



جامعة المنصورة
كلية التربية



إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م

إعداد

د/ريم بنت ثابت محمد بنى زيد القحطاني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد – قسم الإدارة التربوية والتخطيطي
كلية التربية – جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٠ – إبريل ٢٠٢٠

إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م

د /ريم بنت ثابت محمد بن زيد الفحطاني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد - قسم الإدارة

التربوية والتخطيطي - كلية التربية - جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتعرف على متطلبات تطبيقها، والتعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية. فيما اقتصرت عينة الدراسة على ٦٣ شخص. تكونت الاستبانة أداة الدراسة مكونة من ٣ محاور (حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) وذلك في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠. وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول: واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تراوحت بين (٦١,٩% - ٧٩,٤%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٧٤,٢%، تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت بين (٦٥,٤% - ٨٢,٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٧٦,٤%، تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث: مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت بين (٦٠,٦% - ٧٦,٨%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٦٩,٥%. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة اعتماد حوكمة الجامعات كنظام إداري في كافة الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما هو لازم من متطلبات لتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات-الميزة التنافسية-اتخاذ القرار-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

Abstract

The aim of the research is to identify the application level of governance at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University under the vision of the Kingdom 2030, and to identify the requirements of its application. In addition, to identify the achievement level of competitive advantage at University under the Kingdom's Vision 2030. The research is based on descriptive analytical methodology. The study's community consists of all the administrative and academic leaderships at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Saudi Arabia. The sample was limited to (63) individuals. The questionnaire consisted of three axes; the governance of Imam Muhammad bin Saud Islamic University, the application requirements of governance, and the availability level of competitive advantage in decision making at University in light of the Kingdom's Vision of 2030). The results of the study were as follows: The responses of the sample ranged from the first axis; where the governance status of the University ranged between 61.9% -79.4%. The responses of the sample ranged on the second axis; where the application's requirements for governance at the University in the light of the Kingdom's Vision 2030 ranged from 65.4% to 82.2%. The total score for their responses on this axis was 76.4%. The responses of the sample ranged on the three axes; where the availability level of competitive advantage in decision making at the University, in view of the Kingdom's Vision 2030, ranged from 60.6% to 76.8%. The total score of their responses on this axis was 69.5%. In the light of the previous results, the study recommended the need to adopt the universities governance as an administrative system in all Saudi and Arab universities, and provide all the necessary requirements for its application.

Keywords: universities governance- competitive advantage- decision making- Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

المقدمة

هذا ويعتبر التعليم العالي حجر الأساس في تطور المجتمعات، وذلك لدوره المهم في السلم التربوي والتعليمي، حيث أن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية وإمداد المجتمع بالطاقات البشرية والكوادر العلمية، وهذا ما يتطلب من كافة مستويات المؤسسة التعليمية تحديد نوعية وجودة الأسلوب الإداري الذي سيتم انتهاجه (السلمي، ٢٠١٧)، وتعتبر الجامعات مؤسسات حيوية للنهوض والازدهار، فالجامعات تخلق المعارف وتنتشرها، وتضخ أفكار جديدة، وتثري الحياة الثقافية، وترتبط بالبيئات الاقتصادية والسياسية التي تعمل بها (Jaramillo & Zaafrane, 2014)، وذلك كانت أبرز سمات الجامعات الناجحة عالمياً هي القيادة الرشيدة، والقدرة على التركيز المتواصل على مجموعة واضحة من الأهداف، وإيجاد ثقافة أكاديمية قوية، والنهوض بمستويات أعضاء هيئة التدريس، وتعتبر حوكمة الجامعات هي أحد المفاتيح الهامة لضمان ذلك (Altbach & Salmi, 2011).

تعتبر الحوكمة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وقد ظهر مفهوم الحوكمة في الثمانينات عندما تبنى البنك الدولي هذا المفهوم، وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالاقتصاد السياسي المؤسسي، وأوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون والكفاءة والفاعلية الإدارية، والمساواة والعدالة في توزيع الموارد، والمساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة (أبو النصر، ٢٠١٥)، هذا وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات ليرجم الأزمة التي تمر بها المؤسسات الجامعية سواء على مستوى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية التي تضعها السلطة التنفيذية دون أن يخول الحق في مناقشتها أو الاعتراض عليها، وكذلك أساليب الرقابة الداخلية عليها، أو على مستوى تخصيص وإدارة الموارد التي تهدف إلى التحسين المستمر للخدمات في مجال البحث العلمي باعتباره خدمة مجتمعية تقدمها الجامعة (صفو، ٢٠١٧).

ترتبط الحوكمة باستقلال الجامعة من حيث حريتها في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس بها، واقتصادياً فإن حوكمة الجامعات تحدد العلاقة بين الحوكمة وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة، والقضاء على الفساد الذي يهدر الموارد المالية من جهة ثانية، وتحقيق التطوير المستمر والتنمية من جهة ثالثة (صالح، ٢٠١٠)، كما أشارت دراسة وانق (Wang, 2010) إلى أن نظام الحوكمة في الجامعات يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات الجامعية، والارتقاء بسمعتها الأكاديمية، كما أشارت دراسة المليجي (٢٠١١) إلى أن الحوكمة تساعد في تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتجنبها أية مخاطر أو صراعات تعوق جودة أداءها، بما يحقق مركزاً تنافسياً بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمية.

أما التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، فقد شهد مرحلة تطويرية استهدفت تحديث الهياكل، وفلسفات الأداء وتوجهاته، وإنشاء الجامعات والكليات، وإعادة هيكلة عدد من البرامج الأكاديمية (العوهلي وعبد القادر، ٢٠١٠)، كما تبنت رؤية المملكة العربية السعودية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة، وتحسين معايير الحوكمة في أداء جميع القطاعات الخدمية والاقتصادية، مما يعني أن حوكمة الجامعات أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات، ومصدراً لاكتساب الميزة التنافسية بين بقية الجامعات في مختلف الأرجاء (آل مسلط، ٢٠١٧).

وتمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة وقاعدة أساسية ترتكز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومتفوقة لابد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة نظراً لأن النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة للميول التنافسية نظراً لتطورات المشاركة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج وسياسات الانفتاح إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧)

وتتبع أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المؤسسات يشير أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، حيث أن تحقيق واستدامة الميزة التنافسية أمراً ليس بالسهل خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة (السوسي، ٢٠١٥)، فقد أشارت دراسة (Subramanian, 2015) إلى أن موضوع الحوكمة يمثل حقلاً دراسياً جديداً نسبياً وساخناً هذه الأيام، كونها تمثل العنصر الرئيس في تحسين ثقة المستثمرين وزيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي، فضلاً عن ذلك تساهم في تحديد صورة مستقبل الجامعة من خلال تأثيرها في عناصر بناء التوجه الاستراتيجي.

واستكمالاً لجهود من سبقونا في هذا الميدان، جاءت هذه الدراسة أمله في إضافة المزيد من المعرفة ووضع إطار لحوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م.

مشكلة الدراسة

رسمت رؤية المملكة ٢٠٣٠ مستقبلاً تنموياً مزدهراً تتكامل فيه التنمية الاقتصادية بالتنمية البشرية، والذي لا يمكن أن نبغعه بمعزل عن الجامعات، حيث أن تحسين الأداء الجامعي يتطلب قدراً من الاستقلالية ومراجعة للأساليب الإدارية والبرامج الأكاديمية، وقد تزايد الاهتمام بالحوكمة الأكاديمية بعد النجاحات الكبيرة التي حققتها في الجامعات العالمية، فالحاجة إلى تطوير الإدارة في مؤسسات التعليم العالي أصبح من أولويات القضايا الملحة في مشروع تطوير مؤسسات التعليم العالي.

