

A(2022)I-Sharif, Talal. (2022). Converting Emerging Saudi Universities to World class Universities. *Journal of Educational Science*, 8 (1), 19-55

---

## Converting Emerging Saudi Universities to World class Universities

**Dr. Talal bin Abdullah Al-Sharif**

Co-professor/ Faculty of Education / Shaqra University / Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract:**

World-class Universities appear in response to the requirements of knowledge production, building their communities, globalization challenges, global competition and achieving sustainable development. The study aimed to identify the degree of transformation of emerging Saudi universities into world-class universities and the obstacles to their transformation.

The researcher used the descriptive survey approach and the questionnaire as a study tool for collecting information from the class randomized study sample which its number is 327 persons of the academic leaders in five emerging Saudi universities.

The study clarified that the degree of transformation of emerging Saudi universities into world-class universities came with a low degree and an arithmetic average (2030), and the degree of obstacles to the transformation of emerging Saudi universities into world-class universities came significantly and with an arithmetic average (3080).

The study recommended restructuring the emerging Saudi universities, developing their systems and regulations, and reviewing their strategic plans to support their transformation into world-class universities.

**Key words:** world-class universities, emerging Saudi universities

الشريف، طلال. (٢٠٢٢). تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى. مجلة العلوم التربوية، ٨، (١)، ١٩ - ٥٥

## تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى

د. طلال بن عبدالله الشريف<sup>(١)</sup>

### المستخلص:

تأتي الجامعات عالمية المستوى استجابة لمتطلبات إنتاج المعرفة وبناء مجتمعاتها وتحديات العولمة والمنافسة العالمية وتحقيق التنمية المستدامة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى ومعوقات تحولها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة العشوائية التطبيقية والبالغ عددها (٣٢٧) فرداً من القيادات الأكاديمية في خمس جامعات سعودية ناشئة. وكشفت الدراسة أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى جاءت بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (٢,٣٠)، وأن درجة معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٨٠). وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الجامعات السعودية الناشئة وتطوير أنظمتها ولوائحها ومراجعة خططها الاستراتيجية بما يدعم تحولها إلى جامعات عالمية المستوى.

الكلمات المفتاحية: الجامعات عالمية المستوى، الجامعات السعودية الناشئة.

<sup>(١)</sup> أستاذ مشارك / كلية التربية / جامعة شقراء / المملكة العربية السعودية، alshreef-talal@su.edu.sa

## المقدمة:

في إطار التحول العالمي نحو مجتمع المعرفة، أصبح تطوير الجامعات وتجويد مخرجاتها العلمية والبحثية والمجتمعية من الأولويات الوطنية باعتبارها مؤسسات الإبداع العلمي ووسيلة لتقدم المجتمعات، وتهدف هذه الدراسة إلى تعزيز سعي الجامعات السعودية الناشئة نحو التحول إلى جامعات عالمية المستوى لرفع مستوى تأثيرها العالمي في إنتاج المعرفة العلمية والاسهام الفعلي في تحقيق المشروعات التنموية الوطنية، وقد جاء الاهتمام بهذه الدراسة استجابة لتحديات المنافسة العالمية بين الجامعات وتطوير مستوى أداء الجامعات السعودية الناشئة وزيادة فاعليتها ومستوى تنافسيتها على خارطة التصنيفات العالمية للجامعات.

وقد أشار الرافي (٢٠١٢، ٨) إلى أن "الجامعات العالمية المستوى هي الجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي والتي تتميز ببيئة داعمة للبحث العلمي والاستثمارات الضخمة المستمرة في تطوير التكنولوجيا".

ويتوقف نجاح تحول الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى على "تجويد وتطوير الأداء الجامعي بما يخدم أهداف الجامعة ويدعم تقدمها وتفردتها عن منافسيها من الجامعات الأخرى" (Bisaria, 2013, 16).

## مشكلة الدراسة:

تتجه الجامعات في معظم دول العالم نحو العالمية في برامجها وجميع أنشطتها على ضوء الاهتمام بنتائج التصنيفات العالمية للجامعات والعمل بمفهوم الميزة التنافسية.

وقد ذكر سوريز (Suarez, 2006, 23) "أن تنافسية المؤسسة الأكاديمية تقوم على شقين أساسيين أحدهما: قدرة الجامعات المنافسة على التميز في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية، والآخر هو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية".

واهتمت الجامعات السعودية العريقة بتحسين ترتيبها في مجال التنافسية العالمية في إطار تعزيز توجهاتها إلى جامعات عالمية المستوى، وكان من أبرز المؤشرات التي تسترعي الانتباه تحسن ترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر التعليم العالي والتدريب من المرتبة (٤٦) إلى المرتبة

(٤٣)، وفي مؤشر تعاون الجامعات والصناعة في البحث العلمي من المرتبة (٥٦) إلى المرتبة (٤٦) عالمياً (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٨). وفي استطلاع للتصنيفات العالمية الشهيرة نجد هناك تقدم ملموس في تصنيف بعض الجامعات السعودية وتذبذب وعدم استقرار في بعض الأحيان، ففي تقرير مؤسسة التاييمز للتعليم العالي لأفضل الجامعات العالمية جاءت جامعة الملك عبدالعزيز في قائمة (٢٠١-٢٥٠) وجامعة الملك سعود في قائمة (٥٠١-٦٠٠) وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن في قائمة (٦٠١-٨٠٠). (<https://www.timeshighereducation.com>, 2019). وفي تصنيف جامعات العالم (QS) لأفضل (١٠٠٠) جامعة لعام ٢٠١٩م حلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في المركز (١٨٩) عالمياً، وحلت جامعة الملك عبدالعزيز في المركز (٢٣١)، وجامعة الملك سعود في المركز (٢٥٦) عالمياً (<https://www.topuniversities.com>, 2019). وفي تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities) للعام ٢٠١٩م سُجِّلت أربع جامعات سعودية ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم، حيث جاءت جامعة الملك عبدالعزيز قائمة (١٠١-١٥٠) وجاءت جامعة الملك سعود في قائمة الجامعات (١٥١-٢٠٠)، فيما جاءت جامعة الملك عبدالله (كاوست) في قائمة الجامعات بين (٢٠١ و ٣٠٠)، وجاءت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في قائمة الجامعات بين (٤٠١ و ٥٠٠).

(<https://www.ShanghaiRanking.com>, 2019)

والواقع أن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ استشعرت أهمية وقيمة الجامعات ودورها التنموي وضرورة العناية بمستوى تنافسيتها وتحولها إلى جامعات عالمية المستوى، ولذلك جعلت أحد أهدافها في قطاع التعليم العالي أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام ٢٠٣٠ (<https://www.vision2030.gov.sa>, 2016)

ورغم ما تحقق من تقدم في مراكز بعض الجامعات السعودية العريقة في مختلف التصنيفات العالمية للجامعات إلا أن هناك تفاوت في المستويات وتذبذب في التقدم والتراجع في تلك التصنيفات، وقد كشفت دراسة المطيري (٢٠١٩) على الجامعات العريقة في المملكة العربية السعودية وجود معوقات لإنشاء الجامعات البحثية أبرزها البيروقراطية الشديدة، ووجود تجارب عالمية تحتوي على نماذج متميزة للجامعات البحثية يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى مستوى الجامعات البحثية العالمية.

وعلى مستوى الجامعات السعودية الناشئة فقد نصت رؤيتها المعلنة على مواقعها الإلكترونية على تحقيق الريادة والتميز عالمياً وتوفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي طبقاً للمعايير العالمية للجودة، ومنها على سبيل المثال رؤية جامعة شقراء التي نصت على التميز في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع، ورؤية جامعة تبوك التي نصت على جامعة متميزة تعليمياً وبحثياً مسهمة في خدمة المجتمع، ورؤية جامعة جازان التي نصت على تعليم متميز وخريجين مؤهلين وباحث ذات تأثير، ومع ذلك هناك غياب تام للجامعات السعودية الناشئة عن التصنيفات العالمية للجامعات، فقد كشفت العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على بعض الجامعات السعودية الناشئة أن هناك فجوة بين تطلعاتها وواقعها الفعلي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التحول نحو الجامعات العالمية المستوى، ومن هذه الدراسات دراسة الشمري (٢٠١٥) حول المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية في جامعة حائل بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتوصلت إلى توافرها بدرجة متوسطة، ودراسة الصالح (٢٠١٢) التي كشفت أن المؤشرات السلبية في مكون الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تمثلت في ضعف مراكز اغلب الجامعات في التصنيفات الأكاديمية العالمية وغياب الجامعات السعودية وأعضاء هيئة التدريس عن جوائز التميز العلمية الدولية وضعف البحث العلمي والنشر في المجالات البحثية الدولية المعترف بها.

