Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 1| Page 119 – 156 | 2023 |
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية

The impact of governance in enhancing competitive advantage: a field study in Yemeni private universities

عبد السلام عبد الله هزاع العليمي
باحث – كلية التجارة والاقتصاد ـ جامعة صنعاء ـ اليمن

جبر عبدالقوي إسماعيل السنباني
باحث – الجامعة الإماراتية ـ اليمن

Abdualsalam Abduallah Haza'a Al-Alimi
Researcher - Faculty of Commerce and Economics
Sana'a University - Yemen

Gabr Abdulqawi Esmail Al-Sanabani
Researcher
Emirates University- Yemen

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، كما تهدف إلى تحديد واقع الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة مدى اهتمام الجامعات الأهلية اليمنية بالميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية، البالغ عددهم (524) عنصراً، وتم تطوير استمارة استبانة أداة قياس وُزِّعتْ على عينة حجمها (222) مفردة، استُرجِع منها (205) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية، و**توصلت الدراسة إلى:** وجود اهتمام مرتفع نوعاً ما بتطبيق الحوكمة، وبتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، **وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها:** ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات محل الدراسة بكافة مجالاتها؛ لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، تضمن سلامة سير الأعمال، وضرورة الاهتمام أكثر بتعزيز الميزة التنافسية بجميع أبعادها لاسيما بُعد التكلفة؛ لأنه كان أقل الأبعاد تحققاً.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of governance in its dimensions (transparency, independence, participation, accountability, effectiveness) in enhancing the competitive advantage in Yemeni private universities in the capital Sana'a. It also aims to determine the reality of governance in Yemeni private universities, and to study the extent of Yemeni private universities' interest in the advantage. Competitiveness. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive, correlational survey method. The study population consisted of academic and administrative leaders in ten private universities, numbering (524) members. A questionnaire form was developed as a measurement tool and distributed to a sample size of (222) individuals, from which it was retrieved (205) Questionnaires valid for statistical analysis, and after conducting statistical analyses, the study concluded: There is a somewhat high interest in applying governance and achieving competitive advantage in Yemeni private universities. The results of the study also showed that there is a statistically significant effect of applying governance in achieving competitive advantage in Yemeni private universities. In light of the results, the study came out with a number of recommendations, including: the need to increase interest in applying governance principles in the universities under study in all their fields; Because it is an appropriate methodology for dealing with the competitive environment, it ensures the integrity of the business process, and the necessity of paying more attention to enhancing competitive advantage in all its dimensions, especially the cost dimension. Because it was the least verified dimension.

Keywords: governance, competitive advantage.

المقدمة:

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميًا لم يَعُد يُنظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بُعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر لها كعملية

ديناميكية ومستمرة، تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم (إسماعيل،2012، 41). ويفيد نشر فكر وثقافة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي وخاصة الأهلية منها في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية ويحمي الجامعات من الجمود والتخلف، فعندما تشعر أي جامعة بأنها وحدها هي منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تنافسها على ذلك، يؤدي ذلك إلى تكاسلها عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها من أجل مسايرة مستجدات العصر، من تقدم علمي وتقني وتطوير في المهن والتخصصات وتغير احتياجات الطلبة باستمرار وتغير مطالب سوق العمل، أما ثقافة التنافس فتشجع الجميع على الإبداع من خلال التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر (سعيد، 2020).

وتشكل حوكمة الجامعات الإطار العام الذي تضع على أساسه المؤسسة أهدافها، وسياستها، وتجعلها بحالة من التماسك والتجانس، بما يضبط توجيه الأفعال والأنشطة اليومية للإدارة في المؤسسة، وتثير الاهتمام حول بعض جوانب نظم ضمان الجودة التي يصعب تنفيذها، إذ إن نظم ضمان الجودة تبنى على أساس التقييم الخارجي للجامعة، وتهتم كثيرًا بمتطلبات الاعتماد والحصول على الشهادة، وغالبًا لا ترتقي إجراءات التنفيذ إلى مستوى متطلبات التوثيق، مما يترتب عليه مطابقة تقريبية مع خصائص الجودة الجامعية المطلوبة، وتجاوزًا لهذه الفجوة يأتي دور حوكمة الجامعات في تعزيز قدرة الإدارة الجامعية على تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة، من خلال ضبط التوازن بين متطلبات نظام ضمان الجودة وآليات تنفيذه (شبلي، ومحسن، 2020، 20).

وقد شَهِدتْ أنظمة التعليم العالي في العقود الأخيرة تحوّلات عميقة متأثّرة بالتطورات الإقليمية والدولية كالنمو السريع في التحاق الطلاب، الانخفاض النسبي في التمويل العمومي والمنافسة على أوسع نطاق بين مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى تنامي أهمية البحث والابتكار في الاقتصاديات العالمية القائمة على المعرفة، كما شهدت السنوات الأخيرة زيادة كبيرة في عدد مؤسسات التعليم العالي التي اتصفت بالمنافسة الشديدة، المنافسة الداخلية والخارجية، الأمر الذي ترتب عليه نقلة نوعية في تغيير آلية التفكير الإداري وفق الأساليب الحديثة.

والجامعات اليمنية كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة لأداء دورها المجتمعي المهم من خلال الإسهام في مجال التنمية المجتمعية بشكل عام، عبر تقديم خدمات تعليمية متنوعة لأعداد كبيرة ومتزايدة من الطلبة، إضافة إلى مهمة إعداد وتأهيل كادر بشري مميز قادر على تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالمجتمع اليمني المثقل بالكثير من الأعباء السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما تسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل، وحتى تستطيع الجامعات المحافظة على بقائها في ظل المنافسة الشديدة، تطلب الأمر منها السعي لوجود إطار يضمن الاستقلالية، والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، من خلال تطبيق الحوكمة في الجامعات، كي تتمكن الجامعات من

مواكبة مسيرتها بقوة ودافعية، وتلبي احتياجات المجتمع.

ولا يوجد سبيل لأي مؤسسة تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط إلى البقاء في السوق، إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، ترتكز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، من خلال الاستقلالية، والشفافية، والمشاركة، والعدالة، لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة، بما يدعم موقفها التنافسي(السنوسي، 2016، 2)، كما أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يُمكن المؤسسات من بناء صورة جيدة عن المؤسسة من طرف أصحاب المصالح، ويعزز ثقتهم بها، مما ينعكس إيجابا على أدائها ويدعم تنافسيتها(فروم، 2016، 668).

مشكلة الدراسة

أشارت التقارير المتعلقة بمؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية (2015، 73- 75) إلى أن أبرز المشكلات التي يواجهها التعليم العالي التي أسهمت في تكدس العاطلين من المتخرجين هي التكرار والاستنساخ للأقسام والتخصصات دون مراعاة أهمية التميز والتفرد عن غيرها من الجامعات، وأظهر التقرير أن معظم الجامعات الأهلية والخاصة في اليمن يغلب عليها الطابع النمطي، وتدني المستوى التعليمي في المجالات التطبيقية، وغياب المعامل والتجهيزات، هذا القصور كان في الوضع المستقر للبلد سابقاً، أما في وقتنا الحاضر ومنذ ما يقرب من سبع سنوات من العدوان على البلد والحرب والحصار فلا شك أن ذلك قد تسبب في ضعف النظام التعليمي بدرجة كبيرة.

ولذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك بسبب تزايد عدد الجامعات الأهلية ودخول عدد من الجامعات الأهلية كفروع لجامعات عربية وأجنبية أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك الجامعات، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (النشمي، والدعيس، 2017)، ودراسة (سعيد، 2020)، وبسبب تحديات العولمة، والتغييرات الاقتصادية العالمية، والقصور في الإمكانيات الذاتية للجامعات لاستيعاب الأعداد المتقدمة للتعليم فيها، وضعف تحديث نظم الدراسة والبرامج التعليمة بها وبنيتها التحتية التي تشمل المعامل والمعدات التعليمية وتدنى مستوى جودة الخرجين وتراجع الطلب عليهم في سوق العمل المحلى والدولي، وعدم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المرجوة لها، وانعدام تهيئة الفرص لتحقيق المزايا التنافسية لها، كل هذا جعلها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تجاوز المشكلات المثقلة وتحقيق التميز والنمو، وبناء ميزة تنافسية لها، حسب ما ورد في دراسة (العاقل، 2019)، ودراسة (سعيد، 2020).

وتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية أصبح ضرورياً للتغلب على مشاكلها واكتساب ميزة تنافسية، حيث أكدت دراسة كل من (العوضي، 2020؛ شبلي، ومحسن، 2020)، أن حوكمة الجامعات تعد أحد أهم الركائز الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات، وبينت دراسة (أبو عرب، 2017) أن تطبيق قواعد الحوكمة والالتزام بها يُسهم في زيادة القدرة التنافسية للجامعات، فيما بينت دراسة كل من (السنوسي، 2016؛ AL-Qatawneh, 2015) وجود تأثير لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية؟
2. ما مستوى تطبيق تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية، ويتفرع الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

أهمية الدراسة

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة الحالية من جانبين، نظري (علمي) وآخر تطبيقي (عملي) ، سنتطرق لهما على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية (علمية)

1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعد من الدراسات القليلة والنادرة –حسب علم الباحثين– التي تبحث في أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية، فعلى الرغم من اهتمام الدراسات الإدارية بكل من الحوكمة وتعزيز الميزة التنافسية، كل على حدة إلا أن قضية الربط بينهما لم تأخذ نصيبها الكافي من الدراسة، كما أن محاولات دراسة الحوكمة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، جرت في بيئات مختلفة عن البيئة اليمنية.

2- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية بشكل عام، إذ أصبحت الشاغل الرئيسي للإدارة الحديثة في المؤسسات، لما لها من أثر كبير في رفع كفاءة، وتحسين فاعلية هذه المؤسسات، وكذلك تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها.

3- تعد الدراسة إسهاماً في مجال الفكر الإداري، وإثراء للمكتبة اليمنية والعربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والمهتمون في فتح آفاق أوسع لدراسات أخرى ستتناول مواضيع حوكمة الجامعات، وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات أخرى، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة أحد مراجع الدراسات اللاحقة للباحثين المهتمين في مثل هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة في تناولها قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني يمثل أحد أهم القطاعات المهمة في عملية التنمية البشرية، وهو قطاع التعليم العالي المتمثل بالجامعات اليمنية الأهلية، للدور الذي تقوم به تلك الجامعات ضمن منظومة مؤسسات التعليم العالي في اليمن.
- تنبيه قيادات الجامعات الأهلية اليمنية بأهمية تطبيق مفهوم الحوكمة في إدارتهم للجامعات، وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية فيها، حيث إن قناعة القيادات الجامعية بأهمية الحوكمة هي

الأساس في تَبَنِّي تطبيقها وتوفير المناخ الملائم لتطبيقها.

- يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة صناع القرار في الجامعات الأهلية اليمنية في التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وتقديم صورة واضحة للمسؤولين حول جوانب القصور في تَبَنِّي تطبيق أبعاد الحوكمة. ويمكن تساعد نتائج الدراسة في إبراز المقومات اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

فرضيات الدراسة:

أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الاستقلالية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء وهي جامعات مضى على تأسيها أكثر من سبع عشرة سنة، ومعترف بها من التعليم العالي اليمني.
- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في الجامعات الأهلية مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة:

اولاً: الدراسات التي تناولت متغيري مبادئ الحوكمة والميزة التنافسية:

1. **دراسة (العوضي، 2020)** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في محافظة خانيونس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وحصل بعدي (المشاركة والشفافية) على درجة كبيرة، فيما حصل بعدي (الفعالية والكفاءة، صناعة القرار) على درجة متوسطة، كما كشفت النتائج أن مبادئ الحوكمة تعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية الحديثة، والركيزة الأساسية في أي عملية تطوير

وتحسين في النظام التعليمي؛ بما يحقق التميز للوصول إلى التنافسية.

2. دراسة **(القحطاني،2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة 2030، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة محل الدراسة كان مرتفعاً، فيما كان مستوى توافر الميزة التنافسية في الجامعة مرتفعاً.
3. دراسة **(أبو عرب، 2017)** هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)، وزيادة القدرة التنافسية للكليات التقنية العاملة بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظات غزة حيث إن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني جاء بدرجة (كبيرة) ، كما تتوفر عناصر القدرة التنافسية (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني بدرجة (كبيرة)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) والقدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة، وأن تطبيق قواعد الحوكمة والالتزام بها يُسهم في زيادة القدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة.
4. **دراسة (السنوسي، 2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، أن مستوى تطبيق الحوكمة مرتفع في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وقد جاءت أبعادها مرتفعة للبعدين (الشفافية، الاستقلالية)، وجاء بُعد العدالة بدرجة متوسطة.
5. دراسة **(AL_Qatawneh, 2015)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير لأبعاد حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التميز) لشركات الأدوية الأردنية، كما يوجد تأثيرٌ لأبعاد حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية، وقد جاءت بالترتيب دخول أبعاد حوكمة الشركات في توقع الميزة التنافسية حيث كان الترتيب (المساءلة، العدالة، المسؤولية الاجتماعية، الاستقلالية) على التوالي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير الحوكمة:

1. **دراسة (Al-Azaizah& Mukhtar،2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: أن مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في جامعة الأقصى بغزة جاء بدرجة متوسطة وحصلت جميع معايير الحكم الرشيد على درجة متوسطة، وقد جاءت بالترتيب (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المساءلة، الفاعلية والكفاءة، الشفافية، التوافق، المشاركة، الاستجابة، المساواة والعدالة).

2. دراسة **(الحمود، 2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وجاء مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة (التشاركية، والشفافية، المساءلة) في الجامعات الأردنية الخاصة متوسط، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي.
3. **دراسة (العزي، 2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي، وبيان مستوى استخدام وتطبيق مبادئها في جامعة ديالى من وجهة نظر عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى: أن جامعة ديالى تستخدم نظم الحوكمة في مراحل متقدمة ضمن المبادئ التي تم دراستها حيث حصل تطبيق الحوكمة بأبعادها (المساءلة، المشاركة، الشفافية، حقوق جميع الأطراف) على درجة عالية، باستثناء مبادئ الحوكمة (الأنظمة والتشريعات)؛ إذ تبين فيها مستوى ضعف. كما أن مبادئ حقوق جميع الأطراف حصلت على أعلى المبادئ بمدى تطبيق فقراتها.
4. **دراسة (القبي، ومحمد، 2020)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سرت، وكذلك قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في (الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والعدالة) بجامعة سرت، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة في جامعة سرت جاء متوسطاً، وقد جاء مستوى تطبيق مبدأ المساءلة من وجهة نظر عدد من القيادات الإدارية بجامعة سرت عالياً، فيما جاء مستوى مبدأ العدالة من وجهة نظر عدد من القيادات الإدارية بجامعة سرت متوسطاً، وجاء مستوى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من وجهة نظر عدد من القيادات الإدارية بجامعة سرت ضعيفاً.
5. **دراسة (غوانمة، 2018)**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير (متوسط) بجميع ابعادها(المساءلة، المشاركة، الشفافية، الاستقلالية، الرقابة).
6. **دراسة مسلم (2017)**، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة (مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المساءلة،

المشاركة، الإفصاح والشفافية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل) في عدد من الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، وأدائها المنظمي وفق المدخل الاستراتيجي للأداء المتمثل في تحقيق الجامعة لأدوارها الرئيسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك درجة متوسطة من الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية محل الدراسة، وقد كان مستوى التطبيق المتوسط لجميع مبادئ الحوكمة (الاستقلالية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، المساءلة، الإفصاح والشفافية، مجالس الحوكمة، المشاركة).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت متغير الميزة التنافسية:

1. **دراسة (العولقي، 2020)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب، وبينت النتائج وجود ضعف في مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو، والأداء المالي) في جامعة إب، إضافة إلى وجود ضعف في مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب وفق تقديرات المسؤولين فيها.
2. **دراسة (الأيوبي، 2020)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية – دير البلح، وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى الميزة التنافسية) بأبعادها الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، الإبداع) جاء بدرجة كبيرة.
3. **دراسة (العياصرة وطناش، 2017)**، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الميزة التنافسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، القيادة الجامعية، الموارد البشرية، التقنية الحديثة) في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة تحقق متوسطة.
4. **دراسة (علي، 2016)** تسعى الدراسة إلى التأكد من أن جودة المخرجات التعليمية (الطلبة الخريجين) يمكن أن تحقق للمؤسسة التعليمية الميزة التنافسية بين منافسيها الآخرين التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح والبقاء والنمو والاستمرار. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين جودة المخرجات التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية وأن القيادة العليا في تلك الكلية تولي اهتماما بتحقيق التميز على المنافسين وذلك من خلال نوعية الخريجين ومدى كفاءتهم في كافة المستويات.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تم استعراض العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد تناولت جميع الدراسات موضوع حوكمة الجامعات، وموضوع الميزة التنافسية، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه الموضوعات من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، وقد تم توضيح الفجوة البحثية بفجوة معرفية، وفجوة مكانية، حيث تتمثل الفجوة المعرفية في أن الباحثين من خلال المسح المكتبي والبحث الطويل في المواقع

الإلكترونية، ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي جمعت بين الحوكمة والميزة التنافسية في الجامعات بشكل عام. أما الفجوة المكانية فلم يجد الباحثان – بحسب علمه – أي دراسة محلية جمعت بين الحوكمة والميزة التنافسية.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم حوكمة الجامعات:

قبل التطرق لمفهوم حوكمة الجامعات سنتطرق لمفهوم الحوكمة بشكل عام، حيث عَرّفَ ناصر الدين (2012، 3) الحوكمة بأنها: "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"، وعُرِّفَ كلاً من رشوان، وأبو رحمة (2017، 8) الحوكمة بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات"، وعَرَّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها. وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها؛ وشركائها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها. كما توفر حوكمة الشركات الهيكلية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف، ومراقبة أداء الشركة، وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء. كما ينبغي لها أيضاً أن توفر المراقبة الفعالة؛ بحيث تشجع الشركات على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة" (OECD,2004, 5).

أما حوكمة الجامعات فيُعرِّفها البنك الدولي بأنها: "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي" (السوادي،2010 ، 26). فيما عَرَّف (Jaramillo, 2012, 8) حوكمة الجامعات بأنها: "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية"، وعرَّف (مصطفى، 2013، 382) حوكمة الجامعات بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات وتحديد المسؤولية، بما يضمن جودة مخرجات الجامعة، ومواجهة الاستبداد الإداري في الجامعات، والذي ينشأ من خلال التركيبة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين متخذي القرارات والمنفذين لها"، وعَرَّف الفرا (2013، 26) حوكمة الجامعات بأنها: "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة".

وعرفت الدراسة الحالية حوكمة الجامعات بأنها: عبارة عن مجموعة من القواعد والسلوكيات والمعايير التي تحكم أعمال الجامعات وكيفية ممارستها لأعمالها، وطريقة تعاملها مع المجتمع حولها، كما تنظم العلاقات بين الجامعات والمؤسسات المشرفة على أعمالها، وبين الجامعات مع المؤسسات الأخرى، بما يضمن الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والفاعلية.

