

## التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواجهة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. الجوهرة بنت عبد الرحمن إبراهيم المنيع [jmennee65@gmail.com](mailto:jmennee65@gmail.com)

دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي

المملكة العربية السعودية – الرياض- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، البرامج الأكاديمية، سوق العمل

**Keywords: organizational development, academic programs,  
labor market**

تاريخ استلام البحث : 2021/10/13

DOI:10.23813/FA/90/11

FA/202206/90D/423

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات للتطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التعرف على واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية والتحديات التي تحول دون موازنة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل، والكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ومستوى التطوير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً للمتغيرات: (الكليّة، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لها طبقت على عينة من (360) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة، وتوصلت الدراسة أن واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواجهة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وهو متوسط يقع بالفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تدل على الموافقة بدرجة متوسطة. وأن التحديات التي تحول دون موازنة البرامج

الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل جاءت بمتوسط (4.55 من 5)، ويقع هذا المتوسط في الترتيب الخامس من مقياس ليكرت الخماسي، ما بين ما بين (4.21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً على وجود تحديات للتطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية. ثم جاءت عبارات مقترحات التطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.63 من 5) مما تتدل على موافقة عينة الدراسة لمقترحات التطوير التنظيمي. وكشفت الدراسة عن أن المتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة) غير داله احصائية، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية، (أي عدم وجود تأثير) في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة.

### **Organizational development of academic programs to keep pace with the needs of the labor market in view of the 2030 vision at Princess Noura Bint Abdul Rahman University**

**Prepare**

**Dr. Aljouhara almennee**

**Kingdom of Saudi Arabia - Riyadh - Nourah bint Abdul Rahman University**

#### **Abstract:**

The study aims to present proposals for the organizational development of academic programs at Princess Nourah bint Abdulrahman University so it can meet the needs of the labor market in accordance with the Kingdom's 2030 Vision from faculty members' point of view. This is done by identifying the state of organizational development of academic programs and the challenges that may prevent the harmonization of academic programs at the university so it can meet the needs of the labor market, and to identify the differences between faculty members' assessment and level of organizational development at Princess Nourah bint Abdul Rahman University according to these variables: (college, academic rank, and number of years of experience).

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the study relied on questionnaires as its tool, which was applied to a sample of (360) faculty members at Princess Nourah University Bint Abdul Rahman. It scored (3.67

out of 5), which is an average located in the third category of the five-year Likert Scale, between (2.61 to 3.40), it is the category that indicates a medium degree of approval. The challenges that prevent the harmonization of academic programs at the Princess Noura University Bint Abdul Rahman University to meet the needs of the labor market scored an average (4.55 out of 5), and this average falls in the fifth order of the five-point Likert Scale, which is between (4.21 to 5), it is the category that indicates a very high degree of agreement that there exists challenges for the organizational development for academic programs. Then came the terms of the proposals for the organizational development of the academic programs at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University to meet the needs of the labor market according to the Kingdom's 2030 vision from faculty members' point of view with a high degree which is very good with an arithmetic mean of (4.63 out of 5), it indicates the approval of the study sample for the organizational development proposals. The study revealed that the variables (college, academic rank, number of years of experience) are not statistically significant, which means that there are not significant statistical differences (i.e., no effect) in the trends of the study sample's vocabulary towards the organizational development of academic programs to keep pace with the needs of the labor market in the light of the 2030 Vision at Princess Noura University.

#### مقدمة :

تُعَدُّ الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة المقياس الرئيس لتقدُّم أي مجتمع من المجتمعات؛ وذلك لأنها تُعَدُّ مراكز أكاديمية مجددة للمعرفة ومنتجة أيضًا، ولديها القدرة على توجيه واستخدام إمكاناتها في خدمة المجتمع، من هنا قامت الجامعة ومؤسسات التعليم العالي بصبِّ اهتمامها على تطوير المناهج و تحسين مخرجاتها بما يتناسب مع حاجة المجتمع، وذلك تبعًا لمنظمة تعليمية متبادلة بينها وبين سوق العمل والذي يتمثَّل في القطاع الحكومي والقطاع الخاص؛ من أجل تنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع حاجة المجتمع ورُقيته وتطوُّره في مناحي الحياة المختلفة.

وأهم ثلاثة محاور تقوم عليها عملية التطوير التنظيمي تتمثَّل في الإنسان أولاً، ثم نظم العمل، وتأتي بعدهما المعدات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل؛ فكان لا بد للدراسة التشخيصية من أن تقوم بالتعرُّف على هذه المحاور الثلاثة؛ بهدف اكتشاف

الفرص الممكنة للتطوير والقدرة على مواجهة التغيرات، والعمل على إحداث التغيير المناسب، والإنسان هو أول هذه المحاور بطبيعة الحال وفي هذا المحور ترتبط فرص اكتشاف التطوير بالمحورين الآخرين؛ وذلك لشدة ارتباطها معًا، فلا يكفي تدريب الأفراد فقط؛ من أجل مواجهة التغيرات؛ لذا كان من الضروري وجود تطوير آخر وهو تطوير المنظمة من حيث: (الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضًا، فأى منظمة غالبًا ما تكون معرضة في أي وقت للجمود والضعف؛ من هنا كان من اللازم

البحث عن العلاج من خلال "التطوير التنظيمي" (De Waal & Frijis, 2011) ومن أهم مواصفات التخصصات الأكاديمية الناجحة بالجامعات هو التلاؤم بين منهج الدراسة ومُتطلّبات العمل المحلي؛ حيث إنه أهم عوامل إمكانية الحصول على فرصة عمل بعد التخرج من الجامعة، وبذلك يمكن القول إن البرامج المتطورة المناسبة هي تلك التي تواكب مستحدثات سوق العمل بالكليات الأكاديمية والكليات الجامعية، وذلك بما يتواءم مع التطور المستمر في سوق العمل من حيث المعارف والمهارات النظرية والعملية والكفايات المهنية المطلوبة في سوق العمل لخريجي التخصصات الأكاديمية التي تدرس بالجامعة (الشيشاني وطيغور وخصاونة، 2011).

وأشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل ومنها دراسة (Nabwer & Et Al, 2008) حيث أوصت بضرورة تطوير مناهج تدريس الجامعة في الكليات الطبية لمقابلة احتياجات السوق في الدول النامية

ودراسة فضيل (2015) والتي كشفت عن ضرورة مساهمة جودة التعليم العالي في تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل، وكان من ضمن نتائجها أن كفاءات الخريجين لا تتلاءم في معظم الأحيان مع مُتطلّبات سوق العمل، كما توصلت دراسة (الشمّان، الفوزان، 2017) إلى ضرورة توفر مُتطلّبات إدارية ومُتطلّبات تعليمية للقائمين على الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بما يضمن تحقيق رؤية المملكة 2030، والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل وأهمية تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في الجامعات السعودية.

