلف وظائفها، وتفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، وقطاع الأعمال.

- دراسة (Nhamo, G ٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على مدى جاهزية مؤسسات التعليم العالي في إفريقيا لتبني الاقتصاد الأخضر من خلال المناهج والسياسات التعليمية، والبحث العلمي، والفهم العميق لمفهوم الاقتصاد الأخضر، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت

الدراسة إلى وجود العديد من المبادرات في بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي التي تسعى لتبني مفاهيم الاقتصاد الأخضر، إلا أن الجهود المبذولة لا تكفي لتبني هذه المفاهيم، كما أن التعليم العالي يقوم بدوره كمنصة لتوليد واكتساب المعارف والمهارات الخاصة بالاقتصاد الأخضر.

- دراسة (Murga, M (2014). هدفت إلى التعرف على دور الجامعات الإسبانية في تدريب الموارد البشرية على كفايات التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر، بغرض تأهيل الخريجين للوظائف الخضراء، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً كبيراً لدى المهتمين بالتعليم الجامعي بأهمية تبني الجامعات للتنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر، كما توصلت إلى ضرورة تنمية مهارات القيادات الأكاديمية في هذا المجال، وإلى ضرورة تبني واضعي السياسات التعليمية في التعليم العالي مفاهيم الاقتصاد الأخضر.

- دراسة (Koester, R (2013). هدفت إلى تحليل أداء جامعة Ball State (Ball BSU) كمؤسسة تعليمية رائدة في أنشطة الاستدامة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي؛ وذلك من خلال دراسة تاريخية، مع التركيز على الجوانب التنظيمية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسات التعليمية الرسمية وعلى رأسها الكليات والجامعات تتمكن من دمج الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في الممارسات التشغيلية اليومية، ومن خلال المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية بالكلية أو الجامعة.

الدراسات التي تناولت تطبيق نموذج ماكينزي:

- دراسة الكسر (2024) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نموذج كنزي والإبداع المؤسسي، وواقع تطبيقهما في الجامعات الناشئة، وإعداد تصوّر مقترح لتوظيف نموذج ماكينزي في تحقيق الإبداع المؤسسي في الجامعات، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق نموذج ماكينزي بمعايره السبعة طبق بدرجة عالية؛ حيث كان المعيار الأعلى تطبيقاً في الجامعة هو القيم المشتركة، ومن ثم الهيكل ثم المهارات، كما أوضحت النتائج أن درجة تطبيق جامعة حفر الباطن لمتطلبات الإبداع المؤسسي تحققت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج ماكينزي بمعايره السبعة وتحقيق الإبداع الإداري بالجامعات، وأكدت الدراسة على أهمية الاعتناء بإستراتيجية

الجامعة؛ حيث تُعدُّ أحد معايير نموذج كنزي والذي كان أقلَّ من غيره حسبَ النتائج، كذلك ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في الجامعات؛ حيث إنَّ دعمهم يشجِّع على الإبداع المؤسَّسي، ويُحقِّق ميزةً تنافسيَّةً للجامعة.

- دراسة سليمان (٢٠٢٢) هدفت إلى تحسين الأداء المؤسَّسي بكلِّيات التربية، والذي يتضمَّن عدَّة محاور (الهياكل التنظيمية - العمليات الداخلية - الموارد البشرية) من خلال تطبيق نموذج ماكينزي، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبِّقت الدراسة على عيِّنة بلغت (١٤٠)، وكان من أهم النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة أن تطبيق نموذج ماكينزي McKinsey 7s بكلِّيات التربية تحقِّق بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، كما أن النموذج يُستخدم بفاعليَّة كأداة لتقييم ورصد وتحسين الأداء المؤسَّسي.

- دراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسَّسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي (SV)؛ وذلك من خلال الكشف عن واقع الأداء المؤسَّسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي SV، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تكوَّنت عيِّنة البحث من (٣٩٩) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، وأثمرت الدراسة عن العديد من النتائج من أبرزها: جاءت درجة تحقُّق إجمالي أبعاد واقع الأداء المؤسَّسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج "ماكينزي (SV)" متوسطة، كما أظهرت نتائج البحث وجودَ تفاوت في متوسط درجة التحقُّق على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع الأداء المؤسَّسي، وقُدِّمت الدراسة رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسَّسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي (SV).

- دراسة سمور (٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسَّسي؛ وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عيِّنة الدراسة (٢٢٠) من المناصب القيادية بالجامعات محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية متوسط، كما أوضحت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده، وتطوير الأداء المؤسَّسي.

- دراسة (Cox,A.& et al, 2019) والتي هدفت إلى معرفة التصورات حول نموذج ماكينزي لتحسين أداء المكتبات الأكاديمية في الجامعة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣) أمين مكتبة وعضو هيئة تدريس، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود دور إيجابي لنموذج ماكينزي على موارد المكتبة، والخدمات التي تقدمها، وتوسعها، وعلى جودة الخدمة المقدمة للمستخدمين، إضافة إلى أصحاب المصلحة، وكذلك أشارت النتائج إلى أن نموذج ماكينزي أسهم بفاعلية في تحليل البيانات بهدف إحداث التغيير في المكتبة، وتحسين الأداء.

- دراسة (Alshaher,A. 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تقييم واستعداد الجامعات لتنفيذ مشروع نظام التعليم الإلكتروني بالاعتماد على نموذج ماكينزي، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٣) عاملاً من العاملين، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فاعلية استخدام نموذج ماكينزي في تنفيذ مشروع نظام التعليم الإلكتروني، وأن بدء المشروع يُعد خطوة أساسية نحو تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح والتميز في هذا المجال، ويؤدي إلى تجنب التكلفة العالية المصاحبة لعملية التنفيذ.

### الإطار النظري

- مفهوم الاقتصاد الأخضر:

يُعد مفهوم الاقتصاد الأخضر من المفاهيم المهمة والضرورية، والتي اكتسبت شهرةً عالميةً في الآونة الأخيرة، نظرًا لتوجه العالم اليوم صوب الاستثمارات في القطاعات الخضراء، ومناداة عديد من الدول والمنظمات بأهمية اعتماد الاقتصاد الأخضر كنمط حياة، وبالرغم من تعدد مفاهيم الاقتصاد الأخضر، وتعدد الرؤى؛ إلا أنها كلها تدور حول الممارسات والأنشطة الصديقة للبيئة.

كما أنَّ مفهوم الاقتصاد الأخضر هو أكثر من مجرد تخضير القطاعات الاقتصادية، بل هو وسيلة لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، من حيث تحسين رفاه الإنسان من خلال أفضل تأمين للرعاية الصحية، والتعليم، والأمن الوظيفي، والحد من المخاطر البيئية من خلال معالجة تغير المناخ، وتحمُّض المحيطات، والحد من الندرة البيئية من خلال تأمين الوصول إلى المياه العذبة، والموارد الطبيعية، وتحسين خصوبة التربة (Good,C,2013,P.17).

وترى الباحثة أن الاقتصاد الأخضر هو الممارسات التي تُطبقها الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع لتأهيل خريجيها ومنسوبيها أكاديمياً ومهنياً؛ لتحقيق مستهدفات الاقتصاد الأخضر من تحسين رفاهية الإنسان، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وحماية حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية.

#### أبعاد الاقتصاد الأخضر:

للاقتصاد الأخضر مجموعة من الأبعاد تتفاعل وتتكامل فيما بينها، ومنها البعد الاقتصادي، والذي يستهدف رفاهية المجتمع، والقضاء على الفقر بالتركيز على الموارد الطبيعية بما يحقق النمو الأمثل بأعلى درجة من الكفاءة، إضافةً إلى ضرورة معالجة الجوانب البيئية والاقتصادية في آنٍ واحدٍ بطرق تُتيح للاقتصاد العالمي تحفيز النمو في البلدان النامية (الهيئة، ٢٠١٥، ص٣)، والبعد الاجتماعي الذي يُمثّل الجانب الإنساني، والذي يجعل من النمو الاقتصادي وسيلةً للتلاحم الاجتماعي والسياسي، وإذا كانت الإمكانيات الطبيعية والتكنولوجية والثقافية تقوم بدورٍ بارزٍ في عمليات التنمية، وفي تحديد مسارها ومعدّلاتها، ومستقبلها؛ فإن العلاقات والنظم التي تحكم علاقات البشر ليست بأقلّ منها أهميةً، وخاصةً في قدرتها على استغلال هذه الإمكانيات واستخدامها على الوجه الأمثل (الحضرمي، سليمان، ٢٠٢٠، ص٢٥٧)، والبعد التكنولوجي: التكنولوجيا والذي يتمثّل في التطبيق المنظم للمعرفة ونتائج العلوم الأخرى من أجل حياة أفضل، والاقتصاد الأخضر يسعى إلى استخدام التكنولوجيا النظيفة التي لا تُلحق ضرراً بالبيئة وصحة الإنسان، وتساعد على تبني أنماط إنتاج واستهلاك مستدامة، والبعد الديني وهو الأكثر تأثيراً في البشر وتوجيهها لهم، فالبعد الديني يهدف إلى صلاح الإنسان ذاته، وتركيزه رُوحه؛ ذلك الإنسان الذي يُمثّل العامل المؤثر في التنمية والحرك لها (محمود، ٢٠١٨، ص١٧)، وعليه فإن الباحثة ترى أن الاقتصاد الأخضر يعتمد على عدّة أبعاد وهي: الاقتصادي، والاجتماعي، والتكنولوجي.

#### متطلبات الاقتصاد الأخضر في التعليم الجامعي:

لعلّ من أهم متطلبات تحقيق الاقتصاد الأخضر بالتعليم الجامعي في مجال التدريس المتطلبات التربوية، والتي تستهدف إعداد وتأهيل وتمكين وتنمية العنصر البشري، من خلال ابتكار برامج تعليمية تضمن تحقيق مبادئ الاقتصاد الأخضر، وخلق فرص عمل جديدة، وتحويل الوظائف

الحالية إلى وظائف مستدامة في المستقبل (الحبيب ونصيرة، ٢٠١٤، ص١٠٤)، والتركيز على صقل الطلاب بالمهارات المهنية والمهارات العامة لمجالات الاقتصاد الأخضر، والاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس لرفع الكفاءة في التعليم الجيد لتحقيق التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وأخيراً الاستفادة من تجارب البلدان المختلفة في تطوير التعليم في ضوء متطلبات الاقتصاد الأخضر (جمال الدين، ٢٠١٧، ص٤٤٦)، وفي مجال خدمة المجتمع من خلال رفع الوعي البيئي، وتثقيف المجتمعات والمواطنين، وتعليم قيم الاستدامة، وتشجيع المنتجات الصديقة للبيئة، وتحسين البيئة والمحافظة عليها، وإقامة شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص (محمود، ٢٠١٨، ص٣٥)، كما أن من أهم متطلبات تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي دعم البحوث والدراسات والمشاريع التي تبتكر حلولاً لدعم الاقتصاد الأخضر (الحضرمي، سليمان، ٢٠٢٠، ص٢٦٠). وبذلك ترى الباحثة تكاملاً في الأدوار الرئيسة للجامعة، وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في تحقيق الاقتصاد الأخضر.