وبالرغم من أهمية الحوكمة كأسلوب إداري حديث، وما يحققه من فوائد جمة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الواقع يكشف لنا قصوراً في تطبيق مبادئ الحوكمة ومعايير على مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، فقد أشارت دراسة السوادي (٢٠١٥) أنه رغم وعي أصحاب القرار بأهمية حوكمة الجامعات السعودية، وأنه تقود الجامعات لضمان جودة التعليم، إلا أن تطبيقها ما

زال ضعيفاً، كما أشارت دراسة آل عباس (٢٠٠٩) إلى أهمية دراسة حوكمة الجامعات لما لها من أثر على قطاع التعليم العالي في السعودية، ولكن هناك ضعف في مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية، كما أشارت دراسة العريني (٢٠١٤) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة نظراً لوجود العديد من المعوقات، إضافة إلى ذلك فقد أشارت دراسة الفواز (٢٠١٥) إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة كانت بدرجة متوسطة إضافة إلى ارتفاع كبير وملحوظ للمعوقات التي تقف في وجه التطبيق.

في ضوء ما سبق، وفي ظل المساعي الحثيثة التي تبذل في جميع الاتجاهات في سبيل رقي وتطوير مؤسسات التعليم العالي والمنظومة ككل، وانسجاماً مع مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي استهدف إحداث نقلة نوعية لأداء عمل الجامعات من خلال الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة في ممارساتها الإدارية والمالية والأكاديمية، يسعى البحث إلى الوصول إلى

" إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق رؤية

٢٠٣٠م"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة البحث فيما يلي:

١. ما مستوى تطبيق في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟
٢. ما متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟
٣. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية ٢٠٣٠؟
٤. ما إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق رؤية ٢٠٣٠؟

أهمية البحث

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

– الأهمية النظرية

١. أنها تبحث موضوعاً مهماً وحديثاً من موضوعات الفكر الإداري، والذي تسعى المملكة العربية السعودية إليه من خلال رؤية ٢٠٣٠، وتعزيزه وتبنيه في جميع قطاعات الدولة.

-
٢. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي، وذلك في ظل ارتفاع الأصوات المنادية بضرورة تطوير الأساليب الإدارية في البيئة الجامعية وفي المؤسسات التعليمية بشكل عام، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا الموضوع.
٣. توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في أبحاثهم العلمية، لتساعدهم بتطوير مجتمعهم أمام تحديات العصر ومتغيراته، وذلك بآليات ورؤى جديدة تسهم في معالجة أوجه القصور آليات الإدارة الحالية

– الأهمية التطبيقية

١. يؤمل من هذا البحث التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة وجودة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠.
٢. يمكن أن يساعد البحث في النهوض بمستوى المنظومة التعليمية بكافة عناصرها، وتحديدًا الطواقم العاملة في مؤسسات التعليم العالي ومخرجات هذه المؤسسات من خلال ما تحمله حوكمة الجامعات من مضامين جديدة تسهم في تحقق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات.
٣. يؤمل من هذه البحث أن تساعد القائمين على العملية التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي في تحديد الجوانب التي ينبغي تطويرها، وتهيئة الظروف لاعتماد وتطبيق حوكمة الجامعات في المملكة.

أهداف البحث

تتضمن أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على مستوى تطبيق في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود في ظل رؤية ٢٠٣٠.
٣. التعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود في ظل رؤية ٢٠٣٠.
٤. وضع إطار لحوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق رؤية ٢٠٣٠؟

حدود البحث

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** تتمثل في التعرف على الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات روية ٢٠٣٠م.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠هـ/ ٢٠١٩م
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة في جامعة محمد بن سعود الإسلامية في المملكة.

الإطار النظري

المحور الأول: حوكمة الجامعات

مفهوم حوكمة الجامعات

عرفها المفيز (٢٠١٨) بأنها: الممارسات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتوجيه أعمال المؤسسة الجامعية، بحيث تركز على هيكلية مؤسسات التعليم العالي ووظيفتها، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، بما يضمن الوفاء بمعايير الاستقلالية والمحاسبية والشفافية، وتوسيع المشاركة داخل الجامعة وخارجها.

كما عرفها آل مسلط (٢٠١٧) بأنها: " منظومة متكاملة من الأنظمة والتعليمات؛ التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات، عن طريق نقل الممارسات الإدارية من وضع الهياكل الجامدة، إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين المستويات الإدارية داخل الجامعة من جهة، وتقارب الجامعة مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من جهة أخرى".

مبادئ حوكمة الجامعات

وقد حددت الأدبيات التي بحثت في الحوكمة ثلاثة مبادئ إرشادية تساعد على تحقيق الفعالية الإدارية للجامعات وهي: (Trakman, 2008) و(العيسى وآخرون، ٢٠١٤)

١. تحقيق الاستقلالية الإدارية بحيث تعنى المؤسسة التعليمية باتخاذ القرارات، ورسم الخطط المستقبلية في ظل علاقة شراكة مع الحكومة والمجتمع وأصحاب المصالح.

٢. حماية الحرية الأكاديمية للمؤسسة التعليمية في إطار القانون، مع ضمان التقليل من التدخل الخارجي.

٣. تحقيق نظام الحوكمة الشفافية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

ويمكن تحديد المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في الجامعات في أربعة مبادئ، هي (آل مسلط، ٢٠١٧):

١. الشفافية: وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين، فهي تأكيد على مصداقية الجامعة من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة بالجامع، وتعتمد الشفافية على الإفصاح والقانونية، وتتم من خلال وسائل الاتصال المتعددة.

٢. المساءلة: وتعني قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء؛ وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال؛ فهي وسيلة تتم من خلالها متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهم، وتشير إلى وجود نظام متكامل، يتضمن إجراءات وآليات مقننة فعالة للرقابة، وبحث الأسباب ومحاسبة المقصرين والمخالفين، وفقاً للقوانين والأنظمة.

٣. المشاركة الفعالة: تعني إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة والمجتمع من المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مجالات الحياة الجامعية، فهي تشير إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس، والطلاب وبعض المختصين من أفراد المجتمع، في صنع القرارات ورسم السياسات، وتطوير البرامج التعليمية القائمة، واستحداث برامج جديدة (Lee & Land, 2010).

٤. مبدأ التمكين الوظيفي: ويعني توافر استراتيجية تنظيمية؛ تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه، فهو يشير إلى توزيع الأعمال الإدارية والأكاديمية على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وفق الهيكل التنظيمي للجامعة.

معوقات تطبيق الحوكمة بالجامعات

يواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات بعض المعوقات التي منها: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات، وتزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي وطبيعته (Leach, 2008)، ويذكر ترجمان (Trakman, 2008) أن أهم معوقات الحوكمة في الجامعات تنشأ بسبب: مواجهة أزمات ثقة في الحوكمة نفسها، أو لأسباب هيكلية ناتجة عن أعداد مجالس للحوكمة كبيرة، تمثل مصالح وآراء مختلفة، أو معوقات تنشأ ببساطة؛ لأن جمهور المستفيدين من الجامعات في حالة تغير مستمر وتحول دائم، في حين يرى خورشيد ويوسف (٢٠٠٩) أنها تتمثل في: صعوبة تحقيق اللامركزية واستقلالية الجامعة، وقلة ملائمة هياكل وظائف الإدارة العليا والأقسام العلمية للاحتياجات العلمية والبحثية، والضعف في استجابة نظم إدارة الوظائف الجامعية للمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فضلاً عن ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم الإدارة، على المستويين الأكاديمي والعملي، حيث ينظر للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تسعى لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين (كحيل، ٢٠١٦)، ومن هنا فإننا نستطيع أن نقول بأن الهدف الأساسي لأي منظمة أعمال هو البقاء أطول فترة ممكنة في إطار البيئة الذي تعمل فيه، وهذا يتطلب رؤية ورسالة واضحتين تقودها إلى تحقيق الهدف المنشود.

عرف السكر (Al-Sukkar, 2013) الميزة التنافسية بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمؤسسة تفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة".

في حين عرفها أبو بكر (٢٠٠٨) بأنها: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية

بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية".

أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية في (كحيل، ٢٠١٦):

١. توفر قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
٢. تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية.
٣. تساعد على بدء مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
٤. تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

أهداف الميزة التنافسية

ومن بين الأهداف المرتبطة بالميزة تنافسية الآتي (Mowery,2012):

١. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء.
٢. تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة، وللفرص الكبيرة التي يريد اقتناصها.
٣. تشكيل مجالس استشارية للمؤسسة من كفاءات محلية وعالمية للمشاركة في رسم مستقبل الجامعة على المستوى التنافسي العالمي.

عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على توافر العديد من العناصر التي من أبرزها ما يلي (علي، ٢٠١٣):

١. **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية.
٢. **رأس المال:** لقد كان رأس المال قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود، أدى لتراجع أهمية توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

٣. **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الانتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال.

٤. **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارات العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية

لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فقد تم اعتمادها أبعاد فرعية للميزة التنافسية، وكانت كما يلي:

١. **بُعد الكلفة:** يؤكد (كحيل، ٢٠١٦) على أن أية مؤسسة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة لأنه البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى وأقل من المنظمات المنافسة له، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية.

٢. **بُعد الجودة:** تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، ويؤكد (Evans and Collier, 2007) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا الزبائن، ويرى (رسلان، ٢٠٠٧) بأن الجودة يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين: المطابقة للمواصفات، وإشباع وتحقيق متطلبات السوق.

٣. **بُعد المرونة:** ويبين اللامي (٢٠٠٨) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.

٤. **بُعد الإبداع:** ويعني الإبداع ابتكار الشيء على غير مثيل سابق (كحيل، ٢٠١٦: ٣٥).

أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية

(الكردي، ٢٠١١):

١. **الميزة التنافسية الداخلية:** تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بين المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي.

٢. **الميزة التنافسية الخارجية:** تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتجات وخدمات ذوي نوعية متميزة، على المستوى الخارجي إقليمياً ودولياً.

المحور الثالث: اتخاذ القرارات

مفهوم اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً رئيساً بعملية التنبؤ المستقبلية وبمدى توفر المعلومات الدقيقة والملائمة بحيث يتم اختيار الفرضيات الحقيقية بدقة، وتثبيتها للتوصل إلى القرار الذي يقود متخذي القرار إلى اختيار البديل الأنسب القادر على تحقيق الهدف المراد (Blessing & Onoja, 2015).

عرف جليلي (٢٠١٣) بأنها: "مجملة اتخاذ الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية".

كما عرفها دليلة (٢٠١١) بأنها: " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار".

خصائص عملية اتخاذ القرارات

تتميز عملية اتخاذ القرار بعدة خصائص يمكن إجمالها بالآتي (عياش، ٢٠٠٨):

١. عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية.
٢. عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص.
٣. أي قرار مالي لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل.
٤. أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

مراحل اتخاذ القرارات

- **تشخيص طبيعة المشكلة:** تعتبر أول خطوة في عملية اتخاذ القرار، ويعني تشخيص المشكلة التعريف عن المشكلة الحقيقية وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها (عبد الحكيم، ٢٠١٣).

- **مرحلة تحليل المشكلة وإيجاد البدائل:** يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة للمشكلة.

- **تقييم البدائل:** تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعلاً في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل (جلیلة، ٢٠٠٩).

- **اتخاذ القرار:** يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، حيث يجب التأكد من ملائمة لكافة المتطلبات والعوامل للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار سابقاً (خالد، ٢٠١٤).

- **تنفيذ القرار ومتابعته:** تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، حيث يتم توجيه القائمين على التنفيذ وتوضيح الدور المطلوب من كل منهم، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم. **الدراسات السابقة**

- **الدراسات المتعلقة بحوكمة الجامعات**

١. **دراسة المفيز (٢٠١٨):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها. ولتحقيق هذا الهدف بنيت استبانة مكونة من (٤٥) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعة على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، و(١٥) فقرة للتعرف على المعوقات. تكون مجتمع الدراسة من ٢٠٤ عضو من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية لأتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. فيما اقتصرت عينة الدراسة على ٥١ عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة ومتطلباتها كان متوسطاً، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية على مجالات الدراسة وفق الترتيب تصاعدياً (مجال السلطات والإدارة، مجال المساءلة، مجال الاستقلالية، مجال الشفافية، مجال المشاركة)، كما أظهرت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة كان عالياً، وقد تمثلت في المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية.

٢. **دراسة العريني (٢٠١٤):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٤٦٨٠) فردًا، وصمّمت استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت (٧٢) عبارة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٥٠) فرد، وبنسبة بلغت ١٣,٩% من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس بالعمل بها.

٣. دراسة كابيس (KPIs, 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية الماليزية، وقد استخدمت الدراسة المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في الجامعات الماليزية الحكومية، وشملت الدراسة (١٢٨) نائبًا، و(٧٢) عميدًا، و(٢٧٦) استاذًا. وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل: القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٥% من أفراد عينتها رأوا ضرورة اجتياز العميد مرحلة الدكتوراه، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لا بد من توافرها لتتم الحوكمة في الجامعات، وهي الاستمرار في نشر البحوث، والاتصال بالشبكة الدولية، والتدريس، والإشراف، ومهارات القيادة، وأن عوامل نجاح الحوكمة هي: المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبية الواضحة، والشفافية، والأمانة والنقطة.

٤. دراسة كيم (Kim, 2007): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكمي للجامعات الأوروبية، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسمات الرئيسية في المؤسسة. وقد وضعت الدراسة عدة سمات كانت محلاً للبحث والتحليل، وهي: الملكية، والاستقلالية، ونموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي. كما وجدت سمات بيئية أخرى، مثل: الحجم، والعمر، والموقع، والوضع الاجتماعي. وقد شملت الدراسة (٢٧) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في سبع دول هي: فنلندا، والسودان، وإسبانيا، والمملكة المتحدة، وبولندا، وروسيا، ومولدوفا. وقد أعطت الدراسة القوة للافتراض القائل: "إن الحوكمة المشاركة مهمة؛ لزيادة قدرة المشروعات، ولكنها غير كافية". وأظهرت النتائج أن حوكمة الجامعات السويدية كانت الأفضل؛ فلديها حوكمة مشاركة، واستقلالية كبيرة، ولكنها أقل من البريطانية.

- الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

١. دراسة أبو ختلة (٢٠١٦): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية للعوامل المؤثرة على إنتاجية عمدائهم وعلاقتها بدرجة تقديرهم للميزة التنافسية السائدة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانتيين الأولى لقياس عوامل إنتاجية عمداء كليات التربية والثانية لتحديد الميزة التنافسية السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، وكانت أهم النتائج: درجة تقدير أفراد العينة للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت بوزن نسبي (٧٦%).

٢. دراسة كحيل (٢٠١٦): هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في الجامعة وعددهم (٢٣٠) موظف، واقتصرت عينة الدراسة على (١٣٢) من العاملين في الجامعة، وتم توزيع استبانتي الدراسة عليهم، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (٧٥%)، هناك تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

٣. دراسة الطائي (٢٠١٣): هدفت إلى بيان الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحداثة الجامعية في مدينة الموصل العراقية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وكانت عينة البحث قصدية من (١٦) فرد من الإداريين والأكاديميين من حملة الماجستير والدكتوراه، وكانت أهم النتائج: أن الكلية تمارس إدارة الجودة من أنشطتها فوق المتوسط في جميع الأبعاد يسمح لها بالمنافسة، وجود تنافسية فوق المتوسط لدى الكلية في الأبعاد المختلفة للمزايا التنافسية.

٤. دراسة ميناردوس (mainardes,2011): هدفت لوضع نموذج تصوري يوضح عمليات واستراتيجيات المزايا التنافسية في مؤسسات التعليم العالي حيث ضم المقترح بعض الاستراتيجيات المشهورة في مجال إدارة الأعمال، وبيّنت الدراسة العوامل التي تربط المؤسسة التعليمية بالعوامل الداخلية والخارجية التي تحقق الميزة التنافسية لها وتسهم

الدراسة بشكل رئيس في تطبيق استراتيجيات إدارة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: امكانية تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية التي تعتبر ركيزة أساسية في مجال الأعمال ومؤسسات التعليم العالي، يتحقق التنافس في مؤسسات التعليم العالي عندما يكون لديها ارتباط قوي بين مواردها والبنية المعرفية عند العاملين بها وجميع أصحاب المصلحة.

