استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية

تصور مقترح

The Independence of Universities to Achieve Competitive Advantage in Light of the American and British Experiences: A Suggested Proposal

د/ خالد بن عبدالكريم بن سليمان البصير

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية،

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستشار، المشرف على الأمانة العامة لمجلس الجامعة.

ملخص:

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (56) خبيرا أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تمثلت أبعاد استقلالية الجامعات في البعد الإداري والبعد المالي والبعد الأكاديمي، وأن درجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت المرتفعة، أن الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية جاء مرتفعة، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة على مقترحات تفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، واخُتتمتْ الدراسة بتقديم تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية، تضمن المنطلقات، والأهداف، والمتطلبات، ومراحل التنفيذ، والصعوبات، والتقويم.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، استقلالية الجامعات، الميزة التنافسية، تصور مقترح.

Abstract:

The study aimed to present a proposed vision for the independence of Saudi universities to achieve competitive advantage in the light of American and British experiences. To achieve the objectives of the study، the descriptive approach was used، and the questionnaire was relied on in collecting data. The study was applied to a sample of (56) academic experts، and the study reached the following results: The dimensions of the independence of universities were represented in the administrative dimension، the financial dimension and the academic dimension، and that the degree of their importance in achieving competitive advantage from the point of view of the study members was high، that the difficulties facing the independence of universities to achieve competitive advantage came high، and that the approval of the study sample members on proposals to activate the independence of universities to achieve The competitive advantage was high. The study concluded by presenting a proposed vision for the independence of Saudi universities to achieve competitive advantage in the light of American and British experiences، including premises، objectives، requirements، implementation stages، difficulties، and evaluation.

Keywords: Higher Education، Universities، Independence، Competitive Advantage، and Suggested Proposal.

المقدمة:

تشهد مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن تحديات شتى ومتنوعة وغير مسبوقة، وذلك في خضم التغيرات التي فرضتها الثورة الرقمية والمعلوماتية، وتداعيات عصر العولمة، وانتشار مفهوم تدويل التعليم؛ وهو ما أفضى إلى تنامي الاهتمام بالبحث عن أفضل الاتجاهات المعاصرة التي من شأنها إدخال التحسينات اللازمة على نظم التعليم الجامعي، سعيًا إلى زيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية متفردة.

فقد فرضت جملة من المعطيات العالمية على الجامعات في غضون العقدين الماضيين التقدم بنشاط للبحث عن مصادر جديدة لتحقيق مزايا تنافسية استجابةً للطلب التحويلي الذي واجهه ميدان التعليم العالي (Lozano-Jiménez، 2021، 1، Huéscar and Moreno-Murcia)، وذلك من أجل التطور والنمو والمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، لاسيما في ظل ولوج عصر اقتصاد المعرفة، والاندماج في سياسات الانفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وظهور تصنيفات الجامعات العالمية (الحوت وتوفيق وعبد المطلب، 2015، ص.133؛ المنيع، 2020، ص.239؛ Boscor، 2015، 379).

ومن هذا المنطلق بات تحقيق الميزة التنافسية يمثل الشغل الشاغل لمختلف الجامعات (الحكيمي ومصلح وقحطان، 2021، ص.408)، وأحد أكثر التحديات الكبرى التي تواجهها في إطار العصر الرقمي والصناعي (David et al.، 2021، p.397)، وذلك على أساس أن تحقيق هذه الميزة يعد القوة الدافعة لاستمرارية تطور هذه الجامعات (Dimitrova and Dimitrova، 2017، 311)، ومورداً متميزًا لتمكينها من البقاء والمنافسة، والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية (حويحي والسهيمي، 2019، ص.9).

ومن المؤكد أنه لا يمكن للجامعات المضي قدمًا في تحقيق الميزة التنافسية إلا من خلال السعي الجاد لاكتساب ميزة أو عنصرًا للتفوق يسمح لها بمجابهة منافسيها (عبد العال والمهدي ومغاوري، 2021، ص.75؛ وداود وأحمد وعبد القوي، 2020، ص.46؛ Soko et al، 2015، 2.)؛ وهو ما يمكن أن يتحقق بفعالية من خلال منح الجامعات الاستقلالية أو ما يعرف بـ "University Autonomy".

إن استقلالية الجامعات - كنهج إداري بديل ينطوي على الاستقلال الإداري والمالي والأكاديمي- باعتبار ذلك يمثل أحد المتطلبات الرئيسية لإحراز التقدم القائم على تحقيق الميزة التنافسية في نظم التعليم الجامعي (Erçetin and Fındık، 2016، 464)، وتوجهًا استراتيجيًا من شأنه أن يحقق امتيازًا تنافسيًا قويًا لمختلف مؤسسات التعليم العالي (Soko et al، 2015 2)؛ وهو ما حذا بالعديد من الدول وقادة الجامعات وصانعي السياسات إلى توليد وعي مبكر ومتزايد بشأن ضرورة تفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق تعليم عالي ذو جودة وفعالية (Erçetin and Fındık, 2016, 463)، وذلك ما يتضح من تعدد المؤتمرات والجهود التي نادت باستقلالية الجامعات، كمؤتمر ليما عام 1988 حول الحرية الأكاديمية واستقلالية مؤسسات التعليم العالي، والتوقيع على الميثاق العظيم للجامعات في أوروبا في سبتمبر 1988، وإعلام دار السلام عام 1990، فضلًا على إعلان منظمة اليونسكو حول استقلالية الجامعات والحرية الأكاديمية عام 1998، وكذلك إعلان عمان للحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي عام 2004 Erçetin and Fındık، 2016، 467؛ باجودة، 2018، ص.2).

وقد تعددت الرؤى الأكاديمية التي تؤكد على أهمية منح الجامعات استقلاليتها كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يرى الصالح (2012، ص. 299) أن منح الجامعات الاستقلالية يعد أحد أهم المتطلبات الخارجية لدعم تنافسية مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك عبر قناة التنظيم التي تضمن مرونة اتخاذ القرارات عبر مجالس الأمناء. كما يشدد خلف (2017، ص.2) على إن الجامعات لا يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية إلا إذا تمتعت بدرجة عالية من الاستقلالية. وأيضًا يشير الحمدان والبقمي (2019، ص.195)

إلى إن استقلالية الجامعات تضطلع بدور فاعل في خلق ميزة تنافسية بين الجامعات بعضها البعض، حيث إنها تسهم في تحويل الجامعات إلى مؤسسات متخصصة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة وواضحة، تتمتع بمرونة عالية في استحداث اللوائح والأنظمة التي تعزز تميزها وإبداعها. ومن ناحية أخرى يوضح باسعيد (2020، ص.82) أن استقلالية الجامعات باتت قضية عالمية لتمكين الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل تزايد الطلب على التعليم الجامعي، والتتابع المتسارع للتطورات الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ذات السياق، أوضحت نتائج العديد من الدراسات العلمية أن تطبيق استقلالية الجامعات يرتبط بعدد من المناحي الإيجابية المهمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، كدراسة جولفيا (Gulieva، 2013) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين مستوى تدويل الجامعات ودرجة استقلاليتها المؤسسية، ودراسة ميكافيلا ومارتينيز (Michavila and Martinez، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تميز الجامعات واستقلاليتها في ضوء تحليل بيانات التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية بجامعة شنغهاي، وكذلك دراسة سريانسيه وآخرون (Suriansyah et al، 2019) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين استقلالية الجامعة وتمكين المحاضرين وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الإندونيسية، ودراسة كوماري واليشاهي (Kou-mari and Alishahi، 2020) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين استقلالية الجامعة بأبعادها (الاستقلالية التنظيمية، والاستقلالية الأكاديمية) ومستوى المسؤولية الاجتماعية لجامعة تبريز للعلوم الطبية بإيران.

وليس ثمة شك في إن تطبيق نظام الجامعات الجديد على كافة الجامعات السعودية باختلاف موقعها الجغرافي وخصائصها العمرية والإدارية وبنيتها الأكاديمية يتطلب الكثير من الجهد والوقت، خاصة أنه تم إقرار تطبيق هذا النظام على ثلاث جامعات حكومية فقط كمرحلة أولى، ثم من المخطط له أن يتم التطبيق التدريجي على باقي الجامعات السعودية (السليماني، 2020، ص.82)؛ وهو ما يؤكد عدم الجاهزية الآنية

لكافة الجامعات بالمملكة لتبني الاستقلالية التي تمثل الركيزة الأساسية لنظام الجامعات الجديد من جهة، وحاجة هذه الجامعات إلى نهج عمل مستقبلي يمكن الاسترشاد به للانتقال من الهوية التقليدية التي تتبناها هذه الجامعات إلى الهوية المستقلة الرامية إلى ترسيخ التميز والجودة من جهة أخرى.

وتأسيسًا على ما سبق، وفي ضوء ما تفرضه المستجدات النوعية التي تشهدها البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة من الحاجة الملحة للاستفادة من الخبرات العالمية الرائدة في دعم استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية؛ لاسيما أن دراسة الخبرات العالمية في مجال ما يمثل عاملًا رئيسيًا في التعرف على المقومات الكامنة وراء النجاح في هذا المجال، ومن ثم الإفادة من هذه التجارب في تطوير واقع الدول الأقل خبرة في المجال ذاته (مطر، 2015، ص.189)؛ فإن الدراسة الحالية تأتي مستهدفة صياغة تصور مقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الراهن تتحدد قدرة الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال موقعها في التصنيفات العالمية للجامعات، كتصنيف التايمز للتعليم العالي ((Times Higher Education، وتصنيف مؤسسة كواكواريلي سايموندز البريطانية (QS World University Rankings)، وهو ما أدركه ولاة الأمر على الصعيد الوطني، وبناءً عليه تم العناية بصياغة رؤية المملكة 2030 بحيث استهدفت في طياتها أن تصبح خمسة جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة عالمية (العربي، 2020، ص.408).

13. وبالرغم من هذه الجهود والتوجهات الكبيرة، إلا أنه يلاحظ غياب غالبية الجامعات السعودية عن هذه التصنيفات، ووجود جامعتين سعوديتين فقط ضمن أفضل 200 جامعة دولية في واحد من هذه التصنيفات؛ إذ جاءت عشرة جامعات سعودية فقط ضمن تصنيف مؤسسة كواكواريلي سايموندز البريطانية (QS World University Rankings) للعام 2021، بما في ذلك جامعة الملك عبد العزيز التي احتلت المرتبة

(143) عالميًا، وجامعة الملك فهد في المرتبة (186)، وجامعة الملك سعود في المرتبة (287)، وجامعة أم القرى في المرتبة (475)، إلى جانب جامعة الإمام عبد الرحمن في المرتبة (522)، وجامعة الملك خالد في المرتبة (620)، وجامعة الأمير محمد بن فهد في المرتبة (773)، وكذلك الجامعة الإسلامية في المدينة في المرتبة (841)، وجامعة الملك فيصل في المرتبة (849)، وأخيرًا جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في المرتبة (874) (QS World University Rankings، 2021). بينما لم تجيء أي من الجامعات السعودية ضمن أفضل 200 جامعة عالمية على تصنيف التايمز للعام 2021، حيث تضمن التصنيف عشرة جامعات سعودية، أولها جامعة الملك عبد العزيز التي احتلت المرتبة (250-201) عالميًا، فجامعة الفيصل في المرتبة (300-251)، فجامعة الملك سعود في المرتبة (-401 500)، فجامعة الملك فهد للبترول والمعادن وجامعة خالد في المرتبة (-501 600)، فجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية في المرتبة (-801 1000)، ثم جامعة الملك فيصل وجامعة القصيم وجامعة أم القرى في المراتب (1001+) (The World University Ranking، 2021).

وقد يرجع ضعف قدرة الجامعات السعودية على تحقيق ميزة تنافسية، وغياب ترتيب غالبيتها في أشهر التصنيفات العالمية إلى قلة تفعيل استقلالية الجامعات بالدرجة المنشودة، وهو ما يمكن الاستدلال عليه من نتائج العديد من الدراسات والأبحاث المحلية؛ كدراسة العمري (2018) التي أظهرت انخفاض المستوى العام للحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي في الجامعات السعودية في مجالات البحث العلمي واتخاذ القرار والتعبير عن الرأي، ودراسة المفيز (2018) التي بينت أن ضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية يعد من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية. إضافة إلى دراسة الغامدي (2018) التي أظهرت أن مركزية القرارات والأنظمة واللوائح ذات الصلة بتفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع تعد من أبرز نقاط الضعف في البيئة

الداخلية المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودراسة القحطاني (2019) التي أوضحت أن صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية – وخاصة الاستقلالية المالية– تعد من المعوقات التي تحول دون حوكمة هذه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، ودراسة التويجري (2020) التي شددت على أهمية منح الجامعات السعودية الاستقلالية التامة (مالية وإدارية وأكاديمية) في سبيل تحقيق المنافسة والتميز، وكذلك دراسة المنيع (2020) التي بينت أن الافتقار إلى الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي للجامعات يعد من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية 2030.

ولعل كل ذلك وغيره، هو ما حذا بولاة الأمر في المملكة العربية السعودية إلى التوجه الحثيث نحو دعم استقلالية الجامعات كسبيل لتحقيق التطور والمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي (حمرون، 2018، ص.461)، حيث شهد ميدان التعليم العالي في شهر ربيع الأول من العام الهجري 1441ه إقرار نظام الجامعات الجديد كأحد المبادرات الوطنية التي تلبي مستهدفات رؤية 2030، والتي تسعى بشكل رئيس إلى تعزيز المكانة العلمية والبحثية والمجتمعية للجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي من خلال منحها الاستقلالية المنضبطة، والتي تتضمن إمكانية سن اللوائح والتشريعات، وتأسيس شركات مساهمة أو المساهمة في تأسيسها، والحصول على مقابل مادي نظير البرامج والدورات والخدمات الجامعية والبحوث التي تقدمها، إلى جانب صلاحية إنشاء أوقاف لصالح الجامعات، والاستثمار النقدي والعيني وتنميته، وتأسيس فروع للجامعات في مواقع محددة (النايف، 2020، ص243؛ والسليماني، 2020، ص.82؛ والمبارك والجبر، 2021، ص209).

وتأسيسًا على ما سبق، وفي ظل الجهود الوطنية الحثيثة التي تبذل في سبيل تطوير أداء الجامعات السعودية ومنحها الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية في ضوء نظام الجامعات الجديد 1441ه، ومضامين رؤية المملكة 2030، وتلبية للتوصيات

والمقترحات الواردة في ثنايا عدد من الدراسات التربوية الحديثة، ومنها ما أوصت به دراسة الصالح (2012) من ضرورة منح الجامعات السعودية الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية لبناء الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة، وما شددت عليه دراسة باجودة (2018) من ضرورة الاستفادة من الخبرات الإقليمية والدولية في مجال تحقيق استقلالية الجامعات السعودية، إلى جانب ما أوصت به دراسة العلياني (2019) من ضرورة دعم الاستقلالية الإدارية للجامعات السعودية من خلال خلق مناخ تنافسي لتطوير العملية التعليمية، كذلك ما أوصت به دراسة الغامدي (2019) من ضرورة العمل على استقلالية الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عوضًا عن ما اقترحته دراسة الحمدان والبقمي (2019) من الحاجة إلى إجراء دراسة تهدف إلى وضع تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الحاجة إلى صياغة تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

أسئلة الدراسة: يتفرع من مشكلة البحث الأسئلة الفرعية الآتية:

1 – ما الإطار النظري لاستقلالية الجامعات السعودية وأبرز متطلباته لتحقيق الميزة التنافسية؟

2 – ما أبعاد استقلالية الجامعات السعودية ودرجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

3 – ما الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

4 – ما المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

5 – ما التصور المقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض الخبرات الأمريكية والبريطانية ونتائج الدراسة الميدانية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. عرض الإطار المفاهيمي الاستقلالية الجامعات السعودية وأبرز متطلباته لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية.
2. تحديد المتطلبات اللازمة لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.
3. التعرف على أبعاد استقلالية الجامعات السعودية ودرجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
4. الكشف عن الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
5. التوصل إلى المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أهمية الدراسة: ترتكز أهمية الدراسة الحالية على النقاط الآتية:

- إن موضوع الدراسة يأتي متماشيًا وداعمًا للجهود الوطنية الرامية إلى تحسين الميزة التنافسية للجامعات الحكومية السعودية من خلال منحها الاستقلالية المنضبطة في ضوء نظام الجامعات الجديد 1441ه ومستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تفرض الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد من قبل الباحثين لتقصي الخبرات العالمية الرائدة التي يمكن الإفادة منها في تعزيز نجاح التجربة السعودية في هذا المجال الحيوي.
- يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة في إفادة المعنيين بتطبيق استقلالية الجامعات السعودية من خلال تقديم تصور مقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية، والذي يمكن لهم الاسترشاد به لتفعيل الاستقلالية المنشودة للجامعات السعودية في المرحلة القادمة.
- تسهم نتائج الدراسة في تبصير متخذي القرار بالمملكة بدرجة استقلالية الجامعات (المالية، الإدارية، الأكاديمية) لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما قد يشكل منطلقًا لهم

للمضي قدمًا نحو معالجة نقاط الضعف في هذا الواقع، وتعزيز نقاط القوة فيه.

- قد تساعد نتائج الدراسة في تقديم صورة واضحة للقائمين على مجلس شؤون الجامعات بالمملكة حول الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وذلك بما يساعدهم على تحديد التدابير المناسبة لتذليل هذه الصعوبات، والتغلب عليها.
- تفيد نتائج الدراسة في تزويد صناع القرار في ميدان التعليم العالي الجامعي بمجموعة من المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- تفتح هذه الدراسة المجال للباحثين والمختصين في حقل الإدارة التربوية لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية التي تعنى بتناول استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على صياغة تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية، إلى جانب التعرف على درجة الاستقلالية (المالية، الإداريــة، الأكاديمية) لهذه الجامعات، والكشف عن الصعوبات التي تواجهها، وكذلك التوصل إلى المقترحات المناسبة لتفعيلها.

وتمثلت الحدود البشرية في عينة مكونة من (56) خبيراً أكاديمياً.

أما الحدود المكانية والزمانية فقد اقتصرت على الجامعات السعودية الحكومية، وذلك خلال الفصل الأول من العام الجامعي -1442 1443هـ

مصطلحات الدراسة: تتضمن الدراسة التعريف بالمصطلحات الآتية:

- استقلالية الجامعات (Universities Autonomy):

تعرفها باسعيد (2020) بأنها: " تمتع الجامعات السعودية بالاستقلال التام، علميًا، وماليًا، وإداريًا، وأن تكون ذات زمة مالية مستقلة تعطيها حق التملك، والتصرف، والاستثمار، والتقاضي، بما يكفله لها النظام الجامعات الجديد". (ص.84)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مدخل إصلاحي ثلاثي الأبعاد لتحسين واقع الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية، وهو يقوم على تمتع الجامعات السعودية بالحرية المسئولة والمنضبطة في إدارة شؤونها الإدارية، والمالية، والأكاديمية، ويقاس إجرائيًا من خلال استجابات أفراد الدراسة على الأبعاد الثلاثة من المحور الأول ضمن الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

– الميزة التنافسية للجامعات (Competitive Advantage of Universities):

يعرفها حويحي والسهيمي (2019) بأنها: " قدرة الجامعة على التميز والتفوق النوعي على منافسيها، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات من خلال امتلاكها للموارد والكفاءات اللازمة، وبما يمكنها من إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بطريقة متفردة بأقل تكلفة وأعلى جودة". (ص.6)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات السعودية على تطبيق الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية بما يمنحها امتيازاً وتفوقًا على منافسيها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

– الخبرات العالمية (International Experiences):

يعرفها الأنصاري (2019) بأنها: " الأساليب والطرق والتطبيقات التي طرأت واستجدت عالميًا في قضية ما". (ص.236)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الممارسات والإجراءات التي تتبعها الجامعات ذات المراتب الأولى في التصنيفات العالمية للجامعات في عدد من الدول المتقدمة المختارة (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة)، والتي تتعلق بتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية.

– تصور مقترح (A Suggested Perception):

يعرفه زين الدين (2013) بأنه: " تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية أو كمية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين". (ص.6)

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: نهج عمل مستقبلي يستهدف تفعيل استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق ميزة تنافسية في ضوء مراجعة عدد من الخبرات العالمية، والذي تم صياغته استنادًا إلى النتائج الميدانية التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

المحور الأول: استقلالية الجامعات:

أولاً: مفهوم استقلالية الجامعات

يعد مفهوم استقلالية الجامعات من المفاهيم التي يصعب تحديدها، حيث يميل معناه إلى الاختلاف والتباين تبعًا لتباين السياقات الوطنية ومرور الوقت (Orosz، 2018، 639، 2018). وبوجه عام عرفت الاستقلالية المؤسسية للجامعات من قبل اليونسكو على أنها: "درجة من الحكم الذاتي، ضرورية لاتخاذ قرارات فعالة من قبل مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمعايير العمل الأكاديمي، والإدارة، والأنشطة ذات الصلة" (Sancheti and Pillai، 2020، 1).

