جامعة الملك سعود

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم السياسات التربوية

تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية "استراتيجية مقترحة"

The development of educational policies in the Saudi universities in light of the competitiveness requirements "Proposed strategy"

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية

إعداد

محمد بن علي بن محمد آل عون السهلي

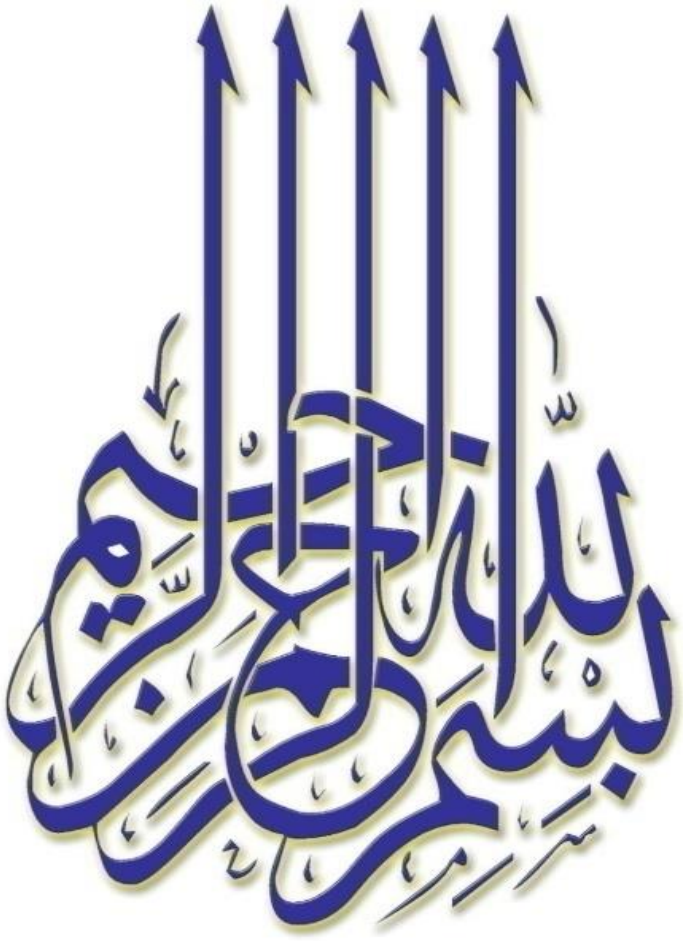
إشراف

أ.د. محمد بن عبدالله الزامل

أستاذ أصول التربية

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٩/١٤٤٠هـ – ٢٠١٨/ ٢٠١٩م


بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم السياسات التربوية

تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية "استراتيجية مقترحة"

The development of educational policies in the Saudi universities in light of the competitiveness requirements "Proposed strategy"

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية

إعداد

محمد بن علي بن محمد آل عون السهلي

٤٣٤١٠٧٥١٧

نوقشت هذه الرسالة وتمَّت إجازتها يوم الخميس بتاريخ ١٤٤٠/٩/٤هـ الموافق ٢٠١٩/٥/٩م

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. محمد بن عبدالله الزامل	مشرفاً ومُقرراً
أ.د. بدر بن جويعد العتيبي	عُضواً
د. راشد بن ظافر الدوسري	عُضواً
د. نادية بنت محمد المطيري	عُضواً
أ.د. عبداللطيف بن عبدالعزيز الربَّاح	عُضواً ومناقشاً خارجياً

إهداء

إلى والداي أطال الله في عُمُرهما على طاعته

إلى روح من أرشدني لدراسة هذا الموضوع

أستاذي الفاضل، أ.د. عبدالعزيز السنبل "رحمه الله"

إلى من صبروا على انشغالي بالبحث والدراسة، زوجتي وبناتي

إلى إخواني وأخواتي تقديراً لعونهم وتشجيعهم

إلى كل من وقَفَ معي وساندني من أصدقاءٍ وزملاء

إلى كل طالب علمٍ، وقارئٍ، ومطلعٍ، ومستفيد

أُهديكم جميعاً ثمرة جُهدي

سائلاً المولى عز وجل أن ينفع به، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله الذي خلق فأبدع، وقدَّرَ فَهَدَى، والذي أنعَمَ فَأكرَم، والثناء له، الذي علَّمَ بالقلم، علَّمَ الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على نور الهدى، والنبي المصطفى، محمد صلى الله عليه وسلم ومَن بهديه اهتدى.

بعد شكر الله تعالى، أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الملك سعود، مُمثلةً بعمادة الدراسات العليا، وكلية التربية، وقسم السياسات التربوية، مُمثلاً بسعادة رئيس القسم الدكتور موسى بن سليمان الفيفي، وأعضاء هيئة التدريس بالقسم، نظير ما قدموه من تعليمٍ، وتوجيهٍ، وإرشاد، والشكر مُقدمٌ لوزارة التعليم على ترشيحي للإيفاد لإكمال دراسة الدكتوراه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لسعادة أ.د. محمد بن عبدالله الزامل، أستاذ أصول التربية بقسم السياسات التربوية بجامعة الملك سعود على إشرافه على هذه الدراسة، وتوجيهه لها حتى تظهر بالمستوى اللائق.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور بدر بن جويعد العتيبي، وسعادة الدكتور راشد بن ظافر الدوسري، وسعادة الدكتورة نادية بنت محمد المطيري، وسعادة الأستاذ الدكتور عبداللطيف بن عبدالعزيز الربَّاح، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وإثرائها، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر للهيئة الأكاديمية والإدارية بكلٍ من جامعتي الملك سعود، والملك عبدالعزيز، على ما قدموه من تسهيلات لإنجاز المهمة البحثية، وتطبيق أداة الدراسة، وأخص بالشكر منهم الأستاذين نبيل الحربي، وعبدالعزيز المالكي من كلية التربية بجامعة الملك سعود، والأستاذ كمال الغامدي من عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز، والشكر موصولٌ إلى الإخوة منسوبي مكتبة الملك سلمان بن عبدالعزيز بجامعة الملك سعود، ومنسوبي مكتبة الملك عبدالله بن عبدالعزيز بجامعة أم القرى، ومنسوبي مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، نظير جهودهم في توفير المراجع والدراسات التي احتاجتها الدراسة.

والشكر موصولٌ لسعادة الأكاديميين الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة، وإلى أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في الإجابة على فقراتها، وإلى سعادة الخبراء الكرام الذين ساهموا في تحكيم الاستراتيجية المقترحة للدراسة، وإلى الزملاء والزميلات الذين ساهموا في توزيع أداة الدراسة، أو تفضلوا بتقديم العون والمشورة، أو بطرح رأي، أو بإسداء نصيحة، أو بدعوةٍ صادقة، فلهم مني جزيل الشكر وخالص الدعاء.

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية "استراتيجية مقترحة".

الباحث: محمد بن على بن محمد آل عون السهلي. **المشرف:** أ.د محمد بن عبدالله الزامل.

الدرجة العلمية: دكتوراه. **الجامعة المانحة:** جامعة الملك سعود.

الكلية: التربية **القسم:** السياسات التربوية.

التخصص: أصول التربية. **العام الجامعي:** ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، ٢٠١٨/٢٠١٩م.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، والوقوف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، ومن ثم تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، المتمثل في أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون مؤهل الدكتوراه بدراجاتها العلمية المختلفة في كلٍ من جامعتي الملك سعود، والملك عبدالعزيز، والذي تم تمثيله بعينة بلغت (٣٠٢) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاء مجال خدمة المجتمع بالمرتبة الأولى، يليه مجال البحث العلمي، ثم مجال العملية التعليمية كأقل السياسات التربوية في الجامعات السعودية، كما أشارت النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، حيث جاء مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، يليه مجال البحث العلمي، ثم مجال خدمة المجتمع كأقل التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، وأخيراً أظهرت النتائج وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، حيث جاء مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، يليه مجال خدمة المجتمع، ثم مجال البحث العلمي كأقل متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.

وفي ضوء النتائج المتوَصَّل إليها قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، كما قدمت عدداً من التوصيات، والمقترحات البحثية المستقبلية.

Abstract

Study Title: The development of educational policies in the Saudi universities in light of the competitiveness requirements "Proposed strategy".

Researcher: Mohammed bin Ali bin Mohammed Al-Awn Al- Sahli.

Supervisor: Prof. Mohammed bin Abdullah AL- Zamil. **Degree**: PhD

University: King Saud University. **College**: Education

Department: Educational Policies. **Specialization**: Pedagogy

Academic year: 1439/1440 H, 2018/2019 G.

Study Objectives: The study aimed to identify the reality of educational policies (the educational process, scientific research, community service) in Saudi universities, and to identify the challenges facing the development of educational policies (educational process, scientific research, community service) in Saudi universities, and to identify the competitiveness requirements in Saudi universities, and then provide a proposed strategy for developing educational policies in Saudi universities in light of the competitiveness requirements.

Methodology: the study used the descriptive survey approach, and adopted the questionnaire as a tool to collect study data from its population which is represented in the faculty members who hold a PhD degree with various scientific levels in King Saud and King Abdulaziz Universities, which was represented by a sample of (302) member, selected by the randomized method.