مفهوم نموذج ماكينزي:

يُعدُّ أحد نماذج الإدارة الحديثة التي تُستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات باستخدام العناصر السبعة المترابطة: (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين)؛ لتحديد الاحتياجات المطلوبة، والمحافظة على سير العمل، وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة، وعُرفَ (Tracey, J. & Blood, B. (2012) نموذج ماكينزي بأنه: نموذج تشخيصي يُحاول تحديد العوامل الضرورية لتنفيذ إستراتيجية فعّالة، ويعتمد على مبدأ أن العوامل السبعة مترابطة، ويجب مواءمتها لتحسين الأداء التنظيمي.

وأضاف درويش (٢٠١٧) أنه نموذجٌ يساعد على الوصول لبيئة عمل عالية الجودة من خلال بناء إستراتيجية فعّالة، وهيكل تنظيمي مثالي، ونظام متكامل، وقيم المنظمة (الثقافة التنظيمية)، وأسلوب للقيادة، ومهارات الأفراد والموارد البشرية، مما يساعد في تحليل البيئة الداخلية وتطويرها تبعاً لتغيرات البيئة الخارجية وأذواق العملاء.

وتُعرفُ الباحثة نموذج ماكينزي بأنه: أسلوب إداري فعّال في صياغة إستراتيجية الجامعة، وتحديد أهدافها، وبناء هيكل تنظيمي يدعم التفويض واللامركزية، وإعداد أنظمة تُطبق اللوائح

والسياسات والأدلة الإجرائية، والالتزام بقيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية، والانتماء والولاء، وتطوير مهارات المنسوبين على اختلاف فئاتهم، وتطبيق المعايير في استقطاب وترقية الموظفين.

#### أهداف نموذج ماكينزي:

يعتمد نموذج ماكينزي بشكل رئيس على ربط عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، ويؤكد على ضرورة التركيز على تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة الداخلية بهدف رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها؛ حيث أوضح (Baishya, B., 2015) أن النموذج يستهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسة، واستكشاف الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المؤسسة، وتوحيد الجهود والكادر البشري بمختلف المستويات الإدارية خلال الاندماج أو الاستحواذ، وتحديد أفضل الطرق لتطبيق الإستراتيجية المقترحة.

#### أبعاد نموذج ماكينزي:

الأبعاد السبعة لنموذج ماكينزي تنقسم إلى أبعاد قوية، وأبعاد ناعمة، الأبعاد القوية هي: الإستراتيجية، والهيكل، والنظم، والأبعاد الناعمة، هي: القيم المشتركة، والمهارات، وأسلوب الإدارة، والعاملون (داود، ٢٠١٨، ص ٢٣).

الإستراتيجية: تمثل ممارسات وإجراءات متكاملة تُمارسها المؤسسة بقصد تحقيق الأهداف، وتحسين الصورة أمام الفئات المستهدفة (داود، ٢٠١٨، ص ٢٢)، أما سليمان (٢٠٢٢) أضاف أنها مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات في المؤسسة لإكسابها ميزة تنافسية عن طريق الاستفادة من كفاءاتها الأساسية في نوعية مخرجاتها، ومساعدة المؤسسة على تحديد اتجاهها من خلال تحديد موقعها من حيث سوق العمل، والمنافسون، والمستفيدون.

الهيكل: هو البناء الذي يُحدد البنية الداخلية للمؤسسة، فهو يوضح الوحدات الفرعية والأقسام التنظيمية التي تقوم بمختلف المهام والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يُبين طبيعة العلاقات بين الأقسام وشبكات الاتصال والسلطة في المؤسسة (بلشير، ٢٠١٥، ص ١٦٨)، ويضمن أن تكون متطلبات إعداد كافة المهام ضمن سلسلة واضحة للقيادات وأعضاء هيئة

التدريس، مع التركيز على قنوات الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس، والاحتفاظ بكفاءة مركزية، مع التمتع أيضاً بالمزايا التي يمكن أن توفرها اللامركزية (سليمان، ٢٠٢٢، ص ٢٤).

الأنظمة: يُعبر النظام المؤسسي عن القواعد التي تحكم منهجية سير العمل خلال وضع وتنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، متضمنة كلاً من رسالة ومهمة ورؤية وأهداف المؤسسة، وهذه السياسات تتأثر بشكل مباشر بكل من النمط الإداري والسياسات الاتصالية المتبعة، فكلما كبر حجم المؤسسات وزيادة الاحتياج لاتباع أساليب علمية في إدارتها أظهر الحاجة إلى نوع خاص من النظم التي تُسهل بنقل المعلومات، وتحليلها، وتوفيرها وقت الحاجة لاستعمالها في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية (الغالي وحوشان، ٢٠١٨، ص ٦٩).

القيم المشتركة: تمثل مجموعة المبادئ الرئيسة في المؤسسة، وتتضمن الأفكار والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة لإكسابها ميزة تنافسية عن غيرها (العزاوي وإسماعيل، ٢٠١٧، ص ١٩٣)، ويرى Shiri, S., & et al (٢٠١٤) أن القيم تمثل التطلعات الأساسية التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وغالباً لا نجد لها وضحة في الأهداف، ومن أمثلتها: قيم الولاء، وقيم استشعار الأجر، وقيم الالتزام، وكذلك القيم القيادية، والانتماء، والتكافل، والمشاركة، والجد والاجتهاد، والأخلاق، والعمل الجماعي.

المهارات: هي مجموعة القدرات والكفاءات التي تمكن العاملين من أداء الأعمال. وتنقسم المهارات الواجب توافرها في العاملين إلى ثلاثة أقسام رئيسة، وهي المهارات الفنية: تتعلق بالمعرفة، وإتقان العامل لعمله، المهارات الإنسانية: تتصل بقدرة العامل على التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف، المهارات الفكرية: تتعلق بقدرة العامل الذهنية، مثل رؤية المؤسسة كوحدة واحدة، ومدى تأثر المؤسسة ببيئتها الخارجية (الغالي وحوشان، ٢٠١٨، ص ٧١).

أسلوب الإدارة: يمثل أسلوب القيادة الذي تُمارسه الإدارة العليا مع العاملين بهدف التأثير على أدائهم لتحقيق أهداف الجامعة، وتُصنّف أنماط القيادة إلى النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط المتساهل، ومن المفضل أن تقوم الإدارة العليا للجامعة باتباع أكثر من نمط قيادي حسب الموقف، وهو ما يُسمى بالقيادة الموقفية (العشماوي، والشعراوي، ٢٠٢٢، ص ٧٦٧)، ويعكس أسلوب الإدارة الهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية التي تُطبقها وتلتزم بها

الجامعة، كما أن له أثرًا فعليًا في قيام جميع العاملين بمسؤولياتهم تجاه العمل بشكل آمن، مع تقليل التسلسلات الهرمية، والحفاظ على القيم التنظيمية للجامعة، وإرساء ثقافة العدل والمساواة بين الجميع (سليمان، ٢٠٢٢، ص ٢٦).

الموظفون: ويُقصد بهم جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف تخصصاتهم ودراجاتهم العلمية، وبعني أدق يُمثّلون فرق العمل وكفاءاتهم ومهاراتهم، والآليات والمعايير المتبعة في الجامعة في استقطاب العاملين بها، واختيارهم، وتدريبهم، وإدارة التوظيف وتعزيزها، فالعنصر البشري هو حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة؛ لذا على المؤسسات أن تستقطب أفضل العاملين الذين يُلائمون تحقيق إستراتيجيتها، ويتحمّ على المؤسسة بناء برامج تدريبية لصقل مهارات العاملين تتناسق مع خططها الإستراتيجية، وتحفيزهم من خلال نظام إداري يُراعي ترقيتهم، ويُحافظ على الصحة النفسية لديهم؛ لإخراج ما لديهم من أداء (سمور، ٢٠٢١، ص ٢١).

#### الإجراءات المنهجية للبحث:

أولاً: منهج البحث: يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يقوم على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، أو موضوع الدراسة، أو المشكلة قيد البحث، والذي يهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن تحقيق الاقتصاد الأخضر بالجامعات السعودية في ضوء تطبيق نموذج ماكينزي "جامعة حائل نموذجًا".

ثانيًا: حدود البحث: يتحدّد البحث فيما يلي: الحدود البشرية "عينة البحث: تمثّلت في (٤١٤) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل على اختلاف مستوياتهم من عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء الكليات، ورؤساء ومشرفات الأقسام، فضلاً عن أعضاء هيئة التدريس، ومثّلت عينة الدراسة ١٩,٧٪ من إجمالي مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٢١٠٠) قيادي وعضو هيئة تدريس، وفقاً لإحصائية الموارد البشرية لجامعة حائل للعام الجامعي ١٤٤٦هـ.

الحدود الزمنية: تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

١٤٤٦هـ.

الحدود الموضوعية: التزم البحث بالمتغيرات المستنتجة من الإطار النظري والدراسات السابقة، والتي تحدت في تحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء نموذج ماكينزي.

ثالثًا: بناء وإعداد وتقنين أداة البحث: قامت الباحثة بإعداد أداة استبانة إلكترونية.

صدق الأداة Validity: تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في القيادة التربوية، وبلغ عددهم (١٣) محكمًا، وطُلب من سعادتهم الحكم على مدى مناسبة كل عبارة للبعد الخاص بها، وكذلك صياغة العبارات، وتحديد اتجاه كل عبارة، وإضافة أي مقترحات، وقد تم تحديد نسبة (٨٠٪) كنسبة مقبولة للاتفاق بين المحكمين، وتم حساب نسبة الاتفاق لدى المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وبلغت نسب الاتفاق ما بين المحكمين على العبارات (٩٢,٣١٪).

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تحقيق الاقتصاد الأخضر

| 9      | 8      | 7      | 6      | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبارة        | مجال         |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|--------------|
| .896** | .913** | .850** | .912** | .866** | .894** | .699** | .857** | .821** | معامل الارتباط | التدريس      |
|        |        |        | 6      | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبارة        | مجال         |
|        |        |        | .846** | .897** | .811** | .856** | .858** | .867** | معامل الارتباط | البحث العلمي |
|        |        |        | 6      | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبارة        | مجال         |
|        |        |        | .899** | .903** | .794** | .869** | .916** | .900** | معامل الارتباط | خدمة المجتمع |

يتضح من جدول (١) وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين عبارات كل بُعد، والدرجة الكلية للبعد لجميع أبعاد استبيان تحقيق الاقتصاد الأخضر، مما يدل على صدق الاستبانة.

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تطبيق نموذج ماكينزي

|   |        |        |        |        |        |                |                |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|----------------|
|   | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | الإستراتيجية   |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .790** | .769** | .870** | .911** | .672** |                |                |
| 6 | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | المهيكل        |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .803** | .837** | .875** | .895** | .878** | .866**         |                |
|   | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | الأنظمة        |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .790** | .822** | .931** | .945** | .953** |                |                |
| 6 | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | القيم المشتركة |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .897** | .916** | .892** | .713** | .841** | .818**         |                |
|   | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | المهارات       |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .851** | .883** | .821** | .856** | .896** |                |                |
|   | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | أسلوب الإدارة  |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .916** | .772** | .847** | .924** | .779** |                |                |
| 6 | 5      | 4      | 3      | 2      | 1      | العبرة         | الموظفون       |
|   |        |        |        |        |        | معامل الارتباط |                |
|   | .751** | .822** | .845** | .865** | .566** | .649**         |                |

يتضح من جدول (٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين عبارات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد لجميع أبعاد استبيان تطبيق نموذج ماكينزي، مما يدل على صدق الاستبانة.

ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأدوات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لاستبيان تحقيق الاقتصاد الأخضر، واستبيان تطبيق نموذج ماكينزي لحساب معامل الثبات؛ حيث تمَّ حساب معامل ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللاستبيان ككل.

جدول (٣) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان تحقيق الاقتصاد الأخضر

| البُعد             | مجال التدريس | مجال البحث العلمي | مجال خدمة المجتمع | تحقيق الاقتصاد الأخضر ككل |
|--------------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| عدد العبارات       | 9            | 6                 | 6                 | 21                        |
| معامل ألفا كرونباخ | 0.955        | 0.926             | 0.941             | 0.976                     |

يتضح من جدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تحقيق الاقتصاد الأخضر قيمة مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا للاستبيان ككل (٠,٩٧٦)، وهي قيمة مقبولة تؤكد على اتساق الأداة وثباتها.

جدول (٤) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان تطبيق نموذج ماكينزي

| البُعد                  | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------|--------------|--------------------|
| الإستراتيجية            | 5            | 0.858              |
| الهيكـل                 | 6            | 0.926              |
| الأنظمة                 | 5            | 0.934              |
| القيم المشتركة          | 6            | 0.921              |
| المهارات                | 5            | 0.905              |
| أسلوب الإدارة           | 5            | 0.902              |
| الموظفون                | 6            | 0.845              |
| تطبيق نموذج ماكينزي ككل | 38           | 0.981              |

يتضح من جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تطبيق نموذج ماكينزي قيمة مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا للاستبيان ككل (٠,٩٨١)، وهي قيمة مقبولة تؤكد على اتساق الأداة وثباتها.

أولاً: تحليل وتفسير النتائج:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: والذي ينصُّ على "ما مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجال (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال التدريس

| م                                      | العبارة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                      | توظف الجامعة مجتمعات التعلم التي يتم فيها تبادل الخبرات بين فئات المجتمع في دعم عملية التدريس. | 3.6522          | .72971            | 0.730435             | 2       |
| 2                                      | تُكسب أساليب التدريس بالجامعة الطلاب القدرة على حل المشكلات البيئية.                           | 3.6304          | .76303            | 0.726087             | 3       |
| 3                                      | يركز التدريس بالجامعة على تعزيز سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو الاستدامة البيئية.     | 3.6522          | .63382            | 0.730435             | 2       |
| 4                                      | توفر الجامعة فرصاً للتدريب التحويلي نحو الوظائف الخضراء.                                       | 3.4783          | .77382            | 0.695652             | 5       |
| 5                                      | تظهر الجامعة مسؤوليتها تجاه البيئة في كافة ممارساتها التعليمية.                                | 3.6957          | .62175            | 0.73913              | 1       |
| 6                                      | تطور الجامعة مناهجها لتلبية احتياجات سوق العمل من المعارف والمهارات الخضراء.                   | 3.5652          | .77137            | 0.713043             | 4       |
| 7                                      | تستحدث الجامعة برامج علمية تحتم بالاقتصاد الأخضر.                                              | 3.4783          | .74513            | 0.695652             | 6       |
| 8                                      | يُعزز التدريس بالجامعة الاستخدام العادل والمستدام للموارد.                                     | 3.6304          | .70360            | 0.726087             | 3       |
| 9                                      | تركز الجامعة على تحقيق توافق مخرجات التعلم مع المعايير المهنية للوظائف الخضراء.                | 3.4565          | .77290            | 0.691304             | 7       |
| تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال التدريس. |                                                                                                | المتوسط=3.5821  |                   |                      |         |

اتضح من جدول (٥) أن مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال التدريس في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٨٢١)، وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارات، على النحو الآتي: حيث

جاءت العبارة رقم (٥): "تظهر الجامعة مسؤوليتها تجاه البيئة في كافة ممارساتها التعليمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٩٥٧)، وانحراف معياري (٠,٦٢١٧٥)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٩١٣)، الأمر الذي يُعزى إلى ارتفاع مستوى مسؤولية الجامعة تجاه البيئة في ممارساتها التعليمية، بينما جاءت العبارة رقم (٩): "تركز الجامعة على تحقيق توافق مخرجات التعلم مع المعايير المهنية للوظائف الخضراء" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٤٥٦٥)، وانحراف معياري (٠,٧٧٢٩٠)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٦٩١٣٠٤)، الأمر الذي يشير أن تحقيق توافق مخرجات التعلم مع المعايير المهنية للوظائف الخضراء جاء في المرتبة الأخيرة من جهود الجامعة في مجال التدريس في تحقيق الاقتصاد الأخضر، وتتفق هذه النتائج مع ما أوضحته دراسة (2013) Koester,R. في أن الجامعات تتمكّن من إدراج المبادئ الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للاقتصاد الأخضر في المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية بالكلية أو الجامعة، كذلك دراسة (2014) Nhamo,G. في أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تُعدّ منصةً لتوليد واكتساب المعارف والمهارات الخاصة بالاقتصاد الأخضر، ومع دراسة رزقي (٢٠٢٤) في أن استجابة عينة البحث على دور الجامعات في تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال التدريس جاءت بمستوى كبير.

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي

| م | العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1 | تعقد الجامعة اتفاقيات تعاون مع جامعات أخرى حول تطبيقات الاقتصاد الأخضر. | 3.413           | 0.74034           | 0.6826               | 4       |
| 2 | تقيم الجامعة شراكات مع منظمات الاقتصاد الأخضر المحلية والدولية.         | 3.4565          | 0.71429           | 0.6913               | 3       |

| م                                           | العبارة                                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 3                                           | تتم الجامعة بالمشاريع البحثية التطبيقية المرتبطة بالاقتصاد الأخضر، كالطاقة الخضراء، والتلوث، والتخلص من النفايات. | 3.6087          | 0.67578           | 0.72174              | 2       |
| 4                                           | تحفز الجامعة منسوبها على تطوير البحوث العلمية في مجال الاقتصاد الأخضر.                                            | 3.6522          | 0.63382           | 0.73044              | 1       |
| 5                                           | تسوق الجامعة لتطبيق نتائج البحوث والابتكارات العلمية المتعلقة بالاقتصاد الأخضر.                                   | 3.4565          | 0.82737           | 0.6913               | 3       |
| 6                                           | تنشئ الجامعة مراكز بحثية تُطبق مفاهيم ومبادئ الاقتصاد الأخضر.                                                     | 3.3913          | 0.73746           | 0.67826              | 5       |
| تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي. |                                                                                                                   | المتوسط=3.496   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (٦) أن مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٩٦)، وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارات، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (٤): "تحفز الجامعة منسوبها على تطوير البحوث العلمية في مجال الاقتصاد الأخضر" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٥٢٢)، وانحراف معياري (٠,٦٣٣٨٢)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٠٤٤)، وهذا يوضح حرص الجامعة على تحفيز منسوبها على تطوير البحوث العلمية في مجال الاقتصاد الأخضر، في حين جاءت العبارة رقم (٦): "تنشئ الجامعة مراكز بحثية تُطبق مفاهيم ومبادئ الاقتصاد الأخضر" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٩١٣)، وانحراف معياري (٠,٧٣٧٤٦)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٦٧٨٢٦)، ويعني ذلك أن إنشاء الجامعة للمراكز البحثية التي تدعم تطبيق الاقتصاد الأخضر جاء في المرتبة الأخيرة من جهود الجامعة في مجال البحث العلمي في تحقيق الاقتصاد الأخضر. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة رزقي (٢٠٢٤) في أن استجابة عينة البحث على دور الجامعات في تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي جاءت بمستوى متوسط.

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال خدمة المجتمع

| م                                           | العبارة                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                           | تتحم الجامعة بتقييم أداء مؤسسات المجتمع المحلي نحو البيئة.                                            | 3.5             | 0.77413           | 0.7                  | 3       |
| 2                                           | تعزز الجامعة استفادة الشركات والمؤسسات الصناعية من تجهيزاتها المادية في دراسة أثر أنشطتها على البيئة. | 3.5435          | 0.74417           | 0.7087               | 1       |
| 3                                           | تقدم الجامعة دورات تدريبية لمختلف مؤسسات المجتمع لنشر الثقافة الخضراء.                                | 3.5             | 0.80178           | 0.7                  | 3       |
| 4                                           | تعزز الجامعة قيم المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع في مجال الحفاظ على البيئة.                    | 3.5217          | 0.74513           | 0.70434              | 2       |
| 5                                           | توفر الجامعة وحدة تُعنى بشؤون البيئة والطاقة في كلياتها وعماداتها المساندة.                           | 3.3913          | 0.89741           | 0.67826              | 5       |
| 6                                           | تحرص الجامعة على دراسة احتياجات المجتمع في المهارات الخضراء لدعم خطتها البحثية.                       | 3.4783          | 0.74513           | 0.69566              | 4       |
| تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال خدمة المجتمع. |                                                                                                       | المتوسط=3.489   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (٧) أن مستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال خدمة المجتمع في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨٩)، وهذا ما فسرتة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارات، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (٢): "تعزز الجامعة استفادة الشركات والمؤسسات الصناعية من تجهيزاتها المادية في دراسة أثر أنشطتها على البيئة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٤٣٥)، وانحراف معياري (٠,٧٤٤١٧)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٠٨٧)، وهذا يوضح دور الجامعة في تحقيق الاقتصاد الأخضر من خلال استفادة الشركات والمؤسسات الصناعية من تجهيزاتها المادية التي تدعم الحفاظ على البيئة، وكذلك دراسة أثر أنشطة هذه الشركات والمؤسسات على البيئة، إلا أن العبارة رقم (٥): "توفر الجامعة وحدة تُعنى بشؤون البيئة والطاقة في كلياتها وعماداتها المساندة"

جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٩١٣)، وانحراف معياري (٠,٨٩٧٤١)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٦٧٨٢٦)، وهذا يعني أن توفر وحدات تُعنى بشؤون البيئة والطاقة في كليات الجامعة وعماداتها المساندة جاء في المرتبة الأخيرة من جهود جامعة حائل في مجال خدمة المجتمع في تحقيق الاقتصاد الأخضر، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة جمال الدين (٢٠١٧) في أن الاقتصاد الأخضر يسعى للنهوض بالمجتمع، وأن تأسيس الاقتصاد الأخضر يبدأ من التعليم باعتباره أهم الوسائل على الإطلاق لتعديل القيم والمواقف والمهارات والسلوكيات، وأنماط الحياة، كما تتفق مع دراسة محمود (٢٠١٧) في أن دور الجامعات في تحقيق مفهوم الاقتصاد الأخضر يقوم على تنمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات من خلال مختلف وظائفها، وتفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، وقطاع الأعمال.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على "ما مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل؟" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في جامعة حائل وأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - الموظفون).