كما عرفت استقلالية الجامعات من قبل عسيري (2016) بأنها: "حرية الجامعات في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والأكاديمية دون تدخل من أي جهة خارجية سواء الدولة أو مؤسسات المجتمع، ووفق إطار عمل يخدم صالح الجامعة والدولة والمجتمع". (ص.692)

هذا ويتحدد مفهوم استقلالية الجامعات تبعًا لوجهة نظر باجودة (2018) في كونه يعني: "تحرر الجامعات من جميع القيود الخارجية إداريًا، بحيث يؤول الحكم إلى الجامعات، وتحويلها من سلطة وزارة التعليم إلى الحكم الذاتي، وتبني نظام بموارد مالية كافية لتبرير وتمكين السيطرة للجامعة". (ص.12)

ويعرفها سنندر وإمرون (Sunandar and Imron، 2019) بأنها: "ذلك الجهد الاستراتيجي الذي يتم اتخاذه لتحقيق الخدمة المهنية للجامعات من خلال تطبيق نظام حكومي لامركزي في إدارة المؤسسات الجامعية". (P.48)

كذلك تنظر الحمدان والبقمي (2019) إلى هذا المفهوم بوصفه يعبر عن "حرية الجامعة في تحديد أهدافها وأولويات عملها، وتسيير إدارتها ذاتيًا في النواحي الإدارية

والمالية والأكاديمية، بما يحقق فعالية إدارتها، ويتيح لها تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها". (ص.199)

والجدير بالذكر، أن مفهوم الاستقلالية لا يعني منح الجامعات الحرية المطلقة دون رقابة؛ إذ تتضمن الاستقلالية تحمل الجامعات المسؤولية عن قراراتها، والمساءلة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين، بما في ذلك الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والجمهور العام (Volkov and Melnyx، 2018، 32).

وبمراجعة الرؤى السابقة لمفهوم استقلالية الجامعات، يمكن تعريف هذا المصطلح بأنه: مدخل إصلاحي ثلاثي الأبعاد لتحسين واقع المؤسسات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية، يقوم على تمتع الجامعات بالحرية المسئولة والمنضبطة في إدارة شؤونها الإدارية، والمالية، والأكاديمية.

ثانيًا: أهمية استقلالية الجامعات:

إن استقلالية الجامعات تعد حجر الزاوية في ترسيخ مبادئ حوكمة الجامعات (الشمري، 2018، ص.390)، وشرط أساسي لبناء منظومة علمية منتجة (عبد الرحمن، 2014، ص.318)، إلى جانب كونها أحد السمات الرئيسية المميزة للمجتمعات الديمقراطية (Bergan et al.، 2016،p.3).

وثمة أهمية قصوى لأن تكون الجامعات مجتمعًا أكاديميًا مستقلًا، حيث ينبغي ألا تتأثر الأنشطة البحثية وتوليد المعرفة بأي دوافع أخرى غير السعي وراء الحقيقة لتعزيز فهم الإنسان للمفاهيم و النظريات والمعارف العلمية، والتي قد تساهم بشكل مباشر في التطور التكنولوجي والمجتمعي على المستويين الوطني والعالمي (Suriansyah et al، 2019، 128).

كما تؤدي استقلالية الجامعات دورًا مهمًا في محاولات تحديد المعايير الدولية لحوكمة الجامعات، وتنبع أهميتها من حقيقة أن الجامعات البحثية، من أجل تحقيق رسالتها المميزة، ينبغي أن تتمتع بقدر كبير من حرية اتخاذ القرار، لا سيما في الأمور المتعلقة بالحكم الذاتي، والإدارة المالية، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، واختيار عدد الطلاب، واختيار المناهج، وتحديد المستوى الأكاديمي (Yulianto، 2017، 41).

ومن ناحية أخرى، تشكل الاستقلالية مطلبًا حيويًا للجامعات فيما يتعلق باكتساب القدرة على الاعتماد على الذات في التوظيف، وإدارة عبء العمل للتدريس والبحث. إضافة إلى إن استقلالية أعضاء التدريس تمثل أمرًا لا مفر منه في أداء الجامعات لوظائفها الجديدة ذات الصلة بمهمتها الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع والمشاركة النشطة في تنميته اقتصاديًا واجتماعيًا، وكذلك تسهم مشاركة الأعضاء الخارجيون في مجالس إدارة الجامعات في تعزيز ربط الجامعات بمناطقها ومجتمعاتها (Michavila and Martinez، 2018، 49).

وإضافة إلى ذلك، فإن هنالك ترابط وثيق بين استقلالية والحرية الأكاديمية؛ حيث تعد الاستقلالية المؤسسية ضرورة وشرطًا للحرية الأكاديمية، فهي تعبر في الأساس عن حق أعضاء هيئة التدريس في تقرير ما يجب تدريسه، وتحديد موضوعات البحث العلمي وطرقه، ونشر نتائجه (Sancheti and Pillai، 2020، 2). كما أن تمتع الجامعات بالاستقلالية دون وجود أي ضغوط خارجية يعزز درجة الحرية الأكاديمية التي تمارسها الهيئة التدريسية؛ لأن هذه الاستقلالية تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في هيكل إدارة الجامعة، وقيادتها (Chattopadhyay, 2020, 7).

ثالثًا: أبعاد استقلالية الجامعات:

إن ثمة إجماعًا في الأدبيات الإدارية على إن استقلالية الجامعات تعد مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث تختلف أعداد ومسميات الأبعاد المحددة لهذا المفهوم اختلافًا واسعًا عبر الدراسات المنشورة (Orosz، 2018، 639). فعلى سبيل المثال، يميز فولكوين (Volkwein، 1986، 515) بعدين فقط من استقلالية الجامعات، وهما البعد الأكاديمي والمالي. في حين تحدد رابطة الجامعات الأوروبية (The European University Association، 2017) أربعة أبعاد لاستقلالية الجامعات، وهي الاستقلالية التنظيمية، والاستقلالية المالية، واستقلالية التوظيف، والاستقلالية الأكاديمية.

ولعل أكثر التصنيفات المستخدمة هو التصنيف ثلاثي الأبعاد لاستقلالية الجامعات، والمتمثل في الآتي:

1. **الاستقلالية الإدارية** (Administrative Autonomy):

ويقصد بالاستقلالية الإدارية " أن تخول الجامعة قانونيًا بحرية التصرف في إدارة شؤونها، في حدود إطار قانوني معين، وتشمل المجالات الرئيسة للاستقلال الإداري، حرية اختيار الموظفين، وحرية اختيار الطلاب، ومراقبة المناهج والمعايير، وقبول برامج البحث، وتخصيص الموارد الداخلية". (عسيري، 2016، ص694)

كما تعرف بأنها " حرية الجامعة في اختيار نمط التنظيم وهيكله المناسب الذي يتفق وأهدافها، مع صدور لوائح منظمة للنواحي الإدارية المطلوبة من مجلس كل جامعة، وحرية الجامعة في تعيين العاملين بها وفقًا لاحتياجاتها الفعلية، وتحديد مستويات الخبرة والتأهيل اللازمة"(التويجري، 2020، 229).

ويمكن تعريف الاستقلالية الإدارية للجامعات الحكومية بأنها: قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن صياغة لوائحها وأنظمتها ذات الصلة بالنواحي الإدارية، والتطوير المستقل للإجراءات والمعايير ذات الصلة باختيار وترقية وفصل الموظفين، وتحديد سلطات القيادات الجامعية، إلى جانب اختيار هيكل مجلس إدارتها والأعضاء الخارجيين، وتحديد الهيكل الإداري الداخلي للكليات والأقسام، وذلك وفق قواعد تضمن المساءلة والانضباط.

وتتضمن الاستقلالية الإدارية تبعًا لما أوضحه سانشيتي وبيلاي (Sancheti and Pillai، 2020، 9) ما يلي:

- تطبيق نظام إداري لتشجيع أفضل ممارسات الحوكمة.
- الاستقلالية في تحديد كل من رتبة وعدد مناصب الأساتذة، وكذلك الأساتذة المساعدين والأساتذة.
- حرية الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأكاديمية لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- وضع ميثاق لتحديد المسؤولية، وتفويض الصلاحيات للمستويات المختلفة داخل نظام الجامعة.

2. **الاستقلالية المالية** (Financial Autonomy):

يقصد بالاستقلالية المالية "ضمان حرية الجامعة وإعطاؤها الصلاحيات في تنويع مصادر دخلها بالطرق التي تناسبها وتتماشى مع إمكاناتها، وكذلك إعطاؤها حرية التصرف في مواردها المختلفة حسب الأنظمة واللوائح التي تضعها مجالس الجامعة، وذلك بناءً على أنظمة ميزانية تضع الخطوط العريضة، ولا تحدد بدقة بنود الميزانية التي تتبعها الجامعة بكل تفاصيلها" (باجودة، 2018، 12، 13).

ويتحدد مفهوم هذا المصطلح وفقًا لما أوردته مبروك وضاحي وخاطر(2020) في أن " تنفرد الجامعة بإدارة مواردها المالية وإنفاقها، ووضع نظم الحوافز والأجور بما يتفق مع طبيعتها ووظيفتها". (ص210)

ويمكن تعريف الاستقلالية المالية للجامعات الحكومية بأنها: قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تحديد الرسوم الدراسية للطلاب، ورواتب الموظفين، وحيازة والتصرف في الأراضي والمنشآت التابعة للجامعة، إلى جانب حرية التصرف في الاحتياطيات والفوائض المالية من التمويل الحكومي، والاقتراض والاستثمار في الأسواق المالية، وإصدار الأسهم والسندات، وذلك وفق قواعد تضمن المساءلة والانضباط.

وتنطوي الاستقلالية المالية وفقًا لما أورده سانشيتي وبيلاي (Sancheti and Pil-lai، 2020، 9) على الآتي:

- حرية إقرار وتحديد هيكل الرسوم الجامعية.
- حرية إقرار المنح الدراسية للطلاب المتميزين والمستحقين من الطبقات الاقتصادية الدنيا.
- القيام بالمهام الاستشارية والمشاريع البحثية الممولة.

3 - **الاستقلالية الأكاديمية** (Academic Autonomy):

تشير الاستقلالية الأكاديمية بحسب التويجري (2020) إلى " حرية الجامعة في وضع نظم وأساليب الدراسة بها، وتحديد محتويات المقررات الدراسية، وإبداء الرأي في سياسة القبول بالجامعات، وتحديد الأعداد التي تتناسب مع إمكانيات الجامعة، وحريتها في تقييم الأداء، وتحديد مجالات البحث العلمي". (ص.229)

كما يعرف هذا البعد من الاستقلالية تبعًا لـ بلقروي وبن حمد (Belgaroui and Ben Hamad، 2020) بأنه: "حرية الجامعات فيما يتعلق بتحديد تخصصاتها وبرامجها الأكاديمية، واختيار المناهج الجامعية وطرائق تدريسها، وتحديد العدد النهائي للطلاب المقبولين، ومعايير قبولهم، ومعايير تقييم البرامج الجامعية، وتقويم مخرجات التعلم وطرق التدريس، إلى جانب ما يتمتع به كادرها الأكاديمي وطلابها من حرية تامة في التعبير عن آرائهم، وتداول المعرفة فيما بينهم، واختيار المجالات البحثية التي يرون جدواها للمجتمع". (P.179).

ويمكن تعريف الاستقلالية الأكاديمية للجامعات الحكومية بأنها: قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن تحديد لوائح القبول وعدد الطلاب المسجلين، وتحديد محتويات البرامج الأكاديمية، وإنشاء وإغلاق برامج في التخصصات المختلفة، واختيار الآليات والهيئات التي تضمن جودة البرامج الأكاديمية.

وتشمل الاستقلالية الأكاديمية بحسب ما يذكر سانشيتي وبيلاي (Sancheti and Pillai، 2020، 9) ما يلي:

- تصميم البرامج والمناهج الأكاديمية.
- الاستقلالية في تقرير الإجراءات المتعلقة باختيار الزملاء الباحثين.
- اعتماد الدورات المعتمدة على أساس الاختيار.
- إنشاء وحدات داخلية لضمان الجودة الأكاديمية.
- تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في العمل البحثي بناءً على معايير قابلة للقياس الكمي.
- الاستقلالية في إنشاء روابط للتعاون الأكاديمي والبحثي داخليًا وخارجيًا.
- الشفافية والموضوعية في اختيار أعضاء هيئة التدريس.
- جودة البحث مع التركيز على المعايير الدولية، مثل: مؤشرات الاقتباس، وبراءات الاختراع.

رابعًا: المتطلبات اللازمة لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية:

تتحدد أهم المتطلبات الرئيسية لتفعيل استقلالية الجامعات في إيجاد التوازن السليم بين الاستقلالية والمساءلة؛ حيث ينبغي ألا تكون الجامعات مستقلة فحسب، بل يتوجب

أن تخضع أيضًا للمساءلة التي قد تتضمن بحسب ما يذكر ماتي ولوينسكا (Matei and Lwinska، 2014، 25) ما يلي:

- تفعيل المساءلة من قبل سلطات الدولة نيابة عن المجتمع؛ لضمان أن الجامعات تعمل بفعالية وفقًا لمهمتها، وأنها تستخدم الموارد العامة والخاصة بعناية وكفاءة، وأنها تعمل وفقًا للمعايير الأخلاقية المناسبة.
- تفعيل أنظمة ضمان الجودة بوصفها شكلاً من أشكال المساءلة.
- تخصص التمويل الحكومي على أساس الأداء.
- تفعيل مشاركة الممثلين الخارجيين في هياكل الحوكمة، مثل: مجالس الجامعات مع أعضاء خارجيين.
- تفعيل إجراءات الترخيص والاعتماد، والتدقيق، وجداول التصنيف، وتقييم نتائج التعلم.

كما يتطلب منح الجامعات الاستقلالية لتحقيق الميزة التنافسية، توافر مجموعة من المتطلبات التي تضمن تحقيق الاستقلالية المنضبطة، ومن أبرز هذه المتطلبات بحسب ما يذكر فولكوف وميلنيكس (Volkov and Melnyx، 2018، 23، 33) ما يلي:

- منح وممارسة الجامعات الحق في تصميم وتعديل المناهج الجامعية، وتحديد الرسوم الدراسية وإجراءات القبول.
- تحويل الجامعات إلى نظام تمويل طويل الأجل، وتنافسي، وقائم على الأداء، وقائم على المنح.
- أن توجه الجامعات جهودها نحو تنويع مصادر دخلها. نظرًا لأن الاعتماد على مصدر تمويل واحد يحد من استقلالية الجامعات وقدرتها على إدارة تنميتها.
- ألا تكون المبادرة الفكرية في التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجية الجامعات ملكًا لمجلس الجامعة، بل ينبغي أن تكون لامركزية من خلال تعزيز صلاحيات مجالس الأمناء، وبحيث تتضمن هذه المجالس عدد من الأشخاص العاديين من أعضاء

وممثلي أصحاب المصلحة الرئيسيين، وذلك بما يؤدي إلى إنشاء روابط بين إدارة الجامعة والجمهور والطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس.

- توسيع نطاق عمل مجالس الأمناء في الجامعات، بحيث لا تعمل فقط كلجان تدقيق للموافقة على المعاملات المالية والقانونية، بل ينبغي أن تتمثل وظيفتهم الرئيسية في ضمان مساءلة جامعاتهم أمام أصحاب المصلحة. وهو ما يلزم منح مجالس الأمناء سلطة اختيار وتعيين وإقالة الرئيس التنفيذي للجامعة.

وللوقوف على واقع المتطلبات اللازمة لمنح الجامعات السعودية الاستقلالية، يمكن مراجعة ما تضمنته الدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت على الصعيد المحلي، فعلى سبيل المثال حددت دراسة باجودة (2018، ص.ص -163 168) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعات السعودية، والتي يمكن إجمالها في الآتي:

أ- متطلبات الاستقلالية الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

- استخدام إدارة الجامعة منظومة إلكترونية إدارية حديثة.
- وضع الجامعة لوائحها التنظيمية الداخلية بنفسها.
- خضوع الجامعة لنظام رقابي إداري مشترك من قبل الأجهزة الحكومية.
- تصميم الهيكل الإداري للجامعة بالتشاور مع الجهات الحكومية.
- منح مدير الجامعة سلطة إدارية واسعة.
- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.

ب- متطلبات الاستقلالية المالية:

- الاستفادة من ممتلكات الجامعة لتنويع مصادر التمويل.
- إيجاد قنوات الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية.
- تطبيق الجامعة المحاسبة المالية الدورية.
- زيادة نسبة الاعتماد المالي الحكومي للجامعات.

- تبني الجامعة مبدأ الاستقلالية المالية.

ج. متطلبات الاستقلالية الأكاديمية، وتشمل ما يلي:

- استقلال الجامعات بنظامها الأكاديمي من حيث (شروط القبول، الاختبارات،...).
- تخصيص الجامعة عمادات للمشاريع البحثية.
- تنويع البرامج العلمية في الجامعات لتلبية حاجات المجمع.
- تشجيع الجامعات إجراء البحوث العلمية الممولة من القطاعات المختلفة.
- تنويع الكراسي العلمية بالجامعات.

كما أوردت دراسة العتيبي والأحمري (2019، ص. ص125-116) جملة من المتطلبات اللازمة لضمان استقلالية الجامعات السعودية من الناحية الإدارية والمالية والأكاديمية، والتي تمثلت فيما يلي:

أ- متطلبات الاستقلالية الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

- أن يتألف مجلس الأمناء من رئيس المجلس، ونائب الرئيس، ومدير الجامعة، ونخبة من الشخصيات الرائدة في الأوساط العلمية والأكاديمية والمالية والصناعية والحياة العامة.
- أن يمنح مجلس الأمناء صلاحية تشكيل لجان منبثقة عنه من أعضائه لدراسة موضوع ما، مع تحديد المهام التي ينبغي للجنة القيام بها لمتابعة سير العمل الجامعي.
- أن يتولى مجلس الأمناء اعتماد أسس قبول الطلاب، وأعداد المقبولين منهم بما يتناسب مع الطاقة الاستيعابية للجامعة.
- أن تتم عملية تعيين رئيس مجلس الأمناء ونائبه عن طريق الانتخاب.

ب- متطلبات الاستقلالية المالية:

- أن يقتصر دور الجهات الحكومية على الرقابة والمحاسبة المالية دون التدخل في الشأن الجامعي.
- أن يتم قبول الهبات والتبرعات التي تقدم للجامعة تبعًا للوائح والقوانين المالية القائمة.

- أن يتم إعداد اللوائح المالية للجامعة بمشاركة واسعة مكن قبل أعضاء المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.
- أن يتم تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص عن طريق الاستشارات، والشراكة البحثية، وتمويل الأنشطة والفعاليات الجامعية.

ج. متطلبات الاستقلالية الأكاديمية، وتشمل ما يلي:

- أن يمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية التامة في نشر أبحاثهم العلمية دون أي تدخل خارجي.
- أن تعتمد عملية اختيار القيادات الجامعية على إجراء انتخاب يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس.
- أن يُمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في اختيار طريقة تقييم الطلاب بحسب ما يرونه مناسبًا.
- أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية التعبير عن آرائهم العلمية والأكاديمية داخل الجامعة.

خامسًا: الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أبرز هذه الصعوبات بحسب ما يذكر إندرس، وديبور، وواير (Enders، De Boer and Weyer، 2013، 5، 7)؛ ونورغاليفا وآخرون (Nurgaliyeva et al، 2018، 334)؛ ومبروك وضحاوي وخاطر (2020، ص.224) ما يلي:

- اتسام مفهوم استقلالية الجامعات بالتعقيد نتيجة عدم وجود وجهة نظر مشتركة حول درجة الاستقلالية الصحيحة، ومعاييرها، وأنواعها، ومجالات تطبيقها، والمتطلبات التنظيمية التي ينبغي توافرها.
- البيروقراطية الإدارية السائدة في بعض الأنظمة الجامعية، والتي تتسم بضعف تفويض الصلاحيات.