Results: The study reached a set of results the most important of it were; the reality of educational policies for the educational process and scientific research, and community service in Saudi universities came with a moderately approval degree, where the field of community service ranked first, followed by the field of scientific research, then the field of educational process as the less educational policies in Saudi universities, the results also indicated that the approval of the study sample on the challenges facing the development of

educational policies in Saudi universities, where the educational process ranked first, followed by scientific research, then the field of community service as less challenges facing the development of educational policies in Saudi universities, and finally the results revealed the approval of the study sample on to the competitiveness requirements in Saudi universities, where the field of educational process ranked first, followed by community service, and then the field of scientific research as the less competitiveness requirements in Saudi universities.

In the light of the results, the study presented a proposed strategy for developing the educational policies in Saudi universities in light of the competitiveness requirements, and provided a number of recommendations and future research proposals.

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الإهداء	ب
٢	شكر وعرفان	ج
٣	مستخلص الدراسة باللغة العربية	د
٤	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
٥	فهرس المحتويات	ز
٦	فهرس الجداول	ع
٧	فهرس الأشكال	ق
٨	فهرس الملاحق	ر
الفصل الأول: مدخل الدراسة		
٩	المقدمة	٢
١٠	مشكلة الدراسة	٦
١١	أسئلة الدراسة	١٠
١٢	أهداف الدارسة	١١
١٣	أهمية الدراسة	١١
١٤	حدود الدراسة	١٢

١٥	أهم مصطلحات الدارسة	١٣
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي		
١٦	**المبحث الأول: السياسات التربوية:**	١٦
١٧	مقدمة	١٦
١٨	مفهوم السياسة	١٧
١٩	السياسة في اللغة	١٧
٢٠	السياسة في الاصطلاح	١٧
٢١	مفهوم السياسة العامة	٢١
٢٢	مفهوم السياسات التربوية	٢١
٢٣	خصائص السياسات التربوية	٢٥
٢٤	وظائف السياسات التربوية	٢٧
٢٥	أهداف السياسات التربوية	٢٧
٢٦	أهمية السياسات التربوية	٢٩
٢٧	تصنيف السياسات التربوية	٣١
٢٨	العوامل المؤثرة في رسم السياسات التربوية	٣٣
٢٩	شروط السياسات التربوية	٣٧
٣٠	صناعة السياسات التربوية	٣٩
٣١	مستويات صنع السياسات التربوية	٤٠

٣٢	مراحل صنع السياسات التربوية	٤٢
٣٣	آليات صناعة السياسات التربوية	٤٧
٣٤	أساليب صناعة السياسات التربوية	٤٨
٣٥	صانعو السياسات التربوية	٤٩
٣٦	نظريات صنع السياسات التربوية	٥٤
٣٧	أسس بناء السياسات التربوية	٥٨
٣٨	مكونات السياسات التربوية	٦٠
٣٩	مصادر السياسات التربوية	٦٢
٤٠	تطوير السياسات التربوية للجامعات	٦٤
٤١	مفهوم تطوير السياسات التربوية	٦٤
٤٢	الأسس العام لتطوير السياسات التربوية	٦٥
٤٣	دواعي تطوير السياسات التربوية	٦٥
٤٤	إيجابيات تطوير السياسات التربوية	٦٨
٤٥	متطلبات تطوير السياسات التربوية	٦٩
٤٦	جوانب تطوير السياسات التربوية	٧١
٤٧	تطوير السياسات التربوية لوظائف الجامعة	٧٢
٤٨	**أولاً**: تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية (التدريس):	٧٤
٤٩	مفهوم التدريس الجامعي	٧٥

٥٠	أهمية التدريس الجامعي	٧٦
٥١	خصائص التدريس الجامعي الفعَّال	٧٦
٥٢	أسس وأساليب التدريس الحديثة	٧٧
٥٣	غايات التدريس الجامعي	٧٧
٥٤	تطوير الأداء التدريسي الجامعي	٧٨
٥٥	عناصر العملية التعليمية	٨٠
٥٦	**١**/ الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس)	٨١
٥٧	أهمية الأستاذ الجامعي	٨١
٥٨	وظائف وأدوار الأستاذ الجامعي	٨١
٥٩	خصائص وكفايات الأستاذ الجامعي	٨٣
٦٠	التنمية المهنية للأستاذ الجامعي	٨٥
٦١	**٢**/ الطالب الجامعي	٨٧
٦٢	خصائص الطالب الجامعي	٨٧
٦٣	جودة الطالب الجامعي	٨٨
٦٤	**٣**/ المناهج الدراسية الجامعية	٩٠
٦٥	واقع المناهج الدراسية الجامعية	٩٠
٦٦	خصائص المناهج الدراسية الجامعية	٩٠
٦٧	مقومات ومؤشرات المناهج الدراسية الجامعية	٩١

٦٨	تطوير محتوى المناهج الدراسية الجامعية	٩٢
٦٩	**ثانياً**: تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي:	٩٣
٧٠	مفهوم البحث العلمي	٩٣
٧١	شروط البحث العلمي	٩٣
٧٢	أهمية البحث العلمي	٩٤
٧٣	مقومات البحث العلمي	٩٥
٧٤	سمات البحث العلمي	٩٦
٧٥	أخلاقيات البحث العلمي	٩٦
٧٦	أنواع ومناهج البحث العلمي	٩٧
٧٧	معوقات البحث العلمي	٩٨
٧٨	تطوير البحث العلمي في الجامعات	٩٩
٧٩	**ثالثاً**: تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع:	١٠٠
٨٠	مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع	١٠١
٨١	أهداف الجامعة لخدمة المجتمع	١٠١
٨٢	أبعاد خدمة الجامعة للمجتمع	١٠٢
٨٣	مبررات الاهتمام ببرامج خدمة الجامعة للمجتمع	١٠٣
٨٤	واقع خدمة الجامعة للمجتمع	١٠٤
٨٥	معوقات خدمة الجامعة للمجتمع	١٠٦

٨٦	تطوير الدور المجتمعي للجامعات	١٠٧
٨٧	معوقات تطوير السياسات التربوية	١٠٩
٨٨	التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات	١٠٩
٨٩	**المبحث الثاني: القدرة التنافسية:**	١١٣
٩٠	مقدمة	١١٣
٩١	مفهوم التنافسية	١١٤
٩٢	التنافسية في الإسلام	١١٤
٩٣	التنافسية في اللغة	١١٥
٩٤	التنافسية في الاصطلاح	١١٦
٩٥	مستويات تعاريف التنافسية	١١٧
٩٦	النشأة والتطور التاريخي	١٢٦
٩٧	مبررات الاهتمام بالتنافسية	١٢٩
٩٨	أهمية التنافسية	١٣١
٩٩	أهداف التنافسية	١٣٣
١٠٠	دور التنافسية في دعم التنمية	١٣٤
١٠١	مفهوم القدرة التنافسية	١٣٥
١٠٢	القدرة التنافسية في اللغة	١٣٦
١٠٣	القدرة التنافسية في الاصطلاح	١٣٧

١٠٤	خصائص القدرة التنافسية	١٤١
١٠٥	مصادر القدرة التنافسية	١٤٣
١٠٦	محددات القدرة التنافسية	١٤٦
١٠٧	معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية	١٤٨
١٠٨	القدرة التنافسية للجامعات	١٤٩
١٠٩	مؤشرات قياس القدرة التنافسية	١٥١
١١٠	استراتيجيات القدرة التنافسية	١٥٩
١١١	مجالات القدرة التنافسية في الجامعات	١٧٣
١١٢	متطلبات القدرة التنافسية في الجامعات السعودية	١٨٤
١١٣	التحديات التي تواجه تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات	١٨٩
١١٤	التصنيفات العالمية للجامعات	١٩١
١١٥	أنواع التصنيفات العالمية للجامعات	١٩١
١١٦	أشهر التصنيفات العالمية للجامعات	١٩٢
١١٧	موقع الجامعات السعودية في أشهر التصنيفات العالمية للجامعات	١٩٧
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
١١٨	تمهيد	٢٠٠
١١٩	المحور الأول: دراسات تطوير السياسات التربوية لـ (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات.	٢٠١

١٢٠	المحور الثاني: دراسات القدرة التنافسية في التعليم الجامعي.	٢١٢
١٢١	المحور الثالث: دراسات التصنيفات العالمية للجامعات.	٢٢٥
١٢٢	المحور الرابع: تعليق عام على الدراسات السابقة.	٢٣١
الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
١٢٣	تمهيد	٢٣٧
١٢٤	منهج الدراسة	٢٣٧
١٢٥	مجتمع الدراسة	٢٣٨
١٢٦	عينة الدراسة	٢٣٩
١٢٧	خصائص أفراد العينة	٢٤٠
١٢٨	أداة الدراسة	٢٤٦
١٢٩	أولاً: بناء أداة الدراسة	٢٤٦
١٣٠	ثانياً: صدق أداة الدراسة	٢٤٨
١٣١	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة	٢٥٣
١٣٢	رابعاً: تطبيق أداة الدراسة	٢٥٤
١٣٣	آلية بناء الاستراتيجية المقترحة	٢٥٥
١٣٤	أساليب المعالجة الإحصائية	٢٥٦
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها		
١٣٥	مقدمة	٢٥٨