مبادئ الحوكمة:

تعددت مبادئ الحوكمة بحسب وجهات نظر الجهات التي وضعتها، وقد تناولت العديد من الدراسات مبادئ الحوكمة سواء في المؤسسات الإنتاجية أم المؤسسات الخدمية، كما حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية على وضع معايير ومبادئ محددة لتطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية، أما مبادئ الحوكمة في الجامعات فقد قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي، بتطوير بطاقة لفحص حوكمة الجامعات، وتُقَيِّم هذه البطاقة مدى اتباع الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لممارسات الحوكمة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية، وقد قامت أدريانا جاراميلو وزملاؤها (Adriana Jaramillo and all) بإعداد بطاقة فحص حوكمة الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتتضمن خمسة معايير لحوكمة الجامعات هي(السياق العام الرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة) (سناء، 2017، 26- 27)، كما قامت الجامعات الأوربية بوضع مبادئ لحوكمة الجامعات، حيث حدد العناصر الأساسية للحوكمة في الجامعات الأوربية بأربعة عناصر هي(السياسات، الهياكل، التمويل، الموظفون الأكاديميون) (De Coster,et al, 2008, 32) . ومن خلال استعراض الباحثين للدراسات السابقة، تَبيَّن أن كل دراسة تناولت مبادئ الحوكمة في الجامعات بحسب توجهات الباحثين والبيئة التي أجريت فيها الدراسة، وقد تم عرض هذه المبادئ حسب ما حددتها تلك الدراسات كما في الجدول (1):

جدول (1) أبعاد حوكمة الجامعات حسب بعض الدراسات السابقة

الدراسة	المبادئ التي تناولتها الدراسة
العريني،2014	الشفافية، المساءلة، المشاركة الفاعلة، المساواة، الفاعلية التنظيمية
سناء، 2017	الاستقلالية، المشاركة
مسلم،2017	مجالس الحوكمة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل
أبو عرب (2017)	الإفصاح والشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية
عبد الجمل، 2018	المساءلة، المشاركة، الشفافية الإدارية، التمكين
العواضي، 2020	الشفافية، المشاركة، الفاعلية
الطائي، ورؤوف،2019	الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة
شبلي، ومحسن،2020	التوجه الاستراتيجي، الاستقلالية، توجه الإدارة، المساءلة، المشاركة، الشفافية وسرعة الوصول للمعلومات، آليات الرقابة
القبي، ومحمد، 2020	الشفافية، المساءلة، العدل

الدراسة	المبادئ التي تناولتها الدراسة
Al-Azaizah& Mukhtar, 2022	الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية، العدالة، الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون

ومن خلال استعراض الباحثان لمبادئ الحوكمة في المؤسسات والجامعات التي وضعتها المنظمات الدولية، وذكرها الباحثون، تبين عدم وجود إجماع على جميع مبادئ الحوكمة، مع وجود اتفاق في بعضها واختلاف في البعض الآخر، وبالتالي أخذ الباحثان في الدراسة الحالية خمسة مبادئ للحوكمة في الجامعات بما يتناسب مع الدراسة، وهذه المبادئ هي: (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاستقلالية، الفاعلية)، وقد تم تناولها بشكل مختصر كما يأتي:

1) **الشفافية:** تعني الوضوح التام من قبل الجامعات في جميع التعاملات، وإتاحة المعلومات لجميع المعنيين بها بصورة دقيقة وواضحة ومقنعة (عيد، 2017، 527).
2) **المساءلة:** وتعني "تطبيق كافة الإجراءات والتعليمات بشفافية ومصداقية بما يُسهم بوضع كل من له علاقة بالمؤسسة بصفة المسؤول عن أعماله مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة بسلاسة بعيداً عن المناكفات الإدارية أو تعطيل الأعمال أو الإساءة للآخرين تحت إطار احترام القوانين والأنظمة، كما أنها تعمل على تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجالس المؤسسات التعليمية" (أبو عرب،2017، 13).
3) **المشاركة:** وتعني "إتاحة الفرصة للأطراف ذات العلاقة بالجامعات (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الأطراف المجتمعية المختلفة كالحكومة، الجهات المانحة، النقابات والخريجين، والمساهمين) للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في جوانب عمل الجامعة التي تخص تلك الأطراف" (مسلم،2017، 46).
4) **الفاعلية:** وهي المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق الجامعات لأهدافها بحيث تنسجم وتتكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال استغلالها للموارد المتاحة حيث ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة (أبو عرب، 2017، 13).
5) **الاستقلالية:** وتعني الموضوعية والحياد وعدم وجود ضغوط ومؤثرات على أداء عمل الجامعات، بحيث يكون من مسؤولية الجامعة تصميم المناهج، وتحديد الرسوم، وإجراءات الأعمال الإدارية دون تدخل من أي جهة (سناء، 2017، 27).

مفهوم الميزة التنافسية:

عَرَّفَ كلٌّ الحيالي، ومحمد (2009، 125) الميزة التنافسية بأنها "المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات: المنتَج، السعر، الكلفة، التركيز على الإنتاج"، كما عَرَّفَ Korankye(2013، 51) الميزة التنافسية "بأنها السياسة المتفوقة التي تتبعها المنظمة للتنافس في السوق وتحقيق أفضل النتائج التي تهدف إليها، وذلك من خلال اتِّباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية"، وقد عَرَّفَها Somuyiwa & Adebayo (2013، 33) بأنها: "عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة، وتحقق لها التفوق على المنافسين، بما تقدمه من

منتجات، والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها من المنافسين وتحقق لها المنفعة خلال تلك الفترة"، فيما عَرَّفَ Al-najjar (2016، 12) الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة".

وعرفت الدراسة الحالية الميزة التنافسية بأنها: مجموعة العوامل والإمكانات التي تختص بها الجامعات الأهلية اليمنية وتساعدها على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها، بما يجعلها منفردة ومتميزة فيما تمتلكه من قدرات تكنولوجية، وبما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية، وبتكلفة أقل من منافسيها، بما يخدم أهداف الجامعة وتحققها بشكل يدعم تقدمها وتفردها عن بقية الجامعات.

أبعاد الميزة التنافسية:

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تُقدمه من سلع وخدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء أو القيمة التي يتمنى العملاء الحصول عليها من تلك المنتجات او الخدمات، وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وقد تم فرز أبعاد الميزة التنافسية حسب ما أوردتها الدراسات المختلفة، كما الجدول (2):

جدول (2) أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الدراسة	الأبعاد التي تناولتها الدراسة
الغامدي، 1435	الكفاءة، القدرات التكنولوجية، الجودة
AL_Qatawneh, 2015	التكلفة، التمايز، التميز
Muthami, & Mugambi, 2016	التميز، والفاعلية، والاستجابة
أبو عرب، 2017	استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز
الكمري، وصفر، 2017	الجودة، الإبداع، القدرات التكنولوجية
العياصرة وطناش، 2017	رأس المال البشري، القدرات التكنولوجية
naser, Al Abu shobaki,2017	التكلفة، الجودة
السنوسي، 2016	التكلفة، الجودة، الإبداع
القحطاني،2019	التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع
الأيوبي، 2020	الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، الإبداع
سعيد، 2020	الجودة، التكلفة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل
العولقي، عبد الله، 2020	الجودة، الكلفة، الابتكار، الكفاءة
الراجحي، 2021	الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم، الإبداع

وقد تبين من خلال الجدول أن هناك وجهات نظر متعددة تناولت أبعاد الميزة التنافسية، وقد تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية لهذه الدراسة بالأبعاد الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، وتتمثل في كل من (الجودة، التكلفة، الاستجابة)، كما أضاف الباحثان (القدرات التكنولوجية) كون استخدام التقنيات التكنولوجية ضرورة فرضتها تطورات التكنولوجيا الهائلة التي أضافها عصر المعلومات، لتصبح أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة (الجودة، التكلفة، القدرات التكنولوجية، سرعة الاستجابة)، وهي أبعاد تتناسب مع بيئات المنظمات محل البحث مجتمع

الدراسة (الجامعات الأهلية). وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1-الجودة: يقصد بالجودة "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع" (عايض، 2018، 34)، ويرى Dostie (2014، 8) أن المنظمات تركز على جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها بحيث ينعكس ذلك على رضا العملاء، ويلبي رغباتهم، ويضيف آخرون بأن الجودة تعني تلبية احتياجات العملاء أولاً بأول وفي كل وقت، كما تعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع الحاجات والرغبات والمتطلبات المختلفة للعملاء، وكيفية الاستجابة لها (الطائي، والسبعاوي، 2013، 260).

2- التكلفة المنخفضة: التكلفة المنخفضة هي تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك دوافع عدة أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشترين، تحقق هذه الاستراتيجية مزايا عدة منها ما يتعلق بالمنافسين وما يتعلق بالمشترين وما يتعلق بالموردين وما يتعلق بالسلع البديلة (هدى، 2017، 41)، وتعتبر التكلفة على أنها ميزة تنافسية تتضمن إمكانية المنظمة في الإنتاج بأقل كلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية، وإلغاء الهدر، والرقابة على التكاليف (طالب وغالي، 2011، 131).

3- سرعة الاستجابة: تشير سرعة الاستجابة إلى التغيرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة، سواء فيما يتعلق بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية. فالمنظمات قد تحتاج أحياناً إلى تغيير في شكل الخدمة أو نوعها كي تتوافق مع رغبات العملاء وتطلعاتهم. إن المنظمات التي تتسم بسرعة الاستجابة لهذه التغيرات تحقق ميزة تنافسية على المنافسين (عبد الوهاب، وكاظم، 2013، 62)، وتعتمد سرعة الاستجابة على سرعة إنجاز الخدمات أو المنتجات وتسليمها للعملاء في الأوقات المناسبة، وتشير سرعة الاستجابة إلى مدى قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجداول الزمنية(أحمد، والعواودة، 2014، 34).