- الاعتماد الواسع للجامعات على التمويل الحكومي الذي تقدمه الدولة، مما يجعلها خاضعة لسيطرة الدولة ورقابتها على الميزانية.
- تبني نظام التعيين في اختيار القيادات الجامعية بدلًا من نظام الانتخاب.
- ضعف قدرة بعض الجامعات على إدارة نفسها ذاتيًا في إطار ما تفرضه الاستقلالية من توافر متطلبات ومهارات متعددة، خاصة ما يتعلق بإيجاد مصادر تمويل جديدة.

وبخلاف ما سبق، يرى الباحث أن من أبرز الصعوبات التي قد تواجه استقلالية الجامعات هو إيجاد التوازن المناسب بين التوجيه الحكومي والاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعات، وتطوير الترتيبات والإجراءات الداخلية للاستجابة للتوقعات الخارجية من قبل الدولة والمجتمع.

سادسًا: الخبرات العالمية

ثمة خبرات عالمية رائدة في استقلالية الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، ومن أبرزها ما يلي:

أولًا: خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

تمثل الجامعات الأمريكية خبرة عالمية في تحقيق الميزة التنافسية، فهي تحتل مواقع متقدمة في أفضل التصنيفات العالمية للجامعات، فعلى سبيل المثال احتلت جامعة ستنافورد، وجامعة هارفرد، ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا المراتب الثانية إلى الخامسة على التوالي في تصنيف التايمز للجامعات العالمية (Times Higher Education World University Rankings) لعام 2020– 2021 (The World University Rankings، 2021). وفيما يتعلق بتصنيف (QS) للعام 2020– 2021، فقد احتلت أربعة جامعات ومعاهد أمريكية المراتب الأربعة الأولى، وهي معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وجامعة ستانفورد، وجامعة هارفرد، ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا (QS World University Rankings، 2021).

وتعد استقلالية مؤسسات التعليم العالي الأمريكية أحد أكثر سماتها تميزًا، حيث حرصت كل من المؤسسات الحكومية والخاصة على حماية استقلاليتها على مدى عقود، وذلك بناءً على اعتقاد مفاده أنه بدون الاستقلالية المنضبطة للجامعات لا يمكن للمعرفة أو التعليم الازدهار في البلاد (Rybkowski، 2009، 75).

إن التعليم العالي الأمريكي- المصنف الأفضل عالميًا- يمكن أن يوفر نظرة ثاقبة على طبيعة الاستقلالية الذاتية للجامعات أو ما يمكن أن يطلق عليه "الاستقلالية النسبية"، حيث يرجع تاريخ النضال من أجل استقلالية الجامعات الأمريكية إلى تاريخ التعليم العالي نفسه، ولاسيما في مدة الثمانينيات والتسعينيات التي شهدت مجموعة من الإصلاحات الهادفة إلى زيادة الاستقلالية المؤسسية للجامعات (Schulz، 2016، 1؛ Rybkowski، 2009، 77).

وبإلقاء نظرة تاريخية على تطور سياسات استقلالية مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، يتبين أنه حتى عام 1950 لم يكن لأغلبية الولايات الأمريكية إشراف تنظيمي رسمي واضح على الجامعات، وبحلول السبعينيات، أنشأت جميع الولايات، باستثناء ثلاثة ولايات، مجالس تنسيق أو مجالس إدارة موحدة تؤسس سيطرة مركزية على الكليات والجامعات، وهو ما شكل تحولًا في ميزان سلطة اتخاذ القرار من الجامعات المحلية إلى حكومات الولايات نتيجة تعديلات قانون التعليم العالي لعام 1972 (Redding، 2009، 14).

وفيما بعد شهدت الثمانينيات والتسعينيات مجموعة من الإصلاحات تجاه زيادة الاستقلالية المؤسسية للجامعات، حيث حدث تطور كبير في الحوكمة المؤسسية من خلال مطالبة كل ولاية بإنشاء وكالة تنسيق للتعليم العالي، وتمثل الغرض من مجالس التنسيق أو الإدارة في أن تكون بمثابة وسيط لعزل الجامعات، وبناءً على ذلك، تم تحديد العلاقات بين الدولة وكلياتها وجامعاتها الحكومية من خلال تعزيز مستوى الرقابة والاستقلالية والمساءلة (Schulz، 2016، 19).

وفي بدايات القرن الحادي والعشرين، اكتسبت مبادرات استقلالية الجامعات زخمًا متزايدًا، حيث سعى القادة الأكاديميون إلى مزيد من الاستقلالية والمرونة استجابةً لانخفاض

مخصصات الدولة من التمويل، وتمثل اللامركزية والكليات المستقلة أبرز مبادرات سياسة الاستقلال الذاتي التي تم تبنيها خلال هذه الفترة (Redding، 2009، 15، 16).

والجدير بالذكر أن ثمة عوامل رئيسة أسهمت في زيادة المطالبات بمنح الجامعات الأمريكية مزيد من الاستقلالية، ومنها القيود المتزايدة على الموارد جراء خفض التمويل الحكومي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية، والارتفاع المطرد في عدد المسجلين في الجامعات، وتحول العديد من الكليات والجامعات من تقديم منفعة عامة إلى التركيز على تعليم الطلاب بحيث يكون لديهم قدرات ومهارات تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل (Schulz، 2016، 3).

وتتمتع الجامعات والكليات بالولايات المتحدة بالاستقلالية الإداريـة، حيث تتولى بمفردها إدارة وتنظيم شئونها الداخلية، ووضع تشريعاتها وقوانينها التنظيمية ولوائحها المستمدة من فلسفة المجتمع، إلى جانب وضع هيكلها الإداري بما يناسب حجم تخصصاتها ووظائفها، وتعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بها، وتدار من خلال مجالس الأمناء (Board of Trustees)، فلكل كلية صغيرة عميد، وللكليات الكبيرة نواب معاونون للعميد خاصة للبرامج الأكاديمية والعلاقات الدولية، ويتولى هذا المجلس الذي يجمع نواب العميد وبعض المستشارين ورجال الأعمال من أفراد المجتمع المحلي، رسم السياسات وسن التشريعات المتعلقة بالجامعة (الحمدان والبقمي، 2019، ص.205).

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة غالبية الجامعات الأمريكية تتم من خلال مجلس الأمناء المذكور آنفًا، والذي يمثل السلطة الأعلى في الجامعات بالولايات المتحدة، فيما تدار بعض الجامعات من خلال مجالس الأوصياء (Board of Regents) كما هو الحال في جامعتي واشنطن وميتشيغان، كذلك تتم إدارة بعض الجامعات من خلال ما يعرف بمجلس المشرفين (Board of Overseers)، ومجلس الزملاء (Board of Fel-lows) كما هو متبع بجامعة هارفارد (محمد وعبد الرازق، 2019، ص.355).

ويتفاوت عدد أعضاء مجلس الأمناء في الجامعات الأمريكية من ولاية إلى أخرى، إلا أنه يتراوح في غالب الأمر بين 10 إلى 25 عضوًا، حيث يتم انتخاب غالبية أعضاء

المجلس، فيما يتم تعيين البعض منهم من قبل حاكم الولاية، وتكون الأغلبية للأعضاء الخارجيين وممثلي هيئة التدريس والطلاب، كما يتم تعيين رئيس المجلس من قبل الحاكم (ناشر والمليكي وبرقعان، 2020، ص.347؛ محمد وعبد الرازق. 2019، ص.356).

وتتولى مجالس الأمناء بالجامعات الأمريكية القيام بالعديد من الأدوار الرئيسية، ومنها تعيين رئيس الجامعة ونوابه، وكبار إداري الجامعة ومسؤوليها، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، ومراقبة درجة تقيد الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها، كما تحدد مجالس الأمناء في بعض الجامعات الأمريكية مستويات التمويل، وتصيغ السياسات، وتضع إجراءات للمساءلة، وتوافق على البرامج الأكاديمية الجديدة وأهدافها (محمد وعبد الرازق. 2019، ص.355؛ باجودة، 2018، ص.60).

ويوجد في الجامعات الأمريكية مجلس أخر بجانب مجلس الأمناء، وهو مجلس الجامعة (University Council)، والذي تقتصر وظيفته على تقديم الخدمات الاستشارية فقط دون ممارسة أي سلطة مباشرة على الجامعات (باجودة، 2018، ص.60). ويتشكل مجلس الجامعة إما بالانتخاب أو بالتعيين، ويتولى رئاسته عادة نائب رئيس الجامعة، ويباشر المجلس مهامه من خلال لجان فرعية تبحث القضايا المطروحة، وتعرض التوصيات والحلول على مجلس الجامعة لاعتمادها شهرياً (محمد وعبد الرازق. 2019، ص.356).

وبخلاف ما سبق، تعد الاستقلالية المالية أحد الأبعاد الواضحة لاستقلالية الجامعات الأمريكية، حيث شهد التعليم العالي في الولايات المتحدة في العشرينيات تحولًا واضًحا نحو تعزيز الاستقلالية المالية للجامعات، من خلال زيادة الاعتماد على الإيرادات المؤسسية، بما في ذلك الرسوم الدراسية، فعلى سبيل المثال، زادت إيرادات الرسوم الدراسية والرسوم في المؤسسات العامة التي تمنح الدرجات العلمية من ٪13 من إجمالي الإيرادات في عام 1980 إلى ٪18 في عام 2000 (Redding، 2009، 18).

وقد أسهم تنوع مصادر التمويل في مساعدة الجامعات على الاستقلال المالي، وعدم تعرضها للضغوط الحكومية، فتمويل هذه الجامعات غير مركزي ومتعدد الجهات

والمصادر، حيث تشارك فيه الحكومية الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية، فضلًا على الرسوم الجامعية، وعائدات الاستثمارات من البحوث التعاقدية والمنح والهبات، ودخول الأوقاف (الحمدان والبقمي، 2019، ص.207). وبحسب التقارير المالية للجامعات الأمريكية، فإن عائدات الأوقاف الجامعية تتراوح في الغالب بين ٪10 إلى ٪25 من إجمالي القيمة الرأسمالية للأصول الموقوفة، وتوظف غالبية الجامعات ما يقرب من 4 إلى ٪7 من هذه العائدات في دعم ميزانية الجامعة (غانم، 2018، ص.56).

وعوضًا عما سبق، تتضمن استقلالية الجامعات الأمريكية إشراك الأكاديميين في عميلة اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصهم، وخير مثال على ذلك اللجان المخصصة (Ad Hoc Committee) التي تم إنشاؤها في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، والتي سعت لإعطاء الكلمة للأكاديميين الذين يرغبون في المساهمة في المبادرات التعليمية أو البحثية المبتكرة. كمحاولة لإشراك أعضاء هيئة التدريس والباحثين في عملية اتخاذ القرار دون تشتيت انتباههم لفترة طويلة عن مهامهم الأكاديمية (Michavila and Martinez، 2018، 55).

وتتمتع أيضًا الجامعات الأمريكية بقدر وافر من الحرية الأكاديمية ضمن استقلاليتها المؤسسية، حيث تم تبني إعلان لمبادئ الحرية الأكاديمية وتولي المناصب الأكاديمية من قبل الرابط الأمريكية لأساتذة الجامعات منذ العام 1940، وتم اتخاذه كنهج عمل لممارسة الآليات الديمقراطية داخل الجامعات الأمريكية، وذلك بما يتماشى مع التعديل الأول للدستور الأمريكي الذي منحت فيه المحكمة العليا الأمريكية للجامعات ما يكفل حماية الحرية الأكاديمية (الأهواني وآخرون، 2012، ص.309).

وفي سياق أكثر تحديدًا، تعد ولاية فرجينيا من أكثر الولايات التي شهدت جهودا لإصلاح التعليم العالي فيما يتعلق باستقلالية الجامعات، مقارنة بكافة الولايات الأمريكية الأخرى، حيث يضمن قانون إعادة الهيكلة للعام 2005 (The Restructuring Act) للكليات والجامعات في هذه الولاية إطارًا لتحسين التخطيط طويل الأجل من خلال زيادة الاستقلالية الإدارية والمالية والتشغيلية Schulz، 2016، 5.

وقد أسهم قانون إعادة الهيكلة في تأسيس نهج ذي ثلاثة مستويات، لتوفير قدر أكبر من الاستقلالية للجامعات الحكومية في ولاية فرجينيا، حيث ينطوي هذا النهج بحسب ما أوضح (McBain، 2010، 315، 317)(David، 2008) على المستويات الآتية:

- المستوى الأول، تتمتع الجامعات في هذا المستوى من الحكم الذاتي بإمكانية تأسيس مجالس الزوار (Boards of Visitor)، وتمنح سلطات تشغيلية إضافية مقابل التزامها بتحقيق أهداف الدولة؛ مثل حق التصرف في فائض الممتلكات العقارية والشخصية، واستخدام عقود الإيجار التشغيلية والدخل والتأجير الرأسمالي، والإعفاء من بعض متطلبات الإبلاغ عن المشتريات، والسماح باستخدام طرق شراء معينة، وحق تعيين هيئة التدريس الإدارية.
- المستوى الثاني: تتمتع الجامعات في هذا المستوى بجميع المزايا الممنوحة لتلك التي تعمل في المستوى الأول مع ميزة إضافية تتمثل في القدرة على التفاوض - إذا رأت ذلك ضروريًا -، حيث تمنح سلطة واسعة فيما لا يزيد عن مجالين إلى ثلاثة مجالات وظيفية، مثل التمويل أو الإنفاق الرأسمالي أو تكنولوجيا المعلومات أو المشتريات أو الكوادر البشرية.
- المستوى الثالث: تتمتع الجامعات في هذا المستوى باستقلالية شبه كاملة، حيث تزود بجميع المزايا الممنوحة للمستويين الأول والثاني، إلى جانب سلطة واسعة في مجالات وظيفية متعددة حسب المفاوضات وموافقة الجمعية العامة، وللتأهل للعمل في المستوى الثالث، ينبغي أن تحصل المؤسسة الجامعية على تصنيف AA- على الأقل من وكالة تصنيف السندات الوطنية (National bond rating agency)، أو أن تكون قد أظهرت مسبقًا أداءً ناجحًا في برامج اللامركزية الحكومية والمشاريع التجريبية وإدارة منطقة واحدة على الأقل من المستوى الثاني للسلطة الإضافية.

ويمكن القول بأنه بموجب قانون إعادة الهيكلة، تم التأكيد على سلطة مجالس الزوار في تحديد الرسوم الدراسية كمصدر رئيس للإيرادات الجامعية، وقد أوجدت هذه السلطة تدفقات ثابتة في الإيرادات يمكن التنبؤ بها لكل جامعة على عكس فترات التمويل الحكومي التي لا يمكن التنبؤ بها، كما تضمن هذا التشريع تحديد أهداف واضحة لمؤسسات التعليم

العالي الحكومية، حيث يلزم الجامعات بتحقيق (12) هدفًا محددًا للولاية في مقابل الحصول على سلطة إضافية، والتي تشمل: 1) إتاحة الوصول لجميع المواطنين، 2) القدرة على تحمل التكاليف، 3) اتساع نطاق الأكاديميين، 4) المعايير الأكاديمية، 5) تقدم الطلاب ونجاحهم، 6) التسجيل المزدوج، 7) التنمية الاقتصادية، 8) البحث، 9) تعزيز التعليم من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي، 10) خطط مدتها ست سنوات، 11) التمويل والإدارة، و12) سلامة وأمن الحرم الجامعي Schulz، 2016، 5.

ثانيًا: خبرة المملكة المتحدة (بريطانيا)

تعد الخبرة البريطانية من الخبرات العالمية الرائدة في تحقيق الميزة التنافسية في ميدان المؤسسات الجامعية، حيث احتلت عدد من الجامعات البريطانية صدارة تصنيف التايمز للجامعات العالمية للعام 2020– 2021، وتحديدًا جامعة أكسفورد التي شغلت المرتبة الأولى، وجامعة كامبردج التي احتلت المرتبة السادسة من هذا التصنيف العالمي المعتمد The World University Ranking، 2021. كما احتلت جامعة أكسفورد المرتبة الخامسة من تصنيف (QS) للعام 2020– 2021 QS World University Rankings، 2021.

وتعد الاستقلالية من الخصائص الأساسية للتعليم العالي في المملكة المتحدة، فوفقًا لبطاقة النتائج الصادرة عن رابطة الجامعات الأوروبية للعام 2016، فإن الجامعات البريطانية تعد أكثر الجامعات استقلالية في أوروبا؛ حيث تمتلك هذه الجامعات مبانيها وأصولها الأخرى، وتقوم بتعيين موظفيها وأعضاء هيئة تدريسها، ولا يتم تعيين أعضاء مجالس إدارتها أو مجالسها الحاكمة من قبل الحكومة، بل تخضع عضويتهم بشكل كلي إلى التقدير المستقل للجامعة (Gallagher and Harkavy، 86 Bergan، 2019، 2 Scott، 2019).

وبالنظر إلى تاريخ استقلالية الجامعات البريطانية، يتضح أنها من أوائل الجامعات الأوروبية التي تمتعت بدرجة عالية من الاستقلالية قبل الثمانينيات (Westerhei-jden، 2018، 205)؛ حيث كفل الميثاق الملكي Royal Charter 1 1 أو النظام

الأساسي البرلماني لمؤسسات التعليم العالي البريطانية قدرا واسعا من الاستقلالية عن التدخل الحكومي أو التدخل البرلماني المباشر، حيث تمنح كل جامعة المسؤولية الكاملة لإدارة شؤونها المالية، وتتمتع بمستوى عالٍ جدًا من السلطات التقديرية في شؤونها الأكاديمية، بما في ذلك تعيين الطاقم التدريسي الخاص بها، وقبول الطلاب، وإقرار المناهج الدراسية، ومنح الشهادات الخاصة، وفي المقابل تخضع هذه المؤسسات فقط للقيود التي تفرضها المواثيق الخاصة بها، والتي تصاغ عادة بعبارات عامة (Williams، 25 ،24 ،2010).

وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن الجامعات تتمتع بمستوى مرتفع من الاستقلالية التنظيمية والإدارية، حيث يسمح لها بتحديد إجراءات ومعايير اختيار رئيس الجامعة، وحرية إقالته، وتحديد مدة ولايته، إلى جانب حرية اتخاذ القرارات بشأن الهياكل الأكاديمية، وإنشاء كيانات قانونية مستقلة (Westerheijden، 2018، 219)، كما تخضع إدارة هذه الجامعات إلى حوكمة مزدوجة تشمل كل من مجلس الشيوخ الأكاديمي(Academic senate) ومجلس الإدارة (Council)، والذي يعد كيانًا مستقلًا يتألف عادة من (25) عضوًا تقريبا، ويتضمن عدد من أعضاء هيئة التدريس وممثلي الطلاب، ويتم تحديد الصلاحيات، وسلطة اتخاذ القرار لكل هيئة إدارية بشكل تفصيلي في ميثاق الجامعة ونظامها الأساسي (Matei and Lwinska، 2014، 43).

وفيما يتعلق بعملية اختيار رؤساء الجامعات في نظام التعليم العالي البريطاني، فإن كل جامعة تقوم بتطوير لوائحها الخاصة التي تتضمن الإجراءات ذات الصلة بهذا الشأن، والتي تنطوي في الغالب على قيام مجلس الإدارة - الذي يعد أعلى هيئة إدارية في الجامعة- بالاشتراك مع عدد من الممثلين الداخليين والخارجيين بتعيين لجنة بحث لوضع قائمة مختصرة بالمرشحين، والتي تقوم بتوصية المجلس بأحد المرشحين بعد إجراء مقابلات مكثفة، حيث يمكن أن يكون هؤلاء المرشحين في كثير من الأحيان من خارج الجامعة أو خارج الأوساط الأكاديمية (Westerhei-jden، 2018، 210).

وتعد ظروف التوظيف الأكاديمي في هذه الجامعات أكثر مرونة مما هي عليه في العديد من البلدان الأوروبية الأخرى؛ فللجامعات البريطانية الحرية في وضع معايير الترقية الخاصة بها حيث لا توجد معايير تفرضها الدولة في هذا الشأن، ولا توجد أي اختبارات حكومية يجب اجتيازها لتحديد أهلية أعضاء هيئة التدريس للترقية، إلى جانب أن للمؤسسات الحرية في إنشاء كراسي جديدة دون طلب إذن من الدولة أو أي هيئات وسيطة (Scott، 2019، 7).

ومن ناحية الاستقلالية المالية، فإن نظام التعليم العالي يتيح للجامعات البريطانية الاحتفاظ بأي فوائض متبقية من تمويل الدولة دون أي قيود، إلى جانب إمكانية اقتراض الجامعات من الأسواق المالية إذا كانت التكلفة السنوية لالتزام القرض لا تتجاوز 4٪ من إجمالي دخل الجامعة، وفي حالة تجاوز هذه النسبة يتطلب الأمر الحصول على موافقة مجلس تمويل التعليم العالي (Matei and Lwinska، 2014، 59، 62). كما تتمتع هذه الجامعات بالقدرة على تملك المباني، وتحديد الرسوم الدراسية لطلاب الاتحاد الأوروبي على مستوى الماجستير والدكتوراه، وللطلاب خارج الاتحاد الأوروبي على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه (Westerheijden، 2018، 219).

