

## A framework for the Saudi universities governance to achieve competitive advantage in decision making according to the aspirations of Vision 2030

Reem Thabet Mohammad Bny Zeed Alqahtani

Faculty of Education || Umm Al Qura University || KSA

**Abstract:** The research aimed at identifying the level of applying the governance decisions at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University to achieve the competitive advantage in making decisions the decisions under the vision of the Kingdom 2030, identifying the requirements of its application and identifying the level of achievement of competitive advantage at the University of Imam Muhammad bin Saud Islamic under the vision of the Kingdom 2030. The research is based on the analytical descriptive approach. The study's society is composed of all administrative and academic leaderships at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the Kingdom of Saudi Arabia. The sample was limited to 63 people. The questionnaire consisted of three axes (the governance of Imam Muhammad bin Saud Islamic University, the requirements of applying governance at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and the level of availability of competitive advantage in decision making at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University) in light of the vision of the Kingdom of 2030. The results of the study were as follows: the relative weights of the respondents' responses ranged from (61.9%- 79.4%), and the total score of their responses on this axis was 74.2%. The relative weights of the responses of the sample respondents ranged on the second axis: the requirements for applying governance at the Imam Muhammad bin Saud Islamic 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%, and the relative weights of the responses of the sample respondents ranged on the third axis: the level of availability of the competitive advantage in decision- making at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in view of the Kingdom's Vision 2030 ranged from 60.6% to 76.8%, and 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 governance of universities as an administrative system in all Saudi and Arab universities, and provide all the necessary requirements for their application.

**Keywords:** University Governance- Competitive Advantage- Decision Making- Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

## إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م

ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني

كلية التربية || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة 2030، والتعرف على متطلبات تطبيقها، والتعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة 2030. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية. اقتصر عينة الدراسة على 63 شخص. تكونت الاستبانة أداة الدراسة مكونة من 3 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 2030. 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 (61.9%- 79.4%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 74.2%. تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030 تراوحت بين (65.4%- 82.2%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 76.4%. كما وتراوحت 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 2030 تراوحت بين (60.6%- 76.8%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 69.5%. 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.

## المقدمة

يعتبر 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 اتجاهاً (السلي، 2017). حيث ترتبط سمات الجامعات الناجحة عالمياً بالقيادة الرشيدة، والقدرة على التركيز المتواصل على مجموعة واضحة من الأهداف، وإيجاد ثقافة أكاديمية قوية، والنهوض بمستويات الأداء لأعضاء 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 (أبو النصر، 2015). ظهر مفهوم حوكمة الجامعات ليترجم الأمانة التي تمر بها المؤسسات الجامعية سواء على مستوى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج 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، 2017).

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، 2010)، 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 (2011) إلى أن الحوكمة تساعد في تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتجنبها أية مخاطر أو صراعات تعيق 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 (العوهلي وعبد القادر، 2010)، 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، 2017).

وتمثل الميزة التنافسية جوهر أداء للمؤسسة وقاعدة أساسية ترتكز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومتفوقة لا بد أن تتبنى 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، 2007)

وتنبع أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى مستويات أداء عالية، وأن واقع المؤسسات يشير أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها (السوسي، 2015)، فقد أشارت دراسة (Subramanian, 2015) إلى أن الحوكمة تمثل العنصر الرئيس في تحسين ثقة المستثمرين وزيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي.

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 2030م.

#### مشكلة الدراسة

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع حوكمة الجامعات، حيث تم عقد العديد من المؤتمرات والدراسات التي أوصت بأهمية تطبيق الحوكمة الجامعية نظراً لمردودها الإيجابي على كافة المستويات، فقد أشارت دراسة الفوزان (2017) إلى دور حوكمة الجامعات في تعزيز القدرات التنافسية في أداءها للمهام المنوطة بها، 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 (2015) أنه رغم وعي أصحاب القرار بأهمية حوكمة الجامعات السعودية، ودورها في ضمان جودة التعليم الجامعي، إلا أن تطبيقها ما زال ضعيفاً، كما أشارت دراسة آل عباس (2009) 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 العريبي (2014) 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 الفوزان (2015) 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 2030 التي استهدفت إحداث نقلة نوعية لأداء عمل الجامعات من خلال الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة في ممارساتها الإدارية والمالية والأكاديمية، تسعى الدراسة إلى الوصول إلى

" إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق رؤية 2030م "

ويتفرع من ذلك الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية 2030؟
- 2- ما متطلبات تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية 2030؟
- 3- ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية 2030؟
- 4- ما إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق رؤية 2030؟

#### أهداف الدراسة

تتضمن أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة 2030.
2. التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود في ظل رؤية 2030.
3. التعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود في ظل رؤية 2030.
4. وضع إطار لحوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق رؤية 2030.
5. محاولة معرفة طبيعة وفاعلية التأثير الذي تعكسه الحوكمة الجامعية على الميزة التنافسية في مجال اتخاذ القرار الإداري الجامعي.

#### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- الأهمية النظرية
1. تبحث الدراسة موضوعاً مهماً وحديثاً من موضوعات الفكر الإداري، والذي تسعى المملكة العربية السعودية إليه من خلال رؤية 2030، وتعزيزه وتبنيه في جميع قطاعات الدولة.
2. 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.
3. توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في أبحاثهم العلمية، لتساعدهم بتطوير مجتمعهم أمام تحديات العصر ومتغيراته، وذلك باليات ورؤى جديدة تسهم في معالجة أوجه القصور آليات الإدارة الحالية.

#### - الأهمية التطبيقية

1. يؤمل من هذه الدراسة التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة وجودة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية 2030.
2. يمكن أن تساعد الدراسة في النهوض بمستوى المنظومة التعليمية بكافة عناصرها، وتحديد الطواقم العاملة في مؤسسات التعليم العالي ومخرجات هذه المؤسسات من خلال ما تحمله حوكمة الجامعات من مضامين جديدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات الجامعية.

3. يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد القائمين على العملية التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي في تحديد الجوانب التي ينبغي تطويرها، وتهيئة الظروف لاعتماد وتطبيق حوكمة الجامعات في المملكة.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعي: تتمثل في التعرف على الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م.
- 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 1440هـ/ 2019م
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في جامعة محمد بن سعود الإسلامية في المملكة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري:

### المحور الأول- حوكمة الجامعات

مفهوم حوكمة الجامعات:

عرفها المفيز (2018) بأنها: الممارسات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتوجيه أعمال المؤسسة الجامعية، بحيث تركز على هيكلة 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 (2017) 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 (العيسى وآخرون، 2014):

1. تحقيق الاستقلالية الإدارية بحيث تعنى المؤسسة التعليمية باتخاذ القرارات، ورسم الخطط المستقبلية في ظل علاقة شراكة مع الحكومة والمجتمع وأصحاب المصالح.
2. حماية الحرية الأكاديمية للمؤسسة التعليمية في إطار القانون، مع ضمان التقليل من التدخل الخارجي.
3. تحقيق نظام الحوكمة الشفافية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

ويمكن تحديد المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في الجامعات في أربعة مبادئ، هي (آل مسلط، 2017):

1. 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.

2. 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.
3. 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).
4. 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، إضافة إلى 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 (Leach, 2008).

#### المحور الثاني: الميزة التنافسية

##### مفهوم الميزة التنافسية

عرف السكر (Al- Sukkar, 2013) الميزة التنافسية بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمؤسسة تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقيق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة".  
في حين عرفها أبو بكر (2008) بأنها: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات 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، 2016):

1. توفر قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

2. تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية.
3. تساعد على بدء مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
4. تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

#### عناصر الميزة التنافسية

- يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على توافر العديد من العناصر التي من أبرزها ما يلي (علي، 2013):
1. 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.
  2. 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.
  3. 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.
  4. 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:
1. بُعد الكلفة: يؤكد (كحيل، 2016) على أن أية مؤسسة عليها أن تركز 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.
  2. 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، 2007) بأن الجودة يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين: المطابقة للمواصفات، وإشباع وتحقيق متطلبات السوق.
  3. بُعد المرونة: وبين اللامي (2008) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.
  4. بُعد الإبداع: ويعني الإبداع ابتكار الشيء على غير مثيل سابق (كحيل، 2016: 35).

#### أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية

(الكردي، 2011):

1. الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بين المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي.
2. الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتجات وخدمات ذوي نوعية متميزة، على المستوى الخارجي إقليمياً ودولياً.

ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بحوكمة الجامعات
1. دراسة المفيز (2018): 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 اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة مكونة من (45) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعة على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، و(15) فقرة للتعرف على المعوقات. تكون مجتمع الدراسة من 204 عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية لآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. فيما اقتصرت عينة الدراسة على 51 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.
  2. دراسة العريبي (2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4680) فرداً، وصممت استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت (72) عبارة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (650) فرد، وبنسبة بلغت 13.9% 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، والزام الإدارات والمجالس بالعمل بها.
  3. دراسة كابيس (2009, KPIS): 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 (128) نائباً، و(72) عميداً، و(276) استاذاً. 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 85% من أفراد عينتها رأوا ضرورة اجتياز العميد مرحلة الدكتوراه، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لا بد من توافرها لتم 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 والثقة.
  4. دراسة كيم (2007, Kim): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الهيكل التنظيمي والحوكيمي للجامعات الأوروبية، وتحديد إطار العمل القائم على التنبؤ بالسمات الرئيسة في المؤسسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، 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. استخدمت



الدراسة تحليل المحتوى، وقد شملت الدراسة (27) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في سبع دول هي: فنلندا، والسودان، وإسبانيا، والمملكة المتحدة، وبولندا، وروسيا، ومولدوفا. وقد أعطت الدراسة القوة للافتراض القائل: "أن 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

1. دراسة أبو ختلة (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على 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 (140) 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 (76%).
2. دراسة كحيل (2016): هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين 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 (230) موظف، واقتصرت عينة الدراسة على (132) من العاملين في الجامعة، وتم توزيع استبانتي الدراسة عليهم، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (75%)، هناك تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
3. دراسة الطائي وآخرون (2013): هدفت إلى بيان الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحداثة الجامعية في مدينة الموصل العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وكانت عينة البحث قصدية من (16) 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.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

- المنهج البحثي المستخدم
- استخدمت العديد من الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وكانت هذا المنهج السمة الغالبة على الدراسات التي قمنا باستعراضها، ومن هذه الدراسات دراسة المفيز (2018)، ودراسة العريبي (2014)، ودراسة كيم (Kim, 2007)، ودراسة أبو ختلة (2016)، ودراسة كحيل (2016)، ودراسة الطائي (2013)، فيما استخدمت دراسة كايبس (KPIIS, 2009) المنهجية الكمية والكيفية في تجميع البيانات.
- من حيث مجتمع الدراسة
- تكون مجتمع الدراسة في البحث الحالي من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع دراسة المفيز (2018) أعضاء مجالس الجامعات الحكومية

السعودية، وكان مجتمع دراسة العربي (2014) مكون من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكون مجتمع دراسة كيم (Kim, 2007) من مؤسسات التعليم العالي في فنلندا، والسودان، وإسبانيا، والمملكة المتحدة، وبولندا، وروسيا، ومولدوفا، وتكون مجتمع دراسة أبو ختلة (2016) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، وفي دراسة كحيل (2016) تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في جامعة فلسطين، وفي دراسة الطائي (2013) تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين من حملة الماجستير والدكتوراه في كلية الحداثة الجامعية في مدينة الموصل العراقية، فيما تكون مجتمع دراسة كاييس (KPIS, 2009) من نواب وعمداء وأساتذة الجامعات الماليزية الحكومية.