الخطوات الإجرائية

يتناول هذا المحور الخطوات التي اتبعتها الباحثة أثناء إعداد وتنفيذ تجربة البحث، وتمثلت

فيما يلي:

١. توجهت الباحثة إلى محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية لطلب كتاب تسهيل مهمة وتنفيذ الدراسة، وتم استلامه من قبل الباحثة، وأتاح هذا الكتاب للباحثة الفرصة في الدخول إلى الجامعة وجمع البيانات بشكل رسمي.
٢. اختيار عينة البحث والتي تمثلت في ٦٣ قائد وقائدة من القيادات الإدارية والأكاديمية في محمد بن سعود الإسلامية.
٣. طورت الباحثة الأدوات التالية لجمع البيانات، والتي تمثلت في الاستبانة، بالاستفادة من الأدبيات السابقة، كما تم عرضها على لجنة من المحكمين لضمان صدقها، وتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ٢٠ قائدة من مجتمع العينة، وذلك للتحقق من صدق ثبات أدوات الدراسة.
٤. قامت الباحثة بإنشاء نسخة الكترونية عن الاستبانة بهدف توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
٥. قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الفعلية، وللتفصيل فقد تم استجاب على أداة الاستبانة (٦٣) قائد وقائدة من القيادات الإدارية والأكاديمية في محمد بن سعود الإسلامية.
٦. بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الحصول على النتائج المتعلقة بفروض الدراسة، وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS.
٧. قامت الباحثة بتفسير ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكتابة ملخص النتائج والتوصيات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه الأسلوب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية (عساف، ٢٠١٢).

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: عينة الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على (٦٣) من القيادات الإدارية والأكاديمية (٢٥ ذكورا، ٣٨ إناث) في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

رابعاً: أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، يتكون القسم الأول (المعلومات الشخصية)، أما القسم الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة، ويتكون هذا القسم من (٦٧) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويتكون من (٣٧) فقرة تعبر عنه.
- المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويتكون من (١٣) فقرة تعبر عنه.
- المحور الثالث: مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويتكون من (١٧) فقرة تعبر عنه.

صدق أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها لأبعاد الاستبانة، وإدخال

التعديلات اللازمة، حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، واستجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

ب. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، والجداول رقم (٥)، و(٦)، و (٧) توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٥): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول " واقع حوكمة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.824**	.000	14	.814**	.000	27	.829**	.000
2	.797**	.000	15	.810**	.000	28	.874**	.000
3	.859**	.000	16	.793**	.000	29	.905**	.000
4	.908**	.000	17	.806**	.000	30	.587**	.000
5	.519**	.000	18	.693**	.000	31	.842**	.000
6	.767**	.000	19	.844**	.000	32	.751**	.000
7	.812**	.000	20	.719**	.000	33	.733**	.000
8	.816**	.000	21	.677**	.001	34	.399**	.001
9	.761**	.000	22	.652**	.035	35	.267*	.035
10	.690**	.000	23	.654**	.000	36	.567**	.000
11	.791**	.000	24	.891**	.002	37	.386**	.002
12	.789**	.000	25	.859**	.000			
13	.730**	.000	26	.779**	.000			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ . ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ .

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع فقرات المحور ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ومستوى الدلالة ٠,٠١، بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠,٢٦٧ و ٠,٩٠٨، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الأول.

جدول (٦): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.659**	.000	6	.665**	.000	11	.771**	.000
2	.754**	.000	7	.852**	.000	12	.569**	.000
3	.428**	.000	8	.790**	.000	13	.783**	.000
4	.605**	.000	9	.729**	.000			
5	.649**	.000	10	.516**	.000			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات المحور ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠,٤٢٨ و ٠,٨٥٢ ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثاني.

جدول (٧): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث " مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.735**	.000	7	.801**	.000	13	.480**	.000
2	.588**	.000	8	.828**	.000	14	.725**	.000
3	.750**	.000	9	.627**	.000	15	.800**	.000
4	.547**	.000	10	.838**	.000	16	.671**	.000
5	.431**	.000	11	.588**	.000	17	.459**	.000
6	.634**	.000	12	.766**	.000			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع فقرات المحور الثالث ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠,٤٣١ و ٠,٨٣٨ ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثالث.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام كل من طريقة ألفا- كرونباخ Cronbach's Alpha وطريقة التجزئة النصفية Split_Half لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (٨) يبين ثبات أداة الدراسة بكلتا الطريقتين.

جدول (٨): ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

المحور	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ		الثبات بطريقة التجزئة النصفية	
	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان براون المعدل
المحور الأول	37	.977	.978	0.988
المحور الثاني	13	.893	.871	0.930
المحور الثالث	37	.922	.929	0.963
الاستبانة ككل	67	.977	.979	0.989

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات استبانة الدراسة الحالية بلغت (٠,٩٧٧) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٨٩) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

- تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split _ Half): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (T-test): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

- اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**
- الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠؟**

جدول (١١): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الأول "واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
13	يوجد بالجامعة نظام للمراجعة الداخلية لتقييم أداء ومساءلة الإدارات والأقسام والوحدات.	3.97	0.718	79.4%	موافق	1
16	يوجد في الجامعة لائحة عقوبات وتأديب مفعلة وتنتم بالعدالة وتعزز الشعور بالمسؤولية.	3.94	0.693	78.7%	موافق	2
37	تقوم الجامعة بوضع النظم والقوانين المنظمة لعمل بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.	3.94	0.353	78.7%	موافق	2
8	تقوم أجهزة التعليم العالي والمؤسسات الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة.	3.92	0.768	78.4%	موافق	4
15	يتوفر لدى الجامعة نظام لحماية الجامعة من الفساد المالي والإداري والأكاديمي.	3.92	0.747	78.4%	موافق	4
9	يوجد وصف دقيق وواضح لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة في الجامعة.	3.90	0.640	78.1%	موافق	6
12	توفر الجامعة قنوات فعالة للتواصل والرد على الاستفسارات.	3.89	0.599	77.8%	موافق	7
20	يتم مساءلة مجالس الجامعة والكليات في ضوء أدوارهم ومسؤولياتهم المحددة.	3.89	0.721	77.8%	موافق	7
32	تتبنى الجامعة برامج تدريبية لتمكين القيادات في جميع المستويات.	3.86	0.535	77.1%	موافق	9

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	توفر الجامعة كتاباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف أو معلمي عنه إلكترونياً بصورة دائمة.	3.84	0.865	76.8%	موافق	10
17	تقوم نظم المساءلة بالتعامل مع سوء استغلال الإدارة وحالات الفساد المالي والإداري.	3.84	0.807	76.8%	موافق	10
27	تفعل الجامعة دور الأقسام الأكاديمية في عملية تعديل وتطوير برامجها الأكاديمية.	3.84	0.601	76.8%	موافق	10
14	توفر الجامعة نظام لضمان تنفيذ المساءلة دون تعرض أحد للأذى.	3.83	0.773	76.5%	موافق	13
2	تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في الجامعة بواجبها بمهنية وبموضوعية لتنفيذ متطلبات الشفافية.	3.81	0.859	76.2%	موافق	14
3	تعمل التشريعات والأنظمة المطبقة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها الجامعة.	3.81	0.737	76.2%	موافق	14
33	تمارس الإدارة الجامعية صلاحياتها دون أدنى معوقات، وتحدد الجامعة هيكلها الأكاديمية بحرية تامة.	3.81	0.592	76.2%	موافق	14
31	يوجد بالجامعة نظام لتعاقب القيادات الإدارية والأكاديمية.	3.79	0.744	75.9%	موافق	17
18	تحدد أنظمة المسائلة في الجامعة حدود المسؤولية عند تفويض الصلاحيات، وسياسة واضحة لمنع حالات تضارب المصالح.	3.76	0.615	75.2%	موافق	18
28	تحرص الجامعة على مشاركة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في وضع وتطوير أنظمة وتعليمات الجامعة الداخلية.	3.76	0.640	75.2%	موافق	18
19	تحرص إدارة الجامعة على المراجعة الخارجية للتقارير السنوية وتقييم الأداء.	3.75	0.695	74.9%	موافق	20
4	تراعي الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والقوانين والتعليمات على العاملين في الجامعة.	3.73	0.723	74.6%	موافق	21