ولعل إدخال الرسوم الدراسية كمصدر رئيس للدخل يعد من الدعائم القوية لاستقلالية الجامعات في المملكة المتحدة، فضًلا على التطور الواسع في الممارسات ذات الصلة بريادة الأعمال في مجال تدويل التعليم، حيث توفر الرسوم التي يدفعها الطلاب من خارج الاتحاد الأوروبي تدفقًا رئيسيًا لدخل المؤسسات الجامعية البريطانية، إلى جانب عائدات الاستثمارات في مجال البحث وتبادل المعرفة (Scott، 2019، 6).

كذلك تمنح الجامعات البريطانية درجة عالية من الاستقلالية الأكاديمية، بما في ذلك القدرة على تحديد شروط وإجراءات القبول على مستوى البكالوريوس والماجستير، وفرصة إدخال برامج على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، وإنهاء أحد برامج الدرجات العلمية، واختيار آليات ضمان الجودة ومزوديها، واختيار لغة التدريس، إضافة إلى القدرة على تصميم محتوى برامج الدرجات العلمية (Westerheijden، 2018، 220).

وبوجه عام تشير التجربة البريطانية إلى وجود ما يعرف بالاستقلالية المنضبطة، حيث يتم تقييد الاستقلال الذاتي للجامعات من خلال عدد من الطرق التي تتمثل بحسب ما يذكر محمد وعبد الرازق (2019، ص.358)؛ وسكوت (Scott، 2019، 2) فيما يلي:

- تلتزم الجامعات البريطانية مقابل استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من قبل عدد من الجهات المختصة، والتي من أهمها هيئة ضمان الجودة (Quality Assurance Agency-QAA) التي تتولى التحقق من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية، وهيئة تمويل التعليم العالي (Higher Education Funding Agency) التي تعمل على توجيه التمويل الحكومي تبعًا لتقويم أداء الجامعات فيما يزيد عن 60 مجالًا، إضافة إلى هيئة إحصاءات التعليم العالي (Higher Education Statistical Agency) التي تمتلك صلاحية لإيقاف مستحقات الجامعات في حال عدم التزامها بتزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة وفقًا للمواصفات المحددة.
- يُطلب من الجامعات تلبية شروط محددة ومفصلة قبل أن تصبح مؤهلة للحصول على التمويل الحكومي، ويتوجب عليها أيضًا استيفاء شروط مماثلة إذا كان طلابها مؤهلين للحصول على قروض حكومية لدفع الرسوم الدراسية، وذلك بالرغم من تخفيض التمويل الحكومي المباشر واستبداله برسوم دراسية يدفعها الطلاب في إنجلترا.
- اتخذت الحكومة سلطات مباشرة أكثر على التعليم العالي، حيث منح قانون التعليم العالي والبحث الجديد الصادر عن برلمان المملكة المتحدة في عام 2017 وزير الخارجية سلطة تجريد حتى الجامعات التقليدية من سلطتها في منح الشهادات الممنوحة بموجب المواثيق الملكية، كجزء من مجموعة من السلطات الجديدة لتنظيم التعليم العالي في إنجلترا.

ثامنًا: استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية

يمكن تصنيف واقع استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى مرحلتين؛ المرحلة الأولى قبل صدور نظام الجامعات الجديد بتاريخ الأول من ربيع الأول 1441هـ، والمرحلة الثانية عقب صدور هذا النظام، وذلك على النحو التالي:

أ- المرحلة الأولى: استقلالية الجامعات السعودية قبل صدور نظام الجامعات الجديد 1441هـ

في هذه المرحلة لم تكن الجامعات السعودية تتمتع باستقلالية واضحة في نواحيها الإدارية والمالية والأكاديمية، حيث كانت تدار الجامعات من خلال اللائحة التنظيمية الصادرة عن مجلس التعليم العالي، والذي بالرغم مما نصت عليه من تمتع الجامعات السعودية بوضع قانوني مستقل، إلا أن الواقع يفيد بخضوع الجامعات لوزارة التعليم العالي ومجلس التعليم العالي آنذاك، وخضوعها لوزارة التعليم ومجلس الوزراء فيما بعد؛ إذ أن نص المادة الثانية من النظام يمنح الجامعات شخصية معنوية من الناحية الفنية، إلا أنه في حقيقته لا يمنح هذه الجامعات الاستقلالية نظرًا لخضوعها لرقابة الدولة (المفيز، 2018، ص.228).

وبتحليل التشريعات التنظيمية للجامعات السعودية في هذه المرحلة، يتضح أنها لا تمتلك صلاحية وضع لوائحها التنظيمية، أو صلاحية تعديل أسماء الكليات والمعاهد إلا بقرار من مجلس التعليم العالي، ولا يحق لها أيضًا افتتاح كليات أو مراكز أبحاث في غير مقر الجامعة إلا بقرار من مجلس التعليم العالي، وكذلك فإنها لا تتمتع بصلاحية وضع اللوائح المنظمة لتعيين أعضاء الهيئة التدريسية ورواتبهم ومكافئاتهم أو فصلهم، أو إقرار الكتب التي تدرس في الأقسام العلمية إلا بقار من المجلس العلمي ومجلس الجامعة، فضلًا على عدم قدرة الجامعات على التصرف في العوائد المتعلقة بالخدمات العلمية والبحثية والأوقاف والتبرعات والمنح إلا لإ ضوء ما يحدده مجلس التعليم العالي من قواعد (عسيري، 2016، ص700).

وبوجه عام يمكن القول بأن ثمة مظاهر متعددة تعكس ضعف استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام التعليم العالي قبل صدور نظام الجامعات الجديد، والتي يمكن إجمال أبرزها بحسب ما أورد الشمري (2018، ص.ص 387-386) فيما يلي:

- ضعف الاستقلالية الإدارية؛ نظرًا لمرجعية وزارة التعليم على نظام التعليم العالي بشكل واضح من خلال ما تتمتع به من صلاحيات واسعة في تحديد الأهداف والنظم واللوائح ذات الصلة، وذلك في ظل محدودية الصلاحيات الممنوحة لمجالس الجامعات فيما يتعلق بإقرار الأنظمة الداخلية والبرامج التطويرية للجامعات؛ حيث

يتطلب الأمر المرور بسلسلة من المستويات الإدارية الهرمية التي تنتهي أبسط قراراتها بالمستوى القيادي الأعلى في الدولة.

- تدني الاستقلالية المالية؛ نتيجة مركزية التصرف في الاعتمادات المالية والنفقات والإيرادات وفائض الميزانية في ضوء النظام المالي للجامعات، حيث يتم فرض قواعد صرف محددة من قبل جهات الاختصاص في إطار ما نصت عليه المادة (54) من النظام.
- التمتع بدرجة من الاستقلالية الأكاديمية في بعض الجوانب، كتحديد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة، وتحددي معايير القبول المعتمدة بها.

ب- المرحلة الثانية: استقلالية الجامعات السعودية عقب صدور نظام الجامعات الجديد 1441ه

تمثل المرحلة الثانية التي شهدها ميدان التعليم العالي في المملكة عقب إقرار نظام الجامعات الجديد 1441ه نقلة نوعية في تفعيل استقلالية الجامعات السعودية بشكل تدريجي، حيث يسعى هذا النظام إلى تعزيز المكانة العلمية والبحثية والمجتمعية للجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي من خلال منحها الاستقلالية المنضبطة، والتي تتضمن إمكانية سن اللوائح والتشريعات، وتأسيس شركات مساهمة أو المساهمة في تأسيسها، والحصول على مقابل مادي نظير البرامج والدورات والخدمات الجامعية والبحوث التي تقدمها، إلى جانب صلاحية إنشاء أوقاف لصالح الجامعات، والاستثمار النقدي والعيني وتنميته، وتأسيس فروع للجامعات في مواقع محددة (النايف، 2020، ص243؛ والسليماني، 2020، ص.82؛ والمبارك والجبر، 2021، ص209).

3. ويؤكد نظام الجامعات الجديد على الاستقلال المالي والإداري لمختلف الجامعات السعودية، ويحدد هيكل الحوكمة المطلوب، ويمنحها فترة سماح مدتها عام واحد للتكيف والامتثال للمتطلبات الجديدة، كما يمنح مجلس شؤون الجامعات سلطة وضع السياسات والإطار التنظيمي للجامعات في المملكة، بما في ذلك الموافقة على اللوائح الداخلية للجامعات والسياسات المالية والإدارية، وتمكين الجامعات من

امتلاك أطر حوكمة فعالة تدعم نموها وعملياتها الفعالة مع الالتزام بالمتطلبات التنظيمية (Jeffrey and Abu Zeit، 2019، 2).

وبالرغم من تلك الجهود الإصلاحية الجادة حديثة العهد، إلا أن هناك عدداً من الصعوبات التي يتوقع أن تواجه الجامعات السعودية بعد تطبيق نظام الجامعات الجديد، ومن أهمها بحسب ما أوضحته باسعيد (2020، ص.ص -94 95) ما يلي:

- الافتقار لوجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية تبعًا للكفاءة والأهلية وليس الثقة فحسب.
- غياب توافر خطة للتطبيق المتدرج للاستقلالية تراعي الاختلاف في خصائص الجامعات وإمكاناتها.
- عدم تضمين نظام الجامعات الجديد لتعريف تفصيلي للاستقلالية توضح المنحى التنظيمي والتطبيقي.
- ضبابية مفهوم الاستقلالية ومقتضياتها لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات من الأكاديميين والإداريين والطلاب.
- صعوبة تحقيق الاستقلال المالي لعدم كفاية الموارد الذاتية لبناء منظومة استثمارية تتيح للجامعات الاستغناء عن التمويل الحكومي.
- ضعف قدرة الجامعات التي تتواجد في مناطق جغرافية ذات مقومات اقتصادية متواضعة على الاستقلال الذاتي سواء على المدى القصير أو الطويل.

المحور الثاني: الميزة التنافسية للجامعات

يأتي هذا المحور متضمنًا تناول النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للجامعات

يعد مفهوم التنافسية من المفاهيم التي تتسم بالحداثة، حيث ظهر هذا المصطلح خلال العقود الثلاثة الماضية كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة، وتنامي التوجه نحو تطبيق اقتصاديات السوق (عبد العال، 2017، ص.207).

هذا وتعرف الميزة التنافسية في سياقها العام وفقًا لـ لو وتيان (Lo and Tian، 2019، 430) بأنها: " الكفاءة الأساسية للمؤسسة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق على المنافسين داخل الصناعة". كما تعرفها الحارون (2019) بأنها: " المجال الذي تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المحتملة". (ص.22)

وبالتطبيق على بيئة التعليم الجامعي، فإنه يقصد بالميزة التنافسية للجامعات بحسب ما أورده إندياتي (Indiyati، 2016) أنها: " قدرة الجامعات على اتخاذ موقف دفاعي ضد المنافسين، وهي القدرة التي تسمح لها بتمييز نفسها عن منافسيها نتيجة لقرارات إدارية حاسمة". (P.P 227–228)

وتعرفها أحمد (2018) بأنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابيًا على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستويات المختلفة". (ص.45)

ويشير هذا المفهوم وفقًا لمنظور شلبي (2018) إلى " قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية على مستوى عال من الجودة، مما يكسب خريجيها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل، مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها، والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي". (ص.8)

كما ينظر إلى الميزة التنافسية للجامعات من قبل أبو زعيتر (2020) بوصفها " مظاهر تعكس قدرة الجامعة في مجالها، وتميزها عن منافسيها، والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والمتميز لعلاقتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها من مثيلاتها". (ص.422)

كذلك يعرفها سالم (2020) بأنها: " مجموعة من عناصر الخصوصية والتميز والإبداع تميز الجامعات عن غيرها من الجامعات المماثلة، والتي تتحقق عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة". (ص.401)

وفي سياق قريب، يعرفها داود وأحمد وعبد القوي (2020) بأنها: " عنصر تفوق لدى المؤسسات الجامعية يميزها عن غيرها، بما يتيح لها الوصول لموقف قوي تجاه الكليات الأخرى في ضوء تحقيقها لمعايير الاعتماد المرجعية". (ص.46)

وأخيرًا يُنظر جريشينكو وآخرون (Gryshchenko et al، 2021) إلى الميزة التنافسية للجامعات باعتبارها: " خاصية نوعية متكاملة تتحقق من خلال تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة للمستهلكين أو استراتيجية منخفضة السعر، أو من خلال تقديم مزايا إضافية تعوض عن ارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية". (p.338)

ثانيًا: مبررات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

لقد أضحت المؤسسات الجامعية ملزمة ببناء ميزاتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاقتناع بحتمية التغيير في فلسفة التعليم العالي ورؤيته، والإيمان بوجود مبررات قوية تدعم الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ولعل الارتباط الوثيق بين فعالية الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية التي تزيد من قدرتها على المنافسة والاستمرار والصمود من خلال تطوير نظامها، وهو ما يجعل الجامعات في بحث دائم عما يحقق التقدم والنجاح في مختلف المجالات (Alserhan، 2017، 245). كما أن تزايد حدة المنافسة بين الجامعات والخاصة على الصعيد المحلي من جهة، والجامعات العالمية التي تستهدف استثمار أموالها محليًا أو الجامعات التي تقوم بإطلاق برامج مشتركة مع الجامعات الخاصة المحلية من جهة أخرى يعد من المبررات القوية لسعي الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية (Qeshta، and Najim 2020، 61).

ويمكن تبرير الاهتمام المتنامي بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات بغلبة التوجه المهني على التوجه العلمي كسمة للتعليم الجامعي، إضافة إلى بروز مفهوم السوق وآلياته، وانتشاره العميق في العمليات والنشاطات التي تحدث في الجامعات، وذلك من منطلق كون التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية أحد المزايا التنافسية الجوهرية في العصر الراهن (نصر، 2013، ص.97).

إضافة إلى ذلك، فقد أورد قشقش (2014، ص.47)؛ وسالم (2020، ص.422) عدد من المبررات التي تبرهن على أهمية سعي الجامعات إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها الآتي:

- تأثير العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية على الجامعات مما أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب علمي، وظهور ما يعرف بحركة "تدويل التعليم"، وتحول الجامعات إلى الأداء المخطط الذي يسعى إلى الارتقاء بمعارف ومهارات الطلاب لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية جراء انتشار ثقافة عولمة التعليم الجامعي، والتي باتت مناطة بتحديد المكانة والسمعة الأكاديمية للجامعات استنادًا إلى معايير تميز الجامعات في سلم التصنيفات المختلفة.
- اتساع عدد الخيارات المتاحة لاستقطاب وتوظيف الخريجين في سوق العمل من جهات محلية ودولية مختلفة، وهو ما يفرض على الجامعات تحدياً غير مسبوقًا متمثل في تحقيق تنافسية خريجيها من خلال الاستجابة لمتطلبات سوق العمل في كافة عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يمنحها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة مع أقرانها المحليين أو الدوليين.

ثالثًا: أسس وملامح تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

في سبيل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، فإنه ينبغي توافر مجموعة من الأسس والملامح التي تلخصها المنيع (2020، ص.244)؛ وقشطة ونجم (Qeshta and Najim، 2020، 64) فيما يلي:

- التركيز على بناء فلسفة تربوية واضحة لتنمية رأس المال الفكري المتمثل في الأفراد المبدعين والمتميزين بوصفهم العامل الأساسي في رفع كفاءة الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية.
- دعم البحث العلمي الذي يعتبر مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية مهارات الكوادر البشرية على البحث العلمي، وتوجيههم لخدمة المجتمع وحل مشاكله وقضاياه.

- تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتوجهاتهم، والحث على التعاون والشراكة فيما بينهم، ودعمهم ماديًا ومعنويًا، وتطبيق مبادئ الديمقراطية في التعامل معهم.
- تعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية لمواكبة التطورات في المجال التربوي، وتعزيز المكانة الأكاديمية للجامعات محليًا ودوليًا.
- تحديد عدد من الأهداف الاستراتيجية لتعزيز المركز التنافسي للجامعات، واتخاذ السبل الممكنة لتحقيقها.
- استحداث برامج جامعية ذات ميزة تنافسية، مثل برامج الدراسات العليا، وبرامج التعليم العام، وبرامج التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- إطلاق برامج لاستقطاب المستثمرين لتأسيس مشروعات من شأنها استيعاب عدد كبير من خريجي الجامعات.

رابعًا: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

ثمة عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تستخدمها الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، والتي تم الترويج لها بواسطة بورتر (Porter) عام 1985، وطورها فيما بعد شولر وجاكسون (Schuller and Jackson) عام 2006. وهي تتألف بحسب ما أورد الصالح (2012، ص.ص 339-338)؛ وإندياتي (Indiyati، 2016، 228، 229) فيما يلي:

- استراتيجية الابتكار (Innovation Strategy): وتشمل هذه الاستراتيجية قدرة الجامعة على تقديم خدمات أو منتجات جديدة مختلفة في السوق لتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتشمل أيضًا الابتكار الإداري الذي يشير إلى قدرة الجامعة على تعزيز أدائها من خلال تطبيق قواعد وأنظمة وأساليب إدارية جديدة.
- استراتيجية جودة الخدمات (Service Quality Strategy): تتضمن هذه الاستراتيجية تحسين جودة الخدمات الجامعية، من حيث:

- الملموسية: وهي المظهر المادي متمثل في شكل المرافق والمعدات المادية).
- التعاطف: وهو فهم احتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة والاهتمام بها.
- الموثوقية: وهي القدرة على تقديم خدمة دقيقة وفورية ومرضية.
- الاستجابة: وهي تقديم خدمة سريعة أو الاستجابة بسرعة.
- التأكيد: وهو وجود اليقين أو صفة الصدق في الخدمات المقدمة.
- استراتيجية النفقات (Expense Strategy): تعمل خصائص الجامعة التي تتبنى استراتيجية النفقات على تطبيق مبادئ تقليل النفقات العامة، وإجراء رقابة صارمة، وتوجيه مزيد من الاهتمام نحو التطوير المستمر لأساليب خفض التكاليف، وضمان الحصول على أفضل قيمة للمصروفات داخل الجامعة.
- استراتيجية التميز (Excellence Strategy): تسعى الجامعة في ضوء هذه الاستراتيجية إلى امتلاك قدرات عالية في المجال البحثي، والكفاءات البشرية، ومعايير الجودة، والمجال الإبداعي، إلى جانب العمل على زيادة الاهتمام بتحقيق مركز متقدم في التصنيفات الأكاديمية الدولية المعترف بها.
- استراتيجية المقارنة المرجعية (Benchmarking Strategy): تنطوي هذه الاستراتيجية على دعم الإدارة العليا للجامعة لعملية المقارنة المرجعية مع أحد المؤسسات التعليمية التي تمتلك ميزة تنافسية، وأن تتم المقارنة المرجعية تبعاً لمؤشرات أداء دولية.

خامسًا: معوقات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

- تواجه الجامعات مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للميزة التنافسية، ومن أهمها بحسب ما يشير عبد العال (2017، ص.ص 224-232)؛ والعباد (2017، ص.18)؛ والمنيع (2020، ص.255) ما يلي:
- غياب وجود استراتيجية وطنية متكاملة للجامعات تتعلق بمنظومة التدريب القائم على احتياجات سوق العمل.

- الافتقار لوجود ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي.
- غياب الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات.
- ضعف توافق الخطط والمناهج والبرامج الجامعية مع احتياجات سوق العمل.
- غياب وجود معايير تنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة.
- ندرة عقد شراكات مجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- ارتفاع الكثافة الطلابية في الجامعات نتيجة الالتزام بتطبيق مجانية التعليم العالي، إلى جانب ارتفاع نسبة عدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نتيجة صعوبة تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطلاب.
- تعدد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، والتي تؤثر على أدائهم، ومنها كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وعدم كفاية الحوافز المالية الممنوحة لهم، والافتقار إلى الأسس الموضوعية التي يتم الارتكاز عليها في اختيار المناصب القيادية، إلى جانب تدني الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي من حيث حجم المباني وسعة القاعات وجاهزيتها التقنية، وكذلك غياب استراتيجية التدويل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف جودة الخريجين نتيجة عدم كفاية الجهود المبذولة في تحديث وتطوير المقررات الجامعية في العديد من التخصصات، والتركيز على الكم دون الكيف في بناء المقررات الجامعية، إضافة إلى ضعف أساليب التقويم المستخدمة في غالبية الجامعات.