ولكون التحول نحو الجامعات عالمية المستوى مطلب ضروري في الوقت المعاصر لمواكبة التوجهات العالمية نحو التنافسية العالمية بين الجامعات، والتحويلات النوعية في المملكة العربية السعودية التي جاءت بها أهداف رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالجامعات، جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة كمحاولة لتقصي واقع تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى ومعوقات تحولها. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي/ ما واقع تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى؟

أسئلة الدراسة:

س١/ ما درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى؟

س٢/ ما أبرز معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى؟

**أهداف الدراسة:**

١. التعرف على درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى.
٢. التعرف على أبرز معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى.

**أهمية الدراسة :**

تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة المحلية والدولية بسبب قلة الدراسات التي تناولت تحول الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى، وذلك بتسليط الضوء على أحدث توجهات الجامعات نحو التحول إلى جامعات عالمية المستوى. كما تظهر أهمية الدراسة في تماشيها وانسجامها مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فيما يخص الجامعات السعودية والتي من أهم أهدافها أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية في عام ٢٠٣٠، وستفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة للاطلاع على درجة تحولها إلى جامعات عالمية المستوى ومعوقات التحول والاستفادة من توصياتها بما يساعدهم على تطوير واقعهم والتحول إلى جامعات عالمية المستوى .

**مصطلحات الدراسة:**

الجامعات عالمية المستوى هي "الجامعة التي تتوفر فيها الخصائص الأساسية التي تتمثل في التميز في البحث العلمي والحرية الأكاديمية ونسبة عالية من الأساتذة والطلاب المؤهوبين والإدارة المرنة والمرافق الكافية والتمويل الكافي" (Salmi, 2009, 17) وتعرف إجرائياً بأنها الجامعات المنتجة للمعرفة على المستوى الدولي والتي تحدث تحولاً نوعياً في مستوى البحث العلمي وإنتاج المعرفة الابتكارية وتطويرها وتعزز من مكانة الدولة وقدرتها التنافسية في السوق العالمي.

الجامعات السعودية الناشئة، يقصد بها في هذه الدراسة جميع الجامعات السعودية الحكومية التي أنشئت حديثاً ولم يتجاوز عمرها خمسة عشر عاماً.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على واقع ومعوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في الأبعاد الآتية: (الحكم الذاتي المؤسسي، التنافسية، التدريس الجامعي، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التمويل الجامعي) وذلك باعتبارها

الأبعاد الأهم والأكثر استخداماً في التصنيفات العالمية للجامعات.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الجامعات السعودية الناشئة التالية: (جامعة شقراء، جامعة تبوك، جامعة جازان، جامعة الجوف، جامعة الباحة).

**الحدود الزمانية:** نفذت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٤٠-١٤٤١ هـ.

**الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية من عمداء الكليات ووكلاءهم ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية الناشئة محل البحث، وذلك لما يتمتعون به من قدرات وممارسات كبيرة تمكنهم من الحكم على درجة التحول ومعوقاته.

**الإطار النظري:**

**الجامعات عالمية المستوى :**

نتيجة للتنافسية العالمية بين الجامعات، شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً دولياً كبيراً بالجامعات عالمية المستوى بحكم دور الجامعات المؤثر في التنمية المستدامة، وعزز ذلك ظهور التصنيفات العالمية للجامعات كتصنيف شنغهاي والتايمز وكيو إس، وتشكل الجامعات عالمية المستوى بعداً جديداً للمنافسة العالمية التي تقوم على السوق الاقتصادي في مجتمع المعرفة، (Ramirez & Tiplic, 2014). ولقد أصبحت الجامعات العالمية المستوى جزءاً مهماً من نظام الابتكار الوطني للدول، فهي تمثل المشهد المؤسسي لتشكيل هذا الابتكار وتساهم في النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية الدولية (Fisch & et al, 2015).

**مفهوم الجامعات عالمية المستوى:**

يطلق على الجامعة بأنها جامعة عالمية المستوى عندما تتوافر فيها الخصائص الأساسية التي تتمثل في التميز في البحث العلمي، والحرية الأكاديمية ونسبة عالية من الأساتذة والطلاب الموهوبين، والإدارة المرنة والمرافق الكافية، والتمويل الكافي (Salmi, 2009). وهناك عناصر أساسية في الجامعة عالمية المستوى تتبع من المهمة العالمية لها وهي كثافة البحوث، والأدوار الجديدة للأساتذة الجامعيين، ومصادر التمويل المتنوعة، والتوظيف لخريجيتها في جميع أنحاء العالم، والعلاقات الجديدة مع الحكومة والصناعة وفي مجال التعاون العالمي (Mohrman & Baker, 2008). وهناك من يرى أن مصطلح الجامعات عالمية المستوى غالباً ما يستخدم بالتبادل

للإشارة إلى الجامعات البحثية أو الجامعات المميزة، حيث ينظر للجامعات عالمية المستوى بأنها مؤسسات تمثل حجر الزاوية في أي نظام أكاديمي وضرورة حتمية إلى التحول إلى الاقتصاد الجديد في اقتصاد المعرفة العالمي (Wang & Liu, 2014). كما أن هناك محاولات للتعرف على الجامعات عالمية المستوى من خلال التصنيفات العالمية للجامعات كتصنيف شنغهاي، التايمز، (QS).

وبناء على ما سبق فإن الجامعات عالمية المستوى هي الجامعات المنتجة للمعرفة على المستوى الدولي والتي تحدث تحولاً نوعياً في مستوى البحث العلمي وإنتاج المعرفة الابتكارية وتطويرها وتعزز من مكانة الدولة وقدرتها التنافسية في السوق العالمي.

### سمات الجامعات عالمية المستوى:

تتسم الجامعات العالمية بعدد من السمات (Lee, 2013)، (توفيق، ٢٠١٧)، (طيب وآخرون، ٢٠١٧):

١. الدولية. التدويل عنصراً حاسماً في تمييز الجامعات عالمية المستوى، حيث ينظر إلى الجامعات عالمية المستوى بأنها الجهات التي يسعى إليها أعضاء هيئة التدريس والباحثين الأكاديميين والطلاب مع الاعتراف العالمي بأدائهم الأكاديمي ومكانتهم.
٢. البحث المكثف. الجامعات عالمية المستوى لديها نسبة كبيرة من كبار الباحثين الأكاديميين الذين تم اختيارهم بعناية والتي تعكس السمعة الأكاديمية ومواطن القوة في مجال البحوث.
٣. التكنولوجيا المتفوقة والموارد المكثفة. الجامعات عالمية المستوى متفوقة في مجال التكنولوجيا، ويتطلب إنشائها البنية التحتية المكلفة والحديثة مثل المختبرات العلمية والمعدات المتطورة، وتكنولوجيا المعلومات والوصول إلى المعرفة العالمية.
٤. الحكم المؤسسي الذاتي. الجامعات عالمية المستوى تقوم بإجراء الأنشطة الأكاديمية في البيئة التي تتميز بالاستقلالية مع وجود هيكل إداري واضح المعالم ومستويات عالية من التمويل الحكومي وغير الحكومي بما يمكن الجامعات من الاستجابة بفعالية وبسرعة لمطالب السوق العالمية المتغيرة.
٥. تميز التعليم والمخرجات التعليمية. تتميز الجامعات عالمية المستوى بأعلى جودة في التعليم

وبأعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً عالياً والمخرجات التعليمية المتميزة للعمل في سوق العمل المحلي والدولي.

٦. الخدمة المجتمعية. الجامعة عالمية المستوى تساهم في معالجة القضايا العالمية، وأهدافها الرئيسية لأنشطتها موجهة للبشرية بشكل عام (Shin, 2013).

وتناولت أشهر التصنيفات العالمية للجامعات على مواقعها الرسمية معايير تصنيف للجامعات العالمية كسمة للجامعات العالمية، ففي تصنيف (التايمز) شملت معيار النظرة الدولية، والبحث العلمي، ومستوى التأثير والاستشهاد، والدخل من الصناعة، والتدريس. وتضمنت معايير تصنيف (شنغهاي) حجم الدراسات والأبحاث، الجوائز الدولية، الإسهامات العلمية والإعلامية، التدريس، الجوائز الدولية، الأداء الأكاديمي. وتضمن تصنيف (ويبومتريكس) معايير التأثير، الوجود، النشاط والانفتاح، التميز.

