المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك سعود
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية

إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية

Establishing International Branch Campuses in the Kingdom of Saudi Arabia According to International and Regional Experiences: A Future Vision

دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود استكمالاً لمطالب الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العالي

إعداد

ندى عبدالرحمن أبوحيمد

435204108

إشراف

د. نوف عبدالله بن جمعة

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك بقسم الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

2020-1442

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك سعود
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية

جامعة الملك سعود
King Saud University

نموذج إجازة رسالة دكتوراه بعنوان:

إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية

Establishing International Branch Campuses in the Kingdom of Saudi Arabia According to International and Regional Experiences: A Future Vision

إعداد

ندى عبدالرحمن أبوحيمد

٤٣٥٢٠٤١٠٨

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ ١٤٤٢/٥/٥ الموافق ٢٠٢٠/١٢/٢٠
وتمت إجازتها

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم		التوقيع
د. نوف عبدالله بن جمعة	مشرفًا ومقررًا	
أ.د حمدان أحمد الغامدي	عضوًا ومناقشًا داخليًا	
د. طارق محمد الثويني	عضوًا ومناقشًا داخليًا	
د. حصة سعد العريفي	عضوًا ومناقشًا داخليًا	
أ.د يوسف عبدالرحمن الشبل	عضوًا ومناقشًا خارجيًا	

الإهداء

إلى والدتي الحبيبة رحمة الله عليها

التي رحلت وهي بانتظار لحظة حصولي على درجة الدكتوراه.... رفع الله درجاتها في الآخرة وجمعني بها في الفردوس الأعلى

إلى فخري واعتزازي.... أبي الغالي أطال الله في عمره وحفظه ورعاه

إلى زوجي وأولادي " الوليد، تميم، فراس، وأسامة" الذين صبروا وتحملوا انشغالي عنهم فترة الدراسة

إلى أخي وأخواتي الذين ساندوني وكانوا معي دائمًا

إلى زملاء الدراسة شركاء النجاح

إلى المختصين والمهتمين

إلى كل من شجعني ودعم طموحاتي الأكاديمية

أهدي لكم ثمرة جهدي وتقبلوا تحياتي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدًا كثيرًا مباركًا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على فضله وتوفيقه بإتمام هذه الرسالة، ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجازها.

بدايةً أتقدم بالشكر الجزيل لسعادة الدكتورة الفاضلة نوف بنت عبدالله بن جمعة، أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك بقسم الإدارة التربوية؛ على إشرافها على هذه الرسالة، والتي لم تدخر جهدًا لمساعدتي، وكانت لي خير معين، ونبراسًا للعلم والخلق الرفيع، والشكر موصول للدكتور عبدالعزيز بن شهوان الشهوان على موافقته على إرشادي خلال مقترح البحث في الفترة التي سبقت تقاعده، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، سعادة كلٌ من الأستاذ الدكتور يوسف بن عبدالرحمن الشبل، كـ عضوًا ومناقشًا خارجيًا، والأستاذ الدكتور حمدان بن أحمد الغامدي، والدكتور طارق بن محمد الثويني، والدكتورة حصة بنت سعد العريفي، كأعضاء ومناقشين داخليين، على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، وتحملهم عناء قراءاتها وتجويدها.

وكلي امتنان لجامعتي جامعة الملك سعود؛ على منحي فرصة الدراسة في هذا الصرح العلمي العريق، ولِقسمي قسم الإدارة التربوية بأعضاء هيئتيه الأكاديمية والإدارية؛ لما قدموه من دعم وتوجيه طوال مدة الدراسة في مرحلة الدكتوراه.

مع وافر التقدير وعظيم الامتنان للأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم أداتي الدراسة ورؤيتها الاستشرافية، وإلى عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا بالاستجابة على الاستبانة، وسعادة الخبراء الكرام الذين أجابوا على جولات دلفاي وكان لمشاركتهم أكبر الأثر في إثراء نتائج الدراسة، والشكر موصول لكل من تفضل بتقديم العون أو المشورة، أو بطرح رأي، أو إسداء نصيحة وتشجيع، فلهم مني جزيل الشكر وخالص الدعاء.

مستخلص الدراسة

الكلية/ القسم/ التخصص: كلية التربية/ قسم الإدارة التربوية/ تخصص إدارة التعليم العالي.

عنوان الدراسة: إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية.

اسم الباحثة: ندى عبدالرحمن أبوحيمد. **اسم المشرفة:** د. نوف عبدالله بن جمعة.

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية – تخصص إدارة التعليم العالي.

تاريخ المناقشة: الأحد 1442/5/5هـ – 2020/12/20م.

الكلمات المفتاحية: جامعات عالمية– فروع الجامعات العالمية– تجارب دولية وإقليمية– رؤية استشرافية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال الكشف عن تحدياتها، وتحديد متطلباتها وضوابطها، للوصول لرؤية استشرافية تتضمن السيناريوهات المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية بالاستفادة من التجارب الدولية والإقليمية السباقة في هذا المجال.

منهج الدراسة وعينتها وأدواتها: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، المنهج الوصفي المسحي، ومنهج الدراسات المستقبلية (السيناريوهات) لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت أداتين، هما الاستبانة، وطبقت على عينة بلغت (544) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس السعوديين بـ (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وجامعة الحدود الشمالية)، وأسلوب دلفاي وطبق على 20 خبيرًا من حملة الدكتوراه من المختصين والباحثين المهتمين بمجال الدراسة.

أبرز نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن نتائج من أبرزها:

- تختلف فروع الجامعات العالمية باختلاف أنظمة البلدان المستضيفة من حيث أهدافها وأنظمتها وقوانينها ونماذجها واشتراطاتها وضوابطها وحوافزها وبرامجها وتخصصاتها ومصادر تمويلها ونوعية طلابها وسياسيات ضمان الجودة فيها.

- حصـــل محور التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية الســعودية على درجة موافقة عالية، بمتوســط حســابي عام بلغ (3.81)، وكان من أهم هذه التحديات: (قصـور القوانين والتشـريعات المنظمة لآلية إنشـاء الفروع، تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع، ضـعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع، ارتفاع الرسـوم الدراسـية بالفروع، صـعوبة ضـمان اسـتدامة مصـادر تمويل الفروع).
- حصـل محور المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية على درجة موافقة عالية جدًا، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.37)، وجاء ترتيب المتطلبات على النحو الآتي: (في المرتبـة الأولى المتطلبـات الاســـتراتيجيـة، المرتبـة الثـانيـة المتطلبـات التنظيميـة والإدارية، المرتبة الثالثة المتطلبات التشـــريعية والقانونية، المرتبة الرابعة المتطلبات الأكاديمية، المرتبة الخامسة متطلبات الثقافة التنظيمية، وفي المرتبة السادسة والأخيرة المتطلبات المادية).
- حصـل محور الضـوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـائها في المملكة العربية الســعودية على درجة موافقة عالية جدًا، بمتوســط حســابي عام بلغ (4.40)، وجاء ترتيب الضوابط على النحو الآتي: (في المرتبة الأولى الضوابط المتعلقة بضمان الجودة، المرتبة الثانية الضـوابط المتعلقة بالجامعة الأم، المرتبة الثالثة الضـوابط المتعلقة بالفرع، المرتبة الرابعة الضـوابط المتعلقة بهيئة التدريس، المرتبة الخامسـة الضـوابط المتعلقة بالنواحي المادية، المرتبة السـادســة الضــوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية، المرتبة السـابعة والأخيرة الضــوابط المتعلقة بالطلاب).
- قدمت الدراسـة رؤية اسـتشـرافية تضـمنت ثلاثة سـيناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، وهي: (سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية – سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية– سيناريو الفروع المستقلة)، وضحت فيها الافتراضات التي بني عليها كل سيناريو، والتداعيات المترتبة عليه، وقدمت وصفًا للمشاهد العامة لعناصر كل سيناريو من السيناريوهات الثلاثة على حدة.

وبناءً على ما أسفرت عنه الدراسـة من نتائج فقد أوصـت بالاسـتفادة من رؤيتها الاسـتشـرافية، وقدمت آليات لمواجهة التحديات وتوفير المتطلبات وضبط عمل الفروع، مما يساهم في نجاح فروع الجامعات العالمية واستدامتها بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

Collage\ Department\ program: College of Education\ Department of Educational Administration\ Higher Education Management.

Title: Establishing International Branch Campuses in the Kingdom of Saudi Arabia According to International and Regional Experiences: A Future Vision **Researcher Name:** Nada Abdalrhman Abohamed.

Name of the Supervisor: Dr. Nouf Abdullah Bin Jomah.

Degree: Doctor of Philosophy in Educational Administration - specialization of the Higher Education Management.

Discussion or grants Date: Sunday 5\5\1442 – 20\12\2020

Keywords: International Universities, International Branch Campuses, International and Regional Experiences, and Future Vision.

Study objectives: The study aimed to predict the future of International Branch Campuses in the Kingdom of Saudi Arabia, by revealing challenges they face and identifying their requirements and restrictions for a future vision. This includes possible scenarios for the branches of international universities in KSA by making use of international and regional pioneering expertise in this field.

Study approach, sample, and tools: The study adopted the descriptive documentary approach, the descriptive survey approach and the future studies approach (scenarios) to attain the objectives of the study. Two tools were used: (1) a questionnaire that was administered to a sample of (544) members of the Saudi faculty at King Saud University, King Abdulaziz University, King Khalid University, Imam Abdulrahman bin Faisal University, and Northern Border University. (2) the Delphi method applied to 20 Ph.D experts, specialists and researchers who were interested in the field of study.

The most notable findings of the study were:

- The branches of international universities differ according to the systems of the host countries in terms of their objectives, regulations, laws, models of branches, requirements, restrictions, incentives, programs, majors, sources of funding, the quality of their students, and the quality assurance policies**.**
- The challenges that the branches of international universities are expected to face in the KSA was found to have a high degree of agreement, with an Arithmetic mean of all reached (3.81), of these important challenges were lack of laws and legislation for regulating the mechanism for establishing branches, the complexity of government procedures related to granting licenses to branches, weak secondary education outputs in terms of global

skills needed to enroll in branches, high tuition fees in these branches, and difficulty in ensuring the sustainability of the branches' funding sources.

- The requirements for establishing branches of international universities in KSA obtained a very high degree of agreement, with an Arithmetic mean of all reached (4.37), the order of requirements are ranked as first, strategic requirements, second, organizational and administrative requirements, third, legislative and legal requirements, fourth, academic requirements, fifth, organizational culture requirements, and sixth, material requirements.
- The restrictions that branches of international universities must adhere to when establishing in KSA have received a very high degree of agreement , with an Arithmetic mean of all reached (4.40), the order of restrictions are arranged as first, restrictions related to quality assurance, second, restrictions related to the original university, third, restrictions related to branches, fourth, restrictions related to the faculty members, fifth, restrictions related to materialistic aspects, sixth, restrictions related to academic programs, and seventh, restrictions related to student.
- The study has proposed a future vision that included three possible scenarios for branches of international universities in KSA. They were Academic Partnership Branches Scenario, Strategic Alliances Branches Scenario, Independent Branches Scenario**.**

On the basis of the current study findings, the study recommended the use of the proposed future vision, and provided mechanisms to meet the challenges, and requirements to control the work of the branches, so as to enhance the success and sustainability of international university branches in KSA.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
نموذج الإجازة	ت
الإهداء	ث
شكر وتقدير	ج
مستخلص الدراسة	ح
فهرس المحتويات	ر
فهرس الجداول	ش
فهرس الملاحق	ط
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	**9-1**
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	6
أسئلة الدراسة	7
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني **أدبيات الدراسة**	92-10
أولاً/ الإطار النظري	11
المبحث الأول: فروع الجامعات العالمية	11
مفهوم فروع الجامعات العالمية وخصائصها	12
تاريخ فروع الجامعات العالمية	16
نمو أعداد فروع الجامعات العالمية وتطورها	19
نماذج فروع الجامعات العالمية	22
الأسباب والدوافع التي أدت إلى إنشاء فروع الجامعات العالمية وانتشارها	24
ضمان جودة فروع الجامعات العالمية	27
التحديات التي تواجه فروع الجامعات العالمية	28
عوامل النجاح لفروع الجامعات العالمية	32
فشل فروع الجامعات العالمية وإغلاقها	34
المبحث الثاني: التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية	37

فروع الجامعات العالمية في الصين	37
فروع الجامعات العالمية في الإمارات	45
فروع الجامعات العالمية في ماليزيا	53
فروع الجامعات العالمية في سنغافورة	57
فروع الجامعات العالمية في قطر	61
التعليق على التجارب الدولية والإقليمية وأوجه الإفادة منها	65
المبحث الثالث: التعاون الدولي بالمملكة العربية السعودية	66
وكالة التعاون الدولي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية	67
مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية	69
ثانياً/ الدراسات السابقة	76
الدراسات العربية	76
الدراسات الأجنبية	81
التعليق على الدراسات السابقة	90
الفصل الثالث **منهجية الدراسة وإجراءاتها**	116-93
منهج الدراسة	94
مجتمع الدراسة	94
عينة وأفراد الدراسة	96
أداتا الدراسة	99
إجراءات تطبيق أداتي الدراسة	113
الأساليب الإحصائية	116
الفصل الرابع **عرض ومناقشة نتائج الدراسة**	234-118
عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول	118
عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني	128
عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث	134
عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع	155
عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس	186
الرؤية الاستشرافية	224
الفصل الخامس **خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات**	245 -235
أولًا: ملخص الدراسة	236
ثانيًا: نتائج الدراسة	237

ثالثًا: توصيات الدراسة	244
رابعًا: مقترحات لدراسات مستقبلية	245
قائمة المراجع	246- 262
الملاحق	263- 325

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تاريخ فروع الجامعات العالمية	18
2	تطور أعداد فروع الجامعات العالمية	19
3	توزيع فروع الجامعات العالمية وفقًا لأبرز البلدان المصدرة والمستضيفة	20
4	قائمة فروع الجامعات العالمية في الصين	37
5	قائمة فروع الجامعات العالمية في الإمارات	45
6	قائمة فروع الجامعات العالمية في ماليزيا	53
7	قائمة فروع الجامعات العالمية في سنغافورة	58
8	قائمة فروع الجامعات العالمية في قطر	62
9	توزيع أفراد مجتمع الدراسة لكل جامعة	95
10	عينة الدراسة من فئة أعضاء هيئة التدريس	96
11	خصائص عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس	97
12	خصائص أفراد الدراسة من الخبراء	98
13	تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)	100
14	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور (ن = 35)	101
15	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني (المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للبعد والمحور المنتمية إليه (ن = 35)	102
16	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثاني (المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة (ن = 35)	102
17	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثالث (الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للبعد والمحور المنتمية إليه (ن = 35)	103
18	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثالث (الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة (ن = 35)	104
19	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	105
20	تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي لأداة الدراسة (استبانة الجولة الثانية من جولات دلفاي)	107
21	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بالدرجة الكلية للبعد وللمحور المنتمية إليه	108

22	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة	109
23	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد وللمحور المنتمية إليه	109
24	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة	110
25	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سيناريو الفروع المستقلة بالدرجة الكلية للبعد وللمحور المنتمية إليه	110
26	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور سيناريو الفروع المستقلة بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة	111
27	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات استبانة دلفاي	113
28	بيان عدد الاستبانات الموزعة على العينة والعائد منها (ن= 544)	113
29	أفراد الدراسة من فئة الخبراء المشاركين في جولات دلفاي (ن= 20)	115
30	ملخص التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية	118
31	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية	129
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب التنازلي لأبعاد محور المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	135
33	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	137
34	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	140
35	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات التشريعية والقانونية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	143
36	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات الأكاديمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	146
37	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	149
38	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات المادية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية	152
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب التنازلي لأبعاد محور الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	155
40	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالجودة التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	157

41	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	161
42	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالفرع التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	165
43	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	169
44	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	174
45	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	177
46	استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية	183
47	استجابات أفراد الدراسة من الخبراء حول أبعاد سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	187
48	استجابات أفراد الدراسة من الخبراء حول أبعاد سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	199
49	استجابات أفراد الدراسة من الخبراء حول أبعاد سيناريو الفروع المستقلة	210
50	نموذج ملخص لسيناريوهات الرؤية الاستشرافية	232

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية	264
2	قائمة محكمي الاستبانة	278
3	الاستبانة في صورتها النهائية	281
4	استبانة دلفاي (المفتوحة) الجولة الأولى	290
5	استبانة دلفاي (المغلقة) الجولة الثانية في صورتها الأولية	296
6	قائمة محكمي استبانة دلفاي	305
7	استبانة دلفاي (المغلقة) الجولة الثانية في صورتها النهائية	307
8	قائمة الخبراء	314
9	قائمة محكمي الرؤية الاستشرافية	317
10	خطابات تسهيل المهمة	319

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، والذي يشمل مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلتها، وأهدافها، وأهميتها النظرية والتطبيقية، وأسئلتها، وتوضيحًا لحدودها الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية، وأبرز مصطلحاتها.

المقدمة:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تسارعًا في وتيرة العولمة، وثورةً علميةً وتقنيةً واسعة، أدَّت إلى تحولات كبيرة في التعليم العالي، جعلته ينتهج نهجًا عالميًا يقوم على التنوع والتبادل والانفتاح، فتطور سوق عالمي للتعليم العالي شمل عدة مجالات، كالتوسع في قبول الطلاب الدوليين، وتزايد نسب الابتعاث الخارجي، وتعدد مجالات التعاون العلمي والبحثي المشترك مع المراكز البحثية والجامعات العالمية، وعُقدت برامج التوأمة مع الجامعات الرائدة، ودخل لسوق التعليم العالي منافسون محليون ودوليون، حيث لم يعد التعليم الجامعي مقدمًا من الجامعات الحكومية وحدها، بل تنافسها جامعات خاصة، وجامعات افتراضية وأخرى أجنبية، فالتعليم العالي لم يعد محصورًا ضمن الحدود الوطنية.

ومع مطلع هذا القرن برزت فروع الجامعات العالمية كنموذج شائع للتعليم العابر للحدود الوطنية، والتي أُعتبرت التجسيد الجديد للحراك الأكاديمي في التعليم العالي (العوضي، 2013). الذي لم يقتصر على الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب فقط، ولا على برامج ومناهج أجنبية تُدرس في بلدان أخرى، ولا مشاريع توأمة ومشاريع بحثية مشتركة، بل حراك مؤسسات أكاديمية بأبنيتها وأنظمتها ومعاييرها وبرامجها ودرجاتها وإدارتها وأعضاء هيئتها التدريسية.

وفي هذا السياق تؤكد تقارير أجراها فريق أبحاث مرصد التعليم العابر للحدود [C-BERT] The Cross-Border Education Research Team بأن الحالة العامة لفروع الجامعات العالمية صحية ومتنامية، وأن أعدادها تنمو بشكل ملحوظ، حيث كانت في 2006 (82) فرعًا، وتجاوزت في 2009 الـ (162) فرعًا، لتزيد في 2016 إلى (249) فرعًا، لتصل في آخر تحديث لإحصاءات العام 2017 إلى (263) فرعًا.

والمتتبع لفروع الجامعات العالمية يجد أن معظمها يتركز في البلدان ذات الاقتصـــاديات النامية، وتحديدًا في دول شرق آسيا والخليج العربي، حيث كشف التقرير النهائي لمشروع ضمان جودة التعليم العـالي العـابر للحـدود Final report of the Quality Assurance of Cross border Higher Education [QACHE] بأن فروع الجامعات العالمية في منطقة الخليج العربي تكتسب شعبيةً واسعةً، ويزيد الإقبال عليها من قبل الطلاب (Al-Sindi, Llavori, Lantermann, Patil, Ranne, Pisarz, Treloar, & Trifiro، 2016).

ومقابل نمو الفروع وازدهارها في منطقة الخليج العربي، إلا أنه لم يُنشـــأ –حتى الآن– أي فرع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، حيث عملت خلال الفترة الماضية على توسيع تعليمها الجامعي الحكومي والخاص، مع تعزيز مبادرات التعاون والشراكة الدولية، كبرامج الابتعاث الخارجي، ومذكرات التعاون في المجالات العلمية والبحثية، وبرامج الإشـراف الخارجي المشـترك، وبرامج التوأمة وغيرها.

ورغم تلك الجهود والمبادرات الدولية إلا أنها لم تعد كافية لمواكبة التطورات العالمية، حيث اقتصرت كما ذكرت هنادي الحكير (2015) على أشكال محددة، اختصت بها بعض الجامعات دون غيرها، فظهرت الحاجة لمزيد من الانفتاح العالمي والتبادل العلمي، حتى لا يعيش التعليم العالي الســعودي في عزلة عن المجتمع الدولي، فالتوجه نحو العالمية وفقًا للعامري (2013) أمر حتمي تفرضه التطورات الدولية في بيئة التعليم العالي السعودي، الذي لن يرقى لمستوى التنافس، ولن يحقق الريادة عالميًا دون أن يعمل على إضفاء البعد الدولي، ودون أن يمتلك ميزة تنافسية في سوق التعليم العالي العالمي، تؤهله لاجتذاب الجامعات العالمية الرائدة عبر إنشاء فروع لها داخل المملكة.

وفي إطار توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي؛ نظراً لحاجة التعليم العالي المحلي لمواكبة التوجهات العالمية، مع وجود مبررات تربوية واجتماعية وسـياسـية واقتصادية داعمة ومشجعة للاستعانة بتعليم عالٍ عابر للحدود في المملكة العربية السعودية، كشفت عنها دراسة الحربي (2016)، واستجابةً لتحقيق رؤية المملكة 2030، والتي نصت على "فتح فصل جديد في استقطاب الكفاءات والمواهب العالمية للعمل معنا والاسهام في تنمية اقتصادنا"، صدرت موافقة المقام السامي بمرسوم ملكي رقم (م/27) وتاريخ 1441/3/2هـ الموافق 31/ 10/ 2019 على نظام الجامعات الجديد الذي سمح في الفقرة الثانية من المادة السابعة بإنشاء فروع للجامعات الأجنبية وإقرار اللوائح التنظيمية لعملها في المملكة العربية السعودية والرقابة عليها، مما يؤمل أن تكون رافدًا داعمًا للتعليم العالي المحلي بشقيه الحكومي والخاص.

ليأتي هذا القرار استجابة لنتائج عدة دراسات محلية كشفت عن الدور التي يمكن لفروع الجامعات العالمية أن تؤديه في تطوير نظام التعليم العالي السعودي، كدراسة الصالح (2012) التي نادت بالسماح بافتتاح فروع لجامعات عالمية، مؤكدة على دورها في تعزيز التنافس داخل قطاع التعليم العالي السعودي، والرفع من قدرات الجامعات المحلية، ودراسة الحربي (2016) التي أكدت على أن الترخيص بإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة، سيساهم في تحقيق قفزات نوعية في التعليم العالي المحلي، والارتقاء به لمواكبة المستوى العالمي، وإعداد القوى البشرية المؤهلة، وتطوير البحث العلمي والتقدم التكنولوجي، ودراسة العنزي (2016) التي كشفت بإن دخول جامعات عريقة ذات سمعة عالمية، يمكنه أن يسهم في تطوير التعليم العالي السعودي، مما قد يؤدي إلى تضييق حجم الهوة التعليمية والثقافية بين الخريجين المحليين والدوليين.

وهنا لابد من بيان أن مسايرة متطلبات الانفتاح العالمي في التعليم العالي، وافتتاح فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، يتضمن فرصًا يجب استثمارها، وتحديات ينبغي التغلب عليها، مع العمل على تحقيق التوازن بين أمرين هما عالمية التعليم العالي من جهة، والحفاظ على الثقافة والهوية الوطنية من جهة أخرى، الأمر الذي يقتضي دراسة التجارب الدولية والإقليمية السباقة في هذا المجال، والإفادة منها عند إنشاء الفروع في السعودية، مما يُمكِن من كسب مزاياها، وتجنب المخاطرة، الأمر الذي يمكنه أن ينعكس أثره في تطوير التعليم العالي السعودي وتحسين نوعيته، ليصبح أكثر مواكبة لتوجهات البيئة العالمية، ويعزز التعاون الدولي في مجال التعليم العالي.

مشكلة الدراسة:

إدراكًا للدور الذي يمكن لفروع الجامعات العالمية أن تؤديه في حل مشكلات التعليم العالي السعودي، ورفع نوعيته بتخريج كوادر بشرية بمواصفات عالمية تتناسب مع مرحلة التحول الوطني الذي تعيشه المملكة، وفي ظل التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، والعمل على خصخصة قطاع التعليم العالي واستقلاليته، وبعد السماح بإنشاء فروع لجامعات عالمية في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية العمل على خلق مناخ مواتٍ لدخولها في سوق التعليم العالي السعودي، واستقطاب الكفاءات المميزة في هذا المجال، والسعي لتأطيرها بما يتناسب مع المنظومة الاجتماعية والبنية الثقافية للمجتمع السعودي، وهذا ما أشار إليه القحطاني (2017) عندما أكد على تعديل القوانين والتشريعات السارية بالمملكة التي تفرض قيودًا على الاستثمار الأجنبي في التعليم العالي، والحربي (2016) عندما ذكر أن من الطرق الكفيلة لنجاح الفروع وضع التشريعات اللازمة لتنظيم عملها داخل المملكة، مع تقديم الحوافز المناسبة لها، والسعي لتوفير المناخ المجتمعي اللازم لنجاحها.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه رغم الدور الذي أدته فروع الجامعات العالمية في تطوير أنظمة التعليم العالي على مدى العقدين الماضيين، إلا أنها واجهت مخاطر وصعوبات ترتب عليها وجود فروع متعثرة أغلقت أبوابها بعد فترات قصيرة من تشغيلها، جراء تعرضها لتحديات تقف أمام استمراريتها، لأسباب مختلفة كشفت عنها عدة دراسات كدراسة ألتباك Altbach (2011) وبغدادي Baghdady (2017) منها ما يتعلق باستدامة التمويل، وانخفاض معدلات التسجيل، وصعوبة استقطاب واستبقاء أعضاء هيئة تدريس أكفاء، وعدم القدرة على تكييف البرامج مع السياق المحلي، إضافةً للقيود على الحرية الأكاديمية، وضعف تحقيق معايير الجودة، أما السندي وزملائه .et al Al-Sindi (2016) فأشاروا إلى تحديات واجهت الفروع في منطقة الخليج العربي تحديدًا، من أهمها الافتقار للأطر القانونية المنظمة، وصعوبات الاعتراف بالمؤهلات، وضعف التعاون بين نظم ضمان الجودة المحلية والخارجية.

والمتتبع للدراسات حول فروع الجامعات العالمية يلحظ أنها مجال للبحث جديد ومتنامي، حيث أكد الفوزان Alfouzan (2015) أن فروع الجامعات العالمية بحاجة أكبر لمزيد من البحوث التي تستهدف تحليلاً لأبرز تجارب الدول المستضيفة للفروع للإفادة منها، والوقوف على تحدياتها، وتحديد متطلباتها، والعمل على وضع آليات لضبطها ومتابعتها للتقليل من آثارها وتعزيز إيجابياتها، واستثمار الفرص التي تتيحها، لتكون قادرة على تحقيق النجاح والاستدامة.

وباستقراء ما سبق ونظرًا لحداثة السماح بإنشاء فروع للجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية، مع وجود تحديات واجهت الفروع دوليًا وإقليميًا، بالإضافة لكونها مجالاً للبحث جديدًا ومتناميًا، ولقلة الدراسات العربية في هذا المجال، وندرتها محليًا، تظهر الحاجة لإجراء الدراسات المحلية حولها، لذا جاءت هذه الدراسة لتستشرف مستقبل فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، وتكشف عن تحدياتها، وتحدد متطلباتها وضوابطها، للوصول لرؤية استشرافية تعزز من فرص نجاحها واستدامتها محليًا، بالاستفادة من التجارب الدولية والإقليمية السباقة في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. تحليل لأبرز التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية.
2. الكشف عن التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء التدريس.
3. التعرف إلى المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء التدريس.

4. تحديد الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء التدريس.
5. تقديم رؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في جانبين هما:

- الأهمية النظرية:

- حداثة التوجه نحو فروع الجامعات العالمية، حيث برزت وتزايدت أعدادها مطلع القرن الحادي والعشرين.
- تتوافق الدراسة مع نظام الجامعات 2019، والذي سمح بإنشاء فروع للجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية.
- تعد الدراسة الأولى –حد علم الباحثة– التي تقدم رؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- ندرة الدراسات العربية حول فروع الجامعات العالمية، لذا يؤمل أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية في مجال فروع الجامعات العالمية.

- الأهمية التطبيقية:

- أنها من الدراسات التربوية الاستشرافية المعتمدة على تحليل التجارب الدولية والإقليمية، للاستفادة من إيجابياتها وتلافي سلبياتها؛ للتوصل لرؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية تتناسب مع البيئة المحلية، يؤمل أن تساهم في نجاح تجربة فروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية واستدامتها مستقبلاً.
- إمكانية الدراسة في تحقيق رؤية المملكة 2030 والتي من أهدافها تحقيق اقتصاد مزدهر من خلال "تهيئة البيئة الجاذبة التي يمكن من خلالها استثمار كفاءاتنا البشرية، واستقطاب أفضل العقول في العالم للعيش على أرضنا، وتوفير كل الإمكانات التي يمكن أن يحتاجوا إليها، بما يسهم في دفع عجلة التنمية" حيث يؤمل أن تساهم الدراسة في تنظيم آلية استقطاب أفضل الجامعات العالمية لافتتاح فروع لها بالمملكة، قد تكون ذات مردود إيجابي على الاقتصاد الوطني.
- تساهم الدراسة في توفير معلومات ميدانية، وتقديم رؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية في المملكة، والتي يؤمل أن تكون أساساً لمتخذي القرار سواء محليًا، أو للمستثمر الأجنبي على حدٍ سواء.

- يؤمل أن تسهم الدراسة في إفادة متخذي القرار في وضع لائحة منظمة لفروع الجامعات العالمية في المملكة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أبرز التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية؟
2. ما التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء التدريس؟
3. ما المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء التدريس؟
4. ما الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء التدريس؟
5. ما الرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية؟

حدود الدراسة:

تمت الدراسة وفق الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم رؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة للجوانب الآتية:
  - استعراض وتحليل تجربة كل من الصين، الإمارات العربية المتحدة، ماليزيا، سنغافورة، وقطر في استضافة فروع الجامعات العالمية والإفادة منها.
  - التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
  - المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية.
  - الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية.
  - السيناريوهات المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذكورًا وإناثًا ممن يحملون درجة الدكتوراه، إضافةً إلى مجموعة من الخبراء المختصين والمهتمين بمجال الدراسة.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الميدانية في جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، جامعة الملك خالد بأبها، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في الدمام، وجامعة الحدود الشمالية بعرعر؛ وذلك لأنها تمثل التوزيع الجغرافي لمناطق المملكة، حيث

اختيرت جامعة واحدة في كل منطقة من المناطق الخمس الرئيسة بالمملكة، إضافةً لكونها تضم الثلاث جامعات المستقلة وفق نظام الجامعات.

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1440-1441هـ.

مصطلحات الدراسة:

من المصطلحات الرئيسة في هذه الدراسة ما يلي:

الجامعات العالمية (International Universities):

- اصطلاحًا/ تعرف بأنها "مؤسسات أكاديمية صممت لتوليد شتى أنواع المعرفة ونشرها، وتوفير التعليم العالي الجيد بمختلف مستوياته، وتلبية حاجات البلد، وخدمة المصلحة العامة، والتي تسعى لتحقيق المستوى الذي يضمن لها الانضمام إلى قوائم تصنيف جامعات العالم التي تركز على التعليم الجيد، والتدويل، ومخرجات البحوث، والمكانة، والتأثير" (طيب، 2016، ص5).
- ويقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة/ الجامعات الأجنبية المتميزة أكاديميًا وإداريًا وماليًا، والحاصلة على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

فروع الجامعات العالمية International Branch Campuses [IBC]:

- اصطلاحًا/ تعريف فريق أبحاث التعليم العابر للحدود [C-BERT] للفرع بأنه "كيان مملوك على الأقل جزئيًا من قبل مقدم تعليم أجنبي، يعمل باسم مزود التعليم الأجنبي، ويوفر برنامجًا أكاديميًا كاملاً مع وجود فعلي في موقع البلد المستضيف، يحصل فيه الطالب على درجة تمنحها المؤسسة التعليمية الأجنبية" (Garrett, Kinser, Lane & Merola، 2016).
- ويقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة/ حرم جامعي خارجي متكامل بمرافقه التعليمية مملوك كليًا أو جزيئًا لجامعة أجنبية "غير سعودية" حاصلة على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، يحمل اسمها والعلامة التجارية نفسها، وتُمنح حق إداراته والإشراف عليه أكاديميًا وإداريًا، يقدم برامج أكاديمية بتخصصات تتناسب مع احتياجات ومتطلبات بيئة المجتمع السعودي بمستوى تعليمي مقارب للجودة في الجامعة الرئيسة، يَدْرس به الطالب البرنامج كاملاً منتظمًا، ليحصل على شهادة علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم.

التجارب الدولية والإقليمية (International and Regional Experiences):

- اصطلاحًا/ تعريف عبود المذكور في (المعمري، 2008، ص11) على أنها "مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانًا من ميادين النشاط الإنساني بصورة متكاملة، وتكون ذات دلالة علمية لوسائل العمل ومتطلباته واتجاهاته ومساراته بقصد إحداث تغيرات فيه".

- ويقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة/ مجموعة الخبرات والممارسات العملية البارزة في استضافة فروع الجامعات العالمية، والتي تتضـــمن تجربة كل من الصـــين، الإمارات العربية المتحدة، ماليزيا، ســـنغافورة، وقطر، بهدف اســـتعراضـــها وتحليلها، والإفادة منها في التوصـــل لرؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.

الرؤية الاستشرافية (Future Vision):

- اصـــطلاحًا/ تعرف بأنها "اجتهاد علمي منظم يهدف إلى صـــياغة مجموعة من التوقعات المشـروطة أو السـيناريوهات التي تشـمل المعالم الرئيسـة لمجتمع ما، والتي تفترض الواقع تارةً والمأمول تارةً أخرى مهما كانت طبيعة الصـــور المأمول فيها، دون أن تنتهي إلى قرار بتحقيق أي من هذه الصور، حيث يدخل هذا في حيز التخطيط" (العيسوي، 1998، ص22).
- ويقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة/ مجموعة السيناريوهات أو البدائل المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية الســـعودية، انطلاقًا من التجارب الدولية والإقليمية في هذا المجال، ومن معطيات التحديات التي ستواجهها، وما يلزمها من متطلبات يجب توفيرها، وضوابط ينبغي الالتزام بها، مما سـيعزز من فرص نجاحها واسـتدامتها محليًا، من خلال دراسـة ميدانية لآراء أعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات الســـعودية، والاســـترشـــاد بآراء الخبراء في هذا المجال، للتوصل إلى توصيات بشأن القرارات التي ينبغي اتخاذها للوصول لوضع مستقبلي مرغوب فيه للفروع بالمملكة بعد مرور فترة زمنية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً/ الإطار النظري

- فروع الجامعات العالمية
- التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية
- التعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

ثانياً/ الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

يتناول هذا الفصل أدبيات الدراسة عبر قسمين أساسيين، أولهما الإطار النظري، ويضم ثلاثة مباحث رئيسة هي: فروع الجامعات العالمية، التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، والتعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. وثانيهما محور الدراسات السابقة، ويضم ثلاثة مباحث رئيسة هي: الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، إضافةً إلى التعليق على الدراسات السابقة.

أولاً/ الإطار النظري:

المبحث الأول: فروع الجامعات العالمية:

تمهيد:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تطور سوق عالمي للتعليم العالي، عرف بالتعليم العالي العابر للحدود الوطنية Trans National Higher Education [TNHE] والذي يتيح الفرصة للطلاب للحصول على درجات علمية من مؤسسة تعليم عالٍ أجنبية دون مغادرة محل إقامتهم، ويتخذ عدة أشكال منها التعليم عن بعد، وبرامج التوأمة والامتياز والشراكة، إضافةً إلى فروع الجامعات العالمية، والتي شهدت في الآونة الأخيرة نموًا واهتمامًا واسعًا، وللوقوف على ماهية فروع الجامعات العالمية سيتناول هذا المبحث الفروع من حيث مفهومها وخصائصها، تاريخها، نموها وتطور أعدادها، نماذجها، الأسباب والدوافع التي أدت إلى نموها وانتشارها، ضمان الجودة فيها، تحدياتها، عوامل نجاحها، وأسباب فشل البعض منها وإغلاقه.

مفهوم فروع الجامعات العالمية وخصائصها:

فروع الجامعات العالمية هي شكل من أشكال التعليم العالي العابر للحدود، أطلق البعض عليها ظاهرة عالمية التعليم العالي المستورد، وأضاف آخرون ظاهرة عالمية التعليم العالي المستورد والمصدر Imported-Exported Internationalization of Higher Education، والاستخدام الأكثر شيوعًا في الأدبيات حاليًا هو الحرم الجامعي في الخارج Offshore Campuses أو فروع الجامعات العالمية International Branch campuses [IBCs] وذلك تميزًا لها عن التعليم عن بعد، والجامعات المختلطة، وبرامج التوأمة والامتياز وغيرها، إنها تحديدًا فرع لجامعات أجنبية في بلدان أخرى (Lane & Kinser، 2011a).

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات أكدت العديد من الدراسات كدراسة لوتون وكاتسوميتروس Lawton and Katsomitros (2012) وماكي Mackie (2019a) وفيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) على عدم وجود اتفاق حول مفهوم فروع الجامعات العالمية، حيث اختلف المفهوم باختلاف الفترة الزمنية، وتطور مع تطور طبيعة عمل وأهداف الفروع نفسها، والتغييرات المستمرة في الأنشطة والعمليات والنماذج وأشكال التعاون المشترك، واختلاف أهداف الجامعات الأم، وتغير الأطر التنظيمية للبلدان المستضيفة.

ولعل أبرز المحاولات لتحديد مفهوم فروع الجامعات العالمية، ما نشره مرصد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] وهو منظمة مقرها المملكة المتحدة تجري تقارير ودراسات حول النشاط التعليمي العابر للحدود، عبر فرق بحث من جامعة ولاية نيويورك ألباني [C-BERT] بالتعاون مع المجلس الأمريكي للتعليم American Council for Education [ACE] والتي نشرت حتى اليوم ستة تقارير عن فروع الجامعات العالمية، كان آخرها في عام 2017، وقدمت في بعضها تعريفات للفروع مع اختلافات دقيقة فيما بينها سيتم استعراضها، إضافةً لتعريفات بعض الكتاب المهتمين بعمل الفروع وفقًا للتسلسل الزمني.

في تقرير المرصد [OBHE] للعام 2006 عرف فيربيك وميركيلي Verbik and Merkley الفرع بأنه "كيان ينشأ بعيدًا عن الجامعة الأم، يقدم التعليم العالي مستخدما اسم الجامعة الأم، ويدار من قبلها وحدها، أو من خلال الشراكة مع مؤسسات أخرى، يحصل الطالب بعد إتمامه لمتطلبات البرنامج الأكاديمي بنجاح على درجة علمية معترف بها من الجامعة الأم" ميز هذا التعريف الفرع

عن غيره من أشـــكال التعليم العالي العابر للحدود كبرامج التوأمة والامتياز عندما أكد على أن الجامعة الأم هي المسؤولة عن إدارة الفرع، سواءً بشكل كامل أو بالشراكة مع غيرها من المؤسسات.

في 2009 عرف المجلس الأمريكي للتعليم [ACE] الفرع تعريفًا أكثر تفصـيلًا ودقةً، حيث تطرق لعناصـر الفرع من المبنى والكادر الإداري والأكاديمي، وأضـاف نقطة مهمة تتعلق بالدراسـة في الفرع وجهًا لوجه، وهي خاصـــية تميز الفروع عن أنماط الدراســـة عن بعد والتعلم الإلكتروني، وكان تعريفه للفرع كالآتي: "مؤسـسـة تعليم عالٍ تقوم باسـتئجار أو امتلاك منشـآت تعليمية في بلد خارج عن البلد الأم ويعمل تحت اسـمها، يضـم عادةً فصـولاً دراسـية، مكتبة، قاعة الطعام، وأحيانًا مرافق ترفيهية وســـكنًا للطلاب، لديه طاقم إداري وأكاديمي مقيم، يقدم أكثر من برنامج دراســـي، يدرس به الطالب وجهًا لوجه حتى ينهي متطلبات البرنامج ليحصل على مؤهل يحمل اسم المؤسسة الأم".

وفي تقرير المرصـــد [OBHE] للعام 2009 عرف بيكر Becker الفرع تعريفًا اتفق مع تعريف فيربيك وميركيلي Verbik and Merkley وزاد عليه ضـرورة دراسـة البرنامج كاملاً بالفرع، وجاء التعريف كالآتي: "كيان خارجي لمؤسـســـة تعليم عالي أجنبية يُشـغل من قبلها أو من خلال مشروع مشترك (تتطلب بعض البلدان تشغيل الفرع مع شريك محلي) يعمل باسم المؤسسة الأجنبية، وعند الانتهاء بنجاح من متطلبات البرنامج الأكاديمي، والذي تمت دراســـته بالكامل في الفرع الخارجي، يمنح الطلاب درجة من المؤسسة الأجنبية".

وفي العام نفســـه عرف نايدو Naidoo (2009) الفرع أنه "حرم جامعي فرعي أنشـــأته مؤسـســـة تعليمية في البلد المســتضـــيف، لتقديم برامج التعليم الخاص بها، والتي يمكن أن يكون مملوكًا بالكامل للمؤسـسـة التعليمية، أو عبر شـراكات محلية في البلد المسـتضـيف". ولعل أبرز ما يميز تعريف نايدو أنه عرف الفرع على أنه حرم جامعي بعد أن كانت التعريفات الســابقة تذكر أنه كيان أو منشـــأة تعليمية، الأمر الذي يؤكد على أن يكون للفرع بنية تحتية أســـاســـية تتوافق مع متطلبات الحرم الجامعي.

ومن التعاريف المحددة أكثر لمفهوم الفروع والأكثر تفصـــيلاً كان تعريف ويلكنز Wilkins (2010) للفرع أنه "منشـأة تعليمية لها وجود مادي في بلد خارجي، تتبع لجامعة أجنبية مسـتخدمة

اســمها التجاري نفســه، لها مقرها ووظائفها الخاصــة بشــكل مســتقل، تعمل في مبانٍ تملكها أو تستأجرها المؤسسة الأجنبية لوحدها، أو بالاشتراك مع شريك محلي، وتقدم برامج البكالوريوس أو الدراســات العليا، والتي عادةً ما تكون نفس البرامج المقدمة في الجامعة الأم، أو قريبة جدًا منها، مســتهدفة الطلاب المحليين في البلد المســتضــيف، وعند إنهاء البرنامج يحصــل الطلاب على شــهادات معتمدة من الجامعة الأجنبية" ويبرز هذا التعريف الدرجات التي تمنحها الفروع، والفئة المستهدفة من الطلاب، وطبيعة البرامج المقدمة فيها.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات يعتبر تعريف لين (Lane،2011a) من أكثر التعريفات التي تم اعتمادها في الدراسات التي أجريت حول فروع الجامعات العالمية، باعتباره تعريفًا مركزًا ومختصرًا شمل أبرز ما جاءت به التعاريف السابقة، وعرفه على أنه "كيان مملوك على الأقل جزئيًا، من قبل مزود تعليم أجنبي يعمل باســمه؛ يوفر الوصــول إلى برنامج أكاديمي يتلقى فيه الطلاب التدريس وجهًا لوجه، وعند إنهائهم للبرنامج كاملًا يحصــلون على درجة معتمدة من مزود التعليم الأجنبي".

وفي تقرير المرصــد [OBHE] للعام 2012 عرف لوتون وكاتســوميتروس Lawton and Katsomitros الفرع أنه "مؤسسة للتعليم العالي موجودة في بلد آخر بعيد عن المؤسسة الأم التي نشأت منها أو تديرها، مع وجود مادي في البلد المستضيف، وتمنح درجة واحدة على الأقل معتمدة في بلد المنشــأ" أكد هذا التعريف على أن الفرع مؤســســة للتعليم العالي بعد أن حددته التعريفات الســابقة بكيان أو منشــأة أو حرم جامعي، الأمر الذي يبين أنه ينطبق على الفرع ما ينطبق على المؤسسة من حيث الهيكل الإداري والمالي والتنظيمي.

وفي العام 2016 أصــدر [OBHE] تقريرًا آخر عرف فيه الفرع تعريفًا مشــابهًا لتعريف لين الســابق، وهو "كيان مملوك، على الأقل جزئيًا، من قِبل جهة أجنبية مقدمة للتعليم العالي؛ تعمل باسم مزود التعليم الأجنبي؛ ويوفر برنامجًا أكاديميًا كاملًا، بشكل كبير في الموقع، مما يؤدي إلى الحصول على درجة تمنحها جهة التعليم الأجنبية" (Garrett el al.، 2016).

وجاء تعريف المجلس الثقافي البريطاني تفصــيليًا تناول فيه جوانب لم تتطرق لها التعريفات السابقة فيما يتعلق بالتوظيف والقبول، وأعضاء هيئة التدريس، وضمان الجودة، والاعتماد المحلي،

حيث عرف الفرع على أنه "حرم جامعي خارجي يُنشأ من قبل مؤسسة تعليم عالٍ أجنبية، بحيث تكون مسؤولة عن جميع جوانب التوظيف، وقبول الطلاب، وتقديم البرامج، ومنح المؤهلات والشهادات مع ضمان الجودة الخارجية، يقدم التدريس وجهًا لوجه، وقد يستخدم طرق التدريس المختلطة، ويضم أعضاء هيئة تدريس من الجامعة الأم، كما يجوز تعيين أعضاء هيئة تدريس محليين أو دوليين، وغالبًا ما تخضع لعمليات اعتماد محلية من قبل البلد المستضيف" (Knight & McNamara، 2017).

من جانب آخر شدد ويلكنز ورامبلي Wilkins and Rumbley (2018) على أن تتلاءم البنية التحتية للفروع مع تعريف الحرم الجامعي، والذي يشير إلى توافر المباني ذات المرافق المتكاملة من مختبر ومكتبة ..إلخ، بحيث يتلقى الطلاب تجربة دراسية مماثلة للتجربة التي يعشها الطلاب في الجامعة الأم، وكشفا عن وجود البعض من الفروع التي تديرها مؤسسات أجنبية تعمل في مكاتب وغرف محدودة، وأعضاء هيئة تدريس بدوام جزئي، لذا قدموا تعريفًا للفرع تضمن هذه العناصر، وهو "كيان مملوك على الأقل من قبل مؤسسة تعليم عالٍ أجنبية محددة، تكون مسؤولة عن رسم وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة، وضمان الجودة في الفرع، يعمل تحت اسم المؤسسة الأجنبية ويحمل أوراق الاعتماد نفسها، يتوافر فيه متطلبات البنية التحتية الأساسية للحرم الجامعي مثل المكتبة، ومختبر الحاسب الآلي ذي إنترنت مفتوح، ومرافق الطعام، وبشكل عام يتمتع طلاب الفرع بتجربة مشابهة للطلاب الدارسين في الجامعة الأم".

بناءً على ما تم استعراضه من تعاريف لفروع الجامعات العالمية، يظهر أنه على الرغم من الاختلاف حول مفهومها، إلا أنها تشترك في عدة خصائص ميزتها عن غيرها من أشكال التعليم العالي العابر للحدود، وهي كالآتي:

1. أن تكون مملوكة كليًا أو جزئيًا للجامعة الأم.
2. أن يكون للفرع تواجد مادي على أرض البلد المستضيف، وبنية تحتية تتلاءم مع مقومات الحرم الجامعي.
3. أن تُشغل إداريًا وأكاديميًا من قبل الجامعة الأم، وتحمل اسمها ونفس هويتها وعلامتها التجارية.

4. أن تطبق المعايير الأكاديمية وضمان الجودة المتبعة في الجامعة الأم، فيما يتعلق بالمناهج الدراسية، ومعايير قبول الطلاب، وتوظيف أعضاء هيئة التدريس وغيرها.
5. أن تعتمد برامجها وشهاداتها من الجامعة الأم.
6. أن يدرس الطالب البرنامج كاملاً منتظمًا بالفرع.

تاريخ فروع الجامعات العالمية:

افتتاح فروع للجامعات في الخارج ليس شيئًا جديدًا تمامًا، ففي السياق العربي الإسلامي على سبيل المثال ذكرت عائشة العوضي (2014) أنه كان لجامعة الأزهر الشريف فروع في عدد من الدول العربية والإسلامية، وبتتبع الفروع تاريخيًا أشار جوتنبلان Guttenplan (2012) إلى أن سجلات القرن الماضي كشفت عن وجود فرع لكلية بارسونز الأمريكية للتصميم في فرنسا تأسس عام 1921، ولازال الباحثون في مجال التعليم العالي العابر للحدود يناقشون فيما إذا كان يشكل فرعًا خارجيًا يمنح درجة للطلاب الأجانب، أو موقعًا يضم طلابًا أمريكيين يدرسون بالخارج (Lane، 2011a).

في الثلاثينات وتحديدًا في عام 1933، وفر الجيش الأمريكي قوة دافعة لتدويل الجامعات الأمريكية في الخارج، حيث افتتحت جامعة ولاية فلوريدا فروعًا لها في منطقة بنما المملوكة للولايات المتحدة الأمريكية لتقديم برامج دراسية للعاملين في الجيش والجهاز المدني الأمريكي هناك، ونظرًا لأن الفروع كانت في ذلك الحين تقع على أراضٍ مملوكة للولايات المتحدة الأمريكية، فإنها لم تعتبر فروعًا لجامعات خارجية، وبمجرد أن عادت القناة إلى ملكية بنما عام 1999، أصبحت تصنف ضمن الفروع الخارجية نظرًا لوجودها في أراضٍ أجنبية (Lane،2011a).

في الخمسينيات افتتح فرع جامعة جونز هوبكنز، والذي أُعتبر أول فرع لجامعة أجنبية استمر في الوجود، عندما أُسست كلية الدراسات الدولية المتقدمة في بولونيا بإيطاليا، لتقديم برامج الدراسات العليا في العلاقات الدولية (Verbik and Merkley، 2006).

تلاها في السبعينات افتتاح خمسة فروع لجامعات عالمية، جميعها أمريكية، وهي كما ذكرها بيكر Becker (2009) فرع جامعة أليانت Aliant International University في المكسيك، فرع جامعة بوسطن Boston University في بلجيكا، فرع جامعة أمريكان كونتيننتال American

Intercontinental University في المملكة المتحدة، فرع جامعة لا ڤـــيرن University of La Verne في اليونان، وفرع جامعة وبيستر Webster University في سويسرا.

وخلال الثمانينات حدث أول تراكم مركّز لفروع الجامعات العالمية في بلد واحد وهو اليابان، وذلك عندما أراد القادة اليابانيون كما أوضـحا تشـامبرز وكامينجز Chambers and Cummings (1990) تعزيز العلاقات مع الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال إنشـــاء فروع للجامعات في البلاد، في المقابل حرصـت الولايات المتحدة على الاسـتفادة من التواجد في اليابان تحديدًا باعتباره واحدًا من أسرع الاقتصـادات نموًا في العالم، ولكن من بين 30 فرعًا أُسس في الثمانينيات بقي فرع واحد فقط لجامعة تمبل Temple University وذلك بســبب عدم اســتقرار الاقتصـــاد الياباني، وصعوبة تعلم اليابانيين باللغة الإنجليزية، وسوء اختيار موقع الحرم الجامعي.

في التســـعينات بدأت مرحلة جديدة من النمو للفروع، حيث تنوعت البلدان المصـــدرة والمســتضــيفة، وبدأت الجامعات الأوربية تفتح فروعًا خارجية لها، في عام 1990 افتتحت جامعة الأزياء الفرنســية French Fashion University فرعًا جامعيًا في النرويج، والذي يرجح أنه كان أول مؤســســة غير أمريكية تفتح فرعًا خارجيًا لها، بعدها بدأت مؤســســات تعليمية في أســتراليا والمكســيك وتشــيلي وأيرلندا وكندا وإيطاليا والمملكة المتحدة والسـويد فتح فروع لها في بلدان خارج العالم المتقدم كأفريقيا وآسـيا والشـرق الأوسـط وأمريكا الجنوبية، وبحلول نهاية التسـعينيات، بلغت أعداد الفروع ما يقرب من الخمســين، بما في ذلك تلك التي كانت جزءًا من الفقاعة اليابانية في الثمانينات (Lane،2011a). ولكن لم يكتب لمعظم هذه الفروع النجاح والاسـتمرار، حيث أشـارت الإحصـــاءات كما ذكر لين Lane (2013b) إلى أنه في عام 1995 لم يكن هناك ســوى 15 جامعة في العالم لديها فروع في الخارج، الأمر الذي يؤكد إغلاق عدد كبير من تلك الفروع.

ومع بداية العام 1995 بدأت مرحلة جديدة ازدهرت فيها الفروع، وذلك بعد بدء العمل بالاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS] والتي حررت فيها خدمات التعليم العالي، وحددت كما أشـار نايت Knight (2006) أربعة أنواع للتجارة في خدمات التعليم العالي، من أبرزها التواجد التجاري من خلال إنشـاء المؤسـسـات التعليمية فروعًا لها في دول أجنبية لتقديم خدمات تعليمية أو بحثية، أو عقد اتفاقات توأمة مع جامعات أجنبية، أو الاتفاق مع مؤســســات تعليمية محلية لتقديم

برامج أكاديمية أجنبية بالترخيص من الجامعات الأجنبية، الأمر الذي أدى إلى انتشار التعليم العالي العابر للحدود، وزيادة عدد فروع الجامعات العالمية.

وبدايةً من القرن الحادي والعشرين ساهمت المراكز التعليمية والمدن الأكاديمية، والمناطق الحرة وفقًا لكوزماتسكي Kosmützky (2018) في موجة نمو متسارعة لأعداد فروع الجامعات العالمية وانتشارها، حيث شجعت الإمارات على سبيل المثال على إنشاء الفروع في المناطق الحرة دون فرض قيود أو ضرائب، وتكفلت قطر بتمويل الفروع، وتوفير بنية تحتية متكاملة كان لها أبرز الأثر في نمو أعداد الفروع واستدامتها.

مؤخرًا بدأت أحدث موجه بقيادة الصين باعتبارها أكثر الدول السريعة النمو، والتي تشهد طلبًا كبيرًا متزايدًا على التعليم العالي (Kosmützky، 2018). فتضاعفت فيها أعداد الفروع بشكل سريع، لتصبح الصين اليوم من أكثر الدول استضافةً لفروع الجامعات العالمية.

وبناءً على العرض السابق يمكن تلخيص تاريخ فروع الجامعات العالمية في الجدول (1).

جدول (1)

تاريخ فروع الجامعات العالمية

الفترة	الحدث
1921	أنشأ فرع لكلية بارسونز للتصميم في باريس
الثلاثينيات	افتتحت جامعة ولاية فلوريدا فروعًا لها في منطقة بنما المملوكة للولايات المتحدة الأمريكية لتقديم برامج دراسية للعاملين في الجيش والجهاز المدني الأمريكي
الخمسينيات	أنشأ فرع جامعة جونز هوبكنز وهو أول فرع لجامعة أجنبية استمر في الوجود
السبعينات	شهدت افتتاح فروع لجامعات أمريكية في دول أوروبية
الثمانينيات	أنشأت فروع لجامعات أمريكية في اليابان بهدف تعزيز العلاقات الأمريكية اليابانية
التسعينيات	بدأت الجامعات الأوربية بفتح فروع عالمية لها
1995	ازدهرت الفروع بعد توقيع اتفاقية [GATS]
بداية القرن 21	تمركزت الفروع في المناطق الحرة والمدن الأكاديمية
الربع الأول من القرن 21	ازدهرت الفروع في الصين باعتبارها أكبر سوق عالمي للتعليم العالي

*المصدر/ من إعداد الباحثة (أبوحيمد، 2020)

من جدول (1) يتضح بأن إنشاء فروع للجامعات العالمية ليس بالأمر الحديث، وإنما يعود لثلاثينات القرن الماضي، وحتى التسعينات كانت الجامعات الأمريكية وحدها هي المصدرة للفروع متركزة في البلدان المتقدمة، بعدها انتقلت ثقافة الفروع للجامعات الأوروبية، فأنشأت فروعًا لها خارج دول العالم المتقدمة، ومنها وصلت الفروع لمنطقة آسيا والشرق الأوسط، والتي ازدهرت فيها الفروع بشكل كبير خصوصًا بعد توقيع الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS]، كما ساهم وجود المناطق الحرة والمدن الأكاديمية في جذب الفروع لهذه الدول وتزايد أعدادها، واليوم تعيش الفروع فترة ازدهار في الصين، وذلك يعود لكبر حجم سوق التعليم العالي الصيني، وكثرة الطلب عليه؛ مما جعله أرضًا خصبة لمصدري التعليم العالي.

نمو أعداد فروع الجامعات العالمية وتطورها:

المتتبع للدراسات المنشورة والإحصاءات الواردة عن فروع الجامعات العالمية يلاحظ الاختلاف حول أعدادها، وذلك بسبب عدم الاتفاق على مفهوم محدد لها، واختلاف عملياتها وتنوع البلدان المصدرة والمستضيفة وأنظمتها، ويؤكد ستانفيلد Stanfield (2014) أن التعديلات التي تجرى على تعريفات الفروع ومعاييرها وخصائصها في كل مراجعة للتقارير المنشورة لمرصد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] كانت سببًا لوجود الاختلافات الطفيفة حول أعدادها، ومع ذلك فهي مهمة لكونها تساهم في فهم النمو والتطورات لأعداد الفروع.

ووفقًا للإحصاءات التي نشرها فريق أبحاث مرصد التعليم العابر للحدود [C-BERT] إضافةً إلى إحصاءات لبعض الدراسات ذات العلاقة في هذا المجال، فقد تزايدت أعدادها كما يتضح في جدول (2).

جدول (2)

تطور أعداد فروع الجامعات العالمية

العام	عدد الفروع	المصدر
1995	15	لين Lane (2013 b)
2002	24	جاريت Garrett (2002)
2006	82	فيربيك وميركلي Verbik & Merkley (2006)
2009	162	بيكر Becker (2009)

العام	عدد الفروع	المصدر
2011	200	لوتون وكاتسوميتروس Lawton & Katsomitros (2012)
2014	225	كوزماتسكي Kosmützky (2018)
2015	231	لين، أونز وكينسر Lane, Owens & Kinser (2015)
2016	249	جاريت، كينسر، لين وميرولا Garrett, Kinser, Lane, & Merola (2016؛ 2017)
2017	263	جاريت Garrett (2018)

بتتبع أعداد الفروع كما وردت في جدول (2) نلحظ أنها شـــهدت نموًا متزايدًا في أعدادها، تراوحت بين فترات نمو سريعة، وأخرى أقل سرعة، وتعتبر الفترة من 2006– 2009 الفترة الذهبية للفروع حيث تضاعفت أعدادها تقريبًا بنسبة 50%.

وفيما يتعلق بتوزيع الفروع وفقًا للبلدان المصدرة، بلغت ما مجموعه 34 دولة، تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في مقدمتها بـ 76 فرعًا، تليها المملكة المتحدة بـ 39 فرعًا، ثم فرنسا بـ 28 فرعًا، فروسيا بـــ 21 فرعًا، ثم استراليا بـــ 14 فرع، أما البلدان المستضيفة فبلغت ما مجموعه 76 دولة، تأتي في مقدمتها الصين بـ 32 فرعًا، فالإمارات العربية المتحدة بـ 31 فرعًا، ثم ماليزيا بـ 12 فرعًا، فسنغافورة وقطر بـ 11 فرعًا، والموضحة في جدول (3).

جدول (3)

توزيع فروع الجامعات العالمية وفقًا لأبرز البلدان المصدرة والمستضيفة

م	البلد المصدر	عدد الفروع	البلد المستضيف	عدد الفروع
1	الولايات المتحدة الأمريكية	76	الصين	32
2	المملكة المتحدة	39	الإمارات العربية المتحدة	31
3	فرنسا	28	ماليزيا	12
4	روسيا	21	سنغافورة	11
5	أستراليا	15	قطر	11

*المصدر (C-BERT، 2017)

من جدول (3) يتضح أن اتجاه الفروع غالبًا من الغرب إلى الشرق، فهي فروع لجامعات غربية تُنشأ في بلدان آسيوية وشرق أوسطية، وتعتبر الجامعات الأمريكية الأكثر فروعًا في العالم، ويرجع ذلك لكون الجامعات الأمريكية من أوائل الجامعات العالمية التي أنشأت فروعًا خارجية لها، ويؤكد ذلك فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) حيث ذكرا أن تقليد إنشاء فروع خارجية للجامعات الأمريكية راسخ مع عدد من العمليات التي يعود تاريخها إلى القرن الماضي، بالإضافة إلى ذلك، تعمد بعض الدول الأكثر استضافة للفروع كقطر وسنغافورة على سبيل المثال إلى جذب مؤسسات التعليم العالي ذات الجودة العالية والسمعة الأكاديمية الحسنة، والحاصلة على المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية، والتي يغلب عليها جامعات الولايات المتحدة، ويضيف بيكر Becker (2010) بأن أحداث 11 سبتمبر 2001 أثرت على جذب الولايات المتحدة الأمريكية للطلاب الدوليين، وأدت إلى التشديد في لوائح تأشيرة الطلاب، وكان على الجامعات الأمريكية أن تجد طريقة جديدة لجذب الطلاب الدوليين، فاتخذت فروع الجامعات كوسيلة لإيجاد طريقة للتغلب على مشاكل التأشيرة بالانتقال مباشرة إلى المصدر. وبالنظر للجدول رقم (3) يتضح أن السيادة للبلدان الناطقة بالإنجليزية، حيث يرى ويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012) أن استخدام اللغة الإنجليزية كلغة للتدريس في الفروع سهّل على دول كالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا تصدير نظمهم التعليمية، ووفقًا لـ ألتباك Altbach (2007) أصبحت اللغة الإنجليزية هي اللغة الأكاديمية الدولية الأكثر استخدامًا في العالم.

من جانب آخر يظهر جدول (3) أن الصين تستضيف اليوم أكبر عدد لفروع الجامعات العالمية بواقع 32 فرعًا، متجاوزة الإمارات التي تأتي ثانيًا بـ 31 فرعًا، الأمر الذي يؤكد تراجع الإمارات بعد أن كانت متقدمة لفترات سابقة وفقًا لإحصاءات 2012 بـ 37 فرعًا مقابل 17 فرعًا في الصين (Lawton & Katsomitros، 2012)، وعلى الرغم من عدم وجود دعم مادي من قبل الحكومة الصينية، إضافةً إلى القيود التي تفرضها على مؤسسات التعليم العالي الأجنبية، إلا أنها أصبحت اليوم أرضًا خصبة لاستضافة الفروع، ويرجع ماكي Mackie (2019a) ذلك إلى رغبة الجامعات العالمية في الاستثمار في أكبر سوق عالمي للتعليم العالي، والاستفادة من الشراكة مع المؤسسات في بلد قادر، ولديه الاستعداد للاستثمار في البحوث المتقدمة، الأمر الذي يجعلها أسبابًا كافية لتخلي العديد من المؤسسات الأجنبية عن بعض جوانب استقلاليتها، ويضيف أحمد وبوكانان

Ahmad and Buchanan (2017) أن المبادرات الاستراتيجية الوطنية لحكومات بلدان شرق آسيا كماليزيا والصين وسنغافورة، ساهمت في نمو سوق آسيوي عالمي للطلاب الدوليين، بعد أن كانت الدول الغربية بمثابة الوجهة الأكثر رواجًا لوقت طويل.

من خلال ما سبق يتضح بأن أعداد الفروع خلال السنوات الأخيرة الماضية في تزايد، ومرت بموجات نمو متسارعة وأخرى مستقرة، وتوزيعها إجمالاً كان غير متكافئ في جميع أنحاء العالم، وأنها غالبًا ما تكون فروعًا لجامعات من بلدان متقدمة تنشأ في بلدان أقل تقدمًا، أو دول نامية غنية بالنفط.

نماذج فروع الجامعات العالمية:

قد تختلف نماذج الفروع بحسب النموذج المالي المتبع في إداراتها أو الهدف من إنشائها، وبناءً على ذلك تعددت تصنيفاتها، فمن حيث النموذج المالي الذي تم اعتماده عند إنشاء الفرع صنفت الفروع وفقًا لـ (بورغوس Borgos،2016؛ لين Lane، 2010b؛ فيربيك وميركلي Verbik & Merkley، 2006) إلى ثلاثة نماذج هي الأكثر شيوعًا، وتشمل الفئات الآتية:

1. **الفروع المملوكة بالكامل:** ويعتبر هذا النموذج الأكثر خطورة، وينطوي على أن تكون الجامعة الأم مسؤولة بشكل كامل عن تمويل الفرع، ومن ثم فهي تتحمل أي خسائر مترتبة، ولكن في المقابل لهذا النموذج مزايا تتمثل في حرية الجامعة في تنظيم شؤون الفرع، وغياب المتطلبات التي يفرضها الشركاء في النماذج الأخرى، ونظرًا لارتفاع حجم كلفة إنشاء الفرع الخارجي، يتوقع أن يصبح هذا النموذج أقل شيوعًا في المستقبل؛ لأن الجامعات تسعى للمشاريع المشتركة.
2. **فروع المشاريع المشتركة:** عكس النموذج المملوك بالكامل، يتضمن نموذج المشروع المشترك إنشاء الفرع ككيان متفاوض عليه بين كيانين أو أكثر لهما مصلحة خاصة في نجاح الفرع، ويتضمن هذا النموذج غالبًا بعض التباين في مشاركة المخاطر التشغيلية، والتعاون في إدارة النواحي الإدارية والأكاديمية، وتقاسم النواحي المادية.
3. **فروع التحالفات الاستراتيجية:** هي فئة بين الفرع المملوك بالكامل والمشروع المشترك، مع التأكيد على أن أحد العناصر الرئيسة للتحالف الاستراتيجي هو أن تمويل الفرع إما أن يأتي بواسطة البلد المستضيف، أو من شركة أو مؤسسة خاصة أخرى سواءً في البلد المصدر أو المستضيف. في معظم الحالات تعمل الفروع عبر دعوة من مصدر تمويل أولي يأتي من

السلطات الإقليمية أو المركزية في البلد المستضيف، وعلى غرار الفروع التي أنشئت من خلال التحالفات الاستراتيجية غالبًا ما تتكفل الدولة المستضيفة أو الحليف الاستراتيجي بالتمويل مقابل احتفاظ الفرع بحقه في إدارة الجوانب الإدارية والأكاديمية، كالتعيين، وشروط القبول، ومنح الدرجات واعتمادها.

وفي ذات السياق وفي دراسة استقصائية أجراها لين وكينسر Lane and Kinser (2013) حول فروع الجامعات العالمية، توصلا فيها إلى أن الجامعات اعتمدت أحد النماذج الخمسة التالية لإنشاء فروعها وهي:

1. الفروع المملوكة بالكامل من قبل الجامعة الأم، وهي الأكثر شيوعًا بنسبة 28٪ من الفروع.
2. الفروع المملوكة من قبل حكومة الدولة المستضيفة، وتحل ثانيًا بنسبة 22% من الفروع، وغالبًا ما يتم استضافة هذا النوع من الفروع كاستراتيجية وطنية لإعداد كوادر محلية بكفاءات عالمية، وهنا تلتزم الحكومة بتشييد المباني، ودفع رسوم البنية التحتية والإدارية والمنح الدراسية، ولكن في مقابل تلك المزايا المقدمة من الحكومة سيتعين على الجامعة الأم أن تنظر فيما إذا كانت على استعداد لتغطية أي تكاليف إضافية لا تغطيها الحكومة المستضيفة.
3. الفروع المملوكة لشريك خاص، وتحل ثالثًا بنسبة 20%، وعادةً ما تكون مملوكة لشركة استثمارية أو مطور عقاري يبني الحرم الجامعي.
4. الفروع المستأجرة من طرف خاص، وتحل رابعًا بنسبة 18%، كالفروع التي تنشأ في المدن الأكاديمية، وهذا النموذج غالبًا ما يكون فترة انتقالية، ثم ينتقل الفرع إلى الحرم الخاص به، ولعل الميزة الأساسية لهذا النموذج في وجود مجموعة من الفروع في منطقة تعليمية واحدة إتاحة خيارات متعددة للطلاب لاختيار الدراسة في الفرع الذي يتناسب واحتياجاتهم، إضافةً إلى تخفيض التكلفة عند بدء التشغيل، أما العيوب فتتمثل في التغيرات المحتملة في تكلفة التشغيل كارتفاع الإيجار، خصوصًا إذا كانت العقود توقع على أساس عام واحد.
5. أخيرًا وبنسبة 12% الفروع المملوكة من قبل شريك أكاديمي، وهي فروع تنشأ داخل مرافق جامعة أو كلية محلية قائمة، ولكن تعمل بشكل مستقل عنها.

ويؤكد بورغوس Borgos (2016) أنه بغض النظر عن الجامعة الأم، فإن البلد المستضيف، هو العامل الحاسم في تحديد النموذج التي يتم فيه إنشاء الفرع، ويضيف لين وكينسر Lane and

Kinser (2012) أن النموذج يتحدد بناءً على اللوائح والأنظمة المحلية للبلد المستضيف، على سبيل المثال فبعض الدول لا تسمح بالاستثمار الأجنبي في التعليم العالي إلا بوجود شريك محلي، وبالتالي تتخذ الفروع نموذج الشراكة.

أما من حيث الهدف من إنشاء الفروع فقد صنف لين Lane (2013a) الفروع إلى:

1. فروع تؤسس لتقديم نوع مختلف عن التعليم الموجود في البلد المستضيف.
2. فروع تقدم نوعًا من التعليم أفضل مما هو موجود في البلد المستضيف.
3. فروع تؤسس لاستيعاب الطلب المتزايد على التعليم، وزيادة القدرة الاستيعابية لجامعات البلد المستضيف، واستقطاب طلاب أجانب للدراسة فيها.

وبناءً على الهدف تختلف الدول في مستوى وسمعة الجامعات الأم، فالدول التي تهدف لتقديم نوع أفضل من التعليم تستقطب غالبًا فروعًا لجامعات عالمية ذات السمعة الأكاديمية الحسنة في التصنيفات العالمية كما في قطر وسنغافورة، خلاف الدول التي تستهدف استيعاب الطلب المتزايد على التعليم لا تشترط مستوى عاليًا للجودة.

الأسباب والدوافع التي أدت إلى إنشاء فروع الجامعات العالمية وانتشارها:

عند التطرق للأسباب والدوافع التي أدت إلى إنشاء فروع الجامعات العالمية وانتشارها، يجب أن نميز بين دوافع الدول المصدرة لإنشاء فروع خارجية لجامعاتها، ودوافع الدولة المستضيفة لإقامة فروع للجامعات العالمية على أرضها، إضافةً إلى دوافع الطلاب للدراسة بتلك الفروع.

أولاً/ دوافع الدول المصدرة: بدايةً لابد من الإشارة إلى أن قرار إقامة فرع خارجي يُتخذ على مستوى الجامعة الأم نفسها، وليس على المستوى الحكومي، وحكومات تلك الدول تشجع على إنشاء الفروع خارجيًا دون الالتزام بأي دعم مالي، فالمبدأ أن تكون الفروع مكتفية ذاتيًا، وأن تدر أموالاً لدعم الجامعة الأم من خلال الرسوم الدراسية، ودعم الدول المصدرة، واستثمارات الشريك الخاص إن وجدت (العوضي، 2013).

الأمر الذي ترتب عليه أن يكون في مقدمة دوافع الدول المصدرة للفروع كما ذكر ماكي Mackie (2019a) زيادة الإيرادات، بعد أن انخفض الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، حيث سعت إلى تنويع مصادر تمويلها والبحث عن مصادر بديلة، وكان من ضمنها التسويق

الدولي للجامعات، وجذب الطلاب الدوليين من خلال الدراسة بالداخل أو الخارج، باستخدام مجموعة من النماذج كان من ضمنها فروع الجامعات الخارجية، والتي تعتمد غالبًا في تمويلها على الرسوم الدراسية والتمويل الحكومي من الدول المستضيفة، والإعفاءات الضريبية، والتسهيلات المادية المقدمة.

ويضيف ماكي Mackie (2019a) دافعًا آخر، وهو تعزيز السمعة الأكاديمية والتوسع عالميًا، ويؤيده إليسون Ellison (2017) حين ذكر أن الجامعات العالمية تنشئ فروعًا لها من أجل تعزيز سمعتها أكاديميًا، إضافةً إلى جذب الطلاب الدوليين، وإنشاء مصادر بديلة للدخل، وتوفير الفرص للطلاب وأعضاء هيئة التدريس للانخراط عالميًا. واختلف معهما قاردزيجاسكيت، رادزفيشن، جوكوبفيزشن وبنايتس Girdzijauskaite, Radzeviciene, Jakubavicius and Banaitis (2019) حين أكدوا أن الجامعة الأم دافعها الأبرز عند إنشاء الفرع هو تطوير العلامة التجارية للجامعة، أكثر من الاهتمام بالإيرادات والعامل الاقتصادي.

من زاوية أخرى يرى لين وكينسير Lane and Kinser (2011a) أنه كلما كانت اللوائح والأنظمة مشجعة في البلد المستضيف، والحكومات داعمة، وتوافرت القدرة لدى الطلاب على تحمل التكاليف المادية للدراسة بالفروع، كلما تشجعت الجامعات العالمية، وكان دافعًا لإنشاء فروع خارجية لها في تلك البلدان. على سبيل المثال يشير ستانفيلد Stanfield (2014) أن من دوافع جامعة تكساس A & M لافتتاح فرعها في قطر الميل نحو التدويل، والانفتاح على فرص جديدة للمشاركة العالمية، وتوافر الموارد المالية، ونمو البحوث، والفرص والاتصالات.

ثانيًا/ دوافع الدول المستضيفة: أدركت الدول أهمية التعليم العالي للتنمية الاقتصادية، وبما أن تطوير وتوسيع التعليم العالي المحلي يحتاج لوقت طويل، عملت على استضافة الفروع؛ وذلك لعمل قفزة سريعة، وتوسيع قدرة تعليمها العالي على الاستيعاب والوصول لبرامج أكاديمية تمنحها مؤسسات مرموقة في بلدان متقدمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتبرت الفروع كوسيلة لتعزيز مكانتها كمركز إقليمي لاستقطاب الطلاب الدوليين (Naidoo، 2010).

وتتفق مع نايدو العديد من الدراسات كدراسة أجنيو Agnew (2012) عقيل Aqeel (2014) بيكر Becker (2009) إليسون Ellison (2017) ولين lane (2011b) اللذين أكدوا

بأن الدول تشـجع على اسـتضـافة فروع للجامعات العالمية؛ من أجل تعزيز التنمية الاقتصـادية، واستيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي، والارتقاء بجودته، والحد من المنح الدراسية الخارجية المرتفعة التكاليف، وهجرة الكفاءات والعقول، وإعادة توجيه جزء من هذه النفقات للدولة وطلاب المنح الدراسـية داخليًا، وتوسـيع نطاق الأنشـطة البحثية والفرص المتاحة للابتكار الأكاديمي والتكنولوجي ونقلها محليًا، لخلق المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي وتعزيز القدرات المحلية في مجال التعليم العالي بشكلٍ عام.

وعلى الصعيد السياسي والاقتصادي يرى لين وكينسر Lane and Kinser (2011b) أن الدول المستضيفة تأمل بأن تسهم فروع الجامعات العالمية في تحسين سمعتها الأكاديمية، وتتطلع بعضـها لتصـبح مركزًا تعليميًا إقليميًا في منطقتها لجذب الاسـتثمار الأجنبي، والاحتفاظ بالطالب المحلي، وبناء سـمعة إقليمية بتوفير فرص للوصـول لتعليم ذي جودة عالية، واجتذاب الطلبة الأجانب، وتدريب القوى الماهرة المحلية، وإيجاد بيئة للإبداع مما يسـهم في إقامة الاقتصـاد القائم على المعرفة، ويضـيف نايت Knight (2011) حاجة الدول لتخريج مؤهلات محلية بكفايات عالمية، تدعم تنمية اقتصاد المعرفة بالبحث والابتكار.

ثالثًا/ دوافع الطلاب: بيَن أحمد وبوكانان Ahmad and Buchanan (2017) وماكي Mackie (2019a) وويلكنز وهوسـمان Wilkins and Huisman (2012) أن من الأسـباب التي دفعت الطلاب للدراسـة في الفروع السـمعة الأكاديمية للجامعة الأم، وجودة البرامج المقدمة ومطابقتها لمعايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم، ورغبة الطلاب في الحصـول على مؤهلات عالمية المستوى معترف بها دوليًا، وتطوير قدراتهم في اللغة الإنجليزية، إضافةً إلى ملاءمة رسوم الدراسة بالفروع، وقدرتهم على دفع تكاليفها، وانخفاض تكلفة المعيشـة محليًا مقارنة بالدراسـة بالخارج، مع قلة الفرص في القبول بالجامعات الحكومية، وفرض رسـوم للدراسـة بها، جميعها أسـباب جعلت الدراسة في الفروع خيارًا جاذبًا للطلاب بشكل متزايد.

من خلال ما سبق نتوصل إلى وجود أسباب ودوافع ومصالح مختلفة ومتبادلة، ساهمت في إنشاء الفروع وانتشارها، وبطبيعة الحال انعكس ذلك على نماذجها، وبرامجها، ومستواها الأكاديمي، وتوزيعها الجغرافي، ورسومها الدراسية...إلخ.

ضمان جودة فروع الجامعات العالمية:

تختلف آليات ضمان الجودة في الفروع باختلاف الدول المستضيفة وأنظمتها وشروطها، وباختلاف سياسات الجامعات الأم ولوائحها وقوانينها، فقد تتضمن آليات ضمان الجودة في البلدان المستضيفة فرض قيود على دخول الجامعات العالمية كاشتراط الشراكة، أو امتلاك أغلبية الملكية، في المقابل قد لا تقبل الجامعة الأم ذلك نظرًا لما يتضمنه من حق تدخل البلد المستضيف.

ووفقًا لـ كينسر Kinser (2011) فقد أقرت هيئات الاعتماد الإقليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مصفوفة مبادئ تتعلق ببرامج التعليم في الخارج، اعتبرت فيها أن تكون الجامعة الأم مسؤولة عن أي برنامج يكون باسمها بغض النظر عن نمط ملكية الفرع، أو أي ترتيبات شراكة أو تفويض، كما تحدد المبادئ أن معايير البرامج الأكاديمية ومنح الدرجات العلمية في الفرع يجب أن تكون هي ذاتها في الجامعة الأم، مع إمكانية تكييفها مع ثقافة البلد المستضيف، وكذلك معايير القبول فيجب أن تكون متشابهة، وكل طلبة الفرع يعتبرون طلابًا في الجامعة الأم، ويجب أن يعين موظف مقيم في الفرع من قبل الجامعة الأم مسؤولاً عن الإشراف على ضمان جودة البرامج التعليمية في الفرع.

وفي بريطانيا فقد تضمن الجزء الثاني من ميثاق الممارسة لضمان الجودة والمعايير الأكاديمية في التعليم العالي الصادر عن هيئة ضمان الجودة [QAA] مبادئ للمحافظة على الجودة في البرامج التي تمنح بالتعاون مع جهات خارجية خاصة فروع الجامعات العالمية، وتنص هذه المبادئ على مسؤولية الجامعة الأم عن جميع الدرجات الممنوحة باسمها، وعلى أن تلبي الدرجات توقعات ميثاق الممارسة كاملاً، ويجب تصميم الترتيبات المالية بحيث تقاوم الإجراءات التي قد تساوم على الجودة، مع احتفاظ الجامعة الأم بالمسؤولية النهائية عن التعيين، وضمان أن يتسق تدريبهم وأداؤهم مع الممارسات السائدة في الجامعة الأم، ومن أجل الشفافية تنص المبادئ على أن تحمل كل وثيقة كالشهادات والسجلات الأكاديمية الصادرة عن الفرع اسم الشريك، مع العمل على التزام الشريك بالميثاق، والقيام بعمليات تدقيق الفروع تمامًا كما في الجامعة الأم (Quality Assurance Agency، 2010).

إجمالاً ومن خلال دراسة لـ كينسر ولين Kinser and Lane (2017) يوجد 4 نماذج متبعة لضمان جودة فروع الجامعات العالمية هي:

1. تطبيق أنظمة الجودة والاعتماد المحلي على الفروع، حيث يتوقع من الفرع الالتزام بأنظمة الجودة المحلية.
2. تطوير نظام جودة يلزم الفرع ببعض متطلبات الجودة المحلية وليس كلها.
3. اعتماد نظام جودة دولي خاص بالفروع، يعمل على تحقيق التوازن بين أطر الجودة المحلية، وتلك المعتمدة في الجامعة الأم.
4. اعتماد نظام الجودة المتبع في الجامعة الأم، دون إلزام الفرع بنظام الجودة المحلي.

من جانب آخر توقع هوو، هيل، تشن وتساي Hou, Hill, Chen and Tsai (2018) أن يكون نموذج الاعتماد المشترك أو التعاوني، هو النموذج المطبق في المستقبل، الأمر الذي يمكنه أن يخفف من الإجراءات والأعباء الإدارية، ويعزز القدرات الدولية للبلدان المستضيفة، والنظر بصورة شمولية تحقق التوازن بين أهداف البلد المصدر والمستضيف، ويحافظ في الوقت ذاته على السمعة الأكاديمية للجامعة الأم، ويلبي احتياجات البلد المستضيف، الأمر الذي قد يترتب عليه ضمان جودة الفروع واستدامتها.