سادسًا: العلاقة بين استقلالية الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية

تضطلع استقلالية الجامعات بدور واضح في خلق جو من الإبداع والمنافسة بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، حيث تمنح الاستقلالية الجامعات الفرصة للتفرد في مجال ما أو أكثر، إلى جانب أنها تحول مؤسسات التعليم العالي من نمطها المكرر إلى مؤسسات متخصصة ذات هوية واضحة، وهو ما ينعكس

إيجابًا على تحسين الأداء الجامعي، وتحقيق ميزة تنافسية تؤهل الجامعات لمواجهة منافسيها الداخليين والخارجيين (عزت، 2011، ص.12).

إن المزيد من الاستقلالية تؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للجامعات، وإلى تعزيز التمايز والتنافسية على نطاق واسع بين مؤسسات التعليم العالي بعضها البعض، إضافة إلى إن الاستقلالية تعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الجودة والكفاءة والفعالية للمؤسسات الجامعية Belgaroui Hamad and Ben، 2021، 179.

هذا وترتبط الاستقلالية المالية للجامعات بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال عدد من الإسهامات الفاعلة التي ذكرتها السيحاني (2017، ص38) فيما يلي:

- تسهم الاستقلالية المالية في حث الجامعات على تعدد مصادر التمويل الذاتي، وذلك بما يرفع درجة السيولة المالية لهذه المؤسسات، ويسمح لها بقدرًا كبيرًا من الحرية في التصرف في الأموال المتوفرة، وتدعيم مركزها التنافسي.
- إن الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي في تمويل أنشطة الجامعات في ضوء مبادئ الاستقلالية المالية يؤدي إلى ضمان مرونة واستقلالية التمويل، حيث لا يتطلب الأمر إجراء مفاوضات مع الممولين أو الخضوع للإجراءات الإدارية التي تتسم بالتعقيد والبيروقراطية، وهو ما يساعد الجامعات على النمو واستثمار الفرص في البيئة المحيطة.

ومن ناحية أخرى، يرتبط مفهوم استقلالية الجامعات بالحرية الأكاديمية التي تعد ضرورة ملحة لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق وظائفها في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إذ تمثل الاستقلالية الجامعية حجر الأساس لممارسة الحرية الأكاديمية، وشرطًا مسبقًا لها، وهو ما يؤدي إلى تعزيز أداء الجامعة لهذه الوظائف، ومن ثم تميزها وتحقيقها للميزة التنافسية (الحبيشي، 2018، ص.2).

وفي هذا الصدد، أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث العلمية على وجود ارتباط وثيق بين استقلالية الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أوضحت نتائج دراسة السيحاني (2017) أن دور مصادر التمويل الذاتي في دعم الميزة التنافسية بجامعة

أم القرى جاء بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر قياداتها. وأشارت نتائج دراسة الغامدي (2018) إلى إن الاستقلالية الأكاديمية والبحثية تعد من مستهدفات الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. كما توصلت نتائج دراسة حويحي والسهيمي (2019) على إن العمل على ضمان استقلالية الجامعات يعد من أفضل الآليات المقترحة لتحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. علاوة على ذلك، أوضحت نتائج دراسة المنيع (2020) أن التأكيد على الاستقلالية الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس تعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية 2030.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي بلغ عددها (10) دراسة ورسالة علمية وبحث، وقد تم تقسيمها إلى قسمين، دراسات تتعلق باستقلالية الجامعات، ودراسات تختص بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، تم ترتيبها من الأقدم للأحدث، سواء كانت دراسة محلية أو عربية أو أجنبية، وفيما يلي هذه الدراسات:

أولاً: دراسات تتعلق باستقلالية الجامعات:

دراسة العتيبي والأحمري (2019) التي استهدفت تعرف الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية لتفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق استقلاليتها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وجرى تطوير استبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في (1650) عضوًا من أعضاء هيئات التدريس في خمس جامعات سعودية حكومية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز متطلبات الاستقلالية للجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تمثلت في: أن يتألف مجلس الأمناء من رئيس المجلس، ونائب الرئيس، ومدير الجامعة، ونخبة من الشخصيات الرائدة في الأوساط العلمية والأكاديمية والمالية

والصناعية والحياة العامة، وأن يتمكن عضو هيئة التدريس من نشر أبحاثه دون تدخل خارجي، واقتصار دور الجهات الحكومية على المراقبة والمحاسبة المالية دون التدخل في الشأن الجامعي. كما تبين أن أبرز المعوقات التي تحول دون استقلالية الجامعات السعودية تمثلت في: تخوف بعض القيادات الجامعية من تحمل المسؤوليات المترتبة على استقلالية الجامعات، ووجود شروط صارمة من قبل الجهات العليا بالجامعات لقبول التبرعات الخارجية.

دراسة الحيمي، وإبراهيم، واب حامد Al-haimi، Ibrahim and Ab Hamid 2019 ،)) التي هدفت إلى تعرف درجة استقلالية الجامعات الماليزية العامة والخاصة عن الحكومة والقوى الخارجية الأخرى، وذلك من خلال قياس الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية. وبناءً على ذلك، تم اتباع المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على (126) مشاركًا بالإدارة العليا لـ (28) جامعة عامة وخاصة في ماليزيا، بما في ذلك نواب المستشارين ونواب العمداء والعمداء والمدراء ونواب العمداء. وقد أظهرت النتائج أن غالبية الممارسات الأكاديمية والإدارية والمالية في الجامعات الماليزية العامة والخاصة تعتبر ذات استقلالية عالية. في حين لا يزال الحكم الذاتي المتعلق بتعيين نواب المستشارين، وإقالة رؤساء الجامعات ونوابهم تحت سيطرة الدولة. ومع ذلك، بينت النتائج أن تطوير الاستقلالية الذاتية في الجامعات العامة والخاصة في ماليزيا قد انخرط في رحلة طويلة مكنتها من المنافسة والتقدم بشكل جيد على المستوى العالمي.

دراسة سنندر وإمرون (Sunandar and Imron، 2019) التي أجريت بهدف تعرف عملية تنفيذ استقلالية الجامعات في ثلاث جامعات بإندونيسيا، والتوصل إلى نموذج تنفيذي لهذه الاستقلالية. اتبعت الدراسة نهجًا نوعيًا في شكل دراسة حالة باستخدام تقنية تحليل النطاق لسبرادلي (Spradley)، ومن ثم تم تطوير نتيجة التحليل إلى نظرية ونموذج موضوعي يشرح نموذج الاستقلالية الجامعية في الجامعات الثلاث في إندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض الجامعات في إندونيسيا كجامعة برابو براويجايا، ومعهد غانيشا للتكنولوجيا، ومعهد كامبوس بومي سيليوانجي تتمتع

باستقلالية أكاديمية واسعة تشمل تطوير المناهج، وتوجيه البرامج الدراسية، وتحديد الدورات والجداول الزمنية للاختبارات وتخرج الطلاب، بينما تضع الوحدات الأكبر في الجامعات السياسات الإدارية غير الأكاديمية؛ أي أن استقلالية الجامعات في إندونيسيا تقع فقط في مستوى شبه الحكم الذاتي للشؤون الأكاديمية، بينما لا تزال الشؤون الإدارية والمالية تغطيها وحدة أعلى.

دراسة باسعيد (2020) التي سعت إلى استشراف مستقبل استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية عقب تطبيق نظام الجامعات الجديد من وجهة نظر عينة من الخبراء، وذلك من خلال تقصي آرائهم حيال الفوائد المرتقبة من تطبيق الاستقلالية، ومقومات ومعوقات نجاحها، ومقترحات تسهيل عملية تطبيقها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب دلفاي (Delphi Method). وطبقت استبانة على عينة من الخبراء على جولتين؛ بلغ عددهم في الجولة الأولى (42 خبيرًا)، فيما انخفض عددهم في الجولة الثانية إلى (39 خبيرًا). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز مقومات نجاح استقلالية الجامعات السعودية اختيار الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وتقييمهم وترقيتهم بناءً على معايير واضحة ومعلنة، واختيار قيادات الجامعة بآليات شفافة ومعلنة بناءً على الكفاءة والأهلية. كما تبين أن من أبرز معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية في الجامعات السعودية عدم وجود آليات واضحة ومعلنة لاختيار القيادات الجامعية وفقًا للكفاءة والأهلية، وليس الثقة فقط، وعدم وجود خطة للتدرج في تطبيق الاستقلالية تراعي التباين في خصائص الجامعات وإمكاناتها بعيدًا عن استعجال النتائج، وضعف البنى الأساسية سواء الإدارية أو المادية أو الأكاديمية لدى بعض الجامعات. كذلك أوضحت النتائج أن من أهم مقترحات تسهيل عملية تطبيق الاستقلالية في الجامعات تعيين القيادات الجامعية بناءً على التأهيل والكفاءة والقدرة على الإنجاز، ووضع عقوبات رادعة تحد من الفساد والتلاعب باللوائح والأنظمة مع آليات تطبيقها.

دراسة مبروك وضحاوي وخاطر (2020) التي هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الاستقلال المالي والإداري بجامعة قناة السويس نظريًا، وتقديم تصور مقترح لتفعيل

الاستقلال المالي والإداري بهذه الجامعة بالإفادة من تجربة بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم استخدام المنهج المقارن بأسلوب الأسلوب العلمي لجورج بيريداي. وقد أظهرت نتائج الدراسة افتقار جامعة قناة السويس لوجود خطة استراتيجية فعالة ومرنة تستهدف تهيئة الجامعة للاستقلال الذاتي، وتدني الوعي بأهمية الاستقلال المالي والإداري داخل الجامعة، وضعف الرقابة الداخلية على الأداء الجامعي من الناحية المالية والإدارية، في مقابل امتثال الجامعة لرقابة العديد من الأجهزة الرقابية الخارجية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لسياسيات وآليات تفعيل الاستقلال المالي والإداري بجامعة قناة السويس في ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية.

ثانياً: دراسات تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

دراسة إندياتي (Indiyati، 2016) التي سعت إلى فحص وتحليل الميزة التنافسية للجامعات بإندونيسيا. وقد اتبعت الدراسة منهجًا مختلطًا (المنهجين الوصفي المسحي، والنوعي)، واشتملت أدوات جمع البيانات على الاستبانة إلى جانب المقابلة والملاحظة، وتألفت عينة الدراسة من (157) مفردة من العمداء والوكلاء والطلاب بعدد من الجامعات الإندونيسية. وقد أظهرت النتائج أن الجامعات في إندونيسيا بشكل عام تتمتع بميزة تنافسية بدرجة كافية. كما بينت النتائج أن أكثر المزايا التنافسية الاستراتيجية للجامعات الإندونيسية توافرًا تمثلت في جودة الخدمة، تلاها استراتيجية التكلفة، فاستراتيجية الابتكار.

ودراسة شلبي (2018) التي هدفت إلى تعرف واقع توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وتحديد أبرز متطلبات تحقيقها في ضوء بعض الخبرات العالمية، إضافة إلى صياغة تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة المصرية. وفي ضوء أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي، وتحددت أداة الدراسة في استبانة وزعت على (276) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وقد أظهرت نتائج الدراسة قصور الواقع الفعلي لتوافر بعض متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، ومن أهمها ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالميًا. كما تبين أن من أهم المتطلبات

لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة التدريس التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية.

ودراسة القحطاني (2019) التي سعت إلى الكشف عن مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، والتعرف على متطلبات تطبيق حوكمتها لتحقيق الميزة التنافسية، وصولًا إلى صياغة إطار لحوكمة هذه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجرى الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من (63) مفردة من القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030 جاء بدرجة موافق، وبنسبة مئوية (69.5٪). كما أشارت النتائج إلى إن صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية – وخاصة الاستقلالية المالية– يعد من المعوقات التي تحول دون حوكمة هذه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. كما قدمت الدراسة إطارًا لحوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030.

دراسة العلياني (2019) التي اتجهت إلى الكشف عن دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية في الجامعات السعودية. وقد تم اتباع المنهج الوصفي، وجرى جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتألفت عينة الدراسة من (72) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التربوية بعدد من الجامعات السعودية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء الترتيب التنازلي للأبعاد الفرعية على النحو الآتي: (بعد الكفاءة، فبعد الجودة، فبعد الاستجابة، فبعد الابتكار.

دراسة المنيع (2020) التي سعت إلى تحديد درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية

المملكة 2030، والكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك. وفي ضوء هذه الأهداف، تم اتباع المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مؤلفة من (40) مفردة من القيادات الجامعية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 جاء بدرجة عالية، ومن أبرزها تزويد المكتبات الجامعية بمصادر معلومات حديثة، والتأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس. كما تبين وجود معوقات تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030، ومن بينها قلة الاستثمار التكنولوجي، وندرة وجود شراكات مجتمعية مع مؤسسات المجتمع، والافتقار إلى الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي للجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة الفاحصة للدراسات والأبحاث السابقة سواء ذات الصلة باستقلالية الجامعات أو تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، يتبين وجود أوجه للاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية؛ فمن حيث أوجه الاتفاق، فإن هذه الدراسة تتفق فيما يخص المنهج البحثي المتمثل في المنهج الوصفي مع عدد الدراسات والأبحاث السابقة؛ كدراسة كل من: (شلبي، 2018؛ العتيبي والأحمري، 2019؛ القحطاني، 2019؛ العلياني، 2019؛ Al-haimi، Ibrahim and Ab Hamid، 2019؛ المنيع، 2020). كما تتفق هذه الدراسة من حيث الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع عدد من الدراسات السابقة؛ كدراسة كل من: (شلبي، 2018؛ العتيبي والأحمري، 2019؛ القحطاني، 2019؛ العلياني، 2019؛ Al-haimi، Ibrahim and Ab Hamid، 2019؛ باسعيد، 2020؛ المنيع، 2020). أما من حيث التطبيق على عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، فإن هذه الدراسة تتفق فقط مع دراستين، وهما: دراسة القحطاني (2019)؛ ودراسة المنيع (2020).

4. وفيما يتعلق بأوجه الاختلاف، فإن هذه الدراسة تختلف من حيث المنهج البحثي مع عدد من الدراسات والأبحاث السابقة؛ وتحديدًا دراسة كل من: (Indiyati، 2016؛ Sunandar and Imron، 2019، باسعيد، 2020؛ مبروك وضحاوي وخاطر، 2020). كما تختلف من حيث أداة جمع البيانات مع مجموعة من الدراسات السابقة؛ كدراسة كل من: (Indiyati، 2016؛ Sunandar and Imron، 2019، مبروك وضحاوي وخاطر، 2020). في حين تختلف هذه الدراسة من حيث التطبيق على عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية مع غالبية الدراسات السابقة، بما في ذلك كل من دراسة: (Indiyati، 2016؛ شلبي، 2018؛ العتيبي والأحمري، 2019؛ العلياني، 2019؛ Al-haimi، 2019، Ibra-him and Ab Hamid؛ Sunandar and Imron، 2019؛ باسعيد، 2020؛ مبروك وضحاوي وخاطر، 2020). ومن جهة أخرى، فإن ثمة اختلاف واضح بين هذه الدراسة وكافة الدراسات والأبحاث السابقة، وذلك من حيث هدفها الرئيسي المتمثل في صياغة تصور مقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وهو ما لم تسعى إليه أي من الدراسات السابقة آنفة الذكر.

وبوجه عام، فإن مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة شكل إفادة للباحث في عدد من الجوانب الرئيسة، ومنها صياغة مشكلة الدراسة، وإثراء الإطار النظري، وبناء محاور أداة الدراسة، إلى جانب مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تحقيقا لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي، وذلك لوصف مشكلة الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة، وصولا إلى اختيار أداة الدراسة، كما استخدمت الدراسة أحد أساليب الدراسات المستقبلية «أسلوب دلفاي»، وذلك للوصول إلى تحديد أبعاد استقلالية الجامعات وفق الميزة التنافسية في أبعاده الثلاثة

مجتمع الدراسة والعينة: تكون مجتمع الدراسة من الخبراء في القيادات الجامعية الإدارية الحالية والسابقة في الجامعات السعودية الرائدة في كل من (جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز)، وعددهم (56) خبيرا.

أداة الدراسة: بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة في شقيه (الاستقلالية، الميزة التنافسية) قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تكونت الأداة دراسة أبعاد الاستقلالية لتحقيق الميزة التنافسية الثلاث، والصعوبات التي تواجه الاستقلالية لتحقيق الميزة التنافسية، والمقترحات التي تعزز هذا الاتجاه.

وتم استخدام مقياس لابارامتري (اللامعلمي) لقياس استجابة الخبراء عن أبعاد الاستقلالية لتحقيق الميزة التنافسية، والصعوبات والمقترحات، وفق الاستجابات التالية: (العبارة صالحة، تحتاج تعديل، تحذف)، وتم حساب نسبة استجابات الخبراء على العبارات إذا كانت صالحة أو معدلة، وقد تم حساب الوزن النسبي لاتفاق الخبراء وفق المعادلة التالية:

الوزن النسبي للعبارة = مجموعة استجابات الفئة الصالحة + مجموعة الاستجابات العبارة المعدلة ÷ العدد الكلي للمستجيبين لكل عبارة × 100.

قياس صدق الأداة: تم عرض الأداة على (15) محكما من الخبراء الأكاديميين، وذلك لقياس الصدق الخارجي للأداة، وذلك لتحكيمها، وفي ضوء ملاحظاتهم تم التعديل.

ثبات الأداة: تم استخدام معامل ألفا كورنباخ لقياس ثبات الأداة، واشارت النتائج إلى معاملات الثبات لجميع محاور الأداة جاءت مرتفعة ومقتربة من الواحد الصحيح حيث بلغت للمحور الأول (87.4) وللمحور الثاني (91.5) وللمحور الثالث (93.1)، بمتوسط (90.6).

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما الإطار المفاهيمي لاستقلالية الجامعات وأبرز متطلباته لتحقيق الميزة التنافسية؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري للدارسة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما أبعاد استقلالية الجامعات ودرجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط العام لاتفاق الخبراء على درجة أهمية كل بعد من أبعاد استقلالية الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:

أولاً: بعد الاستقلالية الإدارية:

جدول رقم (1)

يبين متوسط نسبة اتفاق الخبراء حول درجة أهمية بعد الاستقلالية الإدارية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية

م	البعد الأول: الاستقلالية الإدارية	الاستجابات	متوسط الاتفاق
1	تتمتع الجامعة بصلاحية تحديد أهدافها وسياساتها.	56	95٪
2	تمتلك الجامعة حرية اختيار هيكلها التنظيمي والإداري بما يتناسب مع تخصصاتها ووظائفها.	56	97٪
3	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في صياغة تشريعاتها ولوائحها التنظيمية	56	94٪
4	تمارس الجامعة حرية تعيين أعضاء هيئة التدريس وفقًا لمعايير معلنة تضعها الجامعة.	56	90٪
5	تمارس الجامعة حرية تعيين الإداريين وفقًا لمعايير معلنة تضعها الجامعة.	56	90٪
6	يتم وضع السياسات التعليمية في الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.	56	93٪
7	تتولى الجامعة تحديد الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار لكل هيئة إدارية بشكل تفصيلي في ميثاق الجامعة ونظامها الأساسي.	56	99٪

المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على بعد الاستقلالية الإدارية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية ٪94

يلاحظ من الجدول (1) أن درجة أهمية البعد الأول (الاستقلالية الإدارية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط نسبة اتفاق الخبراء (٪94) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول اتفاق الخبراء وهو (٪85).

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة يمكن عزوها لأهمية البعد الإداري باعتباره الأساس في تحقيق استقلالية الجامعة من جهة وباعتبار أنه المؤثر بشكل مباشر في بقية الأبعاد الأخرى من جهة أخرى، حيث إن الجامعة إذا استقلت إدارياً فإنه يترتب على ذلك وضعها للخطوات الخاصة بالتطوير والعمل واتخاذ القرارات وصنعها بشكل مستقل وكذلك وضع نظام المكافآت والجزاءات وتطبيقه بشكل مستقل بما يلائم طبيعة العمل الجامعي ومتطلباته لتحقيق الميزة التنافسية.

ويدعم النتيجة السابقة ما أورده صالح (2012، ص299) من أن منح الجامعات الاستقلالية يعد أحد أهم المتطلبات الخارجية لدعم تنافسية مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك عبر قناة التنظيم التي تضمن مرونة اتخاذ القرارات عبر مجالس الأمناء. وفي نفس السياق يشدد خلف (2017، ص.2) على أن الجامعات لا يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية إلا إذا تمتعت بدرجة عالية من الاستقلالية.