وقد ركزت هذه الدراسة على ستة معايير باعتبارها أبرز المعايير في التصنيفات العالمية وفي أدبيات تحول الجامعات إلى عالمية المستوى.

#### الدراسات السابقة:

دراسة المطيري (٢٠١٩) وهدفت إلى التعرف على مقومات إنشاء الجامعات البحثية على ضوء التجارب العالمية وتحديد متطلبات ومعوقات إنشائها، وتقديم تصور مقترح لإنشاء الجامعات البحثية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة وأسلوب دلفاي كأداة للدراسة وذلك على عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية العريقة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تجارب عالمية تحتوي على نماذج متميزة للجامعات البحثية وأهمها نموذج جامعة هارفارد، وجامعة أكسفورد، وجامعة شنغهاي، وأوصت الدراسة بتبني النموذج المقترح والاستفادة منه في إنشاء الجامعات البحثية.

دراسة توفيق ومرسى (٢٠١٧) وهدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي حول ريادة الجامعات وأسسها ومبادئها وخصائصها وطرق التحول إلى الجامعة الريادية القادرة على دعم وتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها للجامعة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة على عينة من القيادات الجامعية في جامعة بنها في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري

على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل والتنمية المستدامة، وضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أفضل الموجودات المؤسسية الجامعية.

وهدفت دراسة العباد (٢٠١٧) إلى تحديد متطلبات القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية وتحديد معوقات وصياغة نموذج مقترح لزيادة القدرة التنافسية للجامعة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي لمسح مواقع التصنيفات العالمية وعرض بعض التجارب والخبرات الرائدة، وتوصلت الدراسة أهم معوقات رفع القدرة التنافسية للجامعة وأهمها انخفاض القدرة على تسويق الأبحاث، وقصور في أداء الخريجين بعد التحاقهم بسوق العمل، وتقديم نموذج مقترح لتطوير التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وهدفت دراسة العامري (٢٠١٢) إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية وعلى عشر جامعات سعودية، وتوصلت الدراسة إن درجة توفر متطلبات تدويل التعليم العالي في الجامعات السعودية الحكومية ضعيفة، وجاءت درجة أهمية متطلبات تدويل التعليم الجامعي السعودي الحكومي عالية، وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح للدراسة.

وهدفت دراسة سوليفان (Sullivan, 2017) إلى الوقوف على تصورات عينة مختارة من القيادات الجامعية حول الكفايات القيادية ذات الصلة باستخدام الاستراتيجيات التنظيمية الفعالة في تدويل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدول العالم المختلفة من منظور مقارن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبيان كأداة على عينة عشوائية مؤلفة من (٣٥٠) من القيادات الأكاديمية ينتمون إلى (٦٥) جامعة على مستوى العالم، وأكدت النتائج الأهمية البالغة لعدد من الاستراتيجيات في تنمية الكفايات القيادية اللازمة لتوافرها لإدارة تدويل الجامعات، وهي تحفيز وزيادة دافعية الطلاب للمشاركة في برامج الدراسة بالخارج، والتعاون والمشاركة على المستوى المؤسسي مع الجامعات الأجنبية الأخرى، نشر رؤية مؤسسية ذات صبغة دولية للجامعة.

وهدفت دراسة واتاب (Watabe, 2015) إلى تناول المداخل التنظيمية المتبعة في تدويل

الجامعات اليابانية من خلال إجراء دراسة حالة متعمقة لتجربة ثلاث جامعات وطنية باليابان سعياً وراء محاولة بلورة معالم فهم متكامل لعملياتها المختلفة في التدويل من منظور استراتيجي. واعتمدت منهجية الدراسة على دراسة الحالة، والاستبيان والمقابلة على عينة عمدية من القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس، وأبرزت النتائج وجود العديد من العناصر المشتركة في المداخل التنظيمية التي تتبعها الجامعات اليابانية وهي بلورة معالم استراتيجية مقصودة وفعالة للتدويل، الاختيار الدقيق للمبادرات المطبقة في التدويل، إضفاء الطابع المهني الاحترافي على عمليات التعليم والتبادل الدولي بين الجامعات.

وهدفت دراسة موكا (Mok, 2013) إلى استعراض تجربة بلدان شرق آسيا في إنشاء الجامعات الرائدة عالمياً. واستخدم الباحث منهج تحليل المحتوى على عينة عشوائية مختارة من المقالات البحثية المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة، إضافة إلى وثائق التصنيفات العالمية للجامعات، وكشفت النتائج النهائية للدراسة تسارع وتيرة تطبيق مبادرات إنشاء الجامعات الرائدة عالمياً ببلدان منطقة شرق آسيا واعتمدت جامعات هذه الدول على التطوير الإستراتيجي لأنشطة البحث العلمي وعقد الشراكات وبرامج التوأمة مع مؤسسات الصناعة والمال والأعمال وتقديم الخدمات الاستشارية.

وهدفت دراسة جيريرو واربانو (Guerrero & Urbano, 2012) إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في إنشاء الجامعات الرائدة عالمياً. واستخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى على عينة عشوائية مختارة من الدراسات التربوية المنشورة في الدوريات المحكمة عالمياً، وتوصلت الدراسة لنموذج منظومي متكامل مقترح يضم عدة عوامل رئيسية مؤثرة في إنشاء الجامعات الرائدة عالمياً أهمها البني التنظيمية، ونظم الحوكمة، أدوات دعم الريادة العالمية، والقدرات الإستراتيجية كسمعة ومكانة الجامعة وإقامة التحالفات.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

كشفت الدراسات السابقة ضرورة توجه الجامعات نحو الريادة العالمية وتركيزها على خلق المزايا التنافسية التي تؤكد تفردتها وتحولها إلى جامعات عالمية المستوى، مع ضرورة توفير متطلبات التحول ومواجهة تحدياته والأخذ بالأساليب العالمية والتجارب الناجحة في ذلك.

وتتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى حد ما في تناولها لمفهوم الجامعات عالمية المستوى وسماتها، كما تتشابه مع بعضها في استخدام المنهجية ومجتمعات وعينة الدراسة التي تمثلت في القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. وتختلف الدراسة الحالية في أهدافها وهي قياس درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى والتي لم يتجاوز عمرها الأكاديمي خمسة عشر عاماً، ومعوقات تحولها.

#### منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي لمعرفة كل من واقع ومعوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى، وهو منهج يعتمد على "دراسة واقع الظاهرة ووصفها لمعرفة مدى صلاحية الوضع القائم أو مدى الحاجة إلى إحداث التغيير فيها من خلال جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص تعميماتها" (عبيدات وآخرون، ١٩٩٢، ٦٣)، وذلك لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية (عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم) في الجامعات السعودية الناشئة التي لم يتجاوز عمرها خمسة عشر عاماً وهي (شقراء - تبوك - جازان - الجوف - الباحة) والبالغ عددهم (٦٩٦) فرداً، وفقاً للإحصائيات الواردة من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٤١/١٤٤٠هـ. وتم الأخذ في الاعتبار تنوع الجامعات الناشئة من حيث التخصصات والمناطق الجغرافية، كما هو موضحاً في الجدول التالي:

#### جدول (١)

إحصائية مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية

الكلية	رؤساء أقسام	وكلاء	عمداء	جامعة
168	74	70	24	جامعة شقراء
133	67	50	16	جامعة تبوك
173	85	65	23	جامعة جازان

جامعة	عمداء	وكلاء	رؤساء أقسام	الكلية
جامعة الجوف	17	51	62	130
جامعة الباحة	12	32	48	92
المجموع	92	268	336	696

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٣٢٧) فرداً، بنسبة (٤٧٪) تقريباً من مجتمع الدراسة، على النحو التالي:

### جدول (٢)

إحصائية عينة البحث من القيادات الأكاديمية

جامعة	عمداء	وكلاء	رؤساء أقسام	الكلية
جامعة شقراء	١١	٣٠	٣٥	٧٦
جامعة تبوك	٨	٢٥	٣٠	٦٣
جامعة جازان	١٢	٢٩	٣٨	٧٩
جامعة الجوف	٩	٢٦	٢٩	٦٤
جامعة الباحة	٦	١٦	٢٣	٤٥
المجموع	٤٦	١٢٦	١٥٥	٣٢٧

خصائص عينة البحث:

فيما يلي توزيع عينة البحث حسب متغيرات (الجامعة - الدرجة العلمية - الوظيفة - الخبرة الدولية).