١٣٦	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول	٢٥٩
١٣٧	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني	٢٧٧
١٣٨	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث	٢٩١
١٣٩	تقديم نتيجة السؤال الرابع: الاستراتيجية المقترحة	٣١١
الفصل السادس: ملخص الدراسة وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات		
١٤٠	ملخص الدراسة	٣٢٧
١٤١	أهم نتائج الدراسة	٣٣٤
١٤٢	توصيات الدراسة	٣٣٧
١٤٣	مقترحات الدراسة	٣٣٨
المراجع والملاحق		
١٤٤	المراجع العربية	٣٤١
١٤٥	المراجع الأجنبية	٣٦١
١٤٦	الملاحق	٣٦٦

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	الفرق بين السياسة (Politics) والسياسة (Policy)	٢٠
٢	المركز التنافسي الدولي للمملكة العربية السعودية	١٥٤
٣	المؤشر المركب لقياس القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي	١٥٨
٤	معايير تصنيف الجامعات وفقاً لتصنيف شنغهاي	١٩٣
٥	معايير تصنيف الجامعات وفقاً لتصنيف ويب ماتريكس	١٩٤
٦	معايير تصنيف الجامعات وفقاً لتصنيف (QS)	١٩٤
٧	معايير تصنيف الجامعات وفقاً لمؤشر مجلة التايمز(THES)	١٩٥
٨	موقع الجامعات السعودية في أهم التصنيفات العالمية	١٩٨
٩	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدة معايير	٢٣٩
١٠	توزيع عينة الدراسة وفقاً للاستجابات من الجامعات عينة الدراسة	٢٤٠
١١	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للجامعة التي يتم العمل بها	٢٤٠
١٢	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للتخصص الأكاديمي	٢٤١
١٣	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للرتبة الأكاديمية	٢٤٢
١٤	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للنوع	٢٤٣
١٥	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للجنسية	٢٤٤
١٦	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير لسنوات الخبرة الأكاديمية	٢٤٥

١٧	توزيع للفئات وفق متغير التدرج المستخدم في أداة الدراسة	٢٤٨
١٨	معاملات ارتباط بنود المحور الأول واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (ن=٣٨)	٢٤٩
١٩	معاملات ارتباط بنود المحور الأول واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)	٢٤٩
٢٠	معاملات ارتباط مجالات المحور الأول واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)	٢٥٠
٢١	معاملات ارتباط بنود المحور الثاني التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (ن=٣٨)	٢٥٠
٢٢	معاملات ارتباط بنود المحور الثاني التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)	٢٥١
٢٣	معاملات ارتباط مجالات المحور الثاني التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)	٢٥١
٢٤	معاملات ارتباط بنود المحور الثالث متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات في السعودية بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (ن=٣٨)	٢٥٢
٢٥	معاملات ارتباط بنود المحور الثالث متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)	٢٥٢
٢٦	معاملات ارتباط مجالات المحور الثالث متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات في السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)	٢٥٣
٢٧	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات ومحاور الدراسة (ن=٣٨)	٢٥٣
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية	٢٥٩
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية	٢٦٦
٣٠	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية	٢٧٢

٣١	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية	٢٧٥
٣٢	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية	٢٧٧
٣٣	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية	٢٨٣
٣٤	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية	٢٨٨
٣٥	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية	٢٩٠
٣٦	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية	٢٩٢
٣٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية	٢٩٩
٣٨	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية	٣٠٦
٣٩	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية	٣٠٩

فهرس الأشكال

رقم الشكل	موضوع الشكل	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة التي يتم العمل بها	٢٤١
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي	٢٤٢
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية	٢٤٣
٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	٢٤٤
٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية	٢٤٥
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٢٤٦

فهرس الملاحق

رقم الملحق	موضوع الملحق	رقم الصفحة
١	خطاب اعتماد المقترح البحثي من عمادة الدراسات العليا	٣٦٨
٢	أداة الدراسة في صورتها الأولية	٣٧٠
٣	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة	٣٧٩
٤	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٣٨١
٥	خطاب عميد كلية التربية بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحث	٣٨٧
٦	خطاب لجنة أخلاقيات البحث العلمي بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحث	٣٨٩
٧	خطاب موجه لعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لتسهيل مهمة الباحث	٣٩١
٨	خطاب عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لتسهيل مهمة الباحث	٣٩٢
٩	الاستراتيجية المقترحة في صورتها الأولية	٣٩٥
١٠	قائمة بأسماء الأساتذة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة	٤٠٩
١١	إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية بحداثة موضوع الدراسة	٤١١

الفصل الأول

مدخل الدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدارسة
- أهم مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: مدخل الدراسة

مُقدِّمة:

يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، ولأنه يوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بكافة مجالات العمل الوطني، فهو يسهم في نشر المعرفة، من خلال عملية التدريس، وتطبيقها، من خلال استخدامها في حل مشكلات المجتمع، وإنتاجها، من خلال ما يقدمه من أبحاث، ودراسات، ومعارف جديدة (الدهشان، ٢٠٠٦، ٤).

وقد أصبح التعليم الجامعي في عصر العولمة عالمياً، فضلاً عن كونه محليٌ أو إقليمي، ويشهد العالم حركة انتقال واسعة للطلاب والباحثين من بلد إلى آخر طلباً للعلم والمعرفة، لذا اهتمت الجامعات كثيراً بإبراز صورٍ مشرقة لإنجازاتها العملية، وبرامجها التعليمية، بهدف جذب المزيد من الدعم المالي الحكومي والمجتمعي، وكذلك لتعزيز ثقة الرأي العام في برامجها (أحمد وتهامي، ٢٠١٢، ١٦٦)

ولذلك تركز دول العالم على مؤسسات التعليم العالي لأن مخرجاتها هي المحرك الأساسي للقطاعات الاقتصادية، والاجتماعية، فبناء الإنسان المتعلم القادر على المشاركة الفاعلة في تحقيق البرامج التنموية هو سبيلها للمنافسة العالمية، لاسيما مع ازدياد حدة المنافسة على الاقتصاد المعرفي القائم على رأس المال البشري (العجمي والتويجري، ٢٠١٦، ١٣٨).

ولأن عالمنا اليوم متطورٌ، ومتغير، بشكلٍ مستمرٍ وسريعٍ جداً، فهو يتطلب إحداث التطوير والتغيير المؤسسي المناسب باستمرار، لكي تستطيع مؤسساتنا ومنظماتنا في القطاع الخاص أو العام العمل في بيئةٍ صحيةٍ، ومرنةٍ، وقادرةٍ على التعامل مع المتغيرات، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، من أجل تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة بنجاح (القليب، ٢٠٠٨، ٥).

وقد دفعت التطورات العالمية المتفاعلة، الدول المتقدمة إلى التنافس، وإيلاء معايير اعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عنايةً خاصة، لإيمانها أن الذي أصبح مطلوباً هو تعليمٌ من نوعٍ جديد، تعليمٌ يهيئ الفرد والمجتمع لحقائق وديناميكيات عصر الثورة التكنولوجية، والمعرفية، التي هي من أهم خواص القرن الحادي والعشرون. وهي ثورةٌ تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة والمتضاعفة (صبري، ٢٠٠٨، ٢١٢).

وبازدياد أعداد الجامعات والمعاهد والكليات في الغرب على وجه الخصوص، أصبح التنافس على أشده لاستقطاب الطلاب المتميزين، وكذلك الأساتذة، والموظفين، وهكذا إلى أن نشأت هيئات وأجهزة مستقلة للحكم على تميز الجامعات وترتيبها، ومن ثم أصبح هناك تقييم للجامعات على مستوى أوروبا، وآسيا، والعالم (عبدالمجيد، ٢٠١٠، ٣).

ومع التزايد المستمر لحركة التجارة الدولية، وتزايد وتيرة الاستثمار، واستقطاب رأس المال في شتى أنحاء العالم، برزت وتنامت فكرة استحداث مؤسسات وأجهزة متخصصة تتركز مهمتها في تصنيف جودة المنتج الاقتصادي وفقاً لمواصفات ومقاييس معينة. ونظراً لما تتميز به صناعة التعليم بوصفها المصدر الرئيس لصناعة رأس المال البشري برزت أجهزةٌ مؤسسيةٌ عالمية متخصصة لضبط الجودة، والتميز، لمدخلات النظام التعليمي، وعملياته، ومخرجاته، بحيث يمكن الاعتماد على نتائج وتصنيفات هذه الأجهزة المؤسسية في اتخاذ القرارات الهادفة لتوجيه الاستثمار، ورأس المال، للقطاع التعليمي عموماً ولمؤسسات التعليم العالي خصوصاً (صائغ، ٢٠١١، ٢٦).

ويؤكد الصديقي (٢٠١٤، ٨) أن هذه التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات مع بداية القرن الحادي والعشرون أصبحت إحدى وسائل تقويم التعليم العالي، كما باتت الكثير من الدول العربية يحدوها أمل وصول جامعاتها إلى نادي جامعات النخبة العالمية. كما أن هذه التصنيفات العالمية متعددة ومتباينة وفقاً لأهدافها، أو لشمولية معاييرها ومحدوديتها، أو لسمعتها العالمية، ويزيد عدد أبرزها عن عشرة تصنيفات، منها تصنيف ويب ماتريكس (WebMatrix)، والتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (ARWU) بشنغهاي، والتصنيف العالمي للجامعات (QS) (صائغ، ٢٠١١، ٢٦).