### مُشكلة الدراسة:

إن النجاح الحقيقي لمؤسسات التعليم العالي يتوقف على قدرة الجامعات في توفير فرص عمل مناسبة لخريجها بما يتناسب مع الطموحات العملية والقدرة على النجاح والمنافسة المستمرة، فتقوم الجامعات والمعاهد التعليمية بعملية تقييم مستمرة لمخرجاتها والوقوف على مدى التوافق بينها وبين مُتطلّبات سوق العمل على أرض الواقع، وتستطيع وزارات العمل والتخطيط والتنمية الاقتصادية، وكذلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المساهمة مع الجامعات في دفع عملية التعليم للأمام وإثراء المخرجات التعليمية بما يحقق مواكبتها لمتغيرات سوق العمل، فالمؤسسات المختلفة بقطاعاتها الخدمية المتعددة بشقيها: العام والخاص، يمكن أن تقوم بدور مهم

لدعم أهداف الجامعة وتوجيه العملية التعليمية لخدمة مُتطلّبات سوق العمل(المرزوقي،2020).

إذا كان من الأمور الضرورية والملحة في كل العصور تطوير التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه والاهتمام بجودته النوعية وتحسين مخرجاته؛ إلا أنه صار أمرًا حتميًا مع رؤية 2030، فالتغيرات السريعة والتطورات الفكرية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها التعليم الجامعي، أمر من شأنه الدعوة إلى دراسة واقعه الحالي ورسم توجهاته المستقبلية والعمل على تطوير أداء التعليم الجامعي حتى يتمكن من مواجهة تلك التحديات وكذلك العمل على إحداث التغيير الشامل الذي لا يكفي بالشكل بل يتعداه إلى المضمون، وذلك من أجل تقديم تعليم متميز يتيح للمجتمع الرقي والتطور، ويكون قائمًا على الإبداع والابتكار، ويساهم في تخطي الفجوة العلمية بيننا وبين المجتمعات المتقدمة وتمكّننا من قيادة حركة المجتمع وتوجيه العمليات التنموية فيه، وبهدف تحقيق ذلك؛ تقوم الإدارة الجامعية كمنظومة حاکمة للمنظومة الجامعية بدور قيادي رائد وفريد لتطوير سائر المنظمات الفرعية الأخرى وحفزها لتحقيق أهدافها (جوهر ورضوان،2012).

وقد كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود معوقات للتطوير التنظيمي رغم الدعم الذي وجهته المملكة العربية السعودية لقطاع التعليم العالي، ومنها دراسة الروقي (2014)، والتي كشفت عن وجود معوقات للتطوير التنظيمي بجامعة شقراء، وكان مما أوصت به دراسة الشمالان والفوزان (2017)، العمل على توفر المُتطلّبات الإدارية والمُتطلّبات التعليمية للقائمين على الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بما يضمن تحقيق رؤية 2030، والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل، وأهمية تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في الجامعات السعودية.

ولأن رؤية 2030 تستهدف أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل مائتي جامعة دولية، كما إنها تسعى إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي، ومُتطلّبات سوق العمل؛ كوسيلة إلى الاستثمار الأمثل في التعليم، وتزويد الطلاب والطالبات بالمعارف والمهارات اللازمة والمؤهلة لوظائف المستقبل، كما تسعى كذلك إلى أن تكون نتائج طلاب المملكة متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، وتسعى رؤية المملكة 2030 أيضًا إلى الحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي للطلاب، فقد تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟ ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
2. ما التحديات التي تحول دون مواكبة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل؟

3. هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ومستوى التطوير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً للمتغيرات: (الكثافة، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة)؟
4. ما أهم المقترحات للتطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### أهداف الدراسة:

تحديد واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

التعريف على التحديات التي تحول دون ملاءمة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل.

الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع ومستوى التطوير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تبعاً للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الكثافة، عدد سنوات الخبرة).

أهم المقترحات للتطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### أهمية الدراسة:

- الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بهدف التحسين.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في التعليم العالي في تعديل البرامج الأكاديمية، بما يتفق مع المعايير المطلوبة، وبما يحقق مخرجات تعليمية مناسبة تلبي احتياجات سوق العمل وتحسين نوعية هذه المخرجات التعليمية.
- تتضح أهمية الدراسة في كونها تبحث في مجالين مهمين لتحقيق التنمية المتكاملة لأي مجتمع، وهما قطاع التعليم وقطاع سوق العمل.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية للدراسة: التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الحدود البشرية للدراسة: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ.

## الحدود المكانية للدراسة: جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مصطلحات الدراسة:

**التطوير التنظيمي:** هو جهد مدروس يشمل المنظمة كاملة وتجري إدارته من القمة بهدف زيادة فاعلية التنظيم، وذلك عن طريق إدراج التحسينات المدروسة في عمليات التنظيم، عن طريق نظرية العلوم السلوكية.

**البرامج الأكاديمية:** هي مجموعة مميزة ومنظمة من المقررات الدراسية التي يترتب على الانتهاء من دراستها منح الدرجة الأكاديمية المرتبطة بهذه البرامج.

**مواكبة احتياجات سوق العمل:** يقصد بها مستوى تواصل مؤسسات التعليم العالي مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص عند طرح البرامج الأكاديمية التي تتطلب أن تكون متوائمة مع احتياجات سوق العمل، إلى جانب وجود مواد تطبيقية يقوم الطالب بدراستها خلال السنوات الدراسية في بيئة العمل، حتى يتم تطبيق المفاهيم النظرية في بيئة التدريب العملي.

**رؤية المملكة العربية السعودية 2030م:** هي الرؤية التي أقرها مجلس الوزراء في تاريخ 25 أبريل 2016، والتي توضح التطلعات والتصورات لما سيكون عليه مستقبل المملكة العربية السعودية في مرتكزات أساسية ثلاثة، وهي: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية الرائدة، والموقع الجغرافي الاستراتيجي.

## ثانياً: الإطار النظري، والدراسات السابقة

### تعريف التطوير التنظيمي:

يعرف بأنه مجموعة التغيرات والاتجاهات المطلوب إحداثها في التعليم الجامعي السعودي حتى يستطيع القيام بدوره بكفاءة عالية، أي تحديد الفجوة ما بين تطلعاته المستقبلية وواقع الحال في مجالات التعليم الجامعي كافة (الرويلي، 2017).