#### • من حيث أداة الدراسة

- استخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت العديد من الدراسات التي تم استعراضها فيما سبق أداة الاستبانة كأداة رئيسية، ومن هذه الدراسات دراسة المفيز (2018)، ودراسة العربي (2014)، ودراسة أبو ختلة (2016)، ودراسة كحيل (2016)، ودراسة الطائي (2013)، فيما استخدمت دراسة كاييس (KPIS, 2009) تحليل المحتوى والتي تمثل المنهجية الكيفية في تجميع البيانات، وفي دراسة كيم (Kim, 2007) تم استخدام تحليل المحتوى كأداة للدراسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة في بلورة وبناء الإطار النظري، واختيار الأداة المناسبة، واختيار المنهج المناسب، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

#### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع حوكمة الجامعات وعلاقتها الميزة التنافسية في اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود، وهذا لم يتم تناوله في دراسات عربية سابقة على حد علم الباحثة.
- 2- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في وضعها لإطار يهدف لتطبيق الحوكمة الجامعية من أجل تحقق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات، حيث أن الربط بين هذين المتغيرين يمهد للوصول إلى العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة منهما مجتمعين للوصول إلى مستويات عالية الجودة في المؤسسات التعليمية.

#### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### 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، 2012).

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 145 قائد وقائدة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

### عينة الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة الدراسة، حيث اقتضت عينة الدراسة على (63) من القيادات الإدارية والأكاديمية (25 ذكورا، 38 إناثاً) في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

### أداة الدراسة

- تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، يتكون القسم الأول (المعلومات الشخصية). أما القسم الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة، ويتكون هذا القسم من (67) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي على النحو التالي:
- المحور الأول: واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويتكون من (37).
  - المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030، ويتكون من (13) فقرة.
  - المحور الثالث: مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030، ويتكون من (17) فقرة.

### 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 (5)، و(6)، و(7) توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول " واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم	معامل الارتباط	الدلالة	رقم	معامل الارتباط	الدلالة
1	.824**	.000	14	.814**	.000	27	.829**	.000

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
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**	.000	34	.399**	.001
9	.761**	.000	22	.652**	.000	35	.267*	.035
10	.690**	.000	23	.654**	.000	36	.567**	.000
11	.791**	.000	24	.891**	.000	37	.386**	.002
12	.789**	.000	25	.859**	.000			
13	.730**	.000	26	.779**	.000			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع فقرات المحور ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، ومستوى الدلالة 0.01، بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين 0.267 و0.908 ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الأول.

جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030".

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 0.01.

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع فقرات المحور ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين 0.428 و0.852 ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثاني.

جدول (7): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث " مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030".

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 0.01.

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع فقرات المحور الثالث ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين 0.431 و0.838 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 (8) يبين ثبات أداة الدراسة بكلتا الطريقتين. جدول (8): 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 سبيرمان براون المعدل	معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول	37	.977	0.988	.978
المحور الثاني	13	.893	0.930	.871
المحور الثالث	37	.922	0.963	.929
الاستبانة ككل	67	.977	0.989	.979

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات استبانة الدراسة الحالية بلغت (0.977) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) لجميع فقرات الاستبانة (0.989) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة.

#### الخطوات الإجرائية

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

1. 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.

2. اختيار عينة البحث والتي تمثلت في 63 قائد وقائدة من القيادات الإدارية والأكاديمية في محمد بن سعود الإسلامية.
3. طورت الباحثة الأدوات التالية لجمع البيانات، والتي تمثلت في الاستبانة، بالاستفادة من الأدبيات السابقة، كما تم عرضهما على لجنة من المحكمين لضمان صدقها، وتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 20 قائدة من مجتمع العينة، وذلك للتحقق من صدق ثبات أدوات الدراسة.
4. قامت الباحثة بإنشاء نسخة الكترونية عن الاستبانة بهدف توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
5. قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الفعلية، وللتفصيل فقد تم استجاب على أداة الاستبانة (63) قائد وقائدة من القيادات الإدارية والأكاديمية في محمد بن سعود الإسلامية.
6. بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الحصول على النتائج المتعلقة بفروض الدراسة، وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS.
7. قامت الباحثة بتفسير ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكتابة ملخص النتائج والتوصيات.