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الإستراتيجية

| م                                         | العبارة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                         | للجامعة رؤية ورسالة، وأهداف، واضحة، ومعلنة.                           | 3.8043          | .57627            | 0.76087              | 2       |
| 2                                         | تحقق الجامعة أهدافها من خلال خطة تشغيلية متسقة مع خططها الإستراتيجية. | 3.6522          | .69921            | 0.730435             | 5       |
| 3                                         | تقيس الجامعة درجة التقدم في تحقيق أهدافها من خلال مؤشرات أداء محددة.  | 3.7609          | .55959            | 0.752174             | 3       |
| 4                                         | تستهدف إستراتيجية الجامعة تحليل المخاطر والأزمات.                     | 3.7174          | .57791            | 0.743478             | 4       |
| 5                                         | يُشارك منسوبو الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة.                         | 3.8261          | .43313            | 0.765217             | 1       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الإستراتيجية. |                                                                       | المتوسط=3.752   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (٨) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الإستراتيجية في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥٢)، وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارة، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (٥): "يشارك منسوبو الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٢٦١)، وانحراف معياري (٠,٤٣٣١٣)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٦٥٢١٧)، ويعني ذلك أن الجامعة تحرص على مشاركة منسوبيها في تحقيق أهدافها، كما جاءت العبارة رقم (١): "للجامعة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة، بينما جاءت العبارة رقم (٢): "تحقق الجامعة أهدافها من خلال خطة تشغيلية متسقة مع خططها الإستراتيجية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٥٢٢)، وانحراف معياري (٠,٦٩٩٢١)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٠٤٣٥)، مما يعكس أن تحقيق الجامعة لأهدافها من خلال خطة تشغيلية متسقة مع خططها الإستراتيجية جاء في الترتيب الأخير لممارسات الجامعة في تطبيق نموذج ماكينزي بُعد الإستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور (٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لبُعد الإستراتيجية كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجة عالية.

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الهيكل

| م | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| ١ | يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.       | 3.8261          | .43313            | 0.765217             | 1       |
| ٢ | يتوفر وصف وظيفي يتسق مع المسميات الوظيفية ومع الهيكل التنظيمي. | 3.7391          | .56924            | 0.747826             | 3       |
| ٣ | يعزز الهيكل التنظيمي تنفيذ القرارات ضمن إطار وسلطة واضحة.      | 3.7609          | .51919            | 0.752174             | 2       |

| م                                   | العبارة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| ٤                                   | يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري ومستمر وفق المستجندات.   | 3.6739          | .59248            | 0.734783             | 5       |
| ٥                                   | الهيكل التنظيمي يمنع التداخل في المهام بين الوظائف الإدارية. | 3.7391          | .56924            | 0.747826             | 3       |
| ٦                                   | يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل.              | 3.7174          | .53889            | 0.743478             | 4       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الهيكل. |                                                              | المتوسط=3.742   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (٩) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الهيكل في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤٢)، وهذا ما أوضحتها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارة، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (١): "يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٢٦١)، وانحراف معياري (٠,٤٣٣١٣)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٦٥٢١٧)، ويشير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للجامعة يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وجاءت العبارة رقم (٤): "يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري ومستمر وفق المستجندات" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٧٣٩)، وانحراف معياري (٠,٥٩٢٤٨)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٤٧٨٣)، ويدل ذلك على أن تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل دوري ومستمر وفق المستجندات جاء في آخر الممارسات التي تُطبقها الجامعة لنموذج ماكينزي في بُعد الهيكل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور (٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لبُعد الهيكل كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجة عالية.

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الأنظمة

| م                                    | العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                    | تطبق الجامعة الأنظمة واللوائح التي تنظم العلاقة بين منسوبيها.       | 3.7826          | .54890            | 0.756522             | 2       |
| 2                                    | تتبع الجامعة الأنظمة واللوائح في صناعة واتخاذ القرارات.             | 3.7391          | .56924            | 0.747826             | 4       |
| 3                                    | تضع الجامعة آلية واضحة فعالة لتقييم الأداء.                         | 3.7609          | .55959            | 0.752174             | 3       |
| 4                                    | تتبع الجامعة الأنظمة واللوائح والسياسات المطبقة بالجامعات السعودية. | 3.8043          | .44871            | 0.76087              | 1       |
| 5                                    | يوجد دليل إجرائي للتعامل مع أصحاب المصلحة.                          | 3.7174          | .53889            | 0.743478             | 5       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الأنظمة. |                                                                     | المتوسط=3.760   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (١٠) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الأنظمة في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤٢)، وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارة، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (٤): "تتبع الجامعة الأنظمة واللوائح والسياسات المطبقة بالجامعات السعودية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٠٤٣)، وانحراف معياري (٠,٤٤٨٧١)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٦٠٨٧)، وهذا يؤكد حرص الجامعة على اتباع الأنظمة واللوائح والسياسات المطبقة بالجامعات السعودية، في حين جاءت العبارة رقم (٥): "يوجد دليل إجرائي للتعامل مع أصحاب المصلحة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٧١٧٤)، وانحراف معياري (٠,٥٣٨٨٩)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٤٣٤٧٨)، ويشير ذلك إلى أن توفر دليل إجرائي للتعامل مع أصحاب المصلحة جاء في آخر ممارسات الجامعة في تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الأنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة العشماوي

والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور (٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لبُعد الأنظمة كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجةٍ عاليةٍ.

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد القيم المشتركة

| م                                           | العبارة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                           | تدعم الجامعة تحقيق الجودة الشاملة.                    | 3.7609          | .51919            | 0.752174             | 1       |
| 2                                           | تحرص الجامعة على تحقيق الريادة والتميز والإبداع.      | 3.7174          | .57791            | 0.743478             | 3       |
| 3                                           | يلتزم منسوبو الجامعة بالإجراءات والسياسات المعتمدة.   | 3.7609          | .51919            | 0.752174             | 1       |
| 4                                           | يتميز منسوبو الجامعة بالولاء والانتماء لها.           | 3.7174          | .61446            | 0.743478             | 3       |
| 5                                           | تحرص الجامعة على نشر الثقافة التنظيمية الخاصة بالقيم. | 3.7174          | .53889            | 0.743478             | 3       |
| 6                                           | تدعم الجامعة التعاون بين منسوبيها وفرق العمل.         | 3.7391          | .52958            | 0.747826             | 2       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد القيم المشتركة. |                                                       | المتوسط=3.735   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (١١) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد القيم المشتركة في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣٥)، وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارات، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (١)، (٣): "تدعم الجامعة تحقيق الجودة الشاملة"، يلتزم منسوبو الجامعة بالإجراءات والسياسات المعتمدة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٦٠٩)، وانحراف معياري (٠,٥١٩١٩)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٥٢١٧٤)، وهذا يشير إلى مدى دعم الجامعة لتحقيق الجودة الشاملة والتزام منسوبيها بالإجراءات والسياسات المعتمدة، وجاءت العبارات (٢)، (٤)، (٥) "تحرص الجامعة على تحقيق الريادة والتميز والإبداع"، "يتميز منسوبو الجامعة بالولاء والانتماء لها"، "تحرص الجامعة على نشر الثقافة التنظيمية الخاصة بالقيم" في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي (٣,٧١٧٤)، وانحراف معياري (٠,٥٧٧٩١)، (٠,٦١٤٤٦)، (٠,٥٣٨٨٩)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٤٣٤٧٨)، وهذا يوضح حرص الجامعة على تعزيز قيم الريادة والتميز

والإبداع والولاء والانتماء ونشر الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتته دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور (٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لُبعد القيم كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجةٍ عاليةٍ.

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد المهارات

| م                                     | العبارة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                     | توفر الجامعة برامج تدريبية متنوعة لمنسوبيها.        | 3.7826          | .50765            | 0.756522             | 3       |
| 2                                     | تشجع الجامعة منسوبيها على التطور الأكاديمي والبحثي. | 3.7826          | .50765            | 0.756522             | 3       |
| 3                                     | تقدم الجامعة برامج تدريبية في القيادة.              | 3.8261          | .43313            | 0.765217             | 2       |
| 4                                     | تزود الجامعة منسوبيها بالمهارات التقنية.            | 3.8478          | .41583            | 0.769565             | 1       |
| 5                                     | تهتم الجامعة بتطوير المهارات الناعمة لمنسوبيها.     | 3.6522          | .63382            | 0.730435             | 4       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد المهارات. |                                                     | المتوسط=3.778   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (١٢) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد المهارات في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧٨)، وهذا ما أوضحتته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارات، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (٤): "تزود الجامعة منسوبيها بالمهارات التقنية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٤٧٨)، وانحراف معياري (٠,٤١٥٨٣) ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٦٩٥٦٥)، وهذا يوضح اهتمام الجامعة بتزويد منسوبيها بالمهارات التقنية اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم. بينما جاءت العبارة رقم (٥): "تهتم الجامعة بتطوير المهارات الناعمة لمنسوبيها" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٥٢٢)، وانحراف معياري (٠,٦٣٣٨٢)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٠٤٣٥)، وهذا يُبين أن اهتمام الجامعة بتطوير المهارات الناعمة لمنسوبيها جاء في الترتيب الأخير، وتتفق هذه

النتيجة مع ما أوضحتها دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور (٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لُبعد المهارات كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجةٍ عاليةٍ.

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد أسلوب الإدارة

| م                                          | العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                          | تدعم الجامعة العمل بروح الفريق الواحد.                  | 3.8261          | 0.43313           | 0.76522              | 1       |
| 2                                          | تحرص الإدارة على القيام ببحولات ميدانية توجيهية.        | 3.6957          | 0.58565           | 0.73914              | 4       |
| 3                                          | تعزز الإدارة سياسة التحفيز.                             | 3.7826          | 0.46274           | 0.75652              | 2       |
| 4                                          | تتيح الإدارة تدفق المعلومات وفق سياسة الخصوصية والأمان. | 3.7826          | 0.50765           | 0.75652              | 2       |
| 5                                          | تدعم الإدارة مشاركة منسوبيها في صنع القرارات.           | 3.7174          | 0.61446           | 0.74348              | 3       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد أسلوب الإدارة. |                                                         | المتوسط=3.760   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (١٣) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد أسلوب الإدارة في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦٠)، وهذا ما أوضحتها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارة، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (١): "تدعم الجامعة العمل بروح الفريق الواحد" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٢٦١)، وانحراف معياري (٠,٤٣٣١٣)، ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٦٥٢٢)، وهذا يوضح أن جامعة حائل تدعم أسلوب العمل بروح الفريق بدرجةٍ كبيرةٍ، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٩٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٨٥٦٥) ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٩١٤)، ويشير ذلك أن أسلوب الجولات الميدانية التوجيهية جاء في الترتيب الأخير في ممارسات جامعة حائل في تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد أسلوب العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور

(٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لبُعد أسلوب الإدارة كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجةٍ عاليةٍ.