التحديات التي تواجه فروع الجامعات العالمية:

رغم الأسباب والدوافع التي أدت لإنشاء فروع للجامعات العالمية، فضلاً عن الأهداف والفوائد التي تحققها على المستوى الفردي أو المؤسسي أو الوطني، إلا أنها قد تواجه مجموعة من التحديات ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند التوجه لافتتاح فروع لجامعات عالمية.

من أبرز التحديات التي تواجه الفروع العمل في بيئة مختلفة عن الجامعة الأم، سواء البيئة الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وصعوبة التكييف مع السياق المحلي للبلد المستضيف، فالسياسات الناجحة بالجامعة الأم قد لا تكون ناجحة بالفرع، لذلك أكد هاردنق ولامي Harding and Lammey (2011) على أهمية فهم اختلافات الظروف القائمة في البلد المستضيف عن تلك الموجودة في البلد المصدر، وقد يقابل حرص الجامعة الأم على تحقيق الجودة المنشودة في الفرع عدم السماح بتكييف عمليات الفرع مع الظروف المحلية خوفًا على سمعتها الأكاديمية، ولهذا أغلقت بعض الفروع بسبب عدم تكييفها مع طبيعة البلد المستضيف، أو لأنها اعتمدت على معلومات غير دقيقة عن البيئة المحلية عند اتخاذها قرار إنشاء الفرع.

من جانبٍ آخر تواجه الفروع تحديًا يتعلق بقدرتها على المحافظة على معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم، من حيث المناهج الدراسية، ومعايير قبول الطلاب وتقويمهم، وأساليب التدريس، ومعايير التعيين.. إلخ، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحقيق التكافؤ بين مخرجات الفرع ومعايير الجودة في الجامعة الأم.

ولضمان الجودة في الفروع يؤكد ألتباك ونايت Altbach and Knight (2007) على أن يطبق الفرع نفس المناهج المتبعة في الجامعة الأم، من أجل توفير التجربة نفسها للطلاب والحفاظ على معايير الجودة، ويحذر من أنه إذا لم تستخدم الفروع المناهج الدراسية نفسها في جامعاتها الأم، فإن جودة التعليم فيها يمكن أن تكون موضع شك خاصة لأنهم يزعمون أن الدرجات المقدمة في الفروع هي نفسها التي تقدم في الجامعة الأم، في حين يشير ويت Witte (2010) إلى أن درجة معينة من تكييف المناهج مع البيئة المحلية قد تساهم في تجربة تعليمية أفضل للطلاب، ويضيف لين وكينسر Lane and Kinser (2011b) أنه ينبغي على قادة الفرع وأعضاء هيئة التدريس والموظفين فهم السياق المحلي، والتأكد من أن التعليم الذي يقدمونه يناسب هذا السياق دون المساس بمعايير الجودة في جامعاتهم الأم.

وفيما يتعلق بالطلاب، تواجه الفروع تحديًا يتمثل في صعوبة الحصول على عدد كافٍ من الطلاب المؤهلين محليًا، المستوفين لمعايير قبول الطلاب المعتمدة في الجامعة الأم، وبيَّن شمس وهوسمان Shams and Huisman (2016) أن فروع الجامعات العالمية حافظت على مستوى مرتفع من مطابقة المناهج الدراسية مع الجامعة الأم، ولكنها لم تستطع ذلك فيما يتعلق بمعايير قبول الطلاب.

وفي هذا السياق توصل بغدادي Baghdady (2017) في دراسة أجراها على فروع الجامعات العالمية في الخليج العربي إلى أن العديد من خريجي المدارس الثانوية، وخاصة الذين التحقوا بالمدارس الحكومية، ليسوا مهيئين أكاديميًا لمستوى التعليم الذي تقدمه الفروع، تحديدًا في اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم ومهارات حل المشكلات والتفكير الناقد، مما يشكل عائقًا أمام تحقيق أهداف الحكومات المستضيفة والجامعات الأم على حدٍ سواء، الأمر الذي سيؤثر سلبًا على استدامة الفروع، خاصة أنها تعمل على المحافظة على معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم، لذا من الضروري للحكومات المستضيفة أن تنظر في تحسين جودة مستوى تعليمها العام قبل إنشاء

الفروع محليًا، كما ينبغي على الجامعات العالمية تخطيط أهداف التسجيل الخاصة بالفروع، وأداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين المرتبطين بها في ضوء العدد المتوقع للمتقدمين الذين قد يكونون مؤهلين للقبول في الفرع.

على صعيدٍ آخر كشف لين Lane (2011a) أن العديد من الجامعات الأم لا تسمح بتكييف سياسات وشروط قبول الطلاب لتتناسب مع الظروف المحلية، ويخشون من أن هذا التكيف قد يؤثر على الجودة وسمعة الجامعة الأم، وقد لجأت بعض الجامعات لإدارة عمليات القبول في فرعها الجامعي بشكل مركزي لضمان جودة الطالب. على سبيل المثال أغلق فرع ولاية ميشغان [MSU] والذي افتتح عام 2007 بسبب عدم القدرة على قبول عدد كافٍ من الطلاب المؤهلين، حيث كان يؤمل بأن يجذب 100 طالب لكنه لم يسجل إلا 20 طالبًا فقط عام 2010؛ والسبب هو قلة عدد الطلبة المؤهلين المستوفيين لمعايير القبول، حيث لم يتمكن إلا 10% من الطلاب المتقدمين من استيفاء متطلبات القبول، مقابل رفض الفرع للنسبة المتبقية لتجنب المساس بمعايير الجودة الأكاديمية (Juusola & Alajoutsijärvi، 2019). ولمواجهة التحدي المتمثل في عدم وجود عدد كافٍ من الطلاب المؤهلين محليًا، بدأت الفروع في برامج ما قبل الجامعة وغيرها من الجهود المماثلة لتقديم برامج التحضير الأكاديمي للطلاب الذين لم يستوفوا متطلبات القبول في الفروع (Lane، 2011a).

وفيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، بيَّن ألتباك Altbach (2011) وهوو، هين، تساي، تشانغ، وانغ ولي Hou, hen, Tsai, Chang, Wang and Lee (2016) أن الفروع تواجه تحديًا يتمثل في صعوبة استقطاب واستبقاء أعضاء التدريس من المواطنين الأصليين لبلد الجامعة الأم؛ نظرًا للصعوبات المتعلقة بنقل أسرهم، واعتقادهم بأن الفروع لا تدعم البحث العلمي كما في مقر الجامعة الأم، ويؤكد ذلك جوسولا آلاجوتوسيجرفا Juusola and Alajoutsijärvi (2019) عندما أوضحا أن العمل في الإمارات العربية المتحدة قد لا يكون جاذبًا لأعضاء هيئة التدريس؛ لأن الفروع تميل أن يكون العبء التدريسي فيها أعلى من الجامعة الأم، وتمويل البحوث يكون محدودًا، والعقود قصيرة وغير مستقرة.

وفي سياق متصل اعتبر شمس وهوسمان Shams and Huisman (2012، 2016) تحدي التوظيف من أكبر التحديات الاستراتيجية التي تواجه الفروع، فالفروع إجمالاً تحافظ على

هويتها ومناهجها وعملياتها، لكنها تسعى لتقليل تكاليف التشغيل من خلال توظيف أعضاء هيئة التدريس وإداريين محليين، لأنهم أقل كلفة من الموظفين المغتربين، أما بيكر Becker (2009) فيرجع ذلك للبلدان المستضيفة التي قد تلزم الفروع بتوظيف نسبة معينة من الموظفين المحليين، مما يوقع الفروع في تحدٍ آخر، ألا وهو صعوبة العثور على الأفراد المؤهلين، مما قد يقلل من معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم.

ويضيف ألتباك Altbach (2011) تحدي الحرية الأكاديمية، حيث يرى أنه في الوقت الذي تمنح الجامعات العالمية أعضاءها حريتهم الأكاديمية، لاتزال معظم البلدان المستضيفة للفروع في آسيا والشرق الأوسط تفرض قيودًا عليها.

ولا يمكن تناول تحديات الفروع، دون ذكر التحديات المالية المتعلقة بارتفاع رسوم الدراسة بالفروع، واستدامة تمويلها، فالفروع تعتمد بشكل أساسي على الرسوم الدراسية كمصدر رئيس للتمويل، إضافةً للدعم المالي المقدم من حكومات الدول المستضيفة أو الشركاء والحلفاء الاستراتيجيين، ومن ثم فإنها تتأثر بشكل كبير بانخفاض أعداد التسجيل، وتغير القوانين والأنظمة للبلدان المستضيفة، وكذلك تغير أهداف ودوافع شركائها وحلفائها الاستراتيجيين.

وينظر أحمد Ahmad (2015) لتحديات الفروع من زاوية أخرى، منها الافتقار للمرافق المادية والخدمات الموجودة في حرم الجامعة الأم، كإسكان الطلاب، المكتبات ومصادر المعلومات، المرافق الرياضية والترفيهية، وخدمات الشؤون الطلابية والأنشطة اللامنهجية، ويضيف هوو وآخرون .Hou el al (2016) وويلكينز وبالاكريشنان وهوسمان Wilkins, Balakrishnan and Huisman (2012) أن معظم الفروع صغيرة الحجم، وتقدم برامج أكاديمية قليلة تكون أحادية في كثير من الأحيان الأمر الذي يحد من خيارات الطلبة.

أما فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) فصنفا تحديات الفروع لصنفين، أولهما تحديات تشغيلية تتضمن التغييرات في سياسات وأنظمة وقوانين البلد المستضيف، وثانيهما تحديات السوق، وتشمل التغيرات في الطلب على التخصصات المقدمة وتغيير العملات ومخاطر السمعة، والتغيرات التي تحصل في الاقتصاد العالمي.

وهنا يمكن الإشـارة إلى أن الفروع قد تواجه في بداياتها معارضـة بسـبب الرؤية المجتمعية خصـوصًـا في البلدان المحافظة، أو رفضًـا وذلك تخوفًا من منافستها للجامعات المحلية، ولكن هذه الآراء المعارضة تتلاشى بمرور الوقت، خصوصًا بعد نجاح الفروع وإظهار احترامها للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد الاجتماعية المحلية، ويتفق ذلك الرأي مع دراسـة بغدادي Baghdady (2017) والتي أجريت على خمسـة فروع في منطقة الخليج العربي، حيث توصـلت إلى أنه على الرغم من وجود بعض الآراء المعارضة لفروع الجامعات العالمية في بداياتها، إلى أن ذلك لم يؤثر على نجاح الفروع ونموها وانتشـارها في المنطقة، بل تحظى بقبول عام ولا تعتبر بالضـرورة تهديدًا للثقافة المحلية.

والجدير بالقول إن هذه التحديات تختلف من بلد إلى آخر، بل من فرع إلى فرع داخل البلد نفسه، أو داخل الفروع التابعة للجامعة الأم نفسها. ويتفق ذلك مع ما أوضحه بغدادي Baghdady (2017) بأن أي دراسة ذات صلة بالفروع الجامعية ستكون محلية إلى حد كبير، ويجب أن ينظر إليها على هذا النحو من قبل الباحثين والمستفيدين، كما أن التحديات نفسها تختلف باختلاف مرحلة تطور الفرع الجـامعي، فبعض التحـديـات تظهر في مرحلـة البـدء فقط في حين يمكن أن تظهر مجموعة أخرى من التحديات في وقت لاحق. والواقع أن هذه التحديات لا تقلل من أهمية الفروع بل تتطلب من البلدان المسـتضـيفة وقادة التعليم العالي فيها من جهة، والمسـؤولين في الجامعات الأم من جهة أخرى، أن يفهموا التحديات التي سـيتعاملون معها ودراسـتها وتحليلها والعمل على وضـع الحلول المناسبة لها للتقليل من آثارها، قبل اتخاذ القرار بإنشاء الفروع، أو الترخيص لها.

عوامل النجاح لفروع الجامعات العالمية:

رغم التحديات التي واجهت الفروع إلى أن العدد الأكبر منها اسـتمر ونجح في تحقيق أهدافه، الأمر الذي يقود للبحث عن العوامل التي ساهمت في نجاح الفروع واستدامتها، بدايةً اعتبر شـمس وهوسـمان Shams and Huisman (2012) التخطيط الاسـتراتيجي هو العامل الأول من عوامل نجاح الفروع، والذي ينطلق من اختيار البلد المناسـب الذي يقام فيه الفرع، فنجاح الفرع كما ذكر قاردزيجاسـكيت وآخرون .Girdzijauskaite et al (2019) يعتمد على عدة عوامل تتعلق بالبلد المستضـيف كسياسـة الحكومة، واللوائح والأنظمة والقوانين، والدعم المادي والحوافز المقدمة، والسـياق الثقافي، والمخاطر والفرص المتوقعة، لذا تسـتخدم الجامعات الأم طرقًا عدة للدخول في

البلدان، وتبدأ بالتدريج فتدخل البلدان الأقل تعقيدًا، والأقرب للســـياق والثقافة الدارجة في البلد المصدر قبل الانتقال وإنشاء فروع في البلدان المختلفة.

ويتفق جونســون Johnson (2017) بأن مرحلة التحليل الاســتراتيجي للفرع مرحلة مهمة جدًا، وسيكون جزءًا من المسح هو ضمان القدرة على تلبية متطلبات الاعتماد المؤسسي المتبع في الجامعة الأم، ومعايير الاعتماد المحلية، وكذلك تحليل البيئة الســياســية والاقتصــادية والاجتماعية والتعليمية المحلية، وتحديد نقاط القوة والضــعف والفرص والتهديدات في تلك البلدان، والوقوف على منافسي الفرع في البلد أو المنطقة، حيث سيؤثر ذلك على أهداف الفرع وبرامجه الأكاديمية، ويساعد في فهم عميق لاحتياجات الســوق المحلي من الموارد البشــرية، وتحديد متطلبات القبول وشــروط التسجيل مما يساهم في تطوير أهداف الفرع واستدامته وزيادة قدرته على مواجهة التحديات التي قد يواجهها في المســـتقبل. مما يمكِن الفرع من طرح برامج أكاديمية مطلوبة في ســـوق العمل، الأمر الذي يترتب عليه تحقيقه لقيمة مضافة، والاحتفاظ بميزة تنافسية عن الفروع الأخرى في المنطقة.

أما أوينز ولين Owens and Lane (2014) فيران أن فروع الجامعات العالمية تعتبر ناجحة طالما احتفظت بتســجيل العدد المناســب من الطلاب، وتكيفت إلى حد ما مع قوانين ولوائح البلد المستضيف، ويضيف الفوزان Alfouzan (2015) عوامل أخرى لنجاح الفروع، كقدرتها على تعزيز العلامة التجارية للجامعة الأم، وقدرتها التنافســـية مع المحافظة على ســـمعتها الأكاديمية، وتلبية معايير ضمان الجودة، والاحتفاظ بهيئة تدريس من ذوي الكفاءة الدولية، وتخريج طلاب مهرة قادرين على المنافسة عالميًا.

من جانبٍ آخر يســاهم تشــجيع حكومات الدول المســتضــيفة والتســهيلات التي تقدمها في نجاح الفروع، فعلى سبيل المثال ساهمت سياسة حكومات الإمارات العربية المتحدة وسنغافورة وقطر في تطوير ونمو الفروع، حيث قامت بإنشــاء مناطق اقتصــادية، ومدن أكاديمية خاصــة وبنية تحتية للفروع، وإعفاء من اللوائح الفيدرالية والضـــرائب والقوانين، وعلى خلاف ذلك فعدم وجود الدعم الحكومي أو الافتقار للإطار التنظيمي المنظِم لعمل الفروع يحد من نموها وتطويرها، فالدعم الحكومي أمر محفز لنجاح عمل الفروع واستدامتها.

ويؤكد ميرولا Merola (2019) على عدم وجود صيغة موحدة للنجاح، إلا أن استكشاف الطرق المختلفة لإنشـــاء الفروع وتشـــغيلها يوفر نظرة ثاقبة على النماذج التي أثبتت اســـتدامتها،

فالفروع التي تدوم طويلاً هي غالبًا تحظى بدعم قوي من أعلى المستويات في الجامعة الأم، ويتم دمجها في الوظائف الأكاديمية والإدارية للمؤسسة بدلاً من فصلها تمامًا.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن نجاح الفروع مسؤولية مشتركة لا تتعلق بالجامعة الأم وحدها دون البلد المستضيف، بل تتطلب جهودًا في التنسيق والتعاون فيما بينهم، لذا اعتبر بورغوس Borgos (2016) أن التفاوض الفعال بين الطرفين سيساهم في استدامة الفروع بغض النظر عن النموذج المتبع في إنشاء الفرع، سواءً كان مستقلاً بالكامل أو من خلال شراكة أو حليف استراتيجي، من هذا الجانب اعتبر هوو وآخرون .Hou et al (2018) الاعتماد المزدوج وسيلة لنجاح واستدامة فروع الجامعات العالمية، من خلال التعاون بين وكالات ضمان الجودة في البلد المصدر والمستضيف، فضمان الجود مسؤولية مشتركة، حيث سيساهم في تخفيف العبء الإداري، وتجنب الازدواجية، وتقليل الأعباء التنظيمية، وتحقيق نظام متوازن للجودة من أجل حماية الشهادة المقدمة وسمعة البلدان المصدرة، وضمان الجودة الشاملة للتعليم العالي وتحقيق قيمة مضافة في البلدان المستضيفة.

فشل فروع الجامعات العالمية وإغلاقها:

إنشاء فروع للجامعات العالمية أمر يحتمل المخاطرة، حيث تتعرض لتحديات تؤدي إلى فشلها وإغلاقها، ويعتبر لين وكينسر Lane and Kinser (2014) تشغيل فرع خارجي مهمة معقدة، وحوالي 10% من الفروع تفشل ويتم إغلاقها. والدليل على ذلك ما كشفت عنه تقارير مرصد التعليم العالي العابر للحدود الوطنية [OBHE] على سبيل المثال في عام 2009 تم إغلاق 11 فرعًا، وفي 2014 أغلق 24 فرعًا، وعلى الرغم من قلة نسبة الفروع المغلقة مقارنة مع تلك التي لا تزال قيد التشغيل، إلا أنه من الضروري تحديد أسباب فشلها، ومن ثم إغلاقها.

وفي هذا السياق اعتبر بيكر Becker (2009) وتوركان وجولييفا Turcan and Gulieva (2014) انخفاض معدلات تسجيل الطلاب أو انسحابهم من أهم العوامل التي أجبرت الجامعات على إغلاق فروعها، ويرجع ذلك لعدم إجراء الدراسات الكافية للسوق المحلي المستهدف، إضافةً إلى ضعف الطلاب في اللغة، وتدني مستوى مخرجات التعليم الثانوي، وبالتالي عدم استيفائهم لمعايير القبول، وارتفاع الرسوم الدراسية. على سبيل المثال يذكر يونغ وشارما Yung & Sharma (2013) أن جامعة نيو ساوث ويلز أغلقت فرعها في سنغافورة، وذلك بعد تسجيل 148 طالبًا فقط

بدلاً من التقديرات بقبول 300 طالب خلال الفصل الدراسي الأول من الافتتاح، فاتخذ أصحاب المصلحة قرارًا سريعًا لإغلاق الفرع، بسبب نقص الطلب، حيث كان مخططًا له أن يستوعب 15000 طالب بحلول عام 2020، الأمر الذي ترتب عليه خسارة 38 مليون دولار أمريكي.

من زاوية أخرى تعتبر النواحي المالية من أبرز مسببات فشل الفروع وإغلاقها، يرى أوينز ولين Owens and Lane (2014) بأن ارتفاع تكاليف الدراسة، والدعم المتضائل من حكومات الدول المستضيفة، كإلغاء الحوافز المالية المتاحة سابقًا في السنوات الأولى من إنشاء الفرع أو تقليصها، وتغير الأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية كانت من الأسباب التي أدت إلى فشل الفروع وإغلاقها، ففي عام 2009 أغلقت جامعة جورج ميسون George Mason University فرعها في رأس الخيمة بعد عام واحد فقط من تشغيلها، عندما قررت مؤسسة الدعم الحكومي لشركة رأس الخيمة التعليمية خفض الدعم المقدم للفرع بنسبة 50 ٪ ، والذي شكل عبئًا ماليًا على الجامعة الأم (GMU، 2009).

ويبرز عامل عدم ثبات أعضاء هيئة التدريس كعامل من عوامل إغلاق الفروع، ويذكر شلانجر Schlanger (2013) أن جامعة ولاية ميشيغان Michigan State University في الإمارات العربية المتحدة، وجامعة تيش آسيا Tisch Asia في سنغافورة، أدركتا عند فتح فرع الجامعة في الخارج، أن أعضاء هيئة التدريس من منسوبي الجامعة الأم يترددون في الانتقال إلى الفرع، في الوقت الذي تعارض إدارة الفرع توظيف أكاديميين محليين.

ويذهب هاردنق ولامي Harding and Lammey (2011) إلى أن عدم تكييف الفروع مع البيئة المحلية، أو اعتمادها على معلومات غير دقيقة عند اتخاذ القرار إنشاء الفرع كانت من مسببات فشل الفروع وإغلاقها.

من جانب آخر اعتبر ألتباك Altbach (2015) التفاوت في مستوى جودة مخرجات الفرع مقارنةً بجودة مخرجات الجامعة الأم من الأسباب التي ساهمت في إغلاق بعض الفروع، فالمخرجات نادرًا ما تكون متكافئة بسبب اختلاف البيئة المادية، والمرافق وموارد التعلم ومصادر البحث وجودة البرامج، واختلاف أعضاء هيئة التدريس بين الفرع والجامعة الأم، لذا اعتبر توركان

وجولييفا Turcan and Gulieva (2014) أن عدم القدرة على المحافظة على الهوية تسبب الافتقار إلى الثقة بجودة مخرجات بعض الفروع، ومن ثم فشلها وإغلاقها.

ويضيف ماكي Mackie (2019a) أن الفروع ليست كلها متشابهة، وهي تختلف في أهدافها الأكاديمية، ومواردها المادية، وهياكلها التنظيمية، فالعلاقة بين القيادات المسؤولة عن الفروع في كل من البلدان المصدرة والمستضيفة تختلف أيضًا على نطاق واسع، وغالبًا ما يكون لهذه الاختلافات تأثير كبير على لوائح الفروع وممارساتها، كما أنها تحدد إلى حد كبير نجاحها أو فشلها.

من خلال ما طرح في هذا المبحث يتضح أن فروع الجامعات العالمية لازالت ظاهرة ديناميكية متجددة، حيث لا يوجد اتفاق حول مفهومها وأعدادها، وتنوعت نماذجها، ودوافع إنشائها، واختلفت أنظمة الجودة المعمول بها والتحديات التي واجهتها، وتباينت عوامل نجاحها ومسببات فشلها وإغلاقها، الأمر الذي يؤكد بأن كل فرع عبارة عن حالة خاصة تحكمه عوامل عدة يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار إنشائه، منها ما يتعلق بالبلد المستضيف وأهدافه وأنظمته وقوانينه ومتطلباته، ومنها ما يرجع للجامعة الأم وأهدافها ودوافعها ونظام الجودة فيها، ومنها ما يتعلق بالفترة الزمنية التي ينشأ فيها الفرع، والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وطالما أن الفروع في تطور ونمو مستمر فالأمر يتطلب تكثيف الدراسات والبحوث حولها، ويستوجب إجراء الدراسات الكافية قبل اتخاذ القرار بإنشاء الفروع، هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا المبحث في فهم طبيعة الفروع، وتحديد مفهومها وخصائصها ونماذجها والاستفادة منها في بناء أسئلة الدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني: التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية

تمهيد:

تتصدر الصين اليوم بلدان العالم باستضافتها لـــ 32 فرعًا، تليها ثانيًا الإمارات العربية المتحدة بـــ 31 فرعًا، فماليزيا ثالثًا بـــ 12 فرعًا، ثم سنغافورة وقطر بالمرتبة الرابعة بـــ 11 فرعًا، وإجمالاً تستضيف هذه الدول الخمس مجتمعة حوالي ثلث فروع الجامعات العالمية حول العالم، لذا ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل تجربة كل دولة من هذه الدول الخمس المتصدرة؛ للتعرف على نشأتها وتطور أعدادها، الهدف من إنشائها، نماذجها، قوانينها، آلية تمويلها التخصصات التي تطرحها، نوعية طلابها، وآلية ضمان الجودة فيها.. إلخ، مع العمل على الإفادة منها عند إنشاء الفروع في المملكة العربية السعودية.

فروع الجامعات العالمية في الصين:

في ظل الطلب المتزايد على التعليم العالي، وتوسع الطموحات الدولية، بدأت الصين السماح بالاستثمار الأجنبي في التعليم العالي، حيث تم إنشاء عدد قليل من الفروع بين عامي 1992– 2000، ولكن الانطلاق الفعلي لفروع الجامعات العالمية كما أشار ماكي Mackie (2019b) كان تحديدًا في عام 2003 عندما صدرت وثيقة التعليم التعاوني الصيني الأجنبي، في أعقاب الالتزامات التي تعهدت بها الصين لفتح اقتصادها عند الانضمام لمنظمة التجارة العالمية [WTO]. بعدها تنامت أعداد الفروع لتصبح الصين اليوم أكبر بلد مستضيف لفروع الجامعات العالمية في العالم بـ 32 فرعًا، يوضحها جدول (4).

جدول (4)

قائمة فروع الجامعات العالمية في الصين

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
1	1992	كلية شنغهاي الدولية للأزياء والابتكار، جامعة دونغوا Shanghai International College of Fashion and Innovation, Donghua University	المملكة المتحدة	أزياء وتصميم داخلي

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
2	1994	معهد سيدني للغات والتجارة Sydney Institute of Language & Commerce	أستراليا	المحاسبة– المالية– نظم معلومات– إدارة الأعمال
3	1996	كلية بكين– دبلن الدولية بجامعة بكين Beijing–Dublin International College at BJUT	أيرلندا	التجارة المالية– الهندسة
4	1997	كلية ليون للإدارة/ جامعة صن يات سين Ecole de Management de Lyon/ Sun Yat Sen University	فرنسا	إدارة أعمال
5	1998	المدرسة الدولية العلوم وهندسة المعلومات/ جامعة داليان للتكنولوجيا Dalian University of Technology–Ritsumeikan University (DUT–RU)	اليابان	تكنولوجيا الوسائط الرقمية– هندسة البرمجيات
6	2000	مركز هوبكنز – نانجينغ للدراسات الصينية والأمريكية Hopkins–Nanjing Center for Chinese and American Studies	الولايات المتحدة الأمريكية	دراسات دولية– قانون
7	2000	جامعة سياس الدولية Sias International University	الولايات المتحدة الأمريكية	آداب اللغة الإنجليزية– علوم سياسية– إدارة أعمال– معلومات واتصالات
8	2005	الكلية الصينية الألمانية للعلوم التطبيقية بجامعة تونغجى Sino–German College of Applied Sciences of Tongji University	ألمانيا	هندسة سيارات– هندسة صناعية– هندسة ميكانيكية وكهربائية
9	2005	جامعة بكين للمعلمين – جامعة هونغ كونغ المعمدانية المتحدة الدولية Beijing Normal University – Hong Kong Baptist University United International College	الصين (منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة)	آداب– إدارة أعمال– العلوم– خدمة اجتماعية

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
10	2005	جامعة نوتنغهام نينغبو The University of Nottingham Ningbo	المملكة المتحدة	آداب– اقتصاد– هندسة– لغات– تكنولوجيا الطاقة المستدامة
11	2005	كلية إدارة الأعمال الدولية بجامعة لياوننيغ العادية الصينية التابعة لجامعة ولاية ميشيغان College of International Business Liaoning Normal University [LNU]– Michigan State University [MSU]	الولايات المتحدة الأمريكية	فنون– علوم
12	2006	جامعة ولاية فورت هيز (لياونينغ) Fort Hays State University (Liaoning)	الولايات المتحدة الأمريكية	لغة إنجليزية– علوم سياسية– إدارة أعمال شبكات معلومات واتصالات
13	2006	جامعة شيان جاوتونغ ليفربول Xi'an Jiaotong Liverpool University	المملكة المتحدة	علوم إنسانية واجتماعية علوم رياضية– تصميم معماري– علوم طبيعية– علوم كيميائية
14	2006	جامعة سيتشوان – معهد بيتسبرغ Sichuan University – Pittsburgh Institute	الولايات المتحدة الأمريكية	هندسة صناعية– هندسة ميكانيكية
15	2007	مدرسة إدارة ليون/ جامعة الشرق الأقصى Ecole de Management de Lyon\ Far East University	فرنسا	إدارة عامة
16	2007	جامعة ميشيغان – جامعة شنغهاي جياو تونغ المعهد المشترك University of Michigan – Shanghai Jiao Tong University Joint Institute	الولايات المتحدة الأمريكية	هندسة كهربائية– هندسة كمبيوتر– هندسة ميكانيكية
17	2009	المدرسة الصينية الهولندية للهندسة الطبية الحيوية والمعلومات Sino-Dutch Biomedical and Information Engineering School	هولندا	هندسة طبية حيوية

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
18	2012	مدرسة الدراسات العليا المشتركة بجنوب شرق جامعة موناش (سوتشو) Southeast University–Monash University Joint Graduate School (Suzhou)	أستراليا	هندسة بيولوجية– طاقة– تكنولوجيا معلومات– تكنولوجيا النانو– الصحة العامة– الخلايا الجذعية– النقل والمياه
19	2012	حرم معهد نيويورك للتكنولوجيا – نانجينغ New York Institute of Technology–Nanjing Campus	الولايات المتحدة الأمريكية	اتصال وإنتاج إعلامي– إدارة أعمال– علوم كمبيوتر
20	2012	جامعة نيويورك شنغهاي New York University Shanghai	الولايات المتحدة الأمريكية	كيمياء– أحياء– فيزياء– هندسة كمبيوتر– فنون وإعلام
21	2013	المعهد المشترك للهندسة بجامعة صن يات صن– جامعة كارنيجي ميلون Joint Institute of Engineering at Sun Yat sen University Carnegie Mellon University	الولايات المتحدة الأمريكية	هندسة كهربائية– هندسة كمبيوتر
22	2013	معهد سوري الدولي – جامعة دونجبي للتمويل والاقتصاد Surrey International Institute–Dongbei University of Finance and Economics	المملكة المتحدة	إدارة أعمال– علوم الحاسب– سياحة– نظم معلومات
23	2014	جامعة ديوك كونشان Duke Kunshan University	الولايات المتحدة الأمريكية	دراسات بيئية– صحة عالمية– فيزياء طبية
24	2014	جامعة ونتشو كين Wenzhou–Kean University	الولايات المتحدة الأمريكية	لغة إنجليزية– فنون جميلة– علوم كمبيوتر– اقتصاد دولي
25	2014	مدرسة فانكوفر السينمائية– شنغهاي Vancouver Film School– Shanghai	كندا	رسوم متحركة ومؤثرات صوتية– إنتاج سينمائي– إعلام مرئي– صناعة أفلام

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
26	2014	جامعة هونغ كونغ الصينية– شنتشن Chinese University of Hong Kong –Shenzhen	الصين (منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة)	هندسة كمبيوتر – هندسة مالية– تسويق واتصالات– علوم طاقة– إحصاء– ترجمة
27	2014	كلية أولسان السفينة والمحيط في جامعة لودونغ Ulsan Ship and Ocean College at Ludong University	كوريا الجنوبية	هندسة ميكانيكية– هندسة معمارية
28	2014	كلية بانجور بالتعاون مع جامعة الجنوب المركزية للغابات والتكنولوجيا Bangor College of Central South University of Forestry & Technology [CSUFT]	المملكة المتحدة	محاسبة – مالية– هندسة إلكترونية– زراعة
29	2014	كلية الاتصالات الإعلامية والصناعات الإبداعية بالتعاون بين جامعة هبي وجامعة سنترال لنكاسري HBU–UCLan School of Media, Communication and Creative Industries	المملكة المتحدة	آداب– تصميم داخلي– وسائل الإعلام – سينما وإنتاج
30	2014	جامعة الصين الطبية – كلية بلفاست المشتركة في جامعة كوينز China Medical University – The Queen’s University of Belfast Joint College	المملكة المتحدة	صيدلة– أدوية
31	2014	جامعة جنوب غرب جياوتونغ مدرسة ليدز المشتركة Southwest Jiaotong’s [SWJTU]–Leeds Joint School	المملكة المتحدة	علوم حاسب– هندسة كهربائية– هندسة ميكانيكية

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
32	2015	معهد تسينغهوا – جامعة كاليفورنيا في بيركلي شنتشن Tsinghua–UC Berkeley Shenzhen Institute	الولايات المتحدة الأمريكية	هندسة– علوم

- المصدر (C-BERT، 2017)

يتبين من جدول (4) بأن نمو الفروع في الصين كان سريعًا جدًا ومركزًا، فمن إجمالي 32 فرعًا تأسس 9 منها وبما يعادل الثلث تقريبًا في عام 2014، وفي هذا الصدد كشف شو وكان Xu & Kan (2013) عن وجود ثلاثة عوامل ساهمت في زيادة نمو الفروع في الصين وهي عولمة الاقتصاد العالمي، انفتاح الصين، وكثافة أعداد الطلبة الصينين.

وكان هدف الصين من استضافة فروع الجامعات العالمية تطوير النمو الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية، وجعل الصين مركزًا تعليميًا آسيويًا، والرفع من جودة التعليم العالي الصيني، إضافةً إلى استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي، حيث تسبب نقص التعليم العالي المحلي في الطلب الكبير على التعليم العالي الدولي (.Hou et al، 2016، 2018).

وبالرجوع إلى لوائح وزارة التعليم الصينية Ministry of Education of the People's Republic of China (2003) يظهر أنها سنت قوانينَ خاصة بالتعاون الصيني الأجنبي في التعليم العالي، اشترطت فيها وجود الشريك المحلي، إضافةً إلى أنه يجب أن توافق وزارة التعليم رسميًا على مقدمي التعليم العالي الأجانب، وقيدت الاستثمار الأجنبي بالعديد من الأحكام منها الالتزام بالقوانين الصينية، وتنفيذ سياسات الصين التعليمية، والتوافق مع أخلاقيات الرأي العام الصيني، مع عدم المساس بسيادة الصين وأمنها ومصالحها العامة، وتلبية احتياجات المواطنين الصينين، وضمان جودة التعليم، مع عدم القيام بأي أنشطة دينية، مقابل منحها حق الحكم الذاتي عند عملها وفقًا للقوانين، مع اشتراطها أن يكون رئيس الفرع المشترك لفروع الجامعات العالمية مواطنًا صينيًا (Lane, Owens & Kinser، 2015؛ Feng، 2013).

لكن هذه القيود لم تكن كافية لتجويد عمل الفروع في الصين، ويظهر ذلك في عام 2007 عندما أعربت وزارة التعليم عن قلقها إزاء تقديم التعليم العالي العابر للحدود الربح المادي على احتياجات التنمية الوطنية، والافتقار للتنظيم، وعدم ضمان الجودة للمؤهلات التي تمنحها المؤسسات

الأجنبية. كل هذه المخاوف أدت إلى تعليق الموافقات على البرامج والمؤسسات الأجنبية الجديدة ومنها الفروع حتى عام 2010، حينها أصدرت لوائح جديدة تهدف إلى ضمان جودة المؤسسات الأجنبية وبرامجها، واستمرت الرقابة التنظيمية، مع إعلان وزارة التعليم إغلاق أكثر من 200 برنامج شراكة صينية أجنبية حتى عام 2018 (Mackie, 2019b).

وبطبيعة الحال فالفروع في الصين غالبًا ما تتركز في المدن الكبرى، والمناطق المتقدمة اقتصاديًا، لذا تقع معظم فروع الجامعات العالمية على الساحل الجنوبي الشرقي في المقاطعات الأكثر ثراءً، وتمتلك العاصمة الصينية بكين أكبر حصة من الفروع، تليها شنغهاي، حيث تضم المدينتان مجتمعتان 12 فرعًا عالميًا (Lu، 2018).

وبناءً على لوائح التعاون الأجنبي الصيني في التعليم العالي، اعتمدت الفروع نموذج الشراكة، والذي يعرف كما أوضح لو Lu (2018) بجامعات الشراكة التعاونية الصينية الأجنبية، وتكون الشراكة واحدة ضمن ثلاثة مستويات من التعاون، الأول التعاون مع الجامعة، والثاني التعاون مع المعهد، والثالث التعاون في الدرجة العلمية، وتصنف فروع الجامعات العالمية ضمن المستوى الأول، وساعد هذا النموذج في عدم منح الفروع استقلاليتها التامة على القرارات الرئيسة مثل المناهج والموظفين والحرية الأكاديمية (Wilkins، 2016).

ونظراً لنموذج الشراكة التي تبنته الفروع في الصين، فالطالب الخريج منها كما أوضح ماكي Mackie (2019b) يحصل عند إنهائه للبرنامج الأكاديمي على شهادتين صينية وأخرى أجنبية، الصينية يمنحها الشريك المحلي الصيني، وتكون مطابقة "لشهادة التخرج" الصينية القياسية، والأجنبية تمنح من الجامعة الأم، وتكون مماثلة للشهادة التي يحصل عليها الطلاب الخريجون من مقر الجامعة الأم نفسها. ما يعني أن الشهادات الممنوحة في كل بلد معترف بها من قبل وكالات الاعتماد المحلية ذات الصلة (Lu ،2018).

وفيما يتعلق بتمويل الفروع، أشار هوو وآخرون .Hou el al (2016) ولو Lu (2018) بأن الحكومة الصينية لا تلتزم بأي دعم مادي للفروع، بل تعتمد بالدرجة الأولى على الرسوم الدراسية، والأموال المحصلة من الشريك المحلي سواءً كان جامعات أو مؤسسات والتي عادةً توفر الأراضي والمباني والبنية التحتية.

ونظرًا لكثافة الطلاب الصينين فهم يمثلون النسبة الأكبر للطلاب المسجلين بالفروع، بنسبة 90% (Hou et al.، 2016).

ولتحقيق هدف الصين من استضافة الفروع، وتعزيز النمو الاقتصادي، شجعت وزارة التعليم الصينية الفروع على تقديم البرامج الأكاديمية في التخصصات الموائمة لاحتياجات التنمية الوطنية، ووفقًا لقائمة فروع الجامعات العالمية في الصين والتي نشرها فريق أبحاث مركز التعليم العالي العابر للحدود [C-BERT] (2017) والموضحة في الجدول (4) إضافةً لتقرير المجلس الثقافي البريطاني لعام 2017 الصادر عن 17 معهدًا مشتركًا في المملكة المتحدة تعمل في الصين، كانت الهندسة هي التخصص الأكثر شيوعًا، في المقابل لا تشكل التخصصات التجارية مثل الإدارة والاقتصاد سوى ربع الإجمالي في الصين (Mackie،2019b)، وغالبية الفروع التي تم إنشاؤها في الصين هي مؤسسات متخصصة، وتقدم برامج أكاديمية محدودة، وتسجل أعدادًا صغيرة من الطلاب (Kosmützky، 2018).

وبالرجوع لجدول (4) يتضح أن سوق التعليم العالي الصيني أرض خصبة لمؤسسات التعليم العالي الغربي، حيث تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة من أكثر البلدان المصدرة لفروع الجامعات في الصين. وفي الوقت الذي أكد هوو وآخرون .Hou et al (2018) على دعوة الصين للجامعات ذات السمعة الأكاديمية المعترف بها، يشير لو Lu (2018) عن وجود فرعين لجامعتين من أفضل 30 جامعة في العالم، و5 فروع ضمن قائمة أفضل 150 جامعة، و6 فروع من بين أفضل 500 جامعة، و3 فروع من بين أفضل 1000 جامعة وفقاً لتقرير الولايات المتحدة الأمريكية للترتيب العالمي للعام 2018.

ورغم الشروط التي فرضتها الحكومة الصينية على عمل الفروع، ووجود وكالة لضمان الجودة الوطنية إلا أنها غير مسؤولة بشكل صريح عن تقييم الفروع، حيث تعتمد كما ذكر هوو وزملاؤه .Hou et al (2018) وما، لي وقو Ma, Li and Gu (2019) على وكالات ضمان الجودة الخارجية في الموطن الأصلي، ولكن في المقابل تطالب فروع الجامعات العالمية بالحصول على موافقة تجديد من قبل وزارة التعليم الصينية، من خلال تقييم إلزامي من تسعة معايير، بما في ذلك التقييم الذاتي، ومراجعة الوثائق والزيارات التي يتم ترتيبها بشكل عشوائي، وتميل عملية المراجعة إلى أن تكون نوعًا من الإجراءات الشكلية فقط، وليست محورًا لتحسين الجودة.

مؤخرًا وسعيًا لتجويد عمل الفروع في الصين أطلقت جمعية التعليم الصينية للتبادل الدولي [CEAIE] وهي وكالة مستقلة تدعمها الحكومة الصينية، مبادرة جديدة تهدف إلى تقييم المؤسسات التعاونية الصينية – الأجنبية على أساس تطوعي. البرامج والمؤسسات التي تمت مراجعتها بموجب هذه العملية كانت مسؤولة عن رسوم الاعتماد، على عكس الإعفاء ونُهُج الاعتماد الدولية، تخطط الصين لتطوير قدراتها لضمان الجودة، ومن ثم إجراء المراجعة على فروعها الجامعية. يعتبر الاعتماد المشترك بين جمعية التعليم الصينية [CEAIE] والجامعات الأم، هو الاتجاه الجديد الذي ستتجه له وزارة التعليم، هذا ولا تزال الجامعة الأم هي المسؤولة عن ضمان جودة فرعها في الصين (Hou et al.، 2018).

وبسبب انخفاض مستوى الجودة، ونقص التسجيل وسوء الإدارة أغلقت عدة فروع في الصين على سبيل المثال، ووفقًا للقائمة الأخيرة لفروع الجامعات العالمية، والتي نشرها مرصد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] للعام 2017 أغلق فرع جامعة ولاية فورت هيز Fort Hays State University في بكين عام 2009.

فروع الجامعات العالمية في الإمارات العربية المتحدة:

استجابة للاقتصاد العالمي سريع النمو، ولزيادة الحاجة إلى قوة عاملة متنوعة ومدربة، سمحت دولة الإمارات العربية المتحدة بإنشاء فروع للجامعات العالمية على أرضها، بدءًا من العام 1993، عندما تأسس أول فرع لجامعة ولونجونج Wollongong الأسترالية في إمارة دبي تحديدًا (Alfouzan، 2015). ومنذ بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تزايدت الفروع في البلاد بشكل سريع لترتفع أعدادها من 4 فروع فقط في عام 2000 لتصل إلى 31 فرعًا في2017 يوضحها جدول (5) لتصبح الإمارات اليوم ثاني أكبر بلد مستضيف للفروع في العالم (Mackie، b 2019).

جدول (5)

قائمة فروع الجامعات العالمية في الإمارات

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
1	1993	جامعة ولونغونغ– دبي Wollongong–Dubai	أستراليا	إدارة الأعمال

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
2	1998	الكلية الملكية للجراحين بأيرلندا – دبي The Royal College of Surgeons in Ireland–Dubai	أيرلندا	إدارة الرعاية الصحية
3	2000	جامعة مانيبال– دبي Manipal University–Dubai	الهند	هندسة – سياحة– إعلام– علوم طبيعية
4	2002	معهد الشهيد ذوالفقار علي بوتو للعلوم والتكنولوجيا Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science and Technology	باكستان	إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات تصميم وإعلام
5	2004	جامعة آزاد الإسلامية Islamic Azad University	إيران	العمارة– البناء– السياحة القانون
6	2004	معهد بيرلا للعلوم والتكنولوجيا [بيتس بيلاني]– دبي Birla Institute of Technology and Science [BITS Pilani] – Dubai	الهند	إدارة أعمال– تكنولوجيا– هندسة
7	2005	معهد روتشستر للتكنولوجيا– دبي Rochester Institute of Technology– Dubai	الولايات المتحدة الأمريكية	هندسة كهربائية أمن حوسبة– مالية– تسويق– شبكات وإدارة نظم
8	2005	جامعة هيريوت وات Heriot–Watt University	المملكة المتحدة	عمارة– هندسة– علوم إنسانية– إعلام– تكنولوجيا
9	2006	جامعة ميدلسكس– دبي Middlesex University–Dubai	المملكة المتحدة	هندسة– تعليم– قانون– تكنولوجيا–إعلام– سياحة
10	2006	مدرسة مانشستر للأعمال – مركز الشرق الأوسط الدولي– دبي Manchester Business School–Middle East	المملكة المتحدة	إدارة أعمال

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
		International Middlesex University – Dubai		
11	2006	إسمود– دبي Esmod– Dubai	فرنسا	تصميم وإعلام
12	2006	فرع جامعة سينيرجي Synergy University	روسيا	ريادة أعمال– اقتصاد– فندقة– نظم معلومات
13	2006	جامعة السوربون– أبوظبي Sorbonne– Abu Dhabi	فرنسا	آثار– حقوق– جغرافيا– تاريخ– لغات
14	2007	لندن بيزنس سكول London Business School	المملكة المتحدة	إدارة أعمال
15	2007	جامعة إكسيتر– دبي University of Exeter–Dubai	المملكة المتحدة	دكتوراه في التربية
16	2007	حرم إنسياد– أبوظبي Insead Campus– Abu Dhabi	فرنسا	إدارة أعمال
17	2007	جامعة القديس يوسف – دبي Saint Joseph University–Dubai	لبنان	قانون– دراسات إسلامية ومسيحية
18	2007	أكاديمية نيويورك السينمائية– أبو ظبي New York Film Academy–Abu Dhabi	الولايات المتحدة الأمريكية	تمثيل– صناعة أفلام
19	2007	جامعة مردوخ– دبي Murdoch University– Dubai	أستراليا	إدارة أعمال– تصميم وإعلام– تكنولوجيا معلومات
20	2008	جامعة نيويورك– أبوظبي New York University– Abu Dhabi	الولايات المتحدة الأمريكية	آداب– هندسة– علوم
21	2008	جامعة ولاية ميتشغان– دبي Michigan State University–Dubai	الولايات المتحدة الأمريكية	قانون أمريكي

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
22	2009	كلية كاس للأعمال – دبي Cass Business Schoo–l Dubai	المملكة المتحدة	إدارة أعمال
23	2009	معهد تكنولوجيا الإدارة – دبي Institute of Management Technology–Dubai	الهند	إدارة أعمال– محاسبة
24	2009	مدرسة هولت الدولية للأعمال Hult Business School	الولايات المتحدة الأمريكية	إدارة أعمال
25	2009	جامعة برادفورد– دبي University of Bradford–Dubai	المملكة المتحدة	تمريض– إدارة أعمال
26	2010	معهد نيويورك للتكنولوجيا– أبوظبي New York Institute of Technology –Abu Dhabi	الولايات المتحدة الأمريكية	فنون جميلة– تصميم داخلي– إدارة أعمال– أمن معلومات
27	2010	حرم جامعة بولتون– رأس الخيمة University of Bolton Campus –Ras Al Khaimah	المملكة المتحدة	إدارة أعمال– هندسة– تكنولوجيا معلومات
28	2011	جامعة أمتي– دبي Amity University– Dubai	الهند	عمارة وبناء– هندسة– قانون– علوم طبيعية– علوم إنسانية
29	2012	جامعة الترميز الدولية Symbiosis International University	الهند	إدارة أعمال– اتصالات– أحياء– كمبيوتر– اقتصاد– إحصاء ورياضيات
30	2012	المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا لوزان– الشرق الأوسط Federal Institute of Technology Lausanne– Middle East	سويسرا	إدارة الطاقة والاستدامة
31	2013	أنجكون– دبي	روسيا	سياحة وضيافة

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
		Engecon– Dubai		

- المصدر (C-BERT، 2017)

من جدول (5) يتضـــح أن الفترة ما بين عامي 2006–2007 تعتبر فترة ذهبية لتطور الفروع في الإمارات، حيث كان النمو فيها كبيرًا جدًا، وتأســـس فيها حوالي 11 فرعًا، بما يعادل تقريبًا 35% من إجمالي عدد الفروع في البلاد.

وكان هدف الإمارات العربية المتحدة من استضـافة الفروع، ترسـيخ مكانتها كمركز تعليمي عالمي، لتصـــبح مركزًا رائدًا للتعليم في الشـــرق الأوســـط، وجعل التعليم العالي في متناول جميع الطلاب من المواطنين والأجانب داخلها، حيث يوفر استيراد الجامعات العالمية وسيلة فعالة لإنشاء الهياكل الجامعية، والبرامج الأكاديمية دون سنوات النمو اللازمة لبناء مؤسسات محلية جديدة للتعليم العالي (Mahani & Molki،2011؛ Lane، 2010a) الأمر الذي يُســرِّع من عملية تطوير موارد بشـرية عالية التأهيل، تُسـهم في مسـيرة التنمية التي تشـهدها البلاد (اللجنة الدولية لضـمان جودة الجامعات [UQAIB]، 2015–2016).

وكان للخطط الوطنية لدولة الإمارات، والتي وضـعت التعليم العالي في أولوياتها حتى العام 2021، وسـياســة المناطق التعليمية الحرة Academic Free Zones التي تُعفى فيها الفروع من اللوائح المحلية، وتســـمح لها بالعمل دون ضـــريبة أو مســـاءلة أمام الحكومة، بما في ذلك مجال ضمان الجودة، أكبر الأثر في نمو أعداد فروع الجامعات العالمية على أرضـها (Lane & Kinser، 2010) الأمر الذي جعل من النادر أن تنشـــأ الفروع خارج المناطق الحرة، ليؤكد ماكي Mackie (2019b) أنه اعتبارًا من عام 2011 لم ينشأ إلا فرعان فقط خارج المناطق الحرة في دبي.

هذا وتتركز الفروع تحديدًا في المنطقتين الحرتين في إمارة دبي، وهما قرية المعرفة في دبي Dubai Knowledge Village [DKV] والتي أنشئت عام 2003 كمنطقة تجارية حرة، مخصـصـة لإدارة الموارد البشرية، وتستضيف 9 فروع، ومدينة دبي الأكاديمية العالمية Dubai International Academic City [DIAC] والتي افتتحت عام 2007، وتوصـــف أنها أول منطقة حرة في العالم للتعليم العالي، وتســـتضـــيف 11 فرعًا، إضـــافةً إلى المناطق الحرة الأخرى، كمركز دبي المالي العالمي ومدينة دبي الطبية، والتي تستضـيف عددًا أقل من الفروع، وتوفر التعليم المركز في مجال وتخصـــصـــات معينة (The Quality Assurance Agency for Higher Education [QAA]،

2014) إضافةً إلى دبي تستضيف المناطق الحرة في إمارة رأس الخيمة فرعين، أما إمارة أبوظبي فتضم 5 فروع، معتمدةً نظامًا مختلفًا عن إماراتي دبي ورأس الخيمة، حيث تدعو وتدعم إنشاء فروع للجامعات العالمية دون إنشاء مناطق حرة (زيتون، 2013).

ومما تجدر الإشارة إليه ووفقًا لـــ لين Lane (2010b) فالفروع في الإمارات لا تتبع نموذجًا محددًا، بل توجد فروع مستقلة، وأخرى أنشئت بالتعاون مع شريك محلي كفرع جامعة السوربون، والذي أنشئ بالشراكة مع مجلس تعليم أبوظبي، وفروع أخرى أنشئت بالتحالف مع شريك استراتيجي، وهي الأكثر شيوعًا.

وتعتمد الفروع في الإمارات في تمويلها على الرسوم الدراسية بشكلٍ رئيس، لذا فنجاح الفروع في الإمارات يعتمد على قدرة الفرع على تسجيل العدد المطلوب من الطلاب وقدرتهم على دفع الرسوم، وعليها دفع قيمة الإيجار للأراضي الواقعة في المناطق الحرة (Alfouzan، 2015). في المقابل أوضح عبدالعظيم (2017) بأن الإمارات تقدم حوافز جاذبة للفروع، بمنحها ملكية بنسبة 100%، وإعفائها ضريبيًا، مع عدم فرض قيود على الربح أو إعادة رأس المال، وتهيئ بيئة تنظيمية أكثر مرونة، بالإضافة إلى تقديم المنح للطلاب الإماراتيين المسجلين بالفروع المعتمدة أكاديميًا.

وانعكاسًا لطبيعة الإمارات، والتي يشكل الأجانب فيها النسبة الأكبر من السكان والقوى العاملة، شكل المقيمون الأجانب غالبية الطلاب المسجلين بالفروع، ويؤكد ذلك الإحصاءات التي أوردها ماكي Mackie (2019b) عن العام 2015–2016 حيث بلغت نسبة الطلاب الأجانب المقيدين في الفروع 63%، ولتعدد جنسيات المقيمين الأجانب في الدولة تنوعت البلدان المصدرة للفروع في الإمارات لتلبي احتياجات السكان المختلفة، ووفقاً لقائمة فروع الجامعات في الإمارات الموضحة في جدول (5) فالفروع تشكل مزيجًا لمؤسسات تعليم عالٍ بريطانية، أمريكية، أسترالية، بلجيكية، هندية، باكستانية وإيرانية وغيرها.

ولتحقيق ميزة تنافسية في سوق التعليم العالي الإماراتي، ركزت الفروع على تقديم برامج أكاديمية تتلاءم مع احتياجات سوق العمل، ووفقًا لقائمة فروع الجامعات في الإمارات الموضحة في جدول (5) والبيانات الصادرة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية [KHDA] للعام الدراسي 2018/2017 يعتبر تخصص إدارة الأعمال الأكثر شعبية على جميع المستويات الأكاديمية، من

جانب آخر معظم الفروع تقدم تعليمًا عاليًا أحادي التخصـــص تركز على إدارة الأعمال أو القانون أو الطب أو غيرها من التخصصات، ولا تشترط أن تكون الجامعة الأم ذات سمعة في التخصصات التي تقدمها، بل إن بعض الفروع في بداياتها قدمت برامج أكاديمية لا تقدمها جامعتها الأم، في المقابل لا تقدم الفروع أيًا من البرامج في العلوم الإنســـانية والاجتماعية، بل يتركونها للجامعات الحكومية، حيث إن مثل هذه البرامج تتطلب تكييفًا أكبر مع السياق المحلي، خصوصًا في الجوانب الدينية والأخلاقية الأمر الذي جعل الفروع تبتعد عن مثل هذه البرامج (Kosmützky، 2018).

وفيما يتعلق بضـــمان جودة الفروع في الإمارات، تحتفظ كل إمارة بحقها في تنظيم التعليم العالي داخل حدودها، ففي أبو ظبي تعمل الفروع بترخيص من هيئة الاعتماد الأكاديمي الاتحادية الإماراتية [CAA] أما دبي، وبحكم وجود المناطق التعليمية الحرة فيها، فقد ســـمحت بدايةً للفروع بالعمل دون الحصول على تصريح محلي، مما ترتب عليه إنشاء فروع لعدد من مؤسسات التعليم العالي المنخفضة الجودة (Farrugia، 2012)، ونظرًا لتزايد الشكاوى حول جودة الفروع، وتحديدًا في 2008 فرضت هيئة المعرفة والتنمية البشرية؛ وهي الجهة الحكومية المخولة بمنح التصاريح الأكاديمية للفروع والضـــمان الخارجي لجودة التعليم العالي في المناطق الحرة، على كافة الفروع المتواجدة في المناطق الحرة الحصول على تصريح أكاديمي، وتخير بين امتلاك رخصة من هيئة الاعتماد الأكاديمي [CAA] التي تقيَم الفرع بناء على المعايير ذاتها التي تطبقها على الجامعات المحلية، أو الحصـــول على موافقة اللجنة الدولية لضـــمان جودة الجامعات، التي تعتبر فروع الجامعات العالمية امتداداً لمؤسسات أجنبية في بلد آخر (Lane، 2010a) أما الفروع التي تعمل خارج المناطق الحرة، فتتولى هيئة الاعتماد الأكاديمي [CAA] منحها التراخيص الأكاديمية (UQAIB، 2015–2016).

وحتى يحصـــل الفرع على تصـــريحه الأكاديمي من اللجنة لابد أن يحقق الشـــروط الآتية (UQAIB، 2015–2016، ص73):

1. أن تكافئ البرامج الأكاديمية في فرع المؤسسة التعليمية نظيراتها في المؤسسة التعليمية الأم.
2. أن توافق الجامعة الأم على تحمّل المســـؤولية الكاملة بضـــمان عدم تأثر الطلبة، في حال فقدان الفرع تصريحه الأكاديمي، من خلال نقل الطالب للدراسة بالجامعة الأم، أو تحويل الطالب للدراسة عن بعد، أو نقله إلى برنامج مكافئ في جامعة أخرى قائمة في دبي دون تحمّل الطالب أي تكاليف إضافية.
3. أن يكون طلبة الفرع طلبةً للجامعة الأم، يتمتعون بكافة الحقوق والواجبات المنصوص عليها لنظرائهم.

4. أن تُطبق الجامعة الأم استراتيجيات مناسبة لإدارة المخاطر، تؤمن الحماية للطلبة من مخاطر العمليات التي قد تنشأ في الفرع بما في ذلك المخصصات المالية، وإجراءات تسوية النزاعات.
5. ضمان أن الممارسات المتبعة في إدارة وتدريس وتقييم المساقات في الفرع متماشية مع تلك المتبعة في الجامعة الأم.
6. تحديد الاختلافات في محتوى المناهج التعليمية بين الجامعة الأم وفرعها بوضوح، مثل الحالات الدراسية والتدريبات على التطبيقات المخبرية، والعمل على تحقيق التكافؤ في مُخرجات التعليم التي يحصل عليها الطلبة في الجامعة الأم وفرعها.
7. إجراء تحليل مقارن لنتائج الطلبة في الفرع والجامعة الأم، ويتم اتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء تلك النتائج لزيادة التكافؤ في مخرجات تعليم الطلبة بين المؤسسة الأم وفرعها بأقصى ما يمكن.
8. أن يستوفي الطلبة شروط القبول الخاصة بالجامعة الأم، بما في ذلك معايير اللغة.
9. أن يمتلك أعضاء هيئة التدريس الحد الأدنى من المؤهلات ذات الصلة بمجالات التدريس، وتكون هذه المؤهلات أعلى بدرجة علمية واحدة من المستوى الذي يُدرّسون فيه.
10. أن يرتبط الفرع بعلاقاتٍ مناسبة مع الشركات في قطاع الأعمال المحلي بحسب ما تقتضيه الضرورة، وذلك لأغراض توظيف الطلبة، وتأمين فرص العمل وغيرها من الأغراض المتعلقة بالبرامج التعليمية.

أما الفروع في رأس الخيمة فلا يوجد حاليًا نظام خاص بها لضمان الجودة، وعلى غرار دبي اعتمدت رأس الخيمة نموذج السوق الحرة، وسمحت بتأسيس الفروع دون شرط الحصول على الاعتماد المحلي، ومما تجدر الإشارة إليه أن كافة الفروع العاملة في البلاد وغير المرخصة من هيئة الاعتماد الأكاديمي [CAA] غير مؤهلة لتلقي المنح الحكومية للطلاب الإماراتيين، والدرجات التي تمنحها غير معترف بها من قبل الحكومة الإماراتية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض نسب تسجيل الطلاب الإماراتيين في تلك الفروع (Farrugia، 2012، 2016؛ Stanfield، 2014).

وبسبب عدم كفاية الدراسات حول متطلبات واحتياجات سوق العمل الإماراتي والأزمة الاقتصادية العالمية، إلى جانب قلة التخطيط والاندفاع نحو تحقيق الأرباح على حساب الجودة، فشلت بعض الفروع مما أدى إلى إغلاقها، على سبيل المثال ووفقًا لقائمة فروع الجامعات العالمية للعام 2017 والتي نشرها مرصد التعليم العالي العابر للحدود، أغلق في 2005 فرع جامعة كوينزلاند الجنوبية University of Southern Queensland، وفي 2007 أغلق فرع الجامعة الأمريكية American University في دبي، وفي 2009 أغلق فرع جامعة ولاية ميشيغان Michigan State University بعد عامين فقط، بسبب العجز عن تسجيل العدد الكافي من الطلاب وفقًا لما ذكره ويت Witte (2014)، وفي العام نفسه أغلق فرع جورج ميسون George

Mason University في رأس الخيمة دون تخريج أي طالب، ويبين توركان وجولييفا Turcan and Gulieva (2014) بأن سبب الإغلاق يعود لاختيار الموقع غير الملائم، وضعف التخطيط، وانخفاض أعداد التسجيل والبرامج الدراسية المحدودة.

فروع الجامعات العالمية في ماليزيا:

في عام 1995 أعلن رئيس الوزراء الماليزي "رؤية 2020" والتي تهدف لإصلاح اقتصادي، وتحويل البلاد لمصاف الدول المتقدمة بحلول العام 2020، متضمنة تطوير وتوسيع التعليم العالي بقطاعيه العام والخاص، وتعزيز الشراكات مع الجامعات الأجنبية، وتحويل ماليزيا إلى مركز إقليمي للتعليم العالي (بطرس، 2006). الأمر الذي أدى إلى إنشاء فرع جامعة موناش الأسترالية في عام 1998 كبداية الانطلاقة لفروع الجامعات العالمية في البلاد (Hou et al ،2016) لتتزايد أعداد الفروع اليوم حتى تبلغ 12 فرعًا، كما يتضح في جدول (6)، وبذلك تصبح ماليزيا ثالث أكبر بلد مستضيف للفروع في العالم بعد الصين والإمارات.

جدول (6)

قائمة فروع الجامعات العالمية في ماليزيا

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
1	1998	جامعة موناش Monash University	استراليا	فنون وعلوم اجتماعية– هندسة– تكنولوجيا المعلومات– طب وعلوم صحية
2	2000	جامعة سوينبرن للتكنولوجيا– حرم ساراواك Swinburne University of Technology–Sarawak Campus	أستراليا	حاسب آلي– تصميم– هندسة– إدارة أعمال – اتصالات
3	2002	جامعة كورتين للتكنولوجيا Curtin University of Technology	أستراليا	إدارة أعمال– تجارة– هندسة

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصصات
4	2005	كلية بينانغ الطبية Penang Medical College	أيرلندا	طب وجراحة– صحة عامة– طب أسرة– طب نساء– طب نفسي
5	2007	معهد التنمية الإدارية في سنغافورة ماليزيا Management Development Institute of Singapore (MDIS) Malaysia	سنغافورة	إدارة أعمال– تكنولوجيا معلومات– تسويق– سياحة– إعلام
6	2008	فرع جامعة نوتنغهام– ماليزيا The University of Nottingham –Malaysia	المملكة المتحدة	فنون وعلوم اجتماعية – هندسة
7	2012	جامعة ساوثهامبتون– ماليزيا University of Southampton – Malaysia	المملكة المتحدة	هندسة كهربائية– هندسة إلكترونية– هندسة ميكانيكية– ملاحة جوية فضائية
8	2012	المدرسة العليا للفنون وأساليب الموضة ESMOD Malaysia	فرنسا	تصميم أزياء
9	2012	جامعة نيوكاسل للطب– ماليزيا Newcastle University Medicine– Malaysia	المملكة المتحدة	علوم طبية حيوية– الجراحة– علم أورام– رعاية تلطيفية
10	2013	جامعة هيريوت وات– ماليزيا Heriot Watt University– Malaysia	المملكة المتحدة	إدارة أعمال– هندسة– إدارة طاقة
11	2014	جامعة ريدينج– ماليزيا University of Reading– Malaysia	المملكة المتحدة	إدارة أعمال– محاسبة– مالية– علم نفس– مسح كمي وعقارات
12	2015	جامعة شيامن– ماليزيا Xiamen University Malaysia	الصين	صحافة– اقتصاد– إعلام– هندسة– علوم طاقة– طب صيني– محاسبة

- المصدر (C-BERT، 2017)

بتتبع نمو فروع الجامعات العالمية في ماليزيا من خلال جدول (6) يظهر أن نموها إجمالاً كان متوسطًا وثابتًا، عدا العام 2012 والذي افتتح فيه وحده 3 فروع.

ونظراً لمراحل التطور الاقتصادي الذي شهدته ماليزيا، انقسم هدفها من استضافة الفروع إلى مرحلتين، قبل عام 2007 كان الهدف استيعاب الطلب المتزايد على التعليم، وتحديدًا منح الطلاب الصينين الذين لا يمكنهم الدراسة بلغة الملايو الماليزية فرصة الالتحاق بالتعليم العالي، وتحسين جودة التعليم العالي المحلي، ويضيف غاريت Garrett (2002) هدف آخر يتمثل في تقليل الاعتماد الماليزي على الدراسة في الخارج المرتفعة التكاليف، وبعد عام 2007 كان الهدف تعزيز النمو الاقتصادي، وجعل البلاد مركزًا آسيويًا للتعليم العالي بتوفير تعليم عالي الجودة، وبناءً على ذلك اتبعت ماليزيا استراتيجية دعوة الجامعات العالمية لإقامة فروع لها اعتمادًا على ترشيحات الخريجين المؤثرين (Hou et al.،2016).

في المقابل تعتبر الحكومة الماليزية الفروع جامعات خاصة، لذا تطبق عليها لوائح التعليم العالي الخاص (Ahmad & Buchanan ،2017).

وبناءً على لوائح الاستثمار في التعليم العالي الماليزي، ووفقًا للمادة رقم 12 والتي تشير إلى ضرورة التعاون مع شريك محلي، كان نموذج الشراكة مع مؤسسة محلية هو النموذج السائد عند بداية إنشاء الفروع في ماليزيا، بحيث يوفر الشريك المحلي الاحتياجات المادية اللازمة من أراضٍ ومبانٍ ومختلف التجهيزات، في حين يتولى الفرع مسؤولية التدريس وتقديم البرامج الأكاديمية (Hou et al. ،2016) على سبيل المثال تأسس فرع جامعة موناش عبر مشروع مشترك بين الجامعة ومجموعة صنواي الماليزية، ذات الاهتمامات المتنوعة في مجالات البناء وتطوير العقارات (Ahmad & Buchanan، 2017).

ويوضح لين Lane (2011b) أن حكومة ماليزيا فرضت في البداية قيودًا على امتلاك المؤسسة الأجنبية للفرع بحيث لا تتجاوز ملكيتها 49% من المشروع المشترك، ومن ثم مع مرور الوقت أشار هيلي Healey (2016) إلى أن النسبة خفضت تدريجيًا ليسمح لهم بالتملك بنسبة 100%.

وبما أن نموذج الشـراكة هو السـائد عند إنشـاء الفروع في ماليزيا، فهي تعتمد في تمويلها على الرسـوم الدراسـية، والدعم المقدم من الشـريك المحلي، دون التزام الحكومة الماليزية أو الجامعة الأم بأي دعم مباشـر للفروع، في المقابل عملت الحكومة على تخفيض الضـرائب ورسـوم الإيجار للأراضي التي تنشأ عليها الفروع (Hou et al.، 2018).

وفيما يتعلق بالطلاب فالغلبة للطلاب الماليزيين، حيث بلغت نسـبتهم وفقًا لدراسـة هوو وآخرون Hou et al. (2016) 70٪ من نسـبة الطلاب المسـجلين بالفروع، مقابل 30% طلاب أجانب، وتعتبر معدلات التوظيف لخريجي الفروع بشـكل عام جيدة، لكنها تخضـع لقانون الهجرة الماليزي، حيث يعود معظم الطلاب الأجانب للعمل في ماليزيا بعد التخرج.

ولتحقيق رؤية ماليزيا 2020 ركزت الفروع على تقديم برامج أكاديمية تتلاءم مع احتياجات سـوق العمل، ومتطلبات التنمية الصـناعية التي شـهدتها البلاد، ووفقًا لقائمة فروع الجامعات في ماليزيا الموضـحة في جدول (6) يعتبر تخصـص إدارة الأعمال والهندسـة والعلوم الطبية من أكثر التخصصات التي تقدمها الفروع.

وبالنظر للبلدان المصدرة للفروع في ماليزيا يظهر من جدول (6) أن 8 من أصل 12 فرعًا تعود لجامعات من المملكة المتحدة وأسـتراليا، ويذكر ليفي Levy (2008) أن الفروع التي تستضيفها ماليزيا ليست بالضرورة أن تكون من جامعات النخبة ذات السمعة الحسنة في التصنيفات العالمية، ولكنها غالبًا ما توفر جودة في التعليم أفضل نسبيًا مما هو متاح محليًا.

ولضـمان جودة الفروع تعتمد ماليزيا نهجًا مزدوجًا للاعتماد، ما يعني أن فروع الجامعات العالمية كما بيَن ويلكنز Wilkins (2016) وهوو وزملاؤه Hou et al. (2018) يتم مراجعتها من قبل هيئات الاعتماد الماليزية، والتي تشترط أن تكون برامج الفروع الأكاديمية معتمدة من قبل وكالة المؤهلات الماليزية Malaysian Qualifications Agency [MQA] إضـافةً للاعتماد من الهيئات الخارجية المعتمدة في البلدان الأصلية للجامعات الأم.

ويكشـف بطرس (2006) عن عدة عوامل سـاهمت في زيادة إقبال الماليزيين للدراسـة بالفروع في بداياتها، منها القوانين المفروضـة والمتعلقة بنص قانون يؤكد بأن تكون اللغة الماليزية هي اللغة المسـتخدمة في التدريس لجميع الجامعات الوطنية والأجنبية، على أن يتم بتصـريح من

وزير التعليم الإذن بتدريس مقررات باللغة الإنجليزية أو غيرها، وقانون آخر يلزم بتدريس مقررات الدين الإسلامي للطلبة المسلمين، ودراسة مقررات في التعليم الأخلاقي للطلبة من أصول عرقية صينية أو هندية، مما ساهم في تحقيقها التوازن بين التدويل والحفاظ على الهوية، ومراعاة الأعراق المختلفة، مع تقنين آليات العمل في التعليم الأجنبي، والالتزام بتطبيق القوانين، واستقرار العمل بها، وعدم إدخال تعديلات عليها أو إلغائها مما يعطي استقرارًا واحترامًا لتلك القوانين.

ووفقًا لقائمة فروع الجامعات العالمية التي نشرها مرصد التعليم العالي العابر للحدود للعام 2017 أغلقت عدة فروع في ماليزيا، على سبيل المثال في 1999 أغلق معهد ملبورن الملكي للتكنولوجيا Royal Melbourne Institute of Technology، وفي 2007 أغلقت كلية دبلن للأعمال Dublin Business School، وفي 2014 أغلق فرع جامعة أليانز للعلوم الطبية Allianze University College of Medical Sciences.

فروع الجامعات العالمية في سنغافورة:

عملت سنغافورة على مواءمة سياستها التعليمية مع أولوياتها الاقتصادية، واعتمدت اللغة الإنجليزية كلغة رسمية للبلاد، وفي عام 2002 أطلقت مبادرة المدرسة العالمية Global Schoolhouse والتي تتضمن ثلاثة أجزاء أساسية: تمويل عدد من فروع الجامعات العالمية، اجتذاب 150 طالبًا دوليًا بحلول 2015 للدراسة في جامعاتها الحكومية والخاصة، وإعادة صياغة جميع مستويات التعليم السنغافوري لغرس سمات الإبداع وريادة الأعمال، وركزت على بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار باستخدام خبرة الجامعات الأجنبية والباحثين الأجانب (Sidhu, Ho & Yeo، 2011).

وضمن مبادرة المدرسة العالمية السنغافورية تأسس فرع جامعة شنغهاي Shanghai University الصينية عام 1997، كأول فرع ينشأ في البلاد، وفي غضون 10 سنوات زادت الفروع لتصل إلى 11 فرعًا عالميًا موضحة في جدول (7) وبذلك تصبح سنغافورة اليوم رابع أكبر بلد مستضيف للفروع في العالم بالتساوي مع قطر.

جدول (7)

قائمة فروع الجامعات العالمية في سنغافورة

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
1	1997	جامعة شنغهاي جياوتونغ Shanghai Jiaotong University	الصين	إدارة أعمال
2	1999	حرم إنسياد آسيا Insead Asia Campus	فرنسا	إدارة أعمال
3	1999	معهد الطبخ الأمريكي- سنغافورة The Culinary Institute of America- Singapore	الولايات المتحدة الأمريكية	إدارة فنون الطهي
4	2002	جامعة نيوكاسل الدولية- سنغافورة University of Newcastle International- Singapore	أستراليا	إدارة أعمال- اتصالات- تجارة- هندسة- تكنولوجيا معلومات
5	2003	جامعة جيمس كوك James Cook University	أستراليا	علم نفس- إدارة أعمال- تكنولوجيا معلومات- تربية
6	2005	كلية الاقتصاد العالي والأعمال الفرنسية- سنغافورة ESSEC Asia Pacific	فرنسا	إدارة أعمال
7	2005	كلية مانشستر للأعمال- سنغافورة Manchester Business School- Singapore	المملكة المتحدة	إدارة أعمال
8	2007	جامعة بوفالو- سنغافورة University at Buffalo- Singapore	الولايات المتحدة الأمريكية	إدارة أعمال- اتصالات- اقتصاد- تجارة- علم نفس- علم اجتماع
9	2008	كورتين سنغافورة Curtin Singapore	أستراليا	تجارة- تمريض- إدارة أعمال- اتصال
10	2011	كلية إدارة الأعمال EDHEC Business School	فرنسا	إدارة أعمال – إدارة طاقة

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
11	2012	معهد دجيبن للتكنولوجيا– سنغافورة DigiPen Institute of Technology– Singapore	الولايات المتحدة الأمريكية	الفنون الجميلة (الفن الرقمي– الرسوم المتحركة)– علوم حاسب– تصميم الألعاب

- المصدر (C-BERT، 2017)

بتتبع نمو الفروع في سنغافورة من خلال جدول (7) يظهر بأن نموها إجمالاً كان سريعًا، إلا أنه توقف عن النمو منذ العام 2012 حتى سنة إعداد القائمة في العام 2017، حيث لم ينشأ أي فرع في تلك الفترة.

هدفت سنغافورة من استضافتها لفروع الجامعات العالمية تطوير رأس المال البشري، وتعزيز النمو الاقتصادي، وجعلها مركزًا للمعرفة (Mok، 2011) لذا دعت الجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الحسنة لإنشاء فروع لها في البلاد، وجذبت الطلاب الدوليين المتميزين للدراسة بالفروع، واستبقائهم للعمل محليًا، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد (Hou et al.، 2016).

وللمساهمة في تحقيق أهدافها سنَّت سنغافورة قانون الجامعات الخاصة في 2009، والذي طبق على فروع الجامعات العالمية باعتبارها جامعات خاصة في سنغافورة (Tan، 2014). كما أنشأت الحكومة السنغافورية مجلس التنمية الاقتصادية ليكون مسؤولاً عن استقطاب الجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الحسنة لإنشاء فروع لها في البلاد، ونظرًا لاستهدافها الطلاب الدوليين أنشأت مجلس السياحة المكلف بالتسويق الخارجي لجذب الطلاب الدوليين المتميزين، وتتولى الحكومة تحديد البرامج المقدمة في الفروع من خلال دراسات يتولاها مكتب خاص يبحث في اتجاهات السوق واحتياجاته، وتقديم المنح الدراسية لجذب الطلاب الدوليين المتميزين (Hou et al.، 2016) سواءً في هيئة منح دراسية أو قروض طلابية، والتي اعتبرها سيدهو وآخرون Sidhu et al. (2011) من أهم الأسباب التي جذبت الطلاب الدوليين للدراسة في سنغافورة.

ونظرًا لأهدافها وجهودها في جذب الطلاب الدوليين من جميع أنحاء العالم للدراسة في البلاد، فنسبة الطلاب الدوليين المسجلين بالفروع تفوق الطلاب المحليين، ويوضح ذلك ما توصل له هوو وآخرون Hou et al. (2016) بأن كل طالبين محليين، يقابلهم سبعة طلاب دوليين.

ولتنوع الطلاب تنوعت البلدان المصدرة للفروع في سنغافورة، ويتضح ذلك من خلال جدول (7) والذي يكشف عن وجود 3 فروع من الولايات المتحدة الأمريكية، و3 فروع فرنسية، و3 فروع أسترالية، إضافةً إلى فرع واحد من الصين وآخر من المملكة المتحدة، ويغلب تخصص إدارة الأعمال كأحد أكثر التخصصات المقدمة في الفروع.

ومن أجل تعزيز قدرتها في استقطاب أفضل الجامعات العالمية، قدمت الحكومة السنغافورية الدعم المادي، والإعفاءات الضريبية، وتأجير الأراضي وغيرها من الحوافز لجذب الفروع واستقطابها، حيث وفرت الأراضي، والمجمعات السكنية، والبرامج التحضيرية (Tan، 2014)، على سبيل المثال يذكر هوو وآخرون .Hou et al (2016) أن الإعانة الحكومية المقدمة لفرع كلية الطب بجامعة ديوك بلغت 350 مليون دولار أمريكي، استخدم الثلث منها في بناء الأجهزة، رواتب الموظفين، تمويل البحوث وتكاليف الأجهزة الأخرى.

وبطبيعة الحال فالجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية، تجذبها بيئات العمل المستقلة، لذا لا تفرض الحكومة السنغافورية الشراكة المحلية، بل منحت الفروع استقلاليتها، فعلى سبيل المثال فرع كلية الاقتصاد العالي والتجارة الفرنسية في سنغافورة، يعمل باستقلاليته التامة بدون أي شركاء محليين، والمصدر الرئيس لتمويله هو الرسوم الدراسية (.Hou et al، 2016).

ونظرًا لاستقلالية الفروع في سنغافورة فهي تعتمد على الرسوم الدراسية كمصدر رئيس للتمويل، إضافةً للحوافز المقدمة من الحكومة السنغافورية كالإعفاءات الضريبية، وتأجير الأراضي التي تنشأ عليها، حيث إن أرض سنغافورة صغيرة، والطلب عليها كبير، هذه التدابير يمكن أن تقلل من النفقات، وتمثل حافزاً كبيرًا لإنشاء الفروع (.Hou et al، 2016) ويضيف أولدز Olds (2007) حوافز أخرى منها التمويل البحثي، حيث تلقى فرع جامعة إنسياد Insead University على سبيل المثال 10 ملايين دولار كتمويل بحثي خلال السنوات الأربع الأولى، بالإضافة إلى القروض الميسرة، وانخفاض قيمة الأراضي (حوالي ثلث السعر التجاري)، وتصاريح العمل الميسرة، وتوفير الإسكان والدعم العيني لمشاريع البحوث والندوات والمنح الدراسية، وما شابه ذلك.

من جانبٍ آخر؛ وفيما يتعلق بضمان جودة الفروع، فيكتفى بالاعتماد الدولي، حيث لا تملك سنغافورة سلطة مركزية تضمن الجودة، وتمنح الاعتراف بالشهادات أو المؤهلات التي تمنحها

الفروع، بل تترك مسألة الاعتراف بالشهادات وقبولها في التوظيف وفقًا لتقدير أصحاب العمل والمؤسسات (Hou et al.، 2018).

ووفقًا لقائمة فروع الجامعات العالمية التي نشرها مرصد التعليم العالي العابر للحدود للعام 2017، لم تكن كل الفروع ناجحة في سنغافورة، على سبيل المثال، قررت جامعة نيو ساوث ويلز University of New South Wales الاسترالية الانسحاب بعد شهرين من العمل في عام 2007، وفي 2015 أغلق فرع مدرسة تيش آسيا للفنون Tisch Asia School of the Arts، وفرع جامعة نيفادا، لاس فيغاس UNLV Singapore، وفي 2016 أغلق فرع كلية باروخ مدينة نيويورك Baruch College City University of New York، وكانت قلة الموارد المالية وانخفاض معدلات تسجيل الطلاب من الأسباب الرئيسة للإغلاق.

فروع الجامعات العالمية في قطر:

كجزء من جهود قطر في تحقيق رؤية 2030، والتي تسعى لتطوير مجتمع المعرفة وتخريج مواطنين عالميين، وتعزيز المعرفة القائمة على الاقتصاد، وترويج قطر كمركز تعليمي، وبهدف إعداد الكوادر والاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز التفكير الإبداعي المستقبلي، افتتحت مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع في أكتوبر 2003 المدينة التعليمية كمنطقة تعليمية حرة، دعت لها أعرق الجامعات العالمية لإقامة فروع فيها (Fielden, Knight, Aturupan, & Millot، 2012) ووضعت خططًا استراتيجية لاختيار مؤسسات التعليم العالي ذات المعايير الدولية المعترف بها، والبرامج الأكاديمية التي يمكنها المساهمة في تعزيز التنمية القطرية (Knight، 2013).

كانت بداية قطر في استضافة فروع الجامعات العالمية في عام 1998، وتحديدًا عندما افتتح فرع جامعة فرجينيا كومنولث Virginia Commonwealth University الأمريكية، لتتنامى أعداد الفروع كما يتضح من جدول (8) لتصبح قطر اليوم رابع أكبر بلد مستضيف في العالم لفروع الجامعات العالمية، بالتساوي مع سنغافورة بـ 11 فرع.