### مراحل التطوير التنظيمي:

حتى تتحقق الغايات المرجوة من تطبيق التطوير التنظيمي للجامعات كان لا بد من أن تمر بمراحل عدة، وهذه المراحل من شأنها أن تشكل إطاراً متكاملًا، وتتمثل هذه المراحل فيما اتفق عليه كل من (المنيع، 1428هـ، ص 37، أبا الخيل، 1433هـ، ص48) وهي:

– المرحلة الأولى: إدراك الحاجة إلى التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية، والاقتران بأهمية ذلك التطوير.

– المرحلة الثانية: إعداد استراتيجيات التطوير التنظيمي.

– المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التطوير التنظيمي.

– المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التطوير.

– المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم.

أهمية ومبررات تطوير البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية:

كانت الحاجة الضرورية والمُلحّة لتطوير البرامج الأكاديمية انسجامًا مع رؤية الجامعات السعودية وتوجيهها نحو الريادة والتطور، ورغبتها في الارتقاء بالمنتجات التعليمية وتحسينها لمواكبة خطط التنمية في ضوء رؤية المملكة

(2030)، ولتكون قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل ومعايير الاعتماد الأكاديمي لعدة أسباب، وهي:

- الاهتمام الارتقاء بالمحتوى المعرفي والمهاري في الخطط الدراسية.
- التوسع المعرفي والتقني الذي يواجه العملية التعليمية بمختلف تخصصاتها.
- الاستجابة لمُتطلّبات الهيئات الوطنية والعالمية فيما يتعلق بالاعتماد الأكاديمي على المستويين: الوطني والدولي.
- تطوير أهداف البرامج الأكاديمية ومخرجات التعلم حتى تستطيع مواكبة التطورات المستمرة في سوق العمل.
- مواكبة التغيرات والمستجدات التي ظهرت في المجالات العلمية والتربويّة المختلفة.
- مواكبة تطورات سوق العمل والانسجام مع متغيرات المجتمع المحلي(الرويلي،2017).

#### العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل:

يرى الخبراء العاملون في أسواق العمل ذات القدرة التنافسية العالية أنه يمكن تحويل أي استثمار في التعليم إلى نتائج مثمرة، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق شراكة مع المؤسسات التعليمية؛ لأنه يسمح للمتعلمين بالاندماج في محتوى الدراسة ضمن البيئة؛ بأنواعها: الاجتماعية والثقافية والفنية في مكان العمل، ورغم ذلك، فإن تطوير المناهج التعليمية المتكاملة قائم على شراكات حقيقية بين الجامعات والمؤسسات، وهذه الأنواع من الشراكات تتطلب عمليات طويلة من التفاوض حول المناهج التربويّة بهدف دعم التعلم القائم في مكان العمل(Sarojini,choy,2011). إن الأهمية المهنية لمؤسسات التعليم العالي قد تزايدت مع تزايد تطور المجتمعات وشدة التنافس في سوق العمل، وصارت هي العامل الأساسي في توظيف الخريجين والمتحكم في مجالات توظيفهم؛ لذلك كان من الضروري أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على المسؤولية الإدارية لديها، والتي تتعلّق بتطوير كفاءات الخريجين وتنمية مهنتهم المبكرة، كذلك يجب أن تشمل برامج التعليم العالي على تحسينات في التعلم العملي التطبيقي، وأن تحد من التعلم النظري الكلاسيكي، وهناك إجراءات سياسية مصاحبة لعمليات التحسين هذه، وأدوات وصفت بأنها ضمان للجودة ولنتائج التعلم وأطر التأهيل؛ لذا يمكن استنتاج وجود جانبين رئيسيين لعدم تطابق التعليم في كثير من الأحيان مع حاجة سوق العمل في بعض المجتمعات، يتمثل الجانب الأول في الدور المنوط بمؤسسات التعليم العالي من أجل دعم الخريجين ومساعدتهم في الانتقال إلى سوق العمل، ويتضمن ذلك مسألة التعاقدات مع قطاع العمل عن طريق مذكرات التفاهم، ويتمثل الجانب الثاني في أصحاب العمل وأوضاع العمالة عمومًا، وطلب جهات العمل على أنواعٍ معينٍ من الخريجين(pavlin,just,2014).

وفي السنوات الماضية، زادت أهمية تعزيز وتفعيل تلك العلاقة التي من الممكن أن تؤدّيها منظمات القطاع الخاص على وجه التحديد في تحقيق التقدم والنهوض والرفي بالمجتمع ضمن مسؤولياتها الاجتماعية، وقد تزايدت أعداد هذه المنظمات وتنوعت،



وكثير ما يواجهها من تحديات؛ بسبب الكثير من التغيرات والتطورات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية المحلية والعالمية، وكثرت بالتالي حاجة هذه المنظمات إلى أساليب حديثة وطرق عمل مبتكرة وكوادر بشرية مؤهلة ذات مهارات ومعارف وقدرات متنوعة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة وتعزيز مركزها التنافسي في سوق العمل، وذلك ما دفع الكثير من منظمات الأعمال إلى الاستثمار في قطاع التعليم العالي أو إنشاء مراكز ومعاهد خاصة تابعة لها؛ بهدف التأهيل والتدريب والحصول على ما يناسب احتياجاتها ومُتطلَّباتها من الكوادر البشرية المتخصصة؛ حيث إن مخرجات الكثير من مؤسسات التعليم العالي لا ترقى إلى ما تصبو إليه من التطلعات والمُتطلَّبات الحالية والمستقبلية من البحوث والاستشارات والكوادر البشرية (الحريري، 2010).

كما تتضح أهمية هذه العلاقة بين الطرفين، من كون الجامعات والمؤسسات التعليمية في العصر الحديث صارت أكثر احتياجًا إلى تنمية مواردها وزيادة التمويل لمشاريعها وأبحاثها في ظل تراجع أو نقص التمويل الحكومي لهذه الجامعات في العصر الحديث؛ وذلك بسبب حركة التوسع الكبير في التعليم العالي وحدوث بعض الأزمات الاقتصادية وتغير الأولويات الاجتماعية بين قطاعات المجتمع وداخل قطاع التعليم ذاته في الكثير من الدول (محمد، 2017).

وترى الباحثة أن تحسين مخرجات التعلم وتزويد الطلاب بالمعرفة والعلم يبدأ أولاً بتخطيط وتصميم وتطوير البرامج الأكاديمية، والتي تُعدُّ منهجًا هامًا يتحقق عن طريقه التطبيق والقياس وتحسين الأداء على المستوى المعرفي والمهاري.

### رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

هي رؤيةٌ قام بإقرارها مجلس الوزراء بتاريخ 25 إبريل 2016، وهي توضح التطلعات والتصورات لما سيكون عليه مستقبل المملكة العربية السعودية، ولقد تم صياغة أهداف هذه الرؤية بناءً على ثلاثة محاور رئيسية، وهي: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح، ويتضمن المحور الأول ثلاثة محاور فرعية؛ حيث تهدف رؤية المملكة إلى تحقيق مجتمع حيوي ذي قيم راسخة، وبيئة عامرة، وبنیان متين، ويهدفُ المحور الثاني إلى تحقيق اقتصادٍ مزدهر، فرصة مثمرة، استثمار فاعل، تنافسيته جاذبة، وموقعه يكون مُستغلاً استغلالاً أمثل، ويهدف المحور الثالث إلى تحقيق وطن طموح من خلال عنصره: الحكومة الفاعلة والمواطن المسؤول، وبهذا يتبين لنا أن للرؤية أهداف قطاعية ذات بعد اجتماعي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016)، وحيث إن الرؤية المستقبلية للمملكة 2030 هي المستوى الأعلى من مستويات التخطيط والتي توجه خطط التنمية الشاملة والقطاعية في المملكة، وجاء إعلان رؤية السعودية 2030 مواكبًا لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها، من أجل بناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً، وبناءً على هذه الرسالة يتبين أن للرؤية نظرةً شاملةً لقطاع التعليم، تبدأ بعملية تطوير المنظومة التربوية بكل مكوناتها.

## الدراسات السابقة:

دراسة نابور وآخرون (Nabwer & Et Al, 2008)، وكان من أهم أهدافها تطوير نوعية الخريجين وإعداد مناهج تربوية صحية، عن طريق تطوير مناهج تدريس الجامعة في الكليات الطبية لمقابلة احتياجات السوق في الدول النامية، ففي إنجلترا قام معهد ليفربول لطب المناطق الاستوائية بتطوير برنامج خاص للعاملين في المجال الطبي في إفريقيا، ومما توصلت إليه نتائج الدراسة أن البرامج التي تم وضعها لتكون معايير دولية للمهن الطبية في مجال طب المناطق الاستوائية كان لها أثر كبير في تحسين نوعية الخدمات الطبية المقدمة لهذا البرنامج، وكذلك تحسين نوعية الخريجين في نفس المجال وتحسين ظروف العمل والدخل الخاص بمهنة طب المناطق الاستوائية.

أما دراسة الروقي (2014)، فقد هدفت إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، وقد استخدم الباحث الاستبانة؛ أداة للدراسة؛ لتحقيق أهدافها. وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة شقراء، وتكونت عينة الدراسة من (124) مستجيباً. ومما توصلت إليه الدراسة من نتائج موافقة المستجيبين على معوقات التطوير في جامعة شقراء.

واتجهت دراسة فضيل (2015)، إلى تحديد كيفية مساهمة جودة التعليم العالي في تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل، وكان المنهج الوصفي هو المنهج الذي اتبعه الباحث، أما الأداة المستخدمة في الدراسة فكانت الاستبانة، ومما توصل إليه الباحث من نتائج أن كفاءات الخريجين لا تتلاءم في معظم الأحيان مع مُتطلّبات سوق العمل بسبب أن السوق يكون في حاجة إلى مؤهلات أعلى، كما بيّن الباحث من خلال الدراسات أنه في أغلب الدول العربية يوجد انقسام واضح بين السياسات المتبعة والمناهج الدراسية في الجامعات؛ حيث يوجد إفراط من جهة في التكوين في بعض التخصصات التي نتج عنها تضخم كبير لدى طالبي الوظائف، ومن جهة أخرى يوجد تقريط متمثل في عدم الاهتمام بتكوين العدد اللازم من الخريجين في تخصصات أخرى، والتي لا يوجد مشكلة في حصولهم على وظائف فور تخرجهم، ولسد هذه الفجوة تُعدّ جودة التعليم بكل أبعادها مدخلاً استراتيجياً هاماً للموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل.

وكان من أهداف دراسة الشملان والفوزان (2017)، تحديد أهم ملامح مُتطلّبات تطبيق الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030، وكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي على عينة قدرها (287) فرداً من أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، وكان من نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية بكل أبعادها حصلت على درجة عالية من الأهمية لتتواكب مع رؤية 2030، كما توصلت أيضاً إلى ضرورة توفر مُتطلّبات إدارية ومُتطلّبات تعليمية للقائمين على الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بما يضمن تحقيق رؤية المملكة 2030، والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل وأهمية تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في الجامعات السعودية.

وهدفت دراسة العجمي والقرزعي (2020) إلى التعرف على مُتطلّبات التحول في وظائف الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (264) فرداً، وكان من نتائج الدراسة أن أهم متطلب من مُتطلّبات التحول في التدريس الأكاديمي هو توفر أعداد كافية من أعضاء هيئة التدريس على مستويات مناسبة من القدرات العلمية جاء بدرجة عالية، وقد جاء أهم متطلب من مُتطلّبات التحول في البحث العلمي وهو تخصيص ميزانية مستقلة وداعمة للبحوث العلمية بدرجة عالية، وكان تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ فرص التعليم الجامعي أهم مُتطلّبات التحول في خدمة المجتمع في حين وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة: (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، ونوع الجنس).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها أكدت على أهمية تطوير البرامج الأكاديمية لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم ومُتطلّبات سوق العمل، ومنها دراسة نابور وآخرون (Nabwer & Et Al, 2008)، ودراسة فضيل (2015)، ومن هذه الدراسات ما كان هدفه تطوير الجامعات وبرامجها الأكاديمية من أجل تحقيق رؤية 2030، منها دراسة الشملان والفوزان (2017)، ودراسة العجمي والقرزعي (2020)، وقد جاءت الدِّراسة الحالية متفقة مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدِّراسة وهو أعضاء هيئة التدريس وأداة الدراسة وهي الاستبانة والمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.