4- القدرات التكنولوجية: وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من حين إلى آخر(فليه، وعبد المجيد، 2005، 302). وتعرف القدرات التكنولوجية بأنها "استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في التقاط البيانات ومعالجتها وتخزينها، واسترجاعها، وإرسالها للجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين" (الشوابكة، 2011، 46).

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية:

يُجْمِع الكثير من المهتمين والباحثين على الدور المهم الذي تؤديه حوكمة الشركات، وما تمثله من التقدم الحاصل في التنمية والتقويم ورفع مستوى الأداء، وتسهم حوكمة الشركات من خلال التزام الشركات بتطبيق قواعدها الأخلاقية والمهنية في الحد من ممارسة طرائق وأساليب الفساد والغش التي تهدف إلى تحقيق منافع ذاتية لإدارات هذه الشركات (الفتلاوي،

2011، 160؛ مطلاوي، 2021، 40). وتُعَد الحوكمة وسيلة تمكن المجتمع المالي تحديداً من التأكد من حسن سير إدارة المنظمة بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقترضين، وقد تَبيَّن الآن أكثر من أي وقت مضى أن تَبَنِّي نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي لتطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتفاع باقتصاديات الدول إلى مستويات التنافسية الدولية (نور الدين، 2014، 80)، كما يؤكد العديد من الباحثين (السنوسي، 2016، 47، 2؛ مطلاوي، 2021، 40) أن للحوكمة دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية مهمة للاقتصاد، حيث تركز على جانب حيوي مهم مثل جذب الاستثمارات، من خلال التأكيد على شفافية المعاملات للشركة والتدقيق لضمان الإجراءات السليمة محاسبياً ومالياً، إذ إن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد وتقوم بتحجيمه أو التخلص منه، لما له من تأثير في استنزاف موارد الشركة وبالتالي تآكل قدرتها التنافسية. كما أن العديد من الدراسات منها دراسة كل من (العوضي، 2020؛ شبلي، ومحسن، 2020)، أكدت أن حوكمة الجامعات تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات، وأشارت دراسة (مطلاوي، 2021، 40) أن التطبيق السليم والفاعل لمبادئ حوكمة الشركات يُعَد المدخل الفاعل لتحقيق الميزة التنافسية، فيما بينت دراسة (أبو عرب، 2017) أن تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية) والالتزام بها يُسهم في زيادة القدرة التنافسية، أما دراسة (السنوسي، 2016) فأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع)، في حين أظهرت دراسة (AL-Qatawneh, 2015) وجود تأثير لأبعاد حوكمة الشركات (المساءلة، العدالة، المسؤولية الاجتماعية، الاستقلالية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التميز).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، فالمنهج الوصفي المسحي هو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات من مجتمع الدراسة أو عينة منهم؛ من أجل وصف الظاهرة موضوع الدراسة، أما المنهج الارتباطي فلدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع القيادات الأكاديمية (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عميد كلية، نائب عميد أكاديمي، ورئيس قسم أكاديمي)، والقيادات الإدارية (أمين عام جامعة، أمين كلية، مدير إدارة، ورئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، المعتمدة من وزارة التعليم والبحث العلمي، وقد تم اختيار الجامعات التي مر على تأسيسها (17 عاماً فأكثر)، وقد بلغ عدد القيادات الأكاديمية والإدارية (524) عنصراً في عشر جامعات أهلية يوضحها الجدول(3) . وتم تحديد حجم عينة الدراسة الحالية بناء على جدول حجم العينات لـ(Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي (2016، 186)، والذي حدد بأن مجتمع مكون من (524) عنصراً فان حجم العينة المناسبة له (222) مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة لكل جامعة من الجامعات وفقاً للمعادلة الآتية:

حجم العينة للجامعة = (حجم الجامعة / حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلية

والجدول (3) يوضح حجم عينة الدراسة لكل جامعة.

جدول (3) حجم عينة الدراسة لكل جامعة

م	اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة
.1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	111	47
.2	الجامعة اليمنية	47	20
.3	الجامعة الوطنية	54	23
.4	جامعة سبأ	36	15
.5	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	50	21
.6	جامعة الملكة أروى	52	22
.7	جامعة العلوم الحديثة	52	22
.8	جامعة المستقبل	49	21
.9	الجامعة اللبنانية الدولية	31	13
.10	جامعة الناصر	42	18
الإجمـــــالي		**524**	**222**

وتم توزيع (222) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (209) استبانات، أي ما نسبته (94.14 %) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (4) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (205) استبانات، تمثل (92.34 %) من مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أ- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية.

ب-**المصادر الثانوية:** تم استخدام مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الدراسات العلمية، والأبحاث، والكتب والمجلات العلمية المحكمة، والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الإنترنت المتاحة للبحث العلمي ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة، والنظريات العلمية، والرسائل العلمية، والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في بناء فقرات الاستبانة: حيث تم الاعتماد في بناء فقرات المتغير المستقل الحوكمة على عدد من الدراسات أهمها: (الحمود، 2021)، (العوضي، 2020)، (العزي، 2020)، (أبوعرب، 2017)، (مسلم، 2017)، (العريني، 2014)، كما تم الاعتماد في بناء فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية على دراسة كلٍ من (سعيد، 2020)، (أبوهادي، 2019)، (سناء، 2020)، (القحطاني، 2019)، (العياصرة، وطناش، 2017)، (الغامدي، 1435، 1435). وقد جرى تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما: **القسم الأول:** المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية وتمثلت في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). و**القسم الثاني:** تضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير المستقل، والمتغير التابع ، وقد تضمن المتغير المستقل الحوكمة (31) فقرة

موزعة على خمسة أبعاد، هي (الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية)، فيما تضمن المتغير التابع الميزة التنافسية (21) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (الجودة، التكلفة، القدرات التكنولوجية، سرعة الاستجابة)، وتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت السباعي المكون من سبع درجات، حيث أُعْطِيَ الرقم (7) للبديل موافق تماماً، والرقم (6) للبديل موافق، والرقم (5) للبديل موافق إلى حدٍ ما، والرقم (4) للبديل محايد، والرقم (3) للبديل غير موافق إلى حدٍ ما، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق إطلاقاً.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (27)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation): لاختبار الصدق البنائي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analysis لاختبار الفرضيات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ. **الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من الخبراء والأكاديميين، وطُلِب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية.

ب. **الصدق البنائي لأداة الدراسة: تم** حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل بعد بالدرجة الكلية لفقرات المجال الذي ينتمي إليه، كما في الجدول (5)

جدول (5) الصدق البنائي لأداة الدراسة

الحوكمة			الميزة التنافسية		
البعد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة	البعد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
الاستقلالية	.824**	.000	الجودة	.877**	.000
الشفافية	.881**	.000	التكلفة	.836**	.000
المشاركة	.902**	.000	القدرات التكنولوجية	.903**	.000
المساءلة	.854**	.000	سرعة الاستجابة	.909**	.000
الفاعلية	.887**	.000			

يتضح من الجدول (5) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والجدول (6) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ.

جدول (6) نتائج اختبار الفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية $\sqrt{Alpha}$
الاستقلالية	6	0.864	0.930
الشفافية	7	0.926	0.962
المشاركة	6	0.927	0.963
المساءلة	6	0.890	0.943
الفاعلية	6	0.928	0.963
إجمالي محور الحوكمة	**31**	**0.968**	**0.984**
الجودة	6	0.926	0.962
التكلفة	5	0.883	0.940
القدرات التكنولوجية	5	0.952	0.976
سرعة الاستجابة	5	0.932	0.965
إجمالي محور الميزة التنافسية	**21**	**0.965**	**0.982**
الاستبانة بشكل عام	**52**	**0.980**	**0.990**

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بُعد من أبعاد الدراسة، حيث تراوحت بين (0.864، و0.968)، وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.930، و0.982)، وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (الفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.980)، وبدرجة مصداقية (0.990). وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصداقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل، الحوكمة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	الاستقلالية	5.37	1.10	76.68%	مرتفعة	1
2	الشفافية	4.44	1.45	63.41%	مرتفعة نوعاً ما	5
3	المشاركة	4.94	1.27	70.57%	مرتفعة نوعاً ما	4
4	المساءلة	5.24	1.03	74.87%	مرتفعة نوعاً ما	3
5	الفاعلية	5.36	1.14	76.62%	مرتفعة	2
متوسط بُعد الحوكمة		**5.07**	**1.04**	**72.43%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل إجمالي بلغ (5.07)، وبنسبة موافقة (72.43%)، وهذه الدرجة تبين أن واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً نوعاً ما، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن قيادات الجامعات الأهلية تدرك أهمية الالتزام بتطبيق الحوكمة باعتبارها أحد العناصر الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الجامعة، عن طريق مساعدتها في صياغة وبناء استراتيجيات سليمة تستند على معلومات شفافة وواضحة للجميع، وضمان اتخاذ القرارات الفعالة، بالإضافة إلى تحسين سمعة الجامعة، وممارستها الإدارية والتربوية وتحقيق النزاهة والشفافية، وتفعيل المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل الجامعة، بالإضافة إلى أنها تُعزز أداء العمليات الداخلية، وتُحسِّن جودة تقديم الخدمة، والوصول إلى الإدارة الإبداعية من خلال القيام بإجراءات تسهم في التغيير نحو الأفضل في مختلف المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القحطاني،2019) ودراسة (أبو عرب، 2017) ، ودراسة (العزي، 2020)، التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة كان مرتفعاً في الجامعات محل الدراسة، ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Azaizah& Mukhtar،2022)، ودراسة (الحمود، 2021)، ودراسة (القبي، ومحمد، 2020)، ودراسة (غوانمة، 2018)، ودراسة (مسلم،2017) التي أظهرت أن هناك درجة متوسطة من الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات.

كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى توفر أبعاد الحوكمة في الجامعات تتدرج بحسب درجة توفرها كما يأتي: جاء بُعد الاستقلالية في المرتبة الأولى بدرجة توفر (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (5.37) ويقابلها توافراً بنسبة (76.68%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الفاعلية بدرجة توفر (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (5.36) ونسبة (76.62%)، فيما جاء في المرتبة الثالثة بُعد المساءلة بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، وبمتوسط حسابي (5.24) وبنسبة (74.87%)، بينما جاء في المرتبة الرابعة بُعد المشاركة بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، وبمتوسط حسابي (4.94) ونسبة (70.57%)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الشفافية بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، وبمتوسط حسابي (4.44) ونسبة (63.41%).

ولتحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية الأهلية بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها، فقد تم توضيح ذلك على النحو الآتي:

البُعد الأول، الاستقلالية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستقلالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	توفر الجامعة حرية التدريس والبحث العلمي والنشر لأعضاء هيئة التدريس.	5.74	1.32	81.95%	مرتفعة	1
3	تمتلك قيادة الجامعة الصلاحيات الكاملة في إدارة أنشطتها في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية.	5.58	1.27	79.72%	مرتفعة	2

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
2	تمتلك قيادة الجامعة الاستقلالية في صنع قراراتها الأكاديمية والإدارية والمالية.	5.52	1.36	78.82%	مرتفعة	3
4	لا تخضع عملية تعيين قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية لأي تدخلات خارجية.	5.23	1.42	74.77%	مرتفعة نوعاً ما	4
5	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.	5.13	1.68	73.24%	مرتفعة نوعاً ما	5
6	تضع الكليات موازناتها الخاصة بما يحقق رسالتها وأهدافها المرسومة.	5.01	1.49	71.57%	مرتفعة نوعاً ما	6
متوسط بُعد الاستقلالية		**5.37**	**1.10**	**76.68%**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (8) أن فقرات بُعد الاستقلالية حصلت على درجات موافقة تتراوح بين (مرتفعة نوعاً ما، ومرتفعة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (5.74) و(5.01)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (81.95%) و (71.57%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الاستقلالية (5.37)، بنسبة موافقة (76.68%)، مما يدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة بحسب بُعد الاستقلالية في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، ويفسر الباحثان ذلك أن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية تدرك أهمية الاستقلالية لممارسة أعمالها واستثمار مواردها؛ لقناعتها بدورها في تحقيق الميزة التنافسية، لذا توفر الجامعة حرية التدريس والبحث العلمي والنشر لأعضاء هيئة التدريس، وتمتلك قيادة الجامعة الصلاحيات الكاملة في إدارة أنشطتها في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية، وفي صنع قراراتها الأكاديمية والإدارية والمالية. **واتفقت هذه النتيجة مع دراسة** (السنوسي، 2016) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة من خلال بُعد الاستقلالية كان مرتفعاً، **ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من:** (غوانمة، 2018؛ مسلم، 2017) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة من خلال بُعد الاستقلالية في الجامعات محل الدراسة كان متوسطاً.

نتائج البُعد الثاني، الشفافية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الشفافية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
4	تعلن الجامعة عن معايير شغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.	4.94	1.56	70.52%	مرتفعة نوعاً ما	1
6	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين.	4.56	1.69	65.16%	مرتفعة نوعاً ما	2
3	تعلن الجامعة نتائج التقييم المؤسسي للجميع للاطلاع عليها.	4.55	1.70	64.95%	مرتفعة نوعاً ما	3

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	تعلن الجامعة عن موازنة جميع وحداتها وكلياتها بدون أي تحفظ.	4.53	1.67	64.67%	مرتفعة نوعاً ما	4
2	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات متاحة للجميع للاطلاع عليها.	4.49	1.71	64.18%	مرتفعة نوعاً ما	5
7	تعلن الجامعة عن سياستها المتَّبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع منتسبيها.	4.04	1.88	57.77%	متوسطة	6
5	تفصح الجامعة عن رواتب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.	3.97	1.94	56.66%	متوسطة	7
متوسط بُعد الشفافية		**4.44**	**1.45**	**63.41%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (9) أن جميع فقرات بُعد الشفافية حصلت على درجة موافقة مرتفعة نوعاً ما، عدا الفقرتين (5، 7) فقد حصلتا على درجة متوسطة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (4.94) و(3.97)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (70.52%) و (56.66%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الشفافية (4.44)، بنسبة موافقة (63.41%)، وانحراف معياري (1.45)، وهذه الدرجة تعني أن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية ملتزمة بالشفافية بمستويات مرتفعة نوعاً ما، فالجامعات محل الدراسة تعلن عن معايير شغل الوظائف الإدارية والأكاديمية، وتراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين، وتعلن الجامعة نتائج التقييم المؤسسي للجميع للاطلاع عليها، إلا أن هذا الاهتمام لا يرقى إلى المستوى المطلوب فما زال هناك قصورُ في إفصاح الجامعات عن رواتب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وفي الإعلان عن سياستها المتَّبَعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع منتسبيها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من: (العوضي، 2020؛ العزي، 2020؛ أبو عرب، 2017؛ السنوسي، 2016) التي أظهرت أن بُعد الشفافية حصل على درجة موافقة مرتفعة. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍ من: (Al-Azaizah& Mukhtar، 2022؛ الحمود، 2021؛ القبي، ومحمد، 2020؛ غوانمة، 2018؛ مسلم، 2017) التي أظهرت أن بُعد الشفافية في الجامعات محل الدراسة كان متوسطاً.

ومن خلال النتائج السابقة اتضح أن الأنظمة الخاصة بالرواتب والمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، والسياسات المتَّبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع منتسبيها لازالت بحاجة لمزيد من الإفصاح، حيث حصل مؤشر التطبيق بهذا الخصوص على أدنى درجة موافقة، ويمكن تفسير ذلك بوجود تفاوت في الأجور والمكافآت بين منتسبي الجامعات، وحتى لا يؤثر ذلك في نفسياتهم وولائهم، تحرص على عدم الإفصاح عن السياسات المتَّبَعة في منح المكافآت والبدلات لجميع منتسبيها.

نتائج البُعد الثالث، المشاركة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المشاركة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	تشكل الجامعة لجان عمل مشتركة بين الأقسام والإدارات لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	5.36	1.36	76.52%	مرتفعة	1
2	تسمح الجامعة للعاملين بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	5.09	1.40	72.75%	مرتفعة نوعاً ما	2
5	تُشرك الجامعة أصحاب المصالح في تحديد أهدافها الطويلة المدى.	4.83	1.43	68.99%	مرتفعة نوعاً ما	3
3	تبرر الجامعة للعاملين الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها.	4.80	1.59	68.64%	مرتفعة نوعاً ما	4
6	تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.	4.80	1.59	68.57%	مرتفعة نوعاً ما	5
4	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.76	1.53	67.94%	مرتفعة نوعاً ما	6
متوسط بُعد المشاركة		**4.94**	**1.27**	**70.57%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (10) أن جميع فقرات بُعد المشاركة حصلت على درجة موافقة مرتفعة نوعاً ما، عدا الفقرة (1) حصلت على موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد (5.36) و(4.76)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (76.52%) و (67.94%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد المشاركة (4.94)، بنسبة موافقة (70.57%)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تبدي اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما ببُعد المشاركة، ما يعني أن الجامعات محل الدراسة تحرص على تشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام والإدارات لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، وتسمح للعاملين بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة، كما تُشرك أصحاب المصالح في تحديد أهدافها الطويلة المدى، وتبرر للعاملين الأسباب الدافعة لاتخاذ قراراتها، كما نلاحظ أن مؤشرات سماح الجامعات لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات حصل على أقل درجة موافقة، ما يعني وجود قصور في حرص الجامعات محل الدراسة على السماح للأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات. ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات محل الدراسة تحرص على التفوق في أداء أعمالها وتحقيق التميز على المنافسين كون الجامعات الأهلية تزداد يوماً بعد يوم، ولذا تحرص على مشاركة العاملين ومناقشة القضايا التي تواجههم، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بعملهم، وإشراكهم في وضع معايير تقييم أدائهم، وإتاحة الفرص لجميع الفئات التي لها علاقة في تحديد

أهدافها الطويلة المدى، وذلك بهدف الاستفادة من الخبرات والكفاءات وأيضاً تبادل المعرفة لتحسين الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من: (العوضي، 2020؛ العزي، 2020؛ أبو عرب، 2017) التي أظهرت أن تطبيق بُعد المشاركة في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍ من: (Al-، 2022؛ Azaizah& Mukhtar؛ الحمود، 2021؛ غوانمة، 2018؛ مسلم، 2017) التي أظهرت أن تطبيق بُعد المشاركة في الجامعات محل الدراسة كان متوسطاً.