جدول (8)

قائمة فروع الجامعات العالمية في قطر

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
1	1998	جامعة فرجينيا كومنولث الأمريكية Virginia Commonwealth University	الولايات المتحدة الأمريكية	تصميم
2	2000	جامعة ستندن Stenden University Qatar	هولندا	سياحة
3	2001	كلية شمال الأطلسي- قطر College of the North Atlantic – Qatar	كندا	تقنية
4	2001	كلية وايل كورنيل Weill Cornell Medical College- Qatar	الولايات المتحدة الأمريكية	طب
5	2003	جامعة تكساس إيه آ وإم Texas A and M University at Qatar	الولايات المتحدة الأمريكية	هندسة
6	2004	جامعة كارنيجي ميلون- قطر Carnegie Mellon University- Qatar	الولايات المتحدة الأمريكية	علوم حاسب
7	2005	جامعة جورجتاون الأمريكية كلية الشؤون الدولية- قطر Georgetown University School of Foreign Service- Qatar	الولايات المتحدة الأمريكية	شؤون دولية
8	2007	جامعة كالجاري- قطر University of Calgary- Qatar	كندا	تمريض
9	2008	جامعة نورث وسترن Northwestern University- Qatar	الولايات المتحدة الأمريكية	صحافة وإعلام

م	النشأة	الفرع	البلد المصدر	التخصص
10	2012	جامعة أتش إي سي باريس– قطر HEC Paris in Qatar	فرنسا	إدارة الأعمال
11	2012	كلية لندن الجامعية University College London	المملكة المتحدة	متاحف وآثار

- المصدر (C-BERT، 2017)

وبتتبع نمو الفروع في قطر يتضح من جدول (8) بأن نموها إجمالاً كان سريعًا، بمعدل فرع واحد كل عام، إلا أنه مر بفترة ركود، حيث توقف إنشاء الفروع بعد العام 2012.

ولسعي قطر نحو تحقيق المكانة والسمعة الدولية، ورغبتها في تحقيق التقدم العلمي بشكل أسرع من إصلاح النظام التعليمي المحلي القائم، ذكر ستانفيلد Stanfield (2014) وويلكنز Wilkins (2011) أنها ركزت على جذب التخصصات المتميزة في الجامعات العالمية، حيث تشترط أن تكون الجامعة من أفضل 10 جامعات في التخصص الذي تقدمة بفرعها بالمدينة التعليمية. وبدلاً من استضافة جامعة واحدة شاملة، فقد تبنت كما ذكر المهندي (د.ت) نموذجًا يقوم على جلب التخصصات البارزة في كل جامعة وليس كل التخصصات العامة، وبذلك يكون التخصص المطروح هو من أفضل التخصصات التي تقدمها الجامعة الأم، ويضيف أحمد Ahmad (2019) أنه رغبة في جعل سوق التعليم العالي القطري منافسًا إقليميًا، اشترطت على الفروع عدم إنشاء برامج مماثلة في الشرق الأوسط.

ولم تكتفِ قطر باستيراد فروع للجامعات العالمية، بل اتبعت نهجًا ذا شقين يتمثل في تنمية جامعاتها المحلية – بما في ذلك جامعة قطر– من جهة، واستقطاب أفضل مؤسسات التعليم العالي الأجنبية لتقديم خبراتهم، والاستفادة من السمعة والمكانة العلمية التي يتمتعون بها (Justin، 2014).

وبالرجوع لجدول (8) يتبين أن الولايات المتحدة الأمريكية تأتي في مقدمة البلدان المصدرة للفروع في قطر بواقع ستة فروع، إضافةً إلى فرعين لجامعتين من كندا، وفرع لجامعة فرنسية وأخرى هولندية، وفرع لجامعة من المملكة المتحدة، تقع 8 منها كما أوضح أحمد Ahmad (2019) داخل المدينة التعليمية، و3 فروع خارجها.

ولعل أبرز ما يميز التجربة القطرية هو تكفل مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع بتمويل فروع الجامعات العالمية تمويلاً كاملاً دون فرض ضرائب، شاملة كافة تكاليف التشغيل،

ومصـــــاريف البنـاء، وجميع رواتب الموظفين (Stanfield، 2014) وبنـاءً على أحمد Ahmad (2019) فالمؤســـســـة تنفق أكثر من 400 مليون دولار لتمويل عمليات الفروع الأمريكية الســـت القائمة في المدينة التعليمية. وفي محاولة لضـــمان نجاح الفروع في المدينة التعليمية تبنت قطر سياسة الإنفاق السخي، فأعضاء هيئة التدريس المعينون من خارج الشرق الأوسط عادةً يحصلون على راتب سـنوي يزيد إلى30% عن رواتبهم التي تدفع لهم من قبل الجامعة الأم، مع توفير مرافق تعليمية مهيأة (Bollag، 2016).

ويضـيف كريجر Krieger (2008) بأن مؤسسـة قطر تتكفل أيضًـا بدفع الرسوم الدراسـية للطلاب القطريين المسجلين بالفروع، الأمر الذي ساهم في ارتفاع نسبة الطلبة القطريين إلى 51% مقابل 49 % من الطلاب الدوليين من 70 جنسـية مختلفة، إضـافةً إلى عدد من الطلاب من دول مجلس التعاون الخليجي، وأوضــح خضــر Khodr (2011) أنه وفقًا لإحصــاءات العام 2007–2008 غلبت نســبة الإناث الملتحقين بالفروع الذكور حيث بلغت 70%، كما أنها تقدم قروضًـــا بدون فوائد للطلاب الدوليين من المؤهلين والمقيمين غير القطريين (Walsh، 2019).

وعلى الرغم من التمويل الكامل من مؤســســة قطر، إلا أنها تمنح الفروع الحكم الذاتي في عملية اتخاذ القرارات التشــغيلية والســيطرة الكاملة على المناهج الدراســية، والمســائل الأكاديمية، والجودة والتوظيف وشروط القبول (Wilkins، 2011) مقابل استشارة المؤسسة حول اختيار عميد الفرع ونوابه (Ahmad، 2019).

بناءً على ما سـبق يتضـح أن نموذج التحالفات الاسـتراتيجية هو النموذج المتبع في تنظيم عمل الفروع في قطر، حيث تمثل مؤســســة قطر حليفًا اســتراتيجيًا يوفر الدعم المادي مقابل منح الفروع اسـتقلالها الأكاديمي والإداري، ويؤكد خضـر Khodr (2011) أنه لا يوجد تدخل من جانب مؤسسة قطر في البرامج الأكاديمية أو الهياكل التنظيمية.

وتشــمل المفاوضــات بين مؤســســة قطر وفروع الجامعات العالمية في المدينة التعليمية كما أوضحها كرست Cirst (2015) والمهندي (د.ت.) الآتي:

1. فروع الجامعات العالمية هي كيانات مســتقلة تديرها الجامعات الأجنبية من مختلف بلدانها الرســمية، تشــترك مع بعضــها البعض من خلال البرامج المشــتركة، والمشــاريع البحثية، والاستشارات الإدارية، وغيرها من أوجه التعاون.
2. تتمتع بالحكم الذاتي الكامل على المناهج الدراســية والتوظيف والقبول، وغيرها من المهام الأساسية لرسالة الجامعة.

3. التكافؤ بين المناهج والدرجات الممنوحة في الفرع والجامعة الأم.
4. وجود بنية تكاملية تديرها الدولة المستضيفة – قطر– وتشترك مع غيرها من الفروع في بعض مرافق المدينة التعليمية.
5. كل فرع له مبنى خاص به في المدينة التعليمية، ويخصص له ميزانية من مؤسسة قطر.
6. استقلالية قسم التسجيل والقبول في كل فرع واختلاف متطلباتها.
7. تمول بالكامل من قبل مؤسسة قطر، وتشمل رواتب الموظفين، ونفقات البناء والتشغيل.

ولتحقيق هدف قطر في إعداد الكوادر القطرية البشرية المؤهلة، فالأولوية للقبول للدراسة بالفروع تكون للطلاب القطريين، وهذا ما أكده بولاج Bollag (2016) حين أوضح بأن قطر تستهدف قبول الطلاب المحليين في الفروع، حيث يستفيد حوالي 280.000 مواطن قطري في القبول في فروع المدينة التعليمية، على سبيل المثال فالعقد المبرم بين مؤسسة قطر وفرع جامعة تكساس إيه آند إم [TAMUQ] للعام 2014 ذكر فيه أن يمثل القطريون ما لا يقل عن 70% من الطلاب المقبولين في السنة الأولى، لذلك تقوم الفروع التي لها وجود في قطر بالتواصل وزيارة المدارس المحلية لمحاولة جذب الطلاب القطريين للالتحاق بها. وفي الوقت نفسه أنشئ برنامج تعليمي يؤهل خريجي الثانوية القطريين للالتحاق بالفروع، التي لم تتنازل عن شروطها في قبول الطالب القطري (الخازم، 2018).

وفيما يتعلق بضمان جودة الفروع، لا تتطلب قطر أي شكل من أشكال الاعتماد المحلي، بل تعتمد على ضمان الجودة الخارجي، المعتمد في الجامعة الأم، على سبيل المثال أشار ستانفيلد Stanfield (2014) بأن فرع جامعة [TAMUQ] حاصل على 3 اعتمادات؛ اعتماد الهيئة العامة المعتمدة للجامعة الأم، واعتماد هيئة الاعتماد للهندسة والتكنولوجيا [ABET] والتي توفر اعتمادًا خاصًا بكلية الهندسة في الجامعة الأم، إضافةً إلى اعتماد منفصل لبرامج الهندسة المقدمة في الفرع، هذا وقد حصل الفرع على الاعتماد بعد عدة سنوات من افتتاحه، حيث إن متطلبات اعتماد [ABET] لا تتم إلا بعد تخريج الدفعة الأولى من الطلاب، في المقابل تتفهم مؤسسة قطر أهمية الاعتماد كعلامة للجودة، وتضمنت شرطًا في العقد مع جامعة تكساس آي أم باعتبار عملية الاعتماد هي دورة مستمرة تراجع كل عدة سنوات.

ووفقًا لتقارير مرصد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] ولقائمة فروع الجامعات العالمية التي نشرها مرصد التعليم العالي العابر للحدود للعام 2017، فإنه لم يغلق حتى الآن أي فرع من فروع الجامعات العالمية في قطر، ويعقب كرست Crist (2015) بأن 6 من الفروع الموجودة في

المدينة التعليمية اعتبارًا من العام 2014 جددت عقدها لمدة عشر سنوات مع مؤسسة قطر، ومعدل توظيف مخرجات تلك الفروع يتراوح بين 90% إلى100% خلال عام من التخرج.

التعليق على التجارب الدولية والإقليمية وأوجه الإفادة منها:

مما سبق يتضح أن التجارب الدولية والإقليمية في استضافة فروع الجامعات العالمية كانت متنوعة ومتعددة، واختلفت في أهدافها ونماذجها وشروطها وحوافزها وسبل تمويلها وضمان الجودة فيها، ويظهر بأن هدف الدولة من استضافتها للفروع هو المحرك الرئيس التي يبنى عليه آلية أو استراتيجية إنشائها محليًا، حيث يتحدد وفقًا للهدف النموذج المتبع لإنشاء الفروع، السمعة الأكاديمية للجامعات الأم، طبيعة الحوافز المقدمة والشروط المفروضة، التخصصات والبرامج الأكاديمية المطروحة، نظام ضمان الجودة والاعتماد، ونوعية الطلاب المسجلين بالفروع. ومما تجدر الإشارة إليه أن افتتاح فروع لجامعات عالمية لا يغني عن تطوير الجامعات المحلية، فحكومات الدول لم تكتفِ باستقطاب الفروع بل استثمرت في جامعتها الحكومية مثل جامعة بكين، وجامعة سنغافورة والوطنية، وجامعة قطر، فالفروع وحدها قد لا تكون قادرة على تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية.

وبشكل عام أتاحت هذه التجارب مجالاً يمكن الاستفادة منه في إنشاء فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، حيث وضعت هذه التجارب في الاعتبار عند بناء الرؤية الاستشرافية لهذه الدراسة، هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه التجارب في كل خطوة من خطواتها بدءًا بتحديد مشكلتها وأهدافها وأسئلتها ومصطلحاتها، مرورًا ببناء أدواتها، وتحديد محاور وأبعاد وعبارات دراستها الميدانية من التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية في المملكة، والمتطلبات اللازمة لإنشائها، والضوابط التي ينبغي الالتزام بها، وتحليل وتفسير نتائجها، وكتابة توصياتها ومقترحاتها، وبناءً على النماذج التي تبنتها هذه الدول خرجت الدراسة بالسيناريوهات المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة، هذا وسيتم تحليل هذه التجارب بشكل مفصل، ومقارنتها واستخلاص أهم نتائجها في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

المبحث الثالث: التعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية:

تمهيد:

عملت المملكة العربية السعودية على تعزيز التعاون الدولي في التعليم العالي بهدف تحسين جودته، وجعله أكثر مواكبة للمستجدات العالمية، من خلال توقيع الاتفاقيات والتحالفات وبناء الشراكات وترسيخها في المجالات العلمية والأكاديمية والبحثية، وتعد فروع الجامعات العالمية أحد أبرز أنماط التعاون الدولي في التعليم العالي- ووفقًا لتعريفات فروع الجامعات العالمية- فإنه لا يوجد حتى الآن أي فرع في المملكة العربية السعودية، مقابل وجود أنماط أخرى للتعاون الدولي في التعليم العالي سبقت إنشاء الفروع، لذا كان من الأهمية بمكان إفراد هذا المبحث الخاص بالتعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والذي سيتناول وكالة التعاون الدولي في التعليم العالي بوزارة التعليم، إضافةً لاستعراض أمثلة لبعض مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة.

وكالة التعاون الدولي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

اهتمت وزارة التعليم ببناء جسور التعاون العلمي والأكاديمي المشترك مع الوزارات المماثلة في دول العالم والجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الحسنة، فتضمن هيكل الوزارة الجديد المعتمد بقرار مجلس الوزراء الصادر بتاريخ 1440/9/2 الموافق 7/ 5/ 2019، وكالة التعاون الدولي لتكون ضمن هيكلها الإداري العام بدلاً عن مسماها السابق الإدارة العامة للتعاون الدولي، ودعمتها بالإمكانات المادية والبشرية والفنية، بهدف تنفيذ سياسات الوزارة في مجال التعاون الدولي.

هذا وتؤدي وكالة الوزارة للتعاون الدولي عبر إداراتها الثلاث الإدارة العامة المنظمات الدولية، الإدارة العامة الشراكات والاتفاقيات والإدارة العامة للعلاقات الخارجية، مهامًا عدة ساهمت في رفع مستوى الأداء، وتطوير التعاون الدولي في شتى المجالات المعرفية، وشملت هذه المهام الآتي (وزارة التعليم، 2020أ):

1. إبراز المكانة العلمية والمعرفية للمملكة العربية السعودية ومدى التقدم الحاصل في هذه المجالات.

2. إعداد الاتفاقيات ومذكرات التفاهم بين الوزارة ونظيراتها دوليًا.
3. إعداد خطط التعاون مع المؤسسات التعليمية الدولية من خلال اللجان المشتركة والمجالس التنسيقية دوليًا.
4. تمثيل الوزارة في المنظمات والمحافل واللجان الدولية المتعلقة بعمل الوزارة.
5. التنسيق والترتيب للمقابلات الداخلية والزيارات الخارجية لمعالي الوزير.
6. التنسيق والترتيب لزيارة المجاميع الطلابية الدولية والوفود الرسمية الأجنبية.
7. التنسيق الإداري لأعمال الكراسي العلمية والبحثية في الخارج.
8. دعم الجامعات المحلية في عقد البرامج التنفيذية مع الجامعات الخارجية.
9. تمثيل الوزارة في المؤتمرات والمعارض الدولية ذات العلاقة بالتعليم.
10. تعزيز استفادة المملكة من عضويتها في المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة في التربية والعلوم.
11. متابعة تنفيذ قرارات المؤتمرات الدولية والإقليمية المتخصصة في التعليم.
12. دعم الوزارة وقطاعاتها فيما يتعلق بالشراكات والاتفاقات مع الجهات الخارجية.

وانطلاقًا من وكالة التعاون الدولي بوزارة التعليم، أُوجدت إدارات خاصة بالتعاون الدولي في الجامعات السعودية على اختلاف مسمياتها بهدف تعزيز وتنظيم مجالات التعاون الدولي، كما أنشأت بعض الجامعات مجلسًا أو هيئة استشارية، على سبيل المثال المجلس الاستشاري الدولي لجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، الهيئة الاستشارية الدولية لجامعة الملك عبدالعزيز، والهيئة الاستشارية الدولية لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والتي من وظائفها كما أوضح زاهد (2016) تقديم مشورة مستقلة خارجية تساهم في رفع مستوى التعاون الدولي بين الجامعة والجامعات العالمية المتميزة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن وجود وكالة خاصة بالتعاون الدولي على مستوى وزارة التعليم، وإدارات في ذات المجال في الجامعات المحلية، يدل على تزايد التوجه نحو التعاون الدولي في الجامعات السعودية، إدراكًا للدور الذي يمكنه أن يؤديه في تعزيز قدراتها التنافسية، والرفع من مكانتها في التصنيفات العالمية.

مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية:

تســـابقت دول العالم نحو تدويل تعليمها العالي، وانعكس ذلك على الحراك الطلابي، والحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وانتقال البرامج الأكاديمية والمؤسسات التعليمية عبر الحدود. وفي إطار ســعي المملكة العربية الســعودية نحو تحســين جودة تعليمها العالي، وتعزيز قدرته التنافســية ومواكبة التطورات العالمية، نفذت العديد من الجهود لتعزيز التعاون الدولي في التعليم العالي شملت عدة مجالات منها الآتي:

1. **الحراك الطلابي:** أدركت المملكة العربية الســـعودية أهمية الحراك الطلابي، فقامت بعدد من البرامج والمبادرات، أبرزها الابتعاث الخارجي، حيث انطلق برنامج خادم الحرمين الشـــريفين للابتعاث الخارجي سنة 2005، وذلك بواقع ثلاث مراحل مدة كل واحدة منها خمس سنوات، وقد اســـتهدفت المرحلتان الأولى والثانية ســـد الحاجة إلى مزيد من المقاعد الدراســـية والتخصـصـات العلمية في الجامعات، وبعد مرور عشـر سـنوات على البرنامج شـهد خلالها قطاع التعليم الجامعي في المملكة تطورًا كبيرًا، وقفزة نوعية تمثلت في نمو عدد الجامعات المحلية، وزيادة عدد المقاعد الدراســية بها، وتنوع التخصـــصـــات التي تقدمها، أصـــبح من الضـــروري تطوير آلية عمل البرنامج لزيادة فاعليته لخدمة التنمية الشـــاملة والمســـتدامة، خصـوصًـا في ظل بروز مؤشرات تدل على تأخر بعض خريجي البرنامج في الحصـول على الوظائف المناســبة، وظهور دلائل على وجود ازدواجية بين بعض التخصـــصـــات التي يتم الابتعاث لها، وبين ما هو مطروح في الجامعات المحلية، وبناءً على ذلك جاءت المرحلة الثالثة والتي انطلقت في عام 1436هـ بنمط جديد في أسلوب تنفيذ البرنامج، يقوم على الربط المباشـر بين الوظيفة والبعثة في التخصـصـات التي يحتاج لها الوطن، فعوضًـا عن أن يعتمد خريج البرنامج– كما كان في السـابق–على جهوده في البحث عن فرصـة عمل، بادرت هذه المرحلة بتأمين الوظائف أولاً، ليتم على ضـــوئها تحديد المقاعد والتخصـــصـــات والمراحل الدراسـية المطلوبة للابتعاث، ومن ثم الإعلان عنها لترشـيح المتقدمين للبعثة عليها من خلال المرحلة الثالثة لبرنامج خادم الحرمين الشـريفين وعنوانها وظيفتك وبعثتك، التي تقوم على عقد شـراكات مع مؤسـسـات وهيئات القطاع العام وفقًا لاحتياجاتهم الفعلية من الكوادر البشـرية،

والتخصصات والمستويات الدراسية المطلوبة، وتوفير فرص الابتعاث في ذلك، بحيث يضمن الخريج الفرصة الوظيفية التي تم ابتعاثه من أجلها (وزارة التعليم، 2020ب).

من جانب آخر تقدم المملكة منحًا للطلاب الأجانب للدراسة بالجامعات السعودية، ووفقًا لقرار مجلس الوزراء رقم (49) والصادر بتاريخ 29/ 3/ 1431هـ المنظم لضوابط قبول طلاب المنح الدراسية غير السعوديين، فتقتصر نسبة قبولهم في الجامعة بما لا يتجاوز 5% من نسبة الطلاب السعوديين المقبولين في كل فصل دراسي، ويتم ترشيحهم لجميع التخصصات عدا التخصصات الصحية، ويستثنى من تلك النسبة الجامعة الإسلامية، حيث يحق لها أن تقبل طلابًا غير سعوديين بما لا يزيد على 85% من عدد الطلاب المتوقع قبولهم (مجلس الوزراء، 1438). لذلك معظم طلاب المنح هم من الدول العربية والإسلامية، ويدرسون غالبًا في تخصصات اللغة العربية والعلوم الإسلامية.

2. **الحراك الأكاديمي:** عملت العديد من الجامعات السعودية على تعزيز مكانتها في التصنيفات العالمية، فاستقطبت أعضاء هيئة تدريس من الأساتذة والعلماء الدوليين المتميزين في التخصصات الحيوية، وخصصت جزءًا من ميزانيتها لدعوة الباحثين والعلماء الدوليين من أصحاب التأثير، والذين يتم الاستشهاد بأبحاثهم بكثرة في النشر العلمي، من أجل عمل بحوث مشتركة عن طريق عقود تحدد عددًا معينًا من الإنتاج العلمي المشترك خلال فترة التعاقد، ونفذت العديد من البرامج والمبادرات كبرنامج الشراكة العلمية الدولية بجامعة الملك سعود، والقائم على توفير بيئة جاذبة للأساتذة والعلماء الدوليين للعمل العلمي البحثي المشترك، سواء بالتواجد في الجامعة أو عن بعد، وإنشاء شبكات علمية دولية تضم النخبة من علماء الجامعة والأساتذة الدوليين المتميزين من أجل بحث علمي مستدام عالي الجودة (جامعة الملك سعود، 2020).

ومن المبادرات أيضًا مبادرة جامعة الملك عبدالعزيز لاستقطاب العلماء والباحثين المتميزين من أفضل الجامعات والمراكز البحثية العالمية في التخصصات العلمية، وذلك لتعزيز كفاءات منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا، ليتم التواصل عن قرب، ونقل الخبرات البحثية التي اكتسبها هؤلاء المستقطَبون من خلال خبراتهم الطويلة في مجال البحث العلمي في أعرق الجامعات والمراكز البحثية العالمية (جامعة الملك

عبدالعزيز، 2012)، والتي نتج عنها التعاون مع أكثر من 120 عالمًا متميزًا من العلماء الدوليين في مختلف التخصصات محل اهتمام الجامعة (طيب، 2016).

هذا وقد نجحت عدة جامعات سعودية في استقطاب العديد من حملة الجوائز العلمية الدولية كجائزة الملك فيصل رحمه الله، وجائزة نوبل وآخرين، وتنوعت مجالات الاستقطاب الخارجي لتشمل إضافةً للبحوث المشتركة الإشراف على الرسائل العلمية، وإدارة برامج الدراسات العليا في مجال اختصاصهم، والمشاركة في المجالس الاستشارية الدولية للجامعات (وزارة التعليم العالي، 2012أ).

من جانبٍ آخر لم يقتصر الحراك الأكاديمي على الاستقطاب الخارجي، بل شجعت الجامعات السعودية أعضاء هيئتها التدريسية على نشر أبحاثهم العلمية في المجلات العالمية، وحضور المؤتمرات العلمية الدولية، وتقديم أوراقهم البحثية واللقاء بالعلماء الدوليين البارزين، وتكفلت بالنفقات الخاصة بذلك، ويذكر طيب (2016) بأن مثل هذه المشاركات نتج عن الكثير منها تعاون مثمر بين العلماء المحليين من جهة، وعلماء الجامعات الدولية من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل اسم الجامعة معروفًا في الأوساط العلمية الدولية، ويشجع الكثير من العلماء الدوليين لإبداء استعدادهم لإجراء البحوث المشتركة.

3. **الحراك البرامجي:** تتنوع أنماط الحراك البرامجي في المملكة العربية السعودية، حيث نفذت شراكات أكاديمية، وبرامج توأمه وامتياز بين عدد من الجامعات السعودية والجامعات العالمية، منها على سبيل المثال لا الحصر برنامج الدراسات العليا للإشراف المشترك، بالتعاون بين جامعة الملك عبدالعزيز وبعض الجامعات العالمية، والذي يتيح الفرصة لبعض المعيدات والمحاضرات اللاتي لا تتوفر لهن الظروف الاجتماعية للابتعاث الخارجي، ولديهن الرغبة الجادة في الحصول على درجة الدكتوراه من جامعات دولية عالمية معترف بها (جامعة الملك عبدالعزيز، 2014).

ويضاف للأمثلة السابقة الاتفاق بين جامعة طيبة وجامعة مانشستر على الترخيص لكلية الطب بجامعة طيبة باستخدام مناهج الطب، وطرق التعلم المقدمة في جامعة مانشستر، وتدريب عدد من طلاب الكلية، والتعاون بين كلية التربية بجامعة طيبة وجامعة جورج واشنطن لتصميم برنامج درجة دكتوراه الفلسفة بقسم الإدارة التربوية بالجامعة (جامعة طيبة، 2020، وعلى مستوى الجامعات الخاصة نذكر الشراكة بين جامعة عفت وعدد من الجامعات

العالمية، كجامعة ميامي، وجامعة كارنيجي ميلون، وجامعة جورج تاون وغيرها في تأسيس أو تصميم أو تطوير ومراجعة عدد من البرامج التي تقدمها الجامعة (جامعة عفت، 2019).

4. **الحراك المؤسسي:** في المملكة العربية السعودية لا يوجد حراك على مستوى مؤسسات التعليم العالي، حيث لا توجد فروع لجامعات عالمية محليًا، وفي الوقت نفسه لا توجد فروع للجامعات السعودية في الخارج، ومن المتوقع أن تشهد المملكة مثل هذا النوع من الحراك في ظل سماح نظام الجامعات (2019) بإنشاء فروع خارجية للجامعات السعودية من جهة، وإنشاء فروع للجامعات العالمية بالسعودية من جهةٍ أخرى.

وفي هذا الصدد يرى الخازم (2018) بأن المملكة تأخرت كثيرًا في إنشاء فروع للجامعات العالمية، رغم أنها تسعى لاستقطاب الاستثمار الأجنبي في قطاعات عدة إلا أنها لم تفعل ذلك في التعليم العالي، وكانت هناك فرصة لاستقطاب الجامعات العالمية سواءً بشكل كامل، أو بالشراكة معها عند تأسيس الجامعات السعودية الناشئة، أو الجامعات الخاصة التي اتبعت في معظمها عند تأسيسها نفس نماذج الجامعات الحكومية.

5. **اتفاقيات التعاون:** تعتبر جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية [KAUST] من أبرز أمثلة اتفاقيات التعاون على مستوى التعليم العالي بالمملكة، والتي أنشئت بالتفاوض مع عدد من الجامعات العالمية، كجامعة ستانفورد وجامعة كاليفورنيا وجامعة تكساس وجامعة كامبريدج، في شراكة تزيد قيمتها عن 500 مليون دولار (Al-Ohali & Burdon، 2013).

ولا يمكن الحديث عن اتفاقيات التعاون والشراكة دون التطرق لتجربة كليات التميز التقنية، وهي كليات حكومية تابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تُشغِلها مجموعة من الكليات العالمية بالشراكة مع عدة قطاعات حكومية مختلفة لتلبي احتياجات سوق العمل المحلي من الكوادر الوطنية السعودية في تخصصات نوعية، كصيانة الطائرات، وبرامج السياحة والفندقية، وتقنية التفتيش وغيرها، من خلال تقديم تأهيل نوعي مميز بأعلى معايير الجودة للتدريب التقني والمهني، وبعد إنهاء الطالب متطلبات الدراسة والتدريب التطبيقي ومدتها 3 سنوات، يحصل على شهادة دبلوم معتمدة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (الكليات التقنية العالمية، 2019).

هذا وقد تعاقدت المؤسسة ولمدة خمس سنوات بدءاً من العام 2013-2014 مع شركة كليات التميز وهي شركة مملوكة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وشركة

تكامل لخدمات الأعمال القابضة، للإشراف على برنامج تشغيل 18 كلية تقنية بنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالتعاون مع أفضل مزودي خدمات التدريب العالميين، بهدف توظيف خبراتهم والإفادة منها، حيث تقوم هذه الجهات بتشغيل الكلية بشكل كامل وتولي جميع الشئون التدريبية، كتوفير المدربين والإداريين وتجهيز المعامل والفصول والأجهزة اللازمة للتدريب، وتنفيذ الاختبارات وغيرها، وبعد انتهاء العقد صرح العتيبي (2019) المتحدث الرسمي للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بأن المؤسسة ستواصل تشغيل 12 كلية تقنية بشكل مباشر من قبل المؤسسة نفسها، في حين ستستمر شركة كليات التميز بالتعاون مع مزودي الخدمات الدوليين بتشغيل الكليات الأخرى.

ورغم أنه كان يستهدف الوصول إلى 100 كلية من كليات التميز في العام 2020، على أن يتحقق الهدف النهائي 150 كلية نهاية رؤية المملكة 2030، إلا أن البعض منها أغلق، حيث انسحبت بعض الكليات الأجنبية المشغلة ولم تكمل عقودها، وأرجع الخازم (2018) ذلك بسبب غياب الرؤية الواضحة، والتشريعات المناسبة، والافتقار للشفافية، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

ولعل تجربة كليات التميز من التجارب ذات الأهمية في مجال الدراسة الحالية، التي تحتاج الوقوف عندها، وتقييمها، وقراءة جوانبها الإيجابية والسلبية للإفادة منها، ونظرًا لعدم وجود دراسات أو تقارير علمية كافية حولها، نستطلع ما كُتب حولها حيث ذكر الداود (2019) أن من إيجابياتها تنوع تخصصاتها وموائمتها لسوق العمل المحلي، وانتشار نطاقها الجغرافي، حيث تتوزع على مدن ومحافظات المملكة، إضافةً إلى كونها فصلت بين الشئون الإدارية والأكاديمية، فالإدارية تتولاها شركة كليات التميز، والأكاديمية يتولاها المشغلين الأجانب، أما الجوانب السلبية فكانت سرعة انتشارها دون دراسة كافية وتقويم للتجربة في مرحلتها الأولى، وارتفاع نسبة التسرب منها، وضعف قدرتها في بناء شراكات مع القطاع الخاص رغم أن بناء الشراكات من ضمن أهدافها، وعدم استقلاليتها، حيث ربط توقيع العقود من المشغلون الأجانب بموافقة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ولم تتحقق الأهداف من تأسيس شركة مستقلة تتمتع بالمرونة وسرعة التحرك بعيدًا عن روتين الإجراءات الحكومية، وضعف في آليات إرساء عقود المشغلين الأجانب مقابل المبالغ الضخمة المصروفة عليها.

6. **المعارض والمؤتمرات الدولية:** بدءًا من العام 2010 نظمت وزارة التعليم ثمان دورات للمعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي تقام سنويًا في مدينة الرياض، بهدف الالتقاء بالجامعات العالمية، وتبادل الخبرات، والتفاهم حول البرامج المشتركة وصياغة اتفاقيات التعاون والتفاهم وبرامج التوأمة والمبادرات البحثية المشتركة، ووضع أساليب الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والحراك الطلابي، ويعد المعرض وسيلة للطلبة الباحثين عن قبول في الجامعات العالمية (وزارة التعليم العالي، 2012ب).

وفي كل سنة ينظم المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي، يتم انتقاء محور رئيس للمؤتمر يكون عنوانًا له وللمناقشات وورش العمل التي تدور في إطاره، وتقوم وزارة التعليم باختيار الموضوع الرئيس للمؤتمر بعد التشاور مع الخبراء الأكاديميين في المملكة، ومع خبراء التعليم العالي في الخارج، وعلى سبيل المثال كان العنوان الرئيس للمؤتمر في دورة 2014 الابتكار في التعليم العالي، ودورة 2015 كانت بعنوان جامعة القرن الواحد والعشرين، وفي 2017 كان العنوان الجامعات السعودية ورؤية 2030 المعرفة وقيود المستقبل، وفي الدورة الأخيرة والتي كانت في العام 2019 كان العنوان تحول الجامعات السعودية في عصر التغيير، هذا وقد بلغ عدد الجامعات المشاركة في آخر دورة 389 جامعة ومؤسسة تعليم عالٍ من 30 بلدًا، ويعكس حضور هذا العدد الكبير من الجامعات المكانة للمؤتمر والمعرض، ودورهما في استقطاب الطلاب (وزارة التعليم، 2019ب).

من خلال ما طرح في هذا المبحث يتضح حرص المملكة العربية السعودية على تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي، ورغم الجهود المبذولة وتنوع المجالات إلا أن المعلومات حولها محدودة وغير كافية، ويؤكد ذلك الخازم (2018) الذي أشار إلى غياب المعلومات الإحصائية المؤكدة حول أعداد برامج الشراكة الدولية، واتفاقيات ومذكرات التعاون ونوعيتها وتواريخها، وتضيف هنادي الحكير (2015) أن هذه الجهود لا تكفي لمواكبة التطورات العالمية في التعليم العالي، حيث اقتصرت على أشكال محددة وتركزت في بعض الجامعات دون غيرها، في المقابل يرى الخازم أنها لاتزال محدودة، وغير مستدامة، ومحصورة في مجالات محددة كشراء أو تطوير المناهج، والتعاون البحثي المحدود، فالجامعات السعودية توقع اتفاقيات أو مذكرات تفاهم مع جامعات عالمية، لكنها لا تدوم بسبب ضعف البيئة التنظيمية، وقلة الحوافز، وعدم كفاية الموارد المالية، وتركيزها على موضوعات مؤقته كتطوير منهج أو برنامج أو معمل.. إلخ. الأمر الذي يتطلب مزيدًا من الجهود لتعزيز التعاون الدولي في التعليم العالي، وتقريب المسافات وتنويع

المجالات كاستضافة فروع للجامعات العالمية والتي يمكنها أن تساهم في تسهيل سبل التواصل لتكون بمثابة جسر مباشر يربط الجامعات المحلية مع الجامعات العالمية.

هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا المبحث في التعرف على مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، لتشكل أساسًا للانطلاق لمجال أوسع من مجالات التعاون الدولي ممثلاً في فروع الجامعات العالمية، والتي ستسهل العديد من مجالات التعاون الدولي ممثلة في الحراك الطلابي والأكاديمي والمؤسسي، وستمنح الجامعات المحلية فرصًا لعقد المزيد من اتفاقيات التعاون العلمي والبحثي المشترك مع الجامعات العالمية التي تتبعها الفروع.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مقسمة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ومرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات العربية:

دراسة عبدالرازق (2009) بعنوان "**ضوابط التعليم العالي العابر للحدود القومية بمصر في ضـــوء خبرات بعض الدول**"، وهدفت إلى تحديد المقصـــود بالتعليم العالي العابر للحدود، وتحليل خبرات ماليزيا والصـين في هذا المجال، وكيفية الاسـتفادة منها في وضـع تصـور مقترح لضـوابط التعليم العالي العابر للحدود بمصـر، اسـتخدمت المنهج المقارن، وتوصـلت إلى أن للتعليم العالي العابر للحدود أربعة مجالات تتمثل في (اســـتهلاك الخدمة خارج الحدود عن طريق الابتعاث الخارجي- تقديم الخدمة عبر الحدود عن طريق التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني أو الافتراضـــي- التواجد التجاري عن طريق فروع للجامعات الأجنبية- انتقال الأسـاتذة والباحثين لدول أخرى والعمل خارج أوطانهم) ومن خلال تحليل خبرة الصـين وماليزيا كشـفت الدراسـة بأن التعليم العالي العابر للحدود في البلدين يخطط لـه ليخدم الأهداف القومية، ويركز على أن تلبي برامجـه الأكـاديميـة الاحتياجات المحلية كمعيار أسـاسـي للاعتماد والاعتراف بها، هذا وخرجت الدراسـة بتصـور مقترح لتطوير التعليم العالي العابر للحدود بمصر يضم ثلاثة محاور هي (الاعتراف بالمؤهلات- الاعتماد وضمان الجودة- التشريعات واللوائح والقوانين).

دراسـة الكيرعاني (2009) بعنوان "**اسـتراتيجية تدويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السـعودية لمرحلة ما بعد الانضـمام لمنظمة التجارة العالمية**"، وهدفت للتعرف على نماذج لتدويل التعليم الجامعي لعدد من الدول المتقدمة، والوقوف على الآثار والتحديات المترتبة على انضـــمام المملكة العربية السـعودية لمنظمة التجارة العالمية على مؤسـسـات تعليمها الجامعي، والتوصـل لاسـتراتيجية مقترحة لتدويل التعليم الجامعي فيها، واسـتخدمت المنهج الوصـفي المسـحي، واعتمدت الاسـتبانة كأداة للدراسـة، والتي طبقت على 18 عضـوًا من الخبراء والمسـؤولين بمجلس التعليم العالي، و149 عضـوًا من أعضـاء مجالس بعض الجامعات الحكومية، و 28 عضـوًا في مجالس

بعض الجامعات والكليات الخاصة، و75 عضوًا من أعضاء الوفد السعودي الفني المشارك في مفاوضات منظمة التجارة العالمية، بالإضافة لـــ25 فردًا من رجال الأعمال المشاركين في منتدى الرياض الاقتصادي، وتوصلت إلى أن من الآثار والتحديات المتوقع حدوثها لمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة بعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية (وجود قوي لمؤسسات التعليم العالي الأجنبية في السوق السعودي –حدوث تعايش وتكامل بين الجامعات السعودية والجامعات الأجنبية التي ستنافسها في السوق– إنشاء الجامعات الأجنبية داخل المملكة سيخدم مصالح دولها أولاً– ضياع الهوية الوطنية– إضافةً إلى أن الاستثمار الأجنبي المفتوح في التعليم سيترتب عليه مخاطر كثيرة على أهداف التعليم الوطني بجميع مراحله).

دراسة العامري (2013) بعنوان "**متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح**"، وهدفت إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية في عشر جامعات سعودية بلغت 512 قائدًا، وتوصلت إلى أن درجة أهمية متطلبات تدويل التعليم العالي في الجامعات السعودية الحكومية جاءت عالية جدًا، وخرجت بتصور مقترح لهذه المتطلبات منها الآتي: (تبني الجامعة فلسفة إعداد كوادر وطنية تتمتع بكفايات عالمية– تأكيد فلسفة التعاون الأكاديمي مع الجامعات العالمية الرائدة– تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر والبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالتدويل– صياغة رؤية جامعية لبيئة أكاديمية تدعم التعددية الثقافية– إنشاء وحدات إدارية تشرف على برامج التدويل– بناء هياكل تنظيمية تدعم مبادرات التعاون الدولي– رصد اعتمادات مالية لتمويل أنشطة التدويل– بناء مناهج لإعداد خريجين عالميين– تفعيل اتفاقيات تعاون دولية مع الجامعات العالمية لتبادل أعضاء هيئة التدريس واستضافة العلماء الزائرين– تطبيق إجراءات لتيسير انتقال الطلاب الدوليين– افتتاح المزيد من مراكز التميز البحثي بالتعاون مع مراكز البحوث الرائدة– عقد اتفاقيات التوأمة مع الجامعات العالمية– استقطاب البرامج الأكاديمية من الجامعات العالمية– مواءمة المخرجات لمتطلبات سوق

العمل الدولي– افتتاح فروع للجامعات العالمية في الداخل– افتتاح فروع للجامعات السـعودية في الخارج– خصخصة الجامعات السعودية الحكومية).

دراسة العوضي (2013) بعنوان "**التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع**"، وهدفت لدراسة التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية بالإمارات، ووظفت طرق البحث النوعي، واعتمدت المقابلة مع رؤساء فروع 11 جامعة معتمدة أكاديميًا من قبل وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي في دولة الإمارات، وأظهرت النتائج أن نمط إدارة الفروع مركزية بالدرجة الأولى تابعة للجامعة الأم، وتمنح الأولوية للمواطنين في التأهيل والتوظيف، كما تتناسب التخصصات والبرامج فيها مع احتياجات السوق المحلية، وأكدت على تكييف إدارة الفروع مع البيئة المحلية، والانفتاح وتبادل الخبرات مع الفروع الأخرى والجامعات المحلية، سواءً الحكومي منها والخاص، مع تنظيم عمل الفروع لتحصل جميعها على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

دراسة الحكير (2015) بعنوان "**تطوير التعليم الجامعي السعودي في ضوء مدخل تدويل التعليم العالي: أنموذج مقترح**"، وهدفت للتعرف على درجة تطبيق التدويل في الجامعات السعودية الحكومية، مع تقديم نموذج مقترح لتدويلها، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة، وطبقت على عينة شملت 22 فردًا من قيادات التعليم العالي في وزارة التعليم، و542 عضوًا من قيادات ثلاث جامعات سعودية حكومية، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق مجالات تدويل التعليم العالي في الجامعات السعودية درجة متوسطة، وكانت أقل مجالات التعاون الأكاديمي الدولي الآتي: (احتضان فروع لجامعات عالمية– تشجيع إقامة فروع خارجية للجامعات المحلية– تقديم تدريب عالمي للطلاب بالتعاون مع جامعات عالمية– تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع جامعات عالمية) أما أبرز معوقات التعاون الأكاديمي الدولي فكانت: (الافتقار للخبرة في إنشاء مؤسسات وطنية لمتابعة أنشطة التعاون الدولي– التخوف من تعارض فلسفة الجامعات الأجنبية مع التقاليد الاجتماعية المحلية– عدم وضوح القوانين الضابطة لآلية التعاون مع الجامعات الأجنبية)، ومن أهم التهديدات التي تواجه تطبيق تدويل التعليم العالي بالمملكة: (إضعاف الهوية الوطنية والثقافية– تركيز الجامعات الأجنبية على تحقيق الأرباح على حساب الجودة – منافستها للجامعات

المحلية) وفيما يتعلق بالضـــوابط التي ينبغي مراعاتها: (التأكيد على المحافظة على الهوية الدينية والثقافية للمملكة- صـــياغة إطار قانوني يحقق مصـــلحة الطرفين- التطبيق التدريجي للتدويل قبل تعميمه- التأكيد على توافق سـياسـة المؤسـسـات الخارجية مع الخطوط العريضـة لسـياسـة التعليم بالمملكة).

دراســـة الحربي (2016) بعنوان "**موجهات الترخيص لفروع جامعات عابرة للحدود في المملكة العربية السـعودية على ضـوء التحديات العالمية والمحلية**"، وهدفت إلى تحديد المقصـود بالتعليم العالي العابر للحدود وأهم خصـائصـه، والموجهات الأسـاسـية الدافعة نحو الترخيص لفروع جامعات عابرة للحدود بالمملكة، مع الوقوف على الإيجابيات والسلبيات، طُبقت الدراسة على 350 عضـوًا من أعضـاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، واسـتخدمت الاسـتبانة كأداة للدراسـة، وكشـفت نتائجها بأن الموجهات الدافعة نحو الترخيص لفروع جامعات عابرة للحدود بالمملكة كانت بشـــكل عام بمســـتوى مرتفع، حيث جاءت الموجهات التربوية أولاً ثم الموجهات الاجتماعية، فالموجهات الســـياســـية، وأخيرًا الموجهات الاقتصـــادية، أما إيجابيات الترخيص للتعليم العالي العابر للحدود بالمملكة فمن أبرزها (زيادة قدرة الطلاب بالمملكة على الاختيار المهني والأكاديمي بما يتوافق وقدراتهم- تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي كمًا ونوعًا- الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية- توفير المهارات التقنية المطلوبة لســـوق العمل محليًا وعالميًا) أما الســـلبيات فتتمثل في (التجارة بالتعليم- إضـــعاف التماســـك الاجتماعي - زيادة التفاوت الطبقي- تفكيك مقومات الهوية الثقافية للمجتمع السعودي).

دراســة العنزي (2016) بعنوان " **تصــورات أعضــاء هيئة التدريس في الجامعات العربية للآثار المترتبة على انضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية في مؤسسات التعليم العالي**"، وهدفت الدراســـة إلى التعرف على تصـــورات أعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات العربية للآثار المترتبة على انضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصـفي، ووزعت الاسـتبانة على 1242 عضـوًا من أعضـاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، وخلصـت إلى أن من الآثار الإيجابية المترتبة على انضـمام الدول العربية لمنظمة التجارة

العالمية في مؤسسات التعليم العالي (إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات مع الجامعات العالمية- إتاحة مزيد من التخصصات للطلبة- استضافة جامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية- الاستفادة من الجامعات العالمية في تطوير التعليم المحلي- رفع جودة مخرجات التعليم المحلي- تشجيع الاستثمار في مجال التعليم العالي- تضييق حجم الهوة التعليمية والثقافية بين الخريجين المحليين والعالميين- دخول الجامعات العربية بالمنافسة مع الجامعات العالمية- استيعاب أكبر عدد من المتقدمين للدراسة بالجامعات). ومن الآثار السلبية المترتبة على انضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية في مؤسسات التعليم العالي (ارتفاع التكلفة المالية للدراسة بالجامعات- تطبيق معايير العولمة على أنظمة التعليم- ظهور جامعات متعددة الثقافات والجنسيات- تغيير أساليب وسياسات وأنظمة فلسفة التعليم- الاعتماد على لغات أجنبية في التعليم).

دراسة القحطاني (2017) بعنوان "**تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا**"، وهدفت لوضع تصور مقترح لتدويل التعليم العالي بالمملكة بعد دراسة واقع تدويل التعليم العالي بماليزيا ومقارنته بالمملكة، مستخدمةً المنهج الوصفي المقارن، وتوصلت إلى تصور مقترح لتدويل التعليم العالي بالمملكة تضمن عددًا من الآليات، منها ما يتعلق بخصخصة وتحرير التجارة في الخدمات التعليمية من خلال الآتي: (تعديل القوانين والتشريعات الحالية السارية في المملكة، والتي تفرض قيودًا على الاستثمار الأجنبي في التعليم العالي- السماح للشركات والمؤسسات الأجنبية بالاستثمار الكامل في التعليم العالي- تحرير التجارة في الخدمات التعليمية بشكل مرحلي متدرج- تطبيق ما نصت عليه الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات التعليمية، وتحديدًا التواجد التجاري في السوق كإنشاء فروع للجامعات الأجنبية)، وحددت مجموعة ضوابط لتدويل التعليم العالي بالمملكة منها: (المحافظة على الهوية الوطنية والإسلامية- استقلال المؤسسات الجامعية إداريًا وماليًا وأكاديميًا- الجودة والاعتماد لكافة البرامج والدرجات الممنوحة- مناسبة احتياجات المجتمع والتوافق مع السياسات المحلية والخطط التنموية).

الدراسات الأجنبية:

دراســة مجلس التعليم الأمريكي American Council on Education [ACE] (2009) بعنوان "**فروع الجامعات الأمريكية في الخارج**"، وهدفت إلى الوقوف على الطريقة التي تتبعها الجامعات الأمريكية في إنشاء وتشغيل فروعها الخارجية، وأجرت مسحًا حول 40 فرعًا جامعيًا تابعًا لجامعات أمريكية، وتوصلت إلى عدم وجود نموذج واحد سائد لإنشاء الفروع وتشغيلها، حيث توجد بعض الاختلافات الإقليمية، فالفروع التي أُنشئت في أوروبا يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس فيها من المنطقة نفسها، بينما يعين أعضاء هيئة التدريس في الفروع الآسيوية والشرق أوسطية من الولايات المتحدة الأمريكية، أو من دول أخرى غير الدولة المصدرة، كما اختلفت أساليب التمويل للفروع، فبعضها تمول بالكامل من قبل البلدان المستضيفة، في حين يحصل البعض على دعم جزئي، والبعض الآخر لا يتلقى أي دعم، وكانت الفروع في الشرق الأوسط أكثر عرضة لتلقي الدعم من الحكومة المستضيفة مقارنة بالفروع الجامعية في أماكن أخرى، من جانبٍ آخر كشفت الدراسة أن الدول الأوروبية في معظمها لا تشهد نموًا سريعًا في الطلب ولديها أنظمة تعليم عالٍ راسخة ذات قدرة كافية على تعليم طلابها المحليين. وبالتالي كانوا أكثر عرضة لاستخدام الشراكات والتحالفات، أما الدول الآسيوية فنادرًا ما تقدم إيرادات مالية لتشغيل الفروع، ويقتصر دعمها غالبًا في شكل منشآت، وخلصت الدراسة إلى أن من العوامل التي ساهمت في نجاح الفروع الأمريكية توافقها مع الاحتياجات المحلية، وأنظمة الدول المصدرة، وتوافر الشركاء، إضافةً إلى السمعة الأكاديمية التي تتمتع بها الجامعات الأم.

دراســة ويلكنز وهوســمان Wilkins and Huisman (2012) بعنوان "**الفرع الجامعي العالمي العابر للحدود الوطنية كاستراتيجية في التعليم العالي**"، وهدفت إلى تقديم تفسير نظري للقرارات التي اتخذتها مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بإنشاء أو عدم إنشاء فروع عالمية لها، واعتمدت المنهج المكتبي الوثائقي التحليلي من خلال تحليل تقارير الجامعات وتقارير المنظمات الحكومية في البلدان التي استضافت الفروع الدولية للجامعات ومواقعها الإلكترونية ومنشوراتها، وتوصلت إلى أن الدول الأكثر جذبًا لاستضافة الفروع الدولية للجامعات هي التي تتوافر بها مراكز تعليمية أو مدن أكاديمية، وتقدم حكوماتها دعمًا ماليًا وتسهيلات تنظيمية وقانونية، أما أبرز دوافع

الجامعات عند إنشاء فروع خارجية لها، فكانت زيادة الإيرادات وتعزيز سمعتها ومكانتها عالميًا، كما كشفت عن الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات عند التخطيط لإنشاء فروعها العالمية، فكلما كانت الاختلافات منخفضة بين بلد الجامعة الأم والبلد المستضيف أمكن تكرار نفس الهياكل والعمليات والبرامج، أما اذا وجدت اختلافات عالية فيجب العمل على تكييف الهياكل والعمليات والبرامج مع السياق المحلي؛ مما يقلل المخاطر، ويزيد من فرص النجاح، كما يمكن التقليل من المخاطر وزيادة فرص النجاح من خلال البحث عن شريك أو حليف محلي لديه فهم أفضل للبيئة المحلية.

دراسة ستانفيلد Stanfield (2014) بعنوان "**فروع الجامعات العالمية: الدافع الاستراتيجية والهياكل**"، وهدفت للتعرف على الدوافع التي تقود إلى تأسيس وتشغيل فروع للجامعات العالمية، والخطة الاستراتيجية التي تعتمدها الفروع، والوقوف على طبيعة هياكلها التنظيمية، استخدمت منهج دراسة الحالة لفرع جامعة تكساس في قطر، حيث تمت مقابلة 59 من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن من الدوافع التي دعت جامعة تكساس لافتتاح فرع لها بدولة قطر الآتي: (تقدم الجامعة برامج أكاديمية تتوافق مع احتياجات قطر في مجالات الهندسة الميكانيكية والكهربائية والنفط والغاز – التسهيلات المالية المقدمة من دولة قطر – وجود مدينة تعليمية)، كما كشفت عن أن استراتيجية جامعة تكساس عند فتح فرع لها في قطر تضمنت عدة اشتراطات منها: (ألا تتكفل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بدفع أي مبلغ مالي للفرع، في المقابل كانت قطر على استعداد لاستثمار مبالغ كبيرة من المال في استقطاب هيئة التدريس والموظفين والبنية التحتية– أن يُدَرس بالفرع نفس المنهج المطبق في الجامعة الأم– تتطابق متطلبات القبول للطلاب في الفرع مع شروط القبول في الجامعة الأم– توظيف أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة مع تقديم حوافز مالية وتمويل لأبحاثهم)، فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي كشفت الدراسة أن الفرع يدار بشكل أساسي من الإدارة الرئيسة بالجامعة الأم في الجوانب التخطيطية، وتنخفض في الجوانب التنفيذية والتي تدار من قبل مؤسسة قطر؛ باعتبارها الجهة المسؤولة عن الميزانية، كما أنها تعتمد الهيكل التنظيمي الأفقي وليس الهرمي.

دراســـة أحمد Ahmad (2015) بعنوان "**تقييم مدى رضـــا الطلاب عن الجودة في فروع الجامعات العالمية**"، وهدفت للتعرف على درجة رضا الطلاب عن جودة الدراسة في فروع الجامعات العالمية بماليزيا، واسـتخدمت المنهج المختلط، وطبقت الاسـتبانة على 245 طالبًا من سـتة فروع، وأجرت المقابلات مع 21 طالبًا، وتوصلت إلى أن الطلاب راضون إلى حد كبير عن جودة الدراسة في فروع الجامعات العالمية، ومن الأسباب الرئيسة التي دفعت الطلاب للدراسة بالفروع (الاعتراف الدولي بالفرع- السمعة الأكاديمية للجامعة الأم- إمكانية الحصول على فرص عمل أفضل- جودة البرامج المقدمة- مسـتوى أعضـاء هيئة التدريس- الاسـتخدام الفعال للتكنولوجيا- الإرشـاد والدعم الأكاديمي).

دراســـة الفوزان Alfouzan (2015) بعنوان "**الفروع العالمية بالخليج العربي: وجهة نظر حول العوامل التنظيمية للنجاح**"، وهدفت للتعرف على العوامل المؤثرة في نجاح الفروع العالمية للجامعات واسـتدامتها، واعتمدت المنهج الوصـفي بنوعيه الكمي والنوعي، حيث وزعت اسـتبانات، وأجريت مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بفرع جامعة تكساس ايه اند ام في قطر (TAMUQ)، وفرع جامعة نيويورك في أبوظبي (NYUAD)، وتوصلت إلى أن من أهم عوامل نجاح الفروع العالمية للجامعات (إجراء الدراســـات الكافية للاحتياجات المحلية، ومتطلبات ســـوق العمل قبل إنشاء الفرع- دراسة الخبرات السابقة للفروع الدولية والاستفادة من تجاربها- تلبية معايير ضـمان الجودة للخدمات التعليمية وزيادة الحصـة السـوقية- جذب أعضـاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة واســـتبقاؤهم- توفير الاحتياجات اللازمة للأكاديميين والإداريين ورفع مســـتوى الرضـــا الوظيفي- العمل على زيادة القدرة التنافســـية محليًا وعالميًا- العمل على تحقيق التوازن بين الاحتياجات المحلية والمتطلبات الدولية- مشـاركة العاملين في التخطيط- الاهتمام بمشـاكل الطلبة الأكاديمية- إعداد الطلاب لســـوق العمل مما يعزز الهوية ويرفع من ســـمعة الفروع وقدرتها التنافسية).

دراسة كليفورد Clifford (2015) بعنوان "**تقييم جدوى الفروع العالمية للجامعات: العوامل التي تأخذها الجامعات في الاعتبار عند إنشـــاء فروعها الخارجية**"، وهدفت إلى تحديد الخطوات التي تتبعها الجامعات والعوامل التي تعتبرها عند إنشاء فروع عالمية لها، مما يساهم في التوصل لإطار يساعد المسؤولين مستقبلاً في توجيه عملية صنع القرارات المتعلقة بالفروع العالمية، اعتمدت المنهج النوعي، حيث تمت مقابلة 38 من صانعي القرار الذين يمثلون 26 فرعًا في شرق آسيا وأوروبا والشـرق الأوسـط، و11 جامعة عالمية، واقتصـرت فقط على فروع للجامعات الأمريكية والأوروبية، وتوصلت إلى أن إنشاء فرع عالمي للجامعة يمر بخمس خطوات هي (مرحلة التفكير، ويتم فيها دراسة الإيجابيات والسلبيات – مرحلة الدعم، ويشمل التأييد من قادة المؤسسة وتشجيع أصحاب المصلحة بالمشاركة في التمويل وتعزيز العلاقات مع البلدان المصدرة– مرحلة تحديد الفرص المحتملة اقتصاديًا وأكاديميًا– مرحلة الفحص وصنع القرار، وفيها يحدد مكان افتتاح الفرع، ودراسة النظام الحكومي والنظام المالي بالبلد المستضيف، والبنية التحتية، والوضع الاقتصادي ومدى امكانية استدامة البرامج الأكاديمية– أخيرًا مرحلة التشغيل، وتتضمن التوظيف والاستقطاب والاسـتبقاء مع ضـمان جودة البرامج والكادر الإداري والأكاديمي)، أما العوامل التي تعتبرها عند إنشاء فروع عالمية فمن أبرزها (الحفاظ على سمعة المؤسسة الأم– خلق فرص أوسع للبحث الأكاديمي– الإيرادات المالية الإضافية– حجم المساعدات المالية والإعفاء الضريبي– تجهيزات البنية التحتية– نوعية البرامج الأكاديمية وحجم كلفتها ومردودها المادي– الاختلافات الثقافية بين المؤسسة الأم والبلد المستضيف– حجم الطلب على البرامج المقدمة– الميزة التنافسية للبرامج التي يقدمها الفرع في السوق المحلي– ملاءمة البرامج لاحتياجات السوق والقدرة على تكيفها مع السياق المحلي– نوعية الطلاب واهتماماتهم– ملاءمة الرسـوم الدراسـية للبرامج مع حجم كلفتها وقدرة الطلاب على دفعها– سهولة جذب واستبقاء أعضاء هيئة التدريس وضمان جودتهم).

دراسـة جوميز Gomez (2015) بعنوان "**فروع الجامعات العالمية**" وهدفت للتعرف على الآثار الاجتماعية والاقتصـادية والثقافية والسـياسـية لفروع الجامعات العالمية بالدول النامية، واستخدمت منهج دراسة الحالة لثلاث دول، هي ماليزيا والإمارات العربية المتحدة وجنوب أفريقيا، وتوصلت إلى أن الدول موضع الدراسة تعمد إلى خلق الفرص وتطوير سياساتها لجذب الجامعات

الدولية لافتتاح فروع لها، وفي المقابل فالفروع تســـاهم في توفير تعليم دولي محلي بتكلفة أقل؛ مما يقلل من هجرة الأدمغة، ويساعد في تعزيز التعليم الوطني، ويساهم في توفير مصدر دخل إضافي للجامعة الأم، ويعزز العلاقات بين الدول، كما كشــفت أن مزودي الخدمة لم يكونوا على اســتعداد لإجراء تغييرات لتلبية حاجات المجتمع المحلي، فالمناهج الدراسية غالبًا ما تكون ليست ذات صلة بالطلاب المحليين، والدافع الأكبر هو الرغبة في تحقيق الربح المادي، في المقابل ولضـــمان اســـتمرارية تلك الفروع فالحكومات والقائمون على تلك الفروع بحاجة لتعاون وثيق في إصـــدار التراخيص والاعتماد وتقييم المناهج الدراسية.

دراســة تيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015) بعنوان "**اســتقصــاء حول تأثير فروع الجامعات العالمية على الثقافة التنظيمية**"، وهدفت إلى استطلاع العوامل التي حفزت لإنشاء فروع الجامعات العالمية، وطبقت منهج دراسة الحالة على فرعين، فرع جامعة نيويورك في أبوظبي، وكلية ييل بجامعة ســـنغافورة الوطنية، وتوصـــلت إلى أن إنشـــاء الفروع يجب أن يقوم على ثلاثة اعتبارات أساسية هي: (القيمة المضافة التي سيضيفها الفرع– أن يعكس الثقافة السائدة للجامعة الأم– أن يتمتع أعضـــاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق في الجامعة الأم)، كما أكدت على أن الرســالة التنظيمية للفروع لابد أن تتفهم المعتقدات والثقافات المختلفة بين بلد الجامعة الأم والبلد المستضيف، وأن تتضمن أهدافًا طويلة الأجل تضمن الاستدامة للفروع.

دراســـة هيلي Healey (2016) بعنوان "**تحديات قيادة فرع جامعي عالمي: "الخبرة المكتسبة" لموظفي الإدارة العليا داخل البلد**"، وهدفت لدراسة تحديات إدارة الفروع العالمية للجامعات على مدى العقد الماضـــي، واســتخدمت منهج البحث النوعي، حيث أجريت مقابلات مع مديري 9 فروع عالمية من جامعات المملكة المتحدة في كلٍ من الإمارات العربية المتحدة وماليزيا والصـــين، بالإضـــافة إلى عدد من الموظفين والطلاب بتلك الفروع، وتوصـــلت إلى أن مديري الفروع غالبًا ما تتم إعارتهم من الجامعة الأم، وأغلبهم لا يتمتع بخبرات إدارية ســـابقة، أما التحديات التي تواجهها الفروع فكانت (تغير سياسات التعليم العالي من الحكومات دون سابق إنذار– اشتراط بعض الدول

وجود شـــريك محلي– التركيز على التدريس في الفروع أكثر من البحث العلمي– صـــعوبة تحقيق التوازن بين شـروط ومتطلبات البلد المسـتضـيف من جهة، والجامعة الأم من جهة أخرى، ورغبتها في المحافظة على السمعة والعلامة التجارية والجودة والربح).

دراسـة هوى، هين، تسـاي، تشـانغ، وانغ، ولي Hou, hen, Tsai, Chang, Wang, and Lee (2016) بعنوان "**دراســة مقارنة لفروع الجامعات العالمية في أربع دول آســيوية: نموذج السياسات والتنمية**"، وهدفت إلى مقارنة السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم وضمان جودة فروع الجامعات العالمية في أربعة بلدان آسـيوية هي ماليزيا وسـنغافورة والصـين وكوريا الجنوبية، واعتمدت المنهج التحليلي المقارن مســـتخدمة مجموعة التركيز وتحليل الوثائق والمقابلة كأدوات للدراسة، حيث تمت مقابلة 20 أكاديميًا من منسوبي فروع الجامعات بالدول الأربع إضافةً إلى 14 خبيرًا من وكالات ضمان الجودة، وتوصلت إلى أن الدول الأربع تبنت نماذج مختلفة لإنشاء الفروع، وهدفت جميعًا من اسـتضـافتها للفروع تطوير وتعزيز النمو الاقتصـادي، وتعزيز قدراتها التنافسـية العالمية، واختلفت من حيث نشأة وتطور الفروع، فكانت سـنغافورة أول من بادر باسـتضـافة الفروع إلى أنها نمت بشكل أكبر في الصين رغم عدم وجود دعم مالي من الحكومة المركزية الصينية، في المقابل لايزال السـوق الماليزي مسـتقرًا، أما كوريا الجنوبية فتعتبر سـوقًا ناشـئة لفروع الجامعات العالمية، أما ما يتعلق بالســياســات والاســتراتيجيات المتبعة فقد قامت كل البلدان الأربعة بتحرير قوانينها وأنظمتها من أجل جذب فروع الجامعات العالمية، وقدمت حوافز متعددة، تباينت بســـبب اختلاف السـياقات والثقافات، حيث عملت كوريا الجنوبية على توفير الأراضـي والتمويل الأول لمدة خمس سنوات لتأسيس الفرع، بينما تعمل الفروع في ماليزيا والصـين بالتعاون مع شريك محلي، في المقابل عملت ماليزيا والصـــين على تعديل البرامج المقدمة في الفروع بما يتناســـب مع احتياجات السوق المحلية، في حين أن البرامج في سنغافورة وكوريا هي نفسها في بلد المنشأ.

دراسة ويلكنز Wilkins (2016) بعنوان "**إنشاء فروع عالمية للحرم الجامعي: إطار لتقييم الفرص والمخاطر**"، وهدفت لوضـع إطار مقترح يساعد صـانعي القرار في مؤسسـات التعليم العالي

في تقييم وتطوير الفروع العالمية للجامعات، مما يساهم في نجاحها وتقليل فرص فشلها، معتمدة منهج البحث في الأدب النظري والبيانات المنشورة، وتوصلت إلى رسم إطار مقترح لتقييم الفرص والمخاطر المرتبطة بإنشاء الفروع العالمية للجامعات شمل العوامل البيئية، وتضم (سياسة الحكومة– اللوائح والتشريعات– المخاطر الاقتصادية– الاختلافات الثقافية والاجتماعية – الأوضاع السياسية– طبيعة المناخ– الكوارث الطبيعية)، والعوامل الصناعية وتضم (توافر العمالة– العرض والطلب– القدرة على دفع الرسوم– مستوى المنافسين– البدائل المتوافرة)، والعوامل التنظيمية وتضم (خطة واضحة للتمويل تشمل التمويل الذاتي، إضافةً إلى التمويل الحكومي من البلد المستضيف، أو من منظمات تجارية موثوقة– برامج أكاديمية تتناسب مع احتياجات السوق المحلية وتفضيلات الطلاب– امتلاك الكفاءات والموارد المطلوبة للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من هيئات الاعتماد المحلية).

دراسة تشانغ Zhang (2016) بعنوان "**فروع الجامعات العالمية بالصين: البحث عن الشرعية**"، وهدفت للتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الفروع العالمية للجامعات بالصين للحصول على الشرعية والدعم الاجتماعي، وكانت دراسة نوعية استخدمت منهج دراسة الحالة على سبعة فروع عالمية، حيث أجريت المقابلات مع 52 من كبار المسؤولين والمؤسسين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وأولياء الأمور وأرباب العمل، وتوصلت إلى أن من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الفروع للحصول على الشرعية الآتي: (جودة المنتج– التوافق مع البيئة المحلية واحتياجاتها وأنظمتها وقوانينها– الالتزام بلوائح وزارة التعليم ومتطلبات ضمان الجودة– إنشاء بيئة على غرار الجامعة الأم– الحفاظ على الجودة التعليمية برسوم مناسبة).

دراسة بغدادي Baghdady (2017) بعنوان "**تحديات فروع الجامعات الغربية: دراسة حالة لخمسة فروع في دول مجلس التعاون الخليجي**"، وهدفت لدراسة أهم التحديات التي تواجه فروع الجامعات الغربية في دول مجلس التعاون الخليجي، واعتمدت منهج دراسة الحالة، مستخدمة المقابلة كأداة للدراسة، وأجرت مقابلات مع 21 من كبار القادة الجامعيين بخمسة فروع للجامعات

الغربية بدول مجلس التعاون الخليجي، وتوصلت إلى أن النظرة المجتمعية لفروع الجامعات الغربية بدول الخليج بدأت تتغير من نظرة سلبية في سنواتها الأولى، إلى إيجابية داعمة تحظى بالقبول من قبل المجتمع المحلي في السنوات الأخيرة، ومن أهم التحديات التي تواجه الفروع، والتي كشفت عنها الدراسة: (عدم توافر العدد الكافي من الطلاب المتقدمين للقبول المؤهلين تأهيلاً عاليًا، والذين يمكنهم النجاح في بيئة تعليمية قائمة على الطراز الغربي- صعوبة فهم الثقافة المحلية، وتعديل جوانب المناهج الدراسية بما يتلاءم مع السياق المحلي خاصة في الفروع التي تقدم برامج العلوم الاجتماعية والفنون - ضعف مخرجات التعليم الثانوي، وخاصة الملتحقين بالمدارس الحكومية في اللغة الانجليزية والرياضيات ومهارات حل المشكلات والتفكير الناقد مما يشكل عائقًا لتحقيق الفروع لمعايير الجودة في الجامعة الأم، ويؤثر على استدامتها- صعوبة تحقيق التوازن بين معايير الجودة التي تتطلبها الجامعة الأم و احتياجات البيئة المحلية- صعوبة تكيف الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الأجانب مع السياق الثقافي للبلد المستضيف).

دراسة هيلي Healey (2018) بعنوان "**التكامل العالمي الأمثل- مفاضلة الاستجابة المحلية لفرع جامعي عالمي**"، وهدفت إلى التعرف على آراء مديري الفروع بشأن توطين أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية والبحوث، واستخدمت المنهج النوعي، و تمت مقابلة 14 من كبار مديري 9 فروع من فروع جامعات المملكة المتحدة في 3 بلدان هي الصين وماليزيا والإمارات العربية المتحدة على مدار 6 أشهر، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آلية تشغيل الفروع في كل بلد، ففي الصين تنشأ الفروع بالشراكة مع شريك محلي، وبتنظيم من وزارة التربية الوطنية، أما ماليزيا ورغم أن الفروع في معظمها لديها شركاء محليون، فإنها تسمح بإنشاء فروع مملوكة بالكامل للجامعة الأم، وتخضع للتنظيم من قبل وكالة المؤهلات الماليزية، وكذلك دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يمكن للجامعات العالمية أن تنشئ فروعها داخل المناطق الحرة، مع أو بدون شركاء محليين، وتنظمها هيئة خاصة بالمعرفة والتنمية البشرية، هذا وتقدم ماليزيا والإمارات العربية المتحدة حوافز متنوعة لفروع الجامعات، كما خلصت الدراسة إلى أن مديري الفروع يسعون إلى توطين أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية والبحوث في الفروع من أجل

تحقيق التوازن بين المطالب المتنافسة لأصحاب المصلحة الخارجية (حكومة البلد المستضيف– المنافسين– الطلاب)، وأصحاب المصلحة الداخلية (الجامعة الأم–الشركاء).

دراسة هوي، هيل، تشن، وتساي Hou, Hill, Chen, and Tsai (2018) بعنوان "**دراسة مقارنة لفروع الجامعات العالمية في ماليزيا وسنغافورة والصين وكوريا الجنوبية: التنظيم والحوكمة وضمان الجودة**"، وهدفت إلى استكشاف السياسات الوطنية والأطر التنظيمية لفروع الجامعات العالمية في الدول الأربع، واستخدمت المقابلة وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وكانت المقابلات مع 20 من كبار المسؤولين في 10 فروع في الدول الأربع، و14 خبيرًا من وكالات ضمان الجودة في آسيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى أنه تم تطوير نموذج شامل للجودة الداخلية في فروع الجامعات العالمية الموجودة في الدول الأربع، هذا واختلفت الدول في النهج المستخدم لضمان الجودة في الفروع، حيث تنوعت بين: (الإعفاء، الاعتماد من قبل جهة الاعتماد في البلد الأم، الاعتماد المزدوج المحلي والخارجي، الاعتماد الدولي) حيث استضافت كوريا الجنوبية وسنغافورة الفروع دون اتباع نهج ضمان الجودة من هيئات محلية، خلاف ماليزيا والصين، حيث تندرج إدارة الجودة والاعتماد تحت الولاية الوطنية.

دراسة قاردزيجاسكيت، رادزفيسيان، جاكوبافيسيوس، و بانايتيس Girdzijauskaite, Radzeviciene, Jakubavicius, and Banaitis (2019) بعنوان "**فروع الجامعات العالمية كمدخل لسوق التعليم الأجنبي**"، وهدفت لاستكشاف طرق إنشاء وإدارة فروع الجامعات العالمية، واستخدمت منهج دراسة الحالة لسبعة فروع، في أستراليا وسنغافورة وقطر وروسيا وفنلندا وفيتنام وكمبوديا، وتوصلت إلى أن الفروع تنمو من الغرب إلى الشرق، ومن البلدان المتقدمة للبلدان النامية، وتتنوع نماذجها بين الفروع المملوكة بالكامل وفروع الشراكات وفروع التحالفات الاستراتيجية، مع غلبة نموذج الفروع المشتركة مع مؤسسات تعليم عالٍ محلية، وتراوحت أعداد الطلاب المسجلين بالفروع بين 20 إلى 200 طالب، أما الموظفون فتراوحت أعدادهم ما بين 4 إلى 30 موظفًا، وكشفت عن أن من أهم العوامل التي دفعت الجامعات العالمية لإنشاء فروع خارجية هو تطوير

العلامة التجارية، الدعم الحكومي، البيئة السياسية الداعمة، والنمو الاقتصادي في البلد المستضيف، في المقابل من أهم العوامل التي دفعت البلدان لاستضافة الفروع هي أن يكون للفرع ميزة تنافسية وسمعة دولية، وتوصلت إلى أن الجامعات لم تهدف إلى زيادة الدخل المادي، بل هدفها أكثر كان لتعزيز العلامة التجارية، وأكبر التحديات كان تسجيل الطلاب، إدارة أعضاء هيئة التدريس، التمويل، التعامل مع البيئة السياسية المحلية، ووجود منافسين أجانب.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من استعراض الدراسات السابقة واستقراء أهدافها ومناهجها وأدواتها ونتائجها الآتي:

- أن فروع الجامعات العالمية تركزت في معظمها بالدول النامية، وغالبًا باتجاه واحد من الغرب إلى الشرق، وبصورة كبيرة في منطقة شرق آسيا والخليج العربي، وبتتبع الدراسات الأجنبية التي تم استعراضها يتضح أن معظمها طبق على فروع الجامعات العالمية بمنطقة الخليج العربي، وتحديدًا في الإمارات وقطر كدراسة ستانفيلد Stanfield (2014)، والفوزان Alfouzan (2015)، وتيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015)، وبغدادي Baghdady (2017)، الأمر الذي يؤكد جاذبية منطقة الخليج العربي كأحد أبرز الدول النامية لاستضافة فروع الجامعات العالمية.
- ركزت الدراسات الأجنبية على فروع الجامعات العالمية على وجه الخصوص، بينما تناولت الدراسات العربية في معظمها كدراسة الكيرعاني (2009)، والعامري (2013)، والحكير (2015)، والقحطاني (2017) تدويل التعليم الجامعي عمومًا، والتي اعتبرت فروع الجامعات العالمية كأحد أبرز مجالاته، عدا دراسة عبدالرازق (2009)، والعوضي (2013)، والحربي (2016) والتي كانت في مجال فروع الجامعات العالمية.
- تتفق الدراسة من حيث استعراضها لبعض التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية مع دراسة عبدالرازق (2009)، والقحطاني (2017)، وجوميز Gomez (2015)، وهيلي Healey (2016؛ 2018)، وهوى وآخرون Hou et al (2016؛ 2018)، وقاردزيجاسكيت وآخرون Girdzijauskaite et al (2019).

- تتفق الدراسة من حيث تناولها التحديات التي تواجه فروع الجامعات العالمية، مع دراسة العنزي (2016)، وهيلي Healey (2016)، وبغدادي Baghdady (2017)، وقاردزيجاسكيت وآخرون Girdzijauskaite et al (2019).
- تتفق الدراسة من حيث تناولها المتطلبات اللازمة لإنشاء فروعًا لجامعات عالمية، مع دراسة العامري (2013)، والقحطاني (2017)، وويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012)، والفوزان Alfouzan (2015)، وويلكنز Wilkins (2016).
- تتفق الدراسة من حيث تناولها الضوابط التي ينبغي الالتزام بها عند إنشاء فروع لجامعات عالمية، مع دراسة عبدالرازق (2009)، والحكير (2015)، والقحطاني (2017)، وستانفيلد Stanfield (2014)، وأحمد Ahmad (2015)، وكليفورد Clifford (2015)، وتيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015)، وتشانغ Zhang (2016).
- تتفق الدراسة من حيث استخدامها المنهج الوصفي المسحي، مع دراسة الكيرعاني (2009)، والعامري (2013)، والحكير (2015)، والحربي (2016)، والعنزي (2016)، ومجلس التعليم الأمريكي [ACE] (2009)، والفوزان Alfouzan (2015).
- تتفق الدراسة في مجتمعها المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وعدد من الخبراء في التعليم العالي، مع دراسة الكيرعاني (2009)، والعامري (2013)، والحكير (2015)، والحربي (2016)، وستانفيلد Stanfield (2014)، والفوزان Alfouzan (2015).
- تختلف الدراسة في مجتمعها عن دراسة العوضي (2013)، وهيلي Healey (2016؛ 2018)، والتي تكون مجتمع الدراسة فيها من رؤساء الفروع، كما تختلف مع دراسة أحمد Ahmad (2015)، والتي تكون مجتمعها من الطلاب فقط.
- تتفق الدراسة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع دراسة الكيرعاني (2009)، والعامري (2013)، والحربي (2016)، والعنزي (2016) وغيرها.
- تختلف الدراسة في منهجها عن عدة دراسات استخدمت المنهج المقارن كدراسة عبدالرازق (2009)، والقحطاني (2017)، وهوى وآخرون Hou et al (2016؛ 2018)، ودراسات أخرى استخدمت منهج دراسة الحالة كدراسة ستانفيلد Stanfield (2014)، وجوميز Gomez (2015)، وتشانغ Zhang (2016)، وقاردزيجاسكيت وآخرون Girdzijauskaite et al

(2019)، وتختلف أيضًا عن عدد من الدراسات التي استخدمت المنهج النوعي، وطبقت المقابلة كأداة للدراسة، كدراسة العوضي (2013)، وكليفورد Clifford (2015)، وهيلي Healey (2018)، وهوى وآخرون Hou et al (2016؛ 2018)، ودراسات جمعت بين الاستبانة والمقابلة كدراسة أحمد Ahmad (2015)، والفوزان Alfouzan (2015).

- تنفرد الدراسة في نوعها لكونها من الدراسات التربوية الاستشرافية التي تتنبأ بالمستقبل، لتخرج برؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- تنفرد الدراسة في منهجها وأداتها، حيث اعتمدت منهج الدراسات المستقبلية وتحديدًا السيناريوهات، واستخدمت أسلوب دلفاي كأداة لاستطلاع آراء مجموعة من الخبراء المختصين حول السيناريوهات المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- تنفرد الدراسة في مكان تطبيقها، حيث كشف استعراض الدراسات السابقة عن وجود فجوة بحثية في مجال الدراسة الحالية على المستوى المحلي، حيث لا توجد دراسة استشرافية – حد علم الباحثة– لفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية، وهذا ما تتفرد به الدراسة الحالية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال توظيفها في كتابة إطارها النظري، وفهم أعمق لمشكلتها، وتحديد أهدافها وأسئلتها، واختيار المنهج الملائم لها، واختيار مجتمعها وعينتها، وإعداد أدواتها، وتفسير ومناقشة نتائجها، وبناء رؤيتها الاستشرافية، في ضوء ما توصلت له الدراسات من نتائج، وما قدمته من توصيات ومقترحات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة وأفراد الدراسة
- أداتا الدراسة
- إجراءات تطبيق أداتي الدراسة
- الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، متضمنًا منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات اللازمة لجمع البيانات، وأساليب تحليلها إحصائيًا من أجل استخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، اعتمدت منهجًا ملائمًا للإجابة عن كل سؤال من أسئلتها، حيث استخدمت للإجابة عن سؤال الدراسة الأول المتعلق بتحليل لأبرز التجارب الدولية والاقليمية، المنهج الوصفي الوثائقي؛ والذي يراد به "الجمع المتأني والدقيق للسجلات والوثائق المتوافرة ذات العلاقة بمشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث" (العساف، 2012، ص 192). وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني المتعلق بالتحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، والسؤال الثالث المتعلق بالمتطلبات، والسؤال الرابع المتعلق بالضوابط، استخدمت المنهج الوصفي المسحي؛ وهو "المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد الدراسة أو عينة منهم؛ بهدف وصف الظاهرة دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 2012، ص179). أما السؤال الخامس المتعلق بالرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية، فقد تم استخدام منهج الدراسات المستقبلية، وبناءً على عامر (2008) وأحمد (2014) والبربري (2015) وغيرهم ممن اعتبروا السيناريو هو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي، تم إعداد ثلاثة سيناريوهات تمثل البدائل المحتملة لفروع الجامعات العالمية، عرضت على مجموعة من الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي Delphi Technique، وهو "أسلوب من الأساليب المصممة بطريقة علمية لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع معين ومناقشته بطريقة غير مباشرة شرط ألا يعرف كلٌ منهم شخصية الأعضاء الآخرين، وإنما يعرف آراءهم فقط، ويتم في أكثر من جولة للوصول للنتيجة التي يطمح الباحث التوصل إليها" (عامر، 2008، ص125).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من فئتين هما:

- الفئة الأولى: وشملت جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وجامعة الملك خالد بأبها، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في الدمام، وجامعة الحدود الشمالية بعرعر، الموجودين على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1440-1441هـ، والبالغ عددهم 5437 عضوًا، وتم الحصول على الإحصاءات الرسمية بحجم مجتمع الدراسة من قبل الجامعات نفسها، ردًا على خطاب سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي بطلب الإحصائية من الجامعات التي شملتها الدراسة ملحق (10). واختيرت هذه الجامعات نظرًا لأنها من الجامعات الحكومية البارزة في منطقة وجودها، والممثلة لخمس مناطق رئيسة (وسط-غرب -جنوب- شرق- شمال) المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى أنها تضم الجامعات الثلاث المستقلة، وهي جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، الاستقلالية التي من المتوقع أن تمنحها مزيدًا من التمكين والصلاحيات في بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، وإقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الاحتياجات التنموية، ويتيح لها تعزيز مواردها المالية الذاتية، وتنمية شراكاتها العلمية والبحثية محليًا وعالميًا، ويوضح جدول (9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة.

جدول (9)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة لكل جامعة

	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس		العدد الإجمالي
		ذكور	إناث	
1	**جامعة الملك سعود**	1753	600	2353
2	**جامعة الملك عبدالعزيز**	991	907	1898
3	**جامعة الملك خالد**	463	124	587
4	**جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل**	225	305	530
5	**جامعة الحدود الشمالية**	56	13	69
	الإجمالي	**3488**	**1949**	**5437**

*المصدر (إحصاءات الجامعات للعام الجامعي 1440-1441)

يتضح من جدول (9) أن العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بلغ (5437) عضوًا، موزعين على الجامعات كالآتي: جامعة الملك سعود بعدد (2353) عضوًا، جامعة الملك عبدالعزيز بعدد (1898) عضوًا، جامعة الملك خالد بعدد (587) عضوًا، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بعدد (530) عضوًا، وجامعة الحدود الشمالية بعدد (69) عضوًا.

- الفئة الثانية: الخبراء وقد روعي في اختيارهم الاعتبارات الآتية:

1. الدرجة العلمية (دكتوراه).
2. التخصـــص (إدارة التعليم العالي– الإدارة التربوية – القيادة التعليمية– التخطيط التربوي– أصول التربية).
3. الاهتمامات البحثية فيما يخص موضـــوع الدراســـة كالباحثين في مجالات (تدويل التعليم الجامعي– التعليم العالي العابر للحدود– فروع الجامعات العالمية).