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
29	تفعل الجامعة مشاركة الأقسام والكليات والوحدات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.73	0.700	74.6%	موافق	21
24	تؤمن الإدارة بحق المجتمع المحلي في مراقبة أداؤها.	3.71	0.728	74.3%	موافق	23
34	لدى الجامعة صلاحية تعيين وإقالة القيادات الجامعية.	3.71	0.551	74.3%	موافق	23
35	تقوم الجامعة بتصميم البرامج الدراسية واختيار منهجيات التدريس وتقييم البرامج ومخرجات التعليم.	3.71	0.455	74.3%	موافق	23
7	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين للتبليغ عن الفساد الإداري والمالي لأن الجامعة تتعامل بشفافية وعدالة.	3.70	0.944	74.0%	موافق	26
10	تفصح الجامعة عن المعايير والأسس المطلوبة لشغل الوظائف القيادية في الجامعة.	3.70	0.754	74.0%	موافق	26
26	هناك طرق متعددة لمشاركة الأفراد في أنشطة الجامعة المختلفة.	3.68	0.692	73.7%	موافق	28
25	تتبنى الجامعة سياسة الانفتاح والوضوح في التعامل الداخلي والخارجي.	3.67	0.741	73.3%	موافق	29
11	تنشر الجامعة المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها المستقبلية ومدى التقدم في تحقيقها.	3.57	0.777	71.4%	موافق	30
5	تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع العاملين بالجامعة.	3.54	0.779	70.8%	موافق	31
36	تقوم الجامعة بإقرار البرامج الدراسية أو إلغاؤها أو دمجها حسب ما تقتضيه رسالتها.	3.48	0.618	69.5%	موافق	32
6	يوفر مجلس الأمناء ويعلن عن نظام رسمي يتسم بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة.	3.46	0.913	69.2%	موافق	33
22	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في تطوير الجامعة وتقبل اقتراحاتهم بجدية.	3.38	0.750	67.6%	محايد	34

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
21	تتميز الجامعة بمشاركة الطلاب والمجالس الأخرى ومساهماتهم في صنع القرار الجامعي بكل فاعلية فيما يخدم مصالح الطلاب.	3.16	0.766	63.2%	محايد	35
30	تعمل الجامعة على مشاركة طلبتها في عملية تطوير برامجها التعليمية.	3.11	0.805	62.2%	محايد	36
23	يشارك الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقق أهداف برامج الجامعة.	3.10	0.665	61.9%	محايد	37
	المحور ككل	3.71	.527	74.2%	موافق	

يبين جدول (١١) أن الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول تراوحت بين (٦١,٩% - ٧٩,٤%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٧٤,٢% بدرجة موافق، وكانت أعلى فقرتين وأقل فقرتين على النحو الآتي:

- أعلى فقرتين، هما:

- الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على " يوجد بالجامعة نظام للمراجعة الداخلية لتقييم أداء ومساءلة الإدارات والأقسام والوحدات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٩,٤%). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة وأسسها، والذي يتمثل في وجود أنظمة رقابية على الأداء، حيث تتسم هذه الأنظمة بالنشاط والحيوية، والمتابعة الحثيثة، لما يترتب على ذلك من تحسين مستمر على الأداء، ومعالجة نقاط الضعف في الدوائر والأقسام والوحدات المختلفة، وتعزيز مواطن القوة لديها.
- الفقرة رقم (١٦) والتي نصت على " يوجد في الجامعة لائحة عقوبات وتأديب مفعلة وتنتم بالعدالة وتعزز الشعور بالمسؤولية"، والفقرة رقم (٣٧) والتي نصت على " تقوم الجامعة بوضع النظم والقوانين المنظمة لعمل بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها " احتلتا المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٨,٧%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تمتلك نظاماً صارماً تمارس من خلاله إلزام جميع العاملين بالقوانين والمعايير والمبادئ التي تتبناها، نظراً لإدراك الإدارة الجامعية تدرك أهمية سن اللوائح العقابية ودورها في تكريس الالتزام والتفاني وبذل كافة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

- أدنى فقرتين، هما:

• الفقرة رقم (٢٣) والتي نصت على " يشارك الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقق أهداف برامج الجامعة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦١,٩%). تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الجامعة ترى أن عملية ممارسة التقييم المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجامعة من مسؤولية لجان متخصصة في هذا المجال، إذ أن ذلك يرتبط بشكل أساسي بمعايير وأساليب علمية بحتة قد يصعب على الطلاب أو الخريجين الجدد استخدامها وممارستها.

• الفقرة رقم (٣٠) والتي نصت على " تعمل الجامعة على مشاركة طلبتها في عملية تطوير برامجها التعليمية"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٢,٢%). وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن رسم الخطط المستقبلية والبرامج يعتبر من أهم معاني الاستقلالية الإدارية والتي هي جزء أساسي من مبادئ حوكمة الجامعات، كما أن هناك العديد من الضغوط الملقاة على عاتق الطلاب في الجامعة، نظراً لزخم المواد والمناهج التي يتلقونها أثناء دراستهم الجامعية، وهي ما تتطلب الكثير من الوقت والجهد في سبيل إنهاؤها، كما أن تطوير المناهج يتطلب الكثير من الخبرة لدى المتخصصين في هذا المجال، وذلك من خلال تجاربهم في مجالات خارج إطار الجامعة والدولة أيضاً، وهذا ما تعتقد الباحثة ندرته لدى الطلاب.

ترى الباحثة اهتمام مجلس إدارة الجامعة بتطبيق الحوكمة وقيامها بمهامها ومسؤولياتها ومتابعتها للجامعة، لما له من أثر فاعل في تطبيق الحوكمة، كما ترى أن هناك ثقة كبيرة من قبل الإدارة الجامعية العليا والمستويات الإدارية الأخرى، خاصة وأنها تشمل قيادات أكاديمية وإدارية تملك إماماً كبيراً يتعلق بالحوكمة وكيفية تطبيقها وممارسة آليات عملها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المفيز (٢٠١٨) والتي أشارت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية جاء متوسطاً، كما تتفق أيضاً مع دراسة العريني (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية منطبق بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة كيم (Kim, 2007) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السويدية بشكل أكبر من باقي الجامعات.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

جدول (١٢): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	موافق	82.2%	0.542	4.11	تشخيص الوضع الراهن ومعرفة نواحي القصور والخلل لمعالجتها.	3
2	موافق	81.3%	0.592	4.06	وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعلياً من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.	4
3	موافق	81.0%	0.658	4.05	توفير أسس واضحة لتقييم أداء شاغلي المناصب القيادية بشكل دوري.	5
4	موافق	80.6%	0.695	4.03	ضمان كفاءة أعضاء مجلس الجامعة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة.	8
5	موافق	80.0%	0.402	4.00	تعزيز فاعلية الجامعة وزيادة كفاءتها من خلال خلق بيئة محفزة للعمل.	11
5	موافق	80.0%	0.359	4.00	توفير أنظمة عمل تقنية تعمل على تحويل كافة التعاملات الإدارية والمالية والأكاديمية إلى تعاملات إلكترونية.	13
7	موافق	79.4%	0.567	3.97	افتتاح إدارة الجامعة بأهمية الحوكمة ودورها في تمكين الجامعة من بلوغ مركز تنافسي متقدم بين الجامعات.	1
8	موافق	77.5%	0.492	3.87	إصلاح الهياكل التنظيمية ومنع ازدواجية السلطات.	10
9	موافق	76.5%	0.583	3.83	بناء مؤشرات معيارية لقياس مدى التقدم في تطبيق الحوكمة.	7
10	موافق	75.2%	0.640	3.76	نشر ثقافة الحوكمة بين منسوبي الجامعة وتوضيح آلية تطبيقها والآثار المترتبة عليها.	2
11	محايد	67.3%	0.703	3.37	منح منسوبي الجامعة حق التصويت على القرارات ووجود ممثلين منتخبيين عن جميع الأطراف في مجلس الجامعة.	9
12	محايد	66.7%	0.718	3.33	تعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص.	12
13	محايد	65.4%	0.627	3.27	اعتماد الانتخابات كأساس لاختيار شاغلي المناصب القيادية.	6
	موافق	76.4%	.393	3.82	المحور ككل	

يبين جدول (١٢) أن الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني تراوحت بين (٦٥,٤% - ٨٢,٢%)، بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٧٦,٤%، وكانت أعلى فقرتين وأقل فقرتين كما على النحو الآتي:

- أعلى فقرتين، هما:

• الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " تشخيص الوضع الراهن ومعرفة نواحي القصور والخلل لمعالجتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٢,٢%). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القيادة الجامعية على إدراك كامل بأهمية الاطلاع على المخرجات الجامعية الحالية، إذ أن الاطلاع والتشخيص السليم ووضع اليد على مواطن الضعف والقصور يحسن عملية التعافي بالشكل الذي يشكل بيئة خصبة للتنمية والتطور والتحسين المستمر، من خلال ما تمنحه من تغذية راجعة حقيقة أثناء عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

• الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعلياً من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨١,٣%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرقابة والتدقيق أحد أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات، فمن خلال هذه الأنظمة يتم اكتشاف أساليب والخداع والتزوير فيما يتعلق ببيانات وقوائم الجامعة، والتي تترك أثراً سلبياً يكاد يصيب الأداء الإداري والأكاديمي بالشلل، من خلال ما يلحق بالأداء وجودته من اهتراء وتقاعس وتدني.