نتائج البُعد الرابع، المساءلة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المساءلة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	تضع الجامعة لوائح واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام.	5.65	1.10	80.77%	مرتفعة	1
2	تتم مساءلة مجالس الكليات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة	5.38	1.19	76.86%	مرتفعة	2
4	توفّر الجامعة أُسساً ونُظُماً واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الإداريين.	5.31	1.19	75.89%	مرتفعة	3
3	توفّر الجامعة أُسساً ونُظُماً واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين.	5.28	1.20	75.40%	مرتفعة نوعاً ما	4
5	يمتلك أصحاب المصالح الحق في مساءلة الإدارة حول أداء الجامعة.	5.02	1.46	71.71%	مرتفعة نوعاً ما	5
6	تطبق الجامعة نظام المساءلة بنزاهة وموضوعية	4.80	1.50	68.57%	مرتفعة نوعاً ما	6
متوسط بُعد المساءلة		**5.24**	**1.03**	**74.87%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (11) أن فقرات بُعد المساءلة حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة نوعاً ما، ومرتفعة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (5.65) و(4.80)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (80.77%) و (68.57%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد المساءلة (5.24)، بنسبة موافقة (74.87%)، وهذه الدرجة تشير إلى أن قيادات الجامعات اليمنية الأهلية تبدي اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بالمساءلة، من خلال وضع لوائح واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام، وتوفير أسس ونظم واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الإداريين والأكاديميين، وكذا مساءلة مجالس الكليات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة، بما يضمن لها التميز والميزة التنافسية. ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات محل الدراسة تحرص على تحقيق أهدافها، ولذا تضع كل من له علاقة بالجامعة بصفة المسؤول عن أعماله مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة بسلاسة، وبدون تعطيل أو الإساءة للآخرين تحت

إطار احترام القوانين والأنظمة، وهذا يساعد في توفير بيئة مناسبة لممارسة كافة الأنشطة الجامعية بحيث تتمكن الإدارة المسؤولة من تقييم الأداء بطريقة ممنهجة وعلمية، تؤدي إلى تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح؛ وتحسين الأداء بشكل عام، وهذا ينعكس على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍّ من: (العوضي، 2020؛ العزي، 2020؛ القبي، ومحمد، 2020؛ أبو عرب، 2017) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مبدأ المساءلة في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍ من: (Al-Azaizah& Mukhtar،2022 ؛ الحمود، 2021؛ غوانمة، 2018؛ مسلم، 2017) التي أظهرت أن تطبيق بُعد المساءلة في الجامعات محل الدراسة كان متوسطاً.

نتائج البُعد الخامس، الفاعلية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الفاعلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
4	تمتلك الجامعة عاملين أكفاء في جميع المستويات الإدارية.	5.73	1.27	81.81%	مرتفعة	1
5	تتطلع الجامعة للبناء المؤسسي وتطوير قدراتها باستمرار.	5.44	1.33	77.70%	مرتفعة	2
2	تستثمر الجامعة جميع مواردها المالية، والبشرية والتقنية، لتحقيق أهدافها.	5.26	1.37	75.19%	مرتفعة نوعاً ما	3
3	تصب نتائج قرارات الجامعة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.	5.26	1.41	75.19%	مرتفعة نوعاً ما	4
6	تمتلك الجامعة خيارات استراتيجية لكل خطة للحفاظ على أداء عالٍ.	5.26	1.35	75.12%	مرتفعة نوعاً ما	5
1	تحقق الجامعة الأهداف المخطط لها بنسبة عالية.	5.23	1.28	74.70%	مرتفعة نوعاً ما	6
متوسط بُعد الفاعلية		**5.36**	**1.14**	**76.62%**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (12) أن جميع فقرات بُعد الفاعلية حصلت على درجة موافقة مرتفعة نوعاً ما، عدا الفقرتين (4، 5) فقد حصلتا على موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد (5.73) و(5.23)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (81.81%) و (74.70%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الاستقلالية (5.36)، بنسبة موافقة (76.62%)، مما يدل على أن واقع الحوكمة بحسب بُعد الفاعلية في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، وهذه الدرجة تؤكد أن الجامعات محل الدراسة

تحرص حرصاً مرتفعاً على تحقيق الفاعلية في أدائها، من خلال حرصها على امتلاك أفراد أكفاء في جميع المستويات الإدارية، واستثمار جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها، واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة، باستعمال الموارد المتاحة أحسن استعمال ممكن. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مبدأ الفاعلية في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍ من: (Al-Azaizah& Mukhtar،2022 ؛ العوضي، 2020) التي أظهرتا أن تطبيق بُعد المساءلة في الجامعات محل الدراسة كان متوسطاً.

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع، الميزة التنافسية:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	الجودة	5.18	1.24	73.98%	مرتفع نوعاً ما	3
2	التكلفة	5.16	1.22	73.78%	مرتفع نوعاً ما	4
3	القدرات التكنولوجية	5.45	1.25	77.90%	مرتفع	1
4	سرعة الاستجابة	5.29	1.25	75.64%	مرتفع	2
متوسط محور الميزة التنافسية		**5.27**	**1.09**	**75.33%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام بلغ (5.27)، وبنسبة موافقة (75.33%)، وانحراف معياري (1.09) وبدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، وهذه الدرجة تؤكد أن الجامعات اليمنية الأهلية تبدي اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بالميزة التنافسية بجميع أبعادها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، منها: دراسة (القحطاني،2019) التي أظهرت أن توافر الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كانت مرتفعة، ودراسة (أبو عرب، 2017) التي بينت توفر عناصر القدرة التنافسية (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز) في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني حيث جاءت بدرجة (كبيرة)، ودراسة (الأيوبي، 2020) التي أثبتت أن مستوى الميزة التنافسية في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة كبيرة. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العولقي، 2020) التي أظهرت وجود ضعف في مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، ودراسة (العياصرة وطناش، 2017) التي أكدت أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة تحقق متوسطة، ودراسة (الغامدي، 1435) التي أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي كانت متوسطة.

كما يتضح من الجدول (13) أن مستوى أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية جاءت متقاربة، وقد تدرجت بحسب درجة توفرها تنازلياً حيث جاء بُعد القدرات التكنولوجية في المرتبة الأولى بدرجة توفر (مرتفعة)، حيث حصل على متوسط حسابي (5.45) ويقابلها

توافراً بنسبة (77.90%). وجاء بُعد سرعة الاستجابة في المرتبة الثانية أيضاً بدرجة توفر (متوسطة)، حيث حصل على متوسط حسابي (5.29) ويقابلها توافراً بنسبة (75.64%)، بينما جاء بُعد الجودة في المرتبة الثالثة بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، حيث حصل على متوسط حسابي (5.18) ويقابلها توافراً بنسبة (73.98%)، وجاء بُعد التكلفة في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة ممارسة (مرتفعة نوعاً ما)، حيث حصل على متوسط حسابي (5.16) ويقابلها توافراً بنسبة (73.78%).

ولمعرفة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده تم توضيح ذلك فيما يأتي:

أولاً/ نتائج البُعد الأول، الجودة:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	تستخدم الجامعة أدوات متعددة للرقابة على الجودة.	5.27	1.40	75.26%	مرتفع نوعاً ما	1
2	تعمل الجامعة على نشر مفاهيم الجودة بين العاملين.	5.24	1.41	74.84%	مرتفع نوعاً ما	2
4	تقدم الجامعة خدماتها لعملائها بمستوى جودة عالية.	5.23	1.40	74.70%	مرتفع نوعاً ما	3
3	تقدم وحدة الجودة في الجامعة مسؤولية الإشراف على تعزيز ممارسة الجودة.	5.15	1.48	73.52%	مرتفع نوعاً ما	4
5	تقدم الجامعة خدماتها لعملائها بمستوى جودة أعلى من جودة المنافسين.	5.11	1.31	73.03%	مرتفع نوعاً ما	5
6	تطور الجامعة بنيتها التحتية والأجهزة التكنولوجية المستخدمة لغرض تقديم تعليم متطور.	5.08	1.65	72.54%	مرتفع نوعاً ما	6
متوسط بُعد الجودة		**5.18**	**1.24**	**73.98%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (14) أن جميع فقرات بُعد الجودة حصلت على درجة موافقة مرتفعة نوعاً ما من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (5.27) و(5.08)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (75.26%) و (72.54%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الجودة (5.18)، ويقابلها توافراً بنسبة (73.98%)، وانحراف معياري (1.24)، مما يدل أن مستوى الميزة التنافسية بحسب بُعد الجودة في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات اليمنية محل الدراسة تسعى بدرجة مرتفعة نوعاً ما للتحقيق الجودة، وهذه الدرجة تعتبر جيدة إلى حد ما، وقد يعود ذلك إلى زيادة الوعي لدى المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعقدها، حيث لم يَعُد السعر العامل الأكثر أهمية في

اتخاذهم لقرار الشراء، بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها الجودة، ويمكن أن تلعب الجودة دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي الأهلي، لهذا أضحت الجامعات الأهلية تسعى للفوز برضا العملاء من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم.

كما توضح النتائج وجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في الاهتمام بتطوير بنيتها التحتية والأجهزة التكنولوجية المستخدمة لغرض تقديم تعليم متطور، ووجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في الاهتمام بتقديم خدماتها لعملائها بمستوى جودة أعلى من جودة المنافسين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، منها: دراسة (الأيوبي، 2020) التي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية من خلال بُعد الجودة جاء بدرجة كبيرة، **ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج** دراسة (الغامدي، 1435) التي أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودي كانت متوسطة.

ثانياً: نتائج البُعد الثاني، التكلفة:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
3	تمنح الجامعة رسوماً دراسية مخفضة لمختلف شرائح المجتمع.	5.35	1.37	76.38%	مرتفع	1
4	تستخدم إدارة الجامعة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	5.29	1.39	75.61%	مرتفع	2
5	تعمل الجامعة على تشجيع وتخفيض نفقات الدراسات والبحوث المجتمعية.	5.12	1.44	73.17%	مرتفع نوعاً ما	3
2	تحاول إدارة الجامعة ضبط عملياتها الداخلية لأجل تخفيض التكاليف.	5.11	1.59	73.03%	مرتفع نوعاً ما	4
1	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بتكلفة أقل من بقية الجامعات.	4.95	1.57	70.73%	مرتفع نوعاً ما	5
متوسط بُعد التكلفة		**5.16**	**1.22**	**73.78%**	**مرتفع نوعاً ما**	

يتضح من الجدول (15) أن فقرات بُعد التكلفة حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة نوعاً ما، ومرتفعة) من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (5.35) و(4.95)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (76.38%) و (70.73%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التكلفة (5.16)، ويقابلها توافراً بنسبة (73.78%)، وانحراف معياري (1.22)، مما يدل أن مستوى الميزة التنافسية بحسب بُعد التكلفة في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذه

الدرجة تشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بجانب التكلفة.