### جدول (٣)

توزيع عينة البحث حسب البيانات الأولية

المتغير	الفئات	العدد	%
الجامعة	جامعة شقراء	76	23.24
	جامعة تبوك	63	19.27
	جامعة جازان	79	24.16

المتغير	الفئات	العدد	%
	جامعة الجوف	64	19.57
	جامعة الباحة	45	13.76
الدرجة العلمية	أستاذ	64	19.57
	أستاذ مشارك	138	42.20
	أستاذ مساعد	125	38.23
الوظيفة	عميد كلية	46	14.07
	وكيل كلية	126	38.53
	رئيس قسم	155	47.40
الخبرة الدولية	أملك الخبرة الدولية (دراسة، تدريس،	134	40.98
	لا أملك الخبرة الدولية	193	59.02

ويتضح من الجدول رقم (٣) في متغير الجامعة أن العدد الأكبر من جامعة شقراء والأقل من جامعة الباحة مع تقارب الأعداد في بقية الجامعات، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة التفاعل مع الدراسة وربما مستوى الاهتمام والتثقيف بهذا التوجه في الجامعات الناشئة. وفي متغير الدرجة العلمية حضيت درجة أستاذ مشارك بالعدد الأكبر ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الأكاديميين في الجامعات السعودية بالترقيات العلمية. وفي متغير الوظيفة حصلت وظيفة رئيس القسم على العدد الأكبر، ويعزو الباحث ذلك إلى كثرة أعداد الأقسام الأكاديمية في الكليات. وفي متغير الخبرة الدولية كان العدد الأكبر لمن لا يملكون الخبرة الدولية، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الجامعات الناشئة ومتطلبات بناءها وإلى عزوف أصحاب الخبرات الدولية عن العمل فيها لعدم توفر كافة متطلباتهم في المناطق النائية وتفضيل العمل في الجامعات العريقة في المدن الرئيسية.

#### أداة البحث:

تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة، لكونه الأنسب لجمع المعلومات الميدانية في ظل التباعد الجغرافي الكبير لمجتمع الدراسة، وتم تحديد أهداف الاستبيان في معرفة درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة وأبرز معوقاتهما إلى جامعات عالمية المستوى، كما تم تصميم وبناء الاستبانة من خلال الرجوع لأدبيات الدراسة وكل ما كتب حول الموضوع واستكمال إجراءات التحقق من صدقها وثباتها منطقيًا وظاهريًا وإحصائيًا.

#### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الأولى قبل التطبيق وتمثلت في صدق المحكمين، والثانية بعد التطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) فرداً تمثلت في الاتساق الداخلي.

#### صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وبلغ عدد المحكمين (٩) محكمين، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها لما تقيسه، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته. وبناءً على آراء المحكمين ووفقاً لمقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها ليصبح عدد العبارات في الاستبانة (٧٣) عبارة في المحور الأول (درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى)، وعدد (٢٤) عبارة في المحور الثاني (درجة معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى).

#### الصدق الإحصائي:

تم التأكد من صدق أداة البحث بطريقة إحصائية من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (٣٠) فرد، بواقع (٦) أفراد من كل جامعة من الجامعات السعودية الناشئة الخمس (جامعة شقراء - جامعة تبوك - جامعة جازان - جامعة الجوف - جامعة الباحة)، وتم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وفيما يلي عرض لنتائج الاتساق الداخلي:

#### جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس		البعد السادس	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠,٦٣	٤	٠,٦٥	٢٥	٠,٦٦	٤٣	٠,٦٧	٥٩	٠,٦٧	٦٧	٠,٦٩
٢	٠,٦٠	١٣	٠,٦٨	٢٦	٠,٦٨	٤٤	٠,٦٢	٦٠	٠,٦٨	٦٨	٠,٦٨

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس		البعد السادس	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
٣	٠,٧١	١٤	٠,٦٦	٧١	٠,٦٦	٤٥	٠,٦٢	٦١	٠,٧٣	٦٩	٠,٦٣
٤	٠,٥٩	١٥	٠,٦١	٢٨	٠,٦٥	٤٦	٠,٦٩	٦٢	٠,٦٨	٧٠	٠,٧٣
٥	٠,٦٣	١٦	٠,٦٦	٢٩	٠,٦٣	٤٧	٠,٧٠	٦٣	٠,٧٠	٧١	٠,٦٤
٦	٠,٥٩	١٧	٠,٦٧	٣٠	٠,٦٤	٤٨	٠,٦٥	٦٤	٠,٦٩	٧٢	٠,٧٣
٧	٠,٦٦	١٨	٠,٦٧	٣١	٠,٧٢	٤٩	٠,٥٩	٦٥	٠,٥٩	٧٣	٠,٦٢
٨	٠,٥٩	١٩	٠,٧١	٣٢	٠,٦٦	٥٠	٠,٦٦	٦٦	٠,٦٥		
٩	٠,٦٧	٢٠	٠,٦٢	٣٣	٠,٦٤	٥١	٠,٧٤				
١٠	٠,٦٣	٢١	٠,٦٩	٣٤	٠,٧٠	٥٢	٠,٦٦				
١١	٠,٦٩	٢٢	٠,٦١	٣٥	٠,٦٧	٥٣	٠,٦٣				
		٢٣	٠,٦٨	٣٦	٠,٦٨	٥٤	٠,٦٦				
		٢٤	٠,٦٣	٣٧	٠,٦٥	٥٥	٠,٧٢				
				٣٨	٠,٦٢	٥٦	٠,٦١				
				٣٩	٠,٧١	٥٧	٠,٦٥				
				٤٠	٠,٦٦	٥٨	٠,٦٦				
				٧	٠,٦٩						
				٤٢	٠,٦١						

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٥٩) إلى (٠,٧٤)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

#### ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

### جدول رقم (٥)

معاملات الفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	البعد	معامل الفا كرونباخ
الأول واقع تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى	الأول: الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى	٠,٨٦
	الثاني: التنافسية عالمية المستوى	٠,٩٠
	الثالث: التدريس الجامعي عالمي المستوى	٠,٩٢
	الرابع: البحث العلمي عالمي المستوى	٠,٩١
	الخامس: خدمة المجتمع عالمية المستوى	٠,٨٩
	السادس: التمويل الجامعي عالمي المستوى	٠,٨٦
	الدرجة الكلية للمحور الأول	٠,٩٤
الثاني: معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى	٠,٩٢	

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ من (٠,٨٦ - ٠,٩٤) وجميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

#### الاستبانة في صورته النهائية:

الجزء الأول. عبارة عن بيانات أولية عن عينة البحث من حيث (الجامعة، الدرجة العلمية، الوظيفة، الخبرة الدولية)، والجزء الثاني. اشتمل على (٩٧) عبارة توزعت على محورين كالتالي:

**المحور الأول:** درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى (٧٣) عبارة، في (٦) أبعاد هي (الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى، التنافسية عالمية المستوى، التدريس الجامعي عالمي المستوى، البحث العلمي عالمي المستوى، خدمة المجتمع عالمية المستوى، التمويل الجامعي عالمي المستوى)

**المحور الثاني:** أبرز معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى "٢٤".

#### معيار الحكم على استجابات أفراد العينة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج للحكم على استجابات عينة البحث على الاستبيان بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة (كبيرة جداً) الدرجة (٤) للاستجابة (كبيرة)

الدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة) الدرجة (٢) للاستجابة (قليلة) الدرجة (١) للاستجابة (قليلة جداً). وفقاً للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة: مدى

$$\text{الاستجابة} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} = ٥ - ١ = ٤$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستجابة} / \text{عدد فئات الاستجابة} = ٥ / ٤ = ١,٢٥$$

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	٤,٢١ - ٥
كبيرة	٣,٤١ - ٤,٢٠
متوسطة	٢,٦١ - ٣,٤٠
قليلة	١,٨١ - ٢,٦٠
قليلة جداً	١ - ١,٨

#### الأساليب الإحصائية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث بالنسبة للبيانات الأولية.
٢. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل عبارة.