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومؤشر الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الموظفين

| م                                     | العبارة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مؤشر الأهمية النسبية | الترتيب |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|---------|
| 1                                     | تلتزم الجامعة بتطبيق معايير واضحة في ترقية منسوبيها.          | 3.8696          | .33719            | 0.773913             | 1       |
| 2                                     | تتهتم الجامعة بتنوع تخصصات منسوبيها.                          | 3.8478          | .41583            | 0.769565             | 2       |
| 3                                     | تطبق الجامعة معايير الشفافية في استقطاب منسوبيها.             | 3.7609          | .47536            | 0.752174             | 4       |
| 4                                     | تحرص الجامعة على تحفيز منسوبيها بأساليب متنوعة.               | 3.8043          | .49489            | 0.76087              | 3       |
| 5                                     | تركز الجامعة على تطوير أداء منسوبيها في غير تخصصاتهم.         | 3.6739          | .59248            | 0.734783             | 6       |
| 6                                     | توفر الجامعة كافة الاحتياجات الوظيفية لمنسوبيها بصورة مستمرة. | 3.6957          | .54717            | 0.73913              | 5       |
| تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الموظفين. |                                                               | المتوسط=3.775   |                   |                      |         |

اتضح من جدول (١٤) أن مستوى تطبيق نموذج ماكينزي في بُعد الموظفين في جامعة حائل متوسط إلى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧٥)، وهذا ما أوضحته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الأهمية النسبية للعبارات، على النحو الآتي: حيث جاءت العبارة رقم (١): "تلتزم الجامعة بتطبيق معايير واضحة في ترقية منسوبيها"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٦٩٦)، وانحراف معياري (٠,٣٣٧١٩) ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٧٣٩١٣)، وهذا يؤكد التزام جامعة حائل بتطبيق معايير واضحة في ترقية منسوبيها، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٧٣٩)، وانحراف معياري (٠,٥٩٢٤٨) ومؤشر أهمية نسبية (٠,٧٣٤٧٨٣)، وهذا يعني أن سعي جامعة حائل لتطوير مهارات منسوبيها في غير تخصصاتهم جاء في الترتيب الأخير، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الكسر (٢٠٢٤)، ودراسة سليمان (٢٠٢٢)، ودراسة

العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢)، ودراسة سمور (٢٠٢١) في أن تطبيق الجامعات لبُعد الموظفين كأحد أبعاد نموذج ماكينزي جاء بدرجةٍ عاليةٍ. وبذلك تَحَقَّقُ الفرض الثاني كلياً.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: والذي ينصُّ على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - الموظفون)، وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)؟" تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - الموظفون)، وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

جدول (١٥) معاملات ارتباط بيرسون بين تطبيق نموذج ماكينزي وأبعاده وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل

| المتغيرات                           | الإستراتيجية | الهيكل | الأنظمة | القيم المشتركة | المهارات | أسلوب الإدارة | الموظفون | تطبيق نموذج ماكينزي |
|-------------------------------------|--------------|--------|---------|----------------|----------|---------------|----------|---------------------|
| مجال التدريس                        | .614**       | .598** | .423**  | .470**         | .610**   | .616**        | .519**   | .598**              |
| مجال البحث العلمي                   | .625**       | .641** | .397**  | .477**         | .621**   | .624**        | .623**   | .622**              |
| مجال خدمة المجتمع                   | .680**       | .684** | .476**  | .504**         | .612**   | .591**        | .593**   | .645**              |
| تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل | .667**       | .666** | .452**  | .504**         | .642**   | .639**        | .596**   | .647**              |

اتضح من جدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - الموظفون) وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) "عند مستوى معنوية (٠,٠١)، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - الموظفون) كلما تحقَّق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس

- البحث العلمي - خدمة المجتمع" بمستوى أفضل، وتتفق هذه النتيجة ما بينته دراسة كل من دراسة Cox, A. & al (٢٠١٩) من أن نموذج ماكينزي أسهم بفاعلية في تحليل البيانات بهدف إحداث التغيير وتحسين الأداء، ودراسة سمور (٢٠٢١) من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتطوير الأداء المؤسسي، ودراسة سليمان (٢٠٢٢) من أن نموذج ماكينزي McKinsey 7s يُستخدم كأداة فعالة في تقييم ورصد وتحسين الأداء المؤسسي، ودراسة الكسر (٢٠٢٤) من وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج ماكينزي بمعايير السبعة، وتحقيق الإبداع الإداري بالجامعات.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: والذي يُنصُّ على "هل يوجد تباينٌ دالٌّ إحصائيًا في كلٍّ من تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - القيم المشتركة - المهارات - أسلوب الإدارة - الموظفون) وتحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) تبعًا للمسمّى الوظيفي؟" تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عيّنة الدراسة في كلٍّ من تطبيق نموذج ماكينزي وتحقيق الاقتصاد الأخضر تبعًا للمسمّى الوظيفي.

جدول (١٦) تحليل التباين في اتجاه واحد لتطبيق نموذج ماكينزي تبعًا للمسمّى الوظيفي

| المتغيرات    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الإستراتيجية | بين المجموعات  | 96.576         | 3            | 32.192         | 6.331  | .000          |
|              | داخل المجموعات | 2084.750       | 410          | 5.085          |        |               |
|              | الكلي          | 2181.326       | 413          |                |        |               |
| الهيكل       | بين المجموعات  | 129.967        | 3            | 43.322         | 5.857  | .001          |
|              | داخل المجموعات | 3032.750       | 410          | 7.397          |        |               |
|              | الكلي          | 3162.717       | 413          |                |        |               |

| المتغيرات      | مصادر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الأنظمة        | بين المجموعات  | 89.402         | 3            | 29.801         | 5.445  | .001          |
|                | داخل المجموعات | 2243.750       | 410          | 5.473          |        |               |
|                | الكلية         | 2333.152       | 413          |                |        |               |
| القيم المشتركة | بين المجموعات  | 22.620         | 3            | 7.540          | .963   | .410          |
|                | داخل المجموعات | 3209.750       | 410          | 7.829          |        |               |
|                | الكلية         | 3232.370       | 413          |                |        |               |
| المهارات       | بين المجموعات  | 23.109         | 3            | 7.703          | 1.672  | .172          |
|                | داخل المجموعات | 1889.000       | 410          | 4.607          |        |               |
|                | الكلية         | 1912.109       | 413          |                |        |               |
| أسلوب الإدارة  | بين المجموعات  | 89.402         | 3            | 29.801         | 6.247  | .000          |
|                | داخل المجموعات | 1955.750       | 410          | 4.770          |        |               |
|                | الكلية         | 2045.152       | 413          |                |        |               |
| الموظفون       | بين المجموعات  | 49.163         | 3            | 16.388         | 3.505  | .015          |
|                | داخل المجموعات | 1916.750       | 410          | 4.675          |        |               |
|                | الكلية         | 1965.913       | 413          |                |        |               |

| المتغيرات           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| تطبيق نموذج ماكينزي | بين المجموعات  | 2244.935       | 3            | 748.312        | 3.208  | .023          |
|                     | داخل المجموعات | 95637.500      | 410          | 233.262        |        |               |
|                     | الكلية         | 97882.435      | 413          |                |        |               |

اتضح من جدول (١٦) وجود تباينٍ دالٍّ إحصائيًا بين متوسطات درجات عينة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في جامعة حائل وأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - أسلوب الإدارة - الموظفون) تبعًا لمسأهم الوظيفي؛ حيث بلغت النسبة الفائتة المعيرة عن هذه الفروق (٣,٢٠٨)، (٦,٣٣١)، (٥,٨٥٧)، (٥,٤٤٥)، (٦,٢٤٧)، (٣,٥٠٥) على التوالي، وجميعها قيم أكبر من مثيلتها الجدولية، وهذا يعني أن المسمى الوظيفي للعاملين في جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في جامعة حائل وأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - أسلوب الإدارة - الموظفون). بينما اتضح عدم وجود تباينٍ دالٍّ إحصائيًا بين متوسطات درجات عينة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في جامعة حائل في بُعدَي (القيم المشتركة - المهارات)؛ حيث بلغت النسبة الفائتة المعيرة عن هذه الفروق (٠,٩٦٣)، (١,٦٧٢) على التوالي، وهي قيم أصغر من مثيلتها الجدولية، وهذا يعني أن المسمى الوظيفي للعاملين في جامعة حائل لم يسهم في تحقيق التباين في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في جامعة حائل في بُعدَي (القيم المشتركة - المهارات)، وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار توكي Tukey لمعرفة اتجاه التباين.

جدول (١٧) متوسط درجات عيّنة الدراسة لتطبيق نموذج ماكينزي تبعاً للمسمى الوظيفي

| المتغيرات               | متوسط درجات عيّنة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي |                  |           |          |
|-------------------------|------------------------------------------------|------------------|-----------|----------|
|                         | عضو هيئة تدريس                                 | رئيس / مشرفة قسم | وكيل كلية | عميد     |
| الإستراتيجية            | 18.6944                                        | 19.5000          | 19.5000   | 17.0000  |
| الهيكلي                 | 22.2222                                        | 24.0000          | 23.2500   | 22.0000  |
| الأنظمة                 | 18.6111                                        | 20.0000          | 18.7500   | 20.0000  |
| أسلوب الإدارة           | 18.6389                                        | 20.0000          | 19.5000   | 19.5000  |
| الموظفون                | 22.5278                                        | 23.7500          | 22.7500   | 22.5000  |
| تطبيق نموذج ماكينزي ككل | 141.8056                                       | 149.2500         | 146.0000  | 141.0000 |

اتضح من جدول (١٧) أن أعلى متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي ككل كان لرؤساء ومشرفات الأقسام؛ حيث بلغ (١٤٩,٢٥)، وكان أقل متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي ككل كان للعمداء؛ حيث بلغ (١٤١)، بينما كان أعلى متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الإستراتيجية كان لرؤساء ومشرفات الأقسام ووكلاء الكليات؛ حيث بلغ (١٩,٥)، وكان أقل متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الإستراتيجية للعمداء؛ حيث بلغ (١٧)، كما كان أعلى متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الهيكلي كان لرؤساء ومشرفات الأقسام؛ حيث بلغ (٢٤)، وكان أقل متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الهيكلي للعمداء؛ حيث بلغ (٢٢)، كما كان أعلى متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الأنظمة كان لرؤساء ومشرفات الأقسام والعمداء؛ حيث بلغ (٢٠)، في حين كان أقل متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الأنظمة لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغ (١٨,٦١١١)، كما كان أعلى متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد أسلوب الإدارة لرؤساء ومشرفات الأقسام؛ حيث بلغ (٢٠)، بينما كان أقل متوسط لدرجات عيّنة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد أسلوب الإدارة لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغ (١٨,٦٣٨٩)، كما كان أعلى متوسط لدرجات عيّنة الدراسة

في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الموظفين لرؤساء ومشرفات الأقسام؛ حيث بلغ (٢٣,٧٥)، بينما كان أقل متوسط لدرجات عينة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في بُعد الموظفين للعملاء؛ حيث بلغ (٢٢,٥)، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العشماوي والشعراوي (٢٠٢٢) في وجود فروق ذات دلالة بين عينة الدراسة في تقييمهم لتطبيق ممارسات نموذج ماكينزي في جامعة حائل وأبعاده (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - أسلوب الإدارة - الموظفون) لصالح الذين يشغلون مناصب إدارية.