وقد أفادت الدِّراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة واختيار منهجية الدِّراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، كما أفادت منها في إعداد الاستبانة، ومما تميّزت به الدِّراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قد تناولت التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة:

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف التعرف على التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية، بلغ حجمها (360) عضو هيئة تدريس، وجدول (1) يوضح وصف مفردات العينة:

### جدول (1): يوضح البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

النسبة	التكرار		
52.5	189	علمية	الكليّة
47.5	171	أدبية	
5.3	19	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
18.1	65	من 5 إلى 10 سنوات	
76.7	276	10 سنوات فأكثر	الرتبة الأكاديميّة
32.5	117	أستاذ مساعد	
40.0	144	أستاذ مشارك	
27.5	99	أستاذ	
%100	360	المجموع	

يتضح من جدول (1) أن عدد أعضاء هيئة التدريس الكليات العلمية (189) عضو هيئة تدريس بنسبة 52.5% وأعضاء هيئة تدريس الكليات الأدبية 171 عضو هيئة تدريس بنسبة 47.5%.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة يتضح أن (19) عضو هيئة تدريس خبراتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 5.3%، وبالنسبة لسنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر يتضح أن 276 عضو هيئة تدريس بنسبة 76.7% خبراتهم 10 سنوات فأكثر.

وبالنسبة لمتغير الرتبة العلمية يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد (117) بنسبة 32.5%. وأن (144) عضو هيئة تدريس برتبة أستاذ مشارك، بنسبة 40%، وعدد أعضاء هيئة التدريس برتبة الأستاذ (99) عضو هيئة تدريس بنسبة 27.5%.

#### أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة الاستبانة، والتي قامت بتصميمها بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة الحالية. وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين، وهما:  
**القسم الأول:** البيانات الديموغرافية: والتي تمثلت في (الكليّة، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديميّة).

**القسم الثاني:** محاور الدراسة: تكون هذا القسم من ثلاثة محاور، وهي:

– المحور الأول: واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديميّة لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، واشتمل هذا المحور على (16) فقرة.

– المحور الثاني: التحديات التي تحول دون مواكبة البرامج الأكاديميّة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل، واشتمل هذا المحور على (20) فقرة.

– المحور الثالث: أهم المقترحات للتطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واشتمل هذا المحور على (18) فقرة. **صدق الأداة:**

**أولاً: صدق المحكمين:** تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقيادة للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة بناء على ملاحظات المحكمين.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجدول (2) يبين ذلك:

**جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة**

أهم المقترحات للتطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية		التحديات التي تحول دون مواجعة البرامج الأكاديمية		واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.667	1	**0.856	1	**0.859	1
**0.764	2	**0.800	2	**0.753	2
**0.749	3	**0.773	3	**0.818	3
**0.662	4	**0.757	4	**0.717	4
**0.636	5	**0.893	5	**0.834	5
**0.889	6	**0.799	6	**0.925	6
**0.614	7	**0.661	7	**0.935	7
**0.631	8	**0.840	8	**0.899	8
**0.818	9	**0.747	9	**0.894	9
**0.808	10	**0.757	10	**0.726	10
**0.740	11	**0.712	11	**0.802	11
**0.856	12	**0.700	12	**0.725	12
**0.752	13	** 0.798	13	**0.797	13
**0.775	14	** 0.778	14	**0.776	14
**0.833	15	** 0.856	15	**0.752	15
**0.770	16	**0.902	16	**0.763	16
**0.823	17	**0.883	17	-	-
**0.821	18	**0.708	18	-	-
-	-	**0.702	19	-	-
-	-	**0.748	20	-	-

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

تُبين نتائج جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكليّة للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق فقرات الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

**ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات أداة البحث استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ والجدول (3) يوضح قيم الثبات لمحاور الدراسة.

**جدول رقم (3) قيم الثبات لمجالات الدراسة**

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة	
0.82	16	واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية	المحور الأول
0.87	20	التحديات	المحور الثاني
0.83	18	الآليات المقترحة للتطوير	المحور الثالث
0.85	54	الثبات الكلي	

نستنتج من جدول (3) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة مرتفعة؛ حيث تراوحت ما بين (0.82 و 0.87)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0.85)، وجميعها قيم مرتفعة، تُشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### أساليب تحليل البيانات:

أتبعت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، كما استخدمت الباحثة اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS)، ولتسهيل تفسير النتائج؛ استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة؛ إذ جرى إعطاء وزن للبدائل، قامت الباحثة بمراجعتها؛ تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (5-1) ÷ 5 = 0.80  
 نحصل على التصنيف الذي يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (4) درجة الموافقة ومدى الموافقة

الوصف	مدى المتوسطات
منخفضة جداً	1-1.80
منخفضة	1.81-2.60
متوسطة	2.61-3.40
مرتفعة	4.20-3.41
مرتفعة جداً	5.00-4.21

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة، ومناقشتها:

النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على الآتي: ما واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

جدول رقم (5) واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الترتيب	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
2	مرتفعة	0.68	4.17	لدى الجامعة تصور واضح لاحتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030	1
7	مرتفعة	1.21	3.72	توفير المتطلبات اللازمة لنمو الأفراد وتطوير قدراتهم للمساهمة بفعالية في التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية	2
5	مرتفعة	1.01	3.85	تراعي البرامج الأكاديمية احتياجات سوق العمل وفق رؤية 2030.	3
9	مرتفعة	1.15	3.67	يتناول التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية جميع عناصر الجامعة	4
3	مرتفعة	1.45	3.97	ثقافة التعاون والإدارة بالمشاركة تسود محل المنافسة وسيطرة طرف واحد	5
14	متوسطة	1.25	2.95	القيم الديمقراطية الإنسانية تدعم أكثر من البيروقراطية الآلية	6
13	متوسطة	1.33	3.03	تعمل الإدارة على تحسين الأنظمة البشرية والفنية والإدارية في الجامعة	7
1	مرتفعة جداً	0.72	4.42	التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية في الجامعة يسير وفق عملية مخططة مستمرة	8
11	متوسطة	0.47	3.14	يعتمد التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية في الجامعة على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغيير والتجديد	9
12	متوسطة	0.73	3.09	يعتمد التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية على مدخل مفهوم النظم	10

الترتيب	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
				(الجامعة عبارة عن أجزاء مكملة لبعضها البعض فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من الجامعة)	
15	متوسطة	0.86	2.88	التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية في الجامعة عمل تنفيذي فوري وليس تشخيصي فقط	11
8	مرتفعة	0.79	3.67	يتضمن التطوير التنظيمي البرامج الأكاديمية تدخل أطراف داخلية وخارجية للمساعدة في حل المشكلات وجمع المعلومات	12
16	متوسطة	1.23	2.83	البناء التنظيمي للجامعة يتوافق مع الأهداف المعلنة للتطوير التنظيمي	13
4	مرتفعة	1.37	3.86	تكرم الجامعة الجهود الجماعية للتطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية	14
10	متوسطة	1.14	3.32	لا تؤثر العلاقات الوظيفية ذات الصراعات البسيطة على التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية	15
6	مرتفعة	0.83	3.75	إدارة الجامعة تدعم الجهود الجماعية للتطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية	16
	متوسطة	0.86	3.40	المتوسط العام	

نستنتج من نتائج جدول (5) أن مفردات العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وهو متوسط يقع بالفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، والمتراوحه ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تدل على الموافقة بدرجة متوسطة.