عينة وأفراد الدراسة:

تكونت عينة الدراسة وأفرادها من فئتين هما:

- الفئة الأولى (فئة أعضـاء هيئة التدريس): نظرًا للتباين في حجم المجتمع في الجامعات موضـع الدراسـة، تم اسـتلال عينة عشـوائية بسـيطة بنسـبة ثابتة مقدارها (10%) من كل جامعة، لتبلغ عينة الدراسة (544) عضـوًا، كما هو موضـح في جدول (10) ووفقًا لـــ ملحم (2015) فإن نسبة (10%) في الدراسات الوصفية لمجتمع كبير (بضعة آلاف) تعتبر مناسبة.

جدول (10)

عينة الدراسة من فئة أعضاء هيئة التدريس

	الجامعة	العدد الإجمالي	عينة الدراسة	النسبة المئوية للعينة من مجموعها الكلي
1	**جامعة الملك سعود**	2353	235	%43.3
2	**جامعة الملك عبدالعزيز**	1898	190	%34.9
3	**جامعة الملك خالد**	587	59	%10.8
4	**جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل**	530	53	%9.7
5	**جامعة الحدود الشمالية**	69	7	%1.3
	الإجمالي	**5437**	**544**	**%100**

بالنظر لجدول (10) يتضـح أن توزيع عينة الدراسـة حسـب الجامعات جاء على النحو الآتي: جامعة الملك ســـعود في المرتبة الأولى بعدد (235) عضـــوًا بما نســـبته (43.3%) من مجتمع الدراســـة، جامعة الملك عبدالعزيز في المرتبة الثانية بعدد (190) عضـــوًا بما نســـبته (34.9%)، جامعة الملك خالد في المرتبة الثالثة بعدد (59) عضـــوًا بما نســـبته (10.8%)، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصـــل في المرتبة الرابعة بعدد (53) عضـــوًا وبما نسـبته (9.7%)، وأخيرًا جامعة الحدود الشمالية في المرتبة الخامسة بعدد (7) أعضاء بما نسبته (1.3%).

- الفئة الثانية (فئة الخبراء): وهم من طبق عليهم أسـلوب دلفاي، حيث تم اختيار 20 خبيرًا ممن تنطبق عليهم المواصـفات المحددة بطريقة العينة غير العشـوائية القصـدية والموضـحين في الملحق (8). ويشـير زيليو Ziglio (1996) إلى أن مجموعة من 10 إلى 15 خبيرًا بموضـوع الدراسـة كافٍ للحصـول على نتائج يمكن الاعتماد عليها للتحليل ضـمن جولات أسلوب دلفاي، ويؤيد ذلك ديفيد David المذكور في أحمد (2017) حين أشـــار بأن مجموعة الخبراء تتراوح غالبًا بين 10 إلى 18 خبيرًا.

خصائص عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس:

تتصف عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بعدة خصائص تتضح وفق المتغيرات الآتية:

جدول (11)

خصائص عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة الملك سعود	235	%43.2
	جامعة الملك عبدالعزيز	190	%34.9
	جامعة الملك خالد	59	%10.8
	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	53	%9.7
	جامعة الحدود الشمالية	7	%1.3
الكلية	إنسانية	230	%42.3
	علمية	196	%36.0
	صحية	118	%21.7
الرتبة العلمية	أستاذ	123	%22.6
	أستاذ مشارك	136	%25.0
	أستاذ مساعد	285	%52.4
النوع الاجتماعي	ذكر	352	%64.7
	أنثى	192	%35.3
المجموع		**544**	**%100**

يبين جدول (11) خصـائص عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس وفقًا لعدة متغيرات، فيما يتعلق بمتغير الجامعة جاءت في المرتبة الأولى جامعة الملك ســـعود بعدد (235) عضـــوًا وبنســـبة (43.2%)، وفي المرتبة الثانية جامعة الملك عبدالعزيز بعدد (190) عضـــوًا وبنســـبة (34.9%)، تليهما جامعة الملك خالد بعدد (59) عضـوًا وبنسبة (10.8%)، ثم جامعة الإمام عبد

الرحمن بن فيصل بعدد (53) عضوًا وبنسبة (9.7%)، وأخيرًا جامعة الحدود الشمالية بعدد (7) أعضاء وبنسبة (1.3%). أما متغير الكلية، فجاءت بالمرتبة الأولى فئة الكلية الإنسانية بعدد (230) عضوًا وبنسبة (42.3%)، ثم في المرتبة الثانية فئة الكلية العلمية بعدد (196) وبنسبة (36.0%)، تليهما أخيرًا فئة الكلية الصحية بعدد (118) عضو وبنسبة (21.7%). أما متغير الرتبة العلمية، فيتضح أن ما يزيد على نصف عينة الدراسة هم برتبة أستاذ مساعد بعدد (285) عضوًا وبنسبة (52.4%) في حين مثل أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ مشارك ربع عينة الدراسة بعدد (136) وبنسبة (25.0%) أما أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ بلغ عددهم (123) عضوًا وبنسبة (22.6%). وفيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من الذكور بعدد (352) عضوًا وبنسبة (64.7%) أما الإناث فبلغ عددهم (192) وبنسبة (35.3%)، وإجمالاً تعتبر النسب لكل فئة في معدلها الطبيعي مقارنة بحجم الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي، وقد ساهم تنوع العينة في إثراء نتائج الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة من الخبراء:

يتصف أفراد الدراسة من الخبراء بعدة خصائص تتضح وفق المتغيرات الآتية:

جدول (12)

خصائص أفراد الدراسة من الخبراء

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	14	%70
	أنثى	6	%30
الرتبة العلمية	أستاذ	9	%45
	أستاذ مشارك	7	%35
	أستاذ مساعد	3	%15
	دكتوراه	1	%5
التخصص	إدارة تعليم عالي	7	%35
	إدارة وتخطيط تربوي	6	%30
	إدارة تربوية– تعليمية	3	%15
	القيادة التربوية وإدارة الجودة الشاملة	1	%5
	إدارة وسياسة تعليم	1	%5
	أصول تربية	1	%5
	أخرى	1	%5

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
جهة العمل	جامعة	19	%95
	وزارة التعليم	1	%5
طبيعة العمل الحالي	عضو هيئة تدريس	19	%95
	أخرى	1	%5
المجموع		**20**	**%100**

يبين جدول (12) أن النسبة الأكبر من خبراء الدراسة هم من الذكور بعدد (14) عضوًا وبنسبة (70%)، أما الإناث فبلغ عددهم (6) وبنسبة (30%)، وتعتبر النسبة في معدلها الطبيعي مقارنة بحجم كل فئة في مجتمع الدراسة الأصلي، أما ما يتعلق بالدرجة العلمية فجميع الخبراء من حملة الدكتوراه، وهذا يتفق مع الاعتبارات التي تمت مراعاتها عند اختيار خبراء الدراسة، وكان العدد الأكبر لمن هم برتبة أستاذ بعدد (9) وبنسبة (45%)، ثم رتبة أستاذ مشارك بعدد (7) وبنسبة (35%)، تليها رتبة أستاذ مساعد بعدد (3) وبنسبة (15%)، وأخيرًا وبعدد (1) ونسبة (5%) جاءت إحدى الخبيرات من منسوبات وزارة التعليم ممن تحمل درجة الدكتوراه بدون تحديد للرتبة؛ وذلك لطبيعة التصنيف المتبع في قطاع التعليم العام. وبالنظر إلى التخصصات العلمية التي يحملها خبراء الدراسة جاء أولاً تخصص إدارة التعليم العالي بعدد (9) وبنسبة (35%) ثم تخصص إدارة وتخطيط تربوي بعدد (6) وبنسبة (30%) ثم تخصص إدارة تربوية– تعليمية بعدد (3) ونسبة (15%) وأخيرًا وبعدد (1) ونسبة (5%) جاءت تخصصات القيادة التربوية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة وسياسة تعليم، أصول تربية وغيرها، كما يتضح أيضًا أن جميع الخبراء هم من منسوبي الجامعات السعودية بعدد (19) ونسبة (95%)، وبعدد (1) ونسبة (5%) جاءت إحدى الخبيرات والتي وتعمل في وزارة التعليم، وفيما يتعلق بطبيعة العمل الحالي فجميع الخبراء يعملون كأعضاء هيئة التدريس بالإضافة لمهام أخرى بعدد (19) ونسبة (95%)، ماعدا إحدى الخبيرات بعدد (1)، ونسبة (5%)، وتعمل مستشارة أمانة مجلس شؤون الجامعات بوزارة التعليم، وقد ساهم اختيار الخبراء وفق الاعتبارات المحددة في هذه الدراسة في إثراء النتائج وتركيزها.

أداتا الدراسة:

استخدمت في جمع بيانات هذه الدراسة أداتان لتحقيق أهدافها على النحو الآتي:

أولاً/ الاستبانة: وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والثالث والرابع، وقد صممت الاستبانة بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، إضافةً إلى التجارب الدولية والإقليمية السباقة في إنشاء فروع للجامعات العالمية، وتكونت من قسمين وفقًا للآتي:

- القسم الأول: بيانات أولية وشملت: (الجامعة – الكلية– الرتبة العلمية– النوع الاجتماعي).
- القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة، وهي كالآتي:

- المحور الأول/ التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، وتقيسه العبارات من (1–14).
- المحور الثاني/ المتطلبات اللازمة لإنشـــاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية الســعودية، وتضــمن ســتة أبعاد (بعد المتطلبات التشــريعية والقانونية– بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية– بعد متطلبات الثقافة التنظيمية– بعد المتطلبات الاســـتراتيجية– بعد المتطلبات المادية– بعد المتطلبات الأكاديمية)، وتقيسه العبارات من (15–36).
- المحور الثالث/ الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وتضمن سبعة أبعاد (بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم– بعد الضــوابط المتعلقة بالفرع– بعد الضــوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية– بعد الضــوابط المتعلقة بضــمان الجودة– بعد الضــوابط المتعلقة بالطلاب– بعد الضــوابط المتعلقة بهيئة التدريس– بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية)، وتقيسه العبارات من (37– 72).

مقياس الاستبانة:

لقياس استجابات عينة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على عبارات الاستبانة، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء أوزان للبدائل المتدرجة كالآتي:

عالية جدًا = 5 عالية = 4 متوسطة = 3 منخفضة = 2 منخفضة جدًا = 1

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي تم حساب المدى عبر المعادلة الآتية (أبوعلام،2007):

طول الفئة = أكبر قيمة – أقل قيمة ÷ عدد بدائل الأداة = (5–1) ÷ 5= 0,80

أي أن مدى كل بديل = 0,80 ليصبح مدى متوسطات توزيع الفئات وفق التدرج الخماسي المستخدم في الاستبانة كالموضح بجدول (13) كالآتي:

جدول (13)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)

عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

صدق الاستبانة وثباتها:

صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عرضت في صورتها الأولية ملحق (1) على 22 عضو هيئة تدريس من ذوي الاختصاص والخبرة، والموضحة بياناتهم في قائمة محكمي الاستبانة ملحق (2)، وذلك للحكم على مدى وضوح عباراتها ودقة صياغتها ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وبناءً على الاقتراحات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف أو إضافة بعضها الآخر، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق (3).

الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة عبر حساب قيم معامل ارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل عبارة، وبين البعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات التي شملتها الدراسة الحالية ضمت 35 عضوًا، وجاءت على النحو الآتي:

جدول (14)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور (ن = 35)

م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
1	**0.521	8	**0.694
2	**0.570	9	**0.677
3	**0.529	10	**0.638
4	**0.518	11	**0.579
5	**0.489	12	**0.553
6	**0.521	13	**0.649
7	**0.664	14	**0.507

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضـــح من جدول (14) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.489 – 0.694) وبذلك فجميع العبارات جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

جدول (15)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني (المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للبعد والمحور المنتمية إليه (ن = 35)

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
المتطلبات التشريعية والقانونية	15	0505**	0.551**	16	0.541**	0.609**
	17	0.483**	0.565**	18	0.562**	0.690**
المتطلبات التنظيمية والإدارية	19	0.591**	0.645**	20	0.617**	0.725**
	21	0.543**	0.554**	22	0.528**	0.648**
متطلبات الثقافية التنظيمية	23	0.610**	0.582**	24	0.494**	0.674**
	25	0.601**	0.537**	–	–	–
المتطلبات الاستراتيجية	26	0.617**	0.631**	27	0.538**	0.770**
	28	0.550**	0.741**	–	–	–
المتطلبات المادية	29	0.602**	0.733**	30	0.590**	0.730**
	31	0.573**	0.630**	32	0.522**	0.663**
المتطلبات الأكاديمية	33	0.580**	0.670**	34	0.510**	0.685**
	35	0.662**	0.573**	36	0.610**	0.539**

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من جدول (15) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.483– 0.662)، بينما تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور ما بين (0.537 – 0.770)، وبذلك فجميع العبارات جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

جدول (16)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثاني (المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة (ن = 35)

البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
المتطلبات التشريعية والقانونية	0.690**	0.547**
المتطلبات التنظيمية والإدارية	0.694**	0.579**
متطلبات الثقافة التنظيمية	0.722**	0.586**
المتطلبات الاستراتيجية	0.689**	0.653**

البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
المتطلبات المادية	**0.625	**0.509
المتطلبات الأكاديمية	**0.763	**0.633

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضـــح من جدول (16) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.625- 0.763)، بينما تراوحت معاملات ارتباط كل بعد من هذه الأبعاد بالدرجة الكلية للاســـتبانة ما بين (0.509 – 0.653)، وبذلك فجميع الأبعاد جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني.

جدول (17)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثالث (الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للبعد والمحور المنتمية إليه (ن = 35)

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم	37	**0569	**0.560	38	**0.570	**0.604
	39	**0.529	**0.549	40	**0.567	**0.649
الضوابط المتعلقة بالفرع	41	**0.548	**0.662	42	**0.657	**0.616
	43	**0.730	**0.601	44	**0.581	**0.667
	45	**0.679	**0.495	46	**0.736	**0.644
الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية	47	**0.518	**0.513	48	**0.587	**0.590
	49	**0.609	**0.514	50	**0.607	**0.824
	51	**0.474	**0.628	52	**0.578	**0.856
	53	**0.782	**0.484	–	–	–
الضوابط المتعلقة بضمان الجودة	54	**0.603	**0.659	55	**0.538	**0.674
	56	**0.526	**0.486	57	**0.497	**0.802
الضوابط المتعلقة بالطلاب	58	**0.488	**0.583	59	**0.584	**0.819
	60	**0.771	**0.764	61	**0.643	**0.844
الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس	62	**0.582	**0.707	63	**0.548	**0.802
	64	**0.522	**0.762	65	**0.653	**0.860
	66	**0.735	**0.736	67	**0.513	**0.805

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية	68	**0.590	**0.515	69	**0.515	**0.747
	70	**0.584	**0.800	71	**0.560	**0.660
	72	**0.535	**0.572	–	–	–

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (17) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.474– 0.782)، بينما تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور ما بين (0.484 –0.860) وبذلك فجميع العبارات جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

جدول (18)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثالث (الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة (ن = 35)

البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم	**0.731	**0.605
الضوابط المتعلقة بالفرع	**0.777	**0.630
الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية	**0.821	**0.625
الضوابط المتعلقة بضمان الجودة	**0.719	**0.563
الضوابط المتعلقة بالطلاب	**0.748	**0.531
الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس	**0.780	**0.634
الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية	**0.757	**0.608

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (18) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.719 – 0.821)، بينما تراوحت معاملات ارتباط كل بعد من هذه الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة ما بين (0.531– 0.634)، وبذلك فجميع الأبعاد جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفاكرونباخ Alpha Coronbanch على النحو الآتي:

جدول (19)

معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.	**14**	**0.781**
المحور الثاني: المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية:		
المتطلبات التشريعية والقانونية	4	0.749
المتطلبات التنظيمية والإدارية	4	0.785
متطلبات الثقافة التنظيمية	3	0.742
المتطلبات الاستراتيجية	3	0.768
المتطلبات المادية	4	0.733
المتطلبات الأكاديمية	4	0.765
الدرجة الكلية للمحور	**22**	**0.872**
المحور الثالث: الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية:		
الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم	4	0.728
الضوابط المتعلقة بالفرع	6	0.711
الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية	7	0.762
الضوابط المتعلقة بضمان الجودة	4	0.716
الضوابط المتعلقة بالطلاب	4	0.790
الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس	6	0.709
الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية	5	0.778
الدرجة الكلية للمحور	**36**	**0.817**
الثبات الكلي	**72**	**0.913**

يتضـــح من جدول (19) أن معامل ألفا كرونباخ للثبات تراوح ما بين (0.709 – 0.790) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.913) وهي درجة ثبات عالية تعطي ثقة في النتائج، ووفقًا لفيلد Field (2017) فإنه يمكن قبول الموثوقية عند درجة (0.7) وأكثر.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات الخاصة بالاستبانة أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لأجله، وثابتة بدرجة جيدة.

ثانيًا: أسلوب دلفاي"Delphi Technique":

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس استخدم أسلوب دلفاي، حيث صممت استبانة مفتوحة خاصة بالجولة الأولى ملحق (4) وقد تم بناؤها بالاستفادة من تحليل التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، ونتائج الدراسة الميدانية، وما تم الاطلاع عليه من أدبيات في هذا المجال، إضافة إلى آراء عدد من المهتمين بموضوع الدراسة، وتكونت من الآتي:

- القسم الأول/ مصطلحات الدراسة: وشمل عرضًا للمفاهيم الإجرائية لأبرز مصطلحات الدراسة بهدف تقريب المفاهيم.
- القسم الثاني/ بيانات الخبير: وشملت (الاسم رباعي، الرتبة العلمية، التخصص، جهة العمل، طبيعة العمل الحالي).
- القسم الثالث/ الرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية: وتضمنت وصفًا لثلاثة سيناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية (سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، سيناريو الفروع المستقلة)، طلب من أفراد الدراسة المشاركين من فئة الخبراء تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لكل سيناريو، كما تضمنت الاستبانة في نهايتها سؤالاً يتعلق فيما إذا كان هناك مقترحات لسيناريوهات أخرى.

وبعد جمع آراء الخبراء وترتيب إجابتهم والتوفيق فيما بينها، تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف المكرر منها، وإعادة بناء استبانة الجولة الثانية المغلقة، والتي كانت على النحو الآتي:

- القسم الأول: خطاب موجه للخبراء قدم فيه الشكر لهم جراء مشاركتهم في الجولة الأولى، ثم توضيح لآلية جمع ردود الجولة الأولى وترتيبها ومقياس الإجابة على الجولة الثانية، مع التأكيد على سرية المعلومات.
- القسم الثاني: وتكون من ثلاثة سيناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية شملت (55) عبارة وزعت على النحو الآتي:
  - سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية: وقدم فيه وصف للفكرة الأساسية للسيناريو، وصنفت عباراته ضمن 4 أبعاد (نقاط القوة– نقاط الضعف– الفرص– التحديات)، وتقيسه العبارات من (1–18).

- سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية: وقدم فيه وصف للفكرة الأساسية للسيناريو، وصنفت عباراته ضمن 4 أبعاد (نقاط القوة– نقاط الضعف– الفرص– التحديات)، وتقيسه العبارات من (19–35).
- سيناريو الفروع المستقلة: وقدم فيه وصف للفكرة الأساسية للسيناريو، وصنفت عباراته ضمن 4 أبعاد (نقاط القوة– نقاط الضعف– الفرص– التحديات) وتقيسه العبارات من (36–55).

مقياس استبانة دلفاي:

لقياس استجابات أفراد الدراسة من الخبراء على استبانة دلفاي تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي لقياس درجة موافقة الخبراء على عبارات الاستبانة، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء أوزان للبدائل المتدرجة كالآتي:

عالية جدًا = 5 عالية = 4 متوسطة = 3 منخفضة = 2 منخفضة جدًا = 1

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي تم حساب المدى عبر المعادلة الآتية (أبوعلام،2007):

طول الفئة = أكبر قيمة – أقل قيمة ÷ عدد بدائل الأداة = (5–1) ÷ 5= 0,80

أي أن مدى كل بديل = 0,80 ليصبح مدى متوسطات توزيع الفئات وفق التدرج الخماسي المستخدم في الاستبانة كالموضح بجدول (20) كالآتي:

جدول (20)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي لأداة الدراسة (استبانة الجولة الثانية من جولات دلفاي)

عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

إجماع الخبراء:

اعتمدت الدراسة الحالية على 75% فأكثر كنسبة مئوية مقبولة لإجماع الخبراء على عبارات الاستبانة وتوقف الجولات، وتمثل هذه النسبة متوسطًا حسابيًا يتراوح ما بين (3.75–5)، والذي يقع بين فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وذلك اعتمادًا على نتائج عدة دراسات، من أبرزها دراسة دايموند، جرانت، فيلدمان، بنشارز، لينغ، مور وويلز Diamond, Grant, Feldman, Pencharz, Ling, Moore and Wales (2014) والتي أجرت مسحًا لعدد 100 دراسة من الدراسات التي استخدمت أسلوب دلفاي، وتوصلت إلى أن التعريف الأكثر شيوعًا للإجماع هو

النســـبة المئوية، وعملت معظم تلك الدراســـات على تحديد 75% كنســـبة مئوية لاتفاق الخبراء وإجماعهم وتوقف الجولات، ومن الدراســات العربية التي اعتمدت هذه النســبة أيضًــا دراســة أحمد (2017)، والرشـــود (2018)، والقحطـاني (2014)، والقحطـاني (2016)، والمزروع (2017) وغيرها.

صدق استبانة دلفاي وثباتها:

صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري لاستبانة دلفاي، عرضت في صورتها الأولية ملحق (5) على 5 من أعضــاء هيئة تدريس من ذوي الاختصــاص والخبرة، والموضــحة بياناتهم في قائمة محكمي استبانة دلفاي ملحق (6)، وذلك للحكم على مدى وضوح عباراتها، ودقة صياغتها، ومدى ملاءمتها للمحور الـذي تنتمي إليـه، وبنـاءً على التعـديلات والاقتراحـات التي أبـداهـا المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، حتى خرجت الاســتبانة في صــورتها النهائية ملحق (7).

الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتســاق الداخلي لاســتبانة دلفاي عبر حســاب قيم معامل ارتباط بيرســون Pearson بين درجة كل عبارة، وبين البعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت على النحو الآتي:

جدول (21)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بالدرجة الكلية للبعد وللمحور المنتمية إليه

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
نقاط القوة	1	0.633**	0612**	2	0.586**	0.498**
	3	0.597**	0.665**	4	0.684**	0.545**
	5	0.638**	0.671**	–	–	–
نقاط الضعف	6	0.636**	0.609**	7	0.657**	0.508**
	8	0.647**	0.571**	9	0.646**	0.881**
الفرص	10	0.657**	0.779**	11	0.576**	0.788**
	12	0.623**	0.627**	13	0.624**	0.639**
	14	0.645**	0.570**	–	–	–
التحديات	15	0.647**	0.834**	16	0.688**	0.638**
	17	0.583**	0.798**	18	0.666**	0.851**

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضـــح من جدول (21) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور ســـيناريو فروع الشـــراكة الأكاديمية والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.576 – 0.688)، بينما تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور ما بين (0.498– 0.881)، وبذلك فجميع العبارات جاءت دالة عند مســـتوى دلالة (0.01)، مما يشـــير إلى تحقق الاتساق الداخلي لعبارات محور سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية.

جدول (22)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة

البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
نقاط القوة	**0.787	**0.727
نقاط الضعف	**0.759	**0.865
الفرص	**0.886	**0.717
التحديات	**0.608	**0.816

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضـــح من جدول (22) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور ســيناريو فروع الشــراكة الأكاديمية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.608 – 0.886)، بينما تراوحت معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاســـتبانة ما بين (0.717 – 0.865)، وبذلك فجميع الأبعاد جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لأبعاد محور فروع الشراكة الأكاديمية.

جدول (23)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد وللمحور المنتمية إليه

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
نقاط القوة	19	**0.555	**0.649	20	**0.591	**0.688
	21	**0.517	**0.753	22	**0.562	**0.801
نقاط الضعف	23	**0.603	**0.759	24	**0.656	**0.815
	25	**0.544	**0.833	26	**0.618	**0.873
الفرص	27	**0.520	**0.865	28	**0.575	**0.784
	29	**0.682	**0.840	30	**0.552	**0.794

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
	31	**0.694	**0.808	–	–	–
التحديات	32	**0.606	**0.598	33	**0.589	**0.834
	34	**0.600	**0.511	35	**0.541	**0.794

** دال عند مستوى (0.01)

يتضــح من جدول (23) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور سـيناريو فروع التحالفات الاسـتراتيجية والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.517-0.694)، بينما تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور ما بين (0.511-0.873)، وبذلك فجميع العبارات جاءت دالة عند مســتوى دلالة (0.01)، مما يشــير إلى تحقق الاتساق الداخلي لعبارات محور سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية.

جدول (24)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة

البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
نقاط القوة	**0.754	**0.629
نقاط الضعف	**0.718	**0.852
الفرص	**0.883	**0.633
التحديات	**0.831	**0.824

** دال عند مستوى (0.01)

يتضـــح من جدول (24) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سـيناريو فروع التحالفات الاسـتراتيجية والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.718 – 0.883)، بينما تراوحت معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاســـتبانة ما بين (0.629 – 0.852)، وبذلك فجميع الأبعاد جاءت دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لأبعاد محور فروع التحالفات الاستراتيجية.

جدول (25)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سيناريو الفروع المستقلة بالدرجة الكلية للبعد وللمحور المنتمية إليه

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
	36	**0.523	**0.600	37	**0.596	**0.775

البعد	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد	معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور
نقاط القوة	38	0.616**	0.841**	39	0.506**	0.524**
	40	0.567**	0.804**	–	–	–
نقاط الضعف	41	0.534**	0.760**	42	0.729**	0.739**
	43	0.627**	0.803**	44	0.639**	0.766**
	45	0.617**	0.862**	–	–	–
الفرص	46	0.514**	0.679**	47	0.652**	0.747**
	48	0.573**	0.828**	49	0.684**	0.856**
	50	0.672**	0.622**	–	–	–
التحديات	51	0.573**	0.771**	52	0.511**	0.582**
	53	0.648**	0.672**	54	0.583**	0.598**
	55	0.530**	0.861**	–	–	–

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضـــح من جدول (25) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور ســيناريو الفروع المســتقلة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.506 – 0.729)، بينما تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور ما بين (0.524– 0.862)، وبذلك فجميع العبارات جاءت دالة عند مســتوى دلالة (0.01)، مما يشــير إلى تحقق الاتســاق الداخلي لعبارات محور سيناريو الفروع المستقلة.

جدول (26)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور سيناريو الفروع المستقلة بالدرجة الكلية للمحور والاستبانة

البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
نقاط القوة	0.661**	0.767**
نقاط الضعف	0.735**	0.695**
الفرص	0.593**	0.597**
التحديات	0.810**	0.753**

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضـــح من جدول (26) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سيناريو الفروع المستقلة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه تراوحت ما بين (0.593 – 0.810)، بينما تراوحت معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاســـتبانة ما بين (0.597 –

0.767)، وبذلك فجميع الأبعاد جاءت دالة عند مســـتوى دلالة (0.01) مما يشـــير إلى تحقق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الفروع المستقلة.

ثبات استبانة دلفاي:

تم التحقق من ثبات اســتبانة دلفاي بحســاب معامل الثبات باســتخدام معادلة ألفاكرونباخ Alpha Coronbanch على النحو الآتي:

جدول (27)

معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات استبانة دلفاي

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:		
نقاط القوة	5	0.786
نقاط الضعف	4	0.749
الفرص	5	0.788
التحديات	4	0.798
الدرجة الكلية للسيناريو	**18**	**0.817**
سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:		
نقاط القوة	4	0.769
نقاط الضعف	4	0.730
الفرص	5	0.761
التحديات	4	0.743
الدرجة الكلية للسيناريو	**17**	**0.810**
سيناريو الفروع المستقلة:		
نقاط القوة	5	0.706
نقاط الضعف	5	0.776
الفرص	5	0.717
التحديات	5	0.765
الدرجة الكلية للسيناريو	**20**	**0.758**
الثبات الكلي	**55**	**0.819**

يتضـــح من جدول (27) أن معامل ألفا كرونباخ للثبات تراوح ما بين (0.706 – 0.898)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لاســـتبانة دلفاي (0.819) وهي درجة ثبات عالية تعطي ثقة في النتائج، ووفقًا لفيلد Field (2017) فإنه يمكن قبول الموثوقية عند درجة (0.7) وأكثر.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات الخاصة باستبانة دلفاي أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لأجله، وثابتة بدرجة جيدة.

إجراءات تطبيق أداتي الدراسة:

أولاً: إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد إتمام خطوات بناء الاستبانة وتقنينها والتأكد من صدقها وثباتها وإخراجها في صورتها النهائية، تم الحصـــول على موافقة ســـعادة الدكتورة المشـــرفة، والبدء باســـتكمال كافة الإجراءات النظامية لتطبيق الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. بتاريخ 1441/3/29 الموافق 11/26/ 2019 تم رفع خطاب موجه من عميد كلية التربية إلى وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بتسهيل مهمة توزيع الاستبانة للجهات المعنية، وبتاريخ 1441/4/12 تم الحصـــول على موافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على تطبيق الاستبانة ملحق (10).
2. بتاريخ 1441/4/20 الموافق 2019/12/17 صدر خطاب موجه من وكيل جامعة الملك ســعود للدراســات العليا والبحث العلمي لوكلاء الدراســات العليا والبحث العلمي بالجامعات المعنية موضع الدراسة ملحق (10).
3. بتاريخ 1441/4/23 الموافق 20/ 12/ 2019 تم البدء بتوزيع الاســـتبانة عبر عمادات التعاملات الالكترونية والاتصالات في الجامعات، ونظرًا لقلة الاستجابات، ومقابل الحرص على الحصول على العدد الكلي من استجابات العينة، تم توظيف طرق متنوعة لنشر رابط الاســتبانة الالكتروني، ســواءً عبر (البريد الالكتروني، برامج التواصـــل الاجتماعي تويتر/ واتســاب، الاتصـــال الهاتفي، رســائل SMS) وتم الاســتعانة بمتعاونين ومتعاونات لتوزيع الاستبانات الورقية، ونشر الرابط الالكتروني للاستبانة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك ســـعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصـــل تحديدًا، وجدول (24) يوضح عدد الاستبانات المرسلة والعائدة.

جدول (28)

بيان عدد الاستبانات الموزعة على العينة والعائد منها (ن= 544)

عدد الاستبانات المرسلة	عدد الاستبانات العائدة	الفاقد	نسبة العائد
544	544	0	%100

يتضح من جدول (28) أن نسبة العائد بلغت (100%)؛ ويرجع ذلك لاعتماد طرق متنوعة لتوزيع الاستبانة، مع المتابعة الشخصية، والعمل على تذكير عينة الدراسة بشكل دوري أسبوعيًا، إضافةً لكفاية مدة التوزيع والتي امتدت لما يقارب 4 أشهر، مع مناسبة فترة توزيعها والتي وافقت بداية الفصل الدراسي الثاني، كل هذه العوامل ساهمت في الحصول على العدد الكلي لاستجابات عينة الدراسة بالنسبة المحددة.

4. بعد جمع الاستبانات عولجت البيانات إحصائيًا، وتم العمل على تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المتعلقة بنتائج الدراسة.

ثانيًا: إجراءات تطبيق أسلوب دلفاي:

مر تطبيق أسلوب دلفاي بالخطوات التالية:

1. بدأ العمل على حصر الخبراء، وإعداد قائمة مقترحة بأسمائهم، ممن تنطبق عليهم الاعتبارات المحددة لفئة الخبراء منذ البدء في خطة الدراسة، ووصل العدد المقترح في القائمة إلى ما يزيد على 72 خبيرًا.
2. بتاريخ 1441/8/29 الموافق 2020/4/29 تم الحصول على موافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على توزيع استبانة دلفاي للجولة الأولى ملحق (10).
3. الجولة الأولى: بدايةً تم حصر توزيع استبانة الجولة الأولى على فئة الخبراء ممن هم برتبة أستاذ في إدارة التعليم العالي أو الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في مختلف الجامعات السعودية، ونظرًا لقلة استجابة هذه الفئة من الخبراء واعتذار عدد كبير منهم حيث استجاب 9 خبراء فقط، وسِعت قائمة خبراء الدراسة لتشمل حاملي درجة الدكتوراه في تخصصات الإدارة والقيادة التربوية، التخطيط التربوي، أصول التربية، والباحثين في مجالي تدويل التعليم الجامعي والتعليم العالي العابر للحدود في الجامعات السعودية، إضافةً لمنسوبي وزارة التعليم العاملين تحديدًا في التعليم العالي والبرامج الدولية، هذا وقد استخدمت وسائل

متنوعة للتواصل مع الخبراء ومعاودة تذكيرهم عن طريق الاتصال الهاتفي ورسائل SMS والبريد الإلكتروني وبرامج التواصل الاجتماعي تويتر/ واتساب، ليبلغ إجمالي عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى 20 خبيرًا المدرجة أسماؤهم في قائمة خبراء الدراسة ملحق (8).

4. تم العمل على تفريغ البيانات التي وصلت من كل خبير أولاً بأول ضمن ثلاثة ملفات، خصص ملف لكل سيناريو متضمنًا أربعة أجزاء يختص كلٌ منها ببعد من أبعاد السيناريو (نقاط القوة– نقاط الضعف– الفرص– التحديات)، وبعد تصنيف العبارات وتجزئتها وحذف المكرر منها وتوحيد صياغتها بلغ إجمالي العبارات 75 عبارة، عرضت على المحكمين للتأكد من ملاءمتها ووضوحها وسلامة صياغتها، لتصل العبارات لعدد 55 عبارة تمثل استبانة الجولة الثانية المغلقة.

وفيما يتعلق بالسؤال المفتوح المطروح بآخر الاستبانة المفتوحة للجولة الأولى ونصه "هل تقترح سيناريوهات أخرى؟" اكتفى 90% من الخبراء بالسيناريوهات المطروحة، فيما اقترح أحد الخبراء سيناريو يقوم على دمج سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية مع سيناريو التحالفات الاستراتيجية، وقدم خبير آخر مقترحًا لسيناريو يقوم على تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع الجامعات العالمية عن بعد، ونظرًا لأن هذا السيناريو يخرج عن مفهوم الفروع الذي تبنته هذه الدراسة تم الاكتفاء بالسيناريوهات الثلاثة المطروحة.

5. الجولة الثانية: بتاريخ 1441 /9/24 الموافق 2020/5/17 تم إعادة إرسال استبانة الجولة الثانية المغلقة للخبراء، حيث طلب منهم تقدير درجة موافقتهم على كل عبارة، وبتاريخ 1441/11/8 الموافق 2020/6/30 توقفت الجولة الثانية بعد استجابة 18 خبيرًا.

والجدول (25) يوضح عدد الخبراء المشاركين في كل جولة.

جدول (29)

أفراد الدراسة من فئة الخبراء المشاركين في جولات دلفاي (ن= 20)

الجولة	عدد الخبراء المشاركين	الفاقد	نسبة العائد
الأولى	20	0	%100
الثانية	18	2	%90

يتضح من جدول (29) أن عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى (20) خبيرًا بنسبة (100%)، وقد ساعد توقيت الدراسة والحرص على المتابعة والتذكير الدوري مع اهتمام

الخبراء بموضوع الدراسة على الحصول على العدد المحدَد من الخبراء، وفي الجولة الثانية استجاب (18) خبيرًا بنسبة (90%).

6. بناءً على نتائج الجولة الثانية، والتي حصلت فيها جميع العبارات على إجماع الخبراء بنسبة تجاوزت 75% وهي النسبة المقبولة للإجماع في هذه الدراسة، توقفت جولات دلفاي، بعدها عولجت البيانات إحصائيًا، وتم العمل على تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المتعلقة بنتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences [SPSS] في المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة باستجابات أفراد الدراسة وعينتها، وشملت الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وأفرادها، وكذلك تحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداتا الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation لحساب الاتساق الدّاخلي لعبارات وأبعاد أداتي الدراسة.
3. معامل ألفاكرونباخ Cronbach's Alpha لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداتي الدراسة.
4. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة وأفرادها عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، ولمعرفة ترتيب العبارات والأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي.
5. الانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة وأفرادها لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات عينة وأفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد ومحاور الاستبانة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول
- عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني
- عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث
- عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع
- عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها، حيث سيتم استعراض نتائج كل سؤال على حدة ومناقشته في ضوء الإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، والتجارب الدولية والإقليمية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول/ ما أبرز التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية؟

استعرضت الدراسة في المبحث الثاني من الفصل الثاني في إطارها النظري من ص37 إلى ص66 تجارب أكثر خمسة بلدان في العالم استضافةً لفروع الجامعات العالمية، وهي على التوالي: الصين، الإمارات العربية المتحدة، ماليزيا، سنغافورة وقطر، وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول سيتم عرض خلاصة شاملة لتلك التجارب يوضحها جدول (30)، ومن ثم مناقشتها وتحليلها في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

جدول (30)

ملخص التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية

البعد	الصين	الإمارات	ماليزيا	سنغافورة	قطر
النشأة	1992	1993	1998	1997	1998
العدد	32 فرعًا	31 فرعًا	12 فرعًا	11 فرعًا	11 فرعًا

البعد	الصين	الإمارات	ماليزيا	سنغافورة	قطر
الهدف	استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي. تحسين جودة التعليم العالي. تعزيز النمو الاقتصادي. جعل الصين مركزًا آسيويًا للتعليم العالي.	ترسيخ مكانتها كمركز تعليم دولي. توفير التعليم العالي للمواطنين والأجانب. تعزيز التنمية الاقتصادية.	استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي. تحسين جودة التعليم العالي. تعزيز النمو الاقتصادي. جعل ماليزيا مركزًا آسيويًا للتعليم العالي.	تطوير رأس المال البشري. تعزيز النمو الاقتصادي. جعل سنغافورة مركزًا للمعرفة. جذب الطلاب الدوليين ذوي المواهب العالية للدراسة، واستبقائهم للعمل محليًا.	تعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة. الاستثمار في رأس المال البشري. تخريج مواطنين عالميين. ترويج قطر كمركز تعليمي دولي.
الدعوة والسمعة	تدعو الجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية.	تتقدم الجامعات نفسها بطلب إنشاء الفرع، لذا تختلف الجامعات في سمعتها الأكاديمية.	تدعو الجامعات الأجنبية اعتمادًا على ترشيحات الخريجين المؤثرين ولا يشترط أن تكون من جامعات النخبة.	توجه دعوة رسمية من مكتب التنمية الاقتصادية للجامعات ذات السمعة الأكاديمية الحسنة.	توجه دعوة رسمية من مؤسسة قطر للجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الحسنة.
الموقع	تتركز في المدن الكبرى، وتنشأ في حرم جامعي مستقل أو مشترك.	تتركز معظمها في المناطق الحرة.	تنشأ في حرم جامعي مستقل.	تستأجر الحرم الجامعي أو تمتلكه ملكية خاصة.	تتركز معظمها في المدينة التعليمية.
القوانين	قانون التعاون الصيني الأجنبي.	قانون السوق الحرة.	قانون التعليم العالي الخاص.	قانون الجامعات الخاصة.	تنظم بقانون خاص بمؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع.
النموذج	نموذج الشراكة المحلية.	لا يوجد نموذج محدد.	يغلب نموذج الشراكة المحلية.	نموذج الفروع المملوكة بالكامل "المستقلة".	نموذج التحالفات الاستراتيجية.
الشروط	وجود الشريك المحلي. تنفيذ سياسات الصين التعليمية. التوافق مع أخلاقيات الرأي العام الصيني.	امتلاك الجامعة الأم الفرع ملكية كاملة أو جزئية. الاعتراف بالفرع والمؤهلات التي يقدمها.	فرضت في البداية قيود على نسبة التملك لأجنبي، واشترطت التعاون مع شريك محلي، ومع مرور الوقت خفضت النسبة	لا تشترط الشريك المحلي.	أن تكون الجامعة الأم من أفضل 10 جامعات في التخصص. عدم إنشاء برامج مماثلة في الشرق الأوسط.

البعد	الصين	الإمارات	ماليزيا	سنغافورة	قطر
	أن يكون رئيس الفرع مواطنًا صينيًا.	استخدام اسم الجامعة الأم والعلامة التجارية نفسها. تقديم برامج أكاديمية تدرس بالجامعة الأم.	تدريجيًا لتصل لنسبة تملك 100%.		استشارة مؤسسة قطر حول اختيار عميد الفرع ونوابه.
الحوافز	لا تلتزم الحكومة الصينية بأي دعم مادي وتفرض شروطًا تحد من الاستقلالية التامة للفروع.	تمنح الفرع ملكية بنسبة 100%. إعفاء ضريبي. لا تفرض قيودًا على الربح أو إعادة رأس المال. منح للطلاب الإماراتيين الملتحقين بالفروع المعتمدة أكاديميًا.	تخفيض الضرائب. تخفيض رسوم إيجار الأراضي.	تقدم الحكومة الدعم المادي. إعفاء ضريبي. تأجير الأراضي والمجمعات السكنية. تصاريح العمل الميسرة. تتكفل الحكومة بالبرامج التحضيرية. تمنح الفروع الاستقلالية. منح أو قروض للطلاب الدوليين المميزين.	تمنح الفرع ملكية بنسبة 100%. تمول الفروع بالكامل. إعفاء ضريبي. تمنح الفرع الحكم الذاتي. عدم فرض قيود على الربح أو إعادة رأس المال. بنية تحتية متكاملة. منح دراسية للطلاب القطريين، وقروض بدون فوائد للطلاب الدوليين والمقيمين المؤهلين.
التمويل	تعتمد على الرسوم الدراسية والأموال المقدمة من الشريك المحلي دون التزام الحكومة بأي دعم.	تعتمد على الرسوم الدراسية.	تعتمد على الرسوم الدراسية والدعم المقدم من الشريك المحلي، دون التزام الحكومة الماليزية أو الجامعة الأم بأي دعم للفروع.	تعتمد على الرسوم الدراسية. الحوافز المقدمة من الحكومة السنغافورية. توفير الإسكان. الدعم العيني لمشاريع البحوث والندوات والمنح الدراسية.	تمول بالكامل من قبل الحليف الاستراتيجي.
البلدان المصدرة	في الغالب فروع لجامعات غربية.	مزيج لفروع من عدة بلدان مختلفة.	الغالبية فروع من المملكة المتحدة وأستراليا.	مزيج لفروع أمريكية، أسترالية، فرنسية، بريطانية، صينية.	معظمها أمريكية.

البعد	الصين	الإمارات	ماليزيا	سنغافورة	قطر
الطلاب	يمثل الطلاب الصينيون نسبة 90%.	غالبيتهم من الأجانب المقيمين.	يمثل الطلاب الماليزيون نسبة 70٪.	كل طالبين محليين، يقابلهم سبعة طلاب دوليين.	الأولوية للطلاب القطريين.
التخصصات	تتلاءم مع احتياجات التنمية الوطنية.	تركز على احتياجات سوق العمل.	تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية.	تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية.	تركز على التخصصات المطلوبة في سوق العمل.
الجودة	تعتمد بشكل أساسي على ضمان الجودة الخارجي، والتقييم الداخلي للجودة غالبًا ما يكون شكليًا.	لا يوجد نظام موحد لضمان الجودة، ويختلف من إمارة إلى أخرى.	تعتمد ضمان الجودة المزدوج.	تعتمد على ضمان الجودة الخارجي.	تعتمد على ضمان الجودة الخارجي، ولا تتطلب أي شكل من أشكال الاعتماد المحلي.
الإغلاق	أغلقت عدة فروع بسبب انخفاض مستوى الجودة، ونقص التسجيل وسوء الإدارة المالية.	أغلقت عدة فروع بسبب عدم كفاية الدراسات حول متطلبات واحتياجات سوق العمل الإماراتي، والاندفاع نحو تحقيق الأرباح على حساب الجودة.	تم إغلاق بعض الفروع بسبب المشاكل المالية.	تم إغلاق بعض الفروع لقلة الموارد المالية، وانخفاض معدلات تسجيل الطلاب.	لم يغلق أي فرع.

*المصدر/ من إعداد الباحثة (أبوحيمد، 2020).

من جدول (30) يتضح أن نشأة الفروع في البلدان الخمس كانت متقاربة، وتحديدًا في الفترة ما بين 1992– 1998، ووفقًا لقائمة مرصد التعليم العالي العابر للحدود (2017) بدأت الصين باستضافة الفروع عام 1992، في المقابل أرجعت بعض الدراسات كدراستي هوو وآخرون .Hou et al (2016) و(2018) بداية نشأة الفروع بالصين للعام 2003 وهو العام الذي صدرت فيه وثيقة التعليم العالي الصيني الأجنبي، التي نظمت وأطرت الشراكة الصينية الأجنبية في قطاع التعليم العالي، وكان لها دور بارز في نمو وتطور أعداد الفروع بالبلاد، لتصبح الصين في صدارة البلدان المستضيفة للفروع في العالم بـــ 32 فرعًا، ويرجع نمو الفروع بالصين لارتفاع حجم الطلب على التعليم العالي، حيث يعتبر سوق التعليم العالي الصيني اليوم الأكبر على مستوى العالم، وهذا يتفق مع دراستي كليفورد Clifford (2015) وويلكنز Wilkins (2016) اللتين اعتبرتا

حجم الطلب على البرامج المقدمة من أبرز العوامل التي تأخذها الجامعات الأم في الاعتبار عند إنشاء فروعها الخارجية.

من جانبٍ آخر يوضح جدول (30) أن البلدان الخمسة إجمالاً هدفت من استضافتها للفروع تعزيز نموها الاقتصادي، وجعل البلاد مركزًا للتعليم الدولي، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة هوو وآخرون .Hou et al (2016)، والتي جاء فيها أن بلدان آسيا تهدف من استضافتها للفروع تطوير وتعزيز النمو الاقتصادي، وتعزيز قدراتها التنافسية العالمية، وفي الوقت التي هدفت فيه كلٌ من الصين والإمارات وماليزيا من استضافتها للفروع استيعاب الطلب المتزايد على التعليم، تفردت قطر بهدف الاستثمار في رأس المال البشري، وتحديدًا تخريج مواطنين قطريين بكفاءات عالمية، وعلى الجانب الآخر استهدفت سنغافورة جذب الموهوبين والمميزين من الطلاب الدوليين للدراسة في الفروع ومن ثم استبقاؤهم للعمل في البلاد، وهذا ما يؤكد أن أهداف الدول تختلف باختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والخطط والرؤى الاستراتيجية التي تسعى البلدان لتحقيقها.

وقياسًا على ما سبق حول اختلاف أهداف البلدان من استضافتها للفروع، اختلفت الفروع في سمعتها الأكاديمية، فاقتصرت سنغافورة وقطر على دعوة الجامعات ذات السمعة الأكاديمية الحسنة، ووجهت لها دعوات رسمية وتسهيلات مادية وتشريعية وتنظيمية، في المقابل وباعتبار السوق الصيني من الأسواق المستهدفة للجامعات الغربية حظيت الصين بفروع لجامعات ذات سمعة أكاديمية دون التزامها بتقديم أي دعم مادي، ولا شك أنه كلما كانت الفروع ذات سمعة أكاديمية حسنة، وحاصلة على اعتماد دولي، كلما كانت دافعًا للطلاب للالتحاق بتلك الفروع، حيث اعتبرها أحمد Ahmad (2015) من عوامل رضا الطلاب عن جودة الفروع. أما الإمارات وماليزيا، ونظرًا لأنها هدفت في بداية استضافتها للفروع استيعاب الطلب المتزايد على التعليم فلم تشترط أن تكون الفروع لجامعات النخبة، وبوجه عام مهما اختلفت السمعة الأكاديمية للفروع ينبغي أن تكون ذات قيمة مضافة في سوق التعليم العالي المحلي، ويتفق ذلك القول مع دراسة تيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015) التي جعلت القيمة المضافة للفرع من العوامل الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند إنشاء الفروع.

ومن جدول (30) يتبين الاختلاف في المواقع التي تنشأ عليها الفروع، ففي الإمارات وقطر تتركز الفروع في المدن الأكاديمية الحرة ذات البنية التحتية المجهزة، والتي تعتبر من العوامل

الجاذبة لاستقطاب فروع الجامعات العالمية، حيث كشفت دراسة ويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012) أن البلدان التي تتوافر بها مراكز أو مدن أكاديمية تكون أكثر جذبًا لاستضافة الفروع، ويؤكد ذلك ستانفيلد Stanfield (2014) حيث توصل إلى أن وجود مدينة تعليمية من الدوافع التي دعت جامعة تكساس لافتتاح فرعها في قطر. في المقابل تنشأ الفروع في حرم مستقل أو مشترك في الصين، ومستقل في ماليزيا وسنغافورة، سواءً كان مملوكًا أو مستأجرًا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هيلي Healey (2018) والتي توصلت لوجود فروق في آلية إنشاء وتشغيل الفروع بين البلدان.

وحتى تنظم البلدان آلية عمل الفروع يبين جدول (30) بأن الصين سنَّت قانونًا خاصًا للتعاون الصيني الأجنبي، في حين اعتبرت ماليزيا وسنغافورة الفروع جامعات خاصة، وطبقت عليها قانون التعليم العالي الخاص، وفي الإمارات وبحكم أن معظم الفروع فيها أنشئت في المدن الحرة، فطبقت عليها قانون السوق الحرة، أما قطر وبما أن جميع الفروع تابعة لمؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع فلها تنظيمها الخاص وفقًا للنظام الأساسي للمؤسسة.

وبناءً على سياسات البلدان وأنظمتها ولوائحها وأهدافها تنوعت نماذج الفروع كما يظهر في جدول (30)، فالصين لأن سياساتها لا تسمح بالاستثمار الأجنبي في التعليم العالي إلا بوجود شريك محلي تبنت نموذج الشراكة المحلية، في المقابل انعكست سياسة سنغافورة المنفتحة على الغرب في تبنيها نموذج الفروع المستقلة، أما قطر ولتحقيق رؤيتها في التحول لاقتصاد المعرفة وتحقيق الاستدامة من خلال تنمية الخبرات الوطنية فقد سخرت مواردها وإمكاناتها المالية الضخمة، وتبنت نموذج التحالفات الاستراتيجية في إنشاء الفروع، وفي الإمارات انعكست طبيعة البلاد كدولة اتحادية مستقلة في تنوع نماذج الفروع، وعدم تبني نموذج موحد لإنشائها في البلاد، أما ماليزيا فانعكس التطور الاقتصادي الذي شهدته البلاد وتطور أهدافها على النموذج المعتمد لإنشاء الفروع، فبدأت بنموذج الشراكة المحلية، ثم تخلت بالتدريج عن اشتراط الشريك المحلي، ما يؤكد تعدد نماذج إنشاء الفروع، وهذا يتفق مع دراسة مجلس التعليم الأمريكي [ACE] (2009)، والتي توصلت إلى عدم وجود نموذج واحد سائد لإنشاء الفروع وتشغيلها. ورغم تنوع نماذج إنشاء الفروع إلا أن نموذج الشراكة هو الغالب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قاردزيجاسكيت وآخرون .Girdzijauskaite et al (2019) والتي توصلت إلى غلبة نموذج الفروع المشتركة، ويرجع ذلك لكونه النموذج الأقل في

المخاطرة المالية، حيث اعتبر ويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012) وجود شريك محلي لديه فهم أفضل للبيئة المحلية من عوامل نجاح الفروع وتقليل المخاطرة.

ومن جدول (30) يتضح اختلاف الشروط التي فرضتها البلدان عند استضافتها للفروع، ولعل أبرز البلدان في اشتراطاتها كانت قطر، حيث تشترط أن تكون الجامعة من أفضل 10 جامعات في التخصص، ولتحقيق ميزة تنافسية في المنطقة اشترطت عدم إنشاء برامج مماثلة في الشرق الأوسط، هذا ولقد ساهم تبني قطر لنموذج التحالفات الاستراتيجية، وتكفلها بتمويل الفروع بالكامل في تحقيقها لتلك الشروط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012) التي توصلت إلى أن البلدان الأكثر جذبًا لاستضافة الفروع الدولية للجامعات هي التي تقدم حكوماتها دعمًا ماليًا وتسهيلات تنظيمية وقانونية، ودراسة ستانفيلد Stanfield (2014) التي أوضحت أن من الدوافع التي دعت جامعة تكساس لافتتاح فرع لها بدولة قطر وجود التسهيلات المالية.

وبطبيعة الحال تفاوتت البلدان في الحوافز التي قدمتها لجذب الجامعات العالمية، حيث يرجع هوو وآخرون .Hou et al (2016) هذا التفاوت إلى اختلاف السياقات والثقافات في تلك البلدان، وبالرجوع لجدول (30) يتضح أن سنغافورة وقطر كانت من أكثر الدول التي قدمت حوافز، وتمثلت في التمويل المالي والإعفاء الضريبي، وتقديم المنح الدراسية وتجهيزات البنية التحتية وغيرها، والتي ساهمت في تحقق هدف البلدين في استضافة فروع لجامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية حسنة، ويتفق هذا القول مع دراستي كليفورد Clifford (2015) وقاردزيجاسكيت وآخرون .Girdzijauskaite et al (2019) اللتين توصلتا أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات العالمية عند إنشاء فروعها الخارجية الدعم الحكومي، البيئة السياسية الداعمة، حجم المساعدات المالية، الإعفاء الضريبي، وتجهيزات البنية التحتية.

إجمالاً ومن خلال جدول (30) يتبين بأن فروع الجامعات العالمية في البلدان الخمسة تعتمد بشكل رئيس في تمويلها على الرسوم الدراسية، وتتفاوت الفروع في مصادر تمويلها الأخرى، والتي تتنوع ما بين الدعم الحكومي والتسهيلات المادية المقدمة من حكومات البلدان المستضيفة أو الشريك المحلي، مع تفرد الفروع في قطر بحصولها على تمويل كامل من حليفها الاستراتيجي ممثلاً في مؤسسة قطر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مجلس التعليم الأمريكي [ACE] (2009) التي

كشفت عن اختلاف أساليب التمويل للفروع، فبعضها تمول بالكامل من قبل الحكومة المستضيفة، في حين يحصل البعض على دعم جزئي، والبعض الآخر لا يتلقى أي دعم مادي، وكانت الفروع في الشرق الأوسط أكثر عرضة لتلقي الدعم من الحكومة المستضيفة مقارنة بالفروع العالمية في البلدان الأخرى.

ويكشف جدول (30) تنوعًا في البلدان المصدرة للفروع مع الغلبة للفروع الغربية، ما يؤكد ما جاءت به دراسة وقاردزيجاسكيت وآخرون .Girdzijauskaite et al (2019) بأن الفروع تنمو من الغرب إلى الشرق، ومن البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية. من جانب آخر اختلفت نوعية الطلاب المسجلين بالفروع باختلاف الهدف، على سبيل المثال قطر تجعل الأولوية في التسجيل للطلاب القطريين، لأن هدفها الاستثمار في رأس المال البشري القطري، في حين يعود غلبة الطلاب الأجانب في الإمارات لتنوع الجاليات، أما سنغافورة ولأنها تستهدف الطلاب الأجانب ذوي المواهب العالية فالغلبة للطلبة الدوليين، خلاف الصين وماليزيا فالغلبة للطلاب المحليين؛ لأنهما استهدفتا من استضافة الفروع استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي في البلاد.

وحتى تعزز الفروع في البلدان الخمسة من قدرتها التنافسية، وتساهم في النمو الاقتصادي للبلدان المستضيفة، وإعداد الطلاب لسوق العمل، ركزت على التخصصات المطلوبة في سوق العمل المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرازق (2009) التي أكدت على أن التعليم العالي العابر للحدود في الصين وماليزيا يخطط له ليخدم الأهداف القومية، ويركز على أن تلبي برامجه الأكاديمية الاحتياجات المحلية كمعيار أساسي للاعتماد والاعتراف بها، ودراسة العوضي (2013) التي كشفت أن الفروع في الإمارات تتناسب تخصصاتها وبرامجها مع احتياجات السوق المحلية، ويستنتج من ذلك أنه كلما كانت البرامج المقدمة ملائمة لاحتياجات السوق المحلي أصبحت ذات ميزة تنافسية وزاد حجم الطلب عليها، ويتوافق هذا القول مع دراسة كليفورد Clifford (2015) التي توصلت إلى أنَّ من العوامل التي تعتبرها الجامعات الأم عند إنشاء فروعها العالمية حجم الطلب على البرامج المقدمة، والميزة التنافسية للبرامج التي يقدمها الفرع في السوق المحلي، وملاءمتها لاحتياجات السوق، والقدرة على تكيفها مع السياق المحلي، لذا يعتبر التوافق مع الاحتياجات المحلية من عوامل نجاح الفروع، وهذا ما توصلت له دراستا ويلكنز Wilkins (2016) ومجلس التعليم الأمريكي [ACE] (2009).

ولضمان جودة الفروع تنوعت سياسات وأنظمة الجودة، والملاحظ أن البلدان التي استضافت فروعًا لجامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية حسنة –كقطر وسنغافورة– اعتمدت فقط على ضمان الجودة الخارجي، أما الصين فأضافت إلى جانب ضمان الجودة الخارجي التقييم الداخلي للجودة وإن كان شكليًا إلا أنه ساهم في تكييف عمل الفروع بما يتوافق مع السياسات الصينية، في حين اعتمدت ماليزيا ضمان الجودة المزدوج، واختلف نظام الجودة المتبع في الإمارات باختلاف الإمارة، وهذا يعود لطبيعة البلاد ونظام الحكم فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هوو وآخرون Hou .et al (2018)، والتي كشفت عن تنوع نهج ضمان الجودة المستخدم في الفروع، حيث تتنوع بين الإعفاء والاعتماد على جهة الاعتماد في البلد الأم والازدواجية والاعتماد الدولي، وعلى أية حال فإن ضمان استدامة الفروع يتوقف على التعاون بين البلدان المستضيفة والمسؤولين في الفروع فيما يتعلق بضمان الجودة والحصول على الاعتماد، ويتفق مع هذا القول جوميز Gomez (2015) الذي أشار إلى أن استمرارية الفروع تتوقف على التعاون بين الطرفين في إصدار التراخيص والاعتماد وتقييم المناهج.

ختامًا وعند النظر لإغلاق الفروع، يكشف جدول (30) عن إغلاق عدة فروع في كل البلدان عدا قطر، حيث لم يغلق فيها أي فرع حتى الآن، وتنوعت أسباب الإغلاق بين الأسباب المادية، الاندفاع نحو تحقيق الربح على حساب الجودة، عدم كفاية الدراسات حول السوق المحلي، وانخفاض معدلات التسجيل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحكير (2015) التي توصلت إلى أن من أهم التهديدات التي تواجه الفروع تركيز الجامعات الأجنبية على تحقيق الأرباح على حساب الجودة، ودراسة الحربي (2016) التي توصلت إلى أن التجارة بالتعليم من سلبيات الترخيص للتعليم العالي العابر للحدود، ودراسة بغدادي Baghdady (2017) التي كشفت أن عدم توافر العدد الكافي من الطلاب المؤهلين المتقدمين للقبول في الفروع من أهم التحديات التي تواجه الفروع، ودراسة قاردزيجاسكيت وآخرون .Girdzijauskaite et al (2019) التي أكدت أن من التحديات التي واجهت الفروع تحدي تسجيل الطلاب والتمويل. في المقابل يمكن إرجاع عدم إغلاق أي فرع في قطر إلى الدعم والتمويل الكامل المقدم للفروع من قبل مؤسسة قطر، الأمر الذي يضمن استدامة التمويل، حيث لا تشكل المخاطر المالية تحديًا يواجه عمل الفروع في البلاد، ويؤكد ذلك دراسة ستانفيلد Stanfield (2014) التي كشفت أن من الدوافع التي دعت جامعة تكساس لافتتاح

فرعها في قطر، التسهيلات المالية المقدمة من دولة قطر حيث اشترطت ألا تتكفل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بدفع أي مبلغ مالي للفرع.

بعد استعراض وتحليل لأبرز التجارب الدولية والإقليمية في استضافة فروع الجامعات العالمية يمكن استخلاص النقاط الآتية:

1. تعود نشأة الفروع في البلدان الخمسة إلى نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ما يؤكد بأن الفروع ازدهرت بعد توقيع الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS].
2. تتقارب أعداد الفروع في الصين والإمارات، وكذلك في ماليزيا وسنغافورة وقطر، وإجمالاً كان نمو أعدادها سريعًا في بداياتها، ثم تلاها مرحلة ركود.
3. تختلف الدول في أهدافها من استضافة الفروع، وتتراوح تلك الأهداف في استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي، رفع جودة التعليم العالي، تعزيز النمو الاقتصادي، جعل البلد مركزًا دوليًا للتعليم العالي، وتطوير رأس المال البشري.
4. بناءً على هدف الدول من استضافتها للفروع اختلفت السمعة الأكاديمية للفروع المستضافة، فالدول التي تستهدف تعليمًا أفضل في بلدانها تستقطب فروعًا لجامعات ذات سمعة أكاديمية حسنة، خلاف الدول التي تستهدف استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي.
5. الدول التي قدمت الدعم المادي حظيت بفروع لجامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية حسنة.
6. شجعت المدن الأكاديمية والمناطق التعليمية الحرة على جذب عدد أكبر من الفروع للجامعات العالمية.
7. تختلف الدول في القوانين التي تطبقها على الفروع، في الغالب تعامل الفروع كجامعات خاصة يطبق عليها نظام الجامعات الخاصة المحلية كما في ماليزيا وسنغافورة، بينما أصدرت الصين نظامًا خاصًا للتعاون الصيني الأجنبي في التعليم العالي.
8. لا يوجد نموذج واحد تنشأ على أساسه الفروع، وتتراوح هذه النماذج بين (نموذج الشراكة المحلية، نموذج التحالفات الاستراتيجية، نموذج الفروع المستقلة)، وقد يضم البلد الواحد أكثر من نموذج للفروع، وذلك راجع لطبيعة كل بلد وسياستها وأنظمتها وأهدافها.
9. لضمان تماشي الفروع مع الأنظمة المحلية، فرضت البلدان الشروط المناسبة لها.

10. كان للحوافز التي قدمتها بعض البلدان المستضيفة دور بارز في جذب الجامعات العالمية لإنشاء فروع بها ونموها وازدهارها، وتتراوح هذه الحوافز من بلد لآخر، كتقديم تسهيلات مادية مع عدم فرض قيود على الربح أو إعادة رأس المال، تخفيضات أو إعفاءات ضريبية، أراضٍ أو مبانٍ بمبالغ مخفضة، منح دراسية، إضافةً للتسهيلات التنظيمية والتشريعية، واستقلالية في النواحي الأكاديمية والإدارية.

11. تعتمد الفروع في تمويلها في الغالب على الرسوم الدراسية، إضافةً للدعم المادي من الشريك المحلي أو الحليف الاستراتيجي، والاعانات المالية المقدمة من الحكومات أو جهات أخرى.

12. البلدان المصدرة للفروع في الغالب بلدان غربية، وتحديدًا أمريكية وبريطانية، ماعدا الإمارات، والتي تتنوع فيها البلدان بشكل أكبر لتشمل فروعًا لدول آسيوية وأخرى إسلامية؛ وذلك لطبيعة التركيبة السكانية المتنوعة في البلاد.

13. بناءً على هدف الدول من إنشاء الفروع تختلف نوعية الطلاب، فالدول التي هدفت لاستيعاب الطلب المتزايد على التعليم –كالصين وماليزيا– نسبة الطلاب المحليين المسجلين بالفروع فيها أكبر من الأجانب، والعكس في الدول الأخرى.

14. حتى تحقق الدول أهدافها في تعزيز التنمية الاقتصادية، عملت على أن تتناسب التخصصات المقدمة في الفروع مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية.

15. تتنوع نظم ضمان الجودة والاعتماد للفروع في البلدان، فالبعض يكتفي بضمان الجودة الخارجي، ولا يفرض أي شكل من أشكال الاعتماد المحلي كما في سنغافورة وقطر، والبعض يطبق الضمان المزدوج كالصين وماليزيا، بينما في الإمارات تختلف نظم الجودة من إمارة لأخرى، ويفسر ذلك أن الدول التي تستقطب فروعًا لجامعات ذات سمعة أكاديمية حسنة تكتفي في الغالب بالاعتماد الخارجي.

16. تجربة الدول في استضافة الفروع لم تكن كلها ناجحة، بل أغلقت العديد من الفروع في بعض البلدان عدا قطر التي لم يغلق فيها أي فرع، وترجع أسباب الإغلاق في الغالب إلى انخفاض معدلات التسجيل، قلة الموارد المالية وعدم استدامتها، مع عدم كفاية الدراسات حول متطلبات واحتياجات سوق العمل المحلي، والاندفاع نحو تحقيق الأرباح على حساب الجودة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني/ ما التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات محور التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (31) على النحو الآتي:

جدول (31)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجات الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	قصور القوانين والتشريعات المنظمة لآلية إنشاء الفروع.	299	55.0	194	35.7	32	5.9	14	2.6	5	0.9	4.41	0.79	عالية جدًا	1
2	تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع.	306	56.3	157	28.9	56	10.3	22	4.0	3	0.6	4.36	0.86	عالية جدًا	2
6	ضعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع.	327	60.1	117	21.5	65	11.9	30	5.5	5	0.9	4.34	0.95	عالية جدًا	3
13	ارتفاع الرسوم الدراسية بالفروع.	298	54.8	152	27.9	66	12.1	19	3.5	9	1.7	4.31	0.93	عالية جدًا	4
14	صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفروع.	271	49.8	180	33.1	60	11.0	17	3.1	16	2.9	4.24	0.97	عالية جدًا	5
11	تباين مستوى مخرجات الفرع عن مخرجات الجامعة الأم.	167	30.7	225	41.4	101	18.6	41	7.5	10	1.8	3.92	0.98	عالية	6

م	العبارة	درجات الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
10	محدودية قدرة الفرع على تحقيق الجودة المنشودة في الجامعة الأم في ظل الضوابط المحلية.	178	32.7	196	36.0	92	16.9	54	9.9	24	4.4	3.83	1.01	عالية	7
3	التخوف من التأثير على الهوية الوطنية.	210	38.6	102	18.8	126	23.2	75	13.8	31	5.7	3.71	1.02	عالية	8
12	انخفاض معدلات التسجيل بالفروع.	138	25.4	193	35.5	110	20.2	81	14.9	22	4.0	3.63	1.03	عالية	9
7	قلة الكفاءات الوطنية من الأساتذة المؤهلين للتدريس في بيئة تعلم عالمية.	141	25.9	160	29.4	136	25.0	77	14.2	30	5.5	3.56	1.08	عالية	10
9	صعوبة تكييف البرامج الأكاديمية للفروع مع السياق المحلي.	131	24.1	177	32.5	125	23.0	78	14.3	33	6.1	3.54	1.08	عالية	11
4	تعارض فلسفة الفروع مع العادات الاجتماعية المحلية.	125	23.0	153	28.1	145	26.7	92	16.9	29	5.3	3.47	1.07	عالية	12
8	الاعتقاد بضعف قدرة الجامعات السعودية على منافسة الفروع.	70	12.9	150	27.6	174	32.0	104	19.1	46	8.5	3.17	1.04	متوسطة	13
5	صعوبة التكيف في بيئة تعليمية متعددة الثقافات.	55	10.1	121	22.2	152	27.9	151	27.8	65	11.9	2.91	1.01	متوسطة	14
المتوسط الحسابي العام												**3.81**	**0.54**	**عالية**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (31) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الأول (3.81) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للمحور بلغ (0.54) وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الأول. ويمكن أن

يعزى ذلك إلى أن فروع الجامعات العالمية ظاهرة جديدة ومتنامية، وهي لا تتعامل فقط مع التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي التقليدية؛ بل تواجه أيضًا تحديات من نوع خاص يرجع لطبيعة عمل الفروع بعيدًا عن الجامعة الأم، وفي سياق ثقافي واجتماعي وتنظيمي مختلف يتطلب تحقيق الموازنة بين متطلبات الدول المستضيفة وأهداف الجامعات الأم، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي هيلي Healey (2016) وبغدادي Baghdady (2017) واللتان كشفتا عن وجود تحديات تواجه عمل الفروع قد تختلف من بلد إلى آخر، ومن فرع لآخر، بل قد تختلف من مرحلة لمرحلة أخرى من مراحل الفرع.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول وعددها (14) عبارة يتضح أنها تراوحت ما بين (2.91 – 4.41)، وهذه المتوسطات تقع بين فئة موافقة متوسطة إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.79 – 1.08)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول. هذا وقد حصلت 5 عبارات على درجة موافقة عالية جدًا، وهي العبارات رقم (1، 2، 6، 13، 14) وحصلت 7 عبارات على درجة موافقة عالية وهي العبارات رقم (11، 10، 3، 12، 7، 9، 4)، بينما حصلت على درجة موافقة متوسطة العبارتان رقم (8 ،5)، وفيما يلي ستتم مناقشة أعلى 3 عبارات وأقل 3 عبارات بهذا المحور:

حققت العبارات رقم (1، 2، 6) أعلى قيمة في متوسطاتها الحسابية بدرجة موافقة عالية جدًا، وهي مرتبة تنازليًا على التوالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (1) وهي "قصور القوانين والتشريعات المنظمة لآلية إنشاء الفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.79)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على تحدي قصور القوانين والتشريعات المنظمة لآلية إنشاء الفروع، ويمكن أن يرجع ذلك إلى حداثة السماح بإنشاء الفروع محليًا، حيث لم تصدر أي لائحة تنظم عمل الفروع بالمملكة العربية السعودية –حتى الآن– وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة عبدالرازق (2009) التي اعتبرت البطء في إصدار التشريعات الجديدة من معوقات تطوير التعليم العالي العابر للحدود، ودراسة الحكير (2015) التي أوضحت أن عدم وضوح القوانين الضابطة لآلية التعاون مع الجامعات العالمية من أهم معوقات التعاون الأكاديمي الدولي، ودراسة القحطاني (2017) التي أكدت على تعديل القوانين والتشريعات الحالية السارية في المملكة، والتي تفرض قيودًا على الاستثمار الأجنبي في التعليم العالي، من جانبٍ آخر جاءت هذه النتيجة متفقة مع تجربة الصين التي كشفت عن وجود قصور في أنظمة التعاون الصيني الأجنبي، وافتقارها للتنظيم، وعدم ضمان الجودة للمؤهلات

التي تمنحها المؤسسات الأجنبية، وعملت بناءً على ذلك على إصدار لوائح جديدة تهدف إلى ضمان جودة المؤسسات الأجنبية وبرامجها، وكذلك الحال في تجربة الإمارات والتي كشفت عن قصور القوانين المنظمة لعمل الفروع، حيث سمحت بدايةً للفروع بالعمل دون الحصول على ترخيص محلي، الأمر الذي ترتب عليه إنشاء فروع لعدد من مؤسسات التعليم العالي المنخفضة الجودة وتزايد الشكاوى حولها؛ مما أدى إلى تحديث القوانين المتعلقة بمنح التراخيص وضمان جودة الفروع واعتمادها.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (2)، وهي "تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع" بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على تحدي تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى المركزية والبيروقراطية التي قد تعاني منها القطاعات الحكومية ذات العلاقة، مما يمكنه أن يتسبب في طول الفترة الزمنية اللازمة لمنح التراخيص للفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2017)، التي أكدت على تسهيل الإجراءات التي تفرض قيودًا على الاستثمار الأجنبي في التعليم العالي والسماح للشركات والمؤسسات الأجنبية بالاستثمار الكامل في التعليم العالي، والعمل على تحرير التجارة في الخدمات التعليمية بشكل مرحلي متدرج، ودراسة الزهراني (2019) التي أكدت على أن صعوبة الإجراءات الحكومية في الحصول على التراخيص من معوقات خصخصة الجامعات السعودية.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (6)، وهي "ضعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على تحدي ضعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الالتحاق بفروع الجامعات العالمية يتطلب إتقان اللغة الإنجليزية ومهارات خاصة قد يصعب توافرها في مخرجات التعليم الثانوي الحكومي، الأمر الذي قد يترتب عليه قلة عدد الطلبة المؤهلين للالتحاق بالفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحكير (2015) التي كشفت أن من أهم معوقات تدويل التعليم ضعف كفايات اللغات الأجنبية لدى الطلبة، ودراسة بغدادي Baghdady (2017) التي توصلت إلى أن من أهم التحديات التي تواجه الفروع عدم توفر العدد الكافي من الطلاب المتقدمين للقبول المؤهلين تأهيلاً عاليًا والذين يمكنهم النجاح في بيئة تعلم عالمية، وضعف مخرجات التعليم الثانوي وخاصة خريجي المدارس الحكومية في اللغة الإنجليزية والرياضيات ومهارات حل المشكلات والتفكير الناقد، مما يشكل عائقًا لتحقيق الفروع لمعايير الجودة في الجامعة الأم، ويؤثر على

اســـتدامتها، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع تجربة قطر والتي واجهت تحدي ضـــعف مخرجات التعليم العام، من خلال تقديم برامج تأهيلية للطلاب القطريين قبل التحاقهم للدراسة بالفروع، أما سنغافورة فقد واجهت هذا التحدي بتكفل حكومتها بتكاليف السنة التحضيرية.

في المقابل حققت العبارات رقم (5، 8، 4) أقل قيمة في متوسطاتها الحسابية بدرجة موافقة تراوحت ما بين متوسطة إلى عالية، وهي مرتبة تصاعديًا على التوالي:

- في المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (5)، وهي "صعوبة التكيف في بيئة تعليمية متعددة الثقافات" بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة متوسطة على تحدي صعوبة التكيف في بيئة تعليمية متعددة الثقافات، ويمكن تفســـير حصـــول هذه العبارة على موافقة متوســـطة كآخر التحديات التي من المتوقع أن تواجه الفروع بالمملكة إلى قناعة عينة الدراسة بأن هذه العبارة لا تمتلك أولوية أفضـل مما سـبقها من عبارات، وقد يعزى ذلك إلى أن المجتمع السـعودي يعيش فترة تحول ثقافي واجتماعي جعلته أكثر انفتاحًا وتقبلاً للعالم الآخر، ويؤكد هذا القول ما توصـــلت له دراســـة الكيرعاني (2009) بأن المجتمع الســـعودي مؤهل لاســـتيعاب الثقافات الأخرى.
- في المرتبة الثالثة عشرة جاءت العبارة رقم (8) وهي "الاعتقاد بضعف قدرة الجامعات السعودية على منافسة الفروع" بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة متوسطة على تحدي الاعتقاد بضعف قدرة الجامعات السعودية على منافسة الفروع، وتتفق هذه النتيجة إلى حدٍ ما مع دراسة العامري (2013) التي أكدت أن من صـــعوبات تدويل التعليم العالي في الجامعات الســـعودية الاعتقاد السائد بعدم قدرة الجامعات السعودية على منافسة الجامعات العالمية، ودراسة الحكير (2015) التي أكدت أن أهم التهديدات التي تواجه تطبيق تدويل التعليم العالي بالمملكة منافســـتها للجامعات المحلية، ولكن الواقع يشـــير إلى أن الجامعات الســـعودية حتى ترفع من قدرتها التنافســـية في التصـــنيفات العالمية عملت على تعزيز تعاونها الدولي مع الجامعات العالمية، ووجود فروع لجامعات عالمية محليًا قد يســاهم في تســهيل تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية، ومن ثم تحسين جودة الجامعات السعودية وتعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما أكد عليه الصـالح (2012) عندما أشـار إلى أن افتتاح الفروع بالمملكة، سـيعزز التنافس داخل القطاع التعليمي في المملكة ويرفع قدرات الجامعات المحلية. وبالرجوع إلى تجربة الصـــين وســـنغافورة وقطر يظهر أنها عملت على مواجهة هذا التحدي من خلال العمل على اســـتراتيجية مزدوجة، حيث

استضافت فروعًا لجامعات عالمية، وفي الوقت نفسه استثمرت في جامعتها الحكومية كجامعة بكين، جامعة ســـنغافورة الوطنية، وجامعة قطر، فالفروع وحدها قد لا تكون قادرة على تلبية احتياجات التنمية الاقتصـــادية، ووجودها لا يغني عن تطوير الجامعات المحلية، وبالنظر إلى الجامعات الســعودية فإنها تتمتع بميزات تنافســية لا تتوافر في فروع الجامعات العالمية، أهمها الدراسـة المجانية والمكافآت التي تمنح للطلبة، إضـافة إلى توزيعها وانتشـارها في معظم مناطق المملكة، واعتمادها للغة العربية في التدريس، وغيرها من الميزات التي تجعلها منافسة محليًا.

- في المرتبة الثانية عشـــر جاءت العبارة رقم (4)، وهي "تعارض فلســـفة الفروع مع العادات الاجتماعية المحلية" بمتوسـط حسـابي (3.47)، وانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على تحدي تعارض فلسفة الفروع مع العادات الاجتماعية المحلية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف البيئة الثقافية بين البلدين المصدر والمستضيف، والفكرة السائدة حول التعليم الأجنبي عمومًا، والتي تقوم على أنه قد يسـاهم في نشـر أفكار لا تتوافق مع الدين والعادات والثقافة المحلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2016) التي كشفت أن من سلبيات الترخيص لفروع جامعات عابرة للحدود في الســعودية تفكيك مقومات الهوية الثقافية للمجتمع الســعودي، ودراســة الحكير (2015) التي توصـــلت إلى أن من أبرز معوقات التعاون الأكاديمي الدولي التخوف من تعارض فلســـفة الجامعات العالمية مع التقاليد الاجتماعية المحلية. وبالرجوع إلى تجربة الصـــين وماليزيا يظهر أنهما عملتا على مواجهة هذا التحدي بفرض الشـريك المحلي، كما اشـترطت الصـــين الالتزام بالقوانين المحلية والتوافق مع أخلاقيات الرأي العام الصـيني، وكذلك ماليزيا والذي نص قانونها وفقًا لبطرس (2006) بأن تكون اللغة الماليزية هي اللغة المســـتخدمة في التدريس لجميع الجامعات الوطنية والأجنبية، على أن يتم بتصـــريح من وزير التعليم الإذن بتدريس مقررات باللغة الإنجليزية أو غيرها، وقانون آخر يلزم بتدريس مقررات الدين الإسلامي للطلبة المسلمين، ودراسة مقررات في التعليم الأخلاقي للطلبة من أصول عرقية صينية أو هندية، مما ساهم في تحقيق التوازن.