جدول (١٨) تحليل التباين في اتجاه واحد لتحقيق الاقتصاد الأخضر تبعاً للمسمى الوظيفي

| المتغيرات             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| مجال التدريس          | بين المجموعات  | 2334.576       | 3            | 778.192        | 30.069 | .000          |
|                       | داخل المجموعات | 10610.750      | 410          | 25.880         |        |               |
|                       | الكلية         | 12945.326      | 413          |                |        |               |
| مجال البحث العلمي     | بين المجموعات  | 758.304        | 3            | 252.768        | 20.985 | .000          |
|                       | داخل المجموعات | 4938.500       | 410          | 12.045         |        |               |
|                       | الكلية         | 5696.804       | 413          |                |        |               |
| مجال خدمة المجتمع     | بين المجموعات  | 809.239        | 3            | 269.746        | 17.583 | .000          |
|                       | داخل المجموعات | 6290.000       | 410          | 15.341         |        |               |
|                       | الكلية         | 7099.239       | 413          |                |        |               |
| تحقيق الاقتصاد الأخضر | بين المجموعات  | 10739.663      | 3            | 3579.888       | 25.463 | .000          |
|                       | داخل المجموعات | 57641.750      | 410          | 140.590        |        |               |
|                       | الكلية         | 68381.413      | 413          |                |        |               |

اتضح من جدول (١٨) وجود تباين دالٍ إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة في تقييمهم لممارسات تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) تبعاً لمسمّاهم الوظيفي؛ حيث بلغت النسبة الفاتية المعيرة عن هذه الفروق (٢٥,٤٦٣)، (٣٠,٠٦٩)، (٢٠,٩٨٥)، (١٧,٥٧٣) على التوالي، وهي قيم أكبر من مثلثها الجدولية، وهذا يعني أن المسمى الوظيفي للعاملين في جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في تقييمهم لممارسات تحقيق الاقتصاد الأخضر في جامعة حائل في مجالات (التدريس - البحث

العلمي - خدمة المجتمع). وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار توكي Tukey لمعرفة اتجاه التباين.

جدول (١٩) متوسط درجات عينة الدراسة في تحقيق الاقتصاد الأخضر تبعاً للمسمى الوظيفي

| المتغيرات             | متوسط درجات عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي |                  |           |         |
|-----------------------|-----------------------------------------------|------------------|-----------|---------|
|                       | عضو هيئة تدريس                                | رئيس / مشرفة قسم | وكيل كلية | عميد    |
| مجال التدريس          | 32.0278                                       | 36.0000          | 35.0000   | 23.0000 |
| مجال البحث العلمي     | 20.7222                                       | 23.0000          | 23.5000   | 16.5000 |
| مجال خدمة المجتمع     | 20.8056                                       | 22.7500          | 23.0000   | 15.5000 |
| تحقيق الاقتصاد الأخضر | 73.5556                                       | 81.7500          | 81.5000   | 55.0000 |

اتضح من جدول (١٩) أن أعلى متوسط لدرجات عينة الدراسة في تقييمهم لممارسات تحقيق الاقتصاد الأخضر ككل، وفي مجال التدريس كان لرؤساء ومشرفات الأقسام؛ حيث بلغ (٨١,٧٥)، (٣٦) على التوالي، وكان أقل متوسط لدرجات عينة الدراسة في تقييمهم لممارسات تحقيق الاقتصاد الأخضر ككل، وفي مجال التدريس كان للعمداء؛ حيث بلغ (٥٥)، (٢٣) على التوالي، بينما كان أعلى متوسط لدرجات عينة الدراسة في تقييمهم لممارسات تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي ومجال خدمة المجتمع لوكلاء الكليات؛ حيث بلغ (٢٣,٥)، (٢٣) على التوالي، وكان أقل متوسط لدرجات عينة الدراسة في تقييمهم لممارسات تحقيق الاقتصاد الأخضر في مجال البحث العلمي ومجال خدمة المجتمع للعمداء؛ حيث بلغ (١٦,٥)، (١٥,٥).

### توصيات البحث:

- في ضوء ما أسفرت عنه النتائج، توصي الباحثة كلاً من الجهات الآتية في مجال اختصاصها:
- لجنة تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعة:
  - تحديد المهارات اللازمة للوظائف الخضراء.
  - استحداث برامج علمية تركز على مفاهيم وتطبيقات الاقتصاد الأخضر.
  - تحقيق التوافق بين مخرجات تعلم البرامج القائمة والمستحدثة مع المعايير المهنية للوظائف الخضراء.
  - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي:
  - عقد اتفاقيات تعاون مع جامعات أخرى حول تطبيقات الاقتصاد الأخضر.
  - دراسة احتياجات المجتمع في المهارات الخضراء لدعم الخطة البحثية.
  - إنشاء مراكز بحثية تطبق مفاهيم ومبادئ الاقتصاد الأخضر.
  - لجنة الخطة الاستراتيجية:
  - تعزيز ممارسات القيم المشتركة بالجامعة.
  - تعزيز تحقيق الاتساق بين الخطط التشغيلية والخطط الاستراتيجية.
  - تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل دوري ومستمر وفق المستجدات.
- ثانياً: التصور المقترح لتحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء نموذج ماكينزي في جامعة حائل نموذجاً:
- يسعى البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج؛ وذلك اعتماداً على الخطوات الآتية:
- أ. منطلقات التصور المقترح:
- التوجهات العالمية والوطنية نحو تحقيق الاقتصاد الأخضر في جميع المجالات والمؤسسات، لا سيما رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فيما يخص قطاع التعليم.

- الاهتمام بتحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعات له الأثر الكبير في تحقيق أهدافها، وتحديث برامجها، ورفع مستوى تطلّعاتها.
  - يُعتبَر نموذج ماكينزي من المداخل الإداريّة الحديثة المهمّة والمناسبة التي يُمكن الاعتمادُ عليها في تفعيل دور الجامعات السعودية بصفةٍ خاصّةٍ، ومُؤسّسات التعليم بصفةٍ عامّةٍ.
  - تعزيز دور الجامعات في تقدّم المجتمع عن طريق المساهمة الفعّالة في تنميته.
- ب. أهداف التّصوّر المقترح:

- يهدفُ التّصوّرُ المقترحُ لتحقيق عدد من الأهداف منها ما يلي:
- الارتقاء بمستوى تحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعة.
  - تطبيق أبعاد نموذج ماكينزي في تحقيق الاقتصاد الأخضر بالجامعة.
  - الوقوف على أهميّة الاقتصاد الأخضر في الجامعة.
  - معرفة أهم مجالات الاقتصاد الأخضر الواجب تفعيلها في الجامعة.
  - تقديم رؤية يُمكن عن طريقها تحقيق الكثير من التطلّعات التي تُنادي بها القيادات الأكاديميّة في الجامعة.

ج. عناصر التّصوّر المقترح:

قامت الباحثةُ ببناء التّصوّر المقترح مستندةً في عناصره على أبعاد نموذج ماكينزي، وما اتفق عليه أفراد عيّنة الدراسة الميدانيّة، وما أوضحته نتائج الدراسات السابقة، والدراسة التحليليّة النظريّة؛ لذا يتكوّن التّصوّرُ المقترحُ لتحقيق الاقتصاد الأخضر بالجامعة وفقاً لأبعاد نموذج ماكينزي من العناصر الآتية:

أولاً: الإستراتيجيّة:

يجب الاهتمام ببناء إستراتيجيّة للجامعة، والعمل على تحديثها بشكل دوري بما يتوافق مع التوجّهات والمستجدّات العالميّة والوطنية، والاطّلاع على كل النظريّات الإداريّة الحديثة في بناء هذه الإستراتيجيّة، على أن تشتمل الإستراتيجيّة على جميع ما يلزم لتحقيق الاقتصاد الأخضر في الجامعة، كما يجب العملُ على أن يتوفر في إستراتيجيّة الجامعة ما يلي:

- وضوح الرؤية والرسالة والأهداف.
- إعلان الرؤية والرسالة والأهداف.
- الخطط التشغيلية للجامعة متسقة مع الخطة الإستراتيجية.
- مشاركة منسوبي الجامعة في تحقيق الأهداف.

ثانيًا: الهيكل التنظيمي:

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد الدعائم الأساسية في أي مؤسسة؛ لذا وجب الاهتمام به، والعمل على أن يُتيح التواصل بين جميع مستويات الإدارة من الوكالات، والعمادات المساندة، والكلية، كما يجب أن يتوفر في الهيكل التنظيمي للجامعة ما يلي:

- يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- يوفر وصفاً وظيفياً يتسق مع المسميات الوظيفية.
- يوفر وصفاً وظيفياً يتسق مع التخصصات العلمية.
- يتم تطويره بشكل دوري ومستمر وفق المستجدات.
- يتميز بالمرونة وقابلية التعديل.

ثالثًا: الأنظمة:

تمثل الأنظمة نخط العمل الذي تتبعه الإدارة العليا في تحقيق مستهدفاتها الإستراتيجية، وإحداث التحسين المطلوب في كافة الجوانب، وينبغي أن يتوفر فيها ما يلي:

- تطبيق الأنظمة واللوائح التي تُنظم العلاقة بين منسوبي الجامعة.
- تتبع الأنظمة واللوائح والسياسات المطبقة بالجامعات السعودية.
- تتبع الأنظمة واللوائح في صناعة واتخاذ القرارات.
- تضع آلية واضحة وفعالة لتقييم الأداء.
- يوجد دليل إجرائي للتعامل مع أصحاب المصلحة.

#### رابعاً: القيم المشتركة:

تُعتبر القيم المشتركة مجموعةً من السمات والسلوكيات والخصائص التي تتبنّاها الجامعة، وتُحدد هذه القيم المعتقدات والتطلّعات الرئيسة للجامعة، وتُشكّل جوهر ثقافتها، وتمثّل هذه القيم في:

- دعم تحقيق الجودة الشاملة.
- الحرص على تحقيق الريادة والتميز والإبداع.
- الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة.
- الولاء والانتماء للجامعة.

#### خامساً: المهارات:

تُعدّ المهارات مجموعة القدرات والكفاءات التي تُكسب العاملين القدرة على أداء الأعمال بتميّز، من خلال تحويل المعارف إلى واقع يُمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، وتنوّع المهارات التي يتطلّبها العمل ما بين مهارات تقنية وإدارية وفنية وشخصية، وجميعها تستلزم التقييم بشكل دوري، والتطوير من خلال:

- توفير برامج تدريبية متنوّعة تعتمد على نتائج تقييم الأداء.
- تشجيع التطوّر الأكاديمي والبحثي.
- تقديم برامج تدريبية في القيادة لتأهيل القادة.
- دعم المهارات التقنية بما يتناسب مع المهام الوظيفية.
- تطوير المهارات الناعمة.

#### سادساً: أسلوب الإدارة:

يُمثّل أسلوب الإدارة الذي تُمارسه الجامعة فلسفتها التنظيمية مع العاملين بهدف تحقيق أهدافها، ويتم التعبير عن أسلوب الإدارة من خلال الهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية بأكملها، والمعتقدات حول دور وأهمية المؤسسة وحيويّتها التنظيمية والاقتصادية، ومكانتها في النسيج التنظيمي؛ ولذا يُمكن للأسلوب الإداري الذي تتبعه الجامعة أن يُساهم في تحقيق الاقتصاد الأخضر من خلال:

- دعم العمل بروح الفريق الواحد.
- دعم المشاركة في صنع القرارات.
- القيام بجولات ميدانية توجيهية.
- تعزيز سياسة التحفيز.

سابعاً: الموظفون:

- يُمثل العنصر البشري حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة؛ لذا تحرص الجامعة على استقطاب أفضل الكوادر من خلال فحص المؤهلات والتخصصات والمهارات، واختيارهم بدقة عالية، وتدريبهم، وإدارة التوظيف لتحقيق إستراتيجيتها عن طريق:
- توفير كافة الاحتياجات الوظيفية بصورة مستمرة.
  - تطوير الأداء.
  - التحفيز بأساليب متنوعة.
  - تطبيق معايير واضحة في الترقية.

د. متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- يوجد بعض المتطلبات الواجب توافرها لتنفيذ التصور المقترح وهي على النحو الآتي:
- نشر ثقافة دور الجامعة في تحقيق الاقتصاد الأخضر في كافة المجالات من تدريس، وببحث علمي، وخدمة المجتمع.
  - دراسة احتياجات المجتمع من المهارات الخضراء، واستحداث برامج أكاديمية تتوافق مخرجاتها التعليمية مع المعايير المهنية للوظائف الخضراء.
  - تعزيز اتفاقيات التعاون بين الجامعة والمنظمات التي تدعم تطبيقات الاقتصاد الأخضر.
  - زيادة الاهتمام بتأسيس المراكز البحثية التي تُطبق مفاهيم ومبادئ الاقتصاد الأخضر، وتسويق نتائج الابتكارات العلمية لها.
  - دعم الجامعة لتأسيس وحدات تُعنى بشؤون البيئة والطاقة.
  - تعزيز سياسة تحفيز العاملين على تطبيق المداخل الإدارية الفعالة ومنها نموذج ماكينزي.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الاسكوا. (٢٠١٩). الاقتصاد الأخضر في سياق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر المبادئ والفرص والتحديات في المنطقة العربية. <https://digitallibrary.un.org/record/1308809>
- الصفيتي، إيهاب إبراهيم حسن. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة للتربية من أجل بيئة خضراء بالجامعات المصرية. المجلة التربوية، العدد (٨٠)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٨٣١-٨٧٤. <https://dx.doi.org/10.12816/edusohag.2020.120169>
- العشماوي، محمود سعيد محمد والشعراوي، محمد علي حسين. (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي S٧. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد (١٩)، العدد (١١٥)، ٨٢٨-٧٣٢. <https://doi.org/10.21608/jfe.2022.282688>
- الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتوظيف نموذج ماكينزي في تحقيق الإبداع المؤسسي بالجامعات الناشئة جامعة حفر الباطن نموذجًا. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، مجلد (١١)، العدد (١)، ٤٢٩-٢٦٤. أغسطس. <https://dx.doi.org/10.54643/1951-011-001-014>
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة. (٢٠١١). نحو اقتصاد أخضر: مسارات إلى التنمية المستدامة والقضاء على الفقر. منشورات برنامج الأمم المتحدة للبيئة.
- بلبشير، قوراية. (٢٠١٥). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجية Makinsey 7' s و E. MORIN & A. SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية. رسالة ماجستير، جامعة اكلي محمد أولحاج - البويرة.
- جمال الدين، نجوى يوسف. (٢٠١٧). التعلم من أجل الاقتصاد الأخضر والتحول العالمية في الاقتصاد والتعليم. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مجلد (٢٥)، العدد (٤)، ٤٤-٢. <https://search.mandumah.com/Record/918100>
- الحبيب، ثابتي، ونصيرة، بركنو. (٢٠١٤). دور الاقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء والمساهمة في الحد من الفقر، الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، جامعة الجزائر، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر.

داود، أفنان وسيم. (٢٠١٨). تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة).  
 درويش، محمد فاروق محمد. (٢٠١٧). أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكينزي ٥٧ لتحليل الاستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (٨)، ٥٦٠-٥٨٢. <https://doi.org/10.21608/jces.2017.51738>

سليمان، السعيد السعيد بدير. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي S-7 Makinsey من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، مجلد (٢)، العدد (١٩٥)، يوليو، ٥٣-١.  
<https://dx.doi.org/10.21608/JSREP.2022.254734>  
 سمور، محمد إبراهيم إسماعيل. (٢٠٢١). نموذج ماكينزي للتشخيص كمدخل تطوير الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

سيد، هبة فؤاد (٢٠٢٠)، فاعلية برنامج مقترح في ضوء توجهات الاقتصاد الأخضر تنمية الوعي البيئي والتفكير الإيجابي لدى الطلاب والمعلمين بالشعب الأدبية بكلية التربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد (٤٤)، العدد (١)، ١٥٥-٢٢٦. <https://doi.org/10.21608/jfrees.2020.123133>  
 الشرييني، عبير فتحي محمد إبراهيم. (٢٠١٣). تحليل اتجاهات القيادات الإدارية نحو الواقع الوظيفي للعلاقات العامة في مصر في ضوء نموذج "ماكينزي" للإدارة الإستراتيجية. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة، العدد (٤٥)، ٣٥٩-٤٤٠.

<https://search.mandumah.com/Record/887227>  
 العزام، نورة محمد عبد الله. (٢٠٢١). استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي: دراسة مطبقة على جامعة القصيم. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد (٤٥)، العدد (١).  
<https://doi.org/10.21608/jfrees.2021.189139> ٣١٥-٣٥١

العزاوي، بشرى وإسماعيل، أيسر (٢٠١٧). دور أبعاد نموذج ماكينزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد (٢٣)، العدد (٩٩).  
<https://doi.org/10.33095/jeas.v23i99.247>

اد الأخضر: المبادئ والتطبيقات. مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العالي، طاهر وحوشان، نصر (٢٠١٨). استخدام إطار تحليل ماكينزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة

- بالموارد البشرية - بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة. مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (٣٧). ٩٨-٥٣. <https://doi.org/10.33762/1287-000-037-002>
- محمد، مديحة فخري محمود. (٢٠١٧). تصور مقترح لدور الجامعات المصرية في تحقيق الاقتصاد الأخضر: رؤية تربوية. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مجلد (٤٩)، العدد (٤٩)، ٨٣-٢٥. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2017.8091>
- محمد، منال علي حسن. (٢٠٢٢). برنامج مقترح في ضوء أبعاد التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر وأثره في تنمية التفكير المستدام والتوازن المعرفي والاتجاهات المستدامة لدى طلاب الشعب العلمي بكلية التربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣٨)، العدد (٣). ١٧٠ - ١٠٦. <https://doi.org/10.21608/mfes.2022.228315>
- الحضرمي، نوف خلف وسليمان، هالة عبد المنعم. (٢٠٢٠). دور القيادات الجامعية في تحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (١٢٠)، ٢٤٧-٢٧٦. <https://doi.org/10.12816/SAEP.2020.80003>
- محمود، أيسم سعد محمدي. (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة: التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مجلد (٢٦)، العدد (٤)، ٨٢-٢. <https://search.mandumah.com/Record/1008529>
- هارون، سمر. (٢٠١٩). الاقتصاد الأخضر كطريق إلى التنمية المستدامة في فلسطين. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد (٦)، العدد (٨٠)، ٢٥٠-٢٧٥. ديسمبر. <https://asjp.cerist.dz/en/article/107256>
- الهيبي، نوزاد عبد الرحمن (٢٠١٥)، التنمية المستدامة في الدول العربية. سلسلة عالم البيئة، مؤسسة زايد الدولية للبيئة. دبي. الإمارات العربية المتحدة.
- الهيبي، نوزاد عبد الرحمن. (٢٠٢٢). الاقتصاد مجلد (٥١)، العدد (٢٠٤)، ١٤٣-١٢١. <https://search.mandumah.com/Record/1318702>

## ترجمة المراجع العربية:

- al-Iskwā. (2019). al-Iqtisād al-akhḍar fī siyāq al-tanmiyya al-mustadāma wa-l-qaḍā' 'alā al-faqr: al-mabādi' wa-l-furaṣ wa-l-taḥaddiyāt fī al-mintāqa al-'arabiyya. <https://digitallibrary.un.org/record/1308809>.
- al-Ṣuftī, Ḥāb Ibrāhīm Ḥasan. (2020). Ru'ya muqtarḥa li-l-tarbiyya min ajl bī'a khaḍrā' bi-l-jāmi'āt al-Miṣriyya. al-Majalla al-tarbawiyya, al-'adad (80), Kulliyyat al-Tarbiyya, Jāmi'at Sūhāj, 831-874. <https://dx.doi.org/10.12816/edusohag.2020.120169>.
- al-'Ashmāwī, Maḥmūd Sa'īd Muḥammad, wa-l-Sha'rāwī, Muḥammad 'Alī Ḥusayn. (2022). Ru'ya muqtarḥa li-taṭwīr al-adā' al-mu'assasī bi-Jāmi'at al-Azhar fī ḍaw' namūdḥaj Mākīnizī 7S. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyya, Jāmi'at al-Azhar, mujallad (19), al-'adad (115), 732-828. <https://doi.org/10.21608/jfe.2022.282688>.
- al-Kasr, Sharīfa bint 'Awaḍ. (2024). Taṣawwur muqtarḥ li-tawzīf namūdḥaj Mākīnizī fī taḥqīq al-ibda' al-mu'assasī bi-l-jāmi'āt al-nāshī'a: Jāmi'at Ḥafr al-Bāṭin namūdḥajan. Majallat al-'ulūm al-tarbawiyya, Jāmi'at al-Amīr Sulṭān b. 'Abd al-'Azīz, mujallad (11), al-'adad (1), 429-264. <https://dx.doi.org/10.54643/1951-011-001-014>.
- Barnāmaj al-Umam al-Muttaḥida li-l-Bī'a. (2011). Naḥwa iqtisād akḥḍar: masārāt ilā al-tanmiyya al-mustadāma wa-l-qaḍā' 'alā al-faqr. Manshūrāt Barnāmaj al-Umam al-Muttaḥida li-l-Bī'a.
- Balbishīr, Qurāya. (2015). Namādhij al-tashkhīṣ al-tanzīmī wa-dawruhā fī i'dād istrāṭijīyyat al-mu'assasa: dirāsa ḥāla namūdḥajīyya E. MORIN & A. SAVOIE wa-Makinsey 7's bi-l-Mu'assasa al-Waṭaniyya li-Taswīq wa-Tawzī' al-Mawādd al-Bitrūliyya. Risālat mājistīr, Jāmi'at Āklī Muḥand Ūlḥāj – al-Būwayra.
- Jamāl al-Dīn, Najwā Yūsuf. (2017). al-Ta'allum min ajl al-iqtisād al-akhḍar wa-l-taḥawwulāt al-'ālamīyya fī al-iqtisād wa-l-ta'līm. Majallat al-'ulūm al-tarbawiyya, Jāmi'at al-Qāhira, mujallad (25), al-'adad (4), 2-44. <https://search.mandumah.com/Record/918100>
- al-Ḥabīb, Thābtī, wa-Naṣīra, Barknū. (2014, Dīsambir 8–9). Dawr al-iqtisād al-akhḍar fī khalq al-waḍā'if al-khaḍrā' wa-l-musāhama fī al-ḥadd min al-faqr. al-Multaqā al-duwalī ḥawl taqyīm siyāsāt al-iqlāl min al-faqr fī al-duwal al-'arabiyya fī ḍill al-'awlama, Jāmi'at al-Jazā'ir, Makhr al-'awlama wa-l-siyāsāt al-iqtisādiyya, al-Jazā'ir.