#### نتائج البحث:

#### السؤال الأول: ما درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى؟

تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	قليلة	0.42	2.56	الأول: الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى
٤	قليلة	0.50	2.19	الثاني: التنافسية عالمية المستوى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	قليلة	0.51	2.47	الثالث: التدريس الجامعي عالمي المستوى
٣	قليلة	0.49	2.29	الرابع: البحث العلمي عالمي المستوى
٥	قليلة	0.44	2.11	الخامس: خدمة المجتمع عالمية المستوى
٦	قليلة	0.59	1.93	السادس: التمويل الجامعي عالمي المستوى
-	قليلة	0.45	2.30	الدرجة الكلية للمحور الأول

تشير نتائج جدول (٦) أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى من وجهة نظر عينة الدراسة هو بدرجة "قليلة"، بمتوسط حسابي (٢,٣٠)، كذلك جميع الأبعاد كانت بدرجة "قليلة" وتم ترتيبها كالتالي:

جاء (الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، ثم (التدريس الجامعي عالمي المستوى) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، يليه (البحث العلمي عالمي المستوى) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، ثم (التنافسية عالمية المستوى) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢,١٩)، يليه (خدمة المجتمع عالمية المستوى) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٢,١١)، وفي الترتيب السادس والأخير (التمويل الجامعي عالمي المستوى) بمتوسط حسابي (١,٩٣). ويعزو الباحث هذه النتيجة لأعلى بعدين إلى أهمية الحرية الأكاديمية للجامعات ممثلة في الحكم المؤسسي وأهمية التنافسية بين الجامعات في ظل التصنيفات العالمية للجامعات، ولأقل بعدين إلى ضعف التمويل الجامعي واعتماد الجامعات على التمويل الحكومي وضعف العلاقة بين الجامعات ومجتمعاتها المحلية. وتتفق هذه النتيجة بدرجة كبيرة مع دراسة (العامري، ٢٠١٢) ودراسة (guerrero & Urbano, 2011) ودراسة (Sullivan, 2017) ودراسة (Mok, 2013).

وفيما يلي وصفاً لدرجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لعبارات كل بعد على حدة.

## البعد الأول: الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى:

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
9	توفر الجامعة نظم معلومات واتصالات متطورة	0.71	3.01	متوسطة
1	تمارس الجامعة وظائفها الإدارية باستقلالية كاملة	0.57	2.74	متوسطة
7	يتضمن هيكل الجامعة إدارة مختصة لتدويل نشاطاتها	0.79	2.71	متوسطة
2	تمارس الجامعة وظائفها الأكاديمية باستقلالية كاملة	0.49	2.70	متوسطة
4	تمارس الجامعة وظائفها من خلال نظام حوكمة متطور	0.50	2.55	قليلة
10	تتسم الجامعة بثقافة تنظيمية عالمية	0.50	2.51	قليلة
11	تملك الجامعة بنية تحتية وعلوية متطورة	0.77	2.49	قليلة
8	قيادات الجامعة استراتيجية وذات خبرات دولية	0.69	2.44	قليلة
6	تمارس الجامعة وظائفها بمنهجية الإدارة الاستراتيجية	0.48	2.37	قليلة
3	تمارس الجامعة نظامها المالي باستقلالية كاملة	0.73	2.37	قليلة
5	خطة الجامعة الاستراتيجية ذات أبعاد دولية	0.70	2.25	قليلة
	المتوسط العام	0.42	2.56	قليلة

تشير نتائج جدول (٧) أن درجة الحكم الذاتي المؤسسي عالمي المستوى هي بدرجة (قليلة)، وتم قياسها من خلال (١١) عبارة، وكانت بدرجة (متوسطة) على (٤) عبارات، وبدرجة (قليلة) على (٧) عبارات، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (٢,٢٥) إلى (٣,٠١). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٩" (توفر الجامعة نظم معلومات واتصالات متطورة) بمتوسط حسابي (٣,٠١)

ودرجة (متوسطة)، العبارة "١" (تمارس الجامعة وظائفها الإدارية باستقلالية كاملة) بمتوسط حسابي (٢,٧٤) ودرجة (متوسطة). وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "٣" (تمارس الجامعة نظامها المالي باستقلالية كاملة) بمتوسط حسابي (٢,٣٧) ودرجة (قليلة)، العبارة "٥" (خطة الجامعة الاستراتيجية ذات أبعاد دولية) بمتوسط حسابي (٢,٢٥) ودرجة (قليلة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الجامعات السعودية الناشئة والتي تقوم على مجالس حوكمة متعددة تتمثل في مجالس الأقسام ومجالس الكليات ومجلس الجامعة والمجلس العلمي واللجان الدائمة والمؤقتة وهو ما يعني شيوع القرار الجماعي المؤسسي، وفي نفس الوقت وجود بعض التدخلات في عمل هذه المجالس في الجامعات الناشئة على وجه الخصوص من قبل القيادات العليا بحجة ضعف الخبرات في المجالس واللجان وقد يكون لذلك أثر على النتيجة الكلية لهذا البعد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (guerrero& Urbano, 2011) ودراسة (Sullivan, 2017) والتي كشفت ملائمة البنى التنظيمية والحوكمة والاستقلالية والبعد الاستراتيجي في سياساتها.

#### البعد الثاني: التنافسية عالمية المستوى:

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التنافسية عالمية المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	تملك الجامعة مزايا تنافسية دولية	2.91	0.76	متوسطة
12	تقوم فلسفة الجامعة على تحقيق الريادة العالمية	2.61	0.49	متوسطة
13	تتضمن رؤية الجامعة أبعاد دولية مواكبة للتحديات المعاصرة	2.45	0.60	قليلة
16	حققت الجامعة جوائز تميز دولية في جميع نشاطاتها	2.37	0.59	قليلة
21	تتسم مخرجات الجامعة بمواصفات عالمية	2.36	0.73	قليلة
14	تتضمن أهداف الجامعة البعد الدولي في نشاطاتها	2.32	0.57	قليلة
19	تتمتع الجامعة بسمعة عالمية مرموقة	2.32	0.57	قليلة

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
22	تستجيب الجامعة بسرعة لمتطلبات السوق العالمي	0.53	2.21	قليلة
23	تسوق الجامعة نشاطاتها بلغات متعددة	0.77	1.98	قليلة
24	تنشر الجامعة نشاطاتها على وسائل الإعلام الدولية	0.67	1.82	قليلة
17	حققت الجامعة الاعتماد الأكاديمي الدولي لبرامجها	0.69	1.78	قليلة جدا
18	حققت الجامعة مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية	0.86	1.66	قليلة جدا
15	تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية فتح فروع دولية لها	0.73	1.64	قليلة جدا
	المتوسط العام	0.50	2.19	قليلة

تشير نتائج جدول (٨) أن درجة التنافسية عالمية المستوى هي بدرجة (قليلة)، وتم قياسها من خلال (١٣) عبارة، وكانت بدرجة (متوسطة) على عبارتين، وبدرجة (قليلة) على (٨) عبارات، وبدرجة (قليلة جدا) على (٣) عبارات، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (١,٦٤) إلى (٢,٩١). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٢٠" (تملك الجامعة مزايا تنافسية دولية) بمتوسط حسابي (٢,٩١) ودرجة (متوسطة)، العبارة "١٢" (تقوم فلسفة الجامعة على تحقيق الريادة العالمية) بمتوسط حسابي (٢,٦١) ودرجة (متوسطة). وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "١٨" (حققت الجامعة مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية) بمتوسط حسابي (١,٦٦) ودرجة (قليلة جدا)، العبارة "١٥" (تتضمن خطة الجامعة الاستراتيجية فتح فروع دولية لها) بمتوسط حسابي (١,٦٤) ودرجة (قليلة جداً). ويعزو الباحث هذه النتيجة كون الجامعات السعودية الناشئة حديثة مقارنة بعمر الجامعات العريقة حيث لم يتجاوز عمرها الأكاديمي خمسة عشر عاماً، بالإضافة إلى أن عملية البناء للجامعات تحتاج وقت طويل لظهور مخرجاتها المميزة التعليمية والبحثية، وكذلك قلة الخبرات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الناشئة، وأيضاً تركيز الجامعات الناشئة على العملية التعليمية

لمرحلة البكالوريوس بالدرجة الأولى، وضعف الشراكات المحلية والعالمية مع الجامعات العريقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (توفيق ومرسى، ٢٠١٧) ودراسة (العباد، ٢٠١٧) التي توصلت إلى ضعف مستوى التنافسية وضرورة دعم التنافسية على مستوى الجامعات وتوفير متطلباتها، وتختلف مع دراسة (Mok, 2013) التي كشفت أهمية تركيز الجامعات على التنافسية الدولية، وتختلف مع دراسة (Mok, 2013) التي توصلت إلى تسارع إنشاء الجامعات الدولية والتطوير الاستراتيجي لأنشطة البحث العلمي.