يسـتخلص من العرض السـابق لنتائج السـؤال الثاني أنه من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية تحديات عدة، منها ما يتعلق بقصـور اللوائح والتشـريعات، وتعقد الإجراءات، وضـعف المخرجات، وتباين مسـتوى الجودة، إضـافةً لتحديات أخرى مادية واجتماعية وأكاديمية، هذا وسـيسـاهم فهم هذه التحديات في مواجهتها والتقليل من أثرها أو التغلب عليها، مما ينعكس على نجاح الفروع واستدامتها.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث/ ما المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على كل بعد من أبعاد محور المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (32) على النحو الآتي:

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب التنازلي لأبعاد محور المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4	المتطلبات الاستراتيجية	4.54	0.64	1
2	المتطلبات التنظيمية والإدارية	4.50	0.61	2
1	المتطلبات التشريعية والقانونية	4.44	0.62	3
6	المتطلبات الأكاديمية	4.41	0.61	4
3	متطلبات الثقافة التنظيمية	4.40	0.63	5
5	المتطلبات المادية	3.91	0.76	6
المتوسط الحسابي العام		**4.37**	**0.45**	-

يتضح من قراءة بيانات جدول (32) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثاني (4.37) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للمحور بلغ (0.45) وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية توافر هذه المتطلبات، حيث من المتوقع أن يساهم توافرها في تهيئة البيئة الجاذبة لجامعات النخبة العالمية واستقطابها لإنشاء فروع لها بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يمكنه أن ينعكس على نجاح الفروع واستدامتها محليًا، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة العامري (2013) التي توصلت إلى أن درجة أهمية متطلبات تدويل التعليم

العالي في السعودية جاءت عالية جدًا، ودراسة عبدالحافظ (2016) التي أكدت على أن توفير المتطلبات ضروري لتحقيق النجاح في تدويل التعليم الجامعي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني وعددها (6) أبعاد يتضح أنها تراوحت ما بين (3.91 – 4.54)، وهذه المتوسطات تقع بين فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.61 – 0.76)، وهو أقل من (1) مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المحور الثاني، ووفقًا للمتوسطات الحسابية جاء في المرتبة الأولى بعد المتطلبات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وفي المرتبة الثانية بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وفي المرتبة الثالثة بعد المتطلبات التشريعية والقانونية بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وفي المرتبة الرابعة بعد المتطلبات الأكاديمية بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وفي المرتبة الخامسة بعد متطلبات الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة بعد المتطلبات المادية بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وجميعها متوسطات حسابية متقاربة تقع في فئة درجة موافقة عالية جدًا، ماعدا بعد المتطلبات المادية حيث يقع في فئة درجة موافقة عالية، ويمكن أن يفسر التقارب بين قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد محور المتطلبات بمدى الارتباط بينها، فإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية يحتاج إلى منظومة متكاملة ومنسجمة من هذه المتطلبات، من خلال البدء بتوفير المتطلبات الاستراتيجية من بناء الخطة الاستراتيجية، وإجراء الدراسات اللازمة، والوقوف على التجارب السابقة في ذات المجال، مع العمل على تسهيل الإجراءات التنظيمية وسن التشريعات واللوائح المنظمة لآلية عمل الفروع، وتهيئة البيئة الأكاديمية من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وطلاب ومناهج وبرامج أكاديمية إلخ، مع الحرص على بناء ثقافة تنظيمية تهيئ لاستضافة الفروع، وتوفير الاحتياجات المادية اللازمة، وتأتي هذه النتيجة مختلفة مع دراسة الحكير (2015) في ترتيب المتطلبات، والتي جاءت فيها المتطلبات الأكاديمية أولاً ثم المتطلبات البيئية، وأخيرًا المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل بعد من أبعاد المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

بعد المتطلبات الاستراتيجية:

للتعرف على المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات

عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (33) على النحو الآتي:

جدول (33)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
27	إجراء الدراسات الكافية لاحتياجات سوق العمل المحلي قبل استضافة الفروع.	399	73.3	94	17.3	36	6.6	7	1.3	8	1.5	4.60	0.79	عالية جدًا	1
28	دراسة التجارب الدولية البارزة في استضافة الفروع.	379	69.7	126	23.2	23	4.2	9	1.7	7	1.3	4.58	0.76	عالية جدًا	2
26	بناء خطة استراتيجية لإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.	305	56.1	192	35.3	31	5.7	13	2.4	3	0.6	4.44	0.76	عالية جدًا	3
المتوسط الحسابي العام												**4.54**	**0.64**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (33) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المتطلبات الاستراتيجية (4.54) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.64) وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة العامري (2013)، والتي حصل فيها بعد المتطلبات الاستراتيجية على درجة أهمية عالية جدًا، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المتطلبات الاستراتيجية لإنشاء الفروع في المملكة العربية السعودية، حيث إن نجاح الفروع واستدامتها يعتمد بشكل رئيس على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، الأمر الذي يمكنه أن يساهم في إكساب الفروع قيمة مضافة في السوق المحلي، ويؤكد ذلك القول ما ذُكر في الإطار النظري للدراسة حول أهمية تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية المحلية في فهم احتياجات السوق المحلي، مما يساهم في تطوير أهداف الفروع واستدامتها، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي قد تواجهها في المستقبل.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المتطلبات الاستراتيجية وعددها (3) عبارات يتضح أنها تراوحت ما بين (4.44 – 4.60)، وهذه المتوسطات تقع في فئة موافقة بدرجة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.76 – 0.79) وهي قيم أقل من (1) مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (27)، وهي "إجراء الدراسات الكافية لاحتياجات سوق العمل المحلي قبل استضافة الفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، وانحراف معياري (0.79)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب إجراء الدراسات الكافية لاحتياجات سوق العمل المحلي قبل استضافة الفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الهدف من استضافة الفروع هو في الغالب تعزيز النمو الاقتصادي، الأمر الذي يتطلب مواءمة البرامج والتخصصات التي تقدمها الفروع مع احتياجات سوق العمل المحلي، وهذا لن يتحقق دون إجراء الدراسات الكافية المتعلقة بذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفوزان Alfouzan (2015)، التي توصلت إلى أن من أهم عوامل نجاح فروع الجامعات العالمية إجراء الدراسات الكافية للاحتياجات المحلية ومتطلبات سوق العمل قبل إنشاء الفرع. وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية تأتي هذه النتيجة مختلفة عن تجربة الإمارات، والتي أغلقت فيها عدة فروع بسبب عدم كفاية الدراسات حول متطلبات واحتياجات سوق العمل الإماراتي.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (28)، وهي "دراسة التجارب الدولية البارزة في استضافة الفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.58)، وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب دراسة التجارب

الدولية البارزة في استضافة الفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية دراسة التجارب الدولية البارزة للفروع والإفادة منها، مما قد يساهم في تعزيز فرص نجاح الفروع محليًا، والحد من التحديات التي يمكن أن تواجهها، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الفوزان Alfouzan (2015)، التي أشارت إلى أن من أهم عوامل نجاح فروع الجامعات العالمية دراسة التجارب السابقة للفروع الدولية والاستفادة منها، كما تتفق مع ما توصل إليه ستريتويزر وبيتشر Streitwieser and Beecher (2017) بأن مشاركة التجارب والأبحاث وتبادل المعلومات حول أفضل الطرق للنجاح في فتح فروع الجامعات العالمية ستؤتي ثمارًا مهمة في نجاحها في المستقبل.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (26)، وهي "بناء خطة استراتيجية لإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب بناء خطة استراتيجية لإنشاء الفروع بالسعودية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لفروع الجامعات العالمية قبل إنشائها محليًا، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي للفروع في توجيه الفروع نحو تحقيق الهدف من إنشائها لتصبح أكثر فعالية في التنمية البشرية والاقتصادية، مما يجعلها مستدامة وقادرة على تعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف، واستثمار الفرص ومواجهة العديد من التحديات التي يمكن أن تواجهها، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره شمس وهوسمان Shams and Huisman (2012) بأن التخطيط الاستراتيجي هو العامل الأول من عوامل نجاح الفروع، وكذلك جونسون Johnson (2017) الذي أكد على أهمية مرحلة التحليل الاستراتيجي للفرع، كما تتفق مع دراسة كليفورد Clifford (2015)، والتي توصلت إلى أن من أهم خطوات إنشاء الفروع هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تسبق اتخاذ القرار بإنشاء الفروع، والتي تتضمن دراسة الايجابيات والسلبيات، وتحديد الفرص المحتملة اقتصاديًا وأكاديميًا، ودراسة النظام الحكومي، والنظام المالي، والبنية التحتية، والوضع الاقتصادي، ومدى إمكانية استدامة البرامج الأكاديمية.

بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية:

للتعرف على المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي

حصـــلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضـــح في جدول (34) على النحو الآتي:

جدول (34)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
22	تسـهيل الإجراءات اللازمـة لمعـادلـة الـدرجـات العلميـة الـتـي تـمـنـحـهـا الفروع.	384	70.6	120	22.1	25	4.6	10	1.8	5	0.9	4.60	0.74	عالية جدًا	1
19	تسـهيل الإجراءات المتعلقـة بمنح التراخيص للفروع.	374	68.8	132	24.3	22	4.0	10	1.8	6	1.1	4.58	0.75	عالية جدًا	2
21	ضمان عمل الفروع في إطار من الحرية الأكـاديميـة بمـا لا يتعارض مع ثوابت المجتمع.	322	59.2	186	34.2	27	5.0	2	0.4	7	1.3	4.50	0.73	عالية جدًا	3
20	مـنـح الـفـروع اسـتقلالها الذاتي (مـالـيـاً وإداريـاً وأكاديمياً).	284	52.2	196	36.0	33	6.1	17	3.1	14	2.6	4.32	0.92	عالية جدًا	4
المتوسط الحسابي العام												**4.50**	**0.61**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (34) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية (4.50) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لإنشـــاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية الســـعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.61)، وهو أقل من (1) مما يوضـح التجانس بشـكل عام في درجة موافقة عينة الدراسـة على عبارات هذا البعد، وتتفق هذه النتيجة إلى حدٍ ما مع دراسة الحكير (2015) التي توصلت إلى أن درجة الحاجة للمتطلبات الإدارية والتنظيمية جاءت عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المتطلبات التنظيمية والإدارية لإنشـــاء الفروع في المملكة العربية الســـعودية، حيث تمثل الأنظمة الإدارية المرنة، والتسهيلات الإجرائية الميسرة؛ حوافز جاذبة لجامعات النخبة العالمية لإنشاء فروع لها في المملكة العربية الســـعودية، وهذا ما أكده ويلكنز وهوســـمان Wilkins and Huisman (2012) حين ذكرا أن الدول الأكثر جذبًا لاســتضـــافة الفروع هي التي تقدم حكوماتها تســـهيلات تنظيمية وقانونية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية وعددها (4) عبارات يتضـح أنها تراوحت ما بين (4.32 – 4.60) وهذه المتوسطات تقع في فئة موافقة بدرجة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.73 – 0.92) وهي قيم أقل من (1) مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضـــح تفاصـــيل كل عبارة من عبارات بعد المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (22)، وهي "تســـهيل الإجراءات اللازمة لمعادلة الدرجات العلمية التي تمنحها الفروع" بمتوســـط حســـابي بلغ (4.60)، وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على أن عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تســـهيل الإجراءات اللازمة لمعادلة الدرجات العلمية التي تمنحها الفروع، ما يدل على أهمية حوكمة الإجراءات ومرونتها ودقتها، وسـرعة اتخاذ القرار من اللجنة المعنية بمعادلة الشـهادات في وزارة التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة عبدالرازق (2009) التي أكدت على تيســـير إجراءات معادلة الشهادات بشرط أن تكون معترفًا بها من قبل الجامعة الأم.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (19)، وهي "تســـهيل الإجراءات المتعلقة بمنح التراخيص للفروع" بمتوســـط حســـابي بلغ (4.58)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن عينة

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تسهيل الإجراءات المتعلقة بمنح التراخيص للفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت الإجراءات ميسرة من حيث الاشتراطات والوقت المستغرق لمنح التراخيص وتجديدها، أصبح السوق السعودي مهيأً أكثر لاستضافة الفروع، لتأتي هذه النتيجة متفقة مع توجهات رؤية المملكة 2030 والتي تهدف إلى تحسين ظروف الاستثمار المحلي، وجعلها جاذبة أكثر للاستثمارات الأجنبية، كما جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة جوميز Gomez (2015) التي أكدت على أن الحكومات والقائمين على الفروع بحاجة لتعاون وثيق في إصدار التراخيص لضمان استمرارية الفروع، كما تتفق مع دراسة هوو وآخرون .Hou et al (2016) التي كشفت بأن ماليزيا وسنغافورة والصين وكوريا الجنوبية قامت بتحرير قوانينها وأنظمتها من أجل جذب فروع الجامعات العالمية.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (21)، وهي "ضمان عمل الفروع في إطار من الحرية الأكاديمية بما لا يتعارض مع ثوابت المجتمع" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب ضمان عمل الفروع في إطار من الحرية الأكاديمية بما لا يتعارض مع ثوابت المجتمع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتبار الحرية الأكاديمية سمة من سمات الجامعات العالمية، وحق تضمنه لأعضاء هيئتها التدريسية، وبما أن الفروع تعمل غالبًا في بيئة ثقافية وأكاديمية مختلفة فيصبح من الصعب ضمان نفس درجة الحرية الأكاديمية التي تمنحها الجامعة الأم لأساتذتها، الأمر الذي يتطلب عقد اتفاقيات مع الدول المستضيفة تضمن القدر المناسب من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من منسوبي الفروع، وبما لا يتعارض مع الإطار الثقافي للمجتمع المحلي، ويؤكد ذلك القول ألتباك Altbach (2011) عندما اعتبر الحرية الأكاديمية أحد أهم المخاوف التي تقلق أعضاء هيئة التدريس عند اختيارهم العمل في فروع الجامعات العالمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بيكر Becker (2009) ولوتون وكاتسوميتروس Lawton and Katsomitros (2012) إلى أن من أهم العوامل التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند إنشاء الفرع ضمان الحرية الأكاديمية، ودراسة الحكير (2015) التي توصلت إلى أن من أهم متطلبات تدويل التعليم العالي ضمان الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية كشف بيكر Becker (2009) بأن جامعة وارويك Warwick اتخذت قرار بعدم إنشاء فرع لها في سنغافورة بسبب المخاوف على الحرية الأكاديمية.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (20)، وهي "منح الفروع استقلالها الذاتي ماليًا وإداريًا وأكاديميًا" بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن عينة

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب منح الفروع استقلالها الذاتي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن منح الفروع استقلالها الذاتي يمكنها من المحافظة على سمعة وهوية الجامعة الأم، مما ينعكس على مخرجاتها لتصبح أكثر مواءمة لمخرجات الجامعة الأم، الأمر الذي يعزز من قدرتها التنافسية في السوق المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2017) التي ربطت بين تدويل التعليم واستقلال مؤسسات التعليم الجامعي ماليًا وإداريًا وأكاديميًا، وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية يظهر أنها تفاوتت في استقلالية الفروع، في المقدمة كانت سنغافورة، حيث تبنت نموذج الفروع المستقلة بالكامل، أما الصين وماليزيا فقد ساهم تبنيهما لنموذج الشراكة المحلية في الحد من استقلالية الفروع، وكذلك الحال في قطر حيث ساهم تبنيها لنموذج التحالفات الاستراتيجية القائم على التمويل الكامل من قبل الحليف الاستراتيجية في الحد من استقلالية الفروع ماليًا وإداريًا، أما الإمارات نظرًا لتنوع نماذج الفروع فقد تفاوتت الفروع في استقلاليتها.

بعد المتطلبات التشريعية والقانونية:

للتعرف على المتطلبات التشريعية والقانونية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات المتطلبات التشريعية والقانونية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (35) على النحو الآتي:

جدول (35)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات التشريعية والقانونية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
16	إعداد لائحة خاصة بفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية.	398	73.2	102	18.8	18	3.3	12	2.2	14	2.6	4.58	0.87	عالية جدًا	1
17	إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع.	306	56.3	184	33.8	40	7.4	9	1.7	5	0.9	4.43	0.78	عالية جدًا	2

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
18	منح الفروع كافة الضمانات الواردة بنظام الاستثمار الأجنبي المناسبة لقطاع التعليم.	279	51.3	217	39.9	35	6.4	7	1.3	6	1.1	4.39	0.76	عالية جدًا	3
15	تأسيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشؤون فروع الجامعات العالمية.	312	57.4	157	28.9	54	9.9	10	1.8	11	2.0	4.38	0.89	عالية جدًا	4
المتوسط الحسابي العام												**4.44**	**0.62**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (35) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المتطلبات التشريعية والقانونية (4.44) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على المتطلبات التشريعية والقانونية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.62) وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المتطلبات التشريعية والقانونية في تنظيم عمل الفروع في المملكة العربية السعودية، حيث يسهم وجود التشريعات واللوائح والقوانين في تأطير وتنظيم وحوكمة عمل الفروع بالمملكة العربية السعودية، مما قد يساهم في تعزيز فرص النجاح، ورفع مستوى الأداء، وتوجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة من استضافة الفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ويلكنز Wilkins (2016) التي قدمت إطارًا مقترحًا لتقييم الفرص والمخاطر المرتبطة بإنشاء الفروع كان من أهم بنوده ما يتعلق باللوائح والتشريعات اللازمة لعمل الفروع.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المتطلبات التشريعية والقانونية وعددها (4) عبارات يتضح أنها تراوحت ما بين (4.38 – 4.58)، وهذه المتوسطات تقع في فئة موافقة بدرجة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.76 – 0.89)، وهي قيم أقل من (1) مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضـــح تفاصـــيل كل عبارة من عبارات بعد المتطلبات التشـــريعية والقانونية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (16)، وهي "إعداد لائحة خاصة بفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السـعودية" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.58)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن عينة الدراســة من أعضــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب إعداد لائحة خاصـــة بفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية الســـعودية، وقد تعزى هذه النتيجة للحاجة لوجود لوائح تنظم آلية عمل الفروع؛ نظرًا لحداثة الســـماح بإنشـــاء الفروع في المملكة العربية الســعودية، وتتفق هذه النتيجة مع دراســة عبدالرازق (2009) التي أكدت على إيجاد صـيغ تشـريعية للتعاون مع مؤسـسـات التعليم العالي الأجنبية دون الإخلال بالثقافة والقيم الأخلاقية المحلية، ودراسة الحربي (2016)، التي أكدت على وضع التشريعات اللازمة لتنظيم عمل الفروع بالمملكة، ودراســة القحطاني (2017)، التي ذكرت أن من المتطلبات التشــريعية لتدويل التعليم العالي بالمملكة إصدار قانون خاص بالتدويل أسوة بدول العالم المتقدم، وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية يظهر أنها اختلفت في طبيعة القوانين المنظمة لعمل الفروع، فالصين سنَت قانوناً خاصًا بالتعاون الصيني الأجنبي، والإمارات طبقت قانون السوق الحرة على الفروع، في حين اعتبرتها ماليزيا وسنغافورة جامعات خاصة، وطبقت عليها قانون الجامعات الخاصة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (17)، وهي "إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع" بمتوســط حســابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري (0.78)، وهذا يدل على أن عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب إعداد إطار وطني للاعتراف بـالمؤهلات التي تمنحهـا الفروع، ويفســـر هـذه النتيجـة أهميـة الاعتراف بالمؤهلات، والتي تعتبر من أهم العوامل التي تجذب الطلاب للتســـجيل بالفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة العامري (2013) التي أوصـــت بإعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع، وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية يظهر أن طلاب الفروع في الصـــين يحصلون على شهادتين صينية يمنحها الشريك المحلي الصيني، وأخرى أجنبية مماثلة للشهادة التي يحصـــل عليها الطلاب الخريجون من مقر الجامعة الأم نفســـها، أما الإمارات فتعترف بالشهادات التي تمنحها الفروع المرخصة من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي المحلية [CAA]، أما الفروع غير المرخصة فلا يعترف بها من قبل الحكومة الإماراتية.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (18)، وهي "منح الفروع كافة الضـــمانات الواردة بنظام الاسـتثمار الأجنبي المناسـبة لقطاع التعليم" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا

على متطلب منح الفروع كافة الضـــمانات الواردة بنظام الاســـتثمار الأجنبي المناســـبة لقطاع التعليم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة باعتبار المملكة العربية الســعودية من الدول الموقعة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS]، والتي من بنودها فتح التجارة في الخدمات بما فيها التعليم العالي، مع منح المستثمرين المحليين والأجانب فرصًا متساوية في كافة القطاعات، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراســـة القحطاني (2017)، التي ذكرت أن من متطلبات الخصـخصـة وتحرير التجارة في الخدمات التعليمية السـماح للشـركات والمؤسـسـات الأجنبية بالاحتفاظ بملكية وإدارة مشروعاتها التعليمية للاستثمار في التعليم العالي بشكل كامل.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (15)، وهي "تأســيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشــؤون فروع الجامعات العالمية" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.38)، وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تأسيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشـؤون فروع الجامعات العالمية، ويمكن أن تفسـر هذه النتيجة إلى أن وجود إدارة خاصـة بفروع الجامعات العالمية سـيسـاهم في تنظيم عملها، ويسـهِل الإجراءات ويوحِّد الســياســات وينظمها بشــكل أكبر، ومما يؤكد هذا القول توجه وزارة التعليم مؤخرًا نحو تأسـيس الإدارة العامة للتعليم العالمي والأجنبي تختص بتنظيم عمل المدارس العالمية والأجنبية في التعليم العام، بحيث تتولى اســـتقبال طلبات الترخيص للمدارس العالمية ومعاهد اللغات والمدارس الأجنبية والمراكز الثقافية، وتحويلها إلى إدارة التراخيص، وتدعم المســـتثمرين في التعليم العام العالمي والأجنبي، وتذليل الصـــعوبات والتحديات التي تواجه المســتثمرين، وتهيئة البيئة المناســبة لهم، إضــافةً إلى الإشــراف على المدارس، والتأكّد من التزامها بتطبيق القواعد المنظّمة، والمصـــادقة على الشـــهادات والوثائق منها، هذا ويمكن العمل على أن تكون الإدارة العامة للتعاون الدولي بوزارة التعليم بإمكاناتها المادية والبشـــرية النواة للإدارة الخاصـــة بفروع الجامعات العالمية.

بعد المتطلبات الأكاديمية:

للتعرف على المتطلبات الأكاديمية اللازمة لإنشـــاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضـــاء هيئة التدريس على عبارات بعد المتطلبات الأكاديمية اللازمة لإنشـــاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السـعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصـلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (36) على النحو الآتي:

جدول (36)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات الأكاديمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
35	قيادات أكاديمية تتطلع للريادة العالمية داعمة لمبادرات التعاون الدولي في التعليم العالي.	343	63.1	153	28.1	36	6.6	8	1.5	4	0.7	4.51	0.75	عالية جدًا	1
36	تنمية الخبرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس من المواطنين.	317	58.3	185	34.0	35	6.4	6	1.1	1	0.2	4.49	0.68	عالية جدًا	2
33	إضفاء البعد الدولي على المناهج الدراسية المحلية لإكساب خريجي التعليم العام المهارات الدولية التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع.	310	57.0	151	27.8	59	10.8	16	2.9	8	1.5	4.36	0.90	عالية جدًا	3
34	تقويم الطلاب وفق المعايير العالمية.	256	47.1	202	37.1	68	12.5	12	2.2	6	1.1	4.27	0.84	عالية جدًا	4
	المتوسط الحسابي العام											**4.41**	**0.61**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (36) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المتطلبات الأكاديمية (4.41) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على المتطلبات الأكاديمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.61)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد،

وتأتي هذه النتيجة متفقة إلى حدٍ ما مع دراسة الحكير (2015)، التي توصلت إلى أن درجة الحاجة للمتطلبات الأكاديمية كانت بدرجة عالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المتطلبات الأكاديمية، حيث إن وجود مجتمع أكاديمي مهيأ بعناصره المختلفة من قيادات وأعضاء هيئة تدريس بخبرات وإمكانات ومهارات دولية، مع تدريس مناهج واتباع أساليب تقويم ذات صبغة عالمية، يجعل البيئة الأكاديمية مهيأة لاستضافة الفروع، ويسهم في تعزيز عمليات التعاون بين الجامعات السعودية والجامعات العالمية، ويمكِن من استيفاء الطلاب لمعايير القبول، والالتحاق للدراسة بالفروع.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المتطلبات الأكاديمية، وعددها (4) عبارات، يتضح أنها تراوحت ما بين (4.27 – 4.51)، وهذه المتوسطات تقع في فئة موافقة بدرجة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.68 – 0.90) وهي قيم أقل من (1) مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد المتطلبات الأكاديمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (35)، وهي "قيادات أكاديمية تتطلع للريادة العالمية داعمة لمبادرات التعاون الدولي في التعليم العالي" بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب قيادات أكاديمية تتطلع للريادة العالمية داعمة لمبادرات التعاون الدولي في التعليم العالي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود قيادات أكاديمية محلية تدعم التعاون مع الجامعات العالمية سيسهم في تعزيز الشراكة الأكاديمية، مما قد يترتب عليه إنشاء فروع للجامعات العالمية بالشراكة داخل حرم الجامعات السعودية، وتعزيز مجالات التعاون الأكاديمي العلمي والبحثي المشترك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2017)، التي ذكرت أن من متطلبات تدويل التعليم العالي وجود كوادر بشرية قادرة على تنفيذ استراتيجياته، إضافةً لكوادر إدارية مرنة على درجة عالية من الكفاءة، ودراسة العامري (2013) التي كشفت أن الوفاء بمتطلبات التدويل يتطلب توفر قيادة مؤسسية على مستوى وزارة التعليم تتطلع للريادة، وتدعم مبادرات التدويل، وتشجع التعاون الدولي مع الجامعات العالمية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (36)، وهي "تنمية الخبرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس من المواطنين" بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تنمية الخبرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس من المواطنين، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تنمية الخبرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس ستعزز من إمكانياتهم في إدارة عمليات التفاوض، وتزيد

من فرصـــهم في التبادل العلمي والحراك الأكاديمي مع الفروع التي ســتنشــأ في المملكة العربية السعودية، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة العامري (2013)، التي أكدت على أهمية التنمية المهنية الدولية لأعضـاء هيئة التدريس في الجامعات السـعودية، وصـقل مهاراتهم في الاتصـال والتواصل في بيئة تعلم تتسم بالتنوع الدولي والتعددية.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (33)، وهي "إضــفاء البعد الدولي على المناهج الدراســية المحلية لإكســاب خريجي التعليم العام المهارات الدولية التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع" بمتوســط حسـابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.90)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب إضفاء البعد الدولي على المناهج الدراسية المحلية لإكســـاب خريجي التعليم العام المهارات الدولية التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تأهيل مخرجات التعليم الثانوي، وتمكينهم بالكفايات العالمية من لغات أجنبية، ومهارات تقنية، وتواصــل ومهارات تفكير نقدية وتحليل ســيســاهم في اســتيفائهم لمتطلبات القبول والتسـجيل للدراسـة بالفروع، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع ما جاءت به الدراسـة الحالية والتي كشفت بأن من التحديات التي من المتوقع أن تواجه إنشاء الفروع بالمملكة العربية الســـعودية ضـــعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع، كما تتفق مع دراســة العامري (2013)، التي أوصــت بإعداد مشــروع وطني لتطوير المناهج بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية، ويســـاعد في إضـــفاء البعد الدولي على المناهج والمقررات الدراسية لرفع كفاءة مخرجات التعليم وتأهيلها لسوق عمل يتسم بالعالمية.
- في المرتبـة الرابعـة جـاءت العبـارة رقم (34)، وهي "تقويم الطلاب وفق المعـايير العـالميـة" بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تقويم الطلاب وفق المعايير العالمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق معايير التقويم العالمية تقيس مســـتويات متعددة بدلاً من التركيز على مســـتوى الحفظ والتلقين على طلاب التعليم العام، ســـيرفع من مســـتوى أدائهم، الأمر الذي يمكنه أن يؤهلهم للدراســـة بالفروع، والنجاح في بيئة تعلم عالمية، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع توصـيات مؤتمر المخرجات التعليمية في ضـوء رؤية 2030 التي أكدت على إعادة النظر في أســاليب تقييم المخرجات التعليمية، وربط التقييم بالكفايات المهنية، ودراســـة الكيرعـاني (2009) التي أكـدت على رفع جودة مخرجـات التعليم بمـا يتلاءم مع احتياجات المستقبل بتطبيق معايير تقويم عالمية.

بعد متطلبات الثقافة التنظيمية:

للتعرف على متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لإنشـــاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية الســـعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصـــلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضـــح في جدول (37) على النحو الآتي:

جدول (37)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
25	تهيئة الجامعات السعودية للتعاون الأكـــاديـــمـــي المشـــترك مع الفروع.	379	69.7	127	23.3	25	4.6	7	1.3	6	1.1	4.59	0.74	عالية جدًا	1
23	تبني فلسـفة تقوم على إعداد كوادر وطنيـة تتمتع بكفايات عالمية.	370	68.0	134	24.6	30	5.5	8	1.5	2	0.4	4.58	0.70	عالية جدًا	2
24	بـنـاء ثـقـافـة تنظيمية ترســـخ القيم العـالميـة التي تقوم على (التعددية والحوار واحترام الثقافات الأخرى).	227	41.7	161	29.6	112	20.6	35	6.4	9	1.7	4.03	1.01	عالية	3
المتوسط الحسابي العام												**4.40**	**0.63**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (37) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد متطلبات الثقافة التنظيمية (4.40) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لإنشـــاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية الســـعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.63) وهو أقل من (1)، مما يوضـــح التجانس بشـــكل عام في درجة موافقة عينة الدراســـة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية العمل على بناء ثقافة تنظيمية تهيئ المجتمع عامة والأكاديمي خاصـــة لفروع الجامعات العالمية، ويرجع ذلك إلى طبيعة الفروع المختلفة عن البيئة المحلية، مما يتطلب العمل على بناء ثقافة تنظيمية تســهم في تقبل المجتمع للفروع والإقبال عليها، والتعريف بالهدف من إنشـائها، والفرص التي تمنحها في تعزيز التنمية الاقتصـادية، وتحسـين أداء الجـامعـات المحليـة بكوادرهـا الأكـاديميـة والإداريـة، ورفع جودة تعلم الطلاب وتـأهيلهم بـالكفـايـات العالمية اللازمة لســوق العمل، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراســة العامري (2013) التي أكدت على أن من متطلبات تدويل التعليم العالي بالمملكة متطلب الثقافة التنظيمية.

وبالنظر إلى المتوســـطات الحســـابية لعبارات بعد متطلبات الثقافة التنظيمية وعددها (3) عبارات يتضح أنها تراوحت ما بين (4.03 – 4.59)، وهذه المتوسطات تقع بين فئة موافقة بدرجة عالية إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.74 – 1.01) وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (25)، وهي "تهيئة الجامعات السعودية للتعاون الأكاديمي المشترك مع الفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على أن عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تهيئة الجامعات الســعودية للتعاون الأكاديمي المشـترك مع الفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من أبرز الأهداف لاسـتضـافة الفروع تعزيز مجالات التعاون الدولي بين الجامعات المحلية والجامعات الأم التي تتبع لها الفروع، مما يرفع من مستوى أدائها، ويعزز من قدراتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب تهيئة الجامعات الســـعودية للتعاون الدولي، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراســة الحربي (2016)، التي أكدت على تهيئة البيئة الجامعية في المملكة العربية الســعودية لاستقبال التعليم العالي العابر للحدود لإمكانية الشراكة في البرامج الأكاديمية والبحثية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (23)، وهي "تبني فلســـفة تقوم على إعداد كوادر وطنية تتمتع بكفايات عالمية" بمتوســـط حســـابي بلغ (4.58)، وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل

على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب تبني فلسفة تقوم على إعداد كوادر وطنية تتمتع بكفايات عالمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن سوق العمل اليوم أصبح عالميًا الأمر الذي يتطلب بناء فلسفة تتوافق مع السوق العالمي الجديد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العامري (2013)، التي أكدت على أنه لابد من العمل على إعداد خريجين يمتلكون مهارات وكفايات تساعدهم على الانخراط في سوق عمل يتسم بالدولية.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (24)، وهي "بناء ثقافة تنظيمية ترسخ القيم العالمية التي تقوم على (التعددية والحوار واحترام الثقافات الأخرى)" بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على متطلب بناء ثقافة تنظيمية ترسخ القيم العالمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود فروع لجامعات عالمية يتطلب العمل في بيئة متعددة الثقافات، وترسيخ ثقافة تنظيمية في المجتمع السعودي تدعم التعددية والحوار والتنوع واحترام الرأي والرأي الآخر، سيساهم في تقبل الاختلاف وتفهم التنوع، وتعزيز مناخ وبيئة أكاديمية مستقرة داخل الفروع في المملكة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الحكير (2015)، التي توصلت إلى أن من أهم متطلبات تدويل التعليم العالي نشر ثقافة العالمية بين منسوبي وطلاب الجامعة، ودراسة العامري (2013)، التي توصلت إلى أن من متطلبات تدويل التعليم العالي صياغة رؤية جامعية لبيئة أكاديمية تدعم التعددية الثقافية، وبناء مناهج لمساعدة الطلاب على احترام التنوع الدولي، والتعددية الثقافية، وقيم الحوار والتسامح.

بعد المتطلبات المادية:

للتعرف على المتطلبات المادية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد المتطلبات المادية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (38) على النحو الآتي:

جدول (38)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد المتطلبات المادية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
30	توفير البنية التحتية اللازمة لعمل الفروع.	316	58.1	161	29.6	35	6.4	13	2.4	19	3.5	4.36	0.96	عالية جدًا	1
32	رصد اعتمادات مالية حكومية خاصة بالمنح الدراسية للطلاب السعوديين المسجلين بالفروع.	305	56.1	159	29.2	43	7.9	19	3.5	18	3.3	4.31	0.99	عالية جدًا	2
31	خفض الضرائب الحكومية المفروضة على الفروع خلال السنوات الأولى من بدء التشغيل الفعلي.	164	30.1	181	33.3	126	23.2	45	8.3	28	5.1	3.75	1.03	عالية	3
29	إنشاء مدينة أكاديمية تحتضن الفروع بالمملكة.	101	18.6	130	23.9	163	30.0	74	13.6	76	14.0	3.19	1.08	متوسطة	4
المتوسط الحسابي العام												3.91	0.76	عالية	

يتضح من قراءة بيانات جدول (38) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المتطلبات المادية (3.91) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على المتطلبات المادية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.76)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن تفسير حصول هذا البعد على الترتيب الأخير من أبعاد محور المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية الاعتقاد السائد بأولوية الدعم المادي للاستثمارات المحلية، سواءً الجامعات الحكومية أو الجامعات الخاصة التي يملكها مستثمرون سعوديون، في المقابل كلما عملت حكومات البلدان المستضيفة على توفير المتطلبات المادية من مرافق وتجهيزات ومنح دراسية وحوافز وتسهيلات مادية كلما كان أكثر جذبًا للجامعات العالمية لإنشاء فروع لها، وهذا ما أكده كليفورد Clifford (2015)، حيث توصل إلى أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات العالمية عند إنشاء فروعها حجم المساعدات المالية والإعفاء الضريبي والإيرادات المالية الإضافية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المتطلبات المادية وعددها (4) عبارات يتضح أنها تراوحت ما بين (3.19 – 4.36)، وهذه المتوسطات تقع بين فئة موافقة بدرجة

متوســـطة إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.96 – 1.08)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد المتطلبات المادية اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (30)، وهي "توفير البنية التحتية اللازمة لعمل الفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب توفير البنية التحتية اللازمة لعمل الفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن توافر البنية التحتية من أنظمة ولوائح وتشـــريعات وتسهيلات وحوافز ومرافق وتجهيزات مادية وبشرية وتقنية سيعزز القدرة التنافسية لسوق التعليم العالي الســـعودي، مما يجعله جاذبًا لجامعات النخبة العالمية لافتتاح فروع لها بالمملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كليفورد Clifford (2015) التي توصلت إلى أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات العالمية عند إنشاء فروع لها تجهيزات البنية التحتية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (32)، وهي "رصد اعتمادات مالية حكومية خاصة بالمنح الدراسية للطلاب السعوديين المسجلين بالفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على متطلب رصـــد اعتمادات مالية حكومية خاصـــة بالمنح الدراســـية للطلاب الســـعوديين المسجلين بالفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تخصيص منح دراسية حكومية للطلاب الســعوديين يعتبر حافزًا لتســجيل الطلاب والالتحاق للدراســة بالفروع، وفي الوقت نفســه يعتبر جاذبًا للجامعات العالمية لضمان تسجيل نسبة محددة من الطلاب سنويًا، خصوصًا وأن نجاح الفروع واستدامتها يعتمد بشكل رئيس على تسجيل العدد الكافي من الطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع تجربتي الإمارات وقطر، والتي تقدم حكوماتها منحًا دراســـية للطلاب المحليين الملتحقين للدراسة بالفروع.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (31)، وهي "خفض الضــرائب الحكومية المفروضــة على الفروع خلال السنوات الأولى من بدء التشغيل الفعلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على متطلب خفض الضــرائب الحكومية المفروضــة على الفروع خلال الســنوات الأولى من بدء التشــغيل الفعلي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات العالمية هدفها– غالبًا – من إنشــاء فروع خارجية لها زيادة الإيرادات المالية، وتخفيض الضــرائب الحكومية ســيعتبر عاملاً محفزًا لإنشاء فروع لها في المملكة العربية السعودية بتكلفة أقل، وتأتي هذه النتيجة متفقة

مع تجارب الإمارات وسـنغافورة وقطر والذين قدموا إعفاءً ضـريبيًا للفروع، وماليزيا التي عملت علـى تخفـيض الـضـرائب، ويؤكـد هذه النتيـجة مـا توصـلت له دراسـة ستانفيلد Stanfield (2014)، التي كشـــفت أن من الدوافع التي دعت جامعة تكســـاس لافتتاح فرعها في قطر التسـهيلات المالية والإعفاء الضـريبي المقدم من الحكومة القطرية، ودراسـة كليفورد Clifford (2015) التي توصلت إلى أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات العالمية عند إنشاء فروع لها حجم المساعدات المالية والإعفاء الضريبي.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (29)، وهي "إنشـــاء مدينة أكاديمية تحتضـــن الفروع بالمملكة" بمتوسـط حسـابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة متوسـطة على متطلب إنشـاء مدينة تعليمية تحتضـن الفروع بالمملكة، ويمكن تفسير حصـول هذه العبارة على درجة موافقة متوسـطة كآخر عبارات هذا المحور إلى أن إنشـــاء مدينة أكاديمية تنشـــأ عليها الفروع بالمملكة يحتاج لفترة زمنية، وتكلفة مادية عالية قد لا توازي الجدوى الاقتصـادية من إنشـاء الفروع في الفترة الحالية، وقد يكون من المناسـب البدء بالتدرج في إنشـاء الفروع أسـوةً بالتجربة الإماراتية التي أنشـأت الفروع في بداياتها خارج المدن الأكاديمية، وبعد فترة زمنية عملت على تنظيمها، ونقلت عددًا منها لداخل المدن الأكاديمية الحرة مع منحها تنظيمًا ومزايا خاصـــة، من جانبٍ آخر أكدت الدراسـات كدراسـة الحربي (2016)، على أن إنشـاء مدينة تعليمية حرة تحتضـن الفروع في المملكة كفيل بتلافي سـلبيات الترخيص للفروع، ودراسـة ويلكنز وهوسـمان Wilkins and Huisman (2012) التي توصـلت إلى أن الدول الأكثر جذبًا لاسـتضـافة الفروع هي التي تتوافر بها مراكز تعليمية أو مدن أكاديمية، ودراسة ستانفيلد Stanfield (2014) التي توصلت إلى أن من الدوافع التي دعت جامعة تكســـاس لافتتاح فرع وجود مدينة تعليمية، وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية يتضح أن وجود مدن أكاديمية في الإمارات وسنغافورة وقطر كان من الحوافز الجاذبة لإنشاء الفروع في تلك البلدان.

يستخلص من العرض السابق لنتائج السؤال الثالث أن متطلبات إنشاء الفروع في المملكة العربية السـعودية متنوعة ومترابطة ومتكاملة، وسـيسـاهم العمل على توفيرها في تهيئة بيئة مناسبة وجاذبة للجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الحسنة لافتتاح فروع لها بالمملكة.

عرض ومناقشـة نتائج السـؤال الرابع/ ما الضـوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـــائها في المملكة العربية الســـعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على كل بعد من أبعاد محور الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (39) على النحو الآتي:

جدول رقم (39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب التنازلي لأبعاد محور الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	الضوابط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4	الضوابط المتعلقة بضمان الجودة	4.62	0.50	1
1	الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم	4.56	0.59	2
2	الضوابط المتعلقة بالفرع	4.39	0.51	3
6	الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس	4.36	0.55	4
7	الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية	4.35	0.59	5
3	الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية	4.30	0.62	6
5	الضوابط المتعلقة بالطلاب	4.24	0.58	7
المتوسط الحسابي العام		**4.40**	**0.43**	–

يتضح من قراءة بيانات جدول (39) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثالث (4.40) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للمحور بلغ (0.43)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث، ولعل هذه النتيجة تعطي مؤشرًا بأهمية الضوابط في تنظيم عمل الفروع محليًا، وتعزيز إيجابياتها واستثمار الفرص التي تتيحها، ومواجهة تحدياتها لتكون أكثر نجاحًا واستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرازق (2009)، التي أكدت على أهمية مراقبة أعمال مقدمي خدمات التعليم العالي العابر للحدود، وفرض ضوابط تحكم أنشطتهم لضمان الحفاظ على معايير الجودة، والاعتراف بالشهادات التي تقدمها.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثالث، وعددها (7) أبعاد يتضح أنها تراوحت ما بين (4.24 – 4.62)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.50 – 0.62)، وهي أقل من (1) مما يعكس تجانس استجابات

عينة الدراسة حول أبعاد المحور الثالث، ووفقًا للمتوسطات الحسابية جاء في المرتبة الأولى بعد الضوابط المتعلقة بضمان الجودة بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وفي المرتبة الثانية بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وفي المرتبة الثالثة بعد الضوابط المتعلقة بالفرع بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وفي المرتبة الرابعة بعد الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وفي المرتبة الخامسة بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وفي المرتبة السادسة بعد الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وفي المرتبة السابعة والأخيرة بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وجميعها متوسطات حسابية متقاربة تقع في فئة درجة موافقة عالية جدًا، ويمكن أن يفسر التقارب بين قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الضوابط لأهميتها والتكامل فيما بينها، فإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية وفقًا لما توصلت إليه الدراسة الحالية من المتوقع أن يواجه تحديات ومخاطر يجب مواجهتها، مما يتطلب فرض ضوابط تمكن من السيطرة عليها، ومن ثم تجاوزها، وتشمل هذه الضوابط عناصر عدة بدءًا بالضوابط المتعلقة بضمان الجودة، مرورًا بالضوابط المفروضة على الجامعة الأم والضوابط الخاصة بالفروع، وأعضاء هيئة التدريس، والنواحي المادية والبرامج الأكاديمية، وأخيرًا الضوابط المتعلقة بالطلاب، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة سميث Smith (2010) التي أكدت أنه مع زيادة التعاون الدولي في مجال التعليم العابر للحدود، تزداد المخاوف بشأن جودة تقديم الخدمات، ولمعالجة هذه المخاوف، تمت كتابة مدونات وطنية للممارسات الجيدة لتوجيه المؤسسات المصدرة حول كيفية إنشاء وإدارة التعاون الدولي، بحيث لا يتم المساس بالمعايير الأكاديمية وخبرات الطلاب.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل بعد من أبعاد الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

بعد الضوابط المتعلقة بضمان الجودة:

للتعرف على الضوابط المتعلقة بالجودة التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (40) على النحو الآتي:

جدول (40)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالجودة التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
56	أن تكون الشهادات التي يمنحها الفرع معترفًا بها من الجامعة الأم.	473	86.9	56	10.3	10	1.8	5	0.9	0	0.0	4.83	0.48	عالية جدًا	1
55	أن تعادل الدرجات العلمية التي يمنحها الفرع الدرجات العلمية المقدمة في الجامعة الأم.	420	77.2	101	18.6	15	2.8	4	0.7	4	0.7	4.71	0.63	عالية جدًا	2
54	أن تحصل كافة البرامج المقدمة بالفرع على اعتماد أكاديمي مماثل للجامعة الأم.	392	72.1	116	21.3	27	5.0	3	0.6	6	1.1	4.63	0.71	عالية جدًا	3
57	أن يُجرى تحليل مقارن بين نتائج طلبة الفرع والجامعة الأم بشكل دوري.	275	50.6	180	33.1	69	12.7	15	2.8	5	0.9	4.30	0.86	عالية جدًا	4
	المتوسط الحسابي العام											**4.62**	**0.50**	**عالية جداً**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (40) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالجودة (4.62) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط المتعلقة بالجودة التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.50)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية ضمان الجودة في الفروع،

حيث تضمن رضا المستفيدين من الطلاب وأسرهم من جهة، وتحقيق أهداف الدول المستضيفة في الحصول على تعليم عالمي عالي الجودة، يدفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، ويساهم في الوقت نفسه في الحفاظ على هوية وسمعة الجامعات الأم، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكر في الإطار النظري للدراسة حول تعريفات الفروع، والتي أكدت على أهمية تطبيق الفرع لمعايير الجودة المعتمدة في الجامعة الأم، وما يؤكد أهمية ضمان جودة الفروع توجه العديد من المنظمات الدولية، كمنظمة اليونسكو، ووكالات الدول المصدرة، مثل وكالة ضمان الجودة في المملكة المتحدة، وهيئات الاعتماد الإقليمية الأمريكية بوضع مواثيق ومعايير لضمان جودة التعليم العالي العابر للحدود الوطنية، وتأكيد العديد من الدراسات على أهمية تلبية معايير ضمان الجودة في الفروع كدراسة القحطاني (2017)، وتشانغ Zhang (2016)، والفوزان Alfouzan (2015).

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالجودة، وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.30 – 4.83)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة بدرجة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.48 – 0.86)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الضوابط المتعلقة بالجودة التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (56)، وهي "أن تكون الشهادات التي يمنحها الفرع معترفًا بها من الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.83)، وانحراف معياري (0.48)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تكون الشهادات التي يمنحها الفرع معترفًا بها من الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اعتراف الجامعة الأم بالشهادة التي يمنحها الفرع يعني أن الفرع يطبق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم، ويساهم في الوقت ذاته في الحفاظ على سمعتها الأكاديمية، ويمنح الطالب حقه في الحصول على شهادة معترف بها، وتأتي هذه النتيجة استجابة لما ورد في الإطار النظري إشارةً لدراسة قام بها السندي وزملاؤه Al-Sindi et al (2016)، كشفت أن الفروع في منطقة الخليج العربي تحديدًا واجهت تحديات كان من أهمها صعوبات الاعتراف بالمؤهلات، الأمر الذي يتطلب فرض ضوابط تساهم في مواجهة هذا التحدي والسيطرة عليه، وفي ذات السياق تتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2017)، التي أكدت على الجودة والاعتماد الأكاديمي لكافة البرامج والدرجات الممنوحة بالشراكة مع جامعات عالمية، كما تتفق مع تجربة ماليزيا التي اشترطت اعتراف الجامعة الأم بالمؤهلات التي يمنحها الفرع، وكذلك تجربة الإمارات

وتحديدًا مع الشـروط التي فرضـتها اللجنة الدولية لضـمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] للترخيص للفروع في دبي، والمتمثلة في أن يُعد الفرع طلبته طلابًا في المؤسـسـة التعليمية الأم، وتضمن لهم الاعتراف الكامل بكافة المؤهلات العلمية التي يمنحهم إياها.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (55)، وهي "أن تعادل الدرجات العلمية التي يمنحها الفرع الدرجات العلمية المقدمة في الجامعة الأم" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.71)، وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تعادل الدرجات العلمية التي يمنحها الفرع الدرجات العلمية المقدمة في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اعتراف الجامعة الأم واعتمادها للشـهادة التي يمنحها الفرع قد لا يعني بالضـرورة أن الدرجة العلمية المقدمة في الفرع تعادل أو تكافئ الدرجة الممنوحة للطالب الدارس في الجامعة الأم، الأمر الذي يتطلب فرض ضـوابط تكفل معادلة الدرجات العلمية خارجيًا، حتى يمكن من معادلة الشـهادة والاعتراف بها محليًا، لما سـيترتب على ذلك من قرارات مستقبلية، مثل إكمال الدراسات العليا أو التوظيف في إحدى مؤسسات القطاع العام، أو الشـركات الحكومية، أو الحصـول على الترقية وغير ذلك، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسـة الحربي (2016)، التي أكدت على تشـكيل لجنة دولية لضـمان جودة الفروع بالمملكة للتأكد من أن البرامج التي توفرها هي بالجودة نفسـها التي تقدمها جامعاتها الأم، كما اتفقت مع تجربة الإمارات، والتي حتى تضـمن معادلة الدرجات العلمية في الفرع والجامعة الأم اشـترطت اللجنة الدولية لضـمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] ضـمان أن الممارسـات المتبـعة في إدارة وتدريس وتقييم المساقات في الفرع متماشية مع تلك المتبعة في الجامعة الأم.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (54)، وهي "أن تحصـل كافة البرامج المقدمة بالفرع على اعتماد أكاديمي مماثل للجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.63)، وانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تحصـل كافة البرامج المقدمة بالفرع على اعتماد أكاديمي مماثل للجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اعتماد الجامعة الأم للدرجات العلمية التي يمنحها الفرع ومعادلتها للدرجات العلمية التي يقدمها يتطلب أن تحصـل البرامج الأكاديمية في الفرع على اعتماد مماثل لجهة اعتماد الجامعة الأم، وتتفق النتيجة مع دراسـة الحربي (2016)، التي أكدت على أن تلتزم الفروع بمتطلبات الاعتماد والتقاليد الأكاديمية المعروفة في دولها، كما تتفق مع تجربتي سنغافورة وقطر واللتين تعتمدان بشكل رئيس على ضمان الجودة الخارجي المعتمد في الجامعة الأم.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (57)، وهي "أن يُجرى تحليل مقارن بين نتائج طلبة الفرع والجامعة الأم بشكل دوري" بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل

على أن عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يُجرى تحليل مقارن بين نتائج طلبة الفرع والجامعة الأم بشـــكل دوري، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية نتائج التحليل المقارن في زيادة التكافؤ بين مخرجات الفرع ومخرجات الجامعة الأم، الأمر الذي جاء متوافقًا مع الشـــروط التي تفرضـــها اللجنة الدولية لضـــمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] للترخيص للفروع في دبي، والمتمثلـة في إجراء تحليـل مقـارن لنتائج الطلبة في الفرع والجامعة الأم، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء تلك النتائج لزيادة التكافؤ في مخرجات تعليم الطلبة بين المؤسسة الأم وفرعها بأقصى ما يمكن.

بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم:

للتعرف على الضـــوابط المتعلقة بالجامعة الأم التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصـــلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (41) على النحو الآتي:

جدول (41)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
38	أن تعترف الجامعة الأم بـالفرع عبر قرار رسمي صادر عن أعلى هيئـة حاكمة فيها.	455	83.6	74	13.6	11	2.0	2	0.4	2	0.4	4.80	0.52	عالية جدًا	1
40	أن تقدم الجـامعـة الأم الضـــمـانـات الكافية لاســـتكمال طـــلاب الـــفـــرع برامجهم الأكاديمية في حـــال فقـدان الفرع لتصـــريحـه	424	77.9	91	16.7	15	2.8	8	1.5	6	1.1	4.69	0.70	عالية جدًا	2

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	الأكاديمي أو إغلاقه.														
37	أن تكون الجامعة الأم من جامعات النخبة العالمية.	350	64.3	103	18.9	66	12.1	15	2.8	10	1.8	4.41	0.93	عالية جدًا	3
39	أن تمتلك الجامعة الأم الفرع ملكية كاملة أو جزئية.	304	55.9	154	28.3	53	9.7	24	4.4	9	1.7	4.32	0.94	عالية جدًا	4
المتوسط الحسابي العام												**4.56**	**0.59**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (41) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم (4.56) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.59)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لأهمية فرض ضوابط متعلقة بالجامعة الأم حيث إن الفرع مملوك وتابع للجامعة الأم، ويعمل باسمها، ويحمل الهوية نفسها، وهي الجهة المسؤولة عن إدارته، والاشراف عليه، والاعتراف بالمؤهلات التي يمنحها، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكر في الإطار النظري للدراسة حول تعريفات مرصد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] للعامين (2006–2009) للفروع، والتي أكدت على أنه كيان تابع للجامعة الأم ومملوك ملكية كاملة أو جزئية يدار من قبلها ويعمل باسمها، ويمنح درجات معتمدة ومعترفاً بها من الجامعة الأم، الأمر الذي يترتب عليه فرض ضوابط تتعلق بالجامعة الأم.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم وعددها (4) عبارات، يظهر أنها تراوحت ما بين (4.32 – 4.80)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة بدرجة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.52 – 0.94)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضـــح تفاصـــيل كل عبارة من عبارات بعد الضـــوابط المتعلقة بالجامعة الأم التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـائها في المملكة العربية السعودية، مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (38)، وهي "أن تعترف الجامعة الأم بالفرع عبر قرار رسـمي صـادر عن أعلى هيئة حاكمة فيها" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.80)، وانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تعترف الجامعة الأم بالفرع عبر قرار رســـمي صـــادر عن أعلى هيئة حاكمة فيها، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اعتراف الجامعة الأم بالفرع يعني مســـؤوليتها عن جودة البرامج الأكاديمية، ومطابقتها للبرامج المقدمة في الجامعة الأم، واعترافها بأن طلاب الفرع هم طلاب للجامعة الأم ولهم نفس الحقوق الممنوحة للطلاب الدارســـين بالحرم الجامعي الأم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع الشـروط التي فرضـتها اللجنة الدولية لضـمان جودة الجامعات [UQAIB] (2015–2016) على الفروع في دبي والمتمثلة في أن تعترف المؤسـسـة التعليمية الأم عبر قرارٍ رسـمي صـادرٍ عن أعلى هيئة حاكمة بوصـفه فرعًا للمؤسـسـة التعليمية الأم، ودراسة ميرولا Merola (2019) التي أكدت أن الفروع التي تدوم طويلاً هي غالبًا التي تحظى بدعم قوي من أعلى المستويات في الجامعة الأم، ويتم دمجها في الوظائف الأكاديمية والإدارية للمؤسسة بدلاً من فصلها تمامًا، من جانبٍ آخر يعتبر الاعتراف بالفرع عاملاً من عوامل جذب الطلاب للتسجيل بالفروع لضمان حصولهم على شهادات معتمدة ومعترف بها، وهذا ما أشار إليه أحمد Ahmad (2015) عندما أكد أن من الأسباب الرئيسة التي دفعت الطلاب للدراسة بالفروع الاعتراف الدولي بها.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (40)، وهي "أن تقدم الجامعة الأم الضـــمانات الكافية لاستكمال طلاب الفرع برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصريحه الأكاديمي أو إغلاقه" بمتوسط حسابي بلغ (4.69)، وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تقدم الجامعة الأم الضـمانات الكافية لاستكمال طلاب الفرع برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصريحه الأكاديمي أو إغلاقه، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن توفير ضـمانات لاستكمال طلبة الفرع لبرامجهم الأكاديمية يعتبر حقًا من حقوق الطالب، وواجبًا يجب أن تضمنه الجامعة الأم، إما من خلال منحه فرصة مواصـلة برنامجه والدراسـة بالحرم الجامعي الأم، أو ضـمان عدم الإغلاق إلا بعد إنهاء جميع الطلاب المســـجلين لمتطلبات برنامجهم الأكاديمي، بحيث تكون مدة التراخيص كافية لإنهاء متطلبات البرامج في المدة النظامية، أو توفير بدائل كإكمال البرامج عن بعد، أو معادلة المواد

الدراسية واستكمالها في فروع أخرى مناسبة للطالب، وغيرها من الخيارات التي تراعى فيها رغبة الطالب وتحفظ له حقوقه، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع الشـروط التي فرضـتها اللجنة الدولية لضـمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] للترخيص للفروع في دبي، والمتمثلة في أن تتحمّل الجامعة الأم المسـؤولية الكاملة لضـمان عدم تأثر الطلبة، في حال فقدان الفرع تصريحه الأكاديمي.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (37)، وهي "أن تكون الجامعة الأم من جامعات النخبة العالمية" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تكون الجامعة الأم من جامعات النخبة العالمية، وقد يعزى ذلك إلى أن المملكة العربية السـعودية يتوقع أن تهدف من اسـتضـافتها للفروع تعزيز النمو الاقتصـادي، وتحسـين جودة مخرجات التعليم العالي، وتطوير رأس المال البشـري، وتخريج مؤهلات محلية بكفايات عالمية، مع توسـيع نطاق التعاون العلمي والبحثي المشـترك مع الجامعات العالمية ونقلها محليًا، وخلق المنافسـة بين مؤسـسـات التعليم العالي، وهذا لن يتحقق ما لم تكن الفروع لجامعات عالمية ذات سـمعة أكاديمية، وتصـنيف متقدم في التصـنيفات العالمية، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسـة الحربي (2016)، التي أكدت أن تكون الفروع تابعة لجامعات ضـمن أفضـل 500 جامعة عالمية وفق التصـنيفات المعتمدة، كما جاءت متفقة مع تجربة الصـين وسـنغافورة وقطر، والتي تتبع فيها الفروع لجامعة ذات سمعة أكاديمية مرموقة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (39)، وهي "أن تمتلك الجامعة الأم الفرع ملكية كاملة أو جزئية" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تمتلك الجامعة الأم الفرع ملكية كاملة أو جزئية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة كون المنشـآت التعليمية التي تنشـأ ككيان مسـتقل لا تملكه جامعة أو مؤسـسـة تعليم عالٍ سـواءً بشـكل كامل أو جزئي، لا تصـنف وفق تعريفات مرصـد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] ضـمن فروع الجامعات العالمية، لتتماشـى هذه النتيجة مع السـماح للمسـتثمرين الأجانب بالتملك الكامل في عدة قطاعات، منها التعليم العالي بالمملكة العربية السـعودية، وتتفق كذلك مع دراسـة القحطاني (2017)، التي أكدت على السـماح بالمشـاركة الكاملة لرأس المال الأجنبي في ملكية مؤسـسـات التعليم العالي بشكل كامل على أساس فردي عبر دراسة كل حالة منفصلة على حدة، كما جاءت متوافقة مع الشـروط التي فرضـتها اللجنة الدولية لضـمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] للترخيص للفروع في دبي، والمتمثلة في أن تمتلك المؤسـسـة التعليمية الأم الفرع ملكيةً كاملة أو جزئية، حتى وإن تشارك فيه مستثمرون آخرون.

بعد الضوابط المتعلقة بالفرع:

للتعرف على الضـوابط المتعلقة بالفرع التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، لدرجة موافقة عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصـــلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (42) على النحو الآتي:

جدول (42)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالفرع التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
41	أن يحصـــل الـفـرع عـلـى الترخيص من وزارة التعليم.	446	82.0	71	13.1	13	2.4	7	1.3	7	1.3	4.73	0.69	عالية جدًا	1
43	أن يحترم الفرع تعـاليم الـدين الإسلامي.	455	83.6	55	10.1	19	3.5	6	1.1	9	1.7	4.73	0.73	عالية جدًا	2
44	أن يســـتخدم الفرع اســـم الجـامعـة الأم ذاته متضــمنًا الـــعـــلامـــة الـتـــجـــاريـــة نفسها.	437	80.3	78	14.3	19	3.5	5	0.9	5	0.9	4.72	0.66	عالية جدًا	3
45	أن يـعـكـس الفرع الثقـافـة الأكـاديـمـيـة الســـــائـــدة بالجامعة الأم.	301	55.3	175	32.2	48	8.8	9	1.7	11	2.0	4.37	0.87	عالية جدًا	4

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
42	أن تتوافق سياسة الفرع مع الخطوط العامة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.	323	59.4	147	27.0	38	7.0	25	4.6	11	2.0	4.37	0.95	عالية جدًا	5
46	ألا تقل الطاقة الاستيعابية للفرع عن (1000) طالب.	123	22.6	127	23.3	190	34.9	55	10.1	49	9.0	3.40	1.02	متوسطة	6
المتوسط الحسابي العام												**4.39**	**0.51**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (42) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالفرع (4.39) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط المتعلقة بالفرع التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.51)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة كون الفرع كيانًا خارجيًا ينشأ في بلد مختلف، الأمر الذي يتطلب فرض ضوابط عليه تساهم في تكييفه مع طبيعة ومتطلبات المملكة العربية السعودية، مع محافظته في الوقت نفسه على سمعة وهوية الجامعة الأم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015)، التي أكدت على أن الرسالة التنظيمية للفروع لابد أن تتفهم المعتقدات والثقافات المختلفة بين بلد الجامعة الأم والبلد المستضيف.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالفرع وعددها (6) عبارات، يظهر أنها تراوحت ما بين (3.40 – 4.73)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة متوسطة إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.66 – 1.02)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الضوابط المتعلقة بالفرع التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (41)، وهي "أن يحصل الفرع على الترخيص من وزارة التعليم" بمتوسط حسابي بلغ (4.73)، وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يحصل الفرع على الترخيص من وزارة التعليم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة كون حصول الفرع على الترخيص من وزارة التعليم يعني أن الفرع مستوفي للمعايير والشروط اللازمة، مما يضمن الاعتراف بالمؤهلات التي يمنحها الفرع وما يترتب عليه من حفظ لحقوق الطلبة والمستثمرين، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة الصين التي تشترط موافقة وزارة التعليم رسميًا على مقدمي التعليم العالي الأجانب، وكذلك ماليزيا التي تفرض حصول الفرع على الترخيص من وزارة التعليم العالي، خلاف الإمارات والتي سمحت بدايةً بإنشاء الفروع دون إلزامها بالحصول على الترخيص والاعتماد، الأمر الذي ترتب عليه إنشاء فروع منخفضة الجودة، ومن ثم عدم اعترافها بالمؤهلات التي تمنحها، وابتعد الطلبة الإماراتيون عن التسجيل فيها.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (43)، وهي "أن يحترم الفرع تعاليم الدين الإسلامي" بمتوسط حسابي بلغ (4.73)، وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يحترم الفرع تعاليم الدين الإسلامي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة كون المملكة العربية السعودية بلدًا إسلاميًا له هويته الدينية، مما يستوجب على أي مستثمر أجنبي داخل أراضيها احترام تعاليمه وعدم مخالفتها، وتتفق هذه النتيجة مع القحطاني (2017)، التي ذكرت أن من ضوابط تدويل التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية المحافظة على الهوية الوطنية والإسلامية.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (44)، وهي "أن يستخدم الفرع اسم الجامعة الأم ذاته متضمنًا العلامة التجارية نفسها" بمتوسط حسابي بلغ (4.72)، وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يستخدم الفرع اسم الجامعة الأم ذاته متضمنًا العلامة التجارية نفسها، ويمكن أن تعزى هذه

النتيجة كون الفرع مملوكًا للجامعة الأم، لذا كان من الأهمية بمكان أن تظهر هذه الملكية باستخدام الفرع لاسم الجامعة الأم المملوك لها سواءً كليًا أو جزيئًا، وأن يعكس هويتها، ويحمل العلامة التجارية الخاصة بها، وجاءت هذه الدراسة متفقة مع عدة تعريفات للفرع تم التطرق لها في الإطار النظري لهذه الدراسة، والتي أكدت على أن يحمل الفرع اسم الجامعة الأم التابع لها، منها التعريفات الصادرة عن مرصد التعليم العالي العابر للحدود [OBHE] للأعوام (2006–2009 – 2016)، وتعريف ويلكنز Wilkins (2010)، وتعريف لين Lane (2011a)، كما تتفق هذه النتيجة مع الشروط التي فرضتها اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] للترخيص للفروع في دبي، والمتمثلة في أن يستخدم الفرع اسم المؤسسة التعليمية الأم ذاته، والعلامة التجارية نفسها، أو علامة تجارية ترتبط بها بوضوح.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (45)، وهي "أن يعكس الفرع الثقافة الأكاديمية السائدة بالجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يعكس الفرع الثقافة الأكاديمية السائدة بالجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما كان المناخ الأكاديمي داخل الفرع مقاربًا للمناخ الأكاديمي السائد في الجامعة الأم كلما انعكس ذلك على جودة الأداء داخل الحرم الجامعي، وكان عاملاً جاذبًا لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس من الجامعة الأم واستبقائهم، الأمر الذي يتفق مع ما جاءت به دراسة تيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015)، والتي توصلت إلى أن إنشاء فروع عالمية للجامعات يجب أن يقوم على اعتبارات أساسية من أهمها أن يعكس الثقافة السائدة للجامعة الأم، ودراسة تشانغ Zhang (2016) التي توصلت إلى أن من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الفروع للحصول على الشرعية إنشاء بيئة على غرار الجامعة الأم.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (42)، وهي "أن تتوافق سياسة الفرع مع الخطوط العامة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.95)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تتوافق سياسة الفرع مع الخطوط العامة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتأتي هذه النتيجة في الجانب المقابل لنتيجة العبارة السابقة، ففي الوقت الذي يفترض أن يعكس الفرع الثقافة السائد في الجامعة الأم، ينبغي أيضًا أن تتوافق سياسته مع سياسة التعليم في المملكة، فالانفتاح على سوق التعليم العالي الدولي لا يعني التخلي عن سياسة وأهداف التعليم العالي المتبعة محليًا، وإنما العمل على تحقيق الموازنة، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة الحكير (2015)، التي توصلت إلى أن من ضوابط تدويل التعليم العالي بالمملكة العربية

السعودية التأكيد على توافق سياسة المؤسسات الخارجية مع الخطوط العريضة لسياسة التعليم بالمملكة، ودراسة تشانغ Zhang (2016) التي توصلت إلى أن من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الفروع للحصول على الشرعية الالتزام بلوائح وزارة التعليم في البلد المستضيف.

- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (46)، وهي "ألا تقل الطاقة الاستيعابية للفرع عن (1000) طالب" بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة متوسطة على ألا تقل الطاقة الاستيعابية للفرع عن (1000) طالب، وقد يعود السبب في حصول هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة كآخر عبارات هذا البعد إلى أن واقع فروع الجامعات العالمية يكشف عن وجود أعداد قليلة من الطلاب المسجلين بالفروع، وهذا ما أكدت عليه دراسة قاردزيجاسكيت وزملاؤه Girdzijauskaite et al. (2019)، عندما أشارت إلى أن أعداد الطلاب المسجلين بالفروع تتراوح بين 20 إلى 200 طالب، ومما تجدر الإشارة إليه أن تكلفة تشغيل الفرع من مبانٍ ومرافق وكوادر بشرية إدارية وأكاديمية وتجهيزات...إلخ تكلفة مرتفعة جدًا لا تغطيها أعداد قليلة من الطلبة المسجلين، الأمر الذي ترتب عليه إغلاق عدة فروع لهذا السبب، وفي تجربة الصين وسنغافورة خير مثال، لذا يتوقع أن تأخذ الفروع في حسابها وتعمل منذ بداية نشأتها في المملكة العربية السعودية على طاقة استيعابية بأعداد مناسبة تحقق الجدوى الاقتصادية من إنشائها.

بعد الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس:

للتعرف على الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (43) على النحو الآتي:

جدول (43)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
64	أن يوفر الفرع البيئة الأكاديمية	406	74.6	117	21.5	17	3.1	1	0.2	3	0.6	4.69	0.59	عالية جدًا	1

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لاستبقائهم.														
65	أن يعين بالفرع أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة.	313	57.5	200	36.8	22	4.0	7	1.3	2	0.4	4.50	0.67	عالية جدًا	2
63	أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق التي يتمتع بها الأعضاء في الجامعة الأم.	261	48.0	209	38.4	61	11.2	6	1.1	7	1.3	4.31	0.81	عالية جدًا	3
66	أن يضم الفرع عددًا من أعضاء هيئة التدريس من دولة مقر الجامعة الأم.	275	50.6	166	30.5	70	12.9	15	2.8	18	3.3	4.22	1.00	عالية جدًا	4
67	أن يتم عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية لتبادل أعضاء هيئة التدريس من المواطنين.	304	55.9	128	23.5	67	12.3	20	3.7	25	4.6	4.22	1.09	عالية جدًا	5
62	أن يطبق على أعضاء هيئة التدريس في الفرع نفس معايير	235	43.2	218	40.1	70	12.9	14	2.6	7	1.3	4.21	0.86	عالية جدًا	6

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	التعيين المتبعة في الجامعة الأم.														
	المتوسط الحسابي العام											4.36	0.55	عالية جدًا	

يتضح من قراءة بيانات جدول (43) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس (4.36) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.55)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من التحديات التي تواجه الفروع ما يتعلق بصعوبة جذب واستبقاء أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة، أو أعضاء هيئة التدريس من الموطن الأصلي للجامعة الأم، وهذا ما كشفت عنه دراسة قاردزيجاسكيت وآخرون Girdzijauskaite et al. (2019)، والتي اعتبرت إدارة أعضاء هيئة التدريس من التحديات التي واجهت الفروع، ما يؤكد أهمية فرض ضوابط تشجع على جذب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، وتحفزهم للبقاء واستمرار عملهم بالفروع، وتضمن لهم حقوقهم ومساواتهم بقرنائهم من منسوبي الجامعة الأم.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالفرع وعددها (6) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.21 – 4.69)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.59 – 1.09)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (64)، وهي "أن يوفر الفرع البيئة الأكاديمية الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لاستبقائهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.69)، وانحراف معياري (0.59)،

وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يوفر الفرع البيئة الأكاديمية الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لاستبقائهم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن توفير البيئة الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس من رواتب مجزية تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وتتساوى مع قرنائهم بالجامعة الأم، وسكن مناسب لعائلاتهم، وتعليم جيد لأبنائهم، إضافةً إلى فرص لتنميتهم مهنيًا، ومكافآت ومساعدات لتطوير أبحاثهم، وفرص لترقيتهم كلما كان ذلك أدعى لجذبهم واستبقائهم في العمل بالفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ستانفيلد Stanfield (2014) التي كشفت أن من الاشتراطات التي فرضتها قطر على جامعة تكساس عند افتتاح فرع لها تقديم حوافز مالية لأعضاء هيئة التدريس بالفرع وتمويل لأبحاثهم، كما تتفق مع دراسة الفوزان Alfouzan (2015) التي توصلت إلى أن من أهم عوامل نجاح فروع الجامعات العالمية جذب أعضاء هيئة تدريس ذوي الكفاءة، واستبقاءهم، وتوفير الاحتياجات اللازمة للأكاديميين والإداريين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وأشارت دراسة كليفورد Clifford (2015) إلى أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات الأم عند إنشاء فروع عالمية سهولة جذب واستبقاء أعضاء هيئة التدريس وضمان جودتهم.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (65)، وهي "أن يعين بالفرع أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا، على أن يعين بالفرع أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن سمعة الفرع من سمعة الجامعة الأم، ومستوى جودة الفرع يجب أن يكون مقاربًا لمستوى الجودة في الجامعة الأم، وتعيين الفرع لأعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة، سينعكس إيجابيًا على جودة مخرجات الفرع، ويحقق هدف المملكة العربية السعودية في الحصول على مخرجات وطنية بكفاءات عالمية، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة ستانفيلد Stanfield (2014) التي كشفت أن من الاشتراطات التي فرضتها قطر على جامعة تكساس عند افتتاح فرع لها توظيف أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (63)، وهي "أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق التي يتمتع بها الأعضاء في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري (0.81)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق التي يتمتع بها الأعضاء في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن منح أعضاء هيئة التدريس بالفرع نفس الحقوق الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأم يعتبر عاملاً مهمًا لكسب

رضـــاهم الوظيفي، ومن ثم تحفيزهم واســتبقاؤهم للعمل بالفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراســة تيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015) التي توصـــلت إلى أن إنشـــاء فروع عالمية للجامعات يجب أن يقوم على اعتبارات أساسية من أهمها أن يتمتع أعضـاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق في الجامعة الأم.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (66)، وهي "أن يضم الفرع عدد من أعضاء هيئة التدريس من دولة مقر الجامعة الأم" بمتوســط حســابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (1.00)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يضـم الفرع عددًا من أعضـــاء هيئة التدريس من دولة مقر الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود أعضـاء هيئة تدريس من الموطن الأصـلي للجامعة الأم سيسـاهم في توفير مناخ أكاديمي مشـــابه للجامعة الأم، وســيعتبر في الوقت نفســه عاملاً جاذبًا للطلاب وكســب ثقتهم للالتحاق بالفروع، وفي هذا السياق كشفت دراسة مجلس التعليم الأمريكي [ACE] (2009) إلى أن الفروع التي أُنشئت في أوربا يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس فيها من المنطقة نفسها، بينما يعين أعضاء هيئة التدريس في الفروع الآسيوية والشرق أوسطية من الولايات المتحدة الأمريكية، أو من دول أخرى غير الدولة المســـتضـــيفة، في المقابل يذكر ألتباك Altbach (2011) أنه غالبية أعضاء هيئة التدريس في الفروع ليسوا من منسوبي الجامعة الأم، وأحيانًا من المواطنين، حيث يترددون من ترك عملهم في الجامعة الأم، ويقلقون فيما يتعلق بالبحث والترقية، ولديهم مخاوف حول أسرهم وتعليم أطفالهم حتى لو كان الأجر أعلى والمزايا مغرية.
- في المرتبة الخامســة جاءت العبارة رقم (67)، وهي "أن يتم عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية لتبادل أعضـــاء هيئة التدريس من المواطنين" بمتوســط حســابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على أن عينة الدراســة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يتم عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية لتبادل أعضـاء هيئة التدريس من المواطنين، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المملكة العربية الســـعودية متوقع أن تستهدف من استضـافتها للفروع رفع جودة التعليم العالي المحلي، وتطوير كوادرها الأكاديمية، وســـيســـاهم فرض اتفاقيات تعاون لتبادل أعضـــاء هيئة التدريس من المواطنين مع الجامعات العالمية من إكسابهم خبرات عالمية، الأمر الذي سينعكس أثرة على أدائهم الأكاديمي والبحثي، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراســة العوضـــي (2013)، التي أكدت على تبادل الخبرات بين الفروع والجامعات المحلية ســواءً الحكومي منها والخاص، وتأتي هذه النتيجة اســتجابة لدراســة الحكير (2015)، التي كشـــفت أن من أقل مجالات التعاون الأكاديمي الدولي تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع جامعات عالمية.

- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (62)، وهي "أن يطبق على أعضاء هيئة التدريس في الفرع نفس معايير التعيين المتبعة في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يطبق على أعضاء هيئة التدريس في الفرع نفس معايير التعيين المتبعة في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق نفس معايير التعيين بالجامعة الأم يضمن لمنسوبي الفرع حقوقهم، ويعتبر عاملاً جاذبًا لهم للعمل بالفروع وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2016)، التي أكدت على أن يخضع أعضاء هيئة التدريس في الفروع لنفس معايير التوظيف والتدريس في الجامعة الأم.

بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية:

للتعرف على الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (44) على النحو الآتي:

جدول (44)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
72	أن تتلاءم الرسوم الدراسية مع طبيعة البرامج وكلفتها.	390	71.7	134	24.6	16	2.9	2	0.4	2	0.4	4.67	0.59	عالية جدًا	1
69	أن يكون للفرع مبنى يتضمن المرافق الرئيسة للحرم الجامعي يتناسب مع أعداد الطلاب.	314	57.7	173	31.8	46	8.5	8	1.5	3	0.6	4.45	0.76	عالية جدًا	2
68	أن يقدم الفرع دراسة جدوى	291	53.5	204	37.5	37	6.8	7	1.3	5	0.9	4.41	0.75	عالية جدًا	3

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	اقتصادية شاملة تضمن استدامة التمويل.														
71	أن يقدم الفرع ضمانًا ماليًا يتناسب مع أعداد الطلاب المتوقع قبولهم.	214	39.3	206	37.9	98	18.0	19	3.5	7	1.3	4.10	0.91	عالية	4
70	أن تؤّمن الجامعة الأم على الفرع تأمينًا ماليًا شاملاً.	241	44.3	169	31.1	98	18.0	22	4.0	14	2.6	4.10	1.00	عالية	5
المتوسط الحسابي العام												4.35	0.59	عالية جدًا	

يتضح من قراءة بيانات جدول (44) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية (4.35) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.59)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الفروع تواجه العديد من التحديات المادية، حيث تكشفت نتائج الدراسة الحالية على أن من التحديات التي من المتوقع أن تواجه إنشاء الفروع بالمملكة العربية السعودية والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا ارتفاع الرسوم الدراسية، وصعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفروع، مما يؤكد أهمية فرض ضوابط تساعد في التغلب على التحديات المادية المتعلقة بالرسوم الدراسية، والمرافق التعليمية، والضمانات المالية، مما يساهم في نجاح الفروع واستدامتها، ولعل ما يؤكد ذلك ما كشفت عنه التجارب الدولية بأن من أهم أسباب إغلاق الفروع في الصين وماليزيا وسنغافورة كان قلة الموارد المالية وسوء إدارتها، الأمر الذي يتطلب الاستفادة من تجارب تلك الدول، وفرض ضوابط على النواحي المالية تنظمها منذ بداية إنشائها في المملكة العربية السعودية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.10 – 4.67)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.59 – 1.00)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (72)، وهي "أن تتلاءم الرسوم الدراسية مع طبيعة البرامج وكلفتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تتلاءم الرسوم الدراسية مع طبيعة البرامج وكلفتها، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه وفقًا لما ذكره ويلكنز، بالاكريشنان وهوسمان Wilkins, Balakrishnan and Huisman (2012) فإن رسوم الدراسة بالفروع عالية جدًا، في المقابل كلما كانت الرسوم الدراسية مرتفعة ولا تتناسب مع كلفة البرنامج الأكاديمي، وتعتبر عالية مقارنةً مع رسوم الدراسة في الجامعات المنافسة محليًا، فإن الإقبال عليها سيكون أقل ومن ثم يصعب استدامتها، مما يستوجب ملاءمتها مع طبيعة البرنامج وكلفته، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره أحمد وبوكانان Ahmad and Buchanan (2017) بأن ملاءمة الرسوم الدراسية، وانخفاض تكلفة المعيشة كانت أبرز الدوافع التي دفعت الطلاب للدراسة في الفروع.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (69)، وهي "أن يكون للفرع مبنى يتضمن المرافق الرئيسية للحرم الجامعي يتناسب مع أعداد الطلاب" بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يكون للفرع مبنى يتضمن المرافق الرئيسة للحرم الجامعي يتناسب مع أعداد الطلاب، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن التعليم الجيد يتطلب توفير بيئة مادية مهيأة بمرافق متكاملة، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة غاريت Garrett (2018)، التي أكدت أنه ليتم الاعتراف بالفرع لابد من توافر البنية التحتية الملائمة لتعريف الحرم الجامعي بمرافقه المتكاملة من مكتبة ومختبر ومرافق للطعام، حيث يتسنى للطلاب تلقي تجربة دراسية مشابهة لتجربة طلاب الجامعة الأم، حيث ذكر أن العديد من الجامعات تدير مراكز خارجية تعمل من مجموعة غرف ومبنى صغير يفتقر لمرافق الحرم الجامعي الرئيسية، ففي الإمارات على سبيل

المثال كشـفت وكالة ضـمان الجودة [QAA] (2014) أن فرعين فقط من ضـمن 14 فرعًا بريطانيًا كانا يعملان في الإمارات تتوافر فيهما شروط البنية التحتية والمرافق اللازمة.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (68)، وهي "أن يقدم الفرع دراسة جدوى اقتصادية شاملة تضمن استدامة التمويل" بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يقدم الفرع دراسة جدوى اقتصادية شاملة تضمن استدامة التمويل، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لأهمية دراسة الجدوى الاقتصادية في تقدير احتمالات نجاح الفرع قبل إنشائه، وتساهم في توقع المخاطر المالية وتُجنبها بشكل استباقي، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة ويلكنز Wilkins (2016) التي أكدت أن من العوامل التنظيمية التي تساعد صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي في تقييم وتطوير الفروع العالمية للجامعات، مما يساهم في نجاحها وتقليل فرص فشلها وجود خطة واضحة للتمويل تشمل التمويل الذاتي إضافةً إلى التمويل الحكومي من البلد المستضيف، أو من منظمات تجارية موثوقة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (71)، وهي "أن يقدم الفرع ضمانًا ماليًا يتناسب مع أعداد الطلاب المتوقع قبولهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على أن يقدم الفرع ضمانًا ماليًا يتناسب مع أعداد الطلاب المتوقع قبولهم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تقديم الفرع لضمان مالي من جهة معتمدة، سواءً من الجامعة الأم أو الحليف الاستراتيجي أو الشركاء، سيعزز من ثقة المستفيدين بالفرع، سواءً الحكومة المستضيفة أو الطلاب وأولياء أمورهم، وسيمنح كذلك منسوبي الفرع من الكادر الإداري ولأكاديمي استقرارًا وظيفيًا يضمن لهم حقوقهم المادية، ولعل ما يؤكد أهمية الضمان المالي للفرع ما توصلت له دراسة ستريتويزر وبيتشر Streitwieser and Beecher (2017)، والتي كشفت أن بعض الفروع فشلت لأن تكاليف تشغيل الحرم الجامعي تجاوزت مصادر إيراداته.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (70)، وهي "أن تؤّمن الجامعة الأم على الفرع تأمينًا ماليًا شاملاً" بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري (1.00)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على أن تؤّمن الجامعة الأم على الفرع تأمينًا ماليًا شاملاً، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حصول الفرع على تأمين مالي شامل سيضمن معالجة المخاطر المادية المحتملة، وسيساهم في تسوية النزاعات المالية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع شروط الضمان التي تفرضها هيئة المعرفة والتنمية البشرية على الجامعة الأم والذي من أهم بنوده أن تؤمن على الفرع تأمينًا ماليًا كاملاً.

بعد الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية:

للتعرف على الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصـــلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (45) على النحو الآتي:

جدول (45)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
51	أن تكون البرامج الأكـاديميـة التي يقـدمهـا الفرع في التخصصات التي يحتاجها ســـوق العمل المحلي.	390	71.7	100	18.4	36	6.6	6	1.1	12	2.2	4.56	0.84	عالية جدًا	1
49	أن تكون البرامج الأكـاديميـة التي يقـدمهـا الفرع من البرامج المتميزة في الجامعة الأم.	336	61.8	145	26.7	45	8.3	4	0.7	14	2.6	4.44	0.88	عالية جدًا	2
50	أن تكـافئ البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم.	321	59.0	158	29.0	52	9.6	5	0.9	8	1.5	4.43	0.82	عالية جدًا	3
52	أن تُكيف البرامج الأكـاديميـة التي يقـدمهـا الفرع مع الســـياق المحلي في إطار ضـــمان	301	55.3	166	30.5	56	10.3	9	1.7	12	2.2	4.35	0.89	عالية جدًا	4

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	الجودة المنشـــودة في الجامعة الأم.														
48	أن تكون كـافـة البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع هي في الأصـــل برامج أكـاديميـة تُدَرس في الجامعة الأم.	323	59.4	135	24.8	53	9.7	15	2.8	18	3.3	4.34	0.99	عالية جدًا	5
53	أن تكون البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع ذات ميزة تنافســـية عالمية لاســـتـقـطـاب الطلاب الدوليين.	275	50.6	117	21.5	107	19.7	25	4.6	20	3.7	4.11	1.01	عالية	6
47	ألا يـقـل عـدد البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع عن ثلاثة برامج.	182	33.5	184	33.8	116	21.3	28	5.1	34	6.3	3.83	1.04	عالية	7
المتوسط الحسابي العام												**4.30**	**0.62**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (45) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية (4.30) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضـــوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـــائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.62)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية ضبط البرامج الأكاديمية المقدمة في الفروع، بحيث تكون برامج ذات جودة، ولها ميزة تنافسية وقيمة

مضـــافة في الســـوق الســـعودي، وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة القحطاني (2017)، التي حددت مجموعة من الضـــوابط لتدويل التعليم العالي بالمملكة، منها ما يتعلق بضـــوابط جودة البرامج الأكاديمية.