وقد يعود ذلك إلى سعي الجامعات محل الدراسة لزيادة كفاءة المدخلات لتقديم الخدمات بتكلفة منخفضة لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين من خلال سعيها إلى تخفيض تكلفة الخدمة باتباع أنظمة رقابة دقيقة على عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وكذلك من خلال استغلال مواردها البشرية بشكل أمثل، بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات وتقديمها بأسعار منخفضة، مع المحافظة على الجودة المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، منها: دراسة (الأيوبي، 2020) التي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية من خلال بُعد التكلفة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت أنه تتوفر عناصر القدرة التنافسية من خلال استراتيجية التكلفة في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني بدرجة (كبيرة). ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الغامدي، 1435) التي أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد التكلفة في مؤسسات التعليم العالي السعودي كانت متوسطة.

ثالثاً: نتائج البُعد الثالث، القدرات التكنولوجية:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القدرات التكنولوجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
4	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمة التعليمية.	5.48	1.33	78.26%	مرتفع	1
2	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء منتسبي الجامعة.	5.47	1.32	78.19%	مرتفع	2
1	توفر إدارة الجامعة الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتقديم خدمة تعليمية نوعية.	5.46	1.40	77.98%	مرتفع	3
5	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سهل لإدارة الجامعة تقييم أداء العاملين.	5.43	1.36	77.56%	مرتفع	4
3	تمتلك الجامعة أساليب اتصالات حديثة تفي بمتطلبات تحسين العمل.	5.42	1.41	77.49%	مرتفع	5
متوسط بُعد القدرات التكنولوجية		**5.45**	**1.25**	**77.90%**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (16) أن جميع فقرات بُعد القدرات التكنولوجية حصلت على درجة موافقة مرتفعة، كما تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (5.48) و(5.42)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (78.26%) و (77.49%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد القدرات التكنولوجية (5.45)، ويقابلها توافراً بنسبة (77.90%)، وانحراف معياري (1.25)، مما يدل أن مستوى الميزة التنافسية بحسب

بُعد القدرات التكنولوجية في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، وهذه الدرجة تؤكد حرص الجامعات اليمنية الأهلية على الجانب التكنولوجي بدرجة مرتفعة، فالجامعات محل الدراسة تحاول توفير الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتقديم خدمة تعليمية نوعية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سهل لإدارة الجامعة تقييم أداء العاملين، كما تحاول امتلاك أساليب اتصالات حديثة تفي بمتطلبات تحسين العمل.

ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات محل الدراسة تدرك حجم المنافسة وأن التنافس من أشد وأخطر الأسلحة التي يمكن استخدامها وتواجهها المؤسسات عامة والجامعات الأهلية خاصة في سبيل البقاء والازدهار والنمو، لذلك كان طبيعياً أن تحذوَ الجامعات اليمنية الأهلية في الاهتمام بالقدرات التكنولوجية حذوَ بقية المؤسسات الأخرى، لما لمسته من الأثر الإيجابي لها في رفع مقومات النجاح والتفوق على المدى البعيد، ومن هنا كان لزاماً على الجامعات أن تنتهج الطرق المثلى لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلبي متطلبات المجتمع وآماله.

رابعاً: نتائج البُعد الرابع، سرعة الاستجابة:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد سرعة الاستجابة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الرتبة
1	تقدم الجامعة خدماتها للعملاء في الوقت المحدد.	5.40	1.31	77.07%	مرتفعة	1
2	تتميز الجامعة بالاستجابة السريعة عند تقديم الخدمات التي يطلبها العملاء.	5.34	1.38	76.24%	مرتفعة	2
3	لدى الجامعة الإمكانيات المتطورة للاستجابة السريعة لطلبات عملائها المتغيرة.	5.32	1.40	75.96%	مرتفعة	3
4	تحرص الجامعة على تقليص الوقت المستغرق في تقديم خدماتها.	5.24	1.39	74.91%	مرتفعة نوعاً ما	4
5	تتوسع الجامعة في بنيتها التحتية استجابة لتلبية الطلب المتزايد على التعليم الجامعي.	5.18	1.54	74.01%	مرتفعة نوعاً ما	5
متوسط بُعد سرعة الاستجابة		**5.29**	**1.25**	**75.64%**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول (4-24) أن فقرات بُعد سرعة الاستجابة حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة نوعاً ما، ومرتفعة)، كما تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (5.40) و(5.18)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (77.07%) و (74.01%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد سرعة الاستجابة (5.29)، ويقابلها توافراً بنسبة (75.64%)، وانحراف معياري (1.25)، مما يدل أن مستوى الميزة التنافسية بحسب بُعد سرعة الاستجابة في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً، وهذه الدرجة تشير إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً مرتفعاً ببعد سرعة الاستجابة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن اهتمام وحرص الجامعات اليمنية الأهلية ببُعد سرعة الاستجابة في الميزة التنافسية كان مرتفعاً، من خلال حرصها على تقديم خدماتها للعملاء في الوقت المحدد، وتميزها بالاستجابة السريعة عند تقديم الخدمات التي يطلبها العملاء. وحرصها على تقليص الوقت المستغرق في تقديم خدماتها، إضافة إلى توسعها في بنيتها التحتية استجابة لتلبية الطلب المتزايد على التعليم الجامعي. وقد يُعزى ذلك إلى حرص هذه الجامعات على تحقيق رضا العملاء، والاحتفاظ بهم وتطوير العلاقة معهم، وذلك من خلال الاستجابة السريعة لطلباتهم وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم، وتواكب التغيرات في أذواقهم ورغباتهم، بما يحقق التميز على المنافسين، كما قد يعزى ذلك إلى أهمية الوقت بالنسبة للعملاء، وحرص الجامعات محل الدراسة على التميز على المنافسين من خلال تقليل وقت تقديم الخدمة، والالتزام بالوقت المحدد في تقديم الخدمات للعملاء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، منها: دراسة (الأيوبي، 2020) التي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية من خلال بُعد الاستجابة جاء بدرجة كبيرة.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression Analysis على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

لمعرفة أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18) أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.820	0.673	417.88	0.000	0.858	20.44	0.000

يتضح من الجدول (18) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.673) وتعني أن تطبيق الحوكمة بشكل عام يفسر ما نسبته (0.673) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن (67.30%) من مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية ناتج عن ممارسة سلوكيات الحوكمة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.858)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (85.80%) في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (417.88) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، منها: دراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية)والقدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة، ودراسة (السنوسي، 2016) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية، ودراسة (AL_Qatawneh, 2015) التي أكدت وجود تأثير لحوكمة الشركات بأبعادها (المساءلة، العدالة، المسؤولية الاجتماعية، الاستقلالية) في تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

جدول (19) أثر الشفافية في تعزيز الميزة التنافسية

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.673	0.452	167.76	0.000	0.507	12.95	0.000

يتضح من الجدول (19) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.452)، وتعني أن تطبيق مبدأ الشفافية بشكل عام يفسر ما نسبته (0.452) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن (45.20%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية ناتجة عن تطبيق مبدأ الشفافية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.507)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق مبدأ الشفافية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (50.70%) في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (167.76) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية،** وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، **وتتفق هذه النتيجة مع نتائج** دراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية والقدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة، ودراسة (السنوسي، 2016) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية في الميزة التنافسية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الاستقلالية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

جدول (19) أثر الاستقلالية في تعزيز الميزة التنافسية

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.659	0.434	155.68	0.000	0.654	12.48	0.000

يتضح من الجدول (19) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.434)، وتعني أن تطبيق مبدأ الاستقلالية بشكل عام يفسر ما نسبته (0.434) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن (43.40%) من التغيرات في الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية ناتجة عن تطبيق مبدأ الاستقلالية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.654)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق مبدأ الاستقلالية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (65.40%) في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (155.68) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الاستقلالية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية**، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية. **وتتفق هذه النتيجة مع نتائج** دراسة (السنوسي، 2016) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الاستقلالية في الميزة التنافسية، ودراسة (AL_Qatawneh, 2015) التي أكدت وجود تأثير لتطبيق مبدأ الاستقلالية في تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

جدول (20) أثر المساءلة في تعزيز الميزة التنافسية

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.779	0.607	312.92	0.000	0.828	17.69	0.000

يتضح من الجدول (20) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.607)، وتعني أن تطبيق مبدأ المساءلة بشكل عام يفسر ما نسبته (0.607) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن (60.70%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية ناتجة عن تطبيق مبدأ المساءلة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.828)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق مبدأ المساءلة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (60.70%) في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (312.92) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية** وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، **وتتفق هذه النتيجة مع نتائج** دراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة والقدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة، ودراسة (AL_Qatawneh, 2015) التي أكدت وجود تأثير لتطبيق مبدأ المساءلة في تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

جدول (21) أثر المشاركة في تعزيز الميزة التنافسية

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.725	0.526	225.36	0.000	0.623	15.01	0.000

يتضح من الجدول (21) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.526) وتعني أن تطبيق مبدأ المشاركة بشكل عام يفسر ما نسبته (0.526) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن (52.60%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية ناتجة عن تطبيق مبدأ المشاركة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.623)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق مبدأ المشاركة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (62.30%) في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (225.36) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية** وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. **وتتفق هذه النتيجة مع نتائج** دراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة والقدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.**

جدول (22) أثر الفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.754	0.568	266.79	0.000	0.720	16.33	0.000

يتضح من الجدول (22) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.568) وتعني أن تطبيق مبدأ الفاعلية بشكل عام يفسر ما نسبته (0.568) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن (56.80%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية ناتجة عن تطبيق مبدأ الفاعلية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.720)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق مبدأ الفاعلية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (72.00%) في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة

التي بلغت (266.79) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية** وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة. **وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة** دراسة (أبو عرب، 2017) التي أظهرت ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الفاعلية التنظيمية والقدرة التنافسية للكليات التقنية بمحافظات غزة.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

1- تهتم الجامعات محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بتطبيق الحوكمة، وقد كان اهتمامها بتطبيق بُعدَي (الاستقلالية، والفاعلية) مرتفعاً، أكبر من اهتمامها بتطبيق الأبعاد (الشفافية، المشاركة، المساءلة).