### البعد الثالث: التدريس الجامعي عالمي المستوى:

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التدريس الجامعي عالمي المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
34	تضع الجامعة معايير عالمية لقبول الطلاب المميزين	0.77	3.41	1
28	تضع الجامعة معايير عالمية لتعيين أعضاء هيئة التدريس	0.75	3.09	2
32	تؤهل الجامعة منسوبيها تعليمياً في الجامعات العالمية	0.23	2.94	3
42	تضع الجامعة معايير دولية لتقويم التدريس الجامعي	0.78	2.76	4
31	تستضيف الجامعة علماء دوليين بارزين كزائرين	0.87	2.63	5
30	تستعين الجامعة بأساتذة دوليين بمعايير عالية	0.74	2.52	6
33	تقدم الجامعة لأعضائها برامج تنمية مهنية دولية	0.60	2.45	7
39	تقدم الجامعة خدمات متطورة لتوجيه وإرشاد الطلاب الدوليين	0.60	2.45	8

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الموافقة
27	عقدت الجامعة شراكات تعليمية دولية مع جامعات رائدة	0.59	2.41	9
25	تملك الجامعة برامج أكاديمية ذات أبعاد دولية	0.73	2.37	10
41	تساعد مناهج الجامعة الطلاب على احترام التنوع الدولي	0.72	2.36	11
40	يتسم محتوى المناهج الجامعية بالبعد العالمي	0.74	2.35	12
35	تسهل الجامعة إجراءات قبول الطلاب الدوليين	0.71	2.26	13
29	عقدت الجامعة اتفاقيات تعاون عالمية لتبادل أعضائها	0.69	2.24	14
37	تبتعث الجامعة طلابها للتدريب في جامعات عالمية	0.70	2.24	15
38	يشارك طلاب الجامعة في الأنشطة العلمية الدولية	0.54	2.23	16
36	عقدت الجامعة شراكات عالمية للتبادل الدولي للطلاب	0.83	2.09	17
26	تقدم الجامعة برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات رائدة	0.71	1.73	18
	المتوسط العام	0.51	2.47	قليلة

تشير نتائج جدول (٩) أن درجة التدريس الجامعي عالمي المستوى هي بدرجة (قليلة)، وتم قياسها من خلال (١٨) عبارة، وكانت بدرجة كبيرة على عبارة واحدة، وبدرجة (متوسطة) على (٤) عبارات، وبدرجة (قليلة) على (١٢) عبارة، وبدرجة (قليلة جدا) على عبارة واحدة، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (١,٧٣) إلى (٣,٤١). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٣٤" (تضع الجامعة معايير عالمية لقبول الطلاب المميزين) بمتوسط حسابي (٣,٤١) ودرجة (كبيرة)، العبارة "٢٨" (تضع الجامعة معايير عالمية لتعيين أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (٣,٠٩) ودرجة (متوسطة). ويعزو الباحث ذلك إلى قوة معايير قبول الطلاب في الجامعات السعودية وكذلك شروط تعيين أعضاء هيئة التدريس. وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "٣٦" (عقدت الجامعة

شراكات عالمية للتبادل الدولي للطلاب) بمتوسط حسابي (٢,٠٩) ودرجة (قليلة)، العبارة "٢٦" (تقدم الجامعة برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات رائدة) بمتوسط حسابي (١,٧٣) ودرجة (قليلة جدا). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الخبرات الأكاديمية الدولية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة، وعدم الاستعانة بأساتذة دوليين ذوي خبرات تدريسية عالية، وكذلك ضعف برامج التنمية المهنية الدولية، وأيضاً غياب الشراكات التعليمية الدولية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العامري، ٢٠١٢) ودراسة (Sullivan, 2017) ودراسة (Watabe, 2015) ودراسة (guerrero & Urbano, 2011)، التي كشفت أهمية تطوير العملية التدريسية في الجامعات من منظور دولي وتوفير متطلباتها اللازمة.

#### البعد الرابع: البحث العلمي عالمي المستوى:

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة البحث العلمي عالمي المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
48	تشارك الجامعة في قواعد ومصادر وشبكات المعلومات العالمية	3.31	0.51	متوسطة
49	تشارك الجامعة في اتحادات الجامعات العالمية للبحث العلمي	2.90	0.57	متوسطة
53	يتوفر في الجامعة كوادرات بحثية بمواصفات عالمية	2.87	0.79	متوسطة
50	تسجيل الجامعة براءات اختراعات منسوبيها في المراكز العالمية	2.80	0.77	متوسطة
44	عقدت الجامعة شراكات بحثية دولية مع جامعات عالمية	2.58	0.77	قليلة
45	حققت الجامعة عدد من الجوائز العالمية في البحث العلمي	2.40	0.75	قليلة

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الموافقة
52	تتعاون الجامعة مع العلماء الباحثين المميزين في العالم	0.69	2.27	7
46	تشجيع في الجامعة مجموعات البحث العلمي المتخصصة	0.65	2.14	8
47	تنتج الجامعة بحوث متقاطعة التخصصات للمشاكل العلمية	0.70	2.09	9
56	تملك الجامعة كراسي بحثية لقضايا عالمية	0.71	2.07	10
51	تتبادل الجامعة الباحثين مع أفضل الجامعات العالمية الرائدة	0.71	2.07	11
54	تملك الجامعة مراكز عالمية للتميز البحثي	0.78	1.99	12
57	تملك الجامعة معامل بحثية عالمية	0.77	1.98	13
58	تملك الجامعة أوعية نشر عالمية	0.77	1.98	14
55	تملك الجامعة حاضنات للأعمال بمعايير عالمية	0.83	1.87	15
43	تصنف الجامعة على أنها جامعة بحثية	0.50	1.36	16
	المتوسط العام	0.49	2.29	

تشير نتائج جدول (١٠) أن درجة البحث العلمي عالي المستوى هي بدرجة (قليلة)، وتم قياسها من خلال (١٦) عبارة، وكانت بدرجة (متوسطة) على (٤) عبارات، وبدرجة (قليلة) على (١١) عبارة، وبدرجة (قليلة جداً) على عبارة واحدة، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (١,٣٦) إلى (٣,٣١). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٤٨" (تشارك الجامعة في قواعد ومصادر وشبكات المعلومات العالمية) بمتوسط حسابي (٣,٣١) ودرجة (متوسطة)، العبارة "٤٩" (تشارك الجامعة في اتحادات الجامعات العالمية للبحث العلمي) بمتوسط حسابي (٢,٩٠) ودرجة (متوسطة). وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "٥٥" (تملك الجامعة حاضنات للأعمال بمعايير عالمية) بمتوسط حسابي (١,٨٧) ودرجة (قليلة)، العبارة "٤٣" (تصنف الجامعة على أنها جامعة بحثية) بمتوسط حسابي (١,٣٦) ودرجة (قليلة جداً). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة الجامعات

السعودية الناشئة وتركيزها على العملية التعليمية أكثر من نشاط البحث العلمي، وكذلك ضعف الخبرات البحثية، وغياب الشراكات البحثية مع الجامعات الدولية، وضعف البنى البحثية، وغياب الكراسي البحثية وحاضنات الأعمال، وضعف العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والدولي، وقلة أوعية النشر العلمي الدولية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العباد، ٢٠١٧) ودراسة (guerrero & Urbano, 2011)، التي توصلت إلى أهمية التركيز على البحث العلمي للتحويل نحو الجامعات عالمية المستوى، وتختلف مع دراسة (Mok, 2013) التي كشفت التطور الاستراتيجي لأنشطة البحث العلمي وتسارع التحول للجامعات عالمية المستوى.