وبالنظر إلى المتوســـطات الحســـابية لعبارات بعد الضـــوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية وعددها (7) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (3.83 – 4.56)، وهذه المتوسـطات تقع ضـمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.82 – 1.04)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصـحيح، مما يعكس تجانس اسـتجابات عينة الدراسـة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـــائها في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبـة الأولى جـاءت العبـارة رقم (51)، وهي "أن تكون البرامج الأكـاديميـة التي يقدمهـا الفرع في التخصـصـــات التي يحتاجها سـوق العمل المحلي" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن عينة الدراسـة من أعضـاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع في التخصـــصـــات التي يحتاجها ســوق العمل المحلي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المملكة العربية الســعودية ستهدف من استضافتها للفروع تعزيز النمو الاقتصادي، وتحسين جودة مخرجات التعليم العالي، وتطوير رأس المال البشـري، وسـد الاحتياج المحلي بمخرجات مؤهلة بكفايات عالمية، وهذا لن يتحقق ما لم تركز الفروع على التخصـصـــات التي يحتاجها سـوق العمل المحلي، في المقابل تسعى الفروع للكسب المادي، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق السعودي مما يضمن لها النجاح والاســتدامة، لن تحققها فيما لو قدمت تخصــصــات غير مطلوبة محليًا، ويتفق ذلك القول مع دراسة ويلكنز Wilkins (2016) التي أكدت أنه مما يساهم في نجاح الفروع ويقلل فرص فشلها وجود برامج أكاديمية تتناسـب مع احتياجات السـوق المحلية وتفضـيلات الطلاب، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة القحطاني (2017)، التي أكدت على أن تكون البرامج الأكاديمية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الدولية لسـوق العمل، ومناسـبة لاحتياجات سـوق العمل المحلي وخطط التنمية. وبالرجوع للتجارب الدولية والإقليمية يظهر أن الفروع في الصـــين والإمارات وماليزيا وسـنغافورة وقطر تقدم تخصـصـات وبرامج أكاديمية تتلاءم مع سـوق العمل ومتطلبات التنمية الوطنية.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (49)، وهي "أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع من البرامج المتميزة في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع من البرامج المتميزة في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه في ظل التحول الاقتصادي الذي تعيشه المملكة العربية السعودية، ولتحقيق رؤية المملكة 2030 ينبغي أن تستهدف من استضافتها للفروع الحصول على تعليم عالٍ أفضل مما هو موجود محليًا، من خلال استقطاب جامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية في التخصصات والبرامج الأكاديمية التي يمكنها أن تساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة قطر التي اشترطت أن تكون الجامعة الأم من أفضل عشر جامعات في التخصص.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (50)، وهي "أن تكافئ البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تكافئ البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لأهمية مكافأة البرامج المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم، مما سيساهم في توفير نفس التجربة للطلاب، والحفاظ على معايير الجودة ذاتها ويعزز من ثقة المستفيدين بمخرجات الفرع، الأمر الذي يضمن إلى حدٍ كبير أن مؤهلات خريجي الفرع مقاربة لمؤهلات خريجي الجامعة الأم، ويتفق هذا القول مع ألتباك Altbach (2007)، والذي طالب باستخدام المنهج نفسه في كل من الفرع والجامعة الأم، من جانب آخر أكد أحمد وبوكانان Ahmad and Buchanan (2017) أن جودة البرامج الأكاديمية المقدمة في الفروع ومطابقتها لمعايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم كانت أبرز الدوافع التي دفعت الطلاب للدراسة في الفروع.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (52)، وهي "أن تُكيف البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع مع السياق المحلي في إطار ضمان الجودة المنشودة في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تُكيف البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع مع السياق المحلي في إطار ضمان الجودة المنشودة في الجامعة الأم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تكييف البرامج الأكاديمية ومواءمتها مع السياق ستساهم في تجربة تعليمية أفضل للطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكد عليه ويت wite (2010) أنه ينبغي على قادة الفرع وأعضاء هيئة التدريس والموظفين فهم السياق المحلي، والتأكد من أن التعليم الذي يقدمونه يناسب هذا

السياق دون المساس بمعايير الجودة في الجامعة الأم، وكذلك دراسة العوضي (2013) التي أوصت بالتكيف مع البيئة المحلية، في حين تخالف هذه النتيجة الواقع الذي كشف عنه جوميز Gomez (2015) في دراسته، حين أوضح أن مزودي الخدمة لم يكونوا على استعداد لإجراء تغييرات لتلبية حاجات المجتمع المحلي، فالمناهج الدراسية غالبًا ما تكون ليست ذات صلة بالطلاب المحليين، في المقابل عملت ماليزيا والصين ووفقًا لدراسة هوو وآخرون Hou et al. (2016) على تعديل البرامج المقدمة في الفروع بما يتناسب مع احتياجات السوق المحلية، في حين أن البرامج في سنغافورة هي نفسها في بلد المنشأ.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (48)، وهي "أن تكون كافة البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع هي في الأصل برامج أكاديمية تُدَرس في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن تكون كافة البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع هي في الأصل برامج أكاديمية تُدَرس في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المملكة العربية السعودية من المتوقع أن تستهدف من استضافتها للفروع الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في الحصول على تعليم عالمي عالي الجودة، وهذا سيتحقق بشكل كبير عند تقديم الفرع لبرامج أكاديمية تُدرس بالجامعة الأم، وليست برامج مستحدثة خاصة بالفرع، بل ويفضل أن تكون من الجامعات ذات السمعة الحسنة في هذا التخصص تحديدًا، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة قطر التي لم تكتفِ بأن يقدم الفرع تخصصات تُدَرس في الجامعة الأم، بل اشترطت أن تكون من أفضل عشر جامعات في التخصص، خلاف الإمارات، حيث قدمت الفروع في بداياتها تخصصات لا تدرس بالأصل في الجامعة الأم، وبعد تعديل اللوائح المنظمة لعمل الفروع وفقًا للجنة الدولية لضمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] للترخيص للفروع في دبي، اشترطت أن يوفر الفرع برامج أكاديمية تمنحها المؤسسة التعليمية الأم، في حين يسمح للفرع استثنائيًا بتقديم برنامج أكاديمي مستحدث غير متوفر في الجامعة الأم، في حال رسخ الفرع لنفسه سجلاً قويًا للأداء في المناطق الحرة.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (53)، وهي "أن تكون البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع ذات ميزة تنافسية عالمية لاستقطاب الطلاب الدوليين" بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على أن تكون البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع ذات ميزة تنافسية عالمية لاستقطاب الطلاب الدوليين، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود طلبة دوليين بالفروع قد يعزز المكانة الدولية للتعليم العالي المحلي، ويساهم في الوقت نفسه في توفير مناخ أكاديمي عالمي بالفروع يدعم التبادل الثقافي والتنوع والاختلاف، واكتساب الطلبة السعوديين خبرات

عالمية متنوعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ستريتويزر وبيتشر Streitwieser and Beecher (2017) حول أهمية دمج الطلبة الدوليين مع الطلبة المحليين مما يساهم في تبادل الثقافات، كما جاءت هذه النتيجة متفقة مع تجربة الإمارات وسنغافورة والتي استهدفت بالدرجة الأولى الطلبة الأجانب والدوليين.

- في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (47)، وهي "ألا يقل عدد البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع عن ثلاثة برامج" بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على ألا يقل عدد البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع عن ثلاثة برامج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) والتي كشفت أن 66% من الفروع تقدم أكثر من برنامج أكاديمي، في المقابل جاءت هذه النتيجة مختلفة مع غاريت Garrett (2018)، الذي ذكر بأن العديد من الجامعات تدير مراكزَ خارجية تقدم مؤهلاً فرديًا أو عددًا محدودًا جدًا من المؤهلات، ويمكن تفسير ذلك بأن الفروع في بداياتها وتحسبًا لأي مخاطر مالية تبدأ بعدد محدود من البرامج، وبعد نجاحها تبدأ في التوسع التدريجي بالبرامج الأكاديمية المقدمة.

بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب:

للتعرف على الضوابط المتعلقة بالطلاب التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على عبارات هذا البعد، وبناءً على ذلك تم تحديد فئة درجة الموافقة التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (46) على النحو الآتي:

جدول (46)

استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
60	أن يبلَغ الطلبة بكافة التكاليف المالية ذات	442	81.3	86	15.8	13	2.4	3	0.6	0	0.0	4.78	0.50	عالية جدًا	1

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئة درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	الصلة قبل التسجيل.														
59	أن يحصل طلاب الفرع على كافة الحقوق الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم.	294	54.0	167	30.7	69	12.7	8	1.5	6	1.1	4.35	0.84	عالية جدًا	2
58	أن يعتمد الفرع نفس شروط قبول الطلاب المطبقة بالجامعة الأم.	225	41.4	198	36.4	99	18.2	13	2.4	9	1.7	4.13	0.91	عالية	3
61	ألا تقل نسبة الطلبة السعوديين المقيدين ببرامج الفرع الأكاديمية عن نصف مجموع أعداد الطلاب.	180	33.1	165	30.3	107	19.7	36	6.6	56	10.3	3.69	1.08	عالية	4
	المتوسط الحسابي العام											**4.24**	**0.58**	**عالية جدًا**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (46) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب (4.24) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على الضوابط المتعلقة بالطلاب التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية، وبانحراف معياري عام للبعد بلغ (0.58)، وهو أقل من (1)، مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة

عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة باعتبار الطلاب عنصرًا رئيسًا يستوجب فرض شروط توضح آلية قبولهم وتضمن لهم حقوقهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفوزان Alfouzan (2015) التي ذكرت أنه من عوامل نجاح الفروع اهتمامها بالطلبة وكل ما يتعلق بحاجاتهم ومشاكلهم الأكاديمية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (3.69 – 4.78)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.50 – 1.08)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الضوابط المتعلقة بالطلاب التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (60)، وهي "أن يبلَغ الطلبة بكافة التكاليف المالية ذات الصلة قبل التسجيل" بمتوسط حسابي بلغ (4.78)، وانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يبلَغ الطلبة بكافة التكاليف المالية ذات الصلة قبل التسجيل، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه من حق الطالب أن يعرف كل ما يتعلق بتكاليف دراسته قبل الالتحاق وبدء الدراسة بالفرع، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع المعايير الخاصة بالفروع التي حددتها اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] في دبي، والممثلة في أن يتم إبلاغ الطلبة بوضوح بكافة الرسوم والالتزامات المالية اللازمة للدراسة قبل التسجيل.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (59)، وهي "أن يحصل طلاب الفرع على كافة الحقوق الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية جدًا على أن يحصل طلاب الفرع على كافة الحقوق الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة باعتبار طلاب الفرع طلاب للجامعة الأم، يدرسون البرنامج نفسه، ويدفعون رسوم دراستهم، ويحصلون على مؤهلات ودرجات علمية معتمدة من الجامعة الأم، لذا من حقهم الحصول على الحقوق نفسها الممنوحة للطلاب في الحرم الجامعي الرئيس، وأن يوفر لهم مرافق متكاملة ومختبرات مجهزة وشبكة اتصالات ..إلخ، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة في الفرع واحتياجات طلبته، وبما يتوافق مع السياق المحلي، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع الشروط التي تفرضها اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات [UQAIB] (2015–2016) للترخيص

للفروع في دبي، والمتمثلة في أن يكون طلبة الفرع طلبةً للجامعة الأم، يتمتعون بكافة الحقوق والواجبات المنصـــوص عليها لنظرائهم، على أن يتم تحديد أية اختلافات في هذه الحقوق والواجبات يقتضيها السياق المحلي تحديدًا واضحًا، ويتم التعامل معها بالشكل المناسب، كما تتفق مع ماورد في الإطار النظري والذي أشار فيه كينسر Kinser (2011) إلى أن مصفوفة مبادئ برامج التعليم في الخارج الصـــادرة عن هيئات الاعتماد الإقليمية في الولايات المتحدة الأمريكية قد أقرت بأن كل طلبة الفرع يعتبرون طلابًا للجامعة الأم.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (58)، وهي "أن يعتمد الفرع نفس شـــروط قبول الطلاب المطبقة بالجامعة الأم" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية على أن يعتمد الفرع نفس شروط قبول الطلاب المطبقة بالجامعة الأم، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تطابق معايير القبول في الفرع والجامعة الأم من الممكن أن يســـاهم إلى حد كبير في تكافؤ مدخلاتهما، وبالتالي تحافظ الجامعة الأم على جودتها وسـمعتها الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة ستانفيلد Stanfield (2014)، التي كشفت أن من الاشتراطات التي فرضتها قطر على جامعة تكساس عند افتتاح فرع لها أن تتطابق متطلبات القبول للطلاب في الفرع مع شروط القبول في الجامعة الأم، كما تتفق مع ما ورد في الإطار النظري، والذي أشـــار فيه كينســـر Kinser (2011) إلى أن مصـــفوفة مبادئ برامج التعليم في الخارج الصـــادرة عن هيئات الاعتماد الإقليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، أكدت على أن تكون معايير القبول متشـــابهة، من جانب آخر يكشـف الواقع أنه من الصـعب توحيد معايير القبول لاختلاف مسـتوى مخرجات الثانوي في البلد المستضيف عن البلد المصدر، خصوصًا ما يتعلق بمهارات اللغة الإنجليزية، وقد اعتبر بغدادي Baghdady (2017) عدم قدرة خريجي المدارس على معايير القبول الصـــارمة في الفروع من التحديات التي تواجهها، وفي هذا الســياق يؤكد شـمس وهوســمان Shams and Huisman (2016) أن فروع الجامعات العالمية لم تستطع مطابقة معايير قبول الطلاب بالمعايير المتبعة بالجامعة الأم.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (61)، وهي "ألا تقل نســبة الطلبة الســعوديين المقيدين ببرامج الفرع الأكاديمية عن نصـف مجموع أعداد الطلاب" بمتوسـط حسـابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة عالية، على ألا تقل نسبة الطلبة السعوديين المقيدين ببرامج الفرع الأكاديمية عن نصف مجموع أعداد الطلاب، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الســماح بافتتاح فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية جاء ضـمن توجه البلاد نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 لتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الاقتصاد الوطني بمساهمة كوادر وطنية مؤهلة ذات كفايات وإمكانات

عالمية تتناسب والمرحلة الحالية، لذا فالمتوقع أن يستهدف بالدرجة الأولى للقبول بالفروع الطلبة السعوديون، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة قطر التي جعلت أولوية التسجيل في الفروع للطلاب القطريين، وكذلك الصين والتي بلغت نسبة الطلبة الصينين المسجلين بالفروع 90%، وماليزيا حيث بلغت نسبة الطلبة الماليزيين 70%.

من العرض السابق لنتائج السؤال الرابع يتضح أن إنشاء فروع للجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية يتطلب فرض مجموعة من الضوابط، تساهم في مواجهة تحديات الفروع، وتكييفها مع السياق المحلي، وبالتالي تحقيق الفروع لأهدافها، وضمان جودتها ونجاحها واستمراريتها.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس/ ما الرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس المتعلق بالرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، تم إعداد ثلاثة سيناريوهات (سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، سيناريو الفروع المستقلة)؛ لتمثل البدائل المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، عرضت على مجموعة من الخبراء باستخدام أسلوب دلفاي Delphi Technique من أجل الوصول إلى إجماع حول نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات لكل سيناريو، وجاءت نتائج الجولة الأخيرة "جولة الإجماع" على النحو الآتي:

سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:

للتعرف على رأي الخبراء حول عبارات أبعاد سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية (نقاط القوة- نقاط الضعف- الفرص- التحديات) تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة أفراد الدراسة من الخبراء على عبارات كل بعد من الأبعاد، وبناءً على ذلك تم تحديد النسبة المئوية التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (47) على النحو الآتي:

جدول (47)

استجابات أفراد الدراسة من الخبراء حول أبعاد سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية

	م	سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	ك / %	درجة الموافقة: عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
نقاط القوة	2	يعد مصدرًا إضافيًا لتمويل الجامعات السعودية المستضيفة.	ك	15	3	–	–	–	4.83	0.38	96.7	1
			%	83.8	16.7	–	–	–				
	3	ييسر تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية بين الجامعة السعودية المستضيفة والجامعات العالمية.	ك	11	6	1	–	–	4.56	0.62	91.1	2
			%	61.1	33.3	5.6	–	–				
	1	توفر البنية التحتية المهيأة لاستضافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية.	ك	10	7	1	–	–	4.50	0.62	90.0	3
			%	55.6	38.9	5.6	–	–				
	4	يعزز اسم الجامعة السعودية المستضيفة في الأوساط العالمية.	ك	8	6	4	–	–	4.22	0.81	84.4	4
			%	44.4	33.3	22.2	–	–				
	5	يساهم في فهم أكبر للبيئة المحلية ومتطلباتها في ظل وجود شريك أكاديمي.	ك	5	8	5	–	–	4.00	0.77	80.0	5
			%	27.8	44.4	27.8	–	–				
المتوسط الحسابي العام لنقاط القوة									**4.42**	**0.38**	**%88.4**	
نقاط الضعف	7	صعوبة توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم.	ك	9	9	–	–	–	4.50	0.51	90.0	1
			%	50.0	50.0	–	–	–				
	6	تفاوت الفرص بين الجامعات السعودية في استضافة الفروع واقتصارها على الجامعات الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة.	ك	9	7	2	–	–	4.39	0.70	87.8	2
			%	50.0	38.9	11.1	–	–				
	9	اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشريكين.	ك	8	5	5	–	–	4.17	0.86	83.3	3
			%	44.4	27.8	27.8	–	–				
	8	صعوبة استدامة الشراكات الأكاديمية في ظل تعاقب القيادات الجامعية.	ك	6	6	4	2	–	3.89	1.02	77.8	4
			%	33.3	33.3	22.2	11.1	–				
المتوسط الحسابي العام لنقاط الضعف									**4.24**	**0.44**	**%84.7**	
الفرص	11	نظام الجامعات الجديد الداعم لاستقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا.	ك	14	4	–	–	–	4.78	0.43	95.6	1
			%	77.8	22.2	–	–	–				
	10		ك	12	6	–	–	–	4.67	0.49	93.3	2

	م	سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	ك / %	درجة الموافقة: عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		توجه المملكة وفق رؤية 2030 نحو خصخصة قطاعات الدولة بما فيها قطاع التعليم العالي.	%	66.7	33.3	–	–	–				
	12	توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي.	ك	8	10	–	–	–	4.44	0.51	88.9	3
			%	44.4	55.6	–	–	–				
	13	تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية وفق مفهوم اقتصاديات السوق.	ك	7	10	1	–	–	4.33	0.59	86.7	4
			%	38.9	55.6	5.6	–	–				
	14	ثقة مجتمعية أكبر بالفروع لوجودها داخل حرم الجامعة السعودية.	ك	6	8	3	1	–	4.06	0.87	81.1	5
			%	33.3	44.4	16.7	5.6	–				
المتوسط الحسابي العام للفرص									**4.46**	**0.37**	**%89.1**	
التحديات	15	الافتقار للأطر القانونية والتشريعية المنظمة للشراكات الأكاديمية محليًا.	ك	13	5	–	–	–	4.72	0.46	94.4	1
			%	72.2	27.8	–	–	–				
	17	ضعف العمل بأنظمة الحوكمة في الجامعات السعودية.	ك	9	8	1	–	–	4.44	0.62	88.9	2
			%	50.0	44.4	5.6	–	–				
	16	حداثة نظام الجامعات السعودي واقتصار تطبيقه كمرحلة أولى على 3 جامعات فقط.	ك	9	6	2	–	1	4.22	1.06	84.4	3
			%	50.0	33.3	11.1	–	5.6				
	18	قبول مخرجات فروع الشراكة وتوظيفهم في سوق العمل المحلي.	ك	5	7	6	–	–	3.94	0.80	78.9	4
			%	27.8	38.9	33.3	–	–				
المتوسط الحسابي العام للتحديات									**4.33**	**0.49**	**%86.7**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (47) ما يلي:

إجماع الخبراء على جميع عبارات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بنسب مئوية تراوحت ما بين (77.8–96.7)، وجميعها أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، ولعل هذه النتيجة تعطي مؤشرًا إلى أن لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية نقاط قوة تدعم

من فرص نجاحه، ونقاط ضعف تحتاج إلى معالجه وإصلاح، وفرصًا ينبغي استثمارها، وتحديات يفضل مواجهتها والتغلب عليها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لين وكينسر Lane and Kinser (2013) التي كشفت أن لكل نموذج من نماذج فروع الجامعات العالمية فرصًا وعقبات، تتطلب المزيد من البحث لفهم العمليات التي يقوم عليها هذا النموذج.

فيما يتعلق ببعد نقاط القوة لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.42) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (88.4)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.38)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة خبراء الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء لأهمية فروع الشراكة الأكاديمية للجامعات السعودية، ودورها في تحسين جودة التعليم العالي ورفع مستوى التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لانفورد Lanford (2020) التي كشفت أنه خلال العشرين سنة الماضية حققت فروع الشراكة الأكاديمية توسعًا بسبب وجود عدة عوامل محفزة ساهمت في انتشارها كاستراتيجية لتعزيز المنافسة العالمية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد نقاط القوة لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.00- 4.83)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (80.0-96.7)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.38 – 0.81)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد نقاط القوة لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2)، وهي "يعد مصدرًا إضافيًا لتمويل الجامعات السعودية المستضيفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.83)، وانحراف معياري (0.38)، ونسبة مئوية بلغت (96.7)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من نقاط قوة سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية توفير مصدر إضافي لتمويل الجامعات السعودية المستضيفة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من الدوافع لإنشاء الفروع زيادة الموارد الذاتية للجامعات، وفي ظل توجه المملكة نحو الخصخصة واستقلالية الجامعات يمثل إنشاء الفروع داخل الحرم الجامعي فرصة استثمارية للجامعات السعودية المستضيفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحمادي وسالم (2017)، التي أشارت إلى أن من سبل تنمية الموارد المالية لجامعة الملك فيصل عقد شراكات

مع جامعات وكليات عالمية، وفتح فروع لها في الجامعة، مما يتيح لها الفرصـــة لتنمية مواردها المالية، واستثمار منشآتها، وتعزيز سمعتها كمركز للاستثمار الخاص.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (3)، وهي "ييســـر تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية بين الجامعة السـعودية المسـتضـيفة والجامعات العالمية" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية بلغت (91.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من نقاط قوة سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية تيسير تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية بين الجامعة السـعودية المسـتضـيفة والجامعات العالمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود فروع الشـراكة الأكاديمية داخل حرم الجامعات السـعودية لن يقتصـر بطبيعة الحال على الوجود المادي فقط، بل سـيتيح فرصًـا للتبادل العلمي والبحثي مما قد يسـهم في تحسـين أداء الجامعات المحلية كمًا ونوعًا، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره الخازم (2018) بأن وجود فروع للجامعات العالمية محليًا سـيرفع من جودة التعليم العالي السـعودي، وسـيتيح الفرصـة لها لعقد شـراكات وتبادل خبرات بشـكل أسـهل فيما لو كانت في أوطانها الأصـلية، كما تتفق مع دراسـة المبيريك (2016) التي أكدت أن بناء الشـــراكة الدولية مع جامعات متميزة يعد أحد الســـبل والوسائل العلمية لنقل الخبرة وبنائها في المؤسسات الأكاديمية في التعليم العالي.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (1) وهي "توفر البنية التحتية المهيأة لاستضـافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية بلغت (90.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراســـة من الخبراء على أن من نقاط قوة سـيناريو فروع الشـراكة الأكاديمية توفر البنية التحتية المهيأة لاسـتضـــافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود مبانٍ ومرافق تعليمية ومختبرات وتجهيزات وشـبكات اتصـــال وتقنية ...إلخ مهيأة؛ يعتبر عاملاً جاذبًا لفروع الجامعات العالمية لإنشـــاء فروعها داخل حرم الجامعات الســعودية، مما يســاهم في توفير الوقت اللازم لإنشـــاء الفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراســة لي Lee (2007) التي كشــفت بأن وجود مرافق عالية الجودة من أهم متطلبات إنشـاء فروع الشـراكة الأكاديمية، ودراسـة كليفودر Clifford (2015) التي أشـــارت إلى أن من الاعتبارات المهمة التي تعتبرها الجامعة الأم عند إنشـــاء فروعها الخارجية توفر البنية التحتية المهيأة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (4)، وهي "يعزز اسم الجامعة السـعودية المستضـيفة في الأوساط العالمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.81)، ونسبة مئوية بلغت (84.4)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسـة من الخبراء على أن من نقاط قوة سـيناريو فروع الشراكة الأكاديمية تعزيز اسم الجامعة السعودية المستضيفة في الأوساط العالمية، ويمكن أن

تعزى هذه النتيجة إلى أن التعاون الدولي مع الجامعات العالمية بأشـــكاله المتعددة؛ لا ســـيما استضـافة فرع عالمي داخل حرم الجامعة السـعودية سـيسـاهم في تعزيز اسـم الجامعة عالميًا، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكرته أماني شـعبان (2017) أن من آليات تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصـــنيفات العالمية عقد اتفاقات تعاون، وتعزيز برامج الشـــراكة مع الجامعات العالمية ذات التصنيف المميز لتبادل الخبرات.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (5)، وهي "يساهم في فهم أكبر للبيئة المحلية ومتطلباتها في ظل وجود شريك أكاديمي" بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.77)، ونسبة مئوية بلغت (80.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراســـة من الخبراء على أن من نقاط قوة ســيناريو فروع الشــراكة الأكاديمية أنه يســاهم في فهم أكبر للبيئة المحلية ومتطلباتها في ظل وجود شـريك أكاديمي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إنشـاء الفروع بالشـراكة مع جامعة سعودية، ووجودها داخل حرمها الجامعي قد يجعلها أكثر قربًا وتفهمًا للبيئة المحلية، إضافةً إلى أن عقد الشــراكة قد يتضــمن شــروطًا تكفل التكيف مع البيئة المحلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة مجلس التعليم الأمريكي [ACE] (2009) التي توصـــلت إلى أن من العوامل التي ســـاهمت في نجاح الفروع الأمريكية توافر الشـــركاء، وتوافقها مع الاحتياجات المحلية وأنظمة الدول المضـيفة، كما تتفق مع دراسـة لي Lee (2007) التي كشـفت أن فروع الشـراكة تركز أكثر على تلبية احتياجات المجتمع المحلي، وهو أمر مهم لنجاحها، وبالرجوع لتجربة الصـــين يظهر أنها اعتمدت نموذج الشـــراكة من أجل ضـــمان أكبر لتكييف برامج الفروع مع البيئة المحلية.

وفيما يتعلق ببعد نقاط الضـعف لسـيناريو فروع الشـراكة الأكاديمية بلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات هذا البعد (4.24) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشـير إلى أن أفراد الدراسـة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نســـبة مئوية بلغت (84.7)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.44)، وهو أقل من (1) مما يوضـح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسـة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء لنقاط ضـعف فروع الشراكة الأكاديمية للجامعات السعودية، والتي قد تهدد اســـتدامتها، وتؤثر على مســـتوى جودتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة لانفورد Lanford (2020) التي كشـف أنه على الرغم من الفوائد المحتملة لفروع الشـراكة الأكاديمية إلا أنها تواجه تحديات داخلية وخارجية.

وبالنظر إلى المتوسـطات الحسـابية لعبارات بعد نقاط الضـعف لسـيناريو فروع الشـراكة الأكاديمية، وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (3.89– 4.50)، وهذه المتوســـطات

تقع ضـمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسـب مئوية تراوحت ما بين (77.8–90.0)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.51 – 1.02)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصـحيح، مما يعكس تجانس اسـتجابات أفراد الدراسـة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضـح تفاصـيل كل عبارة من عبارات بعد نقاط الضـعف لسـيناريو فروع الشراكة الأكاديمية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (7)، وهي "صـــعوبة توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة مئوية بلغت (90.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن صـعوبة توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم من نقاط ضعف سيناريو فروع الشـــراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود شـــريك أكاديمي محلي، وإنشـاء الفرع داخل حرم الجامعة السـعودية قد يجعل من الصـعب توفير مناخ تعليمي مقارب لبيئة التعلم في حرم الجامعة الأم، ونظرًا لأهمية ذلك أكدت دراسـة تشـانغ Zhang (2016) على أن من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الفروع للحصول على الشرعية إنشاء بيئة على غرار الجامعة الأم.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (6)، وهي "تفاوت الفرص بين الجامعات السـعودية في استضافة الفروع، واقتصارها على الجامعات الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة" بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.70)، ونسـبة مئوية بلغت (87.8)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن تفاوت الفرص بين الجامعات السعودية في استضـافة الفروع، واقتصـارها على الجامعات الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة من نقاط ضـعف سـيناريو فروع الشـراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العدد الأكبر من الجامعات السـعودية هي جامعات ناشـئة قد لا تكون مهيأة لاسـتضـافة فروع لجامعات عالمية، حيث كشـفت دراسـة العردان (2020) أن الجامعات الناشـئة السـعودية تشـكل 70% من مجموع الجامعات في المملكة، لتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراســة الزهراني (2019)، والتي توصـــلت إلى أن من معوقات خصـخصـة الجامعات السـعودية تفاوت الفرص الاسـتثمارية بين الجامعات السـعودية تبعًا لموقعها الجغرافي، ودراسـة الغامدي (2019) التي كشـفت أن ضـعف البنية التحتية من المعوقات التي تحد من قدرة الجامعات السـعودية الناشـئة على تعزيز قدرتها التنافسـية، لتؤكد

ابتسام باسعيد (2019) على ضعف البنى الأساسية الإدارية والمادية والأكاديمية لدى بعض الجامعات، خصوصًا الناشئة منها.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (9)، وهي "اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشـــريكين" بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.86)، ونسبة مئوية بلغت (83.3)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشريكين من نقاط ضـــعف ســيناريو فروع الشــراكة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك لاختلاف البيئة الســياســية والاقتصــادية والاجتماعية والثقافية للبلدين المصــدر والمســتضــيف التي يتبع لهما الشــريكان الأكاديميان، وتتفق هذه النتيجة مع دراســة لي Lee (2007)، التي توصـــلت إلى أن تطوير ثقافة تنظيمية في حرم الشـراكة أمر صـعب؛ لأن كلاً منهما منظمة فريدة وامتداد لمؤسـسـات أخرى، ودراســة لانفورد Lanford (2020) التي توصــلت إلى أن من العوامل التي تؤثر على استدامة فروع الشراكة الأكاديمية سوء التفاهم الثقافي، واختلاف أهداف الشريكين.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (8)، وهي "صـعوبة استدامة الشراكات الأكاديمية في ظل تعاقب القيادات الجامعية" بمتوسـط حسـابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (1.02)، ونسـبة مئوية بلغت (77.8)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن صعوبة استدامة الشراكات الأكاديمية في ظل تعاقب القيادات الجامعية من نقاط ضـعف سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة البيئة الأكاديمية التي تقوم على تعاقب القيادات الأكاديمية بشـــكل دوري، مما قد يترتب عليه تأثر رؤية الجامعة بتوجهات القادة وأهدافهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء به لانفورد Lanford (2020)، حين ذكر أن من العوامل التي تؤثر على استدامة فروع الشراكة الأكاديمية العالمية دوران القادة، واعتبر استقرار القادة عاملاً أساسيًا في الحفاظ على رؤية ثابتة ومسار للشراكة العالمية، وهنا تجدر الإشارة بأن الأمر لا يتطلب استقرار القادة بقدر وجود هوية ورؤية ثابتة للمؤسسة الأكاديمية لا تتأثر بقيادات أكاديمية أو إدارية.

وفيما يتعلق ببعد الفرص لسـيناريو فروع الشـراكة الأكاديمية بلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات هذا البعد (4.46) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نســـبة مئوية بلغت (89.1)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.37) وهو أقل من (1) مما يوضـح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ادارك خبراء الدراسة لوجود عدة فرص من الممكن استثمارها لتحقيق نجاح وتوسع في فروع الشراكة الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه ويلكنز وجوسولا Wilkins and

Juusola (2018) بتنوع وتعدد النماذج والأشـكال التنظيمية للفروع مع وجود فرص ومؤشـرات بانتشار أوسع، وتفضيل لنموذج الشراكة.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الفرص لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.06– 4.78)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (81.1– 95.6)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسـبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسـة، مما يشـير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.43 – 0.87)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضـح تفاصـيل كل عبارة من عبارات بعد الفرص لسـيناريو فروع الشراكة الأكاديمية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (11)، وهي "نظام الجامعات الجديد الداعم لاسـتقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا" بمتوسط حسابي بلغ (4.78)، وانحراف معياري (0.43)، ونسبة مئوية بلغت (95.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن نظام الجامعات الجديد الداعم لاستقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا من فرص سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الجامعات منح ثلاث جامعات سـعودية كمرحلة أولى استقلاليتها، وهي جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، الأمر الذي سيترتب عليه عملها على تعزيز مواردها الذاتية، وتعزيز مجالات التعاون الدولي، وتعتبر الشراكة الأكاديمية مع جامعة عالمية، واستضافة فرع لها داخل حرمها الجامعي فرصـة لتطوير جوانبها الأكاديمية، وتعزيز مواردها المالية، وتحسـين سـمعتها في الأوسـاط العالمية، وتتفق النتيجة مع دراسـة باسـعيد (2019)، والتي كشـفت أن من الفوائد المتوقعة لاستقلالية الجامعات الحكومية السعودية سهولة الدخول في شراكات محلية، وعالمية واستجلاب التمويل اللازم.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (10)، وهي "توجه المملكة وفق رؤية 2030 نحو خصـخصـة قطاعات الدولة بما فيها قطاع التعليم العالي" بمتوسـط حسـابي بلغ (4.67)، وانحراف معياري (0.49)، ونسـبة مئوية بلغت (93.3)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسـة من الخبراء على أن توجه المملكة وفق رؤية 2030 نحو خصـخصـة قطاعات الدولة بما فيها قطاع التعليم العالي من فرص سـيناريو فروع الشـراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن خصخصة قطاع التعليم العالي سيتيح الفرصة للجامعات السعودية لبناء شراكات عالمية بحثية وأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشـار إليه النفيعي (2019) أن رؤية المملكة

2030 قد مهَّدت الطريق أمام مؤسسات التعليم العالي لتبني مداخل حديثة، وآليات عمل جديدة تواكب تطلعات الرؤية، وتشارك بفاعلية في تحقيقها من خلال تبني مفهوم الخصخصة، والذي سيخفف بعضًا من الأعباء الإدارية والمالية التي تقوم بها الدولة تجاه الجامعات.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (12)، وهي "توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي" بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة مئوية بلغت (88.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي من فرص سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية حتى تواكب التطورات العالمية، وترفع من سمعتها في التصنيفات العالمية اتجهت نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة القحطاني (2017)، التي أكدت على تنوع جهود الجامعات السعودية في تدويل التعليم العالي، وتعدد المبادرات والبرامج والمشروعات ذات العلاقة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (13)، وهي "تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية وفق مفهوم اقتصاديات السوق" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري (0.59)، ونسبة مئوية بلغت (86.7)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من الفرص التي يتيحها سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية وفق مفهوم اقتصاديات السوق، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن استضافة الجامعات لفروع الشراكة الأكاديمية سيتيح فرصًا لتعزيز قدراتها التنافسية، لتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة الزهراني (2019) التي توصلت إلى أن من دوافع خصخصة الجامعات السعودية تشجيع المنافسة بين الجامعات وفق مفهوم اقتصاديات السوق، كما يؤكد الخازم (2018) أن استقطاب فروع لجامعات عالمية يجب أن يقوم على رؤية استراتيجية تهدف إلى رفع القيمة التنافسية العلمية للجامعات السعودية، وتوليد المعرفة، وتطوير السياسات، وزيادة الاستثمار التعليمي المحلي والأجنبي.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (14)، وهي "ثقة مجتمعية أكبر بالفروع لوجودها داخل حرم الجامعة السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.87)، ونسبة مئوية بلغت (81.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من فرص سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية تعزيز ثقة المجتمع بالفروع لوجودها داخل حرم الجامعة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اتباع نموذج الشراكة الأكاديمية، ووجود الفروع داخل حرم الجامعة السعودية قد يجعلها أكثر احترامًا للهوية الوطنية؛ مما سيمنحها ثقة مجتمعية أكبر، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة الصين، حيث ساهم اعتمادها لنموذج الشراكة الأكاديمية في تقييد الاستثمار

الأجنبي بالعديد من الأحكام، منها الالتزام بالقوانين الصينية، وتنفيذ سياسات الصين التعليمية، والتوافق مع أخلاقيات الرأي العام الصيني، لتكسب ثقة الحكومة والمجتمع الصيني.

وفيما يتعلق ببعد التحديات لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.33) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (86.7) وبانحراف معياري عام بلغ (0.49) وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة أن فروع الشراكة الأكاديمية في المملكة باعتبارها تعاونًا بين شريكين أكاديميين محلي وآخر عالمي قد تواجه تحديات تقف أمام نموها واستمراريتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لانفورد Lanford (2020) التي كشفت أنها على الرغم من التوسع في فروع الشراكة الأكاديمية وانتشارها إلا أنها تواجه تحديات تهدِّد بقاءها واستدامتها.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحديات لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (3.94– 4.72)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (78.9–94.4)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.46 – 1.06)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد التحديات لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (15)، وهي "الافتقار للأطر القانونية والتشريعية المنظمة للشراكات الأكاديمية محليًا" بمتوسط حسابي بلغ (4.72)، وانحراف معياري (0.46)، ونسبة مئوية بلغت (94.4)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن الافتقار للأطر القانونية والتشريعية المنظمة للشراكات الأكاديمية محليًا من تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة بأن ضعف التشريعات والقوانين المنظمة للشراكة الأكاديمية قد يؤدي إلى تقليل ثقة الجامعات العالمية في الدخول بشراكات أكاديمية مع الجامعات المحلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2019) التي كشفت عن ضعف الأطر التشريعية العامة التي تمكن عمليات التخصيص وترفع حوكمتها، كما كشفت عن ضعف الشراكات بين الجامعات السعودية والجامعات العالمية في مجال

الخصخصة، وفي هذا السياق يؤكد الخازم (2018) أن استقطاب الجامعات العالمية لتأسيس فروع لها بالمملكة يتطلب تحسين البيئة القانونية والتنظيمية.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (17)، وهي "ضعف العمل بأنظمة الحوكمة في الجامعات السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية بلغت (88.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن ضعف العمل بأنظمة الحوكمة في الجامعات السعودية من تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الدخول في شراكات أكاديمية مع جامعات عالمية يتطلب نظام حوكمة يقوم على الشفافية والمحاسبية والمساءلة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفحيلة (2019) التي توصل فيها إلى أن هناك ضعفًا في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، حيث لا تعتمد إدارة الجامعات السعودية مبدأ الإفصاح والشفافية والمشاركة في كثير من سياساتها وتعاملاتها الداخلية والخارجية، ودراسة باسعيد (2019) التي توصلت إلى أن من تحديات استقلالية الجامعات السعودية افتقاد المجتمع لثقافة الحوكمة ومقتضياتها.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (16)، وهي "حداثة نظام الجامعات السعودي واقتصار تطبيقه كمرحلة أولى على 3 جامعات فقط" بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (1.06)، ونسبة مئوية بلغت (84.4)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن حداثة نظام الجامعات السعودي، واقتصار تطبيقه كمرحلة أولى على 3 جامعات فقط من تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام الجامعات (2019) سيطبق بشكل تدريجي في السنة الأولى على 3 جامعات كمرحلة أولى، مع منح الجامعات المستقلة فترة انتقالية لمدة (سنة) ابتداءً من تاريخ نفاذ مشروع النظام، حيث يستمر خلالها العمل باللوائح الجامعية الجارية إلى أن يُصدر مجلس شؤون الجامعات اللوائح المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات لتتوافق مع أحكام النظام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باسعيد (2019) التي كشفت على أن من معوقات نجاح تطبيق استقلالية الجامعات الحكومية السعودية ضبابية مفهوم الاستقلالية ومقتضياتها لدى أفراد المجتمع وبعض منسوبي الجامعات، وخلو النظام من تعريف تفصيلي للاستقلالية تنظيمًا وتطبيقًا ومتابعة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (18)، وهي "قبول مخرجات فروع الشراكة وتوظيفهم في سوق العمل المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.80)، ونسبة مئوية بلغت (78.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن قبول مخرجات فروع الشراكة وتوظيفهم في سوق العمل المحلي من تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الثقة بمخرجات فروع الشراكة بسبب صعوبة تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم، كمعايير القبول والتعيين والتدريس والمناهج، وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة محمود (2008)، التي توصلت إلى أن من القيود على تجارة التعليم العالي نقص فرص الاعتراف بالدرجات العلمية التي تمنحها المؤسسات التعليمية، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع تجربة الصين، والتي كما ذكر هيلي Healey (2015) لا تقبل بعض ولاياتها الدرجات العلمية التي تمنحها فروع الشراكة، ولا يمكن لخريجها العمل في القطاع العام ما لم يحصلوا على شهادة مزدوجة من كلٍ من الجامعة الأم والجامعة المحلية.

سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:

للتعرف على نتائج أبعاد سيناريو التحالفات الاستراتيجية (نقاط القوة– نقاط الضعف– الفرص– التحديات) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة أفراد الدراسة من الخبراء على عبارات كل بعد من أبعاد هذا السيناريو، وبناءً على ذلك تم تحديد النسبة المئوية التي حصلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضح في جدول (48) على النحو الآتي:

جدول (48)

استجابات أفراد الدراسة من الخبراء حول أبعاد سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية

البعد	م	سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
نقاط القوة	19	ضمان الوفرة المالية لتمويل الفرع.	ك	15	3	–	–	–	4.83	0.38	96.7	1
			%	83.3	16.7	–	–	–				
	20	تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تستهدف سوق العمل السعودي.	ك	10	8	–	–	–	4.56	0.51	91.1	2
			%	55.6	44.4	–	–	–				
	22	تسهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشاء الفرع.	ك	8	9	1	–	–	4.39	0.61	87.8	3
			%	44.4	50.0	5.6	–	–				
	21	توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي يتلاءم مع الثقافة والسياق المحلي.	ك	6	7	5	–	–	4.06	0.80	81.8	4
			%	33.3	38.9	27.8	–	–				

البعد	م	سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
المتوسط الحسابي العام لنقاط القوة									**4.46**	**0.42**	**%89.2**	
نقاط الضعف	23	التدخلات في الشؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي.	ك	11	7	–	–	–	4.61	0.50	92.2	1
			%	61.1	38.9	–	–	–				
	25	التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مستوى الجودة.	ك	10	5	2	–	1	4.28	1.07	85.6	2
			%	55.6	27.8	11.1	–	5.6				
	26	صعوبة معالجة أوضاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين.	ك	6	7	5	–	–	4.06	0.80	81.1	3
			%	33.3	38.9	27.8	–	–				
	24	صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاستراتيجي من جهة، ورؤية الجامعة الأم وأهدافها من جهة أخرى.	ك	8	3	5	2	–	3.94	1.11	78.9	4
			%	4.44	16.7	27.8	11.1	–				
المتوسط الحسابي العام لنقاط الضعف									**4.22**	**0.62**	**%84.4**	
الفرص	27	يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الطامحة لبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية.	ك	13	5	–	–	–	4.72	0.46	94.4	1
			%	72.2	27.8	–	–	–				
	29	يعزز السمعة الأكاديمية الدولية للجامعات العالمية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية.	ك	11	7	–	–	–	4.61	0.50	92.2	2
			%	61.1	38.9	–	–	–				
	30	يحقق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي.	ك	10	8	–	–	–	4.56	0.51	91.1	3
			%	55.6	44.4	–	–	–				
	28	يمنح فرصًا استثمارية واعدة للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة.	ك	8	10	–	–	–	4.44	0.51	88.9	4
			%	44.4	55.6	–	–	–				
	31	قبول مجتمعي للفروع لوجود الحليف الاستراتيجي المحلي.	ك	7	9	2	–	–	4.28	0.67	85.6	5
			%	38.9	50.0	11.1	–	–				

البعد	م	سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
المتوسط الحسابي العام للفرص									**4.52**	**0.32**	**%90.4**	
التحديات	33	ضعف الأطر التشريعية والرقابية التي تعزز من التحالفات الاستراتيجية وترفع من مستوى حوكمتها.	ك	11	6	1	–	–	4.56	0.62	91.1	1
			%	61.1	33.3	5.6	–	–				
	34	صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل شروط الحليف الاستراتيجي.	ك	9	5	4	–	–	4.28	0.83	85.6	2
			%	50.0	27.8	22.2	–	–				
	32	التغيرات المحتملة في أنظمة ولوائح الاستثمار الأجنبي محليًا ودوليًا.	ك	7	7	3	1	–	4.11	0.90	82.2	3
			%	38.9	38.9	16.7	5.6	–				
	35	إلغاء أو تقليص بعض الحوافز والتسهيلات المقدمة من قبل الحليف الاستراتيجي.	ك	4	10	4	–	–	4.00	0.69	80.0	4
			%	22.2	55.6	22.2	–	–				
المتوسط الحسابي العام للتحديات									**4.24**	**0.53**	**%84.7**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (48) ما يلي:

إجماع الخبراء على جميع عبارات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، بنسب مئوية تراوحت ما بين (78.9–96.7)، وجميعها أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، ولعل هذه النتيجة تعطي مؤشرًا إلى أن لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية نقاط قوة تعزز من فرص النجاح، ونقاط ضعف تحتاج إلى معالجة وإصلاح، وفرص ينبغي استثمارها، وتحديات يفضل مواجهتها والتغلب عليها من أجل استدامة الفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بورغوس Borgos (2016) حين ذكر بأن نجاح الفروع واستدامتها يعتمد على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية المتواجدة فيها.

فيما يتعلق ببعد نقاط القوة لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.46) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (89.2)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.42)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن

أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة بتمتع سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بميزات جاذبة للجامعات العالمية لافتتاح فروع لها بالمملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة قطر، حيث ساهم تبنيها لنموذج التحالفات الاستراتيجية في استضافتها لفروع لجامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد نقاط القوة لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية ، وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.06- 4.83)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (81.8- 96.7)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.38 – 0.80)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد نقاط القوة لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (19)، وهي "ضمان الوفرة المالية لتمويل الفرع" بمتوسط حسابي بلغ (4.83)، وانحراف معياري (0.38)، ونسبة مئوية بلغت (96.7)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن ضمان الوفرة المالية لتمويل الفرع من نقاط قوة سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة نموذج التحالفات الاستراتيجية التي تقوم على أن يتكفل الحليف الاستراتيجي بالدعم المادي مما يقلل المخاطر المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ستريتويزر وبيتشر Streitwieser and Beecher (2017)، التي أكدت بأن وجود الدعم المادي يقلل المخاطر المالية، ويُمكِن الفرع من التركيز على توظيف أعضاء هيئة تدريس وموظفين من ذوي الكفاءة، وقبول الطلبة المؤهلين وبناء برامج أكاديمية تتناسب مع البيئة المحلية مع الحفاظ على الجودة الأكاديمية، ودراسة بيتشر Beecher (2016)، والتي كشفت أن جامعة جنت في كوريا تغلبت على المخاطر المالية من خلال العمل مع حليف مالي قوي ممثلاً في حكومة كوريا الجنوبية، وخلق منظمة غير ربحية لتمثيل الفرع، والتي ساعدت في تغطية الشؤون القانونية والمخاطر المالية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (20)، وهي "تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تستهدف سوق العمل السعودي" بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة مئوية بلغت (91.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تستهدف سوق العمل السعودي من نقاط قوة سيناريو

فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود حليف استراتيجي– سواءً كان الحكومة أو مؤسسة أو شركة عامة أو خاصة– داعم وممول للفرع يتطلب من الفرع تقديم تخصصات نوعية تدعم التنمية الاقتصادية في البلاد، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة قطر، حيث ساهم وجود الحليف الاستراتيجي في تركيز الفروع على التخصصات والبرامج الأكاديمية التي تخدم سوق العمل القطري.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (22)، وهي "تسهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشاء الفرع" بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.61)، ونسبة مئوية بلغت (87.8)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن تسهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشاء الفرع من نقاط قوة سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود حليف استراتيجي محلي قد يوفر الوقت والجهد، ويسهل الإجراءات اللازمة للحصول على التراخيص المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة قطر، حيث ساهم تبني نموذج التحالفات الاستراتيجية بتكفل مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع بكافة الإجراءات التنظيمية والإجرائية والقانونية اللازمة لتشغيل الفروع.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (21)، وهي "توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي يتلاءم مع الثقافة والسياق المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.80)، ونسبة مئوية بلغت (81.8)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي يتلاءم مع الثقافة والسياق المحلي من نقاط قوة سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود حليف استراتيجي محلي يمكنه أن يساهم في توفير مناخ أكاديمي مرتبط بالسياق المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تشانغ Zhang (2016) التي توصلت إلى أن من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الفروع للحصول على الشرعية التوافق مع البيئة المحلية، واحتياجاتها وأنظمتها وقوانينها، وهذا جميعه يمكنه أن يتحقق عند تبني سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية.

وفيما يتعلق ببعد نقاط الضعف لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.22) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (84.4)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.62)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء لنقاط ضعف سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، والتي قد تهدد استدامة الفروع، وتؤثر على مستوى جودتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني

(2010)، التي كشفت عن القصور في بناء التحالفات والشراكات مع قطاعات الأعمال في التعليم العالي السعودي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد نقاط الضعف لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (3.94– 4.61)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (78.9– 92.2)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.50 – 1.11)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد نقاط الضعف لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (23)، وهي "التدخلات في الشؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.50)، ونسبة مئوية بلغت (92.2)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن التدخلات في الشؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي من نقاط ضعف سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الاعتماد على الحليف الاستراتيجي في تمويل الفرع قد يترتب عليه تدخلاته في الشؤون الأكاديمية أو الإدارية، إضافةً إلى أن عدم وضوح بنود التحالف وعموميتها أو ضعف الالتزام بها قد يحدث لبسًا في الحقوق والواجبات، وتحديد نطاق المسؤوليات، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة جامعة جورج ميسون الأمريكية [GMU] والتي ذكر لين Lane (2011b) أنها أغلقت فرعها في الإمارات بسبب الخلافات مع شريكها المحلي، الأمر الذي أدى إلى معالجة هذه الإشكالية في دليل اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات في دبي (2015–2016) [UQAIB] والذي أشار إلى أنه لا يسمح لأي مستثمر أو مزود للبنية التحتية الأكاديمية، أو شريك تجاري بالتدخل في اتخاذ القرار التعليمي لفرع المؤسسة التعليمية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (25)، وهي "التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مستوى الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (1.07)، ونسبة مئوية بلغت (85.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مستوى الجودة من نقاط ضعف سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، وقد تبدو هذه النقطة ظاهرة بشكل أكبر عندما يكون الحليف الاستراتيجي مؤسسة أو شركة خاصة وليس

الحكومة، ويتفق ذلك مع دراســـة هيلي Healey (2015) حين ذكر بأن وجود حليف محلي وتحديدًا من القطاع العقاري أو المالي يجعل الفرع تجاريًا، بحيث يركز بشكل أكبر على تحقيق أقصى قدر من الأرباح، وفي المملكة العربية السعودية كشفت دراسة الحكير (2015) أن من أهم التهديدات التي تواجه تطبيق تدويل التعليم العالي بالمملكة، التركيز على تحقيق الأرباح على حساب الجودة.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (26)، وهي "صـــعوبة معالجة أوضـــاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين" بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.80)، ونسبة مئوية بلغت (81.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن صعوبة معالجة أوضاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين من نقاط ضعف سيناريو فروع التحالفات الاســـتراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن فروع التحالفات الاســـتراتيجية قد تتعرض لخلافات بين الحلفاء قد ينتج عنها الاخلال ببنود العقد أو إلغاؤه ومن ثم إغلاق الفرع، مما يتطلب وجود اســـتراتيجية تضـــمن حقوق الطلبة، وجاءت هذه النتيجة مرتبطة بالنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، والتي كشفت أن من الضوابط التي ينبغي على الجامعة الأم الالتزام بها تقديم الضمانات الكافية لاستكمال طلاب الفرع برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصريحه الأكاديمي أو إغلاقه، ولمعالجة هذه الإشكالية أشار دليل اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات في دبي (2015–2016) [UQAIB] بأن تنص الاتفاقية المبرمة بين الجامعة الأم وأي شـــركاء لها في الفرع (مثل المســـتثمرين، أو موفري البنية التحتية الأكاديمية) على إجراءات واضحة لعملية فض النزاعات، وفي حال نشوء نزاع لم يتم حله بالسرعة المناسبة، فإنه يحق لهيئة المعرفة التدخل إما بإلغاء التصريح الأكاديمي، أو فرض شروط على استمرار هذا التصريح، وقد تصل إلى إقصاء شريك المشروع من النشاط المصرح له.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (24)، وهي "صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاســـتراتيجي من جهة ورؤية الجامعة الأم وأهدافها من جهة أخرى" بمتوســـط حســـابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (1.11)، ونسبة مئوية بلغت (78.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراســـة من الخبراء على أن صـــعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاســـتراتيجي من جهة، ورؤية الجامعة الأم وأهدافها من جهة أخرى من نقاط ضـــعف ســـيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الاختلافات الثقافية والتنظيمية والاستراتيجية بين الحليفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراســـة هيليHealy (2016)، والتي كشـــفت عن صـــعوبة الموازنة بين أهداف أصـحاب المصـلحة الرئيسـين، سـواءً الجامعة الأم التي تريد الحفاظ على الجودة الأكاديمية وتوليد الإيرادات، والحليف الاســـتراتيجي الذي يريد تحقيق أقصـــى قدر من الربح التشـغيلي، والحكومة المضـيفة التي غالبا ما تريد التحكم في الرسـوم والمناهج الدراسـية،

والطلاب الذين يريدون مؤهلات معترف بها دوليًا، والمنافسون المحليون الذين يرغبون في الحصول على حصة في السوق.

وفيما يتعلق ببعد الفرص لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.52) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (90.4) وبانحراف معياري عام بلغ (0.32)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة للفرص المتعددة التي يتيحها سيناريو التحالفات الاستراتيجية، سواءً للمستثمرين من الحلفاء الاستراتيجيين المحليين والجامعات الأم، والتنمية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012) والتي كشف أن وجود شريك أو حليف محلي سيساهم في التقليل من المخاطر، وزيادة فرص النجاح.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الفرص لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.28– 4.72)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (85.6–94.4)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.46 – 0.67)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الفرص لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (27)، وهي "يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الطامحة لبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.72)، وانحراف معياري (0.46)، ونسبة مئوية بلغت (94.4)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن سيناريو التحالفات الاستراتيجية يتماشى مع رؤية المملكة 2030 الطامحة لبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية، مما يمثل فرصة داعمة لهذا السيناريو، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه من ضمن برامج تحقيق رؤية 2030 برنامج الشراكات الاستراتيجية، والذي يدعم مبادرات الشراكة الإقليمية والعالمية في قطاعات الدولة المختلفة بما فيها التعليم العالي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه ابتسام باسعيد (2019) حول أن

رؤية المملكة 2030 ركزت على جودة التعليم الجامعي من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (29)، وهي "يعزز السمعة الأكاديمية الدولية للجامعات العالمية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية" بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.50)، ونسبة مئوية بلغت (92.2)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من الفرص التي يتيحها سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية للجامعات العالمية أنه يعزز سمعتها الأكاديمية في الأوساط الدولية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من أبرز دوافع الجامعات العالمية عند افتتاح فروع خارجية لها تعزيز سمعتها الأكاديمية، وتنمية مواردها المالية، ويمنح سيناريو التحالفات الاستراتيجية فرصة لتحقيق تلك الأهداف بدون مخاطرة مالية، والتي يتحملها عادةً الحليف الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ويلكنز وهوسمان Wilkins and Huisman (2012)، التي أشارت إلى أن الجامعات الأم حتى تتحوط من مخاطر إنشاء فروعها الخارجية تدخل في شراكة مع حليف من البلد المستضيف.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (30)، وهي "يحقق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي" بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة مئوية بلغت (91.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من الفرص التي يتيحها سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية أنه يحقق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود حليف استراتيجي من قطاع الأعمال والصناعة قد يساهم في ربط التعليم العالي ببرامجه وتخصصاته وأبحاثه وبياناته باحتياجات تلك القطاعات، لتأتي هذه النتيجة استجابة لما توصلت له دراسة السيد (2019) حول ضعف الشراكة بين القطاع الصناعي والجامعات في البحث العلمي، الأمر الذي يتطلب البحث عن طرق تفعل دور الجامعات في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الصناعة بالمملكة وصولاً للاقتصاد القائم على المعرفة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (28)، وهي "يمنح فرصًا استثمارية واعدة للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة" بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة مئوية بلغت (88.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من الفرص التي يتيحها سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية أنه يمنح فرصًا استثمارية واعدة للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن سوق التعليم العالي السعودي يعتبر من الأسواق الجاذبة للاستثمار حيث كشف التقرير الربعي الصادر عن الهيئة العامة للاستثمار (2019) أن قطاع التعليم في المملكة من القطاعات الأكثر جذبًا على

مستوى الفرص الاستثمارية محليًا وإقليميًا، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) أنه من الفرص التي تتيحها الفروع تنظيم شراكات بحثية وعلمية تطويرية مع المؤسسات الصناعية والأكاديمية في البلدان المستضيفة.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (31)، وهي "قبول مجتمعي للفروع لوجود الحليف الاستراتيجي المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.67)، ونسبة مئوية بلغت (85.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من الفرص التي يمكن أن يحظى بها سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية هي القبول المجتمعي لوجود الحليف الاستراتيجي المحلي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود الحليف الاستراتيجي المحلي سواءً كان الحكومة السعودية، أو مؤسسة حكومية، أو خاصة يجعل الفرع يعمل ضمن بيئة أكثر ملاءمة للسياق المحلي، الأمر الذي ينعكس على تقبل المجتمع للفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بغدادي Baghdady (2017) التي كشفت أن الفروع في الخليج العربي تحظى بقبول عام، ولا تعتبر بالضرورة تهديدًا للثقافة المحلية، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة والش Walsh (2019) التي كشفت عن مخاوف مجتمعية واجهت فروع التحالفات الاستراتيجية في المدينة التعليمية بقطر تتعلق بضياع الدين والهوية الثقافية، إلا أنها اتبعت استراتيجيات، وقدمت مبادرات وشراكات مع المدارس العامة والمؤسسات المجتمعية ساهمت في تقليل هذه المخاطر.

وفيما يتعلق ببعد التحديات لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.24) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (84.7)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.53)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة بأن فروع التحالفات الاستراتيجية باعتبارها تحالفًا بين شريكين أحداهما أكاديمي يتمثل في الجامعة الأم التي يتبع لها الفرع، والحليف المحلي، سواء كان الحكومة أو شركة أو مؤسسة عامة أو خاصة قد تواجه تحديات تتعلق بالتنظيم والحوافز والإجراءات وغيرها قد تحد من نموها واستمراريتها، وتتفق هذه النتيجة مع ألتباك Altbach (2011) حين أكد ان إنشاء الفروع يحتمل أن يكون محفوفًا بالمخاطر بالنسبة لكلا الحليفين، الجامعة الأم والحليف الاستراتيجي في البلد المستضيف.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحديات لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، وعددها (4) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.00– 4.56)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة

موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (80.0–91.1)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.62 – 0.90) وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد التحديات لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (33)، وهي "ضعف الأطر التشريعية والرقابية التي تعزز من التحالفات الاستراتيجية، وترفع من مستوى حوكمتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية بلغت (91.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن ضعف الأطر التشريعية والرقابية التي تعزز من التحالفات الاستراتيجية، وترفع من مستوى حوكمتها من تحديات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حداثة الاستثمار الأجنبي في التعليم العالي بالمملكة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحكير (2015)، التي كشفت أن من أبرز معوقات التعاون الأكاديمي الدولي عدم وضوح القوانين الضابطة لآلية التعاون مع الجامعات الأجنبية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (34)، وهي "صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل شروط الحليف الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية بلغت (85.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من التحديات التي ستواجه سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل شروط الحليف الاستراتيجي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعات النخبة العالمية تحرص على سمعتها وهويتها الأكاديمية وبالتالي فقد تفضل إنشاء فروع مستقلة بدلاً من الدخول في شراكة مع حليف استراتيجي قد يتدخل في شؤونها الإدارية والأكاديمية، أو يفرض شروطًا تؤثر على جودة أدائها، وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع تجربة قطر، والتي ساهم تبنيها لنموذج فروع التحالفات الاستراتيجية وتكفلها بتمويل الفروع بالكامل، في استضافة فروع لجامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية حسنة، وتصنف ضمن أفضل عشر جامعات في التخصص.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (32)، وهي "التغيرات المحتملة في أنظمة ولوائح الاستثمار الأجنبي محليًا ودوليًا" بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري (0.90)، ونسبة مئوية بلغت (82.2)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن التغيرات المحتملة في أنظمة ولوائح الاستثمار الأجنبي محليًا ودوليًا من تحديات سيناريو فروع التحالفات

الاســـتراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم اســـتقرار أســـواق الاقتصـــاد العالمية، والتحولات المتسارعة التي تشهدها المرحلة الحالية على المستوى الوطني والعالمي، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة الصـــين، حيث أشـــار ماكي Mackie (2019b) إلى أن التحديثات التي أجريت على نظام التعاون الصيني الأجنبي عام 2007 أدت إلى تعليق الموافقات على البرامج والمؤسسات الأجنبية الجديدة ومنها الفروع حتى عام 2010، وإغلاق أكثر من 200 برنامج.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (35)، وهي " إلغاء أو تقليص بعض الحوافز والتسهيلات المقدمة من قبل الحليف الاســـتراتيجي" بمتوســـط حســـابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.69)، ونسبة مئوية بلغت (80.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن إلغاء أو تقليص بعض الحوافز والتسهيلات المقدمة من قبل الحليف الاستراتيجي من تحديات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض الأسباب التي قد تستدعي تقليص الحوافز أو إلغاءها، منها ضعف معدلات تسجيل الطلاب، وانخفاض المردود المادي، والخلافات مع القادة بالجامعة الأم وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصـــل إليه ستريتويزر وبيتشر Streitwieser and Beecher (2017) بأن من سلبيات الفروع تراجع الدعم من قبل الشـــريك المســـتضـــيف في البلد المحلي، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع تجربة الإمارات، ففي عام 2009 أغلقت جامعة جورج ميســـون [GMU] فرعها في رأس الخيمة بعد عام واحد فقط من تشغيلها، عندما قررت مؤسسة الدعم الحكومي لشركة رأس الخيمة التعليمية خفض الدعم المقدم للفرع بنســـبة 50٪ ، والذي شـــكل عبئًا ماليًا على الجامعة الأم (GMU، 2009).

سيناريو الفروع المستقلة:

للتعرف على رأي الخبراء حول عبارات أبعاد ســـيناريو الفروع المســـتقلة (نقاط القوة– نقاط الضـــعف– الفرص– التحديات) تم حســـاب المتوســـطات الحســـابية، والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة موافقة أفراد الدراســـة من الخبراء على عبارات كل بعد من الأبعاد، وبناءً على ذلك تم تحديد النســـبة المئوية التي حصـــلت عليها كل عبارة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليًا كما يتضـــح في جدول (49) على النحو الآتي:

جدول (49)

استجابات أفراد الدراسة من الخبراء حول أبعاد سيناريو الفروع المستقلة

البعد	م	سيناريو الفروع المستقلة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
نقاط القوة	36	حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي.	ك	14	4	–	–	–	4.78	0.43	95.6	1
			%	77.8	22.2	–	–	–				
	40	توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم.	ك	11	6	1	–	–	4.56	0.62	91.1	2
			%	61.6	33.3	5.6	–	–				
	37	تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم.	ك	9	9	–	–	–	4.50	0.51	90.0	3
			%	50.0	50.0	–	–	–				
	39	وجود الفروع في مدينة أكاديمية واحدة يتيح خيارات متنوعة للطلاب لاختيار الدراسة في التخصصات التي تتناسب واحتياجاتهم.	ك	11	5	1	1	–	4.44	0.86	88.9	4
			%	61.1	27.8	5.6	5.6	–				
	38	تعزيز فرص التنافسية والتعاون العلمي والبحثي المشترك بين الفروع داخل المدينة الأكاديمية.	ك	6	9	2	1	–	4.11	0.83	82.2	5
			%	33.3	50.0	11.1	5.6	–				
المتوسط الحسابي العام لنقاط القوة									**4.48**	**0.42**	**%89.6**	
نقاط الضعف	42	ارتفاع الرسوم الدراسية باعتبارها المصدر الرئيس للتمويل.	ك	11	7	–	–	–	4.61	0.50	92.2	1
			%	61.1	38.9	–	–					
	41	ارتفاع كلفة إنشاء وتشغيل الفرع.	ك	12	4	1	1	–	4.50	0.86	90.0	2
			%	66.7	22.2	5.6	5.6	–				
	43	صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفرع.	ك	9	7	2	–	–	4.39	0.70	87.8	3
			%	50.0	38.9	11.1	–	–				
	44	صعوبة ضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع.	ك	8	5	5	–	–	4.17	0.86	83.3	4
			%	44.4	27.8	27.8	–	–				
	45	صعوبة فهم الثقافة المحلية وتكييف المناهج الدراسية مع السياق المحلي.	ك	6	6	6	–	–	4.00	0.84	80.0	5
			%	33.3	33.3	33.3	–	–				

البعد	م	سيناريو الفروع المستقلة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
المتوسط الحسابي العام لنقاط الضعف									**4.33**	**0.43**	**%86.7**	
الفرص	46	يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي.	ك	14	4	–	–	–	4.78	0.43	95.6	1
			%	77.8	22.2	–	–	–				
	47	فتح التجارة في خدمات التعليم العالي في ظل توقيع المملكة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات[GATS] .	ك	11	7	–	–	–	4.61	0.50	92.2	2
			%	61.1	38.9	–	–	–				
	48	وجود مدن اقتصادية كمدينة نيوم ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية.	ك	10	7	1	–	–	4.50	0.62	90.0	3
			%	55.6	38.9	5.6	–	–				
	49	يتيح فرص التعليم الجامعي للطلاب الأجانب المقيمين بالمملكة.	ك	7	10	1	–	–	4.33	0.59	86.7	4
			%	38.9	55.6	5.6	–	–				
	50	تزايد أعداد الطلبة السعوديين من خريجي المدارس العالمية.	ك	9	6	2	1	–	4.28	0.89	85.6	5
			%	50.0	33.3	11.1	5.6	–				
المتوسط الحسابي العام للفرص									**4.50**	**0.43**	**%90.0**	
التحديات	52	طول الفترة الزمنية اللازمة لإنشاء مدينة أكاديمية متكاملة.	ك	13	4	1	–	–	4.67	0.59	93.3	1
			%	72.2	22.2	5.6	–	–				
	51	الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة.	ك	10	6	2	–	–	4.44	0.70	88.9	2
			%	55.6	33.3	11.1	–	–				
	54	إجراء تعديلات على القوانين والسياسات والإجراءات القانونية والتشريعية للأنظمة الحكومية.	ك	9	6	2	1	–	4.28	0.89	85.6	3
			%	50.0	33.3	11.1	5.6					
	55	إغلاق الفروع في ظل غياب الحوافز المادية والإعفاءات	ك	7	7	4	–	–	4.17	0.79	83.3	4
			%	38.9	38.9	22.2	–	–				

البعد	م	سيناريو الفروع المستقلة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
		الضـــريبيـــة والتســـهيلات التنظيمية.										
	53	تكـدس الفروع في منطقـة جغرافيـة واحـدة قـد يحـد من تكـافؤ فرص الطلبـة من المنـاطق الأخرى للالتحـاق بالفروع.	ك	8	5	2	3	–	4.00	1.14	80.0	5
			%	44.4	27.8	11.1	16.7	–				
المتوسط الحسابي العام للتحديات									**4.31**	**0.48**	**%86.2**	

يتضح من قراءة بيانات جدول (49) ما يلي:

إجماع الخبراء على جميع عبارات ســـيناريو الفروع المســـتقلة بنســـب مئوية تراوحت ما بين (80.0–95.6)، وجميعها أعلى من 75% وهي النسـبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسـة، ولعل هذه النتيجة تعطي مؤشـرًا بأن لسـيناريو الفروع المسـتقلة نقاط قوة تدعم فرص النجاح، ونقاط ضـــعف تحتاج إلى معالجتها وإصـــلاحها، وفرص ينبغي اســـتثمارها، وتحديات يفضـــل مواجهتها والتغلب عليها مما يساهم في نجاح الفروع واستدامتها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له أدبيات الدراســة حول أن لكل نموذج من نماذج إنشــاء الفروع إيجابيات وســلبيات وفرصًــا ومخاطر يجب دراستها والوقوف عليها قبل اتخاذ القرار بإنشاء الفرع.

فيما يتعلق ببعد نقاط القوة لسـيناريو الفروع المسـتقلة بلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات هذا البعد (4.48) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة بدرجة عالية جدًا، مما يشـــير إلى أن أفراد الدراســـة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسـبة مئوية بلغت (89.6)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.42)، وهو أقل من (1) مما يوضـح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسـة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء بأن لسـيناريو الفروع المسـتقلة إيجابيات تسـمح له بالعمل باسـتقلالية تسـاهم في المحافظة على سـمعة وهوية الجامعة الأم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة هيلي Healey (2015)، حين أكد أن الجامعات العالمية سـتختار الاسـتثمار الأجنبي المباشـر من خلال فروع الجامعات المستقلة لما له من مزايا كبيرة، كالاحتفاظ بالملكية الكاملة، والسيطرة على معايير القبول وجودة المخرجات، والحفاظ على العلامة التجارية.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد نقاط القوة لسيناريو الفروع المستقلة، وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.11– 4.78)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (82.2–95.6)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.43 – 0.86)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد نقاط القوة لسيناريو الفروع المستقلة مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (36)، وهي "حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي" بمتوسط حسابي بلغ (4.78)، وانحراف معياري (0.43)، ونسبة مئوية بلغت (95.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي من نقاط القوة لسيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الفروع المستقلة تنشأ دون ارتباط بشريك أو حليف استراتيجي محلي، مما يساعد في استقلاليتها ماليًا وإداريًا وأكاديميًا، وتتفق هذه النتيجة مع بورغوس Borgos (2013)، حين ذكر بأن ميزة هذا النموذج أنه لا يربط الفرع بعلاقة تعاقدية مع البلد المستضيف المتعلقة بالاستثمارات والمسؤوليات التنفيذية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (40)، وهي "توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية بلغت (91.1)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن توفير بيئة أكاديمية، ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم من نقاط قوة سيناريو الفروع المستقلة، وتفسر هذه النتيجة أن الفروع المستقلة غالبًا ما تتمتع بحريتها الأكاديمية واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي، وارتباطها المباشر والكلي بالجامعة الأم بعيدًا عن اشتراطات الشريك أو الحليف الاستراتيجي المحلي، مما يسمح لها بتهيئة مناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الحرم الجامعي الرئيس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تشانغ Zhang (2016) التي اعتبرت إنشاء الفرع بيئة على غرار الجامعة الأم من الاستراتيجيات التي تمنح الفروع الشرعية، وبالتالي تعزز من نقاط قوتها، وكذلك دراسة تيرني ولانفورد Tierney and Lanford (2015)، التي أكدت على أن من الاعتبارات الأساسية لإنشاء الفروع أن يعكس الثقافة السائدة في الجامعات الأم.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (37)، وهي "تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة مئوية بلغت (90.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم من نقاط قوة سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن استقلالية الفروع المالية والإدارية والأكاديمية ستنعكس على قدرة الفرع على تطبيق معايير الجودة المعتمدة في الجامعة الأم، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره هيلي Healey (2015) حول أن الجامعات تفضل الفروع المستقلة نظرًا لما تتمتع به من مزايا، منها السيطرة على معايير القبول، وجودة المخرجات، والحفاظ على العلامة التجارية.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (39)، وهي "وجود الفروع في مدينة أكاديمية واحدة يتيح خيارات متنوعة للطلاب لاختيار الدراسة في التخصصات التي تتناسب واحتياجاتهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.86)، ونسبة مئوية بلغت (88.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن وجود الفروع في مدينة أكاديمية واحدة يتيح خيارات متنوعة للطلاب لاختيار الدراسة في التخصصات التي تتناسب واحتياجاتهم من نقاط قوة سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه من المتوقع أن يعمل كل فرع في المدينة الأكاديمية على التفرد بتقديم تخصصات نوعية لا تقدم في الفروع الأخرى مما قد يمنحها ميزة تنافسية، ويتيح في الوقت نفسه للطلاب خيارات متنوعة داخل المدينة الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2016)، الذي توصل فيها إلى أن من إيجابيات الترخيص للتعليم العالي العابر للحدود بالمملكة زيادة قدرة الطلاب بالمملكة على الاختيار المهني والأكاديمي بما يتوافق وقدراتهم، ودراسة فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) والتي ذكرا فيها أن وجود مجموعة من الفروع في مدينة أكاديمية واحدة يجعلها تكمل بعضها البعض، حيث إن كل فرع يقدم مجموعة محددة من البرامج الأكاديمية التي لا تقدمها بشكل عام فروع أخرى في المدينة.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (38)، وهي "تعزيز فرص التنافسية والتعاون العلمي والبحثي المشترك بين الفروع داخل المدينة الأكاديمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية بلغت (82.2)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن تعزيز فرص التنافسية والتعاون العلمي والبحثي المشترك بين الفروع داخل المدينة الأكاديمية من نقاط قوة سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود فروع لعدة جامعات عالمية في مدينة أكاديمية واحدة سيسهل عمليات التواصل والشراكة العلمية والبحثية بينها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كليفورد Clifford (2015) التي توصل فيها إلى

أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات العالمية عند إنشـــاء فروعها خلق فرصًـــا أكبر للبحث العلمي.

وفيما يتعلق ببعد نقاط الضـــعف لسـيناريو الفروع المسـتقلة بلغ المتوسـط الحسـابي العام لعبارات هذا البعد (4.33) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسـبة مئوية بلغت (86.7)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.43)، وهو أقل من (1) مما يوضـح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسـة لنقاط ضـعف سـيناريو الفروع المسـتقلة، حيث تتولى الجامعة الأم إدارة الشؤون المالية والإدارية والأكاديمية لفرعها الخارجي بشكل كامل في بيئة تنظيمية وثقافية مختلفة، وتتحمل كافة المخاطر، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) بأن نموذج الفروع المملوكة بالكامل يعتبر الأكثر خطورة، ويشـــتمل على أن تكون الجامعة الأم المسؤولة بشكل كامل عن تمويل الفرع وتنظيم البيئة القانونية والتنظيمية الخاصة بالبلد المستضيف.

وبالنظر إلى المتوسـطات الحسـابية لعبارات بعد نقاط الضـعف لسـيناريو الفروع المسـتقلة وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.00- 4.61)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (80.0- 92.2)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسـبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسـة، مما يشـير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.50 – 0.86)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضـح تفاصـيل كل عبارة من عبارات بعد نقاط الضـعف لسـيناريو الفروع المستقلة مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (42)، وهي "ارتفاع الرسـوم الدراسـية باعتبارها المصـدر الرئيس للتمويل" بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.50)، ونسبة مئوية بلغت (92.2)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراســة من الخبراء على أن ارتفاع الرســوم الدراســية باعتبارها المصـدر الرئيس للتمويل من نقاط ضـعف سـيناريو الفروع المسـتقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع تكلفة إنشاء وتشغيل الفروع المستقلة في ظل عدم وجود شريك أو حليف اسـتراتيجي داعم ماليًا، والافتقار للحوافز والتسـهيلات المالية، مما ينعكس على ارتفاع رسـومها الدراســـية، وتأتي هذه النتيجة مختلفة عن دراســـة فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) التي كشـفت أن رسـوم الدراسـة في الفروع لا تختلف كثيرًا عن رسـوم الدراسـة في

الجامعات المحلية، وهي في الغالب تتناسب مع حجم التنمية الاقتصادية في البلاد وطبيعة البرنامج الأكاديمي وكلفته، الأمر الذي يشير إلى قدرة الطلاب على تحمل الرسوم، بينما تتفق مع دراسة العنزي (2016)، التي توصلت إلى أن من الآثار السلبية المترتبة على انضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية في مؤسسات التعليم العالي ارتفاع التكلفة المالية للدراسة الجامعية.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (41)، وهي "ارتفاع كلفة إنشاء وتشغيل الفرع" بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وانحراف معياري (0.86)، ونسبة مئوية بلغت (90.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن ارتفاع كلفة إنشاء وتشغيل الفرع من نقاط ضعف سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأم ستتكفل بشكل كامل بكافة التكاليف الإنشائية والتشغيلية اللازمة لعمل فروعها المستقلة دون الحصول على مساعدات مالية من أي شريك أو حليف استراتيجي الأمر الذي يترتب ارتفاع الكلفة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) والتي اعتبر من ميزات الفروع التي تنشأ في المدينة التعليمية انخفاض كلفة بدء التشغيل المطلوبة.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (43)، وهي "صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفرع" بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.70)، ونسبة مئوية بلغت (87.8)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفرع من نقاط ضعف سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الفروع المستقلة تعتمد في تمويلها على الرسوم الدراسية مما سيؤثر على ميزانيتها في حال عدم تسجيل العدد الكافي من الطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره بورغوس Borgos (2016) بأن نموذج الفروع المستقلة من النماذج التي تعتمد بشكل كبير على تسجيل الطلاب والرسوم الدراسية التي يدفعونها مما يشكل عاملاً يهدد استدامة الفرع ، ويتفق مع ذلك القول فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) حين ذكرا أن هذا النموذج هو الأكثر خطورة نظرًا لتحمل الفرع كافة المخاطر المالية.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (44)، وهي "صعوبة ضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع" بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.86)، ونسبة مئوية بلغت (83.3)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن صعوبة ضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع من نقاط ضعف سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الفروع المستقلة تواجه تحديات تهدد استدامتها، مما قد يؤدي إلى إغلاقها، وبالتالي تأثر الطلاب المسجلين بالفروع، وفي هذا السياق تكشف تجربة الفروع في المناطق

الحرة بدبي أن اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات (2015–2016) [UQAIB] اشترطت على الجامعات الأم تحمل المسؤولية كاملة لضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية دون مواجهة مصاعب لا دخل لهم بها.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (45)، وهي "صعوبة فهم الثقافة المحلية وتكييف المناهج الدراسية مع السياق المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.84)، ونسبة مئوية بلغت (80.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن صعوبة فهم الثقافة المحلية وتكييف المناهج الدراسية مع السياق المحلي من نقاط ضعف سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف البيئة الثقافية والأكاديمية والتنظيمية بين البلدين المصدر والمستضيف، وفي تفسيرٍ آخر يرى هاردنق ولامي Harding and Lammey (2011) أنه قد يقابل حرص الجامعة الأم على تحقيق الجودة المنشودة في الفرع عدم السماح بتكييف عمليات الفرع مع الظروف المحلية خوفًا على سمعتها الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لين Lane (2011a) الذي أوضح أن الكثير من الجامعات الأم لا تسمح للفروع بتكييف سياساتها وإجراءاتها مع السياق المحلي، وهذا غالبًا يأتي من الخوف بأن هذا التكيف سيؤثر سلبًا على الجودة.