- أدنى فقرتين، هما:

• الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " اعتماد الانتخابات كأساس لاختيار شاغلي المناصب القيادية"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٥,٤%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حوكمة الجامعات تتمثل في ممارسات تعبر عن كيفية ممارسة السلطة كقواعد ومعايير متفق عليها، يتم من خلالها توجيه وأنشطة الجامعة وإدارة كلياتها وأقسامها، ومتابعة تنفيذ خطتها وتوجهاتها العامة، كل ما سبق لا ينفي أهمية الانتخابات بقدر ما تحتاجه هذه المناصب من كوادرن ذوي جودة عالية.

• الفقرة رقم (١٢) والتي نصت على " تعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٦,٧%). وتعزو الباحثة ذلك أن المستجيبين يرون أن المحيط والمجتمع لا يمثل طرفاً أو بيئة مناسبة للنجاح، أو أنهم يرون أن العملية الإدارية تكون في أفضل حالاتها دون الاحتكاك المحيط أو المجتمع وإشراكهم في

هذه الجامعة، أو أنهم من خلال تجارب المستجيبين السابقة التمسوا عدم وجود إيجابيات قد تنتج عنه هذه الثقة.

وتتفق نتائج المحور الثاني من أداة الدراسة مع دراسة كابيس (2009, KPIS)، والتي أشارت نتائجها إلى جملة من المتطلبات التي تتفق مع المتطلبات التي تم تناولها، وتمثل هذه المتطلبات في المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبية الواضحة، والشفافية، والأمانة والثقة، كما تتفق مع دراسة المفيز (2018) والتي أشارت نتائجها المتعلقة بالمتطلبات إلى اتفاقها مع بعض المتطلبات التي تم الإجابة عنها، وتمثلت هذه المتطلبات في مجال الشفافية والرقابة، ومجال المشاركة، وفي مجال المساءلة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

جدول (١٣): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثالث " مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
13	يتم تصميم البرامج التدريبية في الجامعة وفقاً للاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات والعاملين في الجامعة.	3.84	0.545	76.8%	موافق	1
14	توجد آليات مناسبة تمكن المراجعين من الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب.	3.81	0.535	76.2%	موافق	2
12	تتوفر في الجامعة عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها وبرامجها التعليمية والتدريبية.	3.76	0.615	75.2%	موافق	3
7	تتعاون الإدارة والأقسام فيما بينها لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المباشرة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة.	3.67	0.718	73.3%	موافق	4

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	موافق	73.0%	0.652	3.65	تسخر الجامعة البحث والتطوير في تحديث عملياتها لوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة.	3
6	موافق	72.1%	0.685	3.60	تدعم الجامعة أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدمات بكلفة أقل.	10
7	موافق	71.7%	0.687	3.59	هنالك مساهمة خاصة بالإنتاج الفكري الجديد يقدمها الموظف في مجال العمل الجامعي.	15
8	موافق	70.8%	0.591	3.54	تتعاون إدارة الجامعة مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة محلية تخدمها في التنافس مع باقي الجامعات.	17
9	موافق	69.8%	0.619	3.49	تستخدم الجامعة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	1
10	موافق	69.5%	0.692	3.48	يتمتع العاملون في الجامعة بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	16
11	موافق	69.2%	0.692	3.46	تسعى الجامعة إلى الحد من الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.	2
12	موافق	68.3%	0.638	3.41	تحرص الجامعة على خفض تكاليف الدعاية لبرامجها الترويجية بما لا يؤثر على أهدافها المرجوة.	4
13	موافق	67.9%	0.773	3.40	تسعى الجامعة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤ للتخفيض من حجم التكاليف.	8
14	محايد	63.5%	0.555	3.17	تشكل عملية تخفيض تكلفة الالتحاق بالجامعة رادعاً لدخول منافسين جدد.	11
15	محايد	63.2%	0.627	3.16	تناسب تكلفة الالتحاق بالجامعة مع التكلفة السائدة في الجامعات المنافسة.	5
16	محايد	61.0%	0.551	3.05	تسعى الإدارة الجامعية إلى استقطاب الطلاب بأقل التكاليف للسيطرة على الحصة السوقية.	9
17	محايد	60.6%	0.595	3.03	تسعى الجامعة إلى تخفيض رسوم الطلبة مراعاة للأوضاع الراهنة والقوى المنافسة.	6
	موافق	69.5%	.424	3.48	المحور ككل	

يبين جدول (١٣) أن الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث تراوحت بين (٦٠,٦% - ٧٦,٨%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٦٩,٥%، وكانت أعلى فقرتين وأقل فقرتين على النحو الآتي:

- أعلى فقرتين، هما:

• الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على " يتم تصميم البرامج التدريبية في الجامعة وفقاً للاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات والعاملين في الجامعة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٦,٨%). وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعة بالتمتية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات والعاملين في الجامعة وزيادة كفاياتهم ومهاراتهم، وذلك للحفاظ على مستوى الجامعي العلمي والتعليمي، بالشكل الذي يضمن التنافسية لديها بين الجامعات المحلية أو العربية أو العالمية، كما يمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام الجامعة بالمستجدات الحديثة في المجال التدريبي للعاملين في الجامعة.

• الفقرة رقم (١٤) والتي نصت على " توجد آليات مناسبة تمكن المراجعين من الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٦,٢%). وتعزو الباحثة ذلك إلى توافر البنية التحتية اللازمة، والتي تهتم بتوفير أحدث التقنيات والأدوات والأساليب التي تسهل عملية وصول المعنيين إلى المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب، وذلك قد يشهد توفر مختبرات مزودة بأجهزة حاسوب، وشبكة إنترنت عالية الجودة، كما أنه ربما يتم تخزين المعلومات والتعامل معها إلكترونياً، ما ييسر على المراجعين في الوصول لمعلوماتهم الخاصة، وذلك ما يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، وهذا ما يزيد من تنافسية الجامعة في السوق المحلي أو العربي أو العالمي.

- أدنى فقرتين، هما:

• الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " تسعى الجامعة إلى تخفيض رسوم الطلبة مراعاة للأوضاع الراهنة والقوى المنافسة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٠,٦%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تخفيض الرسوم قد يقلل من المردود المادي للجامعة، إضافة إلى أنه قد يخفض من قيمتها بمعنى يقلل من ميزتها التنافسية في ظل التنافس الكبير بين الجامعات.

• الفقرة رقم (٩) والتي نصت على " تسعى الإدارة الجامعية إلى استقطاب الطلاب بأقل التكاليف للسيطرة على الحصة السوقية"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره

(٦١%) يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة وفي إطار مراحل التخطيط ورسم الخطط والقواعد تسعى دوماً إلى تنصيب نفسها كعلامة فارقة في السوق التنافسي بين الجامعات، حيث يمكن تحقيق ذلك بعدة طرق وآليات بعيداً عن فكرة استقطاب الطلاب من خلال جذبهم بالتكاليف المخفضة، وتؤمن الجامعة أن الميزة التنافسية وسيطرتها على الحصة السوقية تتحصل من خلال جودة خططها ومكانها ومبانيها ومختبراتها ومناهجها وطواقمها، كل ذلك يسهم في رفعتها ومكانتها، وأن أغلب الناس يسعون للحصول على مثل هذه الخدمات حتى لو كانت بتكلفة أعلى.