#### البعد الخامس: خدمة المجتمع عالمية المستوى:

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة خدمة المجتمع عالمية المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة
64	تنظم الجامعة المؤتمرات الدولية للقضايا العالمية المشتركة	0.60	2.43	1
66	تشارك الجامعة في الاحتفالات بالمناسبات العالمية	0.59	2.40	2
65	تشارك الجامعة في الأعمال التطوعية العالمية	0.71	2.31	3
63	تسهم الجامعة في وضع حلول بحثية للمشكلات العالمية	0.54	2.23	4
59	تسهم الجامعة في التعليم المستمر على مستوى العالم	0.43	2.08	5
61	تقدم الجامعة منح تعليمية بالتعاون على مستوى العالم	0.61	1.88	6
60	تقدم الجامعة خدمات استشارية للمجتمع العالمي	0.64	1.84	7
62	تتعاون الجامعة مع هيئات ومؤسسات المجتمع العالمي	0.47	1.70	8
	المتوسط العام	0.44	2.11	

تشير نتائج جدول (١١) أن درجة خدمة المجتمع عالمية المستوى هي بدرجة (قليلة)، وتم قياسها من خلال (٨) عبارات، وكانت بدرجة (قليلة) على (٧) عبارات، وبدرجة قليلة جدا على عبارة واحدة، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (١.٧٠) إلى (٢.٤٣). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٦٤" (تنظم الجامعة المؤتمرات الدولية للقضايا العالمية المشتركة) بمتوسط حسابي (٢.٤٣) ودرجة (قليلة)، العبارة "٦٦" (تشارك الجامعة في الاحتفالات بالمناسبات العالمية) بمتوسط حسابي (٢.٤٠) ودرجة (قليلة). وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "٦٠" (تقدم الجامعة خدمات استشارية للمجتمع العالمي) بمتوسط حسابي (١.٨٤) ودرجة (قليلة)، العبارة "٦٣" (تتعاون الجامعة مع هيئات ومؤسسات المجتمع العالمي) بمتوسط حسابي (١.٧٠) ودرجة (قليلة جدا). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة الجامعات السعودية الناشئة وضعف علاقاتها مع الجامعات والهيئات والمؤسسات الدولية حتى وإن كانت تحتفل ببعض المناسبات العالمية كيوم المعلم وما شابهه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (توفيق ومرسى، ٢٠١٧) ودراسة (العباد، ٢٠١٧) ودراسة (Mok, 2013) ودراسة (guerrero & Urbano, 2011) التي توصلت إلى تعزيز دور الجامعات في خدمة مجتمعاتها وضرورة التعاون مع مؤسسات المجتمع، وتختلف مع دراسة (Mok, 2013) التي كشفت تطور الجامعات في عقد الشراكات وبرامج التوأمة والاستشارات.

#### البعد السادس: التمويل الجامعي عالمي المستوى:

#### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمويل الجامعي عالمي المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
67	الجامعة لها حرية إدارة مواردها المالية الذاتية	2.23	0.54	قليلة
68	الجامعة لها مصادر متنوعة لتمويلها المالي	2.08	0.70	قليلة
69	تعتمد الجامعة على نفسها في مواردها المالية	1.98	0.77	قليلة
70	تملك الجامعة أوقاف محلية ودولية عالية	1.98	0.77	قليلة

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
73	عقدت الجامعة شراكات تمويلية مع مؤسسات مالية	0.66	1.85	5
72	تملك الجامعة شركات استثمارية لمواردها	0.69	1.72	6
71	تحصل الجامعة على هبات محلية ودولية	0.70	1.67	7
	المتوسط العام	0.59	1.93	قليلة

تشير نتائج جدول (١٢) أن درجة التمويل الجامعي عالمي المستوى هي بدرجة (قليلة)، وتم قياسها من خلال (٧) عبارات، وكانت بدرجة (قليلة) على (٥) عبارات، وبدرجة (قليلة جداً) على عبارتين، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (١.٦٧) إلى (٢.٢٣). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٦٧" (الجامعة لها حرية إدارة مواردها المالية الذاتية) بمتوسط حسابي (٢.٢٣) ودرجة (قليلة)، العبارة "٦٨" (الجامعة لها مصادر متنوعة لتمويلها المالي) بمتوسط حسابي (٢.٠٨) ودرجة (قليلة). وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "٧٢" (تملك الجامعة شركات استثمارية لمواردها) بمتوسط حسابي (١.٧٢) ودرجة (قليلة جداً)، العبارة "٧١" (تحصل الجامعة على هبات محلية ودولية) بمتوسط حسابي (١.٦٧) ودرجة (قليلة جداً). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعات السعودية الناشئة على التمويل الحكومي كلياً، وضعف الكفاءات البشرية المتخصصة، وضعف سياسات الاعتماد على التمويل الذاتي من خلال استثمار مواقعها وبرامجها وبحوثها واستشاراتها وأوقافها وهباتها، وغياب الشراكات مع مؤسسات المال والأعمال المحلية والدولية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العامري، ٢٠١٢) ودراسة (guerrero& Urbano, 2011) التي توصلت إلى قصور وضعف عمليات التمويل الذاتي في الجامعات .

### السؤال الثاني: ما أبرز معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى؟

تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني، وللدرجة الكلية للمحور الثاني، وكانت النتائج كالتالي:

## جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات

عالمية المستوى

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
6	عدم توفر مجلس استشاري دولي في الجامعة	0.43	4.76	1
16	الاعتماد الكلي في التمويل على الحكومة	0.47	4.66	2
24	ضعف عمليات التسويق الدولي لنشاطات الجامعة	0.73	4.35	3
8	غياب الجامعة عن التصنيفات العالمية	1.26	4.24	4
14	عدم حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الدولي	0.66	4.16	5
15	عدم حصول الجامعة على الاعتماد البرامجي الدولي	0.66	4.16	6
18	ضعف الموازنة لبرامج تحول الجامعة نحو العالمية	0.82	4.12	7
9	غياب الجامعة عن جوائز التميز العالمية	0.54	4.06	8
17	ضعف مصادر التمويل الذاتية المحلية والدولية	0.78	4.05	9
12	عدم وجود أوعية دولية للنشر العلمي في الجامعة	0.96	3.93	10
19	ضعف التأهيل الدولي للموارد البشرية	0.62	3.88	11
3	غياب ممارسة منهجية الإدارة الاستراتيجية	0.75	3.84	12
23	غياب الشركات الاستثمارية في الجامعة	0.84	3.83	13
2	ضعف ممارسات الحوكمة الرشيدة في الجامعة	0.66	3.75	14

م	العبارات	درجة الموافقة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الموافقة
1	ضعف ممارسات الحرية الأكاديمية في الجامعة	0.70	3.62	15
13	ضعف إسهام الجامعة في معالجة المشكلات العالمية	0.60	3.55	16
22	ضعف الشراكات الدولية التعليمية والبحثية للجامعة	0.60	3.54	17
11	ضعف مراكز التميز البحثي العالمية في الجامعة	0.70	3.51	18
7	غياب الخطة الاستراتيجية في الجامعة ذات البعد الدولي	0.59	3.39	19
21	عدم توفر التكنولوجيا الفائقة في الجامعة	0.68	3.35	20
10	ضعف إسهام الجامعة في الإنتاج البحثي العالمي	0.45	3.28	21
20	ضعف البنى التحتية والعلوية في الجامعة	0.64	3.21	22
4	ضعف ممارسات خلق الميزة التنافسية في الجامعة	0.51	3.03	23
5	ضعف الخبرات الدولية لقيادات الجامعة	0.67	2.98	24
	المتوسط العام	0.40	3.80	كبيره

تشير نتائج جدول (١٣) أن درجة معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى هي بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٨٠)، وتم قياسها من خلال (٢٤) عبارة، وكانت بدرجة (كبيرة جداً) على (٤) عبارات، وبدرجة (كبيرة) على (١٤) عبارة، وبدرجة (متوسطة) على (٦) عبارات، وبمتوسطات حسابية تراوحت من (٢,٩٨) إلى (٤,٧٦). وكانت أعلى عبارتين كالتالي: العبارة "٦" (عدم توفر مجلس استشاري دولي في الجامعة) بمتوسط حسابي (٤,٧٦) ودرجة (كبيرة جداً)، العبارة "١٦" (الاعتماد الكلي في التمويل على الحكومة) بمتوسط حسابي (٤,٦٦) ودرجة (كبيرة جداً). وكانت أقل عبارتين كالتالي: العبارة "٤" (ضعف ممارسات

خلق الميزة التنافسية في الجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٠٣) ودرجة (متوسطة)، العبارة "ه" (ضعف الخبرات الدولية لقيادات الجامعة) بمتوسط حسابي (٢,٩٨) ودرجة (متوسطة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نمطية الجامعات السعودية الناشئة وخضوعها لأنظمة ولوائح موحدة ودرجة عالية من البيروقراطية وضعف الاستقلال الإداري والمالي، وضعف القيادات الأكاديمية والإدارية القادرة على إجراء التحولات النوعية التعليمية والبحثية والمجتمعية في مسار الجامعات السعودية الناشئة، وضعف مدخلات الجامعات السعودية الناشئة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المبدعين والموهوبين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، ٢٠١٩) التي كشفت وجود معوقات للتحويل نحو الجامعات البحثية بدرجة عالية، ودراسة (العباد، ٢٠١٧) ودراسة (guerrero & Urbano, 2011) التي كشفت عن أهمية رفع القدرة التنافسية، ووجود معوقات وعوامل مؤثرة تتفاوت في درجتها بين متوسطة وكبيرة تؤثر على تحول الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى.