فقد جاءت عبارة أن (التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية في الجامعة يسير وفق عملية مخططة مستمرة) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.42)، بينما جاءت عبارة لدى الجامعة تصور واضح لاحتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 بمتوسط (4.17) في المرتبة الثانية، في حين جاءت العبارة رقم (13) (البناء التنظيمي للجامعة يتوافق مع الأهداف المعلنة للتطوير التنظيمي) على المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي وهو (2.83)، وعبارة التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية في الجامعة عمل تنفيذي فوري وليس تشخيصي فقط بمتوسط حسابي وهو (2.88) في المرتبة قبل الأخيرة.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة نابور وآخرون (Nabwer & Et, 2008) والتي أوضحت أن البرامج التي تم وضعها لتكون معايير دولية للمهن



الطبية في مجال طب المناطق الاستوائية كان لها دور وأثر كبير في تحسين نوعية الخدمات الطبية المقدمة لهذا البرنامج، كما أتضح ان لها دور في تحسين نوعية الخريجين في نفس المجال وتحسين ظروف العمل والدخل الخاص بمهنة طب المناطق الاستوائية. في حين جاءت مختلفة مع نتائج دراسة فضيل (2015)، والتي بينت أن كفاءات خريجي الجامعة لا تتناسب في أغلب الأحيان مع مُتطلّبات سوق العمل وهذا يرجع إلى أن السوق يطلب مؤهلات أعلى.

كما أشارت النتائج الموضحة بالجدول السابق أيضاً إلى وجود تفاوت في درجة موافقة مفردات العينة على العبارات الخاصة بهذا المحور؛ إذ تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات الخاصة بهذا المحور ما بين (2.83 إلى 4.42)، وتقع هذه المتوسطات في الفئتين الثالثة والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي وهما يُشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، مرتفعة جداً).

**ثانياً: النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على الآتي:**

ما التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل؟

#### جدول رقم (6)

التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	دخول بعض العناصر غير المتخصصة في جوانب أخرى من الإدارة مما قد يؤثر سلباً على التطوير التنظيمي	4.21	0.60	13	مرتفعة جداً
2	قلة الإمكانيات المادية	2.80	0.60	20	متوسط
3	وجود قصور في بعض التشريعات والقوانين	4.66	0.87	2	مرتفعة جداً
4	التطوير التنظيمي يهدد المصالح الشخصية لبعض القيادات	4.49	0.64	8	مرتفعة جداً
5	تعقيدات الهياكل والمستويات الإدارية	4.67	0.58	1	مرتفعة جداً
6	قلة توفير القوى البشرية الماهرة والمحفزة للتطوير	3.10	0.72	18	متوسطة
7	ضعف قدرة بعض القيادات على اتخاذ القرارات الموضوعية	4.56	0.68	5	مرتفعة جداً
8	ضعف الرؤية المستقبلية الواضحة لدى بعض القيادات	3.90	0.63	14	مرتفعة
9	عدم وجود خطة واضحة المعالم تأخذ بالحسبان جميع حاجات	3.58	0.63	15	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	وتوقعات العملاء				
10	لا يوجد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر	3.40	0.59	17	متوسطة
11	نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة	4.64	0.58	3	مرتفعة جداً
12	عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة	4.46	0.79	11	مرتفعة جداً
13	عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين	4.54	0.76	6	مرتفعة جداً
14	عدم المعرفة والالمام بأساليب الإدارة الحديثة ودورها في التطوير	3.38	0.59	16	متوسطة
15	عدم الالمام والمعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي	4.49	1.02	9	مرتفعة جداً
16	ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين	3.10	0.58	19	متوسطة
17	اختلاف قيم ومعايير الافراد عن معايير وقيم الجامعة	4.46	0.79	12	مرتفعة جداً
18	سوء فهم بعض القيادات لفلسفة التطوير التنظيمي	4.54	0.76	7	مرتفعة جداً
19	عدم الانسجام والتوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم والاتجاهات	4.62	0.59	4	مرتفعة جداً
20	مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول	4.49	1.02	10	مرتفعة جداً
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.55</b>	<b>0.79</b>		<b>مرتفعة جداً</b>

توضح نتائج جدول (6) أن مفردات العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً على التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل بمتوسط حسابي (4.55 من 5)، ويقع هذا المتوسط في الترتيب الخامس من مقياس ليكرت الخماسي، والمترابحة ما بين ما بين (4.21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً. كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة مفردات العينة على العبارات الخاصة بهذا المحور؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات الخاصة بهذا المحور ما بين (2.80 إلى 4.67)، وهذه المتوسطات تقع

بالفئتين الثالثة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، مرتفعة جداً).

فقد جاءت العبارة رقم (5)، وهي: (تعقيدات الهياكل والمستويات الإدارية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.67)، وعبارة وجود قصور في بعض التشريعات والقوانين بمتوسط حسابي (4.66) بالمرتبة الثانية، بينما جاءت العبارة ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين (3.10) في المرتبة قبل الأخيرة، وعبارة (نقص الإمكانيات المادية) في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي وهو (2.80).

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما أشارت إليه دراسة الروقي (2014)، والتي توصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات التطوير في جامعة شقراء.

وُرجع الباحثة أسباب هذه التحديات إلى ضعف التدريب والتثقيف للعاملين في الجامعة بشكل عام حول مفهوم وإجراءات التطوير التنظيمي بهدف تطوير وتحسين بيئة العمل في الجامعة وتطوير برامجها لخدمة منسوبيها والمجتمع المحلي، ولتسهم برامجها الأكاديمية في حل مشكلات ومتطلبات سوق العمل من الخريجين المسلحين بالعلم والمعرفة المناسبة.