كما يدعم النتيجة السابقة ما أوصت به دراسة العلياني (2019) من ضرورة دعم الاستقلالية الإدارية للجامعات السعودية من خلال خلق مناخ تنافسي لتطوير العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة التويجري (2020) التي شددت على أهمية منح الجامعات السعودية الاستقلالية التامة (مالية وإدارية وأكاديمية) في سبيل تحقيق المنافسة والتميز.

ثانياً: بعد الاستقلالية المالية

جدول رقم (2)

يبين متوسط نسبة اتفاق الخبراء حول درجة أهمية بعد الاستقلالية المالية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية

م	البعد الثاني: الاستقلالية المالية	الاستجابات	متوسط الاتفاق
1	تمتلك الجامعة صلاحية تأسيس شركات استثمارية تابعة بها.	56	98٪
2	يحق للجامعة امتلاك مبانيها وأصولها المادية الأخرى.	56	97٪
3	تمتلك الجامعة صلاحية عقد شراكات استثمارية مع شركات ومؤسسات داخلية أو خارجية.	56	98٪
4	يحق للجامعة قبول التبرعات والهبات دون الحاجة إلى موافقات خارجية.	56	96٪
5	تمارس الجامعة حرية التصرف المالي في عوائد الأوقاف التابعة لها.	56	95٪
6	تلتزم الجامعة مقابل استقلاليتها المالية بقواعد الشفافية والمحاسبة والمساءلة من قبل عدد من الجهات المختصة.	56	98٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على بعد الاستقلالية المالية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية ٪97			

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة أهمية البعد الثاني (الاستقلالية المالية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط نسبة اتفاق الخبراء (٪97) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول اتفاق الخبراء وهو (٪85).

ويرى الباحث منطقية النتيجة السابقة ويمكن عزوها لطبيعة الجانب المالي باعتبار أن الاستقلال فيه يساعد الجامعة على توفير احتياجاتها ومتطلباتها بشكل مستقل وبما يتلائم مع طبيعة ما تحتاجه وبشكل مباشر ودون ضغط من أي جهة، كما أن هذا الاستقلال المالي يساعد الجامعة على وضع وتنفيذ نظام للحوافز والمكافآت يمكنها من تسير العمل وفق متطلباتها وواقع الأداء بها، ويجعلها توجه النفقات المالية بما يلائم تطوير الأداء بها وبما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

ويدعم هذه النتيجة ما ما أوصت به دراسة الصالح (2012) من ضرورة منح الجامعات السعودية الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية لبناء الميزة التنافسية

لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة، كذلك ما أوصت به دراسة الغامدي (2019) من ضرورة العمل على استقلالية الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

كما يدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه دراسة الحمدان والبقمي (2019، ص.195) من أن استقلالية الجامعات تضطلع بدور فاعل في خلق ميزة تنافسية بين الجامعات بعضها البعض، حيث إنها تسهم في تحويل الجامعات إلى مؤسسات متخصصة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة وواضحة، تتمتع بمرونة عالية في استحداث اللوائح والأنظمة التي تعزز تميزها وإبداعها. ومن ناحية أخرى يوضح باسعيد (2020، ص.82) أن استقلالية الجامعات باتت قضية عالمية لتمكين الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل تزايد الطلب على التعليم الجامعي، والتتابع المتسارع للتطورات الاقتصادية والاجتماعية.

البعد الثالث: بعد الاستقلالية الأكاديمية

جدول رقم (3)

يبين متوسط نسبة اتفاق الخبراء حول درجة أهمية بعد الاستقلالية الأكاديمية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية

م	البعد الثاني: الاستقلالية الأكاديمية	الاستجابات	متوسط الاتفاق
1	تتمتع الجامعة بالحرية التامة في وضع شروط قبول الطلاب والطالبات الملتحقين بها في كافة البرامج الأكاديمية	56	100٪
2	تتولى الجامعة تحديد أعداد الطلاب والطلاب المقبولين في كافة البرامج الأكاديمية (البكالوريوس، والدراسات العليا) بها بما يتماشى مع إمكاناتها.	56	98٪
3	تمتلك الجامعة حرية إنشاء كراسي بحث جديدة	56	98٪
4	يمتلك أعضاء هيئة التدريس حرية تحديد طريقة تقويم الطلاب والطالبات بحسب ما يرونه مناسبًا.	56	96٪
5	تتمتع الجامعة بصلاحية وضع معايير جودة البحث العلمي تتفق مع المعايير الدولية، (مثل: مؤشرات الاقتباس، وبراءات الاختراع، ...).	56	98٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على بعد الاستقلالية المالية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية ٪98			

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة أهمية البعد الأول (الاستقلالية الأكاديمية للجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية) جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسط نسبة اتفاق الخبراء (98٪) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول اتفاق الخبراء وهو (85٪).

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تتناسب مع الواقع ويمكن عزوها لكون الاستقلالية الأكاديمية تمنح الجامعات بما تملكه من كفاءات البشرية من التفكير الإيجابي وبشكل ناقد وإبداعي يسهم في تشخيص الواقع وتعزيز نقاط قوته والعمل على الحد من سلبياته، واقتراح خطوات التطوير والتحسين، بما يمكن الجامعات من تحقيق الميزة التنافسة.

ويدعم النتيجة السابقة ما أوضحته نتائج العديد من الدراسات العلمية من أن تطبيق استقلالية الجامعات يرتبط بعدد من المناحي الإيجابية المهمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، كدراسة جولفيا (Gulieva، 2013) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين مستوى تدويل الجامعات ودرجة استقلاليتها المؤسسية، ودراسة ميكافيلا ومارتينيز (Michavila and Martinez، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تميز الجامعات واستقلاليتها في ضوء تحليل بيانات التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية بجامعة شنغهاي، وكذلك دراسة سريانسيه وآخرون (Suriansyah et al.، 2019) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين استقلالية الجامعة وتمكين المحاضرين وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الإندونيسية، ودراسة كوماري واليشاهي (Kou-mari and Alishahi، 2020)، التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين استقلالية الجامعة بأبعادها (الاستقلالية التنظيمية، والاستقلالية الأكاديمية) ومستوى المسؤولية الاجتماعية لجامعة تبريز للعلوم الطبية بإيران.

واستكمالاً للنتيجة السابقة قام الباحث بحساب نسبة الاتفاق على الأبعاد الثلاث مجملة مع ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

جدول رقم (4)

متوسط نسبة اتفاق الخبراء على درجة أهمية أبعاد استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية

م	الأبعاد	الاستجابات	متوسط الاتفاق
1	البعد الثالث: الاستقلالية الأكاديمية	56	98٪
2	البعد الثاني: الاستقلالية المالية	56	97٪
3	البعد الأول: الاستقلالية الإدارية	56	94٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على أبعاد استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية 96.33			

يلاحظ من الجدول (4) أن نسبة المتوسط العام لاتفاق الخبراء على أبعاد استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بلغ (96.33) وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول اتفاق الخبراء وهو (85٪)، وقد جاء بعد الاستقلالية الأكاديمية بالترتيب الأول بنسبة (98٪)، يليه بعد الاستقلالية المالية بنسبة اتفاق (97٪) ثم بعد الاستقلالية الإدارية بنسبة (94٪)، وتمثل هذه نسب مرتفعة جدا من اتفاق الخبراء، الأمر الذي يشير إلى أهمية هذه الأبعاد الثلاث لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد على أهمية احتواء استقلالية الجامعات السعودية على هذه الأبعاد الثلاث، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، وأن اقتصار الاستقلالية على بعد دون آخر لن يحقق الهدف المرجو من الاستقلالية.

ويدعم النتيجة السابقة ما شدد عليه خلف (2017، ص.2) من أن الجامعات لا يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية إلا إذا تمتعت بدرجة عالية من الاستقلالية. وأيضًا يشير الحمدان والبقمي (2019، ص.195) إلى إن استقلالية الجامعات تضطلع بدور فاعل في خلق ميزة تنافسية بين الجامعات بعضها البعض، حيث إنها تسهم في تحويل الجامعات إلى مؤسسات متخصصة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة وواضحة، تتمتع بمرونة عالية في استحداث اللوائح والأنظمة التي تعزز تميزها وإبداعها. ومن ناحية أخرى يوضح باسعيد (2020، ص.82) أن استقلالية الجامعات باتت قضية عالمية

لتمكين الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل تزايد الطلب على التعليم الجامعي، والتتابع المتسارع للتطورات الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ذات السياق، أوضحت نتائج العديد من الدراسات العلمية أن تطبيق استقلالية الجامعات يرتبط بعدد من المناحي الإيجابية المهمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، كدراسة جولفيا (Gulieva،2013) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين مستوى تدويل الجامعات ودرجة استقلاليتها المؤسسية، ودراسة ميكافيلا ومارتينيز (Michavila and Martinez، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تميز الجامعات واستقلاليتها في ضوء تحليل بيانات التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية بجامعة شنغهاي.

كما يدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن استقلالية الجامعات – كنهج إداري بديل ينطوي على الاستقلال الإداري والمالي والأكاديمي– باعتبار ذلك يمثل أحد المتطلبات الرئيسية لإحراز التقدم القائم على تحقيق الميزة التنافسية في نظم التعليم الجامعي (Erçetin and Fındık، 2016، p.464)، وتوجهًا استراتيجيًا من شأنه أن يحقق امتيازًا تنافسيًا قويًا لمختلف مؤسسات التعليم العالي (Soko et al.، 2015، p.2)؛ وهو ما حذا بالعديد من الدول وقادة الجامعات وصانعي السياسات إلى توليد وعيًا مبكرًا ومتزايدًا بشأن ضرورة تفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق تعليم عالي ذو جودة وفعالية (Erçetin and Fındık، 2016، p.463)، وذلك ما يتضح من تعدد المؤتمرات والجهود التي نادت باستقلالية الجامعات، كمؤتمر ليما عام 1988 حول الحرية الأكاديمية واستقلالية مؤسسات التعليم العالي، والتوقيع على الميثاق العظيم للجامعات في أوروبا في سبتمبر 1988، وإعلام دار السلام عام 1990، فضلًا على إعلان منظمة اليونسكو حول استقلالية الجامعات والحرية الأكاديمية عام 1998، وكذلك إعلان عمان للحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي عام 2004 (Erçetin and Fındık، 2016، P.467)؛ باجودة، 2018، ص.2).

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب متوسط اتفاق الخبراء حول الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (5)

متوسط نسبة اتفاق الخبراء حول الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية

م	الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية	الاستجابات	متوسط الاتفاق
1	حداثة تطبيق استقلالية الجامعات في البيئة التنظيمية السعودية في إطار التفعيل المبدئي لنظام الجامعات الجديد	56	97٪
2	اتسام مفهوم الاستقلالية في إطار نظام الجامعات الجديد بعدم الوضوح من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.	56	98.5٪
3	ضعف قدرة بعض الجامعات السعودية على إيجاد مصادر دخل متنوعة تضمن لها تحقيق الاستقلالية المالية.	56	99٪
4	اعتياد الجامعات السعودية على تبني المركزية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والأكاديمية.	56	94.5٪
5	الافتقار لوجود خارطة طريق يمكن للجامعات السعودية الاسترشاد بها في تنظيم استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية.	56	93.5٪
6	صعوبة تبني ثقافة الانتخاب في تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.	56	98.5٪
7	اعتماد كافة الجامعات السعودية على التمويل الحكومي الذي تقدمه الدولة كمصدر رئيسي للدخل.	56	98٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية ٪97			

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية جاءت مرتفعة/ حيث بلغ متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بلغ (٪97) وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول اتفاق الخبراء وهو (٪85).

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة يمكن عزوها لمقاومة التغيير والتحديث الذي تتمتع به العديد من المؤسسات حيث إن الكثير من المؤسسات لديها مقاومة للتغيير والتحديث وهذا يكون بشكل قوي في البداية من جهة ومن جهة أخرى تعدد الأطراف والجهات المتصلة باستقلال الجامعات وتشابكها، بجانب ضعف الوعي بأهمية استقلالية الجامعات لدى البعض.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات، كدراسة العمري (2018) التي أظهرت انخفاض المستوى العام للحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي في الجامعات السعودية في مجالات البحث العلمي واتخاذ القرار والتعبير عن الرأي، ودراسة المفيز (2018) التي بينت أن ضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية وتدني مستوى الحرية الأكاديمية يعد من أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية. إضافة إلى دراسة الغامدي (2018) التي أظهرت أن مركزية القرارات والأنظمة واللوائح ذات الصلة بتفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع تعد من أبرز نقاط الضعف في البيئة الداخلية المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودراسة القحطاني (2019) التي أوضحت أن صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية – وخاصة الاستقلالية المالية– تعد من المعوقات التي تحول دون حوكمة هذه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، ودراسة التويجري (2020) التي شددت على أهمية منح الجامعات السعودية الاستقلالية التامة (مالية وإدارية وأكاديمية) في سبيل تحقيق المنافسة والتميز، وكذلك دراسة المنيع (2020) التي بينت أن الافتقار إلى الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي للجامعات يعد من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية 2030.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب متوسط اتفاق الخبراء حول المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (6)

متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية

م	المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية	الاستجابات	متوسط الاتفاق
1	تشكيل فريق عمل متخصص من القيادات الأكاديمية لتطوير أبعاد الاستقلالية للجامعات السعودية في نظام الجامعات الجديد في ضوء التجارب العالمية، وبما يتناسب مع طبيعة البيئة الجامعية السعودية.	56	98٪
2	إدخال تعديلات على نظام الجامعات الجديد تتضمن تحديد مفهوم استقلالية الجامعات من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.	56	94.5٪
3	صياغة خارطة طريق يمكن للجامعات السعودية الاسترشاد بها في تنظيم استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية.	56	91.5٪
4	الإسراع المنهجي والمدروس في تطبيق نظام الجامعات الجديد على كافة الجامعات السعودية.	56	89.5٪
5	إصدار دليل إرشادي لتعزيز تبني القائمين على إدارة الجامعات السعودية لثقافة تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا.	56	89٪
6	إصدار مجموعة من التشريعات واللوائح التي تضمن ممارسة أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعات السعودية للحرية الأكاديمية.	56	93.5٪
7	حث الجامعات السعودية على تبني ثقافة الاختيار في تعيين القيادات الأكاديمية من خلال تخصيص مجالس وفرق عمل جامعية	56	94٪
8	ربط التمويل الحكومي الذي تقدمه الدولة للجامعات السعودية بمستويات محددة من الإنجاز الجامعي.		98٪
المتوسط العام لنسبة اتفاق الخبراء على المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية ٪93			

يلاحظ من الجدول (6) أن متوسط نسبة اتفاق الخبراء حيال المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسط اتفاق الخبراء على أهمية هذه المقترحات (٪93) وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة المحك المعياري الأدنى المحدد لقبول اتفاق الخبراء وهو (٪85).

ويرى الباحث أن موافقة أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة على المقترحات السابقة لكون هذه المقترحات تم بناؤها وصياغتها في ضوء منا تناولته الأدبيات التربوية

والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بجانب أنه تم الاسترشاد بآراء الخبراء والمختصين في المجال عند صياغة هذه المقترحات، كما أنه تم فيها مراعاة الواقع وجميع أبعاد استقلالية الجامعات.

ويدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الدراسات من أنه تتحدد أهم المتطلبات الرئيسية لتفعيل استقلالية الجامعات في إيجاد التوازن السليم بين الاستقلالية والمساءلة؛ حيث ينبغي ألا تكون الجامعات مستقلة فحسب، بل يتوجب أن تخضع أيضًا للمساءلة ماتي ولوينسكا (Matei and Lwinska، 2014، 25)

كما تتفق هذه النتيجة نسبياً مع ما حددته دراستي باجودة (2018، ص.ص -163 168) والعتيبي والأحمري (2019، ص. ص125-116) من المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعات السعودية، والتي يمكن إجمالها في الآتي: متطلبات الاستقلالية الإدارية، وتتمثل فيما يلي: استخدام إدارة الجامعة منظومة إلكترونية إدارية حديثة، وضع الجامعة لوائحها التنظيمية الداخلية بنفسها، خضوع الجامعة لنظام رقابي إداري مشترك من قبل الأجهزة الحكومية، تصميم الهيكل الإداري للجامعة بالتشاور مع الجهات الحكومية، منح مدير الجامعة سلطة إدارية واسعة، تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة، ومتطلبات الاستقلالية المالية: الاستفادة من ممتلكات الجامعة لتنويع مصادر التمويل، إيجاد قنوات الاتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، تطبيق الجامعة المحاسبة المالية الدورية، زيادة نسبة الاعتماد المالي الحكومي للجامعات، تبني الجامعة مبدأ الاستقلالية المالية، ومتطلبات الاستقلالية الأكاديمية، وتشمل ما يلي: استقلال الجامعات بنظامها الأكاديمي من حيث (شروط القبول، الاختبارات،...)، تخصيص الجامعة عمادات للمشاريع البحثية، تنويع البرامج العلمية في الجامعات لتلبية حاجات المجمع، تشجيع الجامعات إجراء البحوث العلمية الممولة من القطاعات المختلفة، تنويع الكراسي العلمية بالجامعات، كما أوردت دراسة.

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما التصور المقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية؟

بناء على ما توصلت له الدراسة في جانبيها النظري والميداني، وما تضمنته نتائج الدراسات السابقة من توصيات، تؤكد على أهمية استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بينها، لكون الجامعات إحدى أهم المؤسسات التنظيمية المؤثرة في بناء البلد، كما أنها أهم أركان التنمية الشاملة للبناء التنظيمي، وتحقيق رؤية المملكة (2030)، واستنادا لما سبق، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث ببناء تصور مقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، ويتضمن التصور ما يلي:

المنطلقات، والأهداف، والمتطلبات، ومراحل التنفيذ، والصعوبات، والتقويم

أولا: منطلقات التصور:

المنطلق الأول: رؤية المملكة 2030، حيث أشار برنامج تنمية القدرات البشرية، وهي من ضمن برامج تحقيق الرؤية في هدفها الإستراتيجي (11) تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية، وأن يكون من أبرز المستهدفات بنهاية عام 2025 أن تكون ست جامعات سعودية مصنفة عالميا ضمن أفضل 200 جامعة، وهو ما يدعو إلى رفع قدرات الجامعات في البحث والتطوير، وتعزيز القدرات البشرية الوطنية المؤهلة، والارتباط بين الجامعات والقطاع الخاص، وزيادة القدرة التنافسيّة بين الجامعات في المملكة وارتفاع تصنيفاتها العالمية.

المنطلق الثاني: نظام الجامعات الجديد: حيث أشار النظام في مقدمته من أن الغرض من هذا النظام هو استقلالية الجامعات إداريا وماليا وأكاديميا، وإسهامها اقتصاديا ومجتمعيا بفاعلية، والاستجابة لمرتكزات رؤية المملكة 2030 التي تعنى بتطبيق مبادئ الكفاءة في إدارة التشغيل.

المنطلق الثالث: حيث أشار الهدف الرابع من التنمية الاقتصادية من الأهداف العامة لخطة التنمية العاشرة إلى التنافسية، وذلك بتوسيع الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني، وتعزيز نموه واستقراره، وقدراته التنافسية، وذلك بتحسين ترتيب المملكة بمرتبتين في مؤشر التنافسية العالمي مع نهاية الخطة العاشرة.

المنطلق الرابع: احتياج الجامعات إلى الاستقلالية وزيادة القدرات التنافسية، حيث أشارت الدراسة الميدانية في الصعوبات التي تواجه الاستقلالية إلى حداثة

تطبيق استقلالية الجامعات في البيئة التنظيمية السعودية في إطار التفعيل المبدئي لنظام الجامعات الجديد، وكذلك أن من أهم المقترحات لتفعيل الاستقلالية في الجامعات هو إدخال تعديلات على نظام الجامعات الجديد تتضمن تحديد مفهوم استقلالية الجامعات من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.

ثانيا: أهداف التصور:

يسعى هذا التصور إلى تحقيق هدف رئيس وهو استقلالية الجامعات السعودية إداريا وماليا وأكاديميا لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات داخليا وخارجا، ويلزم من هذا تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير استقلالية الجامعات السعودية بالاستفادة من الخبرات الأمريكية والبريطانية.
- تحقيق التنافسية العالمية للجامعات السعودية، والحصول على تصنيف ضمن أفضل 200 جامعة عالمية.
- تحقيق كفاءة مالية وبشرية أعلى للجامعات السعودية من خلال تبني الاستقلالية.
- إيجاد مصادر مالية للجامعات السعودية ثابتة يمكن الاعتماد عليها.
- تحقيق الشفافية والمحاسبية، والخضوع للمساءلة المنضبطة من جهات أكاديمية.