تتفق نتيجة هذا المحور مع نتيجة دراسة أبو خنثة (٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تقدير أفراد العينة للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت بوزن نسبي (٧٦%)، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كحيل (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (٧٥%)، كما تتفق أيضاً مع دراسة الطائي (٢٠١٣) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تنافسية فوق المتوسط لدى الكلية في الأبعاد المختلفة للمزايا التنافسية.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠؟

منذ صدور الأمر الملكي بدمج وزارتي التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم تحت مظلة وزارة التعليم، ومجتمع التعليم العالي يترقب صدور قرار استقلالية الجامعات، ويحاول التنبؤ بملامح النظام الجديد لحوكمة الجامعات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لواقع ممارسات الحوكمة ومتطلبات تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات، حيث يمكن تقديم إطار للحوكمة في ضوء الأهداف التي يقوم عليها، والأبعاد التي يغطيها، والمتطلبات اللازمة لتنفيذه ومعوقات تطبيق هذا التصور وطرق التغلب عليها في الجامعات السعودية الحكومية على النحو الآتي:

أهداف إطار الحوكمة

يهدف إطار حوكمة الجامعات السعودية إلى تحقيق ما يلي:

١. إضفاء الطابع الديمقراطي واللامركزي في إدارة التعليم العالي، عبر توفير إطار تشريعي لحوكمة الجامعات، بحيث يمكن تعديل أدوار ومسؤوليات الكيانات الرئيسية، وتحديد العلاقات فيما بينها.

٢. منح الجامعات الاستقلال المالي والإداري، بحيث تتمتع بالمرونة القصوى؛ لتحقيق رؤيتها، ورسالتها.

٣. تأسيس نظام متعدد يحقق نوعاً من التوازن في توزيع السلطات داخل الجامعة.

٤. إخضاع الجامعات للمساءلة عن بلوغ الأهداف في مقابل تعهد الحكومة بالتمويل، بحيث يوفر نظام المساءلة حوافز أو جزاءات استناداً إلى كيفية تلبية الجامعات أهداف الاتفاق.

٥. دعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، وتحقيق المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات داخل الجامعات من أجل ربط أهداف الجامعات بتحقيق أهداف التنمية.

٦. تمكين الجامعات السعودية من المنافسة في تحقيق أهدافها، وتفردتها بتبني رؤى مختلفة، تساعد كل جامعة على تكوين هويتها ونمطها الخاص بها.

٧. تعزيز ثقافة الشفافية والإفصاح؛ لتساهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة والانفتاح.

أبعاد إطار الحوكمة

يتمثل التصور المقترح للحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠ في الجامعات السعودية الحكومية في تبني الدولة ممثلة "بوزارة التعليم" سياسات دعم استقلالية الجامعات، وتوفير الحريات الأكاديمية فيها، والتخلي عن الأسلوب المركزي، واتباع أطر أكثر شراكة وتشاوراً وشفافة بينها وبين الجامعات، وذلك لتحقيق الأبعاد الآتية:

١. **الاستقلالية:** يفترض الإطار أن يتولى إدارة الجامعات الحكومية مجلس أمناء تكون من مهامه: رسم السياسات والإستراتيجيات، والإشراف على الشؤون الأكاديمية والتنفيذية للجامعات وفق الرسالة المتفق عليها، ورهن أساليب المساءلة المناسبة، مع إيلاء اهتمام خاص للمسؤوليات المباشرة لمجلس أمناء الجامعة.

٢. **وأن يكون مجلس الجامعة بمنزلة الإدارة التنفيذية فيها:** حيث يقع على عاتقه مهمة اقتراح السياسات والإستراتيجيات، وتطوير البرامج الجامعية، واستقطاب الموظفين واختيارهم، وإعداد تقارير دورية عن سير العمل داخل الجامعة. وأن يتولى مجلس أعضاء هيئة التدريس (العمداء) مهمة الإشراف على النشاطات المتعلقة بالتدريس والبحوث في الجامعة، مع تطوير النشاطات الأكاديمية والبحث العلمي.

٣. **المساءلة:** تتضمن عقود المساءلة بين الحكومة والجامعات اتفاق كل طرف على صلاحياته ومسؤولياته، وتحديد الأهداف الإستراتيجية للدولة، وتوقعاتها وأولوياتها إزاء التعليم العالي،

وأن يكون الاتفاق مرتبطاً بحوافز أو جزاءات مستندة إلى كيفية تلبية الجامعات أهداف الاتفاق، وذلك مقابل توفير الميزانية والاستقلالية، وإزالة القيود الإدارية والمالية، بحيث تتمتع هذه الجامعات بالمرونة القصوى.

٤. المشاركة: تعزيز الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة للمشاركة في عمليات الحوكمة، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار داخل الجامعة، وأن يكون في مجالس الجامعة ولجانها بمختلف مستوياتها تمثيل لكل من: أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والخريجين، والمجتمع المستفيد.

٥. الشفافية: تعزيز مسؤولية الجامعات بدعم حرية تدفق المعلومات داخل الجامعة وخارجها، وتمثيل وزارة التعليم المصلحة العامة، من حيث جمع ونشر البيانات المتعلقة بإنجاز التعليم العالي، ودعم ثقافة الشفافية والإفصاح والوضوح، والالتزام بالتوثيق والنشر حول جميع المعلومات المتعلقة بقرارات مجالس الجامعة.

متطلبات تطبيق إطار الحوكمة:

١. مراجعة الإطار القانوني لمنح الجامعات الاستقلالية المالية والإدارية؛ إذ يحق لها وضع القوانين الداخلية التي تتماشى مع السياسات العامة للتعليم، ولها الحرية في التصرف في الأمور المالية، وتعيين أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتحديد أجورهم، وجعل مجلس الأمناء المرجع النهائي لأي قرار يتخذ في الجامعة.

٢. تغيير دور الحكومة من المركزية المتمثلة في الرقابة المباشرة ذات القواعد والأنظمة إلى المشاركة غير المباشرة بواسطة سياسة تعاقدية، أو نظام للحوافز يستند إلى تقويم الأداء، مع وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية، والإشراف على نشاطات الجامعة، وإحكام الرقابة على بنود الإنفاق ومراجعتها.

٣. تصميم هيكل واضح للإدارة والحوكمة وإجراءاتهما، ووضع قوانين واضحة توضح نطاق سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة، وتحدد مسؤوليات قياداتها الإدارية عبر توصيف وظيفي واضح، واتباع آليات للمساءلة

٤. إعداد إطار أساسي للجودة المؤسسية، مع ضمان استمرارية هذا الإطار، وجعله شرطاً لا غنى عنه في رفع مستوى الاستقلالية المؤسسية، بالإضافة إلى تعزيز إمكانات هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، بحيث تركز اهتمامها على الكفاءة التعليمية، ومن ثم الارتقاء بمستوى الجودة الأكاديمية.

٥. إقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتبنى الإدارة بالشفافية، وتعتمد على معايير الوضوح والإفصاح والمصداقية والمشاركة، وتدعم دور الإعلام بمختلف أشكاله، وتنشر جميع الأنظمة واللوائح وإجراءات العمل، وتتبع آليه إصدار تقارير دورية عن الجامعة بما فيها تقارير عن الميزانية.

٦. تكوين مجلس لأعضاء هيئة التدريس يقوم على الانتخاب، ليشترك مجلسي الأمناء والجامعة في صياغة الأنظمة واللوائح الداخلية وإقرارها، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إشرافه على الانتخابات الداخلية.

٧. زيادة تأكيد المشاركة المجتمعية بضم ممثلين عن المجتمع المستفيد (أي: القطاعين الحكومي والخاص) في مجالس الجامعة المختلفة، وتشكيل مجالس تقوم على انتخاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات، وعملية الإدلاء بأصواتهم من أجل الانتخاب، بدلاً من التعيين في المناصب القيادية.

٨. ضرورة التزام الجامعة بالتشكيلات والصلاحيات الإدارية والأكاديمية المتعارف عليها على المستويين الإقليمي والدولي بمرونة كافية.