#### ثالثاً: النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع ومستوى التطوير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الكليّة، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟

أولاً: الفروق باختلاف الكليّة:

#### جدول رقم (7)

اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة باختلاف الكليّة

مستوى الدلالة		درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكليّة	محاور الدّراسة
غير دالة	0.675	358	0.420	0.734	3.19	189	علمية	واقع التطوير التنظيمي
				0.710	3.15	171	أدبية	
غير دالة	0.861	358	0.175	0.810	3.04	189	علمية	التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية
				0.768	3.02	171	أدبية	
غير دالة	0.689	358	0.401	0.787	3.28	189	علمية	أهم المقترحات للتطوير التنظيمي
				0.755	3.25	171	أدبية	

نستنتج من جدول (7)، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن باختلاف الكليّة. وهذا يعني بأنه لا يوجد تأثير للكلية على المحاور الثلاثة واقع التطوير التنظيمي، والتحديات التي تحول دون مواكبة البرامج الأكاديمية، وأهم المقترحات للتطوير التنظيمي.  
**ثانياً: الفروق باختلاف الخبرة:**

### جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) للكشف عن الفروق بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة باختلاف الخبرة

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاور الدراسة
غير دالة	0.056	2.900	1.789	2	3.578	بين المجموعات	واقع التطوير التنظيمي
			<b>0.617</b>	357	220.210	داخل المجموعات	
				359	223.788	المجموع	
غير دالة	0.711	0.341	0.203	2	0.407	بين المجموعات	التحديات التي تحول دون مواكبة البرامج الأكاديمية
			<b>0.596</b>	357	212.882	داخل المجموعات	
				359	213.289	المجموع	
غير دالة	0.102	2.300	1.324	2	2.647	بين المجموعات	أهم المقترحات للتطوير التنظيمي
			<b>0.575</b>	357	205.422	داخل المجموعات	
				359	208.069	المجموع	

نستنتج من نتائج جدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، باختلاف سنوات الخبرة وترجع الباحثة ذلك إلى أن الغالبية العظمى من مفردات العينة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة؛ ما جعل استجاباتهم متشابهة ومتقاربة تجاه محاور الدراسة. وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع نتائج دراسة العجمي والقرزعي (2020)، والتي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية باختلاف سنوات الخبرة.

### ثالثاً: الفروق باختلاف الرتبة الأكاديمية:

#### جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) للكشف عن الفروق بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة باختلاف الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محاوِر الدراسة	
دالة*	0.048	3.059	1.885	2	3.770	بين المجموعات	واقع التطوير التنظيمي
			<b>0.616</b>	357	220.018	داخل المجموعات	
				359	223.788	المجموع	
دالة*	0.003	5.770	3.339	2	6.679	بين المجموعات	التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية
			<b>0.579</b>	357	206.610	داخل المجموعات	
				359	213.289	المجموع	
غير دالة	0.123	2.106	1.213	2	2.426	بين المجموعات	أهم المقترحات للتطوير التنظيمي
			<b>0.576</b>	357	205.643	داخل المجموعات	
				359	208.069	المجموع	

\*دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

تُشير نتائج جدول (9) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أهم المقترحات للتطوير التنظيمي باختلاف الرتبة الأكاديمية.

كما نتستنتج من جدول (9) أن هناك فروق في اتجاهات مفردات العينة نحو (واقع التطوير التنظيمي، التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، باختلاف الرتبة الأكاديمية، ولتحديد صالح الفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية؛ اعتمدت الباحثة على اختبار "شيفيه"، وجاءت نتائج الاختبار كما يوضحها جدول (10)

**جدول رقم (10)**  
**نتائج اختبار "شيفيه" للكشف عن الفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية.**

معايير الدراسة	الرتبة الأكاديمية	ن	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
واقع التطوير التنظيمي	أستاذ	99	3.18	-	0.253*	-
	أستاذ مشارك	144	2.93	-	-0.253*	-
	أستاذ مساعد	117	3.02	-	-	-
التحديات التي تحول دون مواصلة البرامج الأكاديمية	أستاذ	99	3.47	-	0.336*	-
	أستاذ مشارك	144	3.14	-	-0.336*	-
	أستاذ مساعد	117	3.25	-	-	-

\* فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

نستنتج من نتائج جدول (10) وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو (واقع التطوير التنظيمي، التحديات التي تحول دون مواصلة البرامج الأكاديمية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، باختلاف الرتبة الأكاديمية، وتبين من النتائج أن الفروق لصالح الأستاذ، وتُرجع الباحثة سبب ذلك إلى ارتفاع المستوى المعرفي لديهم وتمتعهم بمستوى عالي من الخبرة. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة العجمي والقرزعي (2020)، والتي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائياً باختلاف الرتبة الأكاديمية.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:**

ما أبرز مقترحات التطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

جدول رقم (11)  
 استجابات مفردات عينة الدراسة على محور مقترحات التطوير التنظيمي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الحرص على تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تسهم في تطوير أداء العمليات الإدارية	4.34	0.65	18	مرتفعة جداً
2	حث إدارة الجامعة على عقد لقاءات الحوار الغير رسمية	4.46	0.73	12	مرتفعة جداً
3	أن تحرص الجامعة على فتح قنوات اتصال متعددة لتبادل الآراء وتحسين الخبرات.	4.75	0.45	1	مرتفعة جداً
4	تقيم الجامعة ورش عمل نقاشية	4.44	0.47	14	مرتفعة جداً
5	منح الحوافز المادية والمعنوية لفرق العمل.	4.43	0.82	15	مرتفعة جداً
6	ضرورة تفويض الصلاحيات لفرق العمل من اجل زيادة الانتاج.	4.51	0.68	7	مرتفعة جداً
7	اعتماد الجامعة أسلوب اللامركزية الادارية.	4.49	0.67	9	مرتفعة جداً
8	تيسر الجامعة الإجراءات الإدارية لخدمة الباحثين.	4.50	0.90	8	مرتفعة جداً
9	تشجيع منسوبي الجامعة على اتخاذ القرار الجماعي.	4.48	0.69	11	مرتفعة جداً
10	الاستفادة من خبرات المستشارين الخارجيين.	4.59	0.81	4	مرتفعة جداً
11	الحرص على اشراك جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	4.45	0.86	13	مرتفعة جداً
12	نشر الوعي والادراك الصحيح بضرورة اعتماد	4.36	0.59	17	مرتفعة جداً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة.				
13	تفعيل دور القيادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة	4.49	0.73	10	مرتفعة جداً
14	وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية	4.58	0.84	5	مرتفعة جداً
15	الاطلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته واغناء تجربة الإدارة والعاملين باستخداماته المختلفة.	4.55	0.78	6	مرتفعة جداً
16	توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته.	4.62	0.95	2	مرتفعة جداً
17	التركيز على المجموعات والعمل بأسلوب العمل الجماعي بمهارة لدعم التطوير.	4.38	1.10	16	مرتفعة جداً
18	توفير نظام معلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم ومشاكلهم من التطوير.	4.61	0.87	3	مرتفعة جداً
<b>المتوسط العام</b>		<b>4.63</b>	<b>0.79</b>	<b>مرتفعة جداً</b>	

تُبين نتائج جدول (11) وجود اتفاق بدرجة مرتفعة جداً بين مفردات عينة الدراسة على مقترحات التطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية متطلبات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (4.63 من 5)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي، والمتراوحة ما بين (4.21 إلى 5)، وهذه الفئة تدل على موافقة مفردات العينة بدرجة مرتفعة جداً.