ثالثا: متطلبات التصور:

- تبنى الإدارة العليا في الدولة والتعليم للاستقلالية التامة المنضبطة للجامعات.
- تحديد سقف التمويل الحكومي للجامعات على أساس الأداء.
- إعطاء مجالس الأمناء في الجامعات صلاحيات أكبر في كل جامعة.
- إيجاد جامعات نوعية في تخصصات محددة.
- تفعيل المساءلة من قبل جهات أكاديمية مستقلة، كهيئة تقويم التعليم والتدريب لجميع الأبعاد المالية والإدارية والأكاديمية في الجامعات، والرفع بتقارير دورية بهذا الشأن.
- تفعيل أنظمة ضمان الجودة بوصفها شكلاً من أشكال المساءلة.

- إلزامية تنويع مصادر الدخل في الجامعات السعودية.
- تصميم هياكل إدارية مرنة للجامعة، يضمن استقلاليته، وتفعيل اللامركزية فيها، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- الاستقلال التام للجامعات بنظامها الأكاديمي من حيث (شروط القبول، الاختبارات، وترقيات أعضاء هيئة التدريس...).

رابعا: مكونات وأبعاد التصور:

تم بناء هذا التصور المقترح لاستقلال الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها، والاستفادة من الخبرات الأمريكية والبريطانية بهذا الشأن، ووفقا لما ورد في الأدب الإداري، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة على النحو الآتي:

الأول: تبنى القيادات العليا في الدولة والتعليم الاستقلالية التامة المنضبطة للجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها، وذلك عن طريق:

- تطوير نظام الجامعات الجديد، وذلك بإدخال تعديلات على النظام تتضمن تحديد مفهوم استقلالية الجامعات من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.
- وضع خطة إستراتيجية لتطبيق الاستقلالية التامة للجامعات لتحقيق الميزة التنافسية الداخلية والخارجية.
- إيجاد جهة استشارية في مجلس شؤون الجامعات لمساعدة الجامعات على الاستقلالية المنضبطة.
- تحديد مستويات للاستقلالية في الجامعات، بداية في حق التصرف في الفوائض المالية، ونهاية إلى الاستقلالية التامة المنضبطة.

الثاني: إعطاء مجلس الأمناء بشكل مباشر الصلاحيات المناسبة لتحقيق الاستقلالية، دون تدخل جهات أخرى -علاوة على ما أعطاه نظام الجامعات- وذلك عن طريق:

- تعيين رئيس الجامعة، ونوابه، وكبار إداري الجامعة ومسئوليها

- إقرار اللوائح التنظيمية للجامعة، والكليات الفروع التابعة والرقابة عليها.
- الموافقة على البرامج الأكاديمية الجديدة، وخططها الدراسية.
- إقرار الهياكل التنظيمية والإدارية للجامعة، بما يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة، وبما يحقق الاستقلالية لكل جامعة.
- الاحتفاظ بأي فوائض متبقية من تمويل الدولة دون قيود، إلى جانب إمكانية اقتراض الجامعات من الأسواق المالية إذا كانت التكلفة السنوية لالتزام القرض وفق نسبة محددة من إجمالي دخل الجامعة.

الثالث: تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات بما يخدم الاستقلالية والتنافسية للجامعات، وذلك عن طريق:

- تشكيل لجنة عليا في الجامعات مسئولة مسؤولية تامة عن الهياكل التنظيمية والإدارية في الجامعة، تضم بعض الجهات ذات العلاقة.
- تبني اختلاف الجامعات في الهياكل التنظيمية، وإعطاء الجامعات مزيدا من الاستقلالية في بناء الهياكل التنظيمية.
- إجراء تعديلات مستمرة في الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع استقلالية الجامعة، وتحقيقها للميزة التنافسية لها.
- تحديد المهام والصلاحيات والتوصيفات الوظيفية لكل مستوى إداري، بما يحقق الاستقلالية، وإعطاء مزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

الرابع: إيجاد جامعات نوعية في تخصصات محددة، وذلك عن طريق:

- إيجاد جامعات أو معاهد عليا مستقلة متخصصة في التقنية والذكاء الاصطناعي وعلوم الهندسة.
- الهدف من هذه الجامعات التركيز على البحث والتطوير، والربط المباشر بين الجامعات والقطاع الخاص، وزيادة القدرة التنافسيّة بين الجامعات في المملكة وارتفاع تصنيفاتها العالمية، ضمن أفضل 200 جامعة عالمية.

- يشكل اقتصاد المعرفة القائم على الاختراعات البناء الأساس لهذه الجامعات أو المعاهد.
- يكون الالتحاق فيها برسوم مالية على شكل منح، تدفعها الدولة.

الخامس: تفعيل المساءلة من قبل جهات أكاديمية مستقلة، وذلك عن طريق:

- تفعيل دور هيئة تقويم التعليم والتدريب التقويمي ليشمل وضع معايير وطنية لأبعاد التقويم في الجامعات الأكاديمية والمالية والإدارية لاستقلال الجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها.
- إيجاد نظام يخول لهيئة التقويم والتدريب حق مساءلة الجامعات في أبعاد الاستقلالية، والرفع بتلك النتائج للمقام السامي.
- توظيف نتائج تقويم الجامعات في رفع جودتها، ومساهمتها في خدمة الاقتصاد والتنمية، وربط التمويل الحكومي للجامعات بنتائج هذا التقويم.
- تفعيل أنظمة ضمان الجودة لدى هيئة تقويم التعليم والتدريب بوصفها شكلاً من أشكال المساءلة للجامعات.
- تحديد مستويات لاستقلالية الجامعات في ثلاث مستويات، بداية في حق التصرف في الفوائض المالية الحكومية من الميزانية العامة للدولة، إلى الاستقلالية المالية والأكاديمية والإدارية التامة المنضبطة.

خامسا: الصعوبات التي قد تواجه التصور:

أظهرت الدراسة الميدانية بعد الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، أهمها التالي:

- حداثة تطبيق استقلالية الجامعات في البيئة التنظيمية السعودية في إطار التفعيل المبدئي لنظام الجامعات الجديد.
- اتسام مفهوم الاستقلالية في إطار نظام الجامعات الجديد بعدم الوضوح من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.

- ضعف قدرة بعض الجامعات السعودية على إيجاد مصادر دخل متنوعة تضمن لها تحقيق الاستقلالية المالية.
- الافتقار لوجود خارطة طريق يمكن للجامعات السعودية الاسترشاد بها في تنظيم استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية.
- اعتماد كافة الجامعات السعودية على التمويل الحكومي الذي تقدمه الدولة كمصدر رئيسي للدخل.

سادسا: تقويم التصور:

يشمل تقويم التصور المقترح لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية ثلاث مراحل مستمرة، وهي كالتالي:

5. مرحلة التقويم القبلي: وتم ذلك بتقويم واقع استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية من حيث: (الاستقلالية الإدارية، الاستقلالية المالية، الاستقلالية الأكاديمية)، وتحديد الصعوبات، وأهم المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، وقد تم هذا في الدراسة الميدانية لهذه الدراسة.

مرحلة التقويم البنائي: ويتم ذلك بالبدء في تطبيق أبعاد استقلالية الجامعات الثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذه المرحلة خاصة بتحديد كافة الأبعاد الثلاث، وتحديد مدى الاستقلالية فيها، وذلك تحقيقا لأهداف استقلالية الجامعات الواردة في هذا التصور.

مرحلة التقويم المستمر: ويتم ذلك بدء بتطوير مايحتاج إلى تطوير من لوائح وأنظمة، وإعطاء بعض المجالس صلاحيات لتحقيق الاستقلالية، ونجاح كافة مراحل الخطة الإستراتيجية لتطبيق الاستقلالية التامة للجامعات لتحقيق الميزة التنافسية الداخلية والخارجية، وتحقيق معايير عليا في الأداء لربطها بالاستقلالية والتمويل الحكومي للجامعة، والالتزام بالمعايير المحددة لتحقيق الاستقلالية، ومراجعتها بشكل مستمر، والإفادة من هذه النتائج.

التوصيات: بناء على ما تم التوصل له من نتائج توصي الدراسة بالآتي:

- تبني هذا التصور، وتطبيقه على الجامعات السعودية الحكومية، لاستقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية.
- تبني مجلس شؤون الجامعات تطوير نظام الجامعات، وتحديثه بما يتوائم مع الاستقلالية التامة للجامعات.
- إعطاء مجلس الأمناء في كل جامعة صلاحيات أعلى لإمكانية استقلالية الجامعات الاستقلالية التامة المنضبطة.

المقترحات: في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة، يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:

- إجراء دراسة علمية لتقويم هذا التصور بعد تطبيقه.
- إعداد دراسات مقارنة لاستقلالية الجامعات في دول غير أمريكا وبريطانيا.
- إجراء دراسات مفصلة عن المتطلبات والصعوبات لاستقلالية الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

المراجع

أولًا: المراجع العربية

- أبو زعيتر، لينا محمد. (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9 (4)، 416- 454.
- أحمد، سماح محمد. (2018). التصنيفات العالمية للجامعات.. نماذج نظرية وتطبيقية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- الأنصاري، سامر. (2019). إعداد المعلم وتطوره مهنيًا في ضوء بعض الخبرات العالمية. المجلة العربية للنشر العلمي، (14)، 234- 255.
- الأهواني، أحمد؛ وأحمد، ثروت؛ والجبوري، حامد وآخرون. (2012). الحريات الأكاديمية في الجامعات العراقية. الأردن: مركز عمان للدراسات وحقوق الإنسان.
- باجودة، ندى بنت حسن. (2018). رؤية مستقبلية لدعم استقلالية الجامعات السعودية وتطوير قدراتها على تنويع مصادر تمويلها في ضوء بعض التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- باسعيد، ابتسام عبدالله. (2020). استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. رسالة الخليج العربي، 41 (155)، 81- 102.
- التويجري، حصة بنت عبدالله. (2020). تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (124)، 217- 252.
- الحارون، أمل صلاح. (2019). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الحبيشي، إيمان قاسم. (2011). الاستقلالية الإدارية مدخل استراتيجي لتطوير الأداء في الجامعات. ورقة عمل مقدمة في الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في السمن)، 28 سبتمبر- 1 أكتوبر، جامعة إب، اليمن.
- الحكيمي، وائل؛ ومصلح، يوسف؛ وقحطان، رياض. (2021). التسويق الداخلي وأثرة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز". مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 7 (16)، 399-429.
- الحمدان، أمل راشد؛ والبقمي، مريم شارع. (2019). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة 2030. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، (62)، 241-191.
- حمرون، ضيف الله بن غضيان. (2018). متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية- جامعة الملك سعود، 30 03)، -453 478.
- الحوت، محمد صبري؛ وتوفيق، صلاح الدين محمد؛ وعبد المطلب، أحمد عابد. (2015). التنافسية بين الجامعات. مجلة المعرفة التربوية، 3 (5)، 157-127.
- حويحي، محمد أحمد؛ والسهيمي، خضران عبدالله. (2019). آليات تحسين جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 30 (2)، 33-1.
- خلف، منار سهيل. (2017). درجة تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- داود، سمر هشام؛ وأحمد، حنان إسماعيل؛ وعبد القوي، حنان عبد العزيز. (2020). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، (21)، -42 66.

- زين الدين، محمد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- سالم، أحمد عبد العظيم. (2020). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة. مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، 20 (1)، -391 438.
- السليماني، خيرية جميل. (2020). تطوير كليات التربية في المملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد لعام 1441هـ دراسة حالة: كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز. مجلة التربية-جامعة الأزهر، 1 (188)، -77 107.
- السيحاني، نورة بنت محسن. (2017). مصادر التمويل الذاتي بجامعة أم القرى ودورها في دعن الميزة التنافسية من وجهة نظر قياداتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- شلبي، أماني عبد العظيم. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- الشمري، عادل بن عايد. (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية- جامعة الملك سعود، 30 (3)، -369 397.
- الصالح، عثمان بن عبدالله. (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. مجلة الباحث، (10)، -297 310.
- الصالح، عثمان عبدالله. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العباد، عبدالله بن حمد. (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (3)، -1 22.

- عبد الرحمن، عواطف. (2014). الصحافة والجامعات رؤى مستقبلية: إصلاح أوضاع التدريس بالجامعات. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- عبد العال، إيناس عبدالله؛ والمهدي، سوزان محمد؛ ومغاوري، هالة أمين. (2021). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة بحوث العلوم التربوية، 2 (2)، -71 94.
- عبد العال، عنتر محمد. (2017). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 4 (41)، -179 279.
- العتيبي، بدر بن جويعد؛ والأحمري، إلهام محمد. (2019). الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 4 (12)، -95 139.
- العربي، هشام يوسف. (2020). استراتيجية مقترحة لتحسين ترتيب جامعة حائل في تصنيف كيو إس QS لتحقيق رؤية المملكة 2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (128)، -405 469.
- عزت، أحمد. (2011). الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية بين سياسة القمع وغياب الرؤية. القاهرة: مؤسسة حرية الفكر والتعبير.
- عسيري، فاطمة زكري. (2016). الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية في ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، 3 (168)، -685 719.
- العمري، فاضل محمد. (2018). واقع الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي في الجامعات السعودية: التحديات والحلول في ضوء رؤية 2030. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، 4 (19)، -659 681.
- الغامدي، حمد حمدان. (2019). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8 (9)، -84 97.

- الغامدي، مشاعل بنت علي. (2018). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة العلوم التربوية، 26 (4)، 305- 346.
- غانم، إبراهيم البيومي. (2018). الأوقاف و التعليم العالي و بناء مجتمع المعرفة. مصر: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- الغلياني، غرم الله دخيل. (2019). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 11 (1)، 40-1.
- القحطاني، ريم ثابت. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (15)، 51- 79.
- قشقش، خالد أحمد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- المبارك، عائد إبراهيم؛ والجبر، عبد الرحمن علي. (2021). واقع المراجعة الداخلية في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، 22 (1)، 213-209.
- مبروك، غادة علي؛ وضحاوي، بيومي محمد؛ وخاطر، محمد إبراهيم. (2020). الاستقلال المالي والإداري ببعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في جامعة قناة السويس: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية بالإسماعلية، (47)، 246-207.
- محمد، زيدان؛ وعبد الرزاق، زيدان. (2019). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5 (2)، 346- 364.
- مطر، محمد محمد. (2015). تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

- المفيز، خولة بنت عبدالله. (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (15)، 199- 286.
- المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن. (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2020 وأهم المعوقات التي تواجهها. مجلة الفتح، (83)، 237- 259.
- ناشر، رويدا؛ والمليكي، محمد؛ وبرقعان، أحمد. (2020). دراسة تحليلية لأنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. مجلة القلم- جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (17)، 334- 360.
- النايف، سعود بن عيسى. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (58)، 241- 280.
- نصر، نوال. (2013). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية). المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي، 8-7 نوفمبر، دار الضيافة، جامعة عين شمس، مصر.

References:

- Abdel Rahman، Awatef. (2014). The Press and Universities: Future Views: Reforming Universities' Education Situations. (In Arabic). Cairo: El Araby for Publishing and Distributing.
- Abdel-Aal، Antar Mohamed. (2017). Competitive Advantages Achievement in the Egyptian Universities in light of Strategic Intelligence. (In Arabic). Journal of the Faculty of Education-Ain Shams University، 4(41)، 179-279.

- Abdel-Aal، Enas Abdullah; Al-Mahdi، Suzan Mohamed; & Maghawry، Hala Amen. (2021). Activating the Sharing of Knowledge among Faculty Members to Achieve Competitive Advantage in the Egyptian Universities. (In Arabic). Journal of Educational Sciences Research، 2(2)، 71-94.
- Abu Zuaiter، Lina Mohamed. (2020). Requirements for the Sustainability of the Competitive Advantage for Palestinian Universities and its Relationship to the Faculty Deans' Practice of Strategic Planning. (In Arabic). Journal of Palestine University for Studies and Researches، 9(4)، 416-454.
- Ahmed، Samah Mohamed. (2018). World University Rankings: Theoretical and Applied Models. (In Arabic). Cairo: El Araby for Publishing and Distributing.
- Al-Abbad، Abdullah Bin Hamad. (2017). A Suggested Model to Increase the Competitiveness of King Saud University in light of the Standards of Universities' International Rankings. (In Arabic). International Specialized Educational Journal، 6(3)، 1- 22.
- Al-Ahwany، Ahmed; Ahmed، Tharwat; & Al-Jubouri، Hamed et al. (2012). Academic Freedoms in Iraqi Universities. (In Arabic). Jordan: Amman Center for Studies and Human Rights.
- Al-Ansari، Samer. (2019). Preparation and Professional Development of the Teacher in Light of Some International Experiences. (In Arabic). Arab Journal for Scientific Publishing، (14)، 234-255.
- Al-Arabi، Hisham Yossef. (2020). A Suggested Strategy to Improve the University of Hail' classification in QS Ranking to Achieve Kingdom Vision 2030. (In Arabic). Arab Studies in Education and Psychology، (128)، 405-469.
- AlGhaliani، Gharm Allah Dakhil. (2019). Role of Human Capital in Competitive Advantage Achievement in Saudi Universities in

light of the Knowledge Economy from the Perspectives Of Specialized Academic Leaders. (In Arabic). Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences، 11(1)، 1-40.

- Al-Ghamdi، Hamad Hamdan. (2019). Improving the Emerging Universities' Competitiveness in Accordance with the Privatization Requirements of Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia: A Suggested Scenario. (In Arabic). International specialized educational Journal، 8(9)، 84-97.
- Al-Ghamdi، Mashael Bint Ali. (2018). A Suggested Strategy to Achieve Competitive Advantage in Scientific Research at Princess Nourah Bint Abdulrahman University. (In Arabic). Journal Of Educational Sciences، 26(4)، 305-346.
- Al-haimi، B.; Ibrahim، D. and Ab Hamid، M. (2019). An Investigation of the Current Autonomy Status of the Malaysian Public and Private Universities: An Empirical Result. FGIC 2nd Conference on Governance and Integrity 2019، KnE Social Sciences، 347–363.
- Al-Hakimi، Wael; Musleh، Joseph; & Qahtan، Riyad. (2021). Internal Marketing and its Impact on Competitive Advantage Achievement: An Applied Study to the Private Universities in Taiz Governorate. (In Arabic). Humanities and Educational Sciences Journal، 7(16)، 399-429.
- Al-Hamdan، Amal Rashid; & Al-Baqmi، Mariam Sharee. (2019). The Independence of Saudi Universities in light of the American Experience and the Prospects of the Kingdom Vision 2030. (In Arabic). Educational Journal-Sohag University، (62)، 191-241.
- Al-Haroun، Amal Salah. (2019). Degree of Faculty Deans' Practice of Strategic Management in the Private Jordanian Univer-

sities in (Amman) Governorate and their Relationship to Competitive Advantage from the Perspectives of the Department Heads and Faculty Members. (In Arabic). Unpublished Master Dissertation، Middle East University، Jordan.

- Al-Hibeshi، Eman Kassem. (2011). Administrative Independence as a Strategic Approach to Improve the Performance of Universities. (In Arabic). A Working Paper Presented at the First Scientific Seminar at the Department of Administration and Pedagogy (Horizons of the Future of Educational Organizations in Al-Samin)، 28 September- 1 October، Ibb University، Yemen.
- Al-Hoot، Mohamed Sabry; Tawfiq، Salah Al-Din Mohamed; & Abdul Muttalib، Ahmed Abed. (2015). The Competition among Universities. (In Arabic). Journal of Educational Knowledge، 3(5)، 127-157.
- Al-Mafeiz، Khawla Bint Abdullah. (2018). Applying Governance in Public Saudi Universities: A Suggested Proposal. (In Arabic). Journal of Educational Studies-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University، (15)، 199-286.
- Al-Manee، Al-Jawhara Bint Abdulrahman. (2020). Degree Of Achieving the Requirements of Competitive Advantage for Princess Nourah Bint Abdulrahman University From the Perspectives of University Leaders in Light of Kingdom Vision 2030 and Its Notable Challenges. (In Arabic). Al-Fateh Journal، (83)، 237-259.
- Al-Mubarak، Aeed Ebrahim; Algabr، Abdulrahman Ali. (2021). The reality of Internal Auditing in Public Saudi Universities: A Field Study. (In Arabic). Scientific Journal of King Faisal University-Humanities and Management Sciences، 22(1)، 209-213.
- Al-Nayef، Saud Bin Issa. (2020). A Suggested Proposal for Developing University Leaders' Performance in light of the Saudi

University New System. (In Arabic). Journal of Arts، Literature، Humanities and Social Sciences، (58)، 241-280.