#### 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.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة 2030؟

جدول (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الأول "واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

الرقم	الفقرة	المتوسط 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 وتتسم 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	تبنى الجامعة برامج تدريبية لتمكين القيادات في جميع المستويات.	3.86	0.535	77.1%	موافق	9
1	توفر الجامعة كتاباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف أو معلن عنه إلكترونياً بصورة	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	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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
31	يوجد بالجامعة نظام لتعاقب القيادات الإدارية والأكاديمية.	3.79	0.744	75.9%	موافق	17
18	تحدد أنظمة المسائل في الجامعة حدود المسؤولية عند تفويض الصلاحيات، وسياسة واضحة لمنع حالات تضارب	3.76	0.615	75.2%	موافق	18
28	تحرص الجامعة على مشاركة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في وضع وتطوير أنظمة وتعليمات	3.76	0.640	75.2%	موافق	18
19	تحرس 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	3.73	0.723	74.6%	موافق	21
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 وتقويم 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	تتبني 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 سياستها 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	3.46	0.913	69.2%	موافق	33



الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
22	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في تطوير الجامعة وتستقبل اقتراحاتهم بجدية.	3.38	0.750	67.6%	محايد	34
21	تتميز الجامعة بمشاركة الطلاب والمجالس الأخرى ومساهماتهم في صنع القرار الجامعي بكل فاعلية فيما	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 (11) أن الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول تراوحت بين (61.9%-79.4%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 74.2% بدرجة موافق، وكانت أعلى فقرتين وأقل فقرتين على النحو الآتي:

- أعلى فقرتين، هما:
- الفقرة رقم (13) والتي نصت على " يوجد بالجامعة نظام للمراجعة الداخلية لتقييم أداء ومسألة الإدارات والأقسام والوحدات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.4%). 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 لزيادة رصيدها التنافسية بين مختلف الجامعات.
- الفقرة رقم (16) والتي نصت على " يوجد في الجامعة لائحة عقوبات وتأديب مفعلة وتتسم بالعدالة وتعزز الشعور بالمسؤولية"، والفقرة رقم (37) والتي نصت على " تقوم الجامعة بوضع النظم والقوانين المنظمة لعمل 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، إضافة إلى أن الالتزام يزيد من ميزتها التنافسية في اتخاذ القرارات.
- أدنى فقرتين، هما:
- الفقرة رقم (23) والتي نصت على " يشارك الطلبة والخريجون في تقييم مدى تحقق أهداف برامج الجامعة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.9%). 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، خاصة مع الأهمية المنعكسة بعد عملية التقييم على ميزتها التنافسية في اتخاذ القرارات.

- الفقرة رقم (30) والتي نصت على " تعمل الجامعة على مشاركة طلبتها في عملية تطوير برامجها التعليمية"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.2%). 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 ودورها في رفع قيمة ميزتها التنافسية في اتخاذ القرارات، وذلك يعود إلى ثقة كبيرة من قبل الإدارة الجامعية العليا والمستويات الإدارية الأخرى، خاصة وأنها تشمل قيادات أكاديمية وإدارية تملك إلماماً كبيراً يتعلق بالحوكمة وكيفية تطبيقها وممارسة آليات عملها.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المفيز (2018) والتي أشارت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية جاء متوسطاً، كما تتفق أيضاً مع دراسة العريبي (2014) والتي أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق 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 لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة 2030؟

جدول (12): 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 2030".

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
3	تشخيص الوضع الراهن ومعرفة نواحي القصور والخلل لمعالجتها.	4.11	0.542	82.2%	موافق	1
4	وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعلياً من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون	4.06	0.592	81.3%	موافق	2
5	توفير أسس واضحة لتقييم أداء شاغلي المناصب القيادية بشكل دوري.	4.05	0.658	81.0%	موافق	3
8	ضمان كفاءة أعضاء مجلس الجامعة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة.	4.03	0.695	80.6%	موافق	4
11	تعزيز فاعلية الجامعة وزيادة كفاءتها من خلال خلق بيئة محفزة للعمل.	4.00	0.402	80.0%	موافق	5