كما نستنتج من نتائج جدول (11) وجود تجانساً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بهذا المحور؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم



على العبارات الخاصة بهذا المحور ما بين (4.34 إلى 4.75)، وتقع هذه المتوسطات في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي، والمتراوحة ما بين (4.21 إلى 5)، وهذه الفئة تدل على موافقة مفردات العينة بدرجة مرتفعة جداً.

فقد جاءت العبارة رقم (3)، وهي: (أن تحرص الجامعة على فتح قنوات اتصال متعددة لتبادل الآراء وتحسين الخبرات) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (4.75)، بينما جاءت العبارة رقم (1) (الحرص على تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تسهم في تطوير أداء العلميات الإدارية) في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي وهو (4.34).

و تُرجع الباحثة درجة الموافقة المرتفعة على فقرات هذا المحور لأهمية التطوير التنظيمي ودور القائمين عليه من أجل تحسين البرامج الأكاديمية لخدمة سوق العلم وفقاً لاحتياجاته وفي ضوء رؤية المملكة 2030.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة الشمالان والفوزان (2017)، والتي أشارت إلى ضرورة توفر مُتطلّبات إدارية ومُتطلّبات تعليمية للقائمين على الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بما يضمن تحقيق رؤية 2030، والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل وأهمية تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في الجامعات السعودية، كما جاءت متفقة مع أظهرته نتائج دراسة العجمي والقرزعي (2020) والتي أوضحت أهمية توفير العدد الكافي من أعضاء الهيئة التدريسية على مستويات مناسبة من القدرات العلمية، وتخصيص ميزانية مستقلة وداعمة للبحوث العلمية، تكافؤ فرص التعليم الجامعي.

### النتائج :

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. أن واقع التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وهو متوسط يقع بالفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تدل على الموافقة بدرجة متوسطة.

2. أن التحديات التي تحول دون مواءمة البرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل جاءت بمتوسط (4.55 من 5)، ويقع هذا المتوسط في التريب الخامس من مقياس ليكرت الخماسي، ما بين ما بين (4.21 إلى 5)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جداً على وجود تحديات للتطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية.

3. جاءت عبارات مقترحات التطوير التنظيمي لبرامج الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتلبية احتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.63 من 5) مما تتدل على موافقة عينة الدراسة لمقترحات التطوير التنظيمي.

4. كشفت الدراسة عن أن المتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة) غير داله احصائية، مما يعني عدم وجود فروقٍ دالة إحصائية، (أي عدم

وجود تأثير) في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي للبرامج الأكاديمية لمواكبة احتياجات سوق العمل في ضوء رؤية 2030م بجامعة الأميرة نورة.

#### التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
- أن تحرص الجامعة لفتح قنوات الاتصال المتعددة لتبادل الآراء وتحسين الخبرات.
- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته.
- توفير نظام معلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود أفعالهم ومشاكلهم من التطوير.
- الاستفادة من خبرات المستشارين الخارجيين.
- توفير بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية.

#### المراجع:

1. أباخيل، عبد الله (1433هـ). التطوير التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في ضوء مُتطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
2. جوهر ، علي ورضوان، وائل.(2012). التعليم العالي العام والخاص الواقع والتحديات توجهات عالمية و عربية معاصرة، المكتبة العصرية، القاهرة.
3. الحريري، خالد حسن.(2010). العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، عدن، 11-13 أكتوبر ، 2010م.
4. الروقي، مطلق (2014). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، مجلة البحث العلمي في التربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، المملكة العربية السعودية، برنامج التحول الوطني 2020، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، المملكة العربية السعودية.
6. الرويلي، نواف بن عبد الله بن دعان.(2017). مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.مج10، ع29.
7. الشملان، خالد والفوزان، الجوهرة.(2017). مُتطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية

- للإدارة، ورقة عمل في مؤتمر جامعة القصيم، بعنوان: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 خلال الفترة من 14-16 جماد الأول 1440 هـ
8. الشيشاني، أحمد موسى عادل؛ طيفور، عاكف محمد؛ خصاونة، أمان صالح.(2011). تطوير البرامج الأكاديمية الجامعية وتأثيرها في زيادة فرص عمل خريجيها: كلية التربية البدنية- الجامعة الهاشمية نموذجياً، مجلة العلوم التربوية، مج38، ملحق5.
9. العتيبي، منير.(2006). تحليل ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي، جامعة الملك سعود، <https://ncys.ksu.edu.sa/ar> المملكة العربية السعودية
10. العجمي، نوف بنت عبد العالي؛ القرزعي، مها بنت أحمد.(2020). مُتطلّبات وتطوير وظائف الجامعات السعودية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج44، ع1.
11. علي، كرم عبد العاطي إبراهيم.(2014). "مخرجات التعلم" الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
12. فضيل، رايس.(2015). دور جودة التعليم في المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومُتطلّبات سوق العمل، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي خلال الفترة 3-5 مارس 2015، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
13. محمد، كوثر ناهي.(2017). دور التعليم في تحقيق التنمية البشرية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
14. المرزوقي، شريفه رحمة الله.(2020). محددات التوافق بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي، ومُتطلّبات سوق العمل الحكومي في مجال الاتصال: دراسة حالة على كلية الاتصال بجامعة الشارقة وعدد من المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
15. المنيع، حمد بن إبراهيم (1428هـ). التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية – تصور مقترح، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- المراجع الأجنبية:**

1. De Waal، A.; Frijns، M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: The follow up case of Nabil Bank. Measuring Business Excellence، 15(1)، 4-19.
2. Nabwera. H. Purnell, S. & Bates, I . 2008. development of a quality assurance hand book to improve educational courses in Africa. Biomed central, Vol. (6), P.p (155–161).

3. Pavlin, Just “The role of higher education in supporting graduates’ early labour market careers” International Journal of Manpower, 2014 VOLUME 35, ISSUE 4.
4. Sarojni ,Choy(2011) “Partnerships between universities and workplaces: some challenges for work-integrated learning”, 20 Apr 2010, Journal Studies in Continuing Education Volume 33, 2011 - Issue 2.