- Al-Omari، Fadel Mohamed. (2018). The reality of Academic Freedom for the Professor in Saudi Universities: Challenges and Solutions in Light of Vision 2030. (In Arabic). Journal of Scientific Research in Education-Ain Shams University، 4(19)، 659-681.
- Al-Otaibi، Badr Bin Juwied; & Al-Ahmari، Ilham Mohamed. (2019). Developmental Needs for the Saudi Universities' Independence in Light of Vision 2030. (In Arabic). Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences، 4(12)، 95-139.
- Al-Qahtani، Reem Thabet. (2019). Framework for the Saudi Universities' Governance to Achieve Competitive Advantage in Decision Making following the Prospects of Vision 2030. (In Arabic). Journal Of Educational And Psychological Sciences، 3(15)، 51-79.
- Al-Saihani، Noura Bint Mohsen. (2017). Sources of Self-Financing at Umm Al-Qura University and their Roles in Boosting Competitive Advantage from the Leaders' Perspectives. (In Arabic). Unpublished Master Dissertation، Umm Al-Qura University، Mecca.
- Al-Saleh، Othman Abdullah. (2012). Competitive Advantage Building in Saudi Universities. (In Arabic). Unpublished Doctoral Dissertation، Umm Al-Qura University، Mecca.
- Al-Saleh، Othman Bin Abdullah. (2012). The Competition of Higher Education Organizations: A Suggested Framework. (In Arabic). El-Bahith Review (Mağallaẗ Al-Bāḥiṯh)، (10)، 297-310.
- Alserhan، H. (2017). The Role of Intellectual Capital in Achieving a Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Pri-

vate Universities in the Northern Region. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences، 6 (2)، 245- 261.

- Al-Shammari، Adel Bin Ayed. (2018). The reality of the Saudi Universities' Governance and its Role in Achieving Kingdom Vision 2030. (In Arabic). Journal of Educational Sciences-King Saud University، 30(3)، 369-397.
- Al-Sulaimany، Khairiah Jameel. (2020). Developing Faculties of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the New University System of 1441AH A Case Study of Faculty of Graduate Studies At King Abdulaziz University. (In Arabic). Journal of Education- Al-Azhar University، 1(188)، 77-107.
- Al-Tuwijri، Hessa Bint Abdullah. (2020). Developing the Management of Higher Education System in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Japanese Experience. (In Arabic). Arab Studies in Education and Psychology، (124)، 217-252.
- Asiri، Fatma Zekri. (2016). Saudi Universities' Self-Independence: An Analytical Study in Light of the International Declarations and Treaties. (In Arabic). Journal of the Faculty Of Education-Al-Azhar University، 3(168)، 685-719.
- Bajouda، Nada Bint Hassan. (2018). A Vision of the Future to Support the Saudi Universities' Independence and Develop their Abilities to Diversify Funding Sources in Light of Some International Experiences. (In Arabic). Unpublished Doctoral Dissertation، Umm Al-Qura University، Mecca.
- Basaeed، Ibtisam Abdullah. (2020). Universities' Autonomy in the Kingdom of Saudi Arabia: A Prospective Study. (In Arabic). Risalat Ul-Khaleej Al-Arabi، 41(155)، 81-102.
- Belgaroui، R. and Ben Hamad، S. (2021). The Good Practices of Academic Autonomy as Mechanism of Governance and Perfor-

mance of Higher Education Institutions: Case of the University of Sfax. International Journal of English Literature and Social Sciences، 6 (1)، 177-184.

- Bergan، S.; Egron- Polak، E.; Noorda، S.; Pol، P. (2016). Academic Freedom and Institutional Autonomy- What Role in and for the Ehea?. The meeting of the Bologna Follow-Up Group، Bratislava، December 8 – 9، 1-10.
- Bergan، S.; Gallagher، T. and Harkavy، I. (2019). Academic Freedom، Institutional Autonomy and The Future OF Democracy. Paris: Council of Europe.
- Boscor، D. (2015). Sources of competitive advantage in the field of higher education. Case Study: Transilvania University of Brasov. Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Science، 8 (57)، 379- 384.
- Chattopadhyay، S. (2020). Academic Freedom، Institutional Autonomy and Institutionalizing Accountability: A Reflection on The National Education Policy 2020. The JMC Review، (4)، 1-20.
- David، A.; Abdurachman، E.; Bandur، A. and Kosasih، W. (2021). IT Innovation: Improving Competitive Advantages of Higher Education Institutions. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering، 10 (1)، 397- 402.
- David، L. (2008). The Politics of Restructuring Higher Education in Virginia: A Case Study. The Review of Higher Education، 31 (3)، 309-328.
- Dawood، Samar Hisham; Ahmed، Hanan Ismail; & Abdel Qawi، Hanan Abdel Aziz. (2020). Quality and Accreditation Assurance as an Approach for Competitive Advantage Achievement in the Egyptian Universities. (In Arabic). Journal of Scientific Research in Education، (21)، 42- 66.

- Dimitrova، G. and Dimitrova، T. (2017). Competitiveness of The Universities: Measurement Capabilities. Trakia Journal of Sciences، 15 (1)، 311- 316.
- Enders، J.; De Boer، H. and Weyer، E. (2013). Regulatory Autonomy and Performance: The Reform of Higher Education Re-Visited. The International Journal of Higher Education and Educational Planning، (65)، 5- 23.
- Erçetin، S. and Fındık، L. (2016). Autonomy in Higher Education. In: Chaos، Complexity and Leadership. Springer Proceedings in Complexity، 463-475.
- Ezzat، Ahmed. (2011). Academic Freedom and Egyptian Universities' Independence between the Oppressive Policy and the Lack of Vision. (In Arabic). Cairo: Association of Freedom of Thought and Expression.
- Ghanem، Ebrahim AlBayoumi. (2018). Endowments، Higher Education and Knowledge Society Building. (In Arabic). Egypt: Dar Rawabet for Publishing and Information Technology.
- Gryshchenko، I.; Ganushchak–Efimenko، L.; Shcherbak، V.; Nifatova، O.; Zos-Kior، M.; Hnatenko، I.; Martynova، L. and Martynov، A. (2021). Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development، 10 (2)، 336- 348.
- Gulieva، V. (2013). Exploring the relationship between university internationalization and university autonomy. Unpublished Master Thesis، Aalborg University، Denmark.
- Hamroon، Dhaif-Allah Bin Ghidyan. (2018). Self-Autonomy Requirements for the Emerging Saudi Universities from the Perspectives of the Administration and Educational Leadership

Professors in Saudi Universities. (In Arabic). Journal of Educational Sciences-King Saud University، 03 (30)، 453-478.

- Howaihi، Mohamed Ahmed; & Al-Sehimi، Khadran Abdullah. (2019). Mechanisms for Improving King Khalid University in International Rankings as an Approach for Competitive Advantage Achievement، «A Field Study». (In Arabic). King Khalid University Journal of Educational Sciences، 30 (2)، 1-33.
- Indiyati، I. (2016). The Significance of Competitive Advantage at Universities in Indonesia. Review of Integrative Business & Economics، 5 (2)، 226- 238.
- Jeffrey، S. and Abu Zeit، S. (2019). Saudi Arabia passes new Universities Bylaw. Kingdom of Saudi Arabia: PwC Middle East.
- Khalaf، Manar Sohail. (2017). Degree of Self-Independence Achievement and its Activation Methods in Palestinian Universities in Gaza Governorates from the University Leaders' Perspectives. (In Arabic). Unpublished Master Dissertation، Islamic University of Gaza، Palestine.
- Koumari، Z. and Alishahi، A. (2020). The Relationship between University Autonomy and Total Quality Management with Social Responsibility at Tabriz University of Medical Sciences. Higher Education Letter، 13 (51)، 39- 65.
- Lo، M. and Tian، F. (2019). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing، absorptive capacity and innovation capability. Higher Education Quarterly، 74 (4)، 426-441.
- Lozano-Jiménez، J.; Huéscar، E. and Moreno-Murcia، J. (2021). Effects of an Autonomy Support Intervention on the Involvement of Higher Education Students. Sustainability، (13)، 1-18.
- Mabrouk، Ghada Ali; Dahawi، Bayoumi Mohamed; & Khater، Mohamed Ebrahim. (2020). Financial and Administrative Inde-

pendence in Some Universities in the United States of America and the Probability of its Utilization at Suez Canal University: A Comparative Study. (In Arabic). Journal of the Faculty of Education in Ismailia، (47)، 207-246.

- Matei، L. and Lwinska، J. (2014). University Autonomy-A Practical Handbook. Budapest، Hungay: Central European University.
- Mattar، Mohamed Mohamed. (2015). Improving Human Resources Management in Pre-University Education in light of Some International Experiences. (In Arabic). Unpublished Doctoral Dissertation، Mansoura University، Egypt.
- McBain، L. (2010). Tuition-Setting Authority and Deregulation at State Colleges and Universities. AASCU Policy Matters، (4)، 1-6.
- Michavila، F. and Martinez، J. (2018). Excellence of Universities versus Autonomy، Funding and Accountability. European Review، 26 (1)، 48–56.
- Michavila، F. and Martinez، J. (2018). Excellence of Universities versus Autonomy، Funding and Accountability. European Review، 26 (1)، 48-56.
- Mohamed، Zidan; & Abdel-Raziq، Zidan. (2019). University Governance: Presenting Models of Top Universities. (In Arabic). Al-Bashaer Economic Journal، 5(2)، 346-364.
- Nasher، Rowaida; Al Maliki، Mohamed; & Burqaan، Ahmed. (2020). Analytical Study of the Secretaries' Governance Model in the legislations of Yemeni Public Universities in light of Contemporary International Experiences. (In Arabic). Al-Qalam Journal- Al-Qalam University for Humanities and Applied Sciences، (17)، 334-360.
- Nasr، Nawal. (2013). Online Administration as an Approach to Achieve Sustainable Competitive Advantage for Higher Educa-

tion Organizations (European Experiences). (In Arabic). 21st Annual Scientific Conference: Education and Modernization in the European Union Countries، 7-8، November، Daraldhiafa، Ain Shams University، Egypt.

- Nurgaliyeva، S.; Zeynolla، S.; Tulenova، U.; Zulkarnayeva، Z.; Yespolova، G. and Saule، Z. (2018). Features of institutional autonomy of the Kazakhstan's universities. Opción،، 34 (85)، 302-336.
- Orosz، K. (2018). Interconnected Dimensions of University Autonomy in Europe. In: Curaj A.، Deca L.، Pricopie R. (eds) European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies. Springer، Cham.
- Qashqash، Khaled Ahmed. (2014). Intellectual Capital Management and its Relationship to Competitive Advantage Promotion: An Applied Study to Palestinian Universities in Gaza Strip. (In Arabic). Unpublished Master Dissertation، Al-Azhar University، Gaza، Palestine.
- Qeshta، A. and Najim، M. (2020). A Proposed Strategy to Achieve the Competitive Advantage in the Palestinian Universities. IOSR Journal of Research & Method in Education، 10(1)، 61-68.
- QS World University Rankings.(2021). QS World University Rankings 2021، Available at: https://www.qschina.cn/en/university-rankings/world-university-rankings/2021
- Redding، M. (2009). Autonomy policy in U.S. public higher education: A comparative case study of Oregon and Virginia. Unpublished doctoral dissertation، University of Pennsylvania، USA.
- Rybkowski، R. (2009). The Autonomy of American Colleges. Journal of American Studies، (10)، 75- 88.

- Salem، Ahmed Abdel Azim. (2020). Adopting Intellectual Capital for Competitive Advantage Achievement in Egyptian Universities: A Suggested Strategic Vision. (In Arabic). Journal of the Faculty of Education – Kafr-Elsheikh University، 20(1)، 391-438.
- Sancheti، S. and Pillai، L. (2020). Institutional Autonomy In Indian Higher Education System. In: Reimagining Indian Universities، New Delhi (India): Association of Indian Universities.
- Schulz، B. (2016). Going It Alone: A Case Study of Institutional Autonomy and Public Higher Education in Virginia. Unpublished doctoral dissertation، f The George Washington University، USA.
- Scott، P. (2019). United Kingdom: Instructional Autonomy and National Regulation، Academic Freedom and Managerial Authority. London: University College London.
- Shalaby، Amani Abdelazim. (2018). Requirements for Competitive Advantage Achievement in Mansoura University in light of International Experiences. (In Arabic). Unpublished Doctoral Dissertation، Mansoura University، Egypt.
- Soko، J.; Gachunga، H; Katuse، P. and Otieno، R. (2015). Competitive Advantage for Universities in Kenya: A Qualitative Study. The Research Journal (TRJ)، 1 (4)، 1- 6.
- Sunandar، A. and Imron، A. (2019). The Model of University Autonomy in Indonesia. Advances in Social Science، Education and Humanities Research، (381)، 48-55.
- Suriansyah، A.; Aslamiah، A.; Noorhapizah، N.; Winardi، I. and Dalle، J. (2019). The Relationship between University Autonomy، Lecturer Empowerment، and Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Universities. Journal of Social Studies Education Research، 10 (4)، 127-152.

- The World University Ranking. (2021). World University Rankings 2021. Available at: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- Volkov، A. and Melnyx، D. (2018). University Autonomy and Accountability in Russian Higher Education. International Higher Education، (94)، 31-33.
- Volkwein، J. (1986). Campus autonomy and its relationship to measures of university quality. Journal of Higher Education، 57(5)، 510–528.
- Westerheijden، D. (2018). University Governance in the United Kingdom، the Netherlands and Japan: Autonomy and Shared Governance after New Public Management Reforms. Nagoya Journal of Higher Education، (18)، 199- 221.
- Williams، G. (2010). The Higher Education Market in the United Kingdom. Reencuentro، (58)، 24- 42.
- Yulianto، S. (2017). The Implementation OF Higher Education Autonomy IN Indonesia: Problems and Challenges. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences، 5 (3)، 39- 50.
- Zaineldin، Mohamed. (2013). Methods for Building the Suggested Proposal in Scientific Dissertations. (In Arabic). Kingdom of Saudi Arabia: Umm Al-Qura University.

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية
1	أ.د.إبراهيم بن سليمان العودة	أستاذ
2	أ.د.أحمد بن عبدالعزيز الرومي	أستاذ
3	أ.د.أحمد بن محمد النشوان	أستاذ
4	أ.د.سعود بن عيد العنزي	أستاذ
5	أ.د.عبدالعزيز بن سليمان الدويش	أستاذ
6	أ.د.عبدالعزيز بن ناصر الشثري	أستاذ
7	أ.د.عبدالمحسن بن محمد آل سميح	أستاذ
8	أ.د.فاطمة بنت عبدالله البشر	أستاذ
9	أ.د.مشعل بن سليمان العدواني	أستاذ
10	د.إبراهيم بن زيد الفحيلة	أستاذ مشارك
11	د.تركي بن منور المخلفي	أستاذ مشارك
12	د.عبدالله بن مشبب الأحمري	أستاذ مشارك
13	د.هيلة بنت عبدالله الفايز	أستاذ مشارك
14	د.وليد بن عبدالرحمن الجاسر	أستاذ مشارك
15	د.عبدالرحمن بن حمود الهذلول	أستاذ مساعد

ملحق (2)

استبانة للكشف عن استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية

سعادة الخبير الأكاديمي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: «استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية: تصور مقترح».

وتهدف الدراسة لتقديم تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية.

ونظرًا لخبرتكم في هذا المجال، وأهمية رأيكم في هذه الدراسة، آمل التكرم ببيان درجة موافقتكم على أهمية فقرات الاستبانة، علمًا أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير...

الباحث

د/ خالد بن عبدالكريم البصير

المستشار، المشرف على الأمانة العامة لمجلس الجامعة

imamu.edu.sa @albusair

0555252333

المحور الأول: ما أبعاد استقلالية الجامعات ودرجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

	العبارات	درجة الاتفاق	
		متفق	غير متفق
البعد الأول: الاستقلالية الإدارية			
1	تتمتع الجامعة بصلاحية تحديد أهدافها وسياساتها.		
2	تمتلك الجامعة حرية اختيار هيكلها التنظيمي والإداري بما يتناسب مع تخصصاتها ووظائفها.		
3	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في صياغة تشريعاتها ولوائحها التنظيمية		
4	تمارس الجامعة حرية تعيين أعضاء هيئة التدريس وفقًا لمعايير معلنة تضعها الجامعة.		
5	تمارس الجامعة حرية تعيين الإداريين وفقًا لمعايير معلنة تضعها الجامعة.		
6	يتم وضع السياسات التعليمية في الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.		
7	تتولى الجامعة تحديد الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار لكل هيئة إدارية بشكل تفصيلي في ميثاق الجامعة ونظامها الأساسي.		
البعد الثاني: الاستقلالية المالية			
1	تمتلك الجامعة صلاحية تأسيس شركات استثمارية تابعة بها.		
2	يحق للجامعة امتلاك مبانيها وأصولها المادية الأخرى.		
3	تمتلك الجامعة صلاحية عقد شراكات استثمارية مع شركات ومؤسسات داخلية أو خارجية.		
4	يحق للجامعة قبول التبرعات والهبات دون الحاجة إلى موافقات خارجية.		
5	تمارس الجامعة حرية التصرف المالي في عوائد الأوقاف التابعة لها.		
6	تلتزم الجامعة مقابل استقلاليتها المالية بقواعد الشفافية والمحاسبة والمساءلة من قبل عدد من الجهات المختصة.		
البعد الثالث: الاستقلالية الأكاديمية			
1	تتمتع الجامعة بالحرية التامة في وضع شروط قبول الطلاب والطالبات الملتحقين بها في كافة البرامج الأكاديمية		

	العبارات	درجة الاتفاق	
		متفق	غير متفق
2	تتولى الجامعة تحديد أعداد الطلاب والطلاب المقبولين في كافة البرامج الأكاديمية (البكالوريوس، والدراسات العليا) بها بما يتماشى مع إمكاناتها.		
3	تمتلك الجامعة حرية إنشاء كراسي بحث جديدة		
4	يمتلك أعضاء هيئة التدريس حرية تحديد طريقة تقويم الطلاب والطالبات بحسب ما يرونه مناسبًا.		
5	تتمتع الجامعة بصلاحية وضع معايير جودة البحث العلمي تتفق مع المعايير الدولية، (مثل: مؤشرات الاقتباس، وبراءات الاختراع، ...).		

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

	العبارات	درجة الاتفاق	
		متفق	غير متفق
1	حداثة تطبيق استقلالية الجامعات في البيئة التنظيمية السعودية في إطار التفعيل المبدئي لنظام الجامعات الجديد		
2	اتسام مفهوم الاستقلالية في إطار نظام الجامعات الجديد بعدم الوضوح من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.		
3	ضعف قدرة بعض الجامعات السعودية على إيجاد مصادر دخل متنوعة تضمن لها تحقيق الاستقلالية المالية.		
4	اعتياد الجامعات السعودية على تبني المركزية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والأكاديمية.		
5	الافتقار لوجود خارطة طريق يمكن للجامعات السعودية الاسترشاد بها في تنظيم استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية.		
6	صعوبة تبني ثقافة الانتخاب في تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.		
7	اعتماد كافة الجامعات السعودية على التمويل الحكومي الذي تقدمه الدولة كمصدر رئيسي للدخل.		

المحور الثالث: المقترحات المناسبة لتفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

	العبارة	درجة الاتفاق	
		متفق	غير متفق
1	تشكيل فريق عمل متخصص من القيادات الأكاديمية لتطوير أبعاد الاستقلالية للجامعات السعودية في نظام الجامعات الجديد في ضوء التجارب العالمية، وبما يتناسب مع طبيعة البيئة الجامعية السعودية.		
2	إدخال تعديلات على نظام الجامعات الجديد تتضمن تحديد مفهوم استقلالية الجامعات من الناحيتين التنظيمية والتطبيقية.		
3	صياغة خارطة طريق يمكن للجامعات السعودية الاسترشاد بها في تنظيم استقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية.		
4	الإسراع المنهجي والمدروس في تطبيق نظام الجامعات الجديد على كافة الجامعات السعودية.		
5	إصدار دليل إرشادي لتعزيز تبني القائمين على إدارة الجامعات السعودية لثقافة تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا.		
6	إصدار مجموعة من التشريعات واللوائح التي تضمن ممارسة أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعات السعودية للحرية الأكاديمية.		
7	حث الجامعات السعودية على تبني ثقافة الاختيار في تعيين القيادات الأكاديمية من خلال تخصيص مجالس وفرق عمل جامعية		
8	ربط التمويل الحكومي الذي تقدمه الدولة للجامعات السعودية بمستويات محددة من الإنجاز الجامعي.		