2- من خلال نتائج الدراسة اتضح وجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وفي الإعلان عن سياستها المتّبَعة في منح المكافآت والبدلات لجميع منتسبيها بالمستوى المطلوب.

3- بينت النتائج أن الجامعات محل الدراسة لا تشارك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات.

4- تهتم الجامعات محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بالميزة التنافسية، لكن اهتمامها بتحقق بُعدَي (القدرات التكنولوجية سرعة الاستجابة) كان الأعلى تحقيقاً حيث حصل على درجة مرتفعة، وكان الأقل تحققاً بُعدَي (الجودة، التكلفة) حيث حصلا على درجة مرتفعة نوعاً ما.

5- وجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في الحرص على تطوير بنيتها التحتية والأجهزة التكنولوجية المستخدمة لغرض تقديم تعليم متطور.

6- هناك تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، كما يوجد تأثير لأبعاد الحوكمة في تحقق الميزة التنافسية فقد كان أكثرها تأثيراً بُعد المشاركة، يليه بُعد الفاعلية، ثم بُعد المساءلة، ثم بُعد الاستقلالية، وكان بُعد الشفافية الأقل تأثيراً في تحقق الميزة التنافسية.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كما يأتي:

1- زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات محل الدراسة بكافة مجالاتها؛ لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، تضمن سلامة سير الأعمال، وتزيد من فرص التميز في الأداء وتحقيق الإبداع.

2- تعزيز الاهتمام بالشفافية من قبل الجامعات محل الدراسة، من خلال الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين.

3- العمل على تطوير آليات لمشاركة الأطراف المعنية في الجامعات محل الدراسة في اتخاذ القرارات.

4- ضرورة الاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية بجميع أبعادها لاسيما بُعد التكلفة؛ لأنه كان الأقل تحققاً.

5- وجوب الاهتمام بدرجة كبيرة من قبل الجامعات محل الدراسة بتطوير بنيتها التحتية والأجهزة

التكنولوجية المستخدمة لغرض تقديم تعليم متطور.

6- ضرورة اهتمام الجامعات محل الدراسة بجودة الخدمة التعليمية، من خلال تقديم خدماتها لعملائها بمستوى جودة أعلى من جودة المنافسين.

المقترحات البحثية:

1. تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول أثر الحوكمة في الميزة التنافسية في بيئات أخرى غير الجامعات، ومقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.
2. كما تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات خاصة في المواضيع الآتية:

- دراسة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- إمكانية اجراء نفس الدراسة مع إضافة متغير وسيط مثل (الرِّيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، المقدرات الجوهرية).
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

[1] أبو عرب، هبة حمادة (2017)، دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظات غزة، ورقة عمل المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني بتاريخ 4- 5- نوفمبر 2017، كلية فلسطين التقنية.

[2] أبو هادي، أحمد جابر حسين (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة، دارسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

[3] أحمد، عبير جميل ثابت (2008). السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية (رسالة ماجستير)، جامعة الخرطوم.

[4] أحمد، عودة أحمد، والعواودة، وليد مجلي (2014)، العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي، الأردن. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 33 (4).

[5] إسماعيل، عماد أحمد (2012). خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[6] الأيوبي، منصور محمد علي (2020)، استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية –دير البلح. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (4)، العدد (2).

[7] الحمود، آلاء محمد عبد الرزاق (2021). درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[8] الحيالي، أحمد مؤيد عطية ومحمد، نجلة يونس (2009)، مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز: دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بعنوان، إدارة

منظمات الأعمال :التحديات العالمية المعاصرة، 27 –28 نيسان 2009.

[9] الراجحي، إلهام نايف (2021)، إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة– تصور مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،17 (3)، 94–117.

[10]سعيد، فيصل هزاع قايد (2020). أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

[11]سناء، جقطة (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.

[12]السنوسي، إدريس وائل (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[13]السوادي، علي بن محمد (2010). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية "تصور مقترح"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، السعودية.

[14]شبلي، مسلم علاوي، ومحسن، عبد الرضا ناصر (2020)، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 19– 41.

[15]الشوابكة، عواد عدنان (2011). أثر نظم تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار، (ط1)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

[16]

[17]طالب، علاء فرحان، وغالي، حسين حريجة (2011). استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

[18]الطائي، بسام منيب، والسبعاوي، إسراء وعد الله قاسم (2013)، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة. مجلة دراسات إدارية، 5، (10)، 243 – 282.

[19]العاقل، محمد قاسم علي (2019)، أثر التوجه الاستراتيجي والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[20]عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، (2018). إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة، الطبعة الأولى، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

[21]عبد الوهاب، صباح، وكاظم، هدى جبار (2013)، تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية، بغداد. مجلة التقني، 26(4).

[22]العريني، منال بنت عبد العزيز (2014)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114– 148.

[23]العزي، سلام جاسم عبد الله (2020)، استخدام نظم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة ديالى أنموذجا. مجلة آداب المستنصرية، 44(91)، 341–362.

[24]علي، عالية جواد محمد (2016)، جودة المخرجات التعليمية وانعكاسها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(8)، 417– 448.

[25]العوضي، رأفت (2020). صور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(2)، 30– 68.

[26]العولقي، عبد الله أحمد حمود (2020)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، معهد الإدارة العامة، 60(3)، 475- 537.

[27]العياصرة، محمود موسى محمد، وطناش، سلامة يوسف (2017)، واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصر. المجلة التربوية الأردنية، 2(1)،179- 212.

[28]عيد، هالة فوزي محمد (2017)، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (37)، 507- 586.

[29]الغامدي، فوزية بنت علي خضر (1435). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

[30]غوانمة، فادي، (2018)، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها.

[31]الفتلاوي، ليلى ناجي مجيد (2011). أثر تطبيق حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح بالتطبيق على عينه من الشركات المساهمة المدرجة في سوق عمان والعراق للأوراق المالية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد.

[32]الفرا، ماجد محمد (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، غزة.

[33]فروم، محمد الصالح (2016)، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3)، 667- 690.

[34]فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[35]القبي، الطيب محمد، ومحمد، علي مفتاح (2020)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت مؤتمر الحوكمة في المؤسسات الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 44- 71.

[36]القحطاني، ريم ثابت محمد بن زيد (2019)، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 3(15)، 51- 79.

[37]الكمري، نوفل عبد الرضا، وصفر، علي عقيل، (2017)، تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد (113)، 297-320.

[38]محسن، محمد عبد الله نايف (2020). استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة كمران للصناعة والاستثمار: دراسة مقدمة لاستكمال برنامج الماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

[39]مسلم، بسام علي أحمد (2017). الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[40]مصطفى، يوسف كافي (2013). الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الأردن.

[41]مطلاوي، سهام(2021)، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، دراسة عينة من شركات التأمين في ولاية أم البواقي، (رسالة

ماستر)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

[42]ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012)، واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، عمان الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (62)، 341- 381.

[43]النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى أحمد (2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد (10)، العدد (29)، ص181- 199.

[44]نور الدين، علالة (2014)، دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – المديرية الجهوية لأم البواقي (رسالة ماستر)، جامعة أم البواقي، الجزائر.

[45]هدى، شنوفي (2017)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مؤسستي موبليس وأريدوا بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

[46]وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (نوفمبر 2013)، "تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي"، ط 2، مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[1] Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model, International Journal of Digital Publication Technology 1 (2):135-157

[2] AL_Qatawneh, Aymn Sulieman Zamel (2015), The Impact of Corporate Governance in Achieving Competitive Advantage- A Field Study of Jordanian Pharmaceutical Companies., European Journal of Business and Management www.iiste.org, 7(35), 9- 17.

[3] Al-Azaizah, & Mukhtar Sam (2022). The impact of applying good governance standards in reducing the of organizational cynicism in Al Aqsa University in Gaza

[4] Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). International Journal of Business and Social Science, 7(2), 114-125.

[5] De Coster, Isabelle; Forsthuber, Bernadette; Oberheidt, Stephanie; Parveva, Teodora and Glass, Anna. (2008). Higher Education Governance in Europe: Policies, Structures, Funding, and Academic Staff . Eurydice, ERICK Publications.

[6] Dostie, Benoit (2014), Innovation, Productivity, and Training. IZA Discussion Paper, 8506: 1-35.

[7] https://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/OECD_Principles_of_Corporate_Governance_2004

[8] Jaramillo, Adriana, 2012, Universities through the Looking Glass Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA, Public Disclosure Authorized, The World Bank

[9] Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. International Journal of Asian Social Science, 3(6), 1293-1305.

[10] Somuyiwa, A. & Adebayo. I. (2013). Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria. Jornaly, Inestment and Development – An Open Access International Journal, 1, 142-147.