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
13	توفير أنظمة عمل تقنية تعمل على تحويل كافة التعاملات الإدارية والمالية والأكاديمية إلى تعاملات	4.00	0.359	80.0%	موافق	5
1	افتتاح إدارة الجامعة بأهمية الحوكمة ودورها في تمكين الجامعة من بلوغ مركز تنافسي متقدم بين	3.97	0.567	79.4%	موافق	7
10	إصلاح الهياكل التنظيمية ومنع ازدواجية السلطات.	3.87	0.492	77.5%	موافق	8
7	بناء مؤشرات معيارية لقياس مدى التقدم في تطبيق الحوكمة.	3.83	0.583	76.5%	موافق	9
2	نشر ثقافة الحوكمة بين منسوبي الجامعة وتوضيح آلية تطبيقها والآثار المترتبة عليها.	3.76	0.640	75.2%	موافق	10
9	منح منسوبي الجامعة حق التصويت على القرارات ووجود ممثلين منتخبين عن جميع الأطراف في مجلس	3.37	0.703	67.3%	محايد	11
12	تعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص.	3.33	0.718	66.7%	محايد	12
6	اعتماد الانتخابات كأساس لاختيار شاغلي المناصب القيادية.	3.27	0.627	65.4%	محايد	13
	المحور ككل	3.82	.393	76.4%	موافق	

يبين جدول (12) أن الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني تراوحت بين (65.4%-82.2%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 76.4%، وكانت أعلى فقرتين وأقل فقرتين على النحو الآتي:

- أعلى فقرتين، هما:
- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تشخيص الوضع الراهن ومعرفة نواحي القصور والخلل لمعالجتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.2%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القيادة الجامعية على إدراك كامل بأهمية الاطلاع على المجرىات 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، والذي ينعكس بصورة كبيرة على الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود في اتخاذ القرارات.
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعلياً من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.3%)، 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، حيث أن تجاوز المظاهر السلبية السابقة يرفع الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات.

- أدنى فقرتين، هما:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " اعتماد الانتخابات كأساس لاختيار شاغلي المناصب القيادية"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.4%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حوكمة الجامعات تتمثل في ممارسات تعبر عن كيفية ممارسة السلطة من خلال قواعد ومعايير متفق عليها، يتم من خلالها توجيه وأنشطة الجامعة وإدارة كلياتها وأقسامها، ومتابعة تنفيذ خططها وتوجيهاتها العامة، كل ما سبق لا ينفي أهمية الانتخابات بقدر ما تحتاجه هذه المناصب من كوادردوي جودة عالية.
- الفقرة رقم (12) والتي نصت على " تعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.7%). وتعزو الباحثة ذلك أن المستجيبين يرون أن المحيط والمجتمع لا يمثل طرفاً يساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة التي تحتاج الأكفاء والمتخصصين، كما أنهم يرون أن العملية الإدارية تكون في أفضل حالاتها دون الاحتكاك المحيط أو المجتمع وإشراكهم في هذه الجامعة، إضافة إلى ذلك ومن خلال تجارب المستجيبين السابقة التمسوا عدم وجود إيجابيات قد تنتج عنه هذه الثقة.
- تتفق نتائج المحور الثاني من أداة الدراسة مع دراسة كاييس (KPIs, 2009)، 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 2030؟

جدول (13): 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 2030".

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
13	يتم تصميم البرامج التدريبية في الجامعة وفقاً للاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية	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	3.67	0.718	73.3%	موافق	4

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

يبين جدول (13) أن الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث تراوحت بين (60.6% - 76.8%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 69.5%، وكانت أعلى فقرتين وأقل فقرتين على النحو الآتي:

- أعلى فقرتين، هما:
- الفقرة رقم (13) 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 (76.8%)، وتعزو

الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعة بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات والعاملين في الجامعة وزيادة كفاياتهم ومهاراتهم، وذلك للحفاظ على مستوى الجامعي العلمي والتعليمي والحفاظ على ميزتها التنافسية بالشكل الذي يضمن التنافسية لديها بين الجامعات المحلية أو العربية أو العالمية وتحديدًا في اتخاذ القرارات، كما يمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام الجامعة بالمستجدات الحديثة في المجال التدريبي للعاملين في الجامعة.