معوقات إطار الحوكمة

قد يواجه تطبيق إطار الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية معوقات عدة يمكن إيجاز أهمها كالآتي:

١. المركزية في الإدارة والسلطات: فمؤسسات التعليم العالي السعودي ليس لديها خبرة كافية في الاستقلالية المؤسسية، مما يجعلنا في شك في قدرة الجامعات على التحول نحو الديمقراطية والتشاركية وممارسة الانتخاب في اختيار القيادات وتشكيل مجالس الجامعات.

٢. صعوبة تحقيق الاستقلالية للجامعات السعودية وخاصة المالية نظراً لضعف توفر موارد مالية للجامعات السعودية من أصول واستثمارات كافية، بحيث يمكن الاعتماد على عوائدها لتغطية الموازنة السنوية للجامعات، خاصة وأن أكثر من نصف الجامعات السعودية الحكومية تعد جامعات ناشئة.

٣. ضعف المشاركة المجتمعية من داخل وخارج الجامعة، وقد يعود عزوف أو ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعة بسبب مقاومة التغيير خشية أن تؤدي الاستقلالية المؤسسية إلى تحديد ظروف العمل وفقدان الحقوق والمزايا والضمان الوظيفي المرتبط

بوظائف الخدمة المدنية. كما أن ضعف مشاركة الطلاب والمجتمع المحلي في حوكمة الجامعة قد يكون سببها نقص الخبرة والمعلومات.

٤. نقص الشفافية بالجامعات السعودية والتي تعود لغياب الإطار القانوني اللازم لحماية الشفافية وحقوق المواطن والمجتمع في الاطلاع على المعلومات ووجود بعض القنوات الخاطئة لدى القيادات في الجامعة، مثل: السرية والكتمان؛ وذلك لعدم وجود تعليمات تلزمهم بذلك.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة: فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول: واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تراوحت بين (٦١,٩% - ٧٩,٤%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٧٤,٢% بدرجة موافق.
٢. تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت بين (٦٥,٤% - ٨٢,٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٧٦,٤% بدرجة موافق.
٣. تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث: مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت بين (٦٠,٦% - ٧٦,٨%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور ٦٩,٥% بدرجة موافق.
٤. وضع إطار مقترح لحوكمة الجامعات الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانياً: توصيات الدراسة: في ضوء النتائج السابقة، توصي الباحثة بما يلي:

١. ضرورة اعتماد حوكمة الجامعات كنظام إداري في كافة الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما هو لازم من متطلبات لتطبيقها.
٢. على الجامعات الحكومية أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد كفاءتها وفعاليتها، وقدرتها التنافسية، وجودة الخدمات المقدمة فيها، وعلى الجامعات الخاصة أن تسعى للمزيد من التطبيق لمبادئ الحوكمة بما يضمن استمرارها ومنافستها وجودتها.

٣. الاستفادة من نتائج هذا البحث والإطار، والوقوف على جوانب الضعف والعمل على تلافيها، وتعزيز جوانب القوة والعمل على تنميتها في الجامعات الحكومية والخاصة.
٤. ضرورة أن تقوم إدارة الجامعات بالعمليات الإدارية بكفاءة لتحسين الأداء والجودة، وإحداث تغيير تنظيمي يحقق ميزة تنافسية عالية للجامعة بين مثيلاتها من الجامعات.

قائمة المراجع

- المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية.
- أبو ختلة، وفاء (٢٠١٦) العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- آل عباس، محمد (٢٠٠٩). الأهمية النسبية للمواضيع المحاسبية في مبادئ حوكمة الشركات: مقياس موزون مقترح. الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة س ٤٩، ع ١، ١ - ٣٦.
- آل مسلط، محمد (٢٠١٧). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، مج ٣٣، ع ١٠، ٤٨٢ - ٥٢٠.
- جليلي، بن خروف (٢٠١٣). دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- خالد، بوشارب (٢٠١٤). دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- خورشيد، معتز، يوسف، محسن (٢٠٠٩). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.

خولة، أوراغ (٢٠١٦). " مساهمة التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -بسكرة-". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

دليلة، بركان (٢٠١١). تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرارات. أبحاث اقتصادية وإدارية-جامعة محمد خيضر بسكرة، ع١٠٤، ص٢١٥-٢٣٥.

رسلان، يسرى عبد الحميد (٢٠٠٧) المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.

السلمي، فاطمة عايض فواز (٢٠١٧). دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة الملك سعود أنموذجاً. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م -جامعة القصيم -السعودية، القصيم: جامعة القصيم، ٩٣٠- ٩٧٢.

السوسي، يوسف رزق (٢٠١٥) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صالح، محمد (٢٠١٠). مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

صفو، نرجس (٢٠١٧). أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي. أعمال ملتقى الأمانة العلمية: مركز جيل البحث العلمي، الجزائر: مركز جيل البحث العلمي، ١٥٧ - ١٧٢.

عبد الحكيم، سليمان (٢٠١٣). دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

العريني، منال (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

عزت، أحمد (٢٠٠٩). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. القاهرة: المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان.

علي، علي (٢٠١٣) متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

العوهلي، محمد، وعبد القادر، عبد الله (٢٠١٠، يناير). التعليم العالي والجامعات السعودية: التحديات وبرامج التطوير. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثالث: الجامعات العربية التحديات والآفاق. المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر، ٩-١١ يناير ٢٠١٠.

العيسى، إيناس، العقيل، سينا، السبيل، هناء، الجارودي، ماجدة. (٢٠١٤). نماذج ارتباط الكليات الجامعية بالجامعات في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ١٠، محرم.

الغالب، طاهر محسن و ادريس، صبحي وائل (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفواز، نجوى (٢٠١٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

كحيل، إسماعيل (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، غزة ، فلسطين.

الكردي، أحمد السيد (٢٠١١). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها.

اللامي، غسان قاسم (٢٠٠٨) تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط١، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مصطفى، أمل (٢٠١٣، ديسمبر). دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل بعنوان حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المفيز، خولة (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع١٥٤، ١٩٩-٢٨٦.

المليجي، رضا (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

- المراجع الأجنبية

- Al-Sukkar, Ahmad Saleh (2013). The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage, *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), pp17-40.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. The World Bank.
- Blessing, A., Onoja, E. (2015). The role of financial statements on investment decision making: a case of united bank for Africa PLC (2004-2013). *European Journal of Business, Economics and accountancy*, 3(2), 12-37.
- Evans, and Collier (2007) *Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, www.swlearning.com.*
- Hardeep Ch, Bakashi P, (2015) Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning, *Int.J. of Bank*, Vol. 33 Iss 3 pp 376-399
- Jaramillo, A., & Zaafrane, H. (2014). Benchmarking university governance in the MENA region. *Higher Education Management and Policy*, 24(3), 7-36.
- Kasasbeh, Emad Ali (2014). The Impact of Business Ethics in The Competitive Advantage in The Cellular Communications Companies Operating in Jordan, *European Scientific Journal*, 10(10). pp32-52.
- Key Performance Indicators (KPIs) for governance of public universities in Malaysian. (2009). Department of higher education management, ministry of higher education, Asian center for research on university learning and teaching.
- Kim, Terri. (2007). *Changing university governance and management in the UK and else ware under market conditions: issues of quality assurance and accountability*, Brunel University, London.
- Leach, W. (2008). *Shared governance in higher education: Structural and cultural responses to a changing national climate*, center for collaborative policy, California state University, Sacramento.
- Lee, Lung-Sheng & Land, Ming H. (2010). *What University Governance Can Taiwan Learn from the United States?* Online Submission, Paper

-
- presented at the International Presidential Forum (Harbin, China). Pp1-15.
- Mainardes , Emerson others (2011). " creating a competitive advantage in higher Education Institution , proposal and test of a Conceptual model " , Int .J. of management in Education , vol .5 ,No.3 145-168.
- Mowery, David C.(2012). The Changing Role of Universities in the 21st Century U.S. R&D System. The 26th Annual AAAS Colloquium on Science and Technology Policy, Washington D.C., 3-4 May .
- Subramanian, G. (2015). Corporate governance 2.0. Harvard business review, 93(3), 15-37.
- Trakman, Leon. (2008). Modeling university governance, higher education quarterly, vol. 62, no. ½, JanuaryApril. pp. 63-83.
- Wang, Li (2010). higher education governance and university Autonomy in China. Globalization Societies and education, 8(4), p477-495.