#### التوصيات:

١. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في بعد الحكم المؤسسي جاءت بدرجة قليلة، وهو ما يتطلب منح الجامعات السعودية الناشئة الحرية الأكاديمية وإعادة هيكلتها وتطوير أنظمتها ولوائحها ومراجعة خططها الاستراتيجية.
٢. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في بعد التنافسية جاءت بدرجة قليلة، وهو ما يعني ضرورة اهتمام الجامعات السعودية الناشئة بمتطلبات التنافسية العالمية ومعاييرها والعمل على تحقيقها.
٣. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في بعد التدريس جاءت بدرجة قليلة، وهو ما يعني عناية الجامعات السعودية الناشئة بإعادة تأهيل أعضاء هيئة التدريس في عمليات التدريس الجامعي وأساليبه المتطورة.
٤. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في بعد البحث العلمي جاءت بدرجة قليلة، وهو ما يعني ضرورة عناية الجامعات السعودية الناشئة بالبحث العلمي وعملياته المختلفة بدءاً من إعداده وحتى نشره في أوعية النشر الدولية والتركيز على البحوث التطبيقية ودعم الباحثين.

٥. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في بعد خدمة المجتمع جاءت بدرجة قليلة، وهو ما يعني ضرور تعزيز علاقة الجامعات السعودية الناشئة مع مجتمعاتها المحلية والمجتمع الدولي، وعقد الشراكات الفاعلة التي تسهم في خدمة القضايا المجتمعية .
٦. نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى في بعد التمويل الذاتي جاءت بدرجة قليلة، وهو ما يعني أهمية استقلال الجامعات السعودية الناشئة مالياً، والاعتماد على مصادرها التمويلية الخاصة وتنويع تلك المصادر والتوسع في نشاطاتها ذات العوائد الاقتصادية.
٧. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة معوقات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى جاءت بدرجة كبيرة، وهو ما يتطلب من قيادات الجامعات السعودية الناشئة أخذها في الاعتبار عند إعادة هيكلتها وتطوير أنظمتها ومراجعة خططها .
٨. تطبيق الجامعات السعودية الناشئة لمنهجية الإدارة الاستراتيجية في تحولها إلى جامعات عالمية المستوى بما توفره من رؤية شاملة لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

## المراجع

## المراجع العربية:

- توفيق، صالح الدين محمد. (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية، ٢٨* (١٠٩)، ١٤٠-١٧٠.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (١٩٩٢). *البحث العلمي مفهومه وأنواعه وأساليبه، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.*
- الرافعي، عبدالرحمن علي. (٢٠١٣). إنشاء جامعات ذات مستوى عالمي: أفكار واقتراحات للدول النامية. *مجلة مستقبليات، ٤٣* (٢)، ٦٠-٨٥.
- الشمري، محمد فهاد. (٢٠١٥). درجة توافر متطلبات انتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٥* (٢)، ٤٥-٦٦.
- الصالح، عثمان بن عبدالله. (٢٠١٢). *بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.*
- طيب، وآخرون. (٢٠١٧). *التحول إلى جامعات عالمية المستوى: تجربة جامعة الملك عبدالعزيز. ترجمة: أ.د. عدنان حمزة زاهد، أ.د. محمود نديم نحاس، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي.*
- العامري، عبدالله بن محمد. (٢٠١٢). *متطلبات تدويل التعليم العالي لمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.*
- العباد، عبدالله أحمد. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦* (٣)، ٣٠٧-٣٢٣.
- المطيري، صيته بنت محمد. (٢٠١٩). *إنشاء جامعات بحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.*

## المراجع العربية المترجمة:

### sources and references:

- Tawfiq, Saleh Al-Din Muhammad. (2017). The Entrepreneurial University and its role in supporting and achieving sustainable competitive advantages: a proposed vision. *Journal of the Faculty of Education*, 28 (109), pp.140-170.
- Obaidat, Zoukan and others. (1992.) *Scientific research its Concept, Types and Methods*, Riyadh, Dar Usama for Publishing and Distribution.
- Al-Rafii, Abdul Rahman Ali. (2013). Creating world-class universities: ideas and suggestions for developing countries. *Futures Magazine*, 43 (2), pp.60-85.
- Al-Shammari, Muhammad Fahad. (2015). The degree of availability of knowledge production requirements as an input to build a competitive advantage in the University of Hail from the viewpoint of its academic leaders, *Journal of the Federation of Arab Universities for Research in Higher Education*, 35 (2), pp.45-66.
- Al-Saleh, Othman bin Abdullah. (2012). *Building a competitive advantage in Saudi public universities*. Unpublished PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Taeb, et al. (2017). *Transformation to world-class universities: the experience of King Abdulaziz University*. Translation: a. Dr . Adnan Hamza Zahid, a. Dr . Mahmoud Nadim Nahhas, King Abdulaziz University, Saudi Arabia: Scientific Publishing Center.
- Al-Amri, Abdullah bin Mohammed. (2012). *The requirements of internationalizing higher education for an entrance to achieve the global leadership of Saudi universities: a proposed vision*. Published PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Abbad, Abdullah Ahmad. (2017). A suggested model for raising the competitiveness of King Saud University in the light of the standards of international classifications of universities. *International Journal of Specialized Education*, 6 (3), pp.307-323.

Al-Mutairi, Sauta Bint Muhammad. (2019). *Establishing research universities in Kingdom of Saudi Arabia in light of Global experiences*. Unpublished PhD thesis, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

#### المراجع الأجنبية:

- Bisaria, Gaurav. (2013). Achieving competitive advantage private management. colleges or private universities, ternationa, *international Journal of social science& interdisciplinary Research* vol, (2), n3.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37 (1), 43-74.
- Fisch, C. O, et al. (2015). University patenting: A comparison of 300 leading universities worldwide. *The Journal of Technology Transfer*, 40(2), 318-345.
- Lee, J. (2013). Creating world-class universities: Implications for developing countries. *Prospects*, 43(2), 233-249.
- Mohrman, K., & Baker, D. (2008). The research university in transition: The emerging global model. *Higher education policy*, 21(1), 5-27.
- Mok, K. H. (2013). The quest for an entrepreneurial university in East Asia: Impact on academics and administrators in higher education. *Asia-Pacific Education Review*, 14 (1), 11-22.
- Ramirez, F., & Tiplic, D. (2014). In pursuit of excellence? Discursive patterns in European higher education research. *Higher Education*, 67(4), 439-455.
- Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. World Bank Publications.
- Saurez, M. (2006). Carrapatoso,e (the Role of usuability in The campetitiveness of higher Education institions). Papers of ladis international conference: Applied computing, 25-28, February, San sebastiah, Spain.
- Shin,J & Kehm, B. (2013). *Institutionalization of world-class university in global competition*. Dordrecht: Springer.
- Sullivan, J. (2017). *Global leadership in higher education administration: Perspectives on nternationalization by university presidents, vice-presidents and deans*. Ph. D. issertation, University of South Florida, United States--Florida. Retrieved from ProQuest.

Watabe, Y. (2015). *Japanese approaches to organizational internationalization of universities: A case study of three national university corporations*. Ph.D. dissertation, University of Minnesota, United States - Minnesota. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3403428).

Wang, Q. & Liu, N. C. (2014). *Development and prospect of world-class universities in East Asia and beyond*. In *The Forefront of International Higher Education*, pp. 281-294.

#### المواقع الإلكترونية :

موقع مجلس الوزراء السعودي، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تاريخ الدخول ١٢ سبتمبر 2019 <https://www.vision2030.gov.sa>

موقع المنتدى الاقتصادي العالمي، تاريخ الدخول ١١ سبتمبر ٢٠١٩  
<https://www.weforum.org/Focus/davos>

موقع تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية، تاريخ الدخول ١١ سبتمبر ٢٠١٩  
<http://www.shanghaiRanking-com>

موقع تصنيف qs للجامعات العالمية، تاريخ الدخول ١١ سبتمبر ٢٠١٩  
<https://www.topuniversities.com>

موقع تصنيف التايمز للجامعات العالمية، تاريخ الدخول ١١ سبتمبر ٢٠١٩  
<https://www.tineshighereduation.com>