وفيما يتعلق ببعد الفرص لسيناريو الفروع المستقلة بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.50) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (90.0)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.43)، وهو أقل من (1) مما يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة بأن أمام سيناريو الفروع المستقلة فرصًا متعددة وواعدة في سوق التعليم العالي السعودي، كسوق مشجع للاستثمار الأجنبي ونامٍ اقتصاديًا، مقبل على التعليم العالمي، ويضم نسبة من طلاب المدارس العالمية والطلبة الأجانب المقيمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بيتشر Beecher (2016) التي كشفت عن وجود عدة فوائد للفروع، منها زيادة الإيرادات، وإتاحة الفرص للطلاب اللذين لم يتمكنوا من الدراسة في الخارج، وتعزيز السمعة الدولية للوطن الأم في الخارج.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الفرص لسيناريو الفروع المستقلة وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.28– 4.78)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (85.6–95.6)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما

تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.43 – 0.89)، وهي قيم أقل من (1)، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد الفرص لسيناريو الفروع المستقلة مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (46)، وهي "يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (4.78)، وانحراف معياري (0.43)، ونسبة مئوية بلغت (95.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من الفرص الداعمة لسيناريو الفروع المستقلة أنه يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي، وتفسر هذه النتيجة أن الاستثمار الأجنبي في التعليم العالي من خلال الفروع المستقلة سيساهم في تحقيق رؤية 2030 والتي من أولوياتها رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من (3.8%) إلى المعدل العالمي (5.7%)، وتوليد فرص استثمارية جاذبة ومحفزة، مع العمل على تهيئة بيئة طموحة وجاذبة للاستثمارات الأجنبية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (47)، وهي "فتح التجارة في خدمات التعليم العالي في ظل توقيع المملكة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS]" بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.50)، ونسبة مئوية بلغت (92.2)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن توقيع المملكة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS] والمتضمنة فتح التجارة في خدمات التعليم العالي من الفرص الداعمة لسيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إنشاء فروع مستقلة للجامعات العالمية يتماشى مع ما جاءت به الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، والرامية إلى فتح التجارة في التعليم العالي والمتضمن 4 أوجه، من ضمنها الوجود التجاري المتمثل في قيام شركة أجنبية بإنشاء شركة تابعة لها أو فرع لتقديم الخدمات التعليمية في دولة أخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2016)، والتي كشفت أن من الآثار الايجابية المترتبة على انضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية في مؤسسات التعليم العالي استضافة جامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات مع الجامعات العالمية، والاستفادة منها في تطوير التعليم المحلي ورفع جودة مخرجاته، أما دراسة عرب (2008) فكشفت أن لانضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية مكاسب ستنعكس إيجابًا على تنمية الاقتصاد السعودي.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (48)، وهي "وجود مدن اقتصادية كمدينة نيوم ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)،

وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية بلغت (90.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن وجود مدن اقتصادية كمدينة نيوم ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية يعتبر من الفرص الداعمة لسيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود مدن اقتصادية متكاملة سيساهم في توفير الوقت اللازم لإنشاء المدن الأكاديمية التي ستضم الفروع، وتتفق هذه النتيجة مع تجربة الإمارات، حيث ساهمت المدن الاقتصادية في استضافة عدة فروع في تخصصات بنفس مجال عمل المدينة الاقتصادية.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (49)، وهي "يتيح فرص التعليم الجامعي للطلاب الأجانب المقيمين بالمملكة" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري (0.59)، ونسبة مئوية بلغت (86.7)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من فرص سيناريو الفروع المستقلة أنه يتيح فرص التعليم الجامعي للطلاب الأجانب المقيمين بالمملكة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الحكومية بالسعودية لا تقبل الطلاب الأجانب للدراسة بها عدا النسبة القليلة المخصصة للمنح الدراسية للطلاب غير السعوديين، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره هيلي Healey (2015) بأن من أهداف إنشاء الفروع توفير فرص التعليم العالي للطلاب من أبناء المغتربين الأجانب ممن لا يسمح لهم الالتحاق بالجامعات الحكومية، ووفقًا لتصريح العصيمي متحدث وزارة التعليم (2016) بلغت نسبة الطلاب غير السعوديين في مدارس التعليم العام 18.4%.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (50)، وهي "تزايد أعداد الطلبة السعوديين من خريجي المدارس العالمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.89)، ونسبة مئوية بلغت (85.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن تزايد أعداد الطلبة السعوديين من خريجي المدارس العالمية من فرص سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إقبال الأسر السعودية على إلحاق أبنائهم بالمدارس العالمية، الأمر الذي قد يترتب عليه رغبتهم في إكمال تعليمهم الجامعي في جامعات عالمية من خلال الفروع المتواجدة محليًا، ووفقًا للتقرير السنوي لوزارة التعليم (2019أ) بلغ عدد الطلاب الملتحقين بالمدارس العالمية 362.049 طالبًا بما يعادل 5.9% من مجموع الطلاب في التعليم العام.

وفيما يتعلق ببعد التحديات لسيناريو الفروع المستقلة بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.31) من أصل (5) درجات، ويقع هذا المتوسط ضمن فئة درجة موافقة عالية جدًا، مما يشير إلى أن أفراد الدراسة من الخبراء موافقون بدرجة عالية جدًا على عبارات هذا البعد، وبإجمالي نسبة مئوية بلغت (86.2)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.48)، وهو أقل من (1)، مما

يوضح التجانس بشكل عام في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك خبراء الدراسة بأن الفروع المستقلة باعتبارها مملوكة للجامعة الأم، وتعمل بشكل مستقل ماليًا وإداريًا وأكاديميًا قد تواجه تحديات مالية وسياسية وتنظيمية وثقافية ومجتمعية، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في إطار الدراسة النظري وفقًا لما ذكره بورغوس Borgos (2016)، ولين Lane (2010b) ،وفيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) أن نموذج الفروع المملوكة بالكامل–المستقلة– يعتبر النموذج الأكثر خطورة، حيث ينطوي على أن تكون الجامعة الأم مسؤولة بشكل كامل عن تمويل الفرع، وبالتالي فهي تتحمل أي خسائر مترتبة، ونظرًا لارتفاع حجم كلفة إنشاء الفرع الخارجي، يتوقع أن يصبح هذا النموذج أقل شيوعًا في المستقبل؛ لأن الجامعات تسعى للمشاريع المشتركة.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحديات لسيناريو الفروع المستقلة، وعددها (5) عبارات يظهر أنها تراوحت ما بين (4.00– 4.67)، وهذه المتوسطات تقع ضمن فئة موافقة عالية إلى عالية جدًا، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (80.0–93.3)، وهي نسب أعلى من 75% وهي النسبة المقبولة لإجماع الخبراء في هذه الدراسة، مما يشير إلى إجماع الخبراء على عبارات هذا البعد، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.59 – 1.14)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، مما يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفيما يلي النتائج التي توضح تفاصيل كل عبارة من عبارات بعد التحديات لسيناريو الفروع المستقلة مرتبة تنازليًا:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (52)، وهي "طول الفترة الزمنية اللازمة لإنشاء مدينة أكاديمية متكاملة" بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، وانحراف معياري (0.59)، ونسبة مئوية بلغت (93.3) ،وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن طول الفترة الزمنية اللازمة لإنشاء مدينة أكاديمية متكاملة من تحديات سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تأسيس مدينة أكاديمية يحتاج إلى وقت طويل، وكلفة مالية عالية، مما قد يجعلها خيارًا غير مناسب عند بداية نشأة الفروع، وبالنظر لتجربة الإمارات فقد أنشئت الفروع في بداياتها في مبانٍ متفرقة، وبعد فترة زمنية انتقلت معظمها للمناطق الحرة والمدن الأكاديمية.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (51)، وهي "الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة" بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري (0.70) ونسبة مئوية بلغت (88.9)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة من تحديات سيناريو الفروع المستقلة، حيث يعتبر الاستقرار السياسي والاقتصادي من

العوامل المهمة لجذب المستثمرين الأجانب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بورغوس Borgos (2013) التي كشفت أن تغير الظروف المحلية سواءً سياسية أو اقتصادية والتعرض للمنافسة في الأسواق الدولية من التحديات التي تواجه فروع الجامعات العالمية، أما ألتباك Altbach (2011) فيرى أن من الأمور التي تهدد استدامة الفروع في الخليج العربي الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة، في المقابل خالفت النتيجة ما ذكره الحربي (2016) بأن الاستقرار السياسي والاجتماعي للمملكة العربية السعودية، وتمتعها بموقع جغرافي مميز بين مجموعة من الدول الآسيوية والأفريقية ودول الاتحاد الأوروبي، يعد محركًا رئيسًا لجذب شركاء أجانب في مجال التعليم العالي.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (54)، وهي "إجراء تعديلات على القوانين والسياسات والإجراءات القانونية والتشريعية للأنظمة الحكومية" بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.89)، ونسبة مئوية بلغت (85.6)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن إجراء تعديلات على القوانين والسياسات والإجراءات القانونية والتشريعية للأنظمة الحكومية من تحديات سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من العوامل التي تعتبرها الجامعات عند إنشاء فروعها الخارجية سياسة البلد المستضيف وأنظمته ولوائحه وقوانينه، وغالبًا ما يكون التعليم العالي فيها غير مستقل، الأمر الذي يترتب عليه تأثر الفروع بالتعديلات والتغيرات التي تُجرى على الأنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هيلي Healey (2016) التي توصلت إلى أن من التحديات التي تواجهها الفروع تغير سياسات التعليم العالي من الحكومات دون سابق إنذار، ودراسة بيتشر Beecher (2016)، والتي اعتبرت البيئات التنظيمية الغير مستقرة في البلدان المستضيفة من المخاطر التي تواجه الفروع، كما تتفق مع دراسة فيربيك وميركلي Verbik and Merkley (2006) التي توصلت إلى أنه من المخاطر التي تواجه الفروع التغيرات السياسية في الأطر التشغيلية والتنظيمية في البلدان المستضيفة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (55)، وهي "إغلاق الفروع في ظل غياب الحوافز المادية والإعفاءات الضريبية والتسهيلات التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.79)، ونسبة مئوية بلغت (83.3)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن إغلاق الفروع في ظل غياب الحوافز المادية والإعفاءات الضريبية والتسهيلات التنظيمية من تحديات سيناريو الفروع المستقلة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى المخاطر المالية التي تتحملها الفروع المستقلة باعتبارها المسؤولة عن تمويل الفرع بالكامل، الأمر الذي قد يترتب عليه إغلاق الفرع في حال عدم حصوله على التمويل الكافي وتسجيل العدد المطلوب من الطلاب وغياب الحوافز والتسهيلات المادية والتنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه

أدبيات الدراسة بأن من أهم أسباب فشل الفروع وإغلاقها وفقًا لما ذكره أوينز ولين Owens and Lane (2014) الدعم المتضائل من حكومات الدول المستضيفة، وإلغاء الحوافز المالية المتاحة سابقًا في السنوات الأولى من إنشاء الفرع أو تقليصها، وتغير الأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (53)، وهي "تكدس الفروع في منطقة جغرافية واحدة قد يحد من تكافؤ فرص الطلبة من المناطق الأخرى للالتحاق بالفروع" بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (1.14)، ونسبة مئوية بلغت (80.0)، وهذا يدل على إجماع أفراد الدراسة من الخبراء على أن من تحديات سيناريو الفروع المستقلة تكدس الفروع في منطقة جغرافية واحدة قد يحد من تكافؤ فرص الطلبة من المناطق الأخرى للالتحاق بالفروع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هذا السيناريو يقوم على إنشاء الفروع المستقلة داخل المدن الأكاديمية، والتي غالبًا ما تنشأ في مناطق جغرافية محددة مما قد يحد من فرص التحاق الطلاب من المناطق الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عون (2015)، حيث أشارت بأن الاخلال بالتوزيع الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي أدى إلى عدة نتائج، منها زيادة حدة التفاوت الاجتماعي، وحرمان سكان الأقاليم من الخدمات التي تقدمها، مما ينقص من حقهم في الحصول على تعليم عالي الجودة، وأكدت على ضرورة التوزيع الجغرافي العادل للجامعات.

من العرض السابق لنتائج السؤال الخامس يتضح أن لكل سيناريو من السيناريوهات الثلاثة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، نقاط قوة يمكنها أن تساهم في نجاحه، ونقاط ضعف قد تعيق تحقيقه للأهداف المرجوة، ومقابل الفرص المحفزة للسيناريو، فإنه من المحتمل أن يواجه تحديات ومخاطر تحد من تطور الفروع ونموها واستدامتها، هذا وقد تم توظيف هذه النتائج والاستفادة منها في صياغة الرؤية الاستشرافية للدراسة الحالية.

الرؤية الاستشرافية

في ضوء التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، وبعد الكشف عن التحديات التي من المتوقع أن تواجه الفروع بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لإنشائها، والضوابط التي ينبغي إلزام الفروع بها، وعرض السيناريوهات المحتملة على مجموعة من الخبراء، والوصول لإجماع حول نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لكل سيناريو، توصلت الدراسة لرؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية تتضمن العناصر الآتية:

1. **هدف الرؤية الاستشرافية:**

تهدف هذه الرؤية إلى استشراف مستقبل إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقديم ثلاثة سيناريوهات محتملة للفروع بالمملكة.

2. **منطلقات الرؤية الاستشرافية:**

اعتمدت الرؤية الاستشرافية على المنطلقات الآتية:

- انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية، والتوقيع على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS]، وما يترتب عليها من فتح التجارة في خدمات التعليم العالي بما فيها فروع الجامعات العالمية.

- رؤية المملكة 2030، والتي نصت على "فتح فصل جديد في استقطاب الكفاءات والمواهب العالمية للعمل معنا والاسهام في تنمية اقتصادنا".
- برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية 2020، والذي من أهدافه إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء، وتعزيز ثقتهم بالاقتصاد الوطني.
- نظام الجامعات 2019، الذي سمح بإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، والقائم على التدرج في منح الجامعات السعودية استقلالها المالي والإداري والأكاديمي، مما يعزز من مواردها المالية الذاتية، ويوسع من شراكاتها الدولية مع الجامعات العالمية.

- نظام الاستثمار الأجنبي في السعودية، والذي يهدف إلى جذب الاستثمار الاجنبي المباشر للبلاد، وتسويق المملكة كوجهة استثمارية عالمية، تتدفق إليها الاستثمارات في مختلف القطاعات بما فيها قطاع التعليم.
- التوجه العالمي نحو التعليم العالي العابر للحدود الوطنية بأشكاله المختلفة، بما فيها فروع الجامعات العالمية، باعتباره وسيله لتعزيز القدرات والكفاءات المحلية بمؤهلات عالمية.
- توصيات المؤتمرات كمؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية 2030، والذي أوصى عام (2017) بتعزيز التنافسية بين الجامعات من خلال إبرام اتفاقات وشراكات مع الجامعات العالمية الرائدة، والاستفادة من ممارساتها الجيدة، وزيادة الاستثمار الموجه في التعليم العالي، وتنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية، وما أشار إليه البيان الختامي للمؤتمر الدولي للتعليم العالي السابع (2017) حول الحاجة إلى إيجاد نماذج جديدة من التعليم الجامعي للمساهمة في بناء مجتمع معرفي مبدع، وبناء نظام تعليمي يزود الخريجين بمهارات التجاوب مع المتغيرات المتسارعة، وغرس هوية وثقافة لدى الطلاب تقوم على التعاون مع الثقافات المختلفة.
- التجارب الدولية والإقليمية للبلدان المستضيفة لفروع الجامعات العالمية.
- الدراسة الحالية وما تضمنه إطارها النظري من مفاهيم وإحصاءات، والدراسات السابقة وما توصلت له من نتائج وتوصيات، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، إضافةً إلى آراء الخبراء التي تم الإجماع عليها حول نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لكل سيناريو.

3. سيناريوهات الرؤية الاستشرافية:

تتضمن الرؤية الاستشرافية ثلاثة سيناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، تم الوصول إليها بالاستفادة من تحليل التجارب الدولية والإقليمية، وما تم الاطلاع عليه من أدبيات، وما توصلت له الدراسة الميدانية من نتائج، إضافةً إلى آراء الخبراء التي تم الإجماع عليها حول نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات لكل سيناريو، والتي استنادًا عليها تم استخلاص الافتراضات التي بني عليها كل سيناريو، والتداعيات المترتبة عليه، وكذلك تم الاعتماد على نتائجها في وصف المشاهد العامة للسيناريوهات الثلاثة، وقد تبنَّت الدراسة الحالية منهجية سهير عبدالله (2013) لكتابة السيناريو، والتي تتضمن الخطوات الآتية:

أولاً/ شرح الفكرة الأساسية للسيناريو.

ثانياً/ الافتراضات التي بني عليها السيناريو.

ثالثاً/ التداعيات المترتبة على السيناريو.

رابعاً/ وصف عام لمشاهد السيناريو.

وفيما يلي تفصيل لكل سيناريو على حدة:

❖ **سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:**

الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على إنشاء فروع الجامعات العالمية بالشراكة مع الجامعات السعودية سواءً الحكومية أو الخاصة، فتقام داخل حرمها الجامعي وتستخدم مرافقها التعليمية نفسها، ولكن تقدم برامجها الأكاديمية، وتدير شؤونها الإدارية والمالية بشكل مستقل تمامًا، وتمنح شهادات علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم.

افتراضات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:

يقوم سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية على الافتراضات الآتية:

- توجه المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030 نحو خصخصة قطاعات الدولة بما فيها قطاع التعليم العالي.
- التوجه نحو استقلالية الجامعات السعودية في ظل نظام الجامعات 2019.
- التوجه نحو ترشيد الإنفاق الحكومي على الجامعات السعودية.
- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- ضعف قدرة الجامعات الحكومية السعودية على استيعاب مخرجات التعليم الثانوي.
- توفر البنية التحتية المهيأة لاستضافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية.
- توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي.

تداعيات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:

من المتوقع أن يترتب على سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية التداعيات الآتية:

- توفير مصدر تمويل إضافي للجامعات السعودية المستضيفة.
- تعزيز اسم الجامعة السعودية المستضيفة في الأوساط العالمية.
- تيسير تبادل الخبرات العلمية والبحثية بين الجامعة السعودية المستضيفة والجامعات العالمية.
- تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية وفق مفهوم اقتصاديات السوق.
- اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشـــريكين، الجامعة الأم التي يتبع لها الفرع من جهة، والجامعة السعودية المستضيفة من جهة أخرى.
- تمركز الفروع في الجامعات السعودية الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية للجامعات السعودية المستضيفة لوجود برامج عالمية منافسة.
- صعوبة توفير الفرع لبيئة أكاديمية، ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم.

وصف مشاهد سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:

يفترض هذا السيناريو مجموعة مشاهد تركز على عدة عناصر، يمكن تصورها كالآتي:

- الهدف: من المتوقع أن يساهم سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية في استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي، وتعزيز الموارد المالية للجامعات السعودية المستضيفة، وخلق المنافسة بينها، وتوسيع نطاق تعاونها الدولي العلمي والبحثي المشترك مع الجامعات العالمية.
- الوقت والكلفة: من المتوقع أن يسهم هذا السيناريو في اختصار الوقت اللازم لإنشاء الفروع، حيث ستنشأ داخل حرم الجامعة السعودية المستضيفة ذات المرافق والبنية التحتية المهيأة، مما يتيح الاستفادة من المرافق التعليمية كالقاعات الدراسية، ومكاتب الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وتجهيزات البنية التحتية من شبكة إنترنت واتصالات ومواقف سيارات ومطاعم... إلخ، الأمر الذي قد يساهم في توفير كلفة إنشاء حرم جامعي مستقل للفرع.
- التمويل: يتوقع أن تعتمد فروع الشراكة الأكاديمية بشكل رئيس على الرسوم الدراسية كمصدر للتمويل، الأمر الذي قد يترتب عليه ارتفاع كلفة الدراسة بالفروع.
- الطلاب: يتوقع أن تكون أولوية القبول في فروع الشـــراكة الأكاديمية للطلاب الســـعوديين، مع قبول الطلاب من أبناء المقيمين بالمملكة العربية السعودية ممن تتوافر فيهم شروط القبول.
- القبول المجتمعي: من المتوقع أن تحظى فروع الشـــراكة الأكاديمية بثقة المجتمع كونها تعمل بالشراكة مع جامعة سعودية، وتنشأ داخل حرمها الجامعي، مما قد يجعلها أكثر احترامًا للدين والهوية الوطنية، وأكثر حرصًا على تكييف برامجها مع السياق والثقافة المحلية.
- البرامج الأكاديمية والدرجات العلمية: من المتوقع أن تقدم فروع الشـــراكة الأكاديمية برامج في تخصصات محدودة مطلوبة في سوق العمل، وفي الوقت نفسه لا تقدمها الجامعة السعودية المستضيفة أو غيرها من الجامعات الحكومية والخاصة، وتمنح درجات علمية لبرامج ماجستير ودكتوراه وزمالة غير مطروحة محليًا.

- الجودة: يتوقع أن تعتمد فروع الشراكة الأكاديمية نظام الجودة المزدوج الذي يجمع بين متطلبات الاعتماد الخارجي المطبق بالجامعة الأم، بالإضافة إلى الاعتماد المحلي.
- الاستدامة: استدامة فروع الشراكة الأكاديمية من المحتمل أن تعتمد على نوعية التخصصات والبرامج الأكاديمية التي تطرحها وحجم الطلب على مخرجاتها، وحتى تحقق ميزة تنافسية وقيمة مضـــافة محليًا عليها العمل على إعداد برامج تأهيلية للطلاب المقبولين مع تحديث برامجها ومراجعتها بشكل دوري، وإجراء دراسة لمخرجاتها ومقارنتها بمخرجات الجامعة الأم، ومخرجات الجامعات السعودية المنافسة محليًا.

❖ **سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:**

الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على أن تنشأ فروع الجامعات العالمية من خلال تحالفات استراتيجية بين الجامعة الأم التي يتبع لها الفرع من جهة، وحليف استراتيجي غير أكاديمي، سواءً كان الحكومة السعودية، أو مؤسسة أو شركة استثمارية حكومية أو خاصة من جهة أخرى، بحيث يتكفل الحليف الاســـتراتيجي بتمويل الفرع، مع ضـــمان اســـتقلاله الأكاديمي والإداري، واعتماد الشهادات العلمية والاعتراف بها من قبل الجامعة الأم.

افتراضات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:

يقوم سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية على الافتراضات الآتية:

- توجه المملكة العربية السـعودية وفق رؤية 2030 لبناء الشـراكات الاسـتراتيجية مع الجامعات العالمية.
- توجه وزارة التعليم نحو رفع مشاركة القطاع الخاص في التعليم.
- وجود فرص اسـتثمارية واعدة للشـركات والمؤسـسـات الحكومية والخاصـة في المملكة العربية السعودية.
- الحاجة لوجود حليف اسـتراتيجي داعم ماليًا في ظل ارتفاع كلفة إنشـاء وتشـغيل فروع الجامعات العالمية.
- تنامي الطلب المحلي في الحصول على تعليم جامعي عالمي عالي الجودة.
- ضعف مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل السعودي.
- حاجة سوق العمل المحلي لكفاءات وطنية ذات مؤهلات عالمية.

تداعيات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:

من المتوقع أن يترتب على سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية التداعيات الآتية:

- ضمان الوفرة المالية لتمويل الفروع.
- تعزيز السمعة الأكاديمية الدولية للجامعات العالمية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية.

- تحقيق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي.
- التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مستوى الجودة.
- التدخلات في الشؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي.
- صعوبة معالجة أوضاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين.
- صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاستراتيجي من جهة، ورؤية الجامعة الأم وأهدافها من جهة أخرى.

وصف مشاهد سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:

يفترض هذا السيناريو مجموعة مشاهد تركز على عدة عناصر يمكن تصورها كالآتي:

- الهدف: من المتوقع أن يساهم سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التنمية الاقتصادية بإعداد كوادر وطنية مؤهلة تساهم في النمو الاقتصادي للمملكة العربية السعودية.

- الوقت والكلفة: في ظل وجود الحليف الاستراتيجي فإنه من المتوقع تسهيل العمليات والإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشاء وتشغيل الفرع، وبالتالي قد لا يستغرق إنشاء حرم الفرع الجامعي وقتًا طويلاً، وبطبيعة الحال ستختلف المدة الزمنية تبعًا لنوع المبنى، سواءً كان مستأجرًا أو مملوكًا للحليف الاستراتيجي، هذا وسيتكفل الحليف الاستراتيجي بكل ما يتعلق بتوفير المبنى والمرافق التعليمية، وتجهيزات البنية التحتية وغيرها.
- التمويل: يتوقع أن تعتمد فروع التحالفات الاستراتيجية على الحليف الاستراتيجي كمصدر رئيس لتمويل الفرع، في المقابل سيتولى الفرع إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية، هذا وقد تتفاوت الرسوم الدراسية فيما لو كان الحليف الاستراتيجي الحكومة أو شريكًا استثماريًا.
- الطلاب: من المتوقع أن تركز فروع التحالفات الاستراتيجية على قبول الطلاب السعوديين، واستقطاب المميزين منهم، وتقديم منح دراسية لهم.
- القبول المجتمعي: نظرًا لوجود حليف استراتيجي محلي فمن المتوقع أن تحظى فروع التحالفات الاستراتيجية بقبول مجتمعي، وأن تعمل على توفير بيئة أكاديمية، ومناخ تعليمي يتلاءم مع السياق المحلي.
- البرامج الأكاديمية والدرجات العلمية: حتى تكتسب فروع التحالفات الاستراتيجية ميزة تنافسية، يتوقع أن تقدم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تتناسب مع توجهات المملكة العربية السعودية ورؤيتها، وتحقق آمال الطلبة وتطلعاتهم في الحصول على فرص عمل ملائمة لوظائف المستقبل.
- الجودة: يتوقع أن تعتمد فروع التحالفات الاستراتيجية على نظام الجودة الخارجي المتبع في الجامعة الأم، مع التزامها ببعض جوانب متطلبات الجودة المحلية.

- الاستدامة: استدامة فروع التحالفات الاستراتيجية قد تعتمد على طبيعة التحالف الاستراتيجي وشروطه، ودرجة الالتزام به، مع ضمان عدم التدخل في الشؤون الأكاديمية والإدارية، وتقديم الجودة على الربح المادي.

❖ **سيناريو الفروع المستقلة:**

الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على تأسيس مدينة أكاديمية تنشأ خصيصًا لتقام عليها عدة فروع لجامعات عالمية مستقلة تمامًا لا ترتبط بأي جهة أو جامعة سعودية، بحيث يستأجر كل فرع المساحة المخصصة لحرمه الجامعي داخل المدينة الأكاديمية، ويدير شؤونه الإدارية والمالية والأكاديمية باستقلالية تامة، ويقدم شهادات علمية معتمدة ومعترفًا بها من الجامعة الأم.

افتراضات سيناريو الفروع المستقلة:

يقوم سيناريو الفروع المستقلة على الافتراضات الآتية:

- توجه المملكة وفق رؤية 2030 إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي، مع العمل على تأسيس مناطق خاصة تتمتع بأنظمة ولوائح تجارية استثنائية، من شأنها تعزيز الاستثمارات النوعية.
- عضوية المملكة في منظمة التجارة العالمية وتوقيعها على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS] التي نصت على فتح التجارة في خدمات التعليم العالي.
- وجود مدن اقتصادية كمدينة نيوم، ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية.
- تزايد أعداد الطلبة السعوديين من خريجي المدارس العالمية.
- ارتفاع كلفة الابتعاث الخارجي للجامعات العالمية.

تداعيات سيناريو الفروع المستقلة:

من المتوقع أن يترتب على سيناريو الفروع المستقلة التداعيات الآتية:

- حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي.
- توفير بيئة أكاديمية، ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في حرم الجامعة الأم، يساعد في تطبيق معايير الجودة والاعتماد المتبعة في الجامعة الأم.
- صعوبة فهم الثقافة المحلية، وتكييف المناهج الدراسية مع السياق المحلي.
- صعوبة ضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع.

- صـــعوبة اســـتقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل عدم توفير الحوافز المادية والتســـهيلات التنظيمية والقانونية الجاذبة.
- إتاحة خيارات متنوعة للطلاب لاختيار الدراسة في التخصصات التي تتناسب واحتياجاتهم.
- تعزيز فرص التنافسية والتعاون العلمي والبحثي المشترك بين الفروع داخل المدينة الأكاديمية.
- الحد من تكافؤ فرص الطلبة في الالتحاق بالفروع المســـتقلة جراء تكدســـها في منطقة جغرافية واحدة.

وصف مشاهد سيناريو الفروع المستقلة:

يفترض هذا السيناريو مجموعة مشاهد تركز على عدة عناصر يمكن تصورها كالآتي:

- الهدف: من المتوقع أن يســـاهم ســـيناريو الفروع المســـتقلة في الارتقاء بجودة التعليم العالي بالمملكة العربية الســـعودية، وجعلها مركزًا إقليميًا للتعليم العالي، مع إتاحة فرص التعليم العالي العالمي للطلاب والطالبات ممن لا تســـمح ظروفهم بالابتعاث الخارجي، وإعادة جزء من نفقات الابتعاث المرتفعة التكاليف، وتوجيهها للمنح الدراسية الداخلية بالفروع المستقلة.
- الوقت والكلفة: تأســـيس مدينة أكاديمية متكاملة تنشـــأ عليها الفروع يعتبر ذا تكلفة عالية، وسيستغرق مدة زمنية طويلة، وسيتكفل الفرع بتكاليف الإدارة والتشغيل كاملة، ولكن في الوقت نفســه وجود أكثر من فرع داخل المدينة الأكاديمية من الممكن أن يوفر كلفة المرافق المشـتركة فيما لو أنشئ الفرع بمبنى مستقل.
- التمويل: يتوقع أن تعتمد الفروع المستقلة على الرسوم الدراسية، مما سيجعل الدراسة بالفروع ذات كلفة مرتفعة؛ باعتبارها المصدر الرئيس للتمويل.
- الطلاب: من المحتمل أن تشـــهد الفروع المســـتقلة تنوعًا في التركيبة الطلابية، وقد تكون خيارًا ملائمًا لخريجي المدارس العالمية والطلاب الأجانب على اختلاف جنسياتهم.
- القبول المجتمعي: من الممكن أن تواجه الفروع المستقلة في بداياتها نظرة مجتمعية معارضـــة؛ نظرًا لاستقلاليتها، والتخوف من تأثيرها على الهوية الوطنية.
- البرامج الأكاديمية والدرجات العلمية: من المفترض أن تركز الفروع المستقلة على تقديم البرامج الأكاديمية في تخصصات نوعية ذات ميزة تنافسية في سوق العمل السعودي، وقيمة مضافة للتعليم العالي المحلي.
- الجودة: يتوقع أن تعتمد الفروع المســـتقلة نظام الجودة المتبع في الجامعة الأم، دون إلزام الفرع بنظام الجودة المحلي.
- الاستدامة: الفروع المستقلة في ظل اعتمادها على الرسوم الدراسية كمصدر رئيس للتمويل قد تواجه صـــعوبة في اســـتدامتها في حال لم تســـجل العدد المتوقع من الطلاب، وحصـــولها على

حوافز وتسـهيلات مادية وإعفاءات ضـريبية، بالإضـافة للتسـهيلات التنظيمية، من الممكن أن يمنحها فرصًا إضافية للاستدامة.

4. متطلبات الرؤية الاستشرافية:

لتحقيق الرؤية الاستشرافية ينبغي توافر المتطلبات الآتية:

- بناء خطة اسـتراتيجية لإنشـاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السـعودية، بعد دراسـة وافية لاحتياجات سـوق العمل المحلي، والاطلاع على التجارب الدولية البارزة في اسـتضـافة الفروع والاستفادة منها.
- إعداد لائحة خاصة بفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية.
- تأسيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشؤون فروع الجامعات العالمية.
- إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات العلمية التي تمنحها الفروع.
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بمنح التراخيص للفروع.
- منح الفروع اسـتقلالها الذاتي، وضـمان حريتها الأكاديمية بما لا يتعارض مع ثوابت المجتمع السعودي.
- تقديم التسهيلات التنظيمية والتشريعية، والحوافز المادية والبنية التحتية اللازمة لعمل الفروع.
- بناء ثقافة تنظيمية ترسـخ القيم العالمية التي تقوم على (التعددية والحوار، واحترام الثقافات الأخرى).
- تحسـين جودة مخرجات التعليم العام وتهيئتهم للدراسـة بالفروع، من خلال إضـفاء البعد الدولي على المناهج الدراسية المحلية.
- تهيئة الجامعات السعودية للتعاون الأكاديمي المشترك مع الفروع.

5. معوقات الرؤية الاستشرافية:

من الممكن أن تواجه الرؤية الاستشرافية عدة معوقات يذكر منها الآتي:

- قصور القوانين والتشريعات المنظمة لآلية إنشاء الفروع.
- تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع.
- ضعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع.
- ارتفاع الرسوم الدراسية بالفروع.
- صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفروع.
- انخفاض معدلات التسجيل بالفروع.
- صعوبة تكييف البرامج الأكاديمية للفروع مع السياق المحلي.

- تعارض فلسفة الفروع مع العادات الاجتماعية المحلية.

6. نموذج السيناريوهات المستقبلية للرؤية الاستشرافية:

جدول (50)

نموذج ملخص لسيناريوهات الرؤية الاستشرافية

م	سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	سيناريو الفروع المستقلة
الفكرة	إنشاء الفروع بالشراكة مع الجامعات السعودية حيث تنشأ داخل حرمها الجامعي	إنشاء الفروع بالتعاون مع حليف استراتيجي محلي غير أكاديمي	إنشاء الفروع بشكل مستقل تمامًا ومملوك كليًا للجامعة الأم
الافتراضات	- خصخصة التعليم العالي وفق رؤية 2030. - التوجه نحو استقلالية الجامعات السعودية. - ترشيد الإنفاق الحكومي على الجامعات السعودية. - تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، مع ضعف قدرة الجامعات الحكومية على استيعاب مخرجات التعليم الثانوي. - توفر البنية التحتية في عدد من الجامعات السعودية. - توجه الجامعات السعودية نحو التعاون الدولي.	- التوجه نحو بناء الشراكات الاستراتيجية وفق رؤية 2030. - التوجه نحو رفع مشاركة القطاع الخاص في التعليم. - وجود فرص استثمارية واعدة في السعودية. - ارتفاع كلفة إنشاء الفروع. - تزايد الطلب المحلي على التعليم الجامعي العالمي عالي الجودة. - ضعف مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل. - الحاجة لكفاءات وطنية مؤهلة بكفايات عالمية.	- التوجه نحو رفع نسبة الاستثمار الأجنبي وفق رؤية 2030، مع العمل على تأسيس مناطق خاصة تتمتع بأنظمة ولوائح تجارية استثنائية. - توقيع المملكة على اتفاقية [GATS]. - وجود مدن اقتصادية يمكن أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية. - تزايد خريجي المدارس العالمية. - ارتفاع كلفة الابتعاث الخارجي.
التداعيات	- مصدر تمويل إضافي للجامعات السعودية المستضيفة. - تعزيز اسم الجامعة السعودية المستضيفة. - تيسير تبادل الخبرات بين الشريكين. - تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية. - اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشريكين. - تمركز الفروع في الجامعات السعودية الكبرى. - تحسين جودة البرامج الأكاديمية المحلية. - صعوبة توفير مناخ أكاديمي مشابه للجامعة الأم.	- ضمان الوفرة المالية لتمويل الفروع. - تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعات العالمية دون تحمل مخاطر مالية. - تحقيق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي. - التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مستوى الجودة. - تدخلات الحليف الاستراتيجي في الشؤون الإدارية والأكاديمية. - صعوبة معالجة أوضاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين. - صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاستراتيجي ورؤية الجامعة الأم.	- حرية الفروع واستقلالها. - توفير مناخ تعليمي مشابه للجامعة الأم. - تطبيق معايير الجودة والاعتماد المتبعة في الجامعة الأم. - صعوبة التكييف مع السياق المحلي. - صعوبة ضمان استكمال الطلبة لبرامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع. - صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية. - إتاحة خيارات وتخصصات متنوعة. - تعزيز التنافس والتعاون الأكاديمي بين الفروع. - تكدس الفروع في منطقة واحدة.

م	سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	سيناريو الفروع المستقلة
المشاهد	الهدف/ استيعاب الطلب المتزايد على التعليم، وزيادة الموارد المالية للجامعات السعودية، وخلق التنافس فيما بينها، وتوسيع تعاونها الأكاديمي الدولي. الوقت والكلفة/ وقت وكلفة أقل. التمويل/ يعتمد على الرسوم الدراسية. الطلاب/ الأولوية للطلاب السعوديين والمقيمين. القبول المجتمعي/ ثقة مجتمعية أكبر كونها تعمل بالشراكة مع جامعة سعودية. البرامج الأكاديمية/ تخصصات محدودة مطلوبة في سوق العمل. الجودة/ نظام جودة مزدوج. الاستدامة/ تعتمد على نوعية البرامج المقدمة وجودتها وجودة مخرجاتها وقدرتها التنافسية محليًا.	الهدف/ تعزيز التنمية الاقتصادية، وإعداد كوادر وطنية مؤهلة. الوقت والكلفة/ لن تستغرق وقتًا طويلًا وستعتمد كلفتها على حجم ونوع المرافق والتجهيزات. التمويل/ تمول من قبل الحليف الاستراتيجي. الطلاب/ ستركز على قبول الطلاب السعوديين واستقطاب المميزين منهم. القبول المجتمعي/ ستحظى بقبول مجتمعي لوجود الحليف المحلي. البرامج الأكاديمية/ تخصصات نوعية تتلاءم مع توجهات المملكة ووظائف المستقبل. الجودة/ ستعتمد نظام الجودة الخارجي مع الالتزام ببعض متطلبات الجودة المحلية. الاستدامة/ تعتمد على طبيعة التحالف وشروطه ودرجة الالتزام به.	الهدف/ تحسين جودة التعليم وجعل المملكة مركزًا إقليميًا للتعليم العالي، وتوفير كلفة الابتعاث الخارجي وتوجيهها للمنح الدراسية الداخلية في الفروع. الوقت والكلفة/ تحتاج لوقت طويل وتكلفة عالية. التمويل/ يعتمد على الرسوم الدراسية. الطلاب/ تتنوع التركيبة الطلابية من مختلف الجنسيات. القبول المجتمعي/ قد تواجه نظرة مجتمعية معارضة في بداياتها. البرامج الأكاديمية/ تخصصات ذات ميزة تنافسية وقيمة مضافة محليًا. الجودة/ ستعتمد نظام الجودة الخارجي. الاستدامة/ تعتمد على قدرة الفرع على تسجيل العدد المطلوب من الطلاب.

باستقراء ما سبق يظهر أن السيناريوهات الثلاثة جميعها سيناريوهات محتملة، وبدائل ممكنة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، تقوم على عدة مرتكزات داعمة، بُني كلٌ منها على مجموعة من الافتراضات، وسيترتب عليها تداعيات وآثار إيجابية وسلبية، وبإيجاز يتضح أنه في الوقت الذي سيساهم سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية في سرعة إنشاء الفروع بالمملكة وانخفاض كلفتها، وتوفير مصدر تمويل إضافي للجامعات السعودية الشريكة، وتعزيز التعاون الأكاديمي والبحثي الدولي بين الشريكين، سيعمل سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية على جذب الجامعات العالمية لافتتاح فروع لها بالمملكة، دون تحمل تبعات أو مخاطرة مالية؛ نظرًا لتوافر الدعم المالي من قبل الحليف الاستراتيجي، وسيساهم في تحقيق التكامل بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي، في المقابل فوجود الشريك الأكاديمي أو الحليف الاستراتيجي قد يحد من حرية الفروع واستقلالها الإداري والمالي والأكاديمي، وفي هذا الجانب يبرز سيناريو الفروع المستقلة والذي يمنح الفروع حريتها الأكاديمية واستقلاليتها الإدارية والمالية والأكاديمية، لتهيئ لطلابها مناخًا أكاديميًا مشابهًا للجامعة الأم، ولكن استقلاليتها تعني تكفل الجامعة الأم بتشغيل وإدارة الفرع بشكل كامل مما سيترتب عليه طول الفترة الزمنية اللازمة لإنشاء الفرع، وارتفاع كلفتة التشغيلية.

ونظرًا لطبيعة الدراسة الحالية كونها استطلاعية وليست استهدافية، يصعب ترجيح أيٍّ منها منفردًا، حيث أنها متداخلة وليست منفصلة، بل ويمكن الجمع بينها وتبني أكثر من نموذج للفروع،

ويعتمد ذلك على الهدف من اســتضــافة الفروع، والمرحلة الزمنية التي تنشــأ فيها، وطبيعة وأهداف الجامعات العالمية المصدرة لها.

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص الدراسة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل ملخص الدراسة، وأهم ما توصلت إليه من نتائج، وأهم توصياتها، بالإضافة إلى مقترحات لإجراء دراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وكانت على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويُعد مدخلاً للدراسة تضمن مقدمة الدراسة ومشكلتها وأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها وحدودها وأهم مصطلحاتها، وتحددت مشكلتها في استشراف مستقبل فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن تحدياتها، وتحديد متطلباتها وضوابطها، للوصول لرؤية استشرافية تعزز من فرص نجاحها واستدامتها محليًا، بالاستفادة من التجارب الدولية والإقليمية السباقة في هذا المجال.

الفصل الثاني: وهو الفصل الخاص بأدبيات الدراسة، وقسم إلى قسمين أساسيين، أولهما الإطار النظري، وضم ثلاثة مباحث رئيسة، هي: فروع الجامعات العالمية، التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، والتعاون الدولي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. وثانيهما محور الدراسات السابقة، وضم ثلاثة مباحث رئيسة هي: الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، إضافةً إلى التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: وهو فصل خاص بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، وتضمن منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأدوات اللازمة لجمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوثائقي للإجابة عن سؤال الدراسة الأول المتعلق بتحليل لأبرز التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، والمنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني المتعلق بالتحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، والسؤال الثالث المتعلق بالمتطلبات اللازم توافرها، والسؤال الرابع المتعلق بالضوابط التي ينبغي التزام الفروع بها، أما السؤال الخامس المتعلق بالرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد منهج الدراسات المستقبلية، وتحديدًا السيناريوهات، وقد تمت الإجابة عليه باستخدام أسلوب دلفاي.

هذا وتكون مجتمع الدراسة من فئتين الفئة الأولى: أعضاء هيئة التدريس، وشملت جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين بـ (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وجامعة الحدود الشمالية) الموجودين على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1440-1441، حيث تم استلال عينة عشوائية بسيطة بنسبة ثابتة مقدارها (10%) من كل جامعة، لتبلغ عينة الدراسة (544) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، طبقت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة. والفئة الثانية: هم الخبراء من حملة الدكتوراه من المختصين والباحثين المهتمين بمجال الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة العينة غير العشوائية القصدية، وبلغ عددهم 20 خبيرًا، طبق عليهم أسلوب دلفاي.

الفصل الرابع: وفيه تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة والتجارب الدولية والإقليمية.

الفصل الخامس: وفيه تم عرض ملخص للدراسة، وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية في مجال الدراسة.

ثانيًا: نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصَّلت لها الدراسة الآتي:

فيما يتعلق بالتجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية توصَّلت الدراسة للنتائج الآتية:

- تختلف أهداف البلدان من استضافتها لفروع الجامعات العالمية باختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة، وأهداف الدول والخطط والرؤى الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وتتراوح أهدافها بين تعزيز نموها الاقتصادي، جعل البلاد مركزًا للتعليم الدولي، استيعاب الطلب المتزايد على التعليم، وتخريج مواطنين بكفاءات عالمية.
- تختلف المواقع التي تنشأ عليها الفروع، فتنشأ إما داخل المدن الأكاديمية، أو في حرم مستقل أو مشترك، سواءً كان مملوكًا أو مستأجرًا.
- شجعت المدن الأكاديمية والمناطق التعليمية الحرة على جذب عدد أكبر من الفروع للجامعات العالمية.
- تختلف آلية تنظيم عمل الفروع، فبعض الدول سنَّت قانونًا خاصًا بالفروع، وأخرى طبقت قانون الجامعات الخاصة، أو قانون السوق الحرة، أو نظامًا خاصًا بالحليف الاستراتيجي.
- لا يوجد نموذج واحد تنشأ على أساسه الفروع، حيث تتنوع بين نموذج الشراكة الأكاديمية، نموذج الحليف الاستراتيجي، ونموذج الفروع المستقلة.
- تختلف البلدان في الاشتراطات والضوابط التي تفرضها على الفروع، فبعض الدول تشترط الشريك المحلي، وأخرى تشترط تميز الجامعة في التخصصات والبرامج التي يقدمها الفرع تحديدًا.
- تقدم حكومات البلدان المستضيفة حوافز منها التمويل المالي، الإعفاء الضريبي، منح دراسية، بنية تحتية، وتسهيلات تنظيمية وقانونية.
- تتفاوت الفروع في مصادر تمويلها، وتعتبر الرسوم الدراسية المصدر الرئيس للتمويل، إضافةً إلى الدعم المالي المقدم من حكومات البلدان المستضيفة، أو الشريك المحلي، أو الحليف الاستراتيجي.

- الدول التي قدمت الدعم المادي حظيت بفروع لجامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية حسنة.
- تتنوع البلدان المصدرة للفروع والغلبة للفروع الغربية.
- تختلف نوعية الطلاب المسجلين بالفروع، حيث تشمل الطلاب المحليين، الطلاب الأجانب من المقيمين، إضافةً للطلاب الدوليين.
- تركز الفروع على تقديم برامج أكاديمية في تخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل في البلدان المستضيفة.
- تتنوع سياسات وأنظمة جودة واعتماد الفروع، فالبعض يعتمد فقط على ضمان الجودة الخارجي، والبعض الآخر يجمع بين ضمان الجودة الخارجي والمحلي.
- تعود أسباب إغلاق العديد من الفروع في الغالب إلى انخفاض معدلات التسجيل، قلة الموارد المالية وعدم استدامتها، عدم كفاية الدراسات حول متطلبات واحتياجات سوق العمل المحلي، والاندفاع نحو تحقيق الأرباح على حساب الجودة.

فيما يتعلق بالتحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- أن هناك موافقة بدرجة عالية بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم تلك التحديات، والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا الآتي: (قصور القوانين والتشريعات المنظمة لآلية إنشاء الفروع، تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع، ضعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع، ارتفاع الرسوم الدراسية بالفروع، صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفروع).

فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية، وجاءت على الترتيب الآتي: (المرتبة الأولى المتطلبات الاستراتيجية، المرتبة الثانية المتطلبات التنظيمية والإدارية، المرتبة الثالثة المتطلبات التشريعية والقانونية، المرتبة الرابعة المتطلبات الأكاديمية، المرتبة الخامسة متطلبات الثقافة التنظيمية، وفي المرتبة السادسة والأخيرة المتطلبات المادية).

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المتطلبات الاستراتيجية، ومن أهم تلك المتطلبات والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (إجراء الدراسات الكافية لاحتياجات سوق العمل المحلي قبل استضافة الفروع، دراسة التجارب الدولية البارزة في استضافة الفروع، بناء خطة استراتيجية لإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المتطلبات التنظيمية والإدارية، ومن أهم تلك المتطلبات والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (تسهيل الإجراءات اللازمة لمعادلة الدرجات العلمية التي تمنحها الفروع، تسهيل الإجراءات المتعلقة بمنح التراخيص للفروع، ضمان عمل الفروع في إطار من الحرية الأكاديمية بما لا يتعارض مع ثوابت المجتمع، منح الفروع استقلالها الذاتي ماليًا وإداريًا وأكاديميًا).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المتطلبات التشريعية والقانونية، ومن أهم تلك المتطلبات والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (إعداد لائحة خاصة بفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية، إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع، منح الفروع كافة الضمانات الواردة بنظام الاستثمار الأجنبي المناسبة لقطاع التعليم، تأسيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشؤون فروع الجامعات العالمية).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المتطلبات الأكاديمية، ومن أهم تلك المتطلبات والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (قيادات أكاديمية تتطلع للريادة العالمية داعمة لمبادرات التعاون الدولي في التعليم العالي، تنمية الخبرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس من المواطنين، إضفاء البعد الدولي على المناهج الدراسية المحلية لإكساب خريجي التعليم العام المهارات الدولية التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع، تقويم الطلاب وفق المعايير العالمية).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على متطلبات الثقافة التنظيمية، ومن أهم تلك المتطلبات والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (تهيئة الجامعات السعودية للتعاون الأكاديمي المشترك مع الفروع، تبني فلسفة تقوم على إعداد كوادر وطنية تتمتع بكفايات عالمية).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على المتطلبات المادية، ومن أهم تلك المتطلبات والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (توفير البنية

التحتية اللازمة لعمل الفروع، رصد اعتمادات مالية حكومية خاصة بالمنح الدراسية للطلاب السعوديين المسجلين بالفروع).

فيما يتعلق بالضـوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـائها في المملكة العربية السعودية توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس على الضـــوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشـــائها في المملكة العربية السعودية، وجاءت على الترتيب الآتي: (المرتبة الأولى الضـوابط المتعلقة بضـمان الجودة، المرتبة الثانية الضـــوابط المتعلقة بالجامعة الأم، المرتبة الثالثة الضـــوابط المتعلقة بالفرع، المرتبة الرابعة الضـوابط المتعلقة بهيئة التدريس، المرتبة الخامسة الضـوابط المتعلقة بالنواحي المادية، المرتبة السـادسـة الضـوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية، المرتبة السـابعة والأخيرة الضوابط المتعلقة بالطلاب).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس على الضـوابط المتعلقة بضـمان الجودة، ومن أهم تلك الضـوابط والتي حصـلت على درجة موافقة عالية جدًا (أن تكون الشـــهادات التي يمنحها الفرع معترفًا بها من الجامعة الأم، أن تُعادل الدرجات العلمية التي يمنحها الفرع الدرجات العلمية المقدمة في الجامعة الأم، أن تحصـــل كافة البرامج المقدمة بالفرع على اعتماد أكاديمي مماثل للجامعة الأم، أن يُجرى تحليل مقارن بين نتائج طلبة الفرع والجامعة الأم بشكل دوري).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس على الضـوابط المتعلقة بالجامعة الأم، ومن أهم تلك الضـوابط والتي حصـلت على درجة موافقة عالية جدًا (أن تعترف الجامعة الأم بالفرع عبر قرار رسـمي صـادر عن أعلى هيئة حاكمة فيها، أن تقدم الجامعة الأم الضـــمانات الكافية لاســتكمال طلاب الفرع برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصـــريحه الأكاديمي أو إغلاقه، أن تكون الجامعة الأم من جامعات النخبة العالمية، أن تمتلك الجامعة الأم الفرع ملكية كاملة أو جزئية).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراســـة من أعضـــاء هيئة التدريس على الضـــوابط المتعلقة بالفرع، ومن أهم تلك الضـــوابط والتي حصـــلت على درجة موافقة عالية جدًا (أن يحصـــــل الفرع على الترخيص من وزارة التعليم، أن يحترم الفرع تعـاليم الـدين الإسـلامي، أن يسـتخدم الفرع اسـم الجامعة الأم ذاته متضـمنًا العلامة التجارية نفسـها، أن

يعكس الفرع الثقافة الأكاديمية السائدة بالجامعة الأم، أن تتوافق سياسة الفرع مع الخطوط العامة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية).

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس، ومن أهم تلك الضوابط والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (توفير الفرع البيئة الأكاديمية الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لاستبقائهم، تعيين أعضاء هيئة تدريس بالفرع من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة، أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق التي يتمتع بها الأعضاء في الجامعة الأم، أن يضم الفرع عددًا من أعضاء هيئة التدريس من دولة مقر الجامعة الأم، أن يتم عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية لتبادل أعضاء هيئة التدريس من المواطنين، أن يطبق على أعضاء هيئة التدريس في الفرع نفس معايير التعيين المتبعة في الجامعة الأم).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية، ومن أهم تلك الضوابط والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (أن تتلاءم الرسوم الدراسية مع طبيعة البرامج وكلفتها، أن يكون للفرع مبنى يتضمن المرافق الرئيسية للحرم الجامعي يتناسب مع أعداد الطلاب، أن يقدم الفرع دراسة جدوى اقتصادية شاملة تضمن استدامة التمويل).

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية، ومن أهم تلك الضوابط والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل المحلي، أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع من البرامج المتميزة في الجامعة الأم، أن تكافئ البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم، أن تُكيف البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع مع السياق المحلي في إطار ضمان الجودة المنشودة في الجامعة الأم، أن تكون كافة البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع هي في الأصل برامج أكاديمية تُدَرس في الجامعة الأم).
- أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على الضوابط المتعلقة بالطلاب، ومن أهم تلك الضوابط والتي حصلت على درجة موافقة عالية جدًا (أن يُبلّغ الطلبة بكافة التكاليف المالية ذات الصلة قبل التسجيل، أن يحصل طلاب الفرع على كافة الحقوق الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم).

فيما يتعلق بالرؤية الاستشرافية توصلت الدراسة لثلاثة سناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية؛ جاءت على النحو الآتي:

- أن هناك إجماعًا بين أفراد الدراسة من الخبراء على عبارات أبعاد سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية، وكانت على النحو الآتي:

- من أهم نقاط القوة لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية (يعد مصدرًا إضافيًا لتمويل الجامعات السعودية المستضيفة- ييسر تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية بين الجامعة السعودية المستضيفة والجامعات العالمية- توفر البنية التحتية المهيأة لاستضافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية).
- من أهم نقاط الضعف لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية (صعوبة توفير بيئة أكاديمية، ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم- تفاوت الفرص بين الجامعات السعودية في استضافة الفروع واقتصارها على الجامعات الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة- اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشريكين).
- من أهم فرص سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية (نظام الجامعات الجديد الداعم لاستقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا- توجه المملكة وفق رؤية 2030 نحو خصخصة قطاعات الدولة بما فيها قطاع التعليم العالي- توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي).
- من أهم تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية (الافتقار للأطر القانونية والتشريعية المنظمة للشراكات الأكاديمية محليًا- ضعف العمل بأنظمة الحوكمة في الجامعات السعودية- حداثة نظام الجامعات السعودي واقتصار تطبيقه كمرحلة أولى على ثلاث جامعات فقط).

- أن هناك إجماعًا بين أفراد الدراسة من الخبراء على عبارات أبعاد سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية، وكانت على النحو الآتي:

- من أهم نقاط القوة لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية (ضمان الوفرة المالية لتمويل الفرع- تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تستهدف سوق العمل السعودي- تسهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشاء الفرع).
- من أهم نقاط الضعف لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية (التدخلات في الشؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي- التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مستوى الجودة- صعوبة معالجة أوضاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين).
- من أهم فرص سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية أنه (يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الطامحة لبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية- يعزز السمعة الأكاديمية

الدولية للجامعات العالمية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية- يحقق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي).

- من أهم تحديات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية (ضعف الأطر التشريعية والرقابية التي تعزز من التحالفات الاستراتيجية، وترفع من مستوى حوكمتها- صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل شروط الحليف الاستراتيجي- التغيرات المحتملة في أنظمة ولوائح الاستثمار الأجنبي محليًا ودوليًا).

- أن هناك إجماعًا بين أفراد الدراسة من الخبراء على عبارات أبعاد سيناريو الفروع المستقلة، وكانت على النحو الآتي:

- من أهم نقاط القوة لسيناريو الفروع المستقلة (حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي- توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم- تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم).
- من أهم نقاط الضعف لسيناريو الفروع المستقلة (ارتفاع الرسوم الدراسية باعتبارها المصدر الرئيس للتمويل- ارتفاع كلفة إنشاء وتشغيل الفرع- صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفرع).
- من أهم فرص سيناريو الفروع المستقلة (يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي- فتح التجارة في خدمات التعليم العالي في ظل توقيع المملكة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS]- وجود مدن اقتصادية كمدينة نيوم ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية، يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية).
- من أهم تحديات سيناريو الفروع المستقلة (طول الفترة الزمنية اللازمة لإنشاء مدينة أكاديمية متكاملة- الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة- إجراء تعديلات على القوانين والسياسات والإجراءات القانونية والتشريعية للأنظمة الحكومية).

ثالثًا: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

1. الاستفادة من الرؤية الاستشرافية التي توصلت إليها الدراسة، والعمل على تبني السيناريو الأمثل لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، أو الدمج بينها بما يحقق الأهداف المرجوة من إنشائها.

2. العمل على مواجهة التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية من خلال الآليات الآتية:
   - إصدار لائحة تنظم عمل فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
   - تسهيل الإجراءات الحكومية اللازمة لمنح التراخيص لفروع الجامعات العالمية.
   - إضفاء البعد الدولي على المناهج الدراسية المحلية لإكساب خريجي التعليم العام المهارات الدولية التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع.
   - تقديم منح دراسية حكومية للطلاب السعوديين الملتحقين بفروع الجامعات العالمية.
3. العمل على توفير المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية من خلال الآليات الآتية:
   - تأسيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشؤون فروع الجامعات العالمية.
   - بناء خطة استراتيجية لإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
   - تشكيل لجنة تضم خبراء دوليين ومحليين؛ لضمان جودة فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
   - منح الفروع استقلالها المالي والإداري وضمان حريتها الأكاديمية بما لا يتعارض مع ثوابت المجتمع.
   - إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع.
   - تهيئة الجامعات السعودية للتعاون الأكاديمي والبحثي المشترك مع الفروع.
   - تهيئة الكفاءات الوطنية من أعضاء هيئة التدريس للعمل في فروع الجامعات العالمية.
4. ضبط عمل فروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية من خلال فرض الاشتراطات الآتية:
   - اعتراف الجامعة الأم بالفرع وبالشهادات والدرجات العلمية التي يمنحها.
   - معادلة الدرجات التي يمنحها الفرع بالدرجات العلمية المقدمة بالجامعة الأم.
   - حصول الفرع على الترخيص من وزارة التعليم.
   - احترام الفرع لتعاليم الدين الإسلامي.
   - تقديم الضمانات الكافية لاستكمال طلاب الفرع برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصريحه الأكاديمي أو إغلاقه.
   - توفير بيئة أكاديمية جاذبة لأعضاء هيئة التدريس تساهم في استبقائهم.
   - تعيين أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة.

- ملاءمة رسوم الدراسة بالفروع مع طبيعة البرامج الأكاديمية وكلفتها.
- وجود مبنى أكاديمي يضم المرافق الرئيسة للحرم الجامعي.
- تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية مطلوبة في سوق العمل السعودي.
- اقتصار الفرع على تقديم البرامج الأكاديمية المتميزة في الجامعة الأم.
- تبليغ الطلبة بكافة التكاليف المالية قبل التسجيل.
- منح طلاب الفرع كافة الحقوق الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم.

5. العمل على إنشاء فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية بالتدريج، وبأعداد محددة، مع الوقوف على التجربة وتقويمها قبل التوسع فيها.

رابعًا: مقترحات لدراسات مستقبلية:

من خلال ما توصَّلت إليه الدراسة من نتائج يُقترح إجراء دراسات في الموضوعات الآتية:

- دراسة تفصيلية لكل سيناريو من السيناريوهات الثلاثة مع تبني استراتيجية مقترحة لتطبيقه.
- دراسة لدور فروع الجامعات العالمية في تطوير التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة الآثار المترتبة على إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة مقارنة لجودة فروع الجامعات العالمية بين الاعتماد العالمي والاعتماد المحلي.
- دراسة مقارنة بين فروع الشراكة الأكاديمية والبرامج والدرجات العلمية المزدوجة.
- تصور مقترح لفروع دولية للجامعات السعودية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبوعلام، رجاء محمود (2007). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.

أحمد، جيهان محمود السيد (2017). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التفكير الابداعي في حل المشكلات لأخصائي المكتبات الجامعية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات:* الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، *4*(4)، 21-80. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/883865

أحمد، محمد حسن (2014). سيناريوهات مستقبل التعليم الجامعي في مصر: دراسة استشرافية. *مجلة كلية الآداب*، جامعة الفيوم: كلية الآداب (10)، 331 - 389. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1021592

باسعيد، ابتسام عبدالله عمر (2019- 1440). *استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دارسة استشرافية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

البربري، محمد عوض (2015). سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية. *دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق: كلية التربية، مصر (89)، 5 - 147. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/777659

بطرس، ماجد رضا (2006، أبريل). *الجاتس وتحرير التجارة الدولية في قطاع التعليم العالي في مصر*. ورقة مقدمة إلى مؤتمر التوجهات الاستراتيجية للتعليم الجامعي وتحديات سوق العمل بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ووزارة الدولة للتنمية الإدارية ومركز الاستشارات والبحوث والتطوير، القاهرة، مصر، 16-70. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/87765

جامعة طيبة (2020). *إدارة التعاون المحلي والدولي*. مسترجع من https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/Sector/SectorPage.aspx?ID=85&PageId=50

جامعة عفت (8/ 12/ 2019). *الشراكات الأكاديمية العالمية*. مسترجع من https://www.effatuniversity.edu.sa/Arabic/About/Impact/Partnerships/Pages/Academic-Partnerships.aspx

جامعة الملك سعود (2020). *برنامج الشراكة العلمية الدولية*. مسترجع من http://ispp.ksu.edu.sa/ar/about

جامعة الملك عبدالعزيز (2012). *برنامج العلماء المتميزون*. مسترجع من https://dsc.kau.edu.sa/Content-302015-AR-119016

جامعة الملك عبدالعزيز (2014). البرنامج *التحضيري لطالبات الدراسات العليا ببرنامج الإشراف المشترك*. مسترجع من https://cutt.us/mnlDL

الحربي، عبدالله بن مزعل (2016). موجهات الترخيص لفروع جامعات عابرة للحدود في المملكة العربية السعودية على ضوء التحديات العالمية والمحلية. *مجلة كلية التربية*، جامعة الإسكندرية، مصر، *26*(5)، 229-310. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/819417

الحكير، هنادي فهد عبدالعزيز (2015-1437). *تطوير التعليم الجامعي السعودي في ضوء مدخل تدويل التعليم العالي: أنموذج مقترح*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

الحمادي، فايزة بنت صالح، وسالم، سماح محمد (2017). *تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل* . ورقة مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 بجامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية، 1025 - 1072. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/869640

الخازم، محمد عبدالله (2018). *جامعة 2030 رؤية في تحول الجامعات السعودية*. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.

الداود، عبدالمحسن (2019، 3 أبريل). كليات التميز تجربة بعيدة عن التقويم. *صحيفة الرياض*. استرجع من http://www.alriyadh.com/1747354

الرشود، نوال بنت سالم (2018، يناير). صيغة مقترحة لبرامج الدراسات العليا في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. *مجلة كلية التربية*، مصر: جامعة طنطا، كلية التربية، *69*(1)، 305-358 مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/968103

زاهد، عدنان (2016). الهيئات الاستشارية الدولية في العالم. أسامة الطيب وعدنان زاهد وجوزف ريتسن (تحرير)، عدنان زاهد ومحمود نحاس (ترجمة)، أحمد حجازي (مراجعة)، *التحول إلى جامعة عالمية المستوى: تجربة جامعة الملك عبدالعزيز* (ص ص 27-53). جدة: منشورات جامعة الملك عبدالعزيز.

الزهراني، عبد الواحد بن سعود (2010). *ضعف مواءمة مخرجات التعليم العالي السعودي: الواقع والأسباب الآثار والحلول*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

الزهراني، على بن عبدالقادر عوضه (2019، تشرين الثاني). معوقات خصخصة الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمات للدراسات والأبحاث، *8*(11)، 136-158. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1029776

زيتون، محيا (2013). *التجارة بالتعليم في الوطن العربي الإشكاليات والمخاطر والرؤية المستقبلية*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

السيد، منى حسن (2019، يوليو). تعزيز دور الجامعات في زيادة تنافسية قطاع الصناعة في ضوء رؤية 2030: المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبدالله كنموذج. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية: كلية التجارة (3). 407- 434. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/101922

شعبان، أماني عبد القادر محمد (2017). آليات تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات: الجامعات المصرية والسعودية نموذجًا. *مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية*،*24*(109)، 11-94. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/963204

الصالح، عثمان عبدالله (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. *مجلة الباحث*، (10)، 297-310. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.12816/0005842

طيب، أسامة. (2016). *خارطة الطريق للتحول إلى جامعة عالمية المستوى*. أسامة الطيب وعدنان زاهد وجوزف ريتسن (تحرير)، عدنان زاهد ومحمود نحاس (ترجمة)، أحمد حجازي(مراجعة)، *التحول إلى جامعة عالمية المستوى: تجربة جامعة الملك عبدالعزيز* (ص ص 2-26): جدة: منشورات جامعة الملك عبدالعزيز.

عامر، طارق (2008). *أساليب الدراسات المستقبلية*. عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

العامري، عبدالله محمد علي (2013-1434). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية" تصور مقترح*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

عبدالحافظ، ثروت عبدالحميد (2016، يناير). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*، مصر: جامعة الأزهر، *1*(167)، 11-104. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/771818

عبدالرازق، فاطمة زكريا محمد (2009، ابريل). *ضوابط التعليم العالي العابر للحدود القومية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول*. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الرابع- الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل)، مصر: سوهاج، *2*، 632-700. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/66957

عبدالعظيم، محمد أحمد (2017). مظاهر التجارة بالتعليم الجامعي وتأثيراتها التنافسية في مصر: دراسة مستقبلية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (88)، 267 - 348. مسترجع من https://search.mandumah.com/Record/941645

عبدالله، سهير أحمد محمد حسن (2013). متطلبات التعليم الجامعي للتحول نحو الاقتصاد المعرفي رؤية استشرافية. *مجلة الطفولة والتربية*: جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال، *5*(14)، 271 - 344. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/666647

العتيبي، فهد. (2019، يوليو 7). بعد انتهاء عقد التميز المؤسسة العامة تشغل 12 كلية عالمية بشكل مباشر. *صحيفة المدينة*. مسترجع من https://www.al-madina.com/article/639042

عرب، هاني (2008-1429). *آثار انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية*. جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.

العردان، أمل بنت عارف بن درزي (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، (13)، 67-107. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1022557

العساف، صالح حمد (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. (ط2)، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العصيمي، مبارك (11 أكتوبر 2016). 6 ملايين إجمالي طلاب التعليم العام و18.4 % غير سعوديين. *صحيفة عكاظ*. مسترجع من https://www.okaz.com.sa/local/na/1501813

العنزي، سعود عيد (سبتمبر 2016). تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية للآثار المترتبة على انضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، *30*(120)، 247-282.

العوضي، عائشة إسماعيل (2013، اكتوبر). التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، *42*(2)، 80-106. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/471805

عون، وفاء بنت محمد وهبو (2015). مدى توافر معايير الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مقارنة ببعض دول العالم. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية*، *26*(102)، 41-73. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/712029

العيسوي، حمد. (1998يوليو). *السيناريوهات أوراق مصر 2020*. القاهرة: منتدى العالم الثالث.

الغامدي، حمد حمدان (2019). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*: دار سمات للدراسات والأبحاث، *8*(9)، 84-97. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1001158

الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد (2019). الحرية الاكاديمية كمدخل لحوكمة الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية*: جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، *19*(3)، 121 - 184. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1012090

القحطاني، عبدالمحسن عايض محسن (2014). تصورات أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية والاجتماعية لبدائل تمويل البحث العلمي خارج جامعة الكويت: دراسة باستخدام أسلوب دلفاي. *مجلة العلوم الإنسانية*: جامعة منتوري قسنطينة (41)، 7-29. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/723011

القحطاني، ماجد عبدالله (2017). *تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جدة، كلية التربية، قسم أصول التربية.

القحطاني، مبارك فهيد سرحان. (2016). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. *مجلة التربية:* جامعة الأزهر، كلية التربية، (170) 474-530. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/864579

الكليات التقنية العالمية (2019). مسترجع من http://www.ic.edu.sa/home#about-section

الكيرعاني، محمد بن كشيم بن أحمد (2009-1430). *استراتيجية تدويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية لمرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

اللجنة الدولية لضمان جودة الجامعات UQAIB. (2015-2016). *دليل ضمان الجودة*. دبي: هيئة المعرفة والتنمية البشرية، الإصدار 2.5.

المبيريك، وفاء بنت ناصر (2016). *الشراكة الدولية في كلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن: نحو برامج معتمدة دوليًا*. المؤتمر الثاني لكليات إدارة الأعمال في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي (عوامل التغيير)، الكويت.

مجلس الوزراء (1438/3/29). *ضوابط قبول طلاب المنح الدراسية لغير السعوديين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ورعايتهم*. مسترجع من https://cutt.us/BRVgZ

محمود، ياسر محمد جاد الله (2008). التوجه صوب اقتصاد السوق في ظل اتفاقية الجاتس: دراسة تطبيقية على سوق التعليم العالي في مصر. *مجلة آفاق اقتصادية*، اتحاد غرف التجارة والصناعة: مركز البحوث والتوثيق، *29*(113)، 15-66. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/236432

المزروع، فاطمة علي سليمان (2017). أولويات البحث في الإدارة والتخطيط التربوي لمجالات التعليم العالي في ضوء خطة التنمية العاشرة بالمملكة العربية السعودية .*المجلة التربوية الدولية المتخصصة*: دار سمات للدراسات والأبحاث، *6*(6)، 41-76. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/845731

معرض التعليم العالي، [@IECHESA]. (2017، أبريل 26). البيان الختامي للمؤتمر الدولي للتعليم العالي ٢٠١٧ والذي ألقاه سعادة الدكتور سالم المالك [تغريدة]. استرجعت من https://twitter.com/IECHESA/status/856978102936850432

المعمري، علي عيسى علي (2008). *تصور مقترح لتفعيل إدارة وتنظيم التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء التجارب العالمية المعاصرة*. (رسالة دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية.

ملحم، سامي محمد (2015). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. (ط7)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المهندي، سعد راشد المطوي (د.ت.). *المدينة التعليمية في قطر: نظرة استطلاعية*.

مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030 (2017 يناير). *30 توصية لمؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية 2030*. جامعة القصيم، بريدة، المنعقد خلال الفترة من 13-14ربيع الثاني 1438 الموافق 11-12 يناير 2017. مسترجع من https://2u.pw/v2CEG

نظام الجامعات (1441- 2019). *مجموعة الأنظمة السعودية. (3)*، أنظمة التعليم والعلوم، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. مسترجع من https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/bef8a0a4-040e-4dd8-8acd-aafe00bafdfc?lawId=8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801

النفيعي، صالح جود الله عواض (2019). خصخصة الجامعات السعودية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي والتحول الوطني. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، *(20)، 251- 306*. مسترجع من http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1029849

الهيئة العامة للاستثمار (2019). *موجز الاستثمار*. تقرير الربع الثاني للعام 2019.

وثيقة رؤية المملكة 2030(2016). المملكة العربية السعودية. مسترجع من http://vision2030.gov.sa/

وزارة التعليم (2019أ). *التقرير السنوي 2019*.

وزارة التعليم، المعرض والمؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي (5-8 شعبان 1440/ 10-30 أبريل 2019ب). *تحول الجامعات السعودية في عصر التغيير*. مركز الرياض الدولي للمؤتمرات والمعارض. http://www.ieche.com.sa/Library/Assets//Gallery/Downloads/IECHE2019%20Brochure%20AR.pdf

وزارة التعليم (2020أ). وكالة التعاون الدولي. https://departments.moe.gov.sa/InternationalCooperation/AboutUs/Pages/AboutUs.aspx

وزارة التعليم (2020ب). *وكالة الابتعات برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي المرحلة الثالثة 1436-1440*. مسترجع من https://departments.moe.gov.sa/Scholarship/RelatedDepartments/KingSalmanScholarship/Pages/default.aspx

وزارة التعليم العالي (2012أ). *السجل الوطني للتعليم العالي. 3*، الإصدار الثاني، الرياض: مركز البحوث والدراسات.

وزارة التعليم العالي. (2012ب). *السجل الوطني للتعليم العالي. 4*، الإصدار الثاني، الرياض: مركز البحوث والدراسات.

المراجع الأجنبية:

Agnew, M. (2012). A false dichotomy of serving either the local or the global community and its impact on internationalisation of the university. *Journal of Higher Education Policy & Management*, *34*(5), 473-489.

Ahmad, S. Z. (2015). Evaluating Student Satisfaction of Quality at International Branch Campuses. *Assessment & Evaluation in Higher Education. 40*(4), 488-507.

Ahmad, F. B. J. (2019). Foreign Universities in Qatar: A Critical Review of Policy and Sustainability Issues. *Global Economic Observer*, *7*(1), 50–59. Retrieved from http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=137409273&site=eds-live

Ahmad, S. Z., & Buchanan, F. R. (2017) Motivation factors in students decision to study at international branch campuses in Malaysia, *Studies in Higher*

Education, *42*(4),651-668. https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1067604

Alfouzan, H. (2015). *International Branch Campuses in the Arab Gulf Region: An organizational view of the Critical Elements for Success*. (Doctoral dissertation of Philosophy), Claremont Graduate University. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1747107273?accountid=142908

Al-Ohali, M., & Burdon, S. (2013). International Collaboration. In L. Smith & A. Abouammoh (Eds), *Higher Education in Saudi Arabia Achievements, Challenges and Opportunities* (pp159-166). Higher Education Dynamics 40.

Al-Sindi, T., Llavori, R., Lantermann, K. M., Patil, J., Ranne, P., Pisarz, S. l., Treloar, K., & Trifirò, F. (2016). *Quality Assurance of Cross-border Higher Education Final report of the QACHE Project*.

Altbach, P. (2007). The Imperial Tongue: English as the Dominating Academic Language. *Economic and Political Weekly*, *42*(36), 3608-3611. Retrieved from www.jstor.org/stable/40276356

Altbach, P. (2011, Fall). Is there a Future for Branch Campuses?. *International Higher Education*, (65), 7-11. https://doi.org/10.6017/ihe.2011.65.8570

Altbach, P. (2015). Why Branch Campuses May Be Unsustainable. *International Higher Education*, (58). https://doi.org/10.6017/ihe.2010.58.8467

Altbach, P. G, & Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, *11*(3–4), 290–305. https://doi.org/10.1177/1028315307303542

American Council on Education ACE. (2009, September). *U.S. branch campuses abroad*, Center for International Initiatives. Retrieved from http://www.acenet.edu/Content/NavigationMenu/ProgramsServices/cii/pubs/ace/crossborder_survey_results.pdf

Aqeel, M. (2014, February 20). Foreign Universities Could Be Good For the Gulf. *Yemen Times News Papers*. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1500848572?accountid=142908

Baghdady, A. M. (2017). *Perceived Challenges in University Branch Campuses: A Case Study of Five Western Campuses in a GCC State*. (Doctoral dissertation of Education), University of Leicester. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1937413605?accountid=142908

Becker, R. (2009). *International branch campuses: markets and strategies.* Report of the Observatory on Borderless Higher Education.

Becker, R. (2010). International Branch Campuses: New Trends and Directions. *International Higher Education*, (58). https://doi.org/10.6017/ihe.2010.58.8464

Beecher, B. K., (2016, August 31). *Internationalization Through the International Branch Campus: Identifying Opportunities and Risks*.

(Doctoral dissertation). The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1807962232?accountid=142908

Bollag, B. (2016, July 14). *Importing Higher Education: A Qatari Experiment*. Covering Education Research and Culture, Al Fanar Media. Retrieved from https://www.al-fanarmedia.org/2016/07/importing-higher-education-a-qatari-experiment/

Borgos, C. J. (2013). *An Examination of Interconnectedness between U.S. international branch campuses and their host countries*. (Doctoral dissertation of Philosophy). University at Albany, State University of New York. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1697503336?accountid=142908

Borgos, J. (2016). Addressing Sustainable International Branch Campus Development Through an Organizational Structure Lens: A Comparative Analysis of China, Qatar, and the United Arab Emirates. *Chinese Education & Society*, *49*(4/5), 271–287. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/10611932.2016.1237849

Chambers, G., & Cummings, W. (1990). *Profiting from education: Japan-United States international educational ventures in the 1980s*. New York: Institute of International Education.

Clifford, M. (2015). *Assessing the Feasibility of International Branch Campuses Factors Universities Consider when Establishing Campuses*.

Crist, J. T. (2015). Innovation in a Small State: Qatar and the IBC Cluster Model of Higher Education. *Muslim World*, *105* (1), 93–115. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/muwo.12082

Cross-Border Education Research Team (C-BERT). (2017a, January 20). *C-BERT Branch Campus Listing*. [Data originally collected by Kevin Kinser and Jason E. Lane]. London: OBHE. Retrieved from http://cbert.org/resources-data/branch-campus/

Diamond, I. R., Grant, R. C., Feldman, B. M., Pencharz, P. B., Ling, S. C., Moore, A. M., & Wales, P. W. (2014). Defining consensus: a systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies. *Journal of clinical epidemiology*, 67(4),401–409. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.12.002

Ellison, D. (2017). *Stakeholder Influence on Branding Strategy at an International Branch Campus*. (Doctoral dissertation of Education), College of Professional Studies, Northeastern University.

Farrugia, C. (2012). *International Branch Campus Quality in a Segmented Quality Assurance Environment,* Sheikh Saud bin Saqr Al Qasimi Foundation for Policy Research Policy Paper, (5). http://dx.doi.org/10.18502/aqf.0017

Farrugia, C. (2016). *Legtimacy of cross-border higher education policy: A comparative case study of Dubai and Ras Al Khaimah*. (Doctoral dissertation of Philosophy), University at Albany, State University of New

York Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1847037663?accountid=142908
Feng, Y. (2013). University of Nottingham Ningbo China and Xi'an Jiaotong-Liverpool University: Globalization of higher education in China. *Higher Education*, *65*(4), 471-485. Retrieved from www.jstor.org/stable/23470833
Field, A. (2017) *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5nd ed).* London: SAGE Publications.

Fielden, J, Knight, J, Aturupane, H, & Millot, B. (2012, January*). Sri Lanka As An Education Hub For International Students The Road*. Ahead, South Asia Human Development Sector Report (No.50).

Garrett, R. (2002, June). *International Branch Campuses: Scale & Significance*. Report of the Observatory on Borderless Higher Education.
Garrett, R. (2018). International Branch Campuses: Success Factors. *International Higher Education*, *2*(93), 14-16. https://doi.org/10.6017/ihe.0.93.10417
Garrett, R., Kinser, K., Lane, J.E., & Merola, R. (2016). *International Branch Campuses – Trends and Developments 2016*. Report of the Observatory on Borderless Higher Education.
Garrett, R., Kinser, K., Lane, J.E., & Merola, R. (2017). *International Branch Campuses – Success Factors of Mature IBCs*. Report of the Observatory on Borderless Higher Education.
George Mason University (GMU). (2009, February 27). *Closing the RAK campus*. Office of the Provost, Press Release. Retrieved from http://provostblog.gmu.edu/archives/56.
Girdzijauskaite, E., Radzeviciene, A., Jakubavicius, A., & Banaitis, A. (2019). International Branch Campuses as an Entry Mode to the Foreign Education Market. *Administrative Sciences*, *9*(2), 44, *2076-3387*. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/admsci9020044
Gomez, N. (2015, September). *International Branch Campuses*. (Master Thesis of Arts in International Relations), City College of New York. Retrieved from https://academicworks.cuny.edu/cc_etds_theses/367
Guttenplan, D.D. (2012, November 11). Parsons to re-open campus in Paris. *New York Times*. Retrieved from http://www.nytimes.com/2012/11/12/world/europe/12iht-educside12.html
Harding, L. M., & Lammey, R. W. (2011). Operational considerations for opening a branch campus abroad. *New Directions for Higher Education*, (155), 65–78. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/he.445
Healey, N. M. (2015). Managing International Branch Campuses: What do we Know. *Higher Education Quartely*, *69*(4), 386-409 https://doi.org/10.1111/hequ.12082
Healey, N. (2016). The challenges of Leading an International Branch Campus: the lived experience of in-country Senior Managers. *Journal of Studies in International Education. 20*(1), 61–78.
Healey, N. M. (2018). The optimal global Integration–Local responsiveness tradeoff for an international branch campus. *Research in Higher Education, 59*(5), 623-649. https://doi.org/10.1007/s11162-017-9480-0
Hou, A. Y., Chen, K. H., Tsai, H., Chang, C., Wang, L., & Lee, H. (2016). A comparative study of international branch campuses in four Asian nations: Policy and developmental model. Jiaoyu Zhengce Luntan = Educational

Policy Forum, 19(1), 1-33. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1783695046?accountid=142908.

Hou, A. Y, Hill, C., Chen, K. H. J., & Tsai, S. (2018, December). A comparative study of international branch campuses in Malaysia, Singapore, China, and South Korea: regulation, governance, and quality assurance. *Asia Pacific Education Review*, *19*(4), 543–555. https://doi.org/10.1007/s12564-018-9550-9

Johnson, M. A. (2017). American university branch campuses abroad: A conceptual model for strategic planning. *Educational Planning, 24*(1), 23-31.

Justin J. W. (2014). University roots and branches between glocalization and mondialisation: Qatar's international universities. *Education for a Knowledge Society in Arabian Gulf Countries* ,*International Perspectives on Education and Society, (24*), 253-276. https://doi.org/10.1108/S1479-367920140000024019

Juusola, K., & Alajoutsijärvi, K. (2019). Revisiting Dubai's Business School Mania. *Academy of Management Learning & Education, 18*(3), 484–492. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.5465/amle.2018.0287

Khodr, H. (2011). The dynamics of international education in Qatar: Exploring the policy drivers behind the development of Education City. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 2*(6), 514-525.

Kinser, K. (2011). Multinational Quality Assurance: Managerial. In J. Lane, K. Kinser (Eds.), *Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kinser, K., & Lane, J.E. (2017) An Overview of authorization and quality assurance of higher education institutions. UNESCO, *Background paper prepared for the 2017/8 Global Education Monitoring Report Accountability in education: Meeting our commitments*.

Knight, J. (2006). *Higher education crossing borders: A guide to the implications of the general agreement on trade in services (GATS) for cross-border education*. Paris: UNESCO, The Division of Higher Education.

Knight, J. (2011). Education Hubs: A Fad, a Brand, an Innovation? *Journal of Studies in International Education*, *15*(3), 221–240. https://doi.org/10.1177/1028315311398046

Knight, J. (2013). Cross border education in the Gulf countries: Changes and challenges. In G. Donn & Y. Al Manthri (Eds.), *Education in the broader Middle East: Borrowing a baroque arsenal* (pp. 171_201). Oxford: Symposium. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1314324356?accountid=142908

Knight, J., & McNamara, J, (2017*). Transnational Education: A classification Framework and Data Collection Guidelines for International Programme*

and Provider Mobility (IPPM). Transnational education: a classification framework and data collection guidelines. British Council.

Kosmützky, A. (2018). Tracing the development of international branch campuses: From local founding waves to global diffusion? *Globalisation, Societies and Education, 16*(4), 453-477. https://doi.org/10.1080/14767724.2018.1512044

Krieger, Z. (2008, September). Academic building boom transforms the persian gulf. *The Education Digest, 74*(1), 4-10. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/218195606?accountid=142908

Lane, J.E. (2010a). *International Branch Campuses, Free Zones, and Quality Assurance: Policy Issues for Dubai and the UAE*. Policy Brief 20. Dubai: School of Government.

Lane, J. E.(2010b). Joint ventures in cross-border higher education: International branch campuses in Malaysia. In R. Sakamoto, D. Chapman (Eds.), *Cross-border partnerships in higher education: Strategies and issues*, (pp. 67-90), London: Routledge.

Lane, J. (2011a). Global Expansion of International Branch Campuses: Managerial and Leadership Challenges. In Lane, J. & Kinser, K. (Eds.), *Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing (*pp.5-17).