● الفقرة رقم (14) والتي نصت على " توجد آليات مناسبة تمكن المراجعين من الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.2%). 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 يتم تخزين المعلومات والتعامل معها إلكترونياً، ما يسر 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 (6) والتي نصت على " تسعى الجامعة إلى تخفيض رسوم الطلبة مراعاة للأوضاع الراهنة والقوى المنافسة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.6%). 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 (9) والتي نصت على " تسعى الإدارة الجامعية إلى استقطاب الطلاب بأقل التكاليف للسيطرة على الحصة السوقية"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (61%). 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 رفعها ومكانتها، وأن أغلب الناس يسعون للحصول على مثل هذه الخدمات حتى لو كانت بتكلفة أعلى.

- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، نجد أن نتيجة هذا المحور تتفق مع نتيجة دراسة أبو ختلة (2016) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تقدير أفراد العينة للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت بوزن نسبي (76%)، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كحيل (2016) والتي أشارت إلى أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (75%)، كما تتفق أيضاً مع دراسة الطائي (2013) 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 2030؟

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:

1. 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.
2. منح الجامعات الاستقلال المالي والإداري، بحيث تتمتع بالمرونة القصوى؛ لتحقيق رؤيتها، ورسالتها.
3. تأسيس نظام متعدد يحقق نوعاً من التوازن في توزيع السلطات داخل الجامعة.
4. 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.
5. 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.
6. تمكين الجامعات السعودية من المنافسة في تحقيق أهدافها، وتفريدها بتبني رؤى مختلفة، تساعد كل جامعة على تكوين هويتها ونمطها الخاص بها، ورفع ميزتها التنافسية في اتخاذ القرار الجامعي.
7. تعزيز ثقافة الشفافية والإفصاح؛ لتساهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة والانفتاح بما يحافظ على ميزتها التنافسية بين الجامعات.

### أبعاد إطار الحوكمة

يتمثل التصور المقترح للحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030 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 وشفافية بينها وبين الجامعات، وذلك لتحقيق الأبعاد الآتية:

1. الاستقلالية: يفترض الإطار أن يتولى إدارة الجامعات الحكومية مجلس أمناء تكون من مهامه: رسم السياسات والاستراتيجيات، والإشراف على الشؤون الأكاديمية والتنفيذية للجامعات وفق الرسالة المتفق عليها، ورهن أساليب المساءلة المناسبة، مع إيلاء اهتمام خاص للمسؤوليات المباشرة لمجلس أمناء الجامعة.
2. أن يكون مجلس الجامعة بمنزلة الإدارة التنفيذية فيها: حيث يقع على عاتقه مهمة اقتراح السياسات والاستراتيجيات، 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 بالشكل الذي يحافظ على ميزتها التنافسية.
3. المساءلة: تتضمن عقود المساءلة بين الحكومة والجامعات اتفاق كل طرف على صلاحياته ومسؤولياته، وتحديد الأهداف الاستراتيجية 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.

4. 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.
5. 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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
4. 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.
5. إقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، وإيجاد ثقافة تنظيمية تنبئ 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.
6. تكوين مجلس لأعضاء هيئة التدريس يقوم على الانتخاب، ليشارك مجلسي الأمناء والجامعة في صياغة الأنظمة واللوائح الداخلية وإقرارها، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إشرافه على الانتخابات الداخلية.
7. 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.
8. 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:
1. 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.



2. 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.
3. 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.
4. 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.

## 5- نتائج وتوصيات الدراسة

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

1. تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول: درجة تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة محمد بن سعود الإسلامية تراوحت بين (61.9%- 79.4%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 74.2% بدرجة موافق.
2. تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030 تراوحت بين (65.4%- 82.2%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 76.4% بدرجة موافق.
3. 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 2030 تراوحت بين (60.6%- 76.8%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 69.5% بدرجة موافق.
4. وضع إطار مقترح لحوكمة الجامعات الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030.

ثانياً- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة، توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة اعتماد حوكمة الجامعات كنظام إداري في كافة الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما هو لازم من متطلبات لتطبيقها.
2. 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.
3. ضرورة إشراك المجتمع المحلي والجامعي في العمليات المرتبطة بالبرامج التعليمية الخاصة بالجامعة وتطويرها وتقييمها، ومدى تحقق الأهداف الخاصة بالجامعة، والأهداف التي تعود بالنفع على المجتمع ككل.