وتُعَدْ التصنيفات الدولية أكثر الأساليب أو المناهج قياساً للقدرة التنافسية للجامعات، إذ تسعى إلى ترتيب الجامعات، والمراكز البحثية على مستوى العالم في إطار موضوعي يتسم بالحيادية (أحمد وتهامي، ٢٠١٢، ١٦٧).

وبحسب بورتر (Porter)، فإن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ بمجرد توّصلها إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وإحداث عملية إبداعٍ بمفهومه الواسع من خلال اتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس (بوشنقير وقطاف، ٢٠١٢، ٣٧).

وتقوم تنافسية المؤسسة الأكاديمية بشكلٍ عام وفقاً لمصطفى (٢٠٠٣ب، ٢٨)، على شِقين، الأول: هو قدرة المؤسسة في التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، وتقنيات وأوعية المعلومات، والتجهيزات المادية والبحثية، ونمط الإدارة ونظم الجودة،

وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية، والشِق الثاني: هو قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب الطلاب، والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشِق الثاني متوقفٌ على نجاح الشِق الأول.

وتتضح القدرة التنافسية في مجال التعليم الجامعي من خلال تسابق الجامعات لتحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث: التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والوصول إلى المستويات العالمية. كما يشير إبراهيم (٢٠٠٩، ١٥)، إلى أنها تكمن في مقدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على خريجيها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع بها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها.

وذكرت وضيئة أبو سعدة وحنان رضوان وفوزية علام، (٢٠١٤، ٧٩) أن هناك مجموعة من المتطلبات الهامة والضرورية التي تساعد الجامعة على تحقيق القدرة التنافسية، وتتعدد هذه المتطلبات وتتنوع تبعاً لتعدد مكونات المنظومة الجامعية، فهناك متطلبات خاصة بالفلسفة الحاكمة للتعليم الجامعي وأهدافه، وأخرى خاصةٌ بالإدارة، وثالثةٌ خاصةٌ بالتمويل، ورابعةٌ خاصةٌ بأعضاء الهيئة التدريسية، وخامسةٌ خاصةٌ بعملية التدريس، وسادسةٌ خاصةٌ بالطلاب، وسابعةٌ خاصةٌ بالبحث العلمي، وثامنةٌ خاصةٌ بخدمة المجتمع، وتاسعةٌ خاصةٌ بتدويل التعليم الجامعي وعاشرةٌ خاصةٌ بأنماط التعليم الجامعي.

وتتوافر هذه المتطلبات في معايير أشهر التصنيفات العالمية في مجال التعليم العالي بدرجات متفاوتة، هي كما جاءت في عبدالقادر (٢٠١٧، ٣)، أن معايير التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية بشنغهاي (ARWU) هي: جودة التعليم، جودة هيئة التدريس، مخرجات البحث، ونصيب الفرد من الأداء الأكاديمي؛ أما التصنيف العالمي للجامعات (QS) فيعتمد معيار: السمعة الأكاديمية، نسبة الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس، معدل النشر، استشهادات الباحثين في العالم بالأبحاث المقدمة من الباحثين والأكاديميين في الجامعة، استطلاع آراء جهات التوظيف من مؤسسات وشركات حول أداء وجاهزية خريجي الجامعة لسوق العمل، ونسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب في الجامعة؛ أما تصنيف الويب ماتريكس (WebMatrix) فيعتمد معيار التواجد على شبكة الإنترنت، والمحتوى الإلكتروني للجامعة، وتأثيرها على مستخدمي الإنترنت.

ومن ذلك نلاحظ أن السياق التنافسي العالمي للجامعات يقوم بتوجيه الجامعات السعودية بشكلٍ أو بآخر وبدرجاتٍ متفاوتةٍ نحو محاكاة معايير تلك التصنيفات العالمية، ومن ثم التطوير في السياسات التربوية لتلك الجامعات، والذي من شأنه أن يقودها أكاديمياً، واقتصادياً، وإدارياً، إلى رفع جودة المنتج التعليمي،

وتفعيل الشراكة المجتمعية والبحثية بين تلك الجامعات، وبينها وبين المؤسسات المجتمعية، والعمل على هيكلتها، وتدعيم سياسات البحث العلمي وتمويله.

وفي ظل العولمة، وعصر المعرفة، والتجارة العالمية، لم تقتصِر حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي محلياً، أو إقليماً، إنما أصبحت المنافسة عالمية، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تطوير سياساتها ونظمها، لضمان استمراريتها في تأدية أدوارها المستقبلية بصورة تحقق متطلبات مجتمعها الثقافية، والاجتماعية، والتربوية، والاقتصادية، والأمنية (حمرون، ٢٠٠٩، ٥).

لذا حظيت السياسات التربوية باهتمامٍ عالميٍ متزايد، حيث تولي الأنظمة السياسية عنايةً خاصةً بتطويرها، كونها تجسِّد الأهداف التربوية، وتوضّح مواقف الجهات المسؤولة من القضايا المتعلقة بها، ويُعَد عدم وضوحها من أبرز المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي، وأن عملية صنعها تشكل تحدياً للأفراد والجماعات (عبيدات، ٢٠٠٧، ٥٤).

ولكن ينبغي ألَّا نتجه في هذا التطوير لإيجاد نموذج تعليم جامعي يتنافس مع النماذج الغنية المتقدمة فحسب، إنما الأهم والأجدى، هو أن تكون لدينا استراتيجية تُحرِك واقِعنا بخطوات إلى الأمام دون توقف أو ارتداد، بحيث تتراكم وتتلاقح عوائد الجهود الإصلاحية، لتحدِث نقلات متقدمة في تواصلٍ من الإنجاز بكفاية وفاعلية، وهذا هو المهم في عملية التطوير (محمود، ٢٠٠٩، ١٦).

بمعنى أن تتمحور علمية تطوير السياسات التربوية للجامعات حول إعادة صياغة الفلسفة الأساسية، وتحديث رؤية ورسالة كل جامعة بما يعكس سمات ومعطيات العصر، وكذلك إعادة تصميم هياكل الجامعات باعتماد المرونة واللامركزية، وإعمال مبادئ التواصل والترابط بينها، والتأكيد على استقلاليتها علمياً، وفكرياً، وإدارياً، ومالياً، ورفع الوصاية عليها من وزارة التعليم، وأخيراً الالتزام بالتطوير والتحديث منهاجاً أساسياً فيها، وتكريس التميز والاختلاف فيما بينها (مدكور، ٢٠٠٠، ١٩٠-١٩١).

ويشير العنزي والدويش (٢٠١٥، ٥٢٦) إلى ضرورة أن يتم تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية من خلال عملية تغير مخططٍ لها، ومعتمدةٍ على بياناتٍ ومعلوماتٍ ودراساتٍ ذات أهدافٍ دقيقة، بغية إحداث تغييرات من أجل الوصول بالجامعات السعودية إلى أحسن صورة ممكنة، بحيث تؤدي الغرض المطلوب منها بكفاءة وفاعلية.

وبذلك يشير تطوير السياسات التربوية إلى خاصيةٍ رئيسية من سمات العمل المتميز، ويُعَد جزءاً أساسياً في مسيرة الحياة المعاصرة، وضرورة من ضرورات التقدُّم في مختلف المجالات، ومنهج عمل في كافة برامج ومشروعات الخدمات والإنتاج (صائغ، ٢٠٠٥، ٢).

مشكلة الدراسة:

مع تعاظم الدور الفاعل للمعرفة والمعلومات في بناء الاقتصاد العالمي مطلع القرن الحالي، أصبحت الجامعات هي اللاعب الرئيس في بناء وتطور الدول، ومركز اهتمام العالم أجمع، وهذا يحتّم على متخذي القرار اللجوء إلى معايير للمفاضلة بين الجامعات، ومقاييس للحكم على نقاط القوة والضعف بين الجامعات حول العالم، الأمر الذي خلق جواً من التنافس بين هيئات ومؤسسات عالمية أخذت على عاتقها مهمة تصنيف جامعات العالم، وأثمر عن تنافسٍ شديدٍ بين جامعات العالم لاحتلال مواقع متميزة في تلك التصنيفات، حتى تضمن لنفسها سمعةً علميةً عالمية جيدة.

ولذا يشير تقرير (UNESCO,2011) إلى أن التصنيفات الأكاديمية للجامعات العالمية أو ما تسمَّى بـ Academic Ranking of World Universities، أصبحت محط أنظار واهتمام الدول، والمؤسسات التعليمية، والأكاديميين، والباحثين والطلاب، وكل المهتمين بالشأن التعليمي، إذ أصبحت تشكل أداةً مهمةً ومؤثرة، في تعزيز المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وتؤثر على وضع وصنع السياسات، والقرارات التعليمية على المستويات العالمية، والوطنية، والإقليمية (محمود، ٢٠١٤، ٢٦٧).

ومنذ زمن ليس ببعيد أظهرت نتائج بعض التصنيفات الدولية للجامعات حصول الجامعات السعودية على مراتبٍ متدنيةٍ، ومخيبةٍ للآمال والطموحات المتوقعة من قطاع التعليم الجامعي بوصفه الداعم الرئيس لأهداف التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، والذي يحظى بدعمٍ غير محدودٍ مادياً ومعنوياً من قِبَل القيادة السياسية، وكافة شرائح المجتمع السعودي (صائغ، ٢٠١١، ٢٥).