- Dāwūd, Afnān Wasīm. (2018). Taḥlīl al-bī'a al-dākhiliyya (bi-istikhdām namūdḥaj Mākīnizī) wa-dawruhu fī idārat al-azmāt fī qitā' Ghazza: dirāsa taṭbīqiyya 'alā al-Mudīriyya al-'Āmma li-l-Difā' al-Madanī al-Filasṭīnī. Risālat mājistīr, al-Jāmi'a al-Islāmiyya (Ghazza).
- Darwīsh, Muḥammad Fārūq Muḥammad. (2017). Athar istikhdām al-'anāshir al-mādiyya li-namūdḥaj Mākīnizī 7S li-l-taḥlīl al-istrātījī 'alā idārat al-'alāqa ma'a al-mumawwilīn bi-Maṣlaḥat al-Ḍarā'ib al-Miṣriyya. al-Majalla al-'ilmiyya li-l-dirāsāt al-tijāriyya wa-l-bī'iyya, mujallad (8), 560-582. <https://doi.org/10.21608/jces.2017.51738>.
- Sulaymān, al-Sa'īd al-Sa'īd Badīr. (2022). Taṣawwur muqtarḥ li-taḥsīn al-adā' al-mu'assasī bi-Kulliyyāt al-Tarbiyya Jāmi'at Kafr al-Shaykh fī ḍaw' ab'ād namūdḥaj Makinsey 7-S: min wajhat naẓar a'ḍā' hay'at al-tadrīs. Majallat al-Tarbiyya, Kulliyyat al-Tarbiyya Jāmi'at al-Azhar, mujallad (2), al-'adad (195), Yūliyyū, 1-53. <https://dx.doi.org/10.21608/JSREP.2022.254734>.
- Sammūr, Muḥammad Ibrāhīm Ismā'īl. (2021). Namūdḥaj Mākīnizī li-l-tashkīḥ al-tanzīmī kamadkhal li-taṭwīr al-adā' al-mu'assasī: dirāsa maydāniyya 'alā al-jāmi'āt al-Filasṭīniyya fī al-muḥāfazāt al-janūbiyya. Risālat mājistīr ghayr manshūra, Jāmi'at al-Aqsā, Ghazza.
- Sayyid, Hiba Fu'ād. (2020). Fā'iliyya barnāmaj muqtarḥ fī ḍaw' tawajjuhāt al-iqtisād al-akhḍar: tanmiyat al-wa'y al-bī'ī wa-l-tafkīr al-ījābī ladā al-ṭullāb wa-l-mu'allimīn bi-l-shu'ab al-adabiyya bi-Kulliyyat al-Tarbiyya. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyya fī al-'ulūm al-tarbawiyya, Jāmi'at 'Ayn Shams, mujallad (44), al-'adad (1), 155-226. <https://doi.org/10.21608/jfees.2020.123133>.
- al-Sharbinī, 'Abīr Faṭḥī Muḥammad Ibrāhīm. (2013). Taḥlīl ittijāhāt al-qiyādāt al-idāriyya naḥwa al-wāqī' al-waṭfī li-l-'alāqāt al-'amma fī Miṣr fī ḍaw' namūdḥaj "Mākīnizī" li-l-idāra al-istrātījiyya. al-Majalla al-Miṣriyya li-buḥūth al-i'lām, Jāmi'at al-Qāhira, al-'adad (45), 359-440. <https://search.mandumah.com/Record/887227>.
- al-'Azzām, Nūra Muḥammad 'Abd Allāh. (2021). Istikhdām namūdḥaj Mākīnizī li-idārat al-azmāt fī al-ta'līm al-jāmi'ī: dirāsa muṭabbaqa 'alā Jāmi'at al-Qaṣīm. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyya fī al-'ulūm al-tarbawiyya, Jāmi'at 'Ayn Shams, mujallad (45), al-'adad (1), 315-351. <https://doi.org/10.21608/jfees.2021.189139>.

- al-‘Azāwī, Bushrā wa-Ismā‘īl, Aysar. (2017). Dawr ab‘ād namūdhaj Mākīnizī fī jawdat al-khidma: dirāsa istaṭlā‘iyya li-ārā’ ‘aynat min mudīrī al-maṣārif al-‘Irāqīyya. Majallat al-‘ulūm al-iqtisādiyya wa-l-idāriyya, mujallad (23), al-‘adad (99). <https://doi.org/10.33095/jeas.v23i99.247>.
- al-Ghālībī, Ṭāhir, wa-Ḥūshān, Naṣra. (2018). Istikhdām iṭār taḥlīl Mākīnizī S7 li-mu‘ālaḥat ishkalīyyāt tanfīdh al-istrātījiyya al-murta-bīta bi-l-mawārid al-bashariyya: baḥṭh taṭbīqī fī Mudīriyyat Majārī Muḥāfaẓat al-Baṣra. Majallat al-Iqtisād al-Khalījī, al-‘adad (37), 53-98. <https://doi.org/10.33762/1287-000-037-002>.
- Muḥammad, Madīḥa Fakhrī Maḥmūd. (2017). Taṣawwur muqtarḥ li-dawr al-jāmi‘at al-Miṣriyya fī taḥqīq al-iqtisād al-akhḍar: ru‘ya tarbawīyya. al-Majalla al-tarbawīyya, Jāmi‘at Sūhāj, mujallad (49), al-‘adad (49), 25-83. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2017.8091>.
- Muḥammad, Manāl ‘Alī Ḥasan. (2022). Barnāmaj muqtarḥ fī ḍaw’ ab‘ād al-tanmiyya al-mustadāma wa-l-iqtisād al-akhḍar wa-atharuhu fī tanmiyat al-tafkīr al-mustadām wa-l-tawāzun al-ma‘rifī wa-l-ittijāhāt al-mustadāma ladā ṭullāb al-shu‘ab al-‘ilmiyya bi-Kulliyyat al-Tarbiyya. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyya, Jāmi‘at Asyūt, mujallad (38), al-‘adad (3), 106-170. <https://doi.org/10.21608/mfes.2022.228315>.
- al-Ḥaḍramī, Nūf Khalaf, wa-Sulaymān, Hāla ‘Abd al-Mun‘im. (2020). Dawr al-qiyādāt al-jāmi‘iyya fī taḥqīq al-iqtisād al-akhḍar fī ḍaw’ ru‘yat al-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Sa‘ūdiyya 2030. Dirāsāt ‘arabiyya fī al-tarbiyya wa-‘ilm al-nafs, al-‘adad (120), 247-276. <https://doi.org/10.12816/SAEP.2020.80003>.
- Maḥmūd, Aysam Sa‘d Muḥammadi. (2018). al-Ittijāhāt al-ḥadītha fī wazā‘if al-jāmi‘a: al-tawajjuh naḥwa al-iqtisād al-akhḍar li-taḥqīq al-tanmiyya al-mustadāma namūdhajan. Majallat al-‘ulūm al-tarbawīyya, Jāmi‘at al-Qāhira, mujallad (26), al-‘adad (4), 2-82. <https://search.mandumah.com/Record/1008529>.
- Hārūn, Samar. (2019). al-Iqtisād al-akhḍar ka-ṭarīq ilā al-tanmiyya al-mustadāma fī Filastīn. Majallat al-Buḥūth al-Iqtisādiyya wa-l-Māliyya, mujallad (6), al-‘adad (80), 250-275. Dīsambir. <https://asjp.cerist.dz/en/article/107256>.

- al-Haytī, Nūzād ‘Abd al-Raḥmān. (2015). al-Tanmiyya al-mustadāma fī al-duwal al-‘arabiyya. Silsilat ‘Ālam al-Bī’a, Mu’assasat Zāyid al-Duwaliyya li-l-Bī’a, Dubayy, al-Imārāt al-‘Arabiyya al-Muttaḥida.
- al-Haytī, Nūzād ‘Abd al-Raḥmān. (2022). al-Iqtisād ... Mujallad (51), al-‘adad (204), 121-143. <https://search.mandumah.com/Record/1318702>.

#### المراجع الأجنبية:

- Alshaher, A. A.F.(2013). The Mckinsey 7S Model Framework For E-learning System Readiness Assessment ‘International Journal of Advances in Engineering & Technology6(5),1948- 1966. <https://www.academia.edu/9617574>
- Baishya, B. (2015). Mckinsey 7S framework in corporate planning and policy. International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC), 1(1), 165-168.
- Bartone, P. T. & Wells, I. I. (2009). Understanding and Leading Porous Network Organizations: An Analysis Based on the 7-S Model. National Defense Univ Washington DC Center for Technology and National Security Policy. <https://www.researchgate.net/publication/2351922371>
- Chakraborty, A. Singh, M& Roy, M. (2018). Green Curriculum Analysis in Technological Education International Progressive Education, 14(1),122-129. <http://dx.doi.org/10.29329/ijpe.2018.129.9>
- Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S model I to understand strategic alignment in academic libraries. Library Management, 40(5), 313- 326. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0052>
- Good, C. (2013). A Just Transition to a Green Economy: Evaluating the Response of Australian Unions. Australian Bulletin of Labour. 39(2), 13-33. <https://search.informit.org/doi/10.3316>
- Koester, R. (2013). Higher education, adult learning, and greening of the economy. Adult learning, 24(1), 37-42. <https://doi.org/10.1177/1045159512467777>

- Laaroussi, A, Bakkali, S, Cherkaoui, O. (2017). Role of Industries and Higher School of Engineering towards Green Industrialization and Green Economy Case Study of Morocco, The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences, Conference: International Conference on Research in Education and Science (ICRES), May 18 - 21, 2017 Ephesus-Kusadasi /Turkey, 7 (1), 67-71.  
<https://www.researchgate.net/publication/320373780>
- Murga, Menoyo, A. Learning for a Sustainable Economy: Teaching of Green Competencies in the University. Sustainability (6). 2974-2992. <https://doi.org/10.3390/su6052974>
- Nhamo, G. (2014). Reviewing Some Implications of the Green Economy for Higher and Further Education Institutions. Southern African Journal of Environmental Education, 30(1), 79-95.  
<https://www.ajol.info/index.php/sajee/article/view/121967>
- Shiri, S., Anvari, A., & Soltani, H. (2014). An Assessment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model). International Journal of Management, Accounting and Economics.1(3). 229-246.  
<https://www.academia.edu/79043119>
- Strietska L, Hofman, C., Duran, M. & Jeon, S. (2011). Skills for green jobs: a global view: synthesis report based on 21 country studies, International Labour Office, Geneva.  
[https://www.skillsforemployment.org/sites/default/files/2024-01/fm11g\\_003212.pdf](https://www.skillsforemployment.org/sites/default/files/2024-01/fm11g_003212.pdf)
- Tracey, J., & Blood, B. (2012). The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework. Cornell Hospitality Report, 12(7), 6-13.  
<https://hdl.handle.net/1813/71150>
- Zhao, F., & Choma, P. (2012). A business excellence and sustainability model and its operationalization. In International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy). Proceedings (p. 5). Global Science and Technology Forum.  
[http://dx.doi.org/10.5176/2251-1970\\_BizStrategy13](http://dx.doi.org/10.5176/2251-1970_BizStrategy13)





مجلة الجامعة الإسلامية  
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة  
e-Marefa



المنظومة  
ALMANDUMAH

Arcif  
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
MINISTRY OF EDUCATION  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For  
Educational and Social Sciences

# Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:  
(March, June, September and December)

Issue

25

Volume

49

Month

March/ Ramadan

Year

1447 AH / 2026 AD