4. ضرورة تعزيز الديمقراطية فيما يتعلق بالانتخابات، وضرورة الاحتكام بتنصيب القائد المناسب في المكان المناسب.
5. وضع دليل لحوكمة الجامعات السعودية في ضوء المعايير العالمية وتعتمده وزارة التعليم.
6. وضع آليات للمساءلة في الجامعات السعودية تلزم المسؤولين بتبرير ما يتخذونه من قرارات في جميع المستويات الإدارية
7. توطيد العلاقات والثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي والمجتمع الخاص.

#### ثالثاً- بحوث مستقبلية:

1. الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات السعودية.
2. قياس أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على نتائج الأداء المالي في الجامعات السعودية.
3. تطبيق الدراسة بمتغيراتها على الجامعات السعودية الخاصة.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، مصطفى. (2008). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية.
- أبو ختلة، وفاء. (2016). العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
- آل عباس، محمد. (2009). الأهمية النسبية للمواضيع المحاسبية في مبادئ حوكمة الشركات: مقياس موزون مقترح. الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة: 49(1): 1-36.
- آل مسلط، محمد. (2017). ممارسة مبادئ الحكومة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط: 33(10): 482-520.
- جليلي، بن خروف. (2013). 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. (2014). 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.
- خولة، أوراغ (2016). " 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.
- دليلا، بركان (2011). تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرارات. أبحاث اقتصادية وإدارية- جامعة محمد خيضر بسكرة، م1، ع10، ص215- 235.

- رسلان، يسرى عبد الحميد (2007، مارس) المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً. ورقة مقدمة المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي. جامعة المنيا، المنيا، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، فاطمة (2017، يناير). دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة الملك سعود أنموذجاً. بحث مقدم لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م. جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- السوادي، علي بن محمد (2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السوسني، يوسف رزق (2015) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، محمد (2010). مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صفو، نرجس. (2017). أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة إلى أعمال ملتقى الأمانة العلمية في مركز جيل البحث العلمي. مركز جيل البحث العلمي، الجزائر.
- الطائي، بسام منيب علي، والسبعواوي، إسراء وعد الله قاسم. (2013). الأثر التبايني لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة. مجلة دراسات إدارية- جامعة البصرة، مج 5، ع 10، 243-282.
- عبد الحكيم، سليمان (2013). دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- العربي، منال (2014). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- عزت، أحمد (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. القاهرة: المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان.
- علي، علي (2013) 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 (2010، يناير). التعليم العالي والجامعات السعودية: التحديات وبرامج التطوير. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثالث: الجامعات العربية التحديات والآفاق. المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر.
- العيسى، إيناس بنت سليمان، الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، العقيل، سناء بنت عبد المحسن، والسبيل، هناء بنت إبراهيم. (2013). نماذج ارتباط الكليات الجامعية بالجامعات في بعض الدول: نموذج مقترح للجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي: وزارة التعليم- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ع 10، 151-154.
- الغالي، طاهر محسن وادريس، صبحي وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- الفواز، نجوى (2015). 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. جامعة القصيم. القصيم. المملكة العربية السعودية
- الفوزان، الجوهرة (2017، يناير). إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية 2030. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030.
- كحيل، إسماعيل (2016) 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 (2011). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- اللامي، غسان قاسم (2008) تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. ط1. عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أمل (2013، 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. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن
- المفيز، خولة (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، م1، ع15، 199-286.
- المليجي، رضا (2011). 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**. Washington: 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.
- 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
- 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 Malaysia. (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 elsewhere under market conditions: issues of quality assurance and accountability**. London: Brunel University,
- Leach, W. (2008). **Shared governance in higher education: Structural and cultural responses to a changing national climate**. California state University: center for collaborative policy.
- Lee, Lung-Sheng & Land, Ming H. (2010, July). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission, **Paper presented at the International Presidential Forum**. China. (Harbin,). Pp1- 15.
- Subramanian, Guhan. (2015). Corporate governance 2.0. Harvard business review. 93(3), 96- 105.
- Wang, Li (2010). higher education governance and university Autonomy in China. **Globalization Societies and education**, 8(4), p477- 495.