ويُعَدْ تصنيف الجامعات عالمياً ظاهرةً جديدةً نسبياً، حيث بدأت فعلياً عام ٢٠٠٣م من خلال مركز بحوث الجامعات العالمية التابع لمعهد بحوث التربية والتعليم العالي بجامعة جياو تونغ بشنغهاي والمعروف عالمياً بـ (Academic Ranking of World Universities)، وهو من أكثر التصنيفات قَبُولاً وانتشاراً في الأوساط الأكاديمية، ولكن الجامعات السعودية غابت بصورة عامة عن الظهور بمراكز متقدمة ضمن هذا التصنيف، واستمر هذا الغياب حتى عام ٢٠٠٩م حيث سجلت جامعة الملك سعود تواجدها كأول جامعة سعودية ضمن زمرة أفضل خمس مئة جامعة عالمية، وفي عام ٢٠١٠م انضمت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن إلى تلك الزمرة، ولحقت بهما جامعة الملك عبدالعزيز في عام ٢٠١٢م، وفي عام ٢٠١٣م سجلت جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية حضورها الأول في هذا التصنيف، ومنذ ذلك العام لم يسجل هذا التصنيف تواجد أي جامعات سعودية أخرى جديدة ضمن أفضل خمس مئة جامعة عالمية. (موقع التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية ARWU، ٢٠١٨)

وفي أغسطس عام ٢٠١٦م أظهر التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية ضمن أفضل خمس مئة جامعة عالمية حصول كلٌ من جامعة الملك سعود والملك عبدالعزيز على ترتيب بين ١٠١-١٥٠، وتكرر ذلك لعامي ٢٠١٧م و ٢٠١٨م، وجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية على ترتيب بين ٢٠١-٣٠٠، وتكرر ذلك لعامي ٢٠١٧م و ٢٠١٨م، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن على ترتيب بين ٣٠١-٤٠٠، وتراجع ترتيبها عام ٢٠١٧م إلى ما بين ٤٠١-٥٠٠، ولكن في عام ٢٠١٨م عاودت الحصول على نفس ترتيبها في عام ٢٠١٦م وهو ما بين ٣٠١-٤٠٠ (موقع التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية ARWU، ٢٠١٨).

ويتضح مما سبق أن الجامعات السعودية ما زالت بعيدة عن تحقيق مراكز ضمن أفضل ١٠٠ جامعة على مستوى العالم، ونسبة حضورها في هذا التصنيف وغيره من التصنيفات الأخرى تعتبر متدنية نوعاً ما، قياساً على عدد الجامعات السعودية، وقياساً على المخصصات المالية التي تُرصَد للتعليم الجامعي في موازنات الدولة المالية، وذلك يدق ناقوس الخطر للقائمين على الجامعات بسرعة تدارك الأمر، ومعالجة الأوضاع، سينا وأننا نعيش في عصر التنافسية والتميز العلمي.

وقد دفع الإعلان عن هذه التصنيفات العديد من جامعات العالم إلى وضع سياسات استراتيجية لتأهيل نفسها أكاديمياً، وتحفيز باحثيها للرفع من مستوى المخرجات العلمية وجودتها، قَصْدَ تحسين مركزها في هذه التصنيفات أو دخولها بالنسبة إلى الجامعات غير المصنفة. وتكمن أهمية هذه التصنيفات حتى بالنسبة للجامعات التي لا يرد أسمها ضمنها في كونها تعطي صورة تقريبية لمستوى الجامعة وتطورها مقارنة مع نظيراتها، كما تمثل محفزاً لرفع مستوى التنافسية العلمية فيما بينها (الصديقي، ٢٠٠٨، ٧٠).

ويشير رسمي (٢٠١٢، ٢٥٩) إلى أن التنافسية تمثل تحدياً متزايد الخطورة يَفرِض على جميع المؤسسات المعاصِرة بما فيها الجامعات المراجعة الشاملة لأوضاعها التنظيمية، وقدراتها الإنتاجية، وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وحداتها، وترتيب أوضاعها، واستثمار ما لديها من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية، بما يواكب الضغوط من المنافسين في مختلف أنحاء العالم.

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بموضوع التنافسية، حيث إن حجر الزاوية لمستقبل الاقتصاد في المملكة هو قدرتها على المنافسة مع الدول الأخرى، وهذا يعني خلق مناخ يكون فيه الابتكار، والتميز، والتنافسية، في مقدمة سلم الأولويات، وفي عام ٢٠٠٦م أنشأت الهيئة العامة للاستثمار السعودية (SAGIA) مركز التنافسية الوطني (NCC) الذي يعمل بمثابة قوة نابضة بالحيوية دافعة نحو التغيير (مركز التنافسية الوطني، ٢٠١٦).

ومع ذلك يُظهِر مؤشر القدرة التنافسية الدولية تراجع ترتيب المملكة العربية السعودية خلال السنوات الخمس الماضية، حيث احتلت عام ٢٠١٢م الترتيب ١٨ بين ١٤٤ دولة، وفي عام ٢٠١٣م احتلت الترتيب ٢٠ بين ١٤٨ دولة، وفي عام ٢٠١٤م احتلت الترتيب ٢٤ بين ١٤٤ دولة، وفي عام ٢٠١٥م احتلت الترتيب ٢٥ بين ١٤٠ دولة، وفي عام ٢٠١٦م احتلت الترتيب ٢٩ بين ١٣٨ دولة، وفي عام ٢٠١٧م احتلت الترتيب ٣٠ بين ١٣٧ دولة، وفي عام ٢٠١٨م احتلت الترتيب ٣٩ بين ١٤٠ دولة (تقرير مؤشر التنافسية العالمية، ٢٠١٨).

وبما أن التعليم العالي والتدريب أحد المؤشرات الفرعية للتنافسية العالمية، فقد ذكرت أسماء عبدالحي (٢٠١٤، ٨٩) أن صُوَر التنافسية العالمية انعكست بشكلٍ واضح على صعيد التعليم الجامعي ومؤسساته الجامعية، فما زالت الدول المتقدمة تحظى بتقدمها العلمي والتكنولوجي الرائد، وما زالت تملك أدواته وتقنياته، متخذةً التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وسيلتها الأساسية في الحفاظ على هذا التقدم والاكتساح العلمي، وما زالت الخطوات متثاقلة في الدول النامية نحو تحقيق إنجازات علمية وتكنولوجية رائدة، مُوليَةً اهتماماً ضعيفاً لوسيلتها الأساسية في تحقيق ذلك وهي التعليم الجامعي، والبحث العلمي.

وبذلك فرضت التنافسية على تعليمنا الجامعي ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته، سواءً من حيث مستوى خريجيه، وقدرتهم التنافسية في سوق العمل العالمي، أو من حيث مستوى مخرجاته البحثية والعلمية (محمود، ٢٠٠٩، ٤٩). وهذا ما أكدته توصيات مؤتمر "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠" بضرورة الاستثمار في التعليم، وتحسين مخرجاته، من خلال تعزيز الممارسات الجيدة في الجامعات السعودية في مجال الاستثمار في مدخلات التعليم، ونظمه، وتحسين مخرجاته، وفقاً لاحتياجات سوق العمل، واقتراح الأفكار والآليات المناسبة لتعزيز جهود الجامعات السعودية حيال مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل (مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، ١٤٣٨).

وقد أكدت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أن من أبرز أهدافها في مجال التعليم العام والتعليم العالي أن يسهم التعليم في دفع عجلة الاقتصاد عن طريق سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول عام ٢٠٣٠م (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، ٢٠١٦، ٤٠).

ويُشير مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١٥) إلى إن خروج معظم الجامعات العربية من التصنيفات العالمية أو حصولها على مراكز متأخرة يُعد مؤشراً على الحاجة لإعادة النظر في أوضاع تعليمنا الجامعي على وجه العموم. كما تشير ياقوته غبغوب، (٢٠١٦، ١٢) أن معايير تلك التصنيفات تمكِّن

الجامعات من إعادة النظر في سياساتها واستراتيجياتها المتبعة بغرض تحسينها ومنافسة الجامعات العالمية للظفر بمكانة ضمن أفضل الجامعات.

كما توصلت بعض الدراسات ومنها دراسة الصالح (٢٠١٢ب، ٣٠٢) إلى أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت مُلزِمة ببناء قدراتها التنافسية، والبحث عن التفوق والتميز على المؤسسات الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالي، فلم تعد تلك المؤسسات في منأىً عن الصعوبات والتغيرات التي تطال منظمات الأعمال.

كما تؤكد دراسة حمرون (٢٠٠٩، ٣٢) على أن التغيير أصبح مطلباً وهدفاً للمنظمات، لتحقيق أهدافها وخططها، وتحقيق المنافسة والريادة العالمية، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على تحقيق الحرية الأكاديمية، والشراكة المجتمعية، ومشاركة العاملين في صناعة القرار، ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية، والتركيز على تغيير القيم، والقناعات، والاتجاهات، في تطوير القيادات الأكاديمية والإدارية، وتفعيل الوقف، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية، والكراسي البحثية، وغيرها للتمويل، والتوجه نحو خصخصة بعض مؤسسات التعليم العالي، واستخدام نظم المعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار، وتحقيق أعلى كفاءة، وتوفير الوقت والجهد.