Lane, J. (2011b) Importing Private Higher Education: International Branch Campuses. J*ournal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 13*(4), 367-381. https://doi.org/10.1080/13876988.2011.583106

Lane, J. (2013a, September 17-18). Branch Campuses of International Universities in the UAE: What Are the Benefits? *Paper Presented at Annual Education Conference, The Future of Education in UAE: Innovation & Knowledge Production*. Abu Dhabi: The Emirates Center for Strategic Studies and Research.

Lane, J. E. (2013b). QA of trans-border education. *From quality providers to quality assured provision, Keynote Speech of International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education 2013 Conference*, Taipei, Taiwan, 2013, April.

Lane, J. E., & Kinser, K. (2010). Private Higher Education in Dubai: Growing Local Versus Importing Foreign Campuses. In K. Kinser, D. C. Levy, J. C. S. Casillas, A. Bernasconi, S. Slantcheva-Durst, W. Otieno, J. E. Lane, P. Praphamontripong, W. Zumeta, & R. LaSota (Eds.). *The Global Growth of Private Higher Education*, (pp. 63-76), Hoboken, NJ: Wiley.

Lane, J. E & Kinser, K. (2011a). *Multinational colleges and universities: leading, governing, and managing international branch campuses*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lane, J. E., & Kinser, K. (2011b). Reconsidering privatization in cross-border engagements: The Sometimes Public nature of private activity. *Higher Education Policy, 24*(2), 255-273. https://doi.org/10.1057/hep.2011.2

Lane, J. & Kinser, K. (2012). Foreign Outposts of Colleges and Universities. *International Higher Education, 66* (winter 2012), 2-4.

Lane, J. E., & Kinser, K. (2013). Five Models of International Branch Campus Facility Ownership. *International Higher Education*, 9-11.

Lane, J. E., & Kinser, K. (Summer 2014). Transnational education: A maturing phenomenon. *In European Association for International Education Forum*, (pp. 8-10).

Lane, J., Owens, T., & Kinser, K. (2015). *Cross Border Higher Education, International Trade, and Economic Competitiveness: A Review of Policy Dynamics when Education Crosses Borders*. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.13140/rg.2.1.1875.7207

Lanford M. (2020) Long-Term Sustainability in Global Higher Education Partnerships. In: A. Al-Youbi, A. Zahed, & W. Tierney (eds) *Successful Global Collaborations in Higher Education Institutions*. Springer, Cham, (pp. 87-93). https://doi.org/10.1007/978-3-030-25525-1_9

Lawton, W., & Katsomitros, A. (2012) *International branch campuses: data and developments*. Redhill: Report of the Observatory on Borderless Higher Education. www.obhe.ac.uk/documents/download?id=894.

Lee, M. O. (2007). *A comparative case study of four partnership campuses: Origin, administration, academics, and student services.* (Doctor of Education), Division of Educational Administration, University of South Dakota. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/304805261?accountid=142908

Levy, D.L. (2008). Private higher Education: Patterns and Trends. *International Higher Education*, 50, 7-9.

Lu, X. (2018, August 14). Transnational Education: Sino-Foreign Cooperative Universities in China. *World Education News Reviews (WENR)*. Retrieved from https://wenr.wes.org/2018/08/sino-foreign-cooperative-universities.

Ma, J., Li, C., & Gu, M. (2019). Transnational Education in Sino-foreign Cooperative Universities: Modes, Benefits and Concerns. *International Journal of Information and Education Technology*, *9*(9), 629-633.

Mackie, C. (2019a, May 28). Transnational Education and Globalization: A Look into the Complex Environment of International Branch Campuses. *World Education News Reviews (WENR)*. Retrieved from https://wenr.wes.org/2019/05/the-complex-environment-of-international-branch-campuses.

Mackie, C. (2019b, June 13). International Branch Campuses Part Two: China and the United Arab Emirates. *World Education News Reviews (WENR)*.

Retrieved from https://wenr.wes.org/2019/06/international-branch-campuses-part-two-china-and-the-united-arab-emirates

Mahani, S., & Molki, A. (2011). Internationalization of Higher Education: A Reflection on Success and Failures Among Foreign Universities In The United Arab Emirates, *Journal of International Education Research (JIER),* 7(3), 1-8. https://doi.org/10.19030/jier.v7i3.4969

Malaysian Quality Assurance Agency (MQA) (2009). *Code of Practice for Institutional Audit (COPIA) and Code of Practice for Programme Accreditation (COPPA)*. Kuala Lumpur: MQA.

Merola. R. (2019). International Branch Campuses: OBHE coverage focus for 2019*. The Observatory on Borderless Higher Education*. http://www.obhe.ac.uk/documents/view_details?id=1104

Ministry of Education of the People's Republic of China (2003). *Regulation of the people's republic of China on Chinese-Foreign cooperation in running schools*. http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_861/200506/8646.html

Mok, K. H. (2011). Regional responses to global challenges: the assertion of soft power and changing university governance in Singapore, Hong Kong and Malaysia. In R. King, S. Marginson & R. Naidoo (Eds.), *Handbook on globalization and higher education* (pp. 179–196). Edward Elgar Publishing.

Naidoo, V. (2009). Transnational Higher Education: A Stock Take of Current Activity. *Journal of Studies in International Education*, *13*(3), 310–330. https://doi.org/10.1177/1028315308317938

Olds, K. (2007). Global assemblage: Singapore, foreign universities, and the construction of a "Global Education Hub". *World Development, 35*(6), 959–975.

Owens, T. L., & Lane, J. E. (2014). Cross-border higher education: Global and local tensions within competition and economic development. *New Directions for Higher Education, 2014*(168), 69-82. http://dx.doi.org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/he.20114

Schlanger, Z. (2013, March 5). Anatomy of A Failed Campus: What Happened at Tisch Asia?. *NYU Local*.

Shams, F., & Huisman, J. (2012). Managing offshore branch campuses: An analytical framework for institutional strategies. *Journal of Studies in International Education, 16*(2), 106-127.

Shams, F., & Huisman, J. (2016). The role of institutional dual embeddedness in the strategic local adaptation of international branch campuses: Evidence from Malaysia and Singapore. *Studies in Higher Education, 41*(6), 955. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1787756488?accountid=142908

Sidhu, R., Ho, K. C., & Yeoh, B. S. A. (2011). Emerging education hubs: The case of Singapore. *Higher Education*, *61*(1), 23-40.

Smith, K. (2010). Assuring Quality in Transnational Higher Education: a Matter of Collaboration or Control?. *Studies in Higher Education*, *35*(7), 793-806.

Stanfield, D. (2014). *International Branch Campuses: Motivation, Strategy, and Structure*. (Doctoral dissertation of Philosophy), Boston College, Lynch School of Education, Department of Educational Administration and Higher Education.

Streitwieser, B., & Beecher, B. (2017) Information Sharing in the Age of Hyper-competition: Opening an International Branch Campus, Change. *The Magazine of Higher Learning*, *49*(6), 44-50. https://doi.org/10.1080/00091383.2017.1399005

Tan, J. (2014, July). *Singapore as a global schoolhouse, 2002-2014: Policy challenges*. Paper Present at the International Seminar of Development Models and Policy Making of Branch Campuses of Fu-Jen Catholic University, New Taipei, Taiwan.

The Observatory on Borderless Higher Education (OBHE). (2017). *Cross-Border Education Research Team*. London: OBHE. http://cbert.org/

The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). (2010). *Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education, Section 2: Collaborative Provision and Flexible and Distributed Learning (Including E-Learning)*. Gloucester: Quality Assurance Agency for Higher Education.

The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). (2014). *Review of UK Transnational Education in United Arab Emirates: Overview*. United Kingdom: (QAA).

Tierney, W. G., & Lanford, M. (2015). An investigation of the impact of international branch campuses on organizational culture. *Higher Education, 70*(2), 283-298. https://doi.org/10.1007/s10734-014-9845-7

Turcan, R. V., & Gulieva, V. (2014). *De-Internationalization of Universities: An Exploratory Study*. Paper presented at 5th Aalborg Conference, Rebild, Denmark.

Verbik, L. & Merkley, C. (2006, October). *The International Branch Campus: Models and trends*. Report of the Observatory on Borderless Higher Education.

Walsh, P. (2019). Establishment of an American Branch-Campus Model of Higher Education: Qatar's Early Goals, Rationales, and Challenges. *Athens Journal of Education*, *64*(4), 271–289.

Wilkins, S. (2010). Higher Education in the United Arab Emirates: An Analysis of the Outcomes of Significant Increases in Supply and Competition. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *32* (4), 389-400.

Wilkins, S. (2011). Who benefits from foreign universities in the Arab gulf states? *Australian Universities' Review, 53*(1), 73-83. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/881458096?accountid=142908

Wilkins, S. (2016). Establishing international branch campuses: A framework for assessing opportunities and risks. *Journal of Higher Education Policy and Management, 38*(2), 167-182. https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1150547

Wilkins, S., Balakrishnan, M.S. &, Huisman, J. (2012). Student satisfaction and student perceptions of quality at international branch campuses in the United Arab Emirates. J*ournal of Higher Education Policy and Managemen*t, *34*(5), 543-556. http://dx.doi.org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/1360080X.2012.716003

Wilkins, S., & Huisman, J. (2012). The international branch campus as transnational strategy in higher education. *Higher Education, 64*(5), 627-645. http://dx.doi.org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s10734-012-9516-5

Wilkins, S., & Juusola, K. (2018). The benefits & drawbacks of transnational higher education: Myths and realities. *Australian Universities' Review, 60*(2), 68-76. Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/2130849251?accountid=142908

Wilkins, S. & Rumbley, L. (spring 2018). What an International Branch Campus Is, and Is Not: A Revised Definition. *International Higher Education*, (93)12-14. http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.93.10379.

Witte, S. (Winter 2010). Gulf State Branch Campuses: Global Student Recruitment. *International Higher Education*, (58), 5-6. https://doi.org/10.6017/ihe.2010.58.8465

Witte, S. (2014). When partnerships fail: Lessons from the United Arab Emirates and Singapore. In L.E. Rumbley, R.M. Helms, P. M. Peterson, & P.G. Altbach (Eds.), *Global opportunities and challenges for higher education leaders" Briefs on key themes*, (45-48). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

Xu, X., & Kan, Y. (2013). Cross-border higher education in china in the globalized world: The perspective of the world trade organization's general agreement on trade in services. *KEDI Journal of Educational Policy, 10*(2). 199-230 Retrieved from https://search-proquest-com.sdl.idm.oclc.org/docview/1474099812?accountid=142908

Yung, A. & Sharma, Y. (2013, January 19). Demise of branch campuses exposes reliance on government subsidies. *University World News Global Edition*.

Zhang, L. (2016). *International Branch Campuses in China: Quest for legitimacy*. (Doctoral dissertation of Philosophy), State University of New York, Department of Educational Administration.

Ziglio, E. (1996). The Delphi Method and its Contribution to Decision Making. In M. Adler, & E. Ziglio (Eds*.), Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*, (pp. 3-33). Bristol, PA: Jessica Kingsley Publisher, Ltd.

الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية
- ملحق (2) قائمة محكمي الاستبانة

- ملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق (4) استبانة دلفاي (المفتوحة) الجولة الأولى
- ملحق (5) استبانة دلفاي (المغلقة) الجولة الثانية في صورتها الأولية
- ملحق (6) قائمة محكمي استبانة دلفاي
- ملحق (7) استبانة دلفاي (المغلقة) الجولة الثانية في صورتها النهائية
- ملحق (8) قائمة الخبراء
- ملحق (9) قائمة محكمي الرؤية الاستشرافية
- ملحق (10) خطابات تسهيل المهمة

ملحق (1)
الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور الفاضل ..... **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية**" كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، تخصص إدارة التعليم العالي بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود، حيث صممت استبانة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشاءها في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هذا ويقصـد بفروع الجامعات العالمية في هذه الدراسـة: (حرم جامعي خارجي متكامل بمرافقه التعليمية مملوك كليًا أو جزيئًا لجامعة أجنبية "غير سـعودية" حاصـلة على مراكز متقدمة في التصـنيفات العالمية، يحمل اسـمها والعلامة التجارية نفسـها، وتُمنح حق إداراته والإشـراف عليه أكاديميًا وإداريًا، يقدم برامج أكاديمية بتخصـصـات تتناسـب مع احتياجات ومتطلبات بيئة المجتمع السـعودي، بمسـتوى تعليمي مقارب للجودة في الجامعة الرئيسـة، يَدْرس به الطالب البرنامج كاملاً منتظمًا، ليحصل على شهادة علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم). وبذلك فهذه الدراسة **لا تشمل الجامعات الأجنبية وبرامج التوأمة والتعليم عن بعد.**

وكونكم من أصـحاب الخبرة والتخصـص، نأمل مشـاركتكم بتحكيم الاسـتبانة المرفقة بإبداء آرائكم حول أبعادها، ودرجة أهمية ووضـوح صـياغة عباراتها وانتمائها للمحور، مع إضـافة أي اقتراحات أخرى يمكن أن تسـهم في تحقيق أهداف الدراسـة، علمًا بأن عينة الدراسـة سـتتكون من أعضـاء هيئة التدريس بجامعة الملك سـعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة الحدود الشمالية، وسيستخدم لقياس درجة موافقة المسـتجيبين على أهمية العبارات مقياس خماسـي (مهم جداً- مهم- متوسـط الأهمية- قليل الأهمية- غير مهم) مع الشكر سلفًا لتعاونكم.

الباحثة/ ندى عبدالرحمن أبوحيمد

للتواصل /

البريد الإلكتروني: 435204108@student.ksu.edu.sa

القسم الأول/ البيانات الأولية:

- **الجامعة:**
  - ☐ جامعة الملك سعود
  - ☐ جامعة الملك عبدالعزيز
  - ☐ جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
  - ☐ جامعة الملك خالد
  - ☐ جامعة الحدود الشمالية

- **التخصص الأكاديمي:**
  - ☐ علوم إنسانية
  - ☐ علوم تطبيقية

- **الرتبة العلمية:**
  - ☐ أستاذ
  - ☐ أستاذ مشارك
  - ☐ أستاذ مساعد

- **النوع الاجتماعي:**
  - ☐ ذكر
  - ☐ أنثى

- **الخبرة الدولية:** *(من خلال الدراسة أو التدريس بالخارج، والمشاركة العلمية والبحثية الخارجية وحضور المؤتمرات الدولية).
  - ☐ توجد خبرة دولية
  - ☐ لا توجد خبرة دولية

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول/ التحديات التي ستواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.

م	العبارة	صياغة العبارة		انتماء العبارة		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
1	غياب القوانين والتشريعات المنظمة لآلية إنشاء الفروع بالمملكة.					
2	تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والاعتماد والتأشيرات والضرائب.					
3	ضمان استقلالية الفروع مالياً وإدارياً.					
4	ضمان الحرية الأكاديمية لأعضاء المجتمع الأكاديمي.					

5	الاعتماد الأكاديمي للبرامج التي تقدمها الفروع.					
6	الاعتراف الدولي بالشـــهادات والدرجات العلمية التي تمنحها الفروع.					
7	التأثير على الهوية الدينية والثقافية للمملكة.					
8	إضعاف اللغة العربية.					
9	تعارض فلسـفة الفروع مع العادات والتقاليد الاجتماعية المحلية.					
10	الرؤية المحافظة للمجتمع السعودي.					
11	التعددية الثقافية لمنسوبي الفروع.					
12	انخفاض نســـب توطين الوظائف الأكاديمية والإدارية بالفروع.					
13	إضـــفاء الطابع التجاري الربحي على التعليم العالي المحلي.					
14	منافسة الفروع للجامعات المحلية.					
15	صعوبة تكييف البرامج الأكاديمية مع السياق المحلي.					
16	اختلاف التقويم الأكـاديمي وأيـام العمـل والإجـازات المعتمدة في الجامعة الأم عن الفرع.					
17	فرق التوقيت الزمني بين الجامعة الأم والفرع وصـعوبة التنســـيق وعقـد الاجتمـاعـات وإيصـــــال القرارات والمناقشات.					
18	صـعوبة تحقيق التوازن بين الشروط والضـوابط المحلية من جهـة والجـامعـة الأم ورغبتهـا في المحـافظـة على الســـمعة والعلامة التجارية والجودة والربح من جهة أخرى.					
19	انخفاض معدلات تسجيل الطلاب بالفروع.					

20	قلة عدد الطلاب المحليين المؤهلين القادرين على التكيف والنجاح في بيئة تعلم عالمية.					
21	ضعف مخرجات التعليم الثانوي المحلي في اللغة الانجليزية والرياضيات ومهارات حل المشكلات والتفكير الناقد.					
22	صعوبة جذب واستبقاء أعضاء هيئة التدريس وضمان جودتهم.					
23	صعوبة تكيف الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الأجانب مع السياق الثقافي المحلي.					
24	ارتفاع رسوم الدراسة بالفروع.					
25	استدامة مصادر التمويل للفروع.					
26	الافتقار للدعم الكافي من الجامعة الأم.					
27	افتقار حرم الفرع الجامعي للمرافق المادية والخدمات الموجودة في حرم الجامعة الأم كخدمات السكن ومصادر التعلم والمرافق الرياضية والترفيه.					
إضافات أخرى ترونها:						

المحور الثاني/ المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية.

م	العبارة	صياغة العبارة		انتماء العبارة		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
البعد الأول: المتطلبات التشريعية والقانونية						

28	تطوير سياسة التعليم في المملكة لتصبح أكثر مواكبة لتوجهات البيئة العالمية وتعزز التعاون الدولي في مجال التعليم العالي.					
29	سن القوانين والتشريعات التي تسمح بإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة.					
30	تأسيس لجنة بوزارة التعليم تختص بشؤون فروع الجامعات العالمية بالمملكة.					
31	تعين مستشار من وزارة التعليم يشرف على أوجه نشاط الفروع المختلفة ويعمل كحلقة وصل بين الجهات المختصة وإدارات الفروع.					
32	إعداد لائحة خاصة بفروع الجامعات العالمية بالمملكة.					
33	إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع.					
34	تحديد مؤشرات أداء دقيقة للحكم على ضمان جودة الفروع.					
35	منح الفروع كافة الضمانات والحوافز الواردة بأحكام قانون الاستثمار الأجنبي بالمملكة.					
البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية والإدارية						
36	منح الفروع التسهيلات والمزايا والتصاريح والتراخيص اللازمة لبدء نشاطها.					
37	معالجة الإجراءات التنظيمية والإدارية التي تعيق عمل الفروع.					
38	منح الفروع استقلاليتها المالية والإدارية.					
39	ضمان عمل الفروع في إطار من الحرية الأكاديمية.					
40	تسهيل الإجراءات اللازمة لمعادلة الدرجات العلمية التي تمنحها الفروع.					
41	إجراء عمليات تقويم داخلية دورية لأنشطة الفروع.					

42	انضـــمام المملكة لعضـــوية المنظمات والاتحادات والهيئات الدولية المعنية بمجال التعليم العالي العابر للحدود.					
43	اتخاذ الإجراءات الأمنية اللازمة لحماية الفروع.					
البعد الثالث: متطلبات الثقافة التنظيمية						
44	بناء ثقافة مجتمعية منفتحة على العالم الخارجي تقبل التعددية والتقارب الدولي.					
45	تهيئة البيئة الجامعية المحلية لاســـتضـــافة الفروع وإمكانية التعاون العلمي والبحثي المشترك.					
46	تهيئة المجتمع الأكاديمي لاســـتضـــافة الفروع وإبراز دورها في الارتقاء بسـمعة التعليم العالي بالمملكة ونقله من المحلية للعالمية.					
47	تبني فلســـفـة تقوم على إعـداد كوادر وطنيـة تتمتع بكفايات عالمية.					
البعد الرابع: المتطلبات الاستراتيجية						
48	قيادة مؤســـســـية تتطلع للريادة العالمية وتدعم مبادرات التعاون الدولي في التعليم العالي.					
49	إجراء الدراسـات الكافية للاحتياجات المحلية ومتطلبات سوق العمل قبل استضافة الفروع.					
50	دراســة تجارب الدول الســابقة في اســتضــافة الفروع الدولية والاستفادة منها.					
51	تحليل البيئـة الداخليـة لتحـديد نقـاط القوة والضـــــعف المرتبطة بإنشاء فروع للجامعات العالمية.					
52	تحليـل البيئـة الخـارجيـة لتحـديـد الفرص والمخـاطر المرتبطة بإنشاء فروع للجامعات العالمية.					
53	صـــياغة رؤية ذات توجهات ريادية لاســـتقطاب فروع لأبرز الجامعات العالمية.					

54	تضـمين الخطة الاسـتراتيجية للتعليم مبادرات ومشـاريع تدعم التعليم العالي العابر للحدود.					
55	تعزيز التدويل في الجامعات الســـعودية كمقدمة حيوية لنجاح استضافة فروع الجامعات العالمية.					
البعد الخامس: المتطلبات المادية						
56	إنشاء مدينة تعليمية حرة تحتضن الفروع بالمملكة.					
57	توفير مباني مجانية لحرم الفرع الجامعي.					
58	خفض الضـرائب والرسـوم المفروضـة على الفروع لمدة الخمس سنوات الأولى من بدء التشغيل الفعلي للفرع.					
59	توفير التســـهيلات والخـدمـات اللازمـة لعمـل الفروع كوســـائل الاتصـــالات والبنيـة التحتيـة لتكنولوجيـا المعلومات وخدمات الماء والكهرباء وغيرها.					
60	رصـد اعتمادات مالية حكومية خاصـة بالمنح الدراسـية للطلاب.					
61	رصـــد اعتمادات مالية للمشـــاريع البحثية والعلمية المشتركة مع الفروع.					
62	توفير مجمعات سـكنية خاصـة بمنسـوبي الفروع من الأجانب تتوفر فيها كافة الاحتياجات.					
البعد السادس: المتطلبات البشرية						
63	توفر قـادة وكوادر إداريـة وأكـاديميـة لـديهم الإمكـانـات اللازمـة للتواصـــل والتفاوض مع الهيئات والجامعات العالمية.					
64	توافر أعضـــاء هيئـة تـدريس من المواطنين المؤهلين للتعـاون في التـدريس في الفروع وإجراء البحوث المشتركة.					
البعد السابع: المتطلبات الأكاديمية						

65	إضـفاء البعد الدولي على المناهج الدراسـية لإكسـاب خريجي التعليم العـام السـمـات الـدوليـة التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع.					
66	تـدريس منـاهج متقـدمـة في اللغـات الأجنبيـة لطلاب التعليم العام.					
67	تقديم أنشـطة تعليمية تقوم على التنوع والتعددية الثقافية وقيم الحوار والتسامح.					
68	تطوير طرق وأسـاليـب التـدريس لتقوم على التفكير الإبداعي والحوار والتعليم الذاتي.					
69	الالتزام بالمعايير العالمية في تقويم الطلاب.					
إضافات أخرى ترونها:						

المحور الثالث/ الضـوابط التي ينبغي الالتزام بها عند إنشـاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية.

م	العبارة	صياغة العبارة		انتماء العبارة		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
البعد الأول: الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم						
70	أن تكون الجامعة المتقدمة بطلب إنشاء فرع ضمن أفضل 200 جامعة عالمية.					
71	أن تكون من الجـامعـات المعتمـدة في بلـدهـا ذات السمعة العلمية الحسنة في التصنيفات العالمية.					
72	أن تُجري الدراسـات الكـافيـة للاحتيـاجـات المحليـة ومتطلبات سوق العمل قبل إنشاء الفرع.					

73	أن تعترف بالفرع عبر قرار رسمي صادر عن أعلى هيئة حاكمة.					
74	أن تمتلك الفرع ملكية كاملة أو جزئية، حتى وإن تشارك فيه مستثمرون آخرون.					
75	أن تقدم الضمانات اللازمة لحصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصريحه الأكاديمي أو إغلاق أي برنامج من برامجه.					
76	أن تُجري مراجعات دورية للبرامج التي يقدمها الفرع وذلك لضمان مكافأتها للجودة التي تقدمها.					
77	أن تقدم جميع الضمانات التي تكفل تغطية جميع الأعباء المترتبة على إنشاء الفرع وتشغيله.					
البعد الثاني: الضوابط المتعلقة بالفرع						
78	أن يحصل على الترخيص من وزارة التعليم – التعليم الجامعي.					
79	أن تتوافق سياسته مع الخطوط العريضة لسياسة التعليم بالمملكة.					
80	أن يحترم تعاليم الدين الإسلامي.					
81	أن يعمل بما يوافق الأنظمة والعادات والتقاليد المحلية.					
82	أن يفصل أقسام الطلاب عن الطالبات.					
83	أن يستخدم اسم الجامعة الأم ذاته، والعلامة التجارية نفسها.					
84	أن يعكس الثقافة السائدة للجامعة الأم.					
85	أن يلتزم بمتطلبات الاعتماد المتبعة في الجامعة الأم.					
86	أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للفرع أهدافاً طويلة الأجل تضمن له الاستدامة.					

87	أن يقدم خطة خمسية مستقبليه مبنية على أسس موضوعية لتنظيم العمل به متضمنه رؤيته لعدد الطلاب المتوقع قبولهم والمصروفات الدراسية والتوسعات المستقبلية له.					
88	أن ينشأ في المناطق ذات الكثافة السكانية.					
البعد الثالث: الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية						
89	ألا يقل عدد البرامج المقدمة في الفرع عن ثلاثة برامج أكاديمية.					
90	أن يقدم الفرع برامج أكاديمية تمنحها الجامعة الأم.					
91	أن تكافئ البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم.					
92	أن تكون ذات ميزة تنافسية لها قيمة مضافة في السوق المحلي.					
93	أن تكون في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل المحلي لتحقق متطلبات التنمية.					
94	أن تكيف البرامج الأكاديمية مع السياق المحلي.					
95	ألا تقل نسبة الطلبة السعوديين المقيدين بالبرامج الأكاديمية عن نصف مجموع أعداد الطلاب.					
96	أن يكون لكل برنامج أكاديمي دليلاً شاملاً يتضمن المستهدفين من البرنامج واحتياجات الطلبة وأرباب العمل، ودليلٌ يفيد بأن البرنامج يتضمن في منهاجه التعليمي بعض العناصر من قطاع الأعمال المحلي.					
البعد الرابع: الضوابط المتعلقة بضمان الجودة						
97	أن تحصل كافة البرامج على الاعتماد الأكاديمي.					
98	أن يمنح الفرع درجات علمية مطابقة للدرجات المقدمة في الجامعة الأم.					

99	أن تكون الشهادات التي يمنحها الفرع معترفاً بها بدولة مقر الجامعة ومعادلة للدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة الأم.					
100	أن يلتزم الفرع بالقوانين والأنظمة والتعليمات وشروط الترخيص ومعايير الاعتماد الخاصة المعمول بها في المملكة.					
101	إجراء تحليل مقارن لنتائج الطلبة في الفرع والجامعة الأم بشكل دوري.					
البعد الخامس: الضوابط المتعلقة بالطلاب						
102	أن تتطابق متطلبات القبول للطلاب في الفرع مع شروط القبول في الجامعة الأم.					
103	أن تقدم دورات تأهيلية للطلاب لمن لا يستوفون معايير القبول المطلوبة.					
104	أن يحصل طلاب الفرع على كافة الحقوق والواجبات الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم.					
105	أن يبلغ الطلبة بوضوح بكافة الرسوم والتكاليف والالتزامات المالية ذات الصلة قبل التسجيل.					
106	أن تطبق استراتيجيات لاستقطاب أفضل الطلاب للدراسة بالفرع.					
البعد السادس: الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس						
107	أن يخضع أعضاء هيئة التدريس في الفرع لمعايير التعيين والتدريس في الجامعة الأم.					
108	أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق التي يتمتع بها الأعضاء في الجامعة الأم.					
109	أن توفر البيئة الأكاديمية والبحثية والمادية الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لاستبقائهم وضمان جودتهم.					

110	أن تعين أعضـــاء هيئة تدريس من ذوي القدرة والكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة.					
111	أن تكون نســبة من أعضـــاء هيئة التدريس بالفرع من دولة مقر الجامعة الام.					
112	أن تعقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية لتبادل أعضاء هيئة التدريس.					
113	أن تســتضــيف علماء زائرين من الجامعة الأم بشــكل دوري.					
البعد الثامن: الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية						
114	أن يقدم دراســة عن الجدوى الاقتصــادية لإنشــاء الفرع تتضمن كلفة إنشاء مرافق حرم الفرع الجامعي والموارد المتوقعة والنفقات الســـنوية والوســـائل التي تضـــمن استدامة التمويل.					
115	أن يكون للفرع ميزانية مستقلة.					
116	أن يكون للفرع مبنى يتضــمن المرافق الرئيســية للحرم الجامعي وبما يتناسب مع أعداد الطلاب.					
117	أن تتلاءم الرســوم الدراســية مع طبيعة البرامج وكلفتها وقدرة الطلاب على دفعها.					
118	أن تؤّمن الجامعة الأم على الفرع تأميناً مالياً كاملاً.					
119	أن يكون للفرع ميزانية مستقلة.					
120	أن يقدم الفرع ضـــمان يتناســـب مع أعداد الطلاب المتوقع قبولهم في برامج الفرع على ألا تقل الطـاقـة الاستيعابية عن (1000) طالب للفرع.					
إضافات أخرى ترونها:						

بيانات محكم الاستبانة:

الاسم رباعي	
جهة العمل	
الدرجة العلمية	
التخصص العام والدقيق	

*(فضلاً نأمل تعبئة هذه البيانات لضرورتها في توثيق قائمة محكمي أداة الدراسة).

ملحق (2)

قائمة محكمي الاستبانة

قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أ.د أمل سلامه الشامان	أستاذ	إدارة نظم تعليمية	جامعة الملك سعود – عضو مجلس الشورى
2	أ.د حمدان أحمد الغامدي	أستاذ	إدارة تربوية– إدارة تعليم عالي	جامعة الملك سعود
3	أ.د خالد عواض الثبيتي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
4	أ.د سهام محمد صالح كعكي	أستاذ	إدارة تعليمية	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
5	أ.د علي إبراهيم الزهراني	أستاذ	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
6	أ.د محمد سرحان المخلافي	أستاذ	إدارة تعليم عالي	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
7	أ.د محمد عبدالله الزامل	أستاذ	أصول تربية	جامعة الملك سعود
8	أ.د محمد عبدالله المنيع	أستاذ	التربية– إدارة تربوية	جامعة الملك سعود– سابقاً

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
9	أ.د محمد محمد الحربي	أستاذ	إدارة تربوية – القيادة التربوية وإدارة الجودة الشاملة	جامعة طيبة
10	أ.د محمد يوسف عفيفي	أستاذ	تربية – أصول تربية	الجامعة الإسلامية
11	د. أحمد سليمان بني مرتضى	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
12	د. خالد حسن الشهري	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
13	د. طلال عبدالله الشريف	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة شقراء
14	د. عادل عبدالمحسن الضويحي	أستاذ مساعد	التربية – قيادة تربوية	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
15	د. عبدالله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حفر الباطن
16	د. عبد الله محمد العدساني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الملك فيصل
17	د. غادة عبدالله الطاهر	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك فيصل
18	د. ماجد محمد القادر	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	إدارة التعليم بمنطقة الجوف
19	د. مجيب علي السعيدي	أستاذ مساعد	تخطيط التعليم واقتصادياته	جامعة إب– اليمن
20	د. محمد عبدالله الغامدي	أستاذ مساعد	التعليم الإلكتروني	الجامعة الإسلامية
21	د. عائشة فؤاد أبوشنب	دكتوراه	إدارة تربوية وتخطيط– تعليم عالي	وزارة التعليم– إدارة المدارس الأجنبية والبرامج الدولية بتعليم جدة
22	أ. فاديه علي بني عيسى	محاضر	قياس وتقويم	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

ملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور/ة ..... حفظكم الله

سعادة الدكتور/ة ..... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية" كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العالي بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك

ســـعود، ولتحقيق هدفها في تقديم رؤية اســـتشـــرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السـعودية، صـممت اسـتبانة الغرض منها الكشـف عن التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية في المملكة العربية الســـعودية، والتعرف على المتطلبات اللازمة لإنشـــائها، والضوابط التي ينبغي على الفروع الالتزام بها.

هذا ويقصـــد بفروع الجامعات العالمية في هذه الدراســـة: (حرم جامعي خارجي متكامل بمرافقه التعليمية مملوك كليًا أو جزيئًا لجامعة أجنبية "غير ســـعودية" حاصـــلة على مراكز متقدمة في التصـــنيفات العالمية، يحمل اســـمها والعلامة التجارية نفســـها، وتُمنح حق إداراته والإشـــراف عليه أكاديميًا وإداريًا، يقدم برامج أكاديمية بتخصـصـات تتناسـب مع احتياجات ومتطلبات بيئة المجتمع السـعودي، بمسـتوى تعليمي مقارب للجودة في الجامعة الرئيسـة، يَدْرس به الطالب البرنامج كاملاً منتظمًا، ليحصل على شهادة علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم). وبذلك فهذه الدراسة لا تشمل الجامعات الأجنبية، وبرامج التوأمة والتعليم عن بعد.

وكونكم من عينة الدراسـة والمكونة من أعضـاء هيئة التدريس السـعوديين ممن هم برتبة أسـتاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد في جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصـل، وجامعة الحدود الشـمالية، آمل من سـعادتكم التكرم بجزء من وقتكم للإجابة عن الاســـتبانة المرفقة، علمًا أنه ســـيتم التعامل مع المعلومات بســـرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرة ومقدرة سلفًا تعاونكم.

للتواصل/

الباحثة: ندى عبدالرحمن أبوحيمد **البريد الإلكتروني:** 435204108@student.ksu.edu.sa

- **الجامعة:**

☐ جامعة الملك سعود

☐ جامعة الملك عبدالعزيز

☐ جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

☐ جامعة الملك خالد

☐ جامعة الحدود الشمالية

- **الكلية:**

☐ كلية إنسانية

☐ كلية علمية

☐ كلية صحية

- **الرتبة العلمية:**

☐ أستاذ

☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ مساعد

- **النوع الاجتماعي:**

☐ ذكر

☐ أنثى

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول/ التحديات التي من المتوقع أن تواجه فروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.

ضع/ي علامة (✔) في الخانة التي تمثل درجة موافقتكم على كل تحدي من التحديات الآتية:

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	قصـــور القوانين والتشـــريعات المنظمة لآلية إنشـــاء الفروع.					

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
2	تعقد الإجراءات الحكومية المتعلقة بمنح التراخيص للفروع.					
3	التخوف من التأثير على الهوية الوطنية.					
4	تعارض فلسفة الفروع مع العادات الاجتماعية المحلية.					
5	صعوبة التكيف في بيئة تعليمية متعددة الثقافات.					
6	ضعف مخرجات التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمهارات العالمية اللازمة للالتحاق بالفروع.					
7	قلة الكفاءات الوطنية من الأساتذة المؤهلين للتدريس في بيئة تعلم عالمية.					
8	الاعتقاد بضعف قدرة الجامعات السعودية على منافسة الفروع.					
9	صعوبة تكييف البرامج الأكاديمية للفروع مع السياق المحلي.					
10	محدودية قدرة الفرع على تحقيق الجودة المنشودة في الجامعة الأم في ظل الضوابط المحلية.					
11	تباين مستوى مخرجات الفرع عن مخرجات الجامعة الأم.					
12	انخفاض معدلات التسجيل بالفروع.					
13	ارتفاع الرسوم الدراسية بالفروع.					
14	صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفروع.					

المحور الثاني/ المتطلبات اللازمة لإنشاء فروع لجامعات عالمية بالمملكة العربية السعودية.

ضع/ي علامة (✔) في الخانة التي درجة موافقتكم على كل متطلب من المتطلبات الآتية:

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
البعد الأول: المتطلبات التشريعية والقانونية						
15	تأسيس إدارة بوزارة التعليم تختص بشؤون فروع الجامعات العالمية.					

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
16	إعداد لائحة خاصـــة بفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية.					
17	إعداد إطار وطني للاعتراف بالمؤهلات التي تمنحها الفروع.					
18	منح الفروع كافة الضـمانات الواردة بنظام الاسـتثمار الأجنبي المناسبة لقطاع التعليم.					
البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية والإدارية						
19	تسهيل الإجراءات المتعلقة بمنح التراخيص للفروع.					
20	منح الفروع استقلالها الذاتي (مالياً وإدارياً وأكاديمياً).					
21	ضـــمان عمل الفروع في إطار من الحرية الأكاديمية بما لا يتعارض مع ثوابت المجتمع.					
22	تســـهيل الإجراءات اللازمة لمعادلة الدرجات العلمية التي تمنحها الفروع.					
البعد الثالث: متطلبات الثقافة التنظيمية						
23	تبني فلســـفة تقوم على إعداد كوادر وطنية تتمتع بكفايات عالمية.					
24	بناء ثقافة تنظيمية ترســـخ القيم العالمية التي تقوم على (التعددية والحوار واحترام الثقافات الأخرى).					
25	تهيئة الجامعات السعودية للتعاون الأكاديمي المشترك مع الفروع.					
البعد الرابع: المتطلبات الاستراتيجية						
26	بناء خطة استراتيجية لإنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية.					
27	إجراء الدراســـات الكافية لاحتياجات ســـوق العمل المحلي قبل استضافة الفروع.					
28	دراسة التجارب الدولية البارزة في استضافة الفروع.					
البعد الخامس: المتطلبات المادية						
29	إنشاء مدينة أكاديمية تحتضن الفروع بالمملكة.					
30	توفير البنية التحتية اللازمة لعمل الفروع.					

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
31	خفض الضـــرائب الحكومية المفروضـــة على الفروع خلال السنوات الأولى من بدء التشغيل الفعلي.					
32	رصد اعتمادات مالية حكومية خاصة بالمنح الدراسية للطلاب السعوديين المسجلين بالفروع.					
البعد السادس: المتطلبات الأكاديمية						
33	إضـــفاء البعد الدولي على المناهج الدراســية المحلية لإكســـاب خريجي التعليم العام المهارات الدولية التي تؤهلهم للالتحاق بالفروع.					
34	تقويم الطلاب وفق المعايير العالمية.					
35	قيـادات أكـاديميـة تتطلع للريـادة العـالميـة داعمـة لمبادرات التعاون الدولي في التعليم العالي.					
36	تنمية الخبرات الدولية لأعضـــاء هيئة التدريس من المواطنين.					

المحور الثالث/ الضوابط التي ينبغي على فروع الجامعات العالمية الالتزام بها عند إنشائها في المملكة العربية السعودية.

ضع/ي علامة (✔) في الخانة التي تمثل درجة موافقتكم على كل من الضوابط الآتية:

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
البعد الأول: الضوابط المتعلقة بالجامعة الأم						
37	أن تكون الجامعة الأم من جامعات النخبة العالمية.					
38	أن تعترف الجـامعـة الأم بـالفرع عبر قرار رســـمي صادر عن أعلى هيئة حاكمة فيها.					
39	أن تمتلك الجامعة الأم الفرع ملكية كاملة أو جزئية.					
40	أن تقدم الجامعة الأم الضـــمانات الكافية لاســـتكمال طلاب الفرع برامجهم الأكاديمية في حال فقدان الفرع لتصريحه الأكاديمي أو إغلاقه.					
البعد الثاني: الضوابط المتعلقة بالفرع						
41	أن يحصل الفرع على الترخيص من وزارة التعليم.					

العبارة		درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
42	أن تتوافق سياسة الفرع مع الخطوط العامة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.					
43	أن يحترم الفرع تعاليم الدين الإسلامي.					
44	أن يستخدم الفرع اسم الجامعة الأم ذاته متضمنًا العلامة التجارية نفسها.					
45	أن يعكس الفرع الثقافة الأكاديمية السائدة بالجامعة الأم.					
46	ألا تقل الطاقة الاستيعابية للفرع عن (1000) طالب.					
البعد الثالث: الضوابط المتعلقة بالبرامج الأكاديمية						
47	ألا يقل عدد البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع عن ثلاثة برامج.					
48	أن تكون كافة البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع هي في الأصل برامج أكاديمية تُدَرس في الجامعة الأم.					
49	أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع من البرامج المتميزة في الجامعة الأم.					
50	أن تكافئ البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع نظيراتها في الجامعة الأم.					
51	أن تكون البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل المحلي.					
52	أن تُكيف البرامج الأكاديمية التي يقدمها الفرع مع السياق المحلي في إطار ضمان الجودة المنشودة في الجامعة الأم.					
53	أن تكون البرامج الأكاديمية المقدمة في الفرع ذات ميزة تنافسية عالمية لاستقطاب الطلاب الدوليين.					
البعد الرابع: الضوابط المتعلقة بضمان الجودة						
54	أن تحصل كافة البرامج المقدمة بالفرع على اعتماد أكاديمي مماثل للجامعة الأم.					
55	أن تعادل الدرجات العلمية التي يمنحها الفرع الدرجات العلمية المقدمة في الجامعة الأم.					

	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
56	أن تكون الشـهادات التي يمنحها الفرع معترفًا بها من الجامعة الأم.					
57	أن يُجرى تحليل مقارن بين نتائج طلبة الفرع والجامعة الأم بشكل دوري.					
البعد الخامس: الضوابط المتعلقة بالطلاب						
58	أن يعتمد الفرع نفس شـــروط قبول الطلاب المطبقة بالجامعة الأم.					
59	أن يحصـل طلاب الفرع على كافة الحقوق الممنوحة للطلاب في الجامعة الأم.					
60	أن يبلَغ الطلبة بكافة التكاليف المالية ذات الصلة قبل التسجيل.					
61	ألا تقل نسبة الطلبة السعوديين المقيدين ببرامج الفرع الأكاديمية عن نصف مجموع أعداد الطلاب.					
البعد السادس: الضوابط المتعلقة بهيئة التدريس						
62	أن يطبق على أعضـــاء هيئة التدريس في الفرع نفس معايير التعيين المتبعة في الجامعة الأم.					
63	أن يتمتع أعضـــــاء هيئة التدريس في الفرع بنفس الحقوق التي يتمتع بها الأعضاء في الجامعة الأم.					
64	أن يوفر الفرع البيئة الأكاديمية الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لاستبقائهم.					
65	أن يعين بالفرع أعضـاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة من خريجي الجامعات العالمية المرموقة.					
66	أن يضـم الفرع عددًا من أعضـــاء هيئة التدريس من دولة مقر الجامعة الأم.					
67	أن يتم عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية لتبادل أعضاء هيئة التدريس من المواطنين.					
البعد السابع: الضوابط المتعلقة بالنواحي المادية						
68	أن يقدم الفرع دراسة جدوى اقتصادية شاملة تضمن استدامة التمويل.					
69	أن يكون للفرع مبنى يتضمن المرافق الرئيسية للحرم الجامعي يتناسب مع أعداد الطلاب.					

العبارة		درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
70	أن تؤّمن الجامعة الأم على الفرع تأمينًا ماليًا شاملاً.					
71	أن يقدم الفرع ضمانًا ماليًا يتناسب مع أعداد الطلاب المتوقع قبولهم.					
72	أن تتلاءم الرسوم الدراسية مع طبيعة البرامج وكلفتها.					

ملحق (4)

استبانة دلفاي (المفتوحة) الجولة الأولى

المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

"استبانة دلفاي (المفتوحة) الجولة الأولى للخبراء"

سعادة الخبراء والخبيرات الأفاضل **سلمكم الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية**" كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، تخصص إدارة التعليم العالي بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود، والتي من أهدافها "تقديم رؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية" باستخدام أسلوب دلفاي؛ وهو أحد أساليب الدراسات المستقبلية الذي يعتمد على استطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع معين ضمن عدة جولات للوصول إلى اتفاق حول الموضوع المطروح، ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة يُستند إليها، وتأهيل متخصص سيساهم في إثراء موضوع الدراسة، فقد تم اختياركم للانضمام لمجموعة الخبراء في هذه الدراسة للمساهمة في استشراف مستقبل فروع الجامعات العالمية بالمملكة **علمًا أن هذه الاستبانة تتضمن الجولة الأولى وهي عبارة عن استبانة مفتوحة، وسيتبعها جولات أخرى ستتضمن استبانات مغلقة بناءً على نتائج الجولة الحالية**، لذا نأمل التكرم بالمشاركة في هذه **الجولة والجولات القادمة**، حيث إن نجاح الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة في جميع جولاتها، هذا ونؤكد على أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم سلفًا.

الباحثة	ندى عبدالرحمن أبوحيمد
بريد الكتروني	435204108@student.ksu.edu.sa

أولاً/ مصطلحات الدراسة:

لتقريب المفاهيم حول موضوع الدراسة مرفق لكم المفاهيم الإجرائية التي تبنتها الدراسة الحالية لأبرز المصطلحات ذات العلاقة، وهي كالآتي:

فروع الجامعات العالمية: يقصد بها في هذه الدراسة "حرم جامعي خارجي متكامل بمرافقه التعليمية، مملوك كليًا أو جزيئًا لجامعة أجنبية "غير سعودية" حاصلة على مراكز متقدمة في التصنيفات

العالمية، يحمل اسمها والعلامة التجارية نفسها، وتُمنح حق إداراته والإشراف عليه أكاديميًا وإداريًا، يقدم برامج أكاديمية بتخصصات تتناسب مع احتياجات ومتطلبات بيئة المجتمع السعودي بمستوى تعليمي مقارب للجودة في الجامعة الرئيسة، يَدْرس به الطالب البرنامج كاملاً منتظمًا، ليحصل على شهادة علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم". وبذلك فهذه الدراسة لا تشمل الجامعات الأجنبية المستقلة، وبرامج التوأمة والتعليم عن بعد.

- **رؤية استشرافية:** يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة السيناريوهات أو البدائل المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، انطلاقًا من التجارب الدولية والإقليمية في هذا المجال، ومن معطيات التحديات التي ستواجهها، وما يلزمها من متطلبات يجب توفيرها، وضوابط ينبغي الالتزام بها، مما سيعزز من فرص نجاحها واستدامتها محليًا، من خلال دراسة ميدانية لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والاسترشاد بآراء الخبراء في هذا المجال، للتوصل إلى توصيات بشأن القرارات التي ينبغي اتخاذها للوصول لوضع مستقبلي مرغوب فيه بعد مرور فترة زمنية.

ثانيًا/ بيانات الخبير:

الاسم رباعي	
الرتبة العلمية	
التخصص	
جهة العمل	
طبيعة العمل الحالي	

***(يرجى تعبئة هذه البيانات لضرورتها في المعالجات الإحصائية اللاحقة ولتوثيق معلومات المشاركين من الخبراء)**

ثالثاً/ الرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية:

في هذا القسم سيعرض ثلاثة سيناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية في المملكة العربية السعودية، تم الوصول إليها من خلال تحليل عدد من التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، إضافةً إلى ما توصلت له الدراسة الميدانية من نتائج، وما تم الاطلاع عليه من أدبيات في هذا المجال.

فضلاً بعد قراءتك للوصف الخاص بكل سيناريو استنتج نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات التي تتوقعها لكل سيناريو من السيناريوهات الثلاثة.

السيناريو الامتدادي، وعنوانه "فروع الشراكة الأكاديمية":

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو هو الانطلاق من الأوضاع الحالية، حيث ستنشأ فروع الجامعات العالمية بالشراكة مع الجامعات السعودية سواءً الحكومية أو الخاصة، فتقام داخل حرمها الجامعي وتستخدم مرافقها التعليمية نفسها، ولكن تقدم برامجها الأكاديمية، وتدير شؤونها الإدارية والمالية بشكل ذاتي ومستقل تمامًا، وتمنح شهادات علمية معتمدة ومعترفًا بها من الجامعة الأم.

نقاط القوة	نقاط الضعف
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....
الفرص	**التحديات**
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....

السيناريو التنموي، وعنوانه " فروع التحالفات الاستراتيجية":

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على أن تنشأ فروع الجامعات العالمية من خلال تحالفات استراتيجية بين الجامعة الأم التي يتبع لها الفرع من جهة، وحليف استراتيجي، سواءً كان الحكومة السعودية، أو مؤسسة أو شركة استثمارية خاصة من جهة أخرى، بحيث يتكفل الحليف

الاستراتيجي بتمويل الفرع، مع ضمان استقلاله الأكاديمي والإداري، واعتماد الشهادات العلمية والاعتراف بها من قبل الجامعة الأم.	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....
الفرص	**التحديات**
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....

السيناريو الثوري أو القفزة، وعنوانه "الفروع المستقلة":

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على إنشاء فروع الجامعات العالمية داخل مدن أكاديمية حرة تضم عدة فروع، بحيث يستأجر كل فرع مساحته الخاصة من الحرم الجامعي، مع منحه استقلاله التام أكاديميًا وماليًا وإداريًا، وتقديمه لشهادات علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم.	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....
الفرص	**التحديات**
1.	1. .....
2.	2. .....
3.	3. .....

هل تقترح سيناريوهات أخرى؟ ☐ نعم ☐لا

إذا كانت الإجابة نعم قدم وصفًا موجزًا للسيناريو المقترح؟

- السيناريو المقترح: .....
- الوصف:

.....

.....

.....

ملحق (5)

استبانة دلفاي (المغلقة) الجولة الثانية في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور الفاضل **حفظك الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته **وبعد:**

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية" كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، تخصص إدارة التعليم العالي بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هدف الدراسة بتقديم رؤية استشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي، تمت الجولة الأولى، والتي استجاب فيها 20 خبيرًا من الخبراء في الإدارة التربوية، قدموا خلالها آراءهم حول نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لثلاثة سيناريوهات محتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة، والتي تم الوصول إليها من خلال تحليل عدد من التجارب الدولية والإقليمية لفروع الجامعات العالمية، إضافةً إلى ما توصلت له الدراسة الميدانية من نتائج، وما تم الاطلاع عليه من أدبيات في هذا المجال، وبعد استخلاص جميع آراء الخبراء في الجولة الأولى وترتيبها وتنسيقها وإعادة صياغتها، وحذف المكرر منها، تم الخروج باستبانة الجولة الثانية المرفقة والتي يؤمل من سعادتكم التكرم بتحكيمها؛ كونكم من أصحاب الخبرة والتخصص، وذلك بإبداء رأيكم حول درجة انتماء العبارات ووضوح صياغتها، مع إضافة أي مقترحات أخرى يمكن أن تسهم في تجويد وإثراء الدراسة، علمًا أن المقياس المستخدم في هذه الجولة لقياس درجة إجماع الخبراء على العبارات مقياس ليكرت الخماسي (موافقة عالية جدًا- موافقة عالية- موافقة متوسطة- موافقة منخفضة- موافقة منخفضة جدًا) مع وافر الشكر والامتنان لتعاونكم في تحكيم الأداة.

الباحثة/ ندى عبدالرحمن أبوحيمد

أولاً/ مصطلحات الدراسة:

لتقريب المفاهيم حول موضوع الدراسة مرفق لكم المفاهيم الإجرائية التي تبنتها الدراسة الحالية لأبرز المصطلحات ذات العلاقة، وهي كالآتي:

فروع الجامعات العالمية: يقصد بها في هذه الدراسة "حرم جامعي خارجي متكامل بمرافقه التعليمية مملوك كليًا أو جزيئًا لجامعة أجنبية "غير سعودية" حاصلة على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، يحمل اسمها والعلامة التجارية نفسها، وتُمنح حق إداراته والإشراف عليه أكاديميًا وإداريًا، يقدم برامج أكاديمية بتخصصات تتناسب مع احتياجات ومتطلبات بيئة المجتمع السعودي بمستوى تعليمي مقارب للجودة في الجامعة الرئيسة، يَدْرس به الطالب البرنامج كاملاً منتظمًا، ليحصل على شهادة علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم". وبذلك فهذه الدراسة لا تشمل الجامعات الأجنبية المستقلة، وبرامج التوأمة والتعليم عن بعد.

- **رؤية استشرافية:** يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة السيناريوهات أو البدائل المحتملة لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، انطلاقًا من التجارب الدولية والإقليمية في هذا المجال، ومن معطيات التحديات التي ستواجهها، وما يلزمها من متطلبات يجب توفيرها، وضوابط ينبغي الالتزام بها، مما سيعزز من فرص نجاحها واستدامتها محليًا، من خلال دراسة ميدانية لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والاسترشاد بآراء الخبراء في هذا المجال، للتوصل إلى توصيات بشأن القرارات التي ينبغي اتخاذها للوصول لوضع مستقبلي مرغوب فيه بعد مرور فترة زمنية.

بيانات محكم الاستبانة:

الاسم رباعي	
جهة العمل	
الدرجة العلمية	
التخصص العام والدقيق	

* (فضلاً نأمل تعبئة هذه البيانات لضرورتها في توثيق قائمة محكمي أداة الدراسة)

سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو هو الانطلاق من الأوضاع الحالية، حيث ستنشأ فروع الجامعات العالمية بالشراكة مع الجامعات السعودية، سواءً الحكومية أو الخاصة، فتقام داخل حرمها الجامعي، وتستخدم مرافقها التعليمية

نفسها، ولكن تقدم برامجها الأكاديمية وتدير شؤونها الإدارية والمالية بشكل ذاتي ومستقل تمامًا، وتمنح شهادات علمية معتمدة ومعترف بها من الجامعة الأم.

تلخص العبارات التالية وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في الجولة الأولى التي تم استخلاصها حول نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية: فضلا حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية:

م	آراء الخبراء حول نقاط قوة سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	انتماء العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
1	توافر البنية التحتية المهيأة لاستضافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية.					
2	مصدر تمويل إضافي للجامعات السعودية المستضيفة.					
3	تقليل الفترة الزمنية والكلفة المادية اللازمة لإنشاء الفروع.					
4	تيسير تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية بين الجامعة السعودية المستضيفة والجامعات العالمية.					
5	تعزيز اسم الجامعة السعودية المستضيفة في الأوساط العالمية.					
6	تسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللازمة لإصدار التراخيص للفروع.					
7	فهم أكبر للبيئة المحلية ومتطلباتها في ظل وجود شريك أكاديمي.					
م	آراء الخبراء حول نقاط الضعف سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	انتماء العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
8	تفاوت الفرص بين الجامعات السعودية في استضافة الفروع واقتصارها على الجامعات الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة.					
9	صعوبة قبول الجامعات العالمية بشروط الشراكة مع الجامعات السعودية.					
10	ضعف إمكانات الجامعات السعودية فيما يتعلق بالمهارات اللازمة لإدارة عمليات التفاوض الدولية مع الجامعات العالمية.					
11	اختلاف الثقافة المؤسسية بين الشريكين.					
12	صعوبة استدامة الشراكات الأكاديمية في ظل تعاقب القيادات الجامعية.					
م	آراء الخبراء حول فرص سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	انتماء العبارة		مناسبة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	

13	توجه المملكة وفق رؤية 2030 نحو الخصخصة بما فيها خصخصة قطاع التعليم العالي.					
14	نظام الجامعات الجديد الداعم لاستقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا.					
15	حصول عدد من الجامعات السعودية على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.					
16	تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية وفق مفهوم اقتصاديات السوق.					
17	توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي.					
18	عجز الجامعات السعودية عن استيعاب مخرجات التعليم الثانوي.					
19	ثقة مجتمعية أكبر بفروع الشراكة مع الجامعات العالمية.					

م	آراء الخبراء حول تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
20	الافتقار للأطر القانونية والتشريعية المنظمة للشراكات الأكاديمية محليًا.					
22	حداثة نظام الجامعات السعودي واقتصار تطبيقه كمرحلة أولى على 3 جامعات فقط.					
23	إمكانية قبول مخرجات فروع الشراكة وتوظيفهم في سوق العمل المحلي.					
24	ضعف عمليات التحليل الاستراتيجي للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية المحلية والدولية قبل اتخاذ قرار إنشاء فروع الشراكة الأكاديمية.					

سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على أن تنشأ فروع الجامعات العالمية من خلال تحالفات استراتيجية بين الجامعة الأم التي يتبع لها الفرع من جهة، وحليف استراتيجي، سواءً كان الحكومة السعودية، أو مؤسسة أو شركة استثمارية حكومية أو

خاصة من جهة أخرى، بحيث يتكفل الحليف الاستراتيجي بتمويل الفرع، مع ضمان استقلاله الأكاديمي والإداري، واعتماد الشهادات العلمية، والاعتراف بها من قبل الجامعة الأم.

تلخص العبارات التالية وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في الجولة الأولى التي تم استخلاصها حول نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية: فضلا حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية:

م	آراء الخبراء حول نقاط قوة سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
25	ضمان الوفرة المالية لتمويل الفروع.					
26	برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تستهدف سوق العمل السعودي.					
27	بيئة تعلم موائمة أكثر للثقافة والسياق المحلي.					
28	توفير البنية التحتية والخدمات اللازمة لعمل الفروع.					
29	تسهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشاء الفروع.					
م	آراء الخبراء حول نقاط الضعف سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
30	ضعف المردود المادي العائد للحليف الاستراتيجي.					
31	التدخلات في الشؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي.					
32	صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاستراتيجي من جهة ورؤية الجامعة الأم وأهدافها من جهة أخرى.					
33	صعوبة المحافظة على سمعة وهوية الجامعة الأم.					
34	التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض الجودة.					
35	تعثر الطلاب في حال وجود خلاف بين الطرفين.					
م	آراء الخبراء حول فرص سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
36	رؤية المملكة 2030 الطامحة لبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية.					
37	استراتيجية وطنية لإعداد الكوادر السعودية المؤهلة بكفايات عالمية.					
37	استراتيجية وطنية لتأسيس جامعات تخدم التوجهات الحكومية دون الحاجة لسنوات لإنشاء جامعات محلية جديدة.					

38	فرص استثمارية واعدة للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة.					
39	فرصة لتعزيز السمعة الأكاديمية الدولية للجامعات العالمية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية.					
40	فرصة لتحقيق التكامل والتنسيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي.					
41	قبول مجتمعي لفروع التحالفات الاستراتيجية.					

م	آراء الخبراء حول تحديات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
42	الأوضاع الاقتصادية والسياسية الغير مستقرة.					
43	التغيرات في أنظمة ولوائح الاستثمار الأجنبي محليًا ودوليًا.					
44	ضعف الأطر التشريعية والرقابية التي تعزز من التحالفات الاستراتيجية وترفع من مستوى حوكمتها.					
45	صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل شروط الحليف الاستراتيجي.					
46	إلغاء أو تقليص بعض الحوافز والتسهيلات المقدمة من قبل الحليف الاستراتيجي.					

سيناريو الفروع المستقلة:

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على تأسيس مدينة أكاديمية تنشأ خصيصًا لتقام عليها عدة فروع لجامعات عالمية مستقلة تمامًا، لا ترتبط بأي جهة أو جامعة سعودية، بحيث يستأجر كل فرع المساحة المخصصة لحرمه الجامعي داخل المدينة الأكاديمية، ويدير شؤونه الإدارية والمالية والأكاديمية باستقلالية تامة، ويقدم شهادات علمية معتمدة ومعترفًا بها من الجامعة الأم.

تلخص العبارات التالية وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في الجولة الأولى التي تم استخلاصها حول نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات لسيناريو الفروع المستقلة: فضلا حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية:

م	آراء الخبراء حول نقاط قوة سيناريو الفروع المستقلة	انتماء العبارة	صياغة العبارة	

		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	التعديلات المقترحة
47	ضمان حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي.					
48	تعزيز الهوية والسمعة الأكاديمية للجامعة الأم ورفع قدرتها التنافسية.					
49	ضمان تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم.					
50	توافر البنى التحتية والمرافق الأساسية اللازمة لعمل الفروع في المدينة الأكاديمية.					
51	تعزيز فرص التنافسية والتعاون العلمي والبحثي المشترك بين الفروع داخل المدينة الأكاديمية.					
52	وجود الفروع في مدينة أكاديمية واحدة يتيح خيارات متنوعة للطلاب لاختيار الدراسة في التخصصات التي تتناسب واحتياجاتهم.					
53	توافر بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم.					

م	آراء الخبراء حول نقاط الضعف لسيناريو الفروع المستقلة	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
54	ارتفاع كلفة إنشاء الفرع.					
55	ارتفاع الرسوم الدراسية باعتبارها المصدر الرئيسي للتمويل.					
56	صعوبة ضمان استدامة تمويل الفرع.					
57	صعوبة فهم الثقافة المحلية وتكييف المناهج الدراسية مع السياق المحلي.					
58	صعوبة ضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع.					

م	آراء الخبراء حول فرص سيناريو الفروع المستقلة	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
59	رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي.					
60	توقيع المملكة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS التي نصت على فتح التجارة في خدمات التعليم العالي.					
61	وجود مدن اقتصادية كمدينة نيوم ومدينة الملك عبدالله الاقتصادية يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية.					

62	يعتبر سوق التعليم العالي في المملكة الأكبر في منطقة الخليج العربي.					
63	ارتفاع مستوى دخل المواطنين وقدرتهم على تحمل الرسوم الدراسية.					
64	بديل للابتعاث الخارجي والحصول على شهادة عالمية ممن لا تسمح لهم ظروفهم للابتعاث والدراسة بالخارج.					
65	يتيح فرص التعليم الجامعي للطلاب الأجانب المقيمين بالمملكة.					
66	تزايد أعداد الطلبة السعوديين من خريجي المدارس العالمية.					

زمنية م	آراء الخبراء حول تحديات سيناريو الفروع المستقلة	انتماء العبارة		صياغة العبارة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
67	الأوضاع السياسية والاقتصادية الغير مستقرة.					
68	إنشاء مدينة أكاديمية يتطلب فترة طويلة.					
69	صعوبة استقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل عدم توفير الحوافز المادية والتسهيلات الإجرائية والقانونية الجاذبة.					
70	تكدس الفروع في منطقة جغرافية واحدة قد يحد من تكافؤ فرص الطلبة من المناطق الأخرى للالتحاق بها.					
71	احتكار سوق التعليم العالي وجعله ربحيًا.					
72	إجراء تعديلات على القوانين والسياسات والإجراءات القانونية والشرعية للأنظمة الحكومية.					
73	صعوبة الاعتراف بالشهادات والدرجات العلمية التي يمنحها الفرع.					
74	تخوف المجتمع من الفروع المستقلة لتأثيرها على الهوية الوطنية.					
75	إغلاق الفروع في ظل غياب الحوافز المادية والإعفاءات الضريبية والتسهيلات التنظيمية.					

ملحق (6)

قائمة محكمي استبانة دلفاي

قائمة محكمين استبانة دلفاي

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أ.د غربي بن مرجي الشمري	أستاذ	إدارة تربوية– إدارة التعليم العالي	جامعة الجوف

2	أ.د محمد خميس إبراهيم حرب	أستاذ	إدارة تربوية– إدارة التعليم العالي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
3	د. ماجدة إبراهيم الجارودي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية– إدارة التعليم العالي	جامعة الملك سعود
4	د. عبدالله عبدالعزيز الغليقة	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي– قيادة وإدارة التعليم العالي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
5	د. عائشة فؤاد أبوشنب	دكتوراه	إدارة تربوية وتخطيط– تعليم عالي	وزارة التعليم– إدارة المدارس الأجنبية والبرامج الدولية بتعليم جدة

ملحق (7)

استبانة دلفاي (المغلقة) الجولة الثانية في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

استبانة الجولة الثانية (المغلقة) للخبراء

سعادة الخبراء والخبيرات الأفاضل **سلمكم الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

بدايةً نشكر لكم مشاركتكم في الجولة الأولى من جولات دلفاي، ضمن نخبة من الخبراء الأكاديميين المتميزين من ذوي الاختصاص والمكانة العلمية، وذلك في الدراسة التي كانت بعنوان "**إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية**"، وبناءً على آرائكم التي تم استخلاصها من نتائج الجولة الأولى، وبعد جمع الآراء والتوفيق بينها، وحذف المكرر منها وترتيبها وتنسيقها في عبارات محددة، تم الخروج باستبانة الجولة الثانية المرفقة، والتي يؤمل من سعادتكم التكرم بتحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من عباراتها للتوصل إلى إجماع حول الرؤية الاستشرافية لفروع الجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية، هذا ونؤكد على أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم سلفًا.

الباحثة	ندى عبدالرحمن أبوحيمد
بريد الكتروني	435204108@student.ksu.edu.sa

سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية:

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على إنشاء فروع الجامعات العالمية بالشراكة مع الجامعات السعودية سواءً الحكومية أو الخاصة، فتقام داخل حرمها الجامعي وتستخدم مرافقها التعليمية نفسها، ولكن تقدم برامجها

الأكاديمية، وتدير شـؤونها الإدارية والمالية بشـكل مسـتقل تمامًا، وتمنح شـهادات علمية معتمدة ومعترفًا بها من الجامعة الأم.

- تلخص العبارات التالية وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في الجولة الأولى التي تم استخلاصها حول نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لسيناريو فروع الشراكة الأكاديمية: فضلاً حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية:

م	آراء الخبراء حول نقاط قوة سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	توفر البنية التحتية المهيأة لاستضافة الفروع في عدد من الجامعات السعودية.					
2	يعد مصدرًا إضافيًا لتمويل الجامعات السعودية المستضيفة.					
3	ييسر تبادل الخبرات الأكاديمية والبحثية بين الجامعة السعودية المستضيفة والجامعات العالمية.					
4	يعزز اسم الجامعة السعودية المستضيفة في الأوساط العالمية.					
5	يساهم في فهم أكبر للبيئة المحلية ومتطلباتها في ظل وجود شريك أكاديمي محلي.					
م	آراء الخبراء حول نقاط ضعف سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
6	تفاوت الفرص بين الجامعات السعودية في استضافة الفروع، واقتصارها على الجامعات الكبرى ذات البنية التحتية المهيأة.					
7	صعوبة توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم.					
8	صعوبة استدامة الشراكات الأكاديمية في ظل تعاقب القيادات الجامعية.					
9	اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشريكين.					
م	آراء الخبراء حول فرص سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
10	توجه المملكة وفق رؤية 2030 نحو خصخصة قطاعات الدولة بما فيها قطاع التعليم العالي.					
11	نظام الجامعات الجديد الداعم لاستقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا.					

12	توجه الجامعات السعودية نحو تعزيز مجالات التعاون الدولي في التعليم العالي.					
13	تشجيع المنافسة بين الجامعات السعودية وفق مفهوم اقتصاديات السوق.					
14	ثقة مجتمعية أكبر بالفروع لوجودها داخل حرم الجامعة السعودية.					
م	**آراء الخبراء حول تحديات سيناريو فروع الشراكة الأكاديمية**	**درجة الموافقة**				
		عالية جداً	**عالية**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
15	الافتقار للأطر القانونية والتشريعية المنظمة للشراكات الأكاديمية محليًا.					
16	حداثة نظام الجامعات السعودي واقتصار تطبيقه كمرحلة أولى على 3 جامعات فقط.					
17	ضعف العمل بأنظمة الحوكمة في الجامعات السعودية.					
18	قبول مخرجات فروع الشراكة وتوظيفهم في سوق العمل المحلي.					

سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية:

الوصف: الفكرة الأساسية لهذا السيناريو تقوم على أن تنشأ فروع الجامعات العالمية من خلال تحالفات استراتيجية بين الجامعة الأم التي يتبع لها الفرع من جهة، وحليف استراتيجي غير أكاديمي، سواءً كان الحكومة السعودية أو مؤسسة أو شركة استثمارية حكومية أو خاصة من جهة أخرى، بحيث يتكفل الحليف الاستراتيجي بتمويل الفرع، مع ضمان استقلاله الأكاديمي والإداري، واعتماد الشهادات العلمية والاعتراف بها من قبل الجامعة الأم.

❖ تلخص العبارات التالية وجهة نظر جميع الخبراء المشاركين في الجولة الأولى التي تم استخلاصها حول نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات لسيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية: فضلاً حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية:

م	**آراء الخبراء حول نقاط قوة سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية**	**درجة الموافقة**				
		عالية جداً	**عالية**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
19	ضمان الوفرة المالية لتمويل الفرع.					
20	تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية تستهدف سوق العمل السعودي.					
21	توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي يتلاءم مع الثقافة والسياق المحلي.					

22	تسـهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية اللازمة لإنشـاء الفرع.					
م	آراء الخبراء حول نقاط ضعف سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
23	التدخلات في الشـؤون الإدارية والأكاديمية من قبل الحليف الاستراتيجي.					
24	صـعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الحليف الاسـتراتيجي من جهة، ورؤية الجامعة الأم وأهدافها من جهة أخرى.					
25	التركيز على العائد المالي مقابل انخفاض مسـتوى الجودة.					
26	صـعوبة معالجة أوضـاع الطلبة في حال وجود خلاف بين الطرفين.					
م	آراء الخبراء حول فرص سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
27	يتوافق مع رؤية المملكة 2030 الطامحة لبناء الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات العالمية.					
28	يمنح فرص اسـتثمارية واعدة للشـركات والمؤسـسـات الحكومية والخاصة.					
29	يعزز السـمعة الأكاديمية الدولية للجامعات العالمية دون تحمل تبعات أو مخاطر مالية.					
30	يحقق التكامل والتنسـيق بين قطاعي الأعمال والتعليم العالي.					
31	قبول مجتمعي للفروع لوجود الحليف الاسـتراتيجي المحلي.					
م	آراء الخبراء حول تحديات سيناريو فروع التحالفات الاستراتيجية	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
32	التغيرات المحتملة في أنظمة ولوائح الاسـتثمار الأجنبي محليًا ودوليًا.					
33	ضـعف الأطر التشـريعية والرقابية التي تعزز من التحالفات الاسـتراتيجية وترفع من مسـتوى حوكمتها.					

34	صـــعوبة اســـتقطاب جامعات النخبة العالمية في ظل شروط الحليف الاستراتيجي.					
35	إلغاء أو تقليص بعض الحوافز والتسـهيلات المقدمة من قبل الحليف الاستراتيجي.					

سيناريو الفروع المستقلة:

الوصـف: الفكرة الأسـاسـية لهذا السـيناريو تقوم على تأسـيس مدينة أكاديمية تنشـأ خصـيصًـا لتقام عليها عدة فروع لجامعات عالمية مسـتقلة تمامًا لا ترتبط بأي جهة، أو جامعة سـعودية، بحيث يسـتأجر كل فرع المسـاحة المخصـصـة لحرمه الجامعي داخل المدينة الأكاديمية، ويدير شؤونه الإدارية والمالية والأكاديمية باسـتقلالية تامة، ويقدم شـهادات علمية معتمدة ومعترفًا بها من الجامعة الأم.

❖ تلخص العبارات التالية وجهة نظر جميع الخبراء المشـاركين في الجولة الأولى التي تم اسـتخلاصـها حول نقاط القوة ونقاط الضـعف، والفرص والتحديات لسـيناريو الفروع المسـتقلة، فضـلاً حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات الآتية:

م	آراء الخبراء حول نقاط قوة سيناريو الفروع المستقلة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
36	حرية الفروع واستقلالها المالي والإداري والأكاديمي.					
37	تطبيق معايير الجودة المتبعة في الجامعة الأم.					
38	تعزيز فرص التنافسية والتعاون العلمي والبحثي المشترك بين الفروع داخل المدينة الأكاديمية.					
39	وجود الفروع في مدينة أكاديمية واحدة يتيح خيارات متنوعة للطلاب لاختيار الدراسـة في التخصـصـات التي تتناسـب واحتياجاتهم.					
40	توفير بيئة أكاديمية ومناخ تعليمي مشـــابه لبيئة التعلم في الجامعة الأم.					
م	آراء الخبراء حول نقاط ضعف سيناريو الفروع المستقلة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
41	ارتفاع كلفة إنشاء وتشغيل الفرع.					
42	ارتفاع الرسوم الدراسية باعتبارها المصدر الرئيس للتمويل.					
43	صعوبة ضمان استدامة مصادر تمويل الفرع.					
44	صعوبة ضمان حصول الطلبة على فرص مناسبة لاستكمال برامجهم الأكاديمية في حال إغلاق الفرع.					

45	صـــعوبة فهم الثقافة المحلية وتكييف المناهج الدراســـية مع السياق المحلي.					
م	**آراء الخبراء حول فرص سيناريو الفروع المستقلة**	**درجة الموافقة**				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
46	يتوافق مع رؤيـة المملكـة 2030 الهـادفـة إلى رفع نســـبـة الاستثمار الأجنبي من الناتج المحلي.					
47	فتح التجارة في خدمات التعليم العالي في ظل توقيع المملكة على الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات [GATS].					
48	وجود مدن اقتصـــــادية كمدينـة نيوم ومدينـة الملك عبدالله الاقتصادية يمكنها أن تكون نواة للمدينة الأكاديمية.					
49	يتيح فرص التعليم الجـامعي للطلاب الأجـانــب المقيمين بالمملكة.					
50	تزايد أعداد الطلبة السعوديين من خريجي المدارس العالمية.					
م	**آراء الخبراء حول تحديات سيناريو الفروع المستقلة**	**درجة الموافقة**				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
51	الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة.					
52	طول الفترة الزمنية اللازمة لإنشاء مدينة أكاديمية متكاملة.					
53	تكدس الفروع في منطقة جغرافية واحدة قد يحد من تكافؤ فرص الطلبة من المناطق الأخرى للالتحاق بالفروع.					
54	إجراء تعديلات على القوانين والسياسات والإجراءات القانونية والتشريعية للأنظمة الحكومية.					
55	إغلاق الفروع في ظل غياب الحوافز المادية والإعفاءات الضريبية والتسهيلات التنظيمية.					

ملحق (8)

قائمة الخبراء

قائمة الخبراء

م	اسم الخبير	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل	طبيعة العمل الحالي
1	أ.د سعود عيد العنزي	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة تبوك	عضو هيئة تدريس
2	أ.د سهام محمد كعكي	أستاذ	إدارة تعليمية	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	عضو هيئة تدريس
3	أ.د عبدالرحمن أحمد صائغ	أستاذ	إدارة الجامعات وتخطيط واقتصاديات التعليم العالي	جامعة الملك عبدالعزيز	عضو هيئة تدريس متعاون
4	أ.د عبدالله محمد الوزرة	أستاذ	إدارة التعليم العالي والتنمية البشرية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	عضو هيئة تدريس ومستشار وزارة التعليم
5	أ.د فاطمة عبدالله البشر	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	عضو هيئة تدريس
6	أ.د محمد عبدالله المنيع	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود– سابقًا	متقاعد
7	أ.د محمد محمد الحربي	أستاذ	القيادة التربوية وإدارة الجودة الشاملة	جامعة طيبة	المشرف العام على أمانة مجلس جامعة طيبة
8	أ.د. منى حسن الأسمر	أستاذ	إدارة وسياسة تعليم	جامعة أم القرى	عضو هيئة تدريس
9	أ.د يوسف عبدالرحمن الشبل	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	عضو هيئة تدريس ومستشار وزارة التعليم ومدير للشؤون الأكاديمية في الجامعات السعودية الأهلية
10	د. حامد محمد الشمراني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة بيشة	وكيل عمادة التطوير والجودة
11	د. خولة عبدالله المفيز	أستاذ مشارك	إدارة التعليم العالي	جامعة الملك سعود	عضو هيئة تدريس

م	اسم الخبير	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل	طبيعة العمل الحالي
12	د. عبدالله عبدالعزيز المعيقل	أستاذ مشارك	أصول تربية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	عضو هيئة تدريس
13	د. عمير سفر الغامدي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الباحة	وكيل كلية التربية ورئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي
14	د. محمد عبدالله الخازم	أستاذ مشارك	تأهيل طبي	جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية/ الملحقية الثقافية في أمريكا	مسؤول قسم ابتعاث البرامج الطبية والصحية أكاديمي وكاتب صحفي مؤلف كتب في التعليم العالي
15	د. محمد علي الصالح	أستاذ مشارك	إدارة التعليم العالي	جامعة الجوف	عضو هيئة تدريس
16	د. مها عبدالله الشريف	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى	عضو هيئة تدريس
17	د. وليد عبدالرحمن الجاسر	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	وكيل عمادة الدراسات العليا للبرامج المشتركة
18	د. عبدالواحد سعود الزهراني	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الباحة	عميد معهد الدراسات والخدمات الاستشارية
19	د. محمد بن كشيم الكيرعاني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية – إدارة تعليم عالي	جامعة بيشة	عضو هيئة تدريس
20	د. إيمان علي االغامدي	دكتوراه	إدارة تعليم عالي	وزارة التعليم	مستشارة أمانة مجلس شؤون الجامعات

ملحق (9)

قائمة محكمي الرؤية الاستشرافية

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أ.د إبراهيم عبدالله الزعيبر	أستاذ	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة المجمعة
2	أ.د حمدان أحمد الغامدي	أستاذ	إدارة تربوية– إدارة تعليم عالي	جامعة الملك سعود
3	أ.د خالد عواض الثبيتي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
4	أ.د عبدالله علي التمام	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الإسلامية
5	أ.د فاطمة عبدالله البشر	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
6	أ.د محمد سرحان المخلافي	أستاذ	إدارة تربوية – قيادة تربوية	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
7	أ.د يوسف عبدالرحمن الشبل	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
8	إبراهيم حنش الزهراني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط– إدارة التعليم العالي	جامعة القصيم
9	د. ماجدة إبراهيم الجارودي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية– إدارة التعليم العالي	جامعة الملك سعود
10	د. محمد ناصر السويد	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة المجمعة
11	د. مها عبدالله الشريف	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى
12	د. عبدالله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حفر الباطن

ملحق (10)

خطاب تسهيل المهمة

جامعة الملك سعود
King Saud University
عمادة البحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 4673355 11 966+
فاكس 4678697 11 966+

Ref No: KSU-KSU-HE-19-428

سعادة الباحثة/ ندى عبدالرحمن أبو حميد **حفظها الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى توصية اللجنة الفرعية لأخلاقيات البحوث الإنسانية والاجتماعية في جلستها الثانية عشر بتاريخ ١٤٤١/٤/٦هـ، الموافق ٢٠١٩/١٢/٣م.

نفيدكم بموافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث الموضح بالجدول الآتي:

م	اسم	البحث	الأداة	الحالة
١	**ندى عبدالرحمن أبو حميد**	"إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية "	**استبانة**	**الموافقة**

وعليه نأمل من الجهات المعنية بالجامعة تسهيل مهمة الباحثة.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

عميد البحث العلمي

نائب رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

أ.د محمد بن إبراهيم الوابل

صورة إلى سكرتير اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

٣/٨/١٣٧٢٧٧
١٤٤١/٤/١٢هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 08 01 467 11 966+
فاكس 99 79 467 11 966+

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم أن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ندى بنت عبدالرحمن أبوحيمد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (ذكوراً وإناثاً) والحاصلين على درجة الدكتوراه في الجامعة.

- الحصول على إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن هم على رأس العمل (ذكوراً وإناثاً) حسب المرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١هـ في الجامعة.

أمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. خالد بن إبراهيم الحميزي

٤/٦٧/١٧١١٥١
٢٠/٤/١٤٤١هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 08 01 467 11 966+
فاكس 99 79 467 11 966+

سعادة وكيل جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم أن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ندى بنت عبدالرحمن أبوحيمد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (ذكوراً وإناثاً) والحاصلين على درجة الدكتوراه في الجامعة.

- الحصول على إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن هم على رأس العمل (ذكوراً وإناثاً) حسب المرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١هـ في الجامعة.

أمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. خالد بن إبراهيم الحميزي

٤/٦٧/١٧١١٥١
١٤٤٧/٤/٢٠هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 08 01 467 11 966+
فاكس 99 79 467 11 966+

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم أن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ندى بنت عبدالرحمن أبوحيمد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (ذكوراً وإناثاً) والحاصلين على درجة الدكتوراه في الجامعة.

- الحصول على إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن هم على رأس العمل (ذكوراً وإناثاً) حسب المرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١هـ في الجامعة.

آمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. خالد بن إبراهيم الحميزي

٤/٦٧/١٧١١٥١
٢٠/٤/١٤٤١هـ

جامعة الملك سعود
King Saud University
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 08 01 467 11 966+
فاكس 99 79 467 11 966+

سعادة وكيل جامعة الحدود الشمالية للدراسات العليا والبحث العلمي **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم أن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ ندى بنت عبدالرحمن أبوحيمد تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، ترغب الطالبة ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين (ذكوراً وإناثاً) والحاصلين على درجة الدكتوراه في الجامعة.

- الحصول على إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن هم على رأس العمل (ذكوراً وإناثاً) حسب المرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١هـ في الجامعة.

آمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. خالد بن إبراهيم الحميزي

٤/٦٧/١٧١١٥١
٢٠/٤/١٤٤١هـ

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 4673355 11 966+
فاكس 4678697 11 966+

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2454 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود
King Saud University

عمادة البحث العلمي

Ref No: KSU-HE-20-125

سعادة الباحثة/ ندى عبد الرحمن أبو حيمد **حفظها الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى توصية اللجنة الفرعية لأخلاقيات البحوث الإنسانية والاجتماعية في جلستها السادسة والعشرين بتاريخ ٠٧/ ٨ /١٤٤١هـ، الموافق ٣١/ ٠٣ /٢٠٢٠م.

نفيدكم بموافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث الموضح بالجدول الآتي:

م	اسم	البحث	الأداة	الحالة
١	**ندى عبد الرحمن أبو حيمد**	"إنشاء فروع للجامعات العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب الدولية والإقليمية: رؤية استشرافية"	**استبانة**	**الموافقة**

وعليه نأمل من الجهات المعنية بالجامعة تسهيل مهمة الباحثة.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

عميد البحث العلمي

نائب رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

أ.د محمد بن إبراهيم الوابل

اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي
جامعة الملك سعود
King Saud University
Institutional Review Board (IRB)

-صورة إلى سكرتير اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

٤/٦٧/٣٢٦١٧٧

١٤٤١/٠٨/٢٩هـ