كما أسفرت دراسة الخبراني (٢٠١٥، ١) عن أهمية صناعة السياسة التعليمية، وأن تبدأ بقاعدة الهرم وتنتهي بقمته، وأن يشترك في صناعتها كل من له صلة بالعملية التربوية والتعليمية، كما أكدت الدراسة على ضرورة إعادة النظر في آليات صناعة وصياغة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

ويشير مدكور (٢٠٠٠، ١١-١٢) إلى ضرورة إعادة النظر في النظم التعليمية، خاصة في الجامعات والتعليم العالي، ابتداءً بالفلسفات والسياسات، ومروراً بالخطط والاستراتيجيات، وانتهاءً بالتنفيذ والتطوير والمتابعات؛ وأكد على أن التعليم العالي الحالي لا يحتاج إلى تعديل وتطوير فحسب، بل إن فلسفته وسياساته، وهيكلته وتنظيماته، وإدارته وتمويلاته، ووسائطه ومنهجياته، لابد أن تتغير تماماً إلى أشياء جديدة.

كما جاءت أهم نتائج دراسة سارة المنقاش (٢٠٠٦، ٣٨١) بأن وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية وضعت قبل أكثر من أربعة وثلاثون عاماً، ولم يجرِ عليها أي تعديل أو تطوير، لتلبي التغيرات والتحديات التي طرأت على المجتمع السعودي، وعلى العالم أجمع، خاصة في مجال التعليم، كما أكدت الدراسة وجود بعض الملاحظات على سياسة التعليم في المملكة من ناحية الصياغة والمضمون والتطبيق لكي تتوافق مع المعايير الدولية، والتوجهات العامة للسياسات التعليمية. وتتفق معها دراسة العصيمي (٢٠٠٧، ١٨٠) والتي ذكرت أن بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى وضع تنبؤات، ورؤىً تربوية

مستقبلية، سواء عن الظروف أم السلوكيات، كما تحتاج إلى تحديد معايير لقياس أداء العاملين في التعليم، ووضع معايير لقياس الجودة أثناء العمليات.

ويشير الشهوان والخثلان والربيعة والموسى (٢٠١٣، ٦٣) إلى أن مستوى تخطيط الوثيقة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية يعطي التعليم العالي حظاً ضئيلاً، وأقل بكثير مما يجب أن يكون عليه، ليواكب تطورات العصر، ويزيد من تقدم البلاد في البحث العلمي، مع الازدهار السريع والملحوظ في التكنولوجيا، والبحث العلمي.

ودون مغالاةٍ في القول فإن تطوير التعليم العالي اليوم لم يعد مجرد إجراء نمطي أو آلي تتطلبه ظروف المعاصَرة والتحديث، إنما أصبح ضرورةً يفرضها التغيُّر السريع في طبيعة وبنية المهن في سوق العمل، وأنَّ أي ممارسات جادة وفاعلة لتطوير نظام التعليم الجامعي لابد أن تتناول أولاً الإطار الفلسفي لهذا النظام والذي يعد الأساس ونقطة البداية في التطوير (إبراهيم، ٢٠١٣، ٢٧)

وَيَخْلُص الباحث إلى تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟
٢. ما التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟
٣. ما متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية؟
٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة في ضوء أسئلتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٢. الكشف عن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٣. الوقوف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
٤. اقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: ترجع هذه الأهمية للآتي:

١. مواكبة الدراسة لتوجهات وخطط التنمية، وبرامج التحول الوطني، ورؤية المملكة ٢٠٣٠م لتحقيق التميز والتوجه نحو العالمية في مجال التعليم العالي.
٢. الندرة النسبية في البحوث والدراسات التي تربط بين تطوير السياسات التربوية وتحقيق القدرة التنافسية في مجال التعليم العالي.
٣. يُؤَمَّل أن تسهم نتائج الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لتطوير السياسات التربوية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
٤. يُؤَمَّل أن تشكل الدراسة إضافةً علمية للمكتبة التربوية بما قد يحتاجه الأدب التربوي في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: ترجع هذه الأهمية إلى العوامل التالية:

١. تسليط الضوء على ضرورة التطوير في السياسات التربوية بالجامعات السعودية، لمواكبة التطور، والوصول إلى المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.
٢. يُؤَمَّل أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم صورة واقعية لصنَّاع القرار في اللجنة العليا لسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية عن دور تطوير السياسات التربوية بالجامعات السعودية في رفع القدرة

التنافسية للجامعات السعودية محلياً وعالمياً، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة للمملكة العربية السعودية في مؤشر التنافسية العالمية.

٣. يُتَوَقَّع أن تقدم الدراسة حلول عملية للجامعات السعودية في تبني تطوير سياساتها التربوية، لتحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات المنافسة محلياً وعالمياً، وبالتالي جذب المزيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

٤. يُؤَمَّل أن تسهم الدراسة في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في مجال القدرة التنافسية وبناء ميزات خاصة بالجامعات السعودية والعربية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة ما يلي:

- تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
- ركزت الدراسة على ثلاثة مجالات لتطوير السياسات التربوية في الجامعات، وهذه الثلاثة مجالات هي محط اهتمام جامعات النخبة في التميُّز، فضلاً عن أنها الوظائف الأساسية للجامعة (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، كما أن تحقيق الجودة فيها يُعد من أهم مؤشرات تحقيق القدرة التنافسية، إضافة إلى أنه يحسن من رتب الجامعات في التصنيفات الأكاديمية العالمية.

- **الحدود الزمانية:** تم البدء في تطبيق هذه الدراسة نظرياً خلال فصليّ العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، وعملياً خلال فصليّ العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية محل مجتمع الدراسة ممن يحملون مؤهل الدكتوراه بدرجاتها العلمية المختلفة.

أهم مصطلحات الدراسة:

أولاً: التطوير:

لغةً: (مادة: ط و ر) تطوَّر: تحول من طور إلى طور آخر. والتطور هو التغير التدريجي الذي يحدث الذي يحدث في بنية المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه (المعجم الوجيز، ١٩٨٩، ٣٩٦).

اصطلاحاً: هو التحسُّن وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوَّة بصورةٍ أكثر كفاءة، وهو جهدٌ مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية وحيوية المنظمة (صائغ، ٢٠٠٥، ٢).

وتعرّف الدراسة الحالية التطوير بأنه: تجديدٌ تدريجي، يعبر عن جهدٍ مخططٍ له، ويهدف إلى التحسين، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المرجوة، بصورة تكاملية وأكثر كفاءة وشمولية.

ثانياً: السياسات التربوية:

تُعرَّف السياسات التربوية بأنها: قوانين وأنظمة ولوائح تتضمن مجموعة مبادئ أو أفكار أو اتجاهات تمثل الأطر العامة التي تضعها الدولة ممثلة بوزارة التربية والتعليم، والغاية منها توجيه النظام التربوي والعملية التربوية، وترسيخ العدالة والمشاركة والديمقراطية والمنهج العلمي (عبيدات، ٢٠٠٧، ٥٤).

ويرى عياصرة (٢٠١١، ٣٨) أن السياسات التربوية هي تفكير منظم، يوجه الأنشطة والمشروعات في ميدان التربية والتعليم، التي يراها واضعوا السياسة التربوية كفيلة بتحقيق الطموحات التي يتطلع المجتمع والأفراد إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانيات المتاحة.

وقد عرفتها اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية بأنها: الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم، أداءً للواجب في تعريف الفرد بربّه، ودينه، وإقامة سلوكه على شرعه، وتلبيةً لحاجات المجتمع، وتحقيقاً لأهداف الأُمة (وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٤١٦، ٥).

وتُعَرّف الدراسة الحالية السياسات التربوية بأنها: مجموعة من القواعد، والمبادئ، والممارسات التربوية، التي تُنَظِّم، وتُوجِّه، النظام التعليمي في الجامعات، لتحقيق أهدافها في ضوء وظائفها الأساسية.

ثالثاً: المتطلبات:

تُعرَّف المتطلبات بأنها: محاولة إيجاد شيء ما وتوفيره، وتأتي من الفعل طلب، وتعني أيضاً الحاجة الملحّة أو الضرورة الملحَّة لشيء ما (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٨١). ويرى أحمد (٢٠١٥، ١٠٨) أن المتطلبات هي ضرورة، وشيء إجباري، وشيء أساسي لا غنىً عنه.

وتُعَرِّف الدراسة الحالية المتطلبات بأنها: مجموعة من المعايير والشروط والمواصفات والمهارات والخبرات الواجب توفرها لتحقيق احتياجات محددة.

رابعاً: القدرة التنافسية:

تُعرَّف القدرة التنافسية بأنها: امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، بما يؤهلها للتفوق على المنافسين (أحمد، ٢٠١٥، ١٠٩).

وتنظر وضيئة أبو سعدة وآخرون (٢٠١٤، ٨١) للقدرة التنافسية بأنها: قدرة الجامعة على التسابق مع الجامعات المنافسة، والتميز عليها في واحدة أو أكثر من المجالات، مثل البرامج الدراسية، أو خصائص أعضاء هيئة التدريس، أو المكتبات، أو القاعات، أو التجهيزات الدراسية والبحثية، أو التدريب العملي، أو نمط الإدارة، مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية.

ويشير علي (٢٠١٣، ٢٩) إلى أنها تعني المجالات التي تتمكن المنظمة فيها من تحقيق التفوق على منافسيها في السباق التنافسي الذي تنخرط فيه، وبذلك فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية، أو الخدماتية، أو التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، لتحتل مكانة الصدارة في السوق، أو القطاع الذي تعمل فيه.

كما يعرِّفها دياب (٢٠١٠، ١٢٨٣) بأنها قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية، والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها، ومخرجاتها، بما يحقق أهدافها المحلية، والعالمية، والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات، والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.

وتُعَرّف الدراسة الحالية القدرة التنافسية بأنها: قدرة الجامعة على تسويق نفسها، ومخرجاتها، والرفع من تصنيفها العالمي، في ظل المنافسة من الجامعات الأخرى داخلياً وخارجياً، من خلال تحقيق متطلبات ومعايير تتمحور في مجملها حول قيام الجامعة بوظائفها الأساسية بجودة عالية.

خامساً: الاستراتيجية:

تتبنى هذه الدراسة تعريف المغربي (٢٠٠٥، ٣٣) الذي يشير إلى أن الاستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين المجتمع بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي

- **المبحث الأول: السياسات التربوية**
- **المبحث الثاني: القدرة التنافسية**

المبحث الأول: السياسات التربوية

مُقَدِّمَة:

تحظى السياسات التربوية باهتمامٍ واسع من قِبل الباحثين وصانعي السياسات، وذلك لارتباطها الوثيق بالسياسات العامة للدول، ولما تقوم به من دورٍ هام في تشكيل وتوجيه حركة النظام التعليمي بكافة عناصره في الحاضر واستشراف ما ينبغي أن يكون عليه في المستقبل، بوصفه أحد العوامل الاستراتيجية الهامة التي تؤثر في العملية السياسية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية والتنموية للمجتمعات أجمع، وعن طريقه يتم بناء وضبط سلوك وتوجهات أفراد المجتمع في كافة المجالات وفق القيم التي يتبناها المجتمع.

وبذلك تكون السياسات التربوية بمثابة الإطار العام للعمل في جميع ميادين التربية، والذي يستمد فلسفته من الفلسفة العامة للمجتمع وما يتطلع إلى تحقيقه في المستقبل، ويشير مدكور (٢٠٠٠، ٢٠) إلى أن السياسات التربوية تقع في منطقةٍ وسط، حيث تسبقها الفلسفة الاجتماعية العامة، وفلسفة التربية، والأهداف العامة المشتقة منها، ويليها الاستراتيجيات التربوية، والخطط التربوية، والمناهج، والبرامج وغيرها، وأنها عملية تحديد الاتجاهات والاستراتيجيات والخطط الفعالة للأداء التربوي بما يكفل استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف التربوية العامة الصادرة عن الفلسفة التربوية والاجتماعية، وأنها هي التي تجسد الأهداف العامة للتربية، وتوضح مواقف الجهات الرسمية والمسؤولة عن القضايا المتعلقة بنظام التربية والتعليم، فتحدد الأولويات التربوية في ضوء السياق السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي للمجتمع وتعتمد الإجراءات التنظيمية العريضة لمعالجة المسائل المهمة في التربية والتعليم، وتوجه الاستراتيجيات التربوية إلى أن تكون بدورها أساساً لوضع الخطط التربوية، وبذلك تكون السياسات التربوية عملية معيارية توضح ما يجب فعله على مستوى الاستراتيجيات والخطط والمناهج والبرامج من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

ومع دخول القرن الحادي والعشرون وما يحمله من انفتاح إعلامي، وثقافي، وتقني، برزت الحاجة إلى تطوير السياسات التربوية للدول التي تتطلع للنهوض، ومواكبة ذلك الانفتاح، مع المحافظة على الهوية الثقافية، والدينية، للمجتمع بإعداد المواطن بمهارات القرن اللازمة، وهذا يتطلب من السياسات التربوية إعادة النظر في خططها وتوجهاتها المتنوعة في ضوء قدرة أهدافها العامة على الاستجابة لمعطيات العولمة، والتسارع العلمي والتقني، مما يتطلب إيجاد لون من التكامل والتنسيق مع السياسات الأخرى في النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لوضع الآليات والإجراءات التي تكفل لتلك المواكبة فرص النجاح والفاعلية.

مفهوم السياسة concept of Politics:

السياسة كمصطلح شأنها كشأن مصطلحات العلوم الإنسانية الأخرى، إذا يصعب الاتفاق على مفهومٍ جامعٍ لها، ولذلك تتعدد التعريفات التي تتناول مفهوم السياسة بتعدد مجالات البحث والدراسة.

أولاً: السياسة في اللغة:

ورد لفظ السياسة عند بن منظور (١٣٨٨، ١٠٨) بمعنى: سَاسَ وسِيسَ عليه أي أَمَرَ وأُمِرَ عليه. والسياسة: القيام على الشيء بما يصلحه، والسياسة: فِعلُ السائس. يقال يَسوسُ الدوابّ إذا قام عليها وراضَها، والوالي يَسوسُ رعيّته. وفي الحديث عن فُرَاتٍ القَزَّازِ قال سمعت أبا حازمٍ قال: قاعدْتُ أبا هريرة خمس سنين فسمعته يحدّث عن النبي صلى الله عليه وسلم فيقول: "كانت بنو إسرائيل تسوسهم الأنبياء" أي تتولى أمورهم كما يفعل الأمراء والولاة بالرعية (البخاري، ١٤٠٧، ٢٧١).

وفي المعجم الوسيط يشير لفظ السياسة إلى: المصدر الصريح للفعل "سَاسَ يَسُوسُ" ومعناها تولى الرياسة والقيادة، فسَاسَ الناس سِيَاسَةً، تولى رياستهم وقيادتهم، وسَاسَ الأمور، دبرها وقام بإصلاحها، فهو سَائِس وجَمْعُه سَاسَةٌ وسُوَّاسٌ (مجمع اللغة العربية، ١٤٢٥، ٤٦٢).

وفي الأصل اللاتيني يعني لفظ السياسة: تدبير شؤون الدولة، أو المدينة، وأصبحت الآن تعني كل ما يتعلق بشؤون الدولة، والعلاقات بين الدول، وخطط الأفراد والجماعات الهادفة إلى تحقيق أهداف معينة (عيسى، ١٣٩٩، ٩).

وعند الجوهري (١٣٩٩، ٩٣٨) ورد لفظ السياسة بمعنى: سُسْتُ الرعيَّةّ سِيَاسَةً. وسُوْسَ الرجال أمور الناسِ على ما لم يُسَمَّ فاعِلُهُ، إذا ملك أمرهم.

ثانياً: السياسة في الاصطلاح:

تشير الدراسات إلى أن لفظ السياسة باللغة العربية يقابلها مفهومين غير مترادفين باللغة الإنجليزية ولكل منهما معنىً خاصٌ به، وهما: (Politics) & (Policy) وهما كما في (الخبراني، ٢٠١٥، ١٨) (عيد، ٢٠١٣، ٣٠) (حوالة، ٢٠٠٧، ١٢٧):

السياسة (Politics):

السياسة بمعنى (Politics) أصلها يوناني مأخوذ من كلمة (Polis) وتعني دولة المدينة، ولا يقصد بها الجانب المادي من الحياة العامة في المدينة أو الدولة، وإنما يقصد بها الأصول التنظيمية التي تهدف إلى إقامة حياة صالحة في المجتمع، والقواعد التي تكفل لها صفات الاستقرار والنظام والتقدم. والسياسة بهذا المعنى

تقتصر على السلطة ونظام الحكم التي يضع الدستور، وتسن القوانين التي تنظم العمل بمختلف المناصب الموجودة بالدولة، ومن ثم فهي علم إدارة الدولة للحياة المجتمعية.

كما تُعرَّف السياسة (Politics) من خلال مفهوم السلطة بأنها: المهمات المنوطة بها الحكومة، وتأثير الحكومات في الشعوب، والطرق التي تعمل بها، أو الوسائل التي يلجأ إليها قادتها في الحصول على السلطة والاحتفاظ بها؛ وفي نفس السياق هناك من يعرفها بأنها: فن ممارسة حكم المجتمعات الإنسانية.

كما تدل السياسة (Politics) على معنى علم السياسة كلفظة مفردة أو صفة لشيء (Political)، كأن نقول الاقتصاد السياسي، أو التربية السياسية، أو أن يكون هناك شيء موجه ومصطبغ بصبغة فيكون مسيَّساً، بمعنى أن المتخصصين والمهنيين داخل النظام ما هم إلا منفذون فقط، بينما العقول المدبرة مستترة وتمارس توجيهها وسلطتها السياسية إما من داخل النظام أو من خارجة أو من كليهما.

ومهما تعددت الرؤى حول مفهوم السياسة (Politics) نجد أنها تدور حول عدة نقاط أهمها (عيد،٢٠١٣، ٣٢):

١. أنها مرتبطة بالسلطة، فهي لا تمارَس إلا من خلال الدولة، فهناك حاكمون ومحكومون، أي أن هناك مجتمع سياسي.
٢. أنها علم إدارة الدولة للحياة المجتمعية، لذا فهي يجب أن تتعلق بالصالح العالم، وليس بصالح فرد أو جماعة بعينها.
٣. أنها تهتم بإنتاج الموارد الموجودة في المجتمع، وكذلك توزيعاها واستخدامها، من ثم قد تمارس القوة المخولة للدولة لتحقيق غاية معينة.
٤. ترتبط السياسة الداخلية والخارجية بثوابت ثقافية ومجتمعية وعالمية (الألمعي، ٢٠٠٨، ٦٩).

السياسة (Policy):

السياسة بمعنى (Policy) مصطلح تم اشتقاقه من علم السياسة، وتعني إصدار قرار أو مجموعة من القرارات تعطي عدداً من التوجيهات العامة التي يُسترشد بها في اتخاذ القرارات العلمية ووضعها موضع التنفيذ.

والسياسة (Policy) في حد ذاتها مجموعة من المبادئ التي توجه سلوك الحكومات، أو المؤسسات، أو الأفراد، وتلك السياسة تعمل للتغلب على ردم الفجوة الناشئة ما بين الرؤية الخاصة بما يأمل الأفراد تحقيقه، وبين الخطط التي تمكننا من تحقيق تلك الرؤى، وبالنسبة للحكومات المختلفة فالسياسة ما هي إلا أداة لتعزيز الرؤية الوطنية، وأساس للتشريعات والقوانين التي يتم سنها لتطبيقها.

وتنطوي السياسة (Policy) على معانٍ متعددة منها: الاختيار المتروي والمدروس لأهدافٍ جماعية، ولوسائل تحقيق تلك الأهداف؛ كما تعني مجموعة أو سلسلة من القرارات التي تتعلق بمجال معين كالتعليم أو الصحة أو الأمن؛ كما أنها تُعَد موقفٌ عام من قضية أو قضايا، تحدّد بشكل صريح أو ضمني الأهداف والأولويات، وتشمل إعداد الخطط، واتخاذ القرارات والإجراءات؛ كما أنها تشير إلى نظام لحلقات متصلة بين الأهداف أو النوايا، وبين الأفعال والنتائج.

وتعرف أيضاً بأنها برنامجٌ مدروسٌ متأنٍ من الإجراءات التنفيذية، وغير التنفيذية، التي وضعتها الشخصيات القيادية السياسية لمساعدة الآخرين على تحديد أهدافهم السياسية وطرق ووسائل تحقيقها. وهناك من يعرفها بأنها التدبير الحكيم والنظر الحصيف في عواقب الأمور، مع الوضع في الاعتبار أن الجهة التي تضع سياسة خاصة بهدف معين، ترتبط بإطار للعمل التنفيذي لتحقيق هذا الهدف.

ويعرفها العمر (١٤٢٨، ١٩٠) بأنها الخطط والمبادئ والإجراءات التي تضعها إدارة المؤسسة أو المعهد أو أي قطاع حكومي بهدف الوصول إلى أهداف بعيدة المدى.

واستناداً لما سبق نجد أن السياسة (Policy) ترتبط بعدة أمور منها (عيد،٢٠١٣، ٣٣-٣٤):

١. أنها ترتبط بمجال من المجالات، تكون ذات صلةٍ وثيقةٍ به، وتحدد الإطار العالم له، وتستهدف تحقيقه في هذا المجال على مدى زمني طويل نسبياً.
٢. أنها قاعدة للعمل أكثر من كونها وصفاً له، حيث تمثل الخطوط الإرشادية التي تشكل القرارات والأفعال والإجراءات.
٣. أنها تقترب من علم مخطط له، يشتمل على أهداف، ويستند إلى مبادئ تعلم كمحددات لتوجيه الفعل، فضلاً عن احتوائها على بعض معايير الحكم.
٤. أنها توضع في إطار السياسة العامة للدولة، وتمثل أحد أهم نواتج النظام السياسي.

والجدول رقم (١) يبين الفرق بين السياسة (Politics) والسياسة (Policy) (القحطاني وإبراهيم، ٢٠١٢، ٢٥)

جدول رقم (١)

الفرق بين السياسة (Politics) والسياسة (Policy)

	السياسة (Politics)	**السياسة (Policy)**
المعنى الاصطلاحي	فن الحكم أو علم السياسة، ومن الممكن أن تكون مفهوماً مفرداً أو صفة لشيء مثل الاقتصاد السياسي	مشروع كبير يخطط له.
الأهداف	تعمل على تحقيق أهداف معينة بعيدة المدى إما لصالح الأمة بأسرها أو لصالح جماعة أو فرد	تشمل أهدافاً طويلة، ومتوسطة المدى، ومبادئ تستند إليها كمحددات، وموجهات الفعل فضلاً عن احتوائها بعض معايير الحكم
التوثيق	يمكن أن تكون ملامح السياسة متضمنة في مواثيق رسمية ويمكن أن يكون متعارفاً عليها ضمنياً لارتباطها بالثقافة والتراث، والوجدان، أي يمكن أن تكون معلنة أو غير معلنة.	متضمنة في مواثيق رسمية متاحة للجميع حتى يمكن تحديد التوجيهات العامة والمبادئ الرئيسية بما يسهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات والمهمات وطرق التقويم وأساليبه
صانعو السياسة	السياسيون Politicians، هم الحكام، وقادة العمل السياسي، والنواب المنتخبون، الذين لهم حق تغيير الدستور وسلطته، وأعضاء مجلس الشورى، والبرلمانيون، والوزراء، وممارسو العمل السياسي.	السياسيون Politicians، القيادات الإدارية العليا في الدواوين والإدارات الحكومية، الشخصيات القيادية في الاتحادات القومية، الخبراء وغالباً ما يكونون أكاديميين في مجالس أو لجان متخصصة.

ومما سبق يمكن القول أن السياسة (Policy) تنتج عن السياسة (Politics) وتمثل أحد أهم عناصرها الرئيسية، باعتبار أن عملية السياسة تسير دائماً في اتجاه واحد من المركز إلى المحيط الذي يضم مجموعة من السياسات، كما يمكن القول أن السياسة (Politics) تشير إلى السياسة القومية للدولة بينما السياسة (Policy) تشير إلى السياسة الخاصة بنظامٍ ما من نظم المجتمع، وذلك في ضوء السياسة القومية للمجتمع، وتمثل التطبيق العملي لها من خلال النظم والمجالات والمختلفة والمتعددة (حوالة، ٢٠٠٧، ١٢٨).

ونخلص إلى أن السياسة في إطارها اللغوي والاصطلاحي تمثل علماً مخططاً لمصالح المجتمع، وسعياً نحو تحقيقها في ضوء الإمكانات المتاحة، انطلاقاً من فلسفة المجتمع وثوابته الثقافية، من خلال مجموعة من القرارات، والتعليمات، والأهداف، والأنظمة، والمبادئ الإرشادية، ومناهج للعمل، تتبناها الحكومات والمجتمعات بمختلف فئاتها.

مفهوم السياسة العامة Public Policy:

تعددت الآراء واختلفت حول تقديم مفهوم لهذا المصطلح بين العلماء والمختصين، وشأنه في ذلك شأن غيره من المصطلحات المستخدمة في نطاق العلوم الاجتماعية نظراً لاختلاف التوجهات والتخصصات، لذا يمكن تعريف السياسة العامة بأنها: برنامج عمل مقترح لشخص، أو لجماعة، أو لحكومة، في نطاق بيئة محددة لتوضيح الفرص المستهدفة، والمحددة، المراد تجاوزها، سعياً للوصول إلى هدف، أو تحقيق غرض مقصود (الخزرجي، ٢٠٠٤، ٢٧).

ويذكر الحسين (٢٠٠٢، ٥٩) أن "شارلز كوشران" و "الويس مالون" قد عرَّفا السياسة العامة بأنها: تشتمل على قرارات سياسية لتنفيذ برامج عامة بغرض تحقيق أهداف اجتماعية؛ فهي النشاطات التي تقوم بها الحكومة وتشمل تقديم الخدمات العامة كالتعليم، والرعاية الصحية، والطرق، والإسكان، كما تشمل نشاطات النظام العام، وتنظيم النشاطات الفردية والجماعية؛ وهذا يبين أن السياسة التربوية جزء من السياسات العامة لأي دولة، وتنطلق من أهداف محددة. وقد قسم "كوشران" السياسات العامة إلى ثلاثة أقسام هي: السياسات التحفيزية، والسياسات التنظيمية، وسياسات إعادة التوزيع.

وعرَّف الألمعي (٢٠٠٨، ٧١) السياسات التربوية بأنها مجموعة القرارات، والتعليمات، والأهداف، والأنظمة، التي تضعها الدولة في جميع المجالات السياسية، والاقتصادية، والإعلامية، والثقافية، والتربوية، والصحية، لتحقيق خطط التنمية المنشودة في المجتمع. فهي هدف أو مجموعة من الأهداف، واختيار مجموعة من الأفعال تقود لهذه الأهداف، مع توافر إعلان النيّة حولها، أو من خلال اتصال محدود بين عدد من الفاعلين تتفق نواياهم حو الأهداف والأفعال ثم تنفذ هذه النيّة (سعيفان، ٢٠٠٤، ٢١٣).

كما تعرَّف السياسات العامة بأنها: مجموعة الإجراءات التي يتعين اتباعها لتحقيق أهداف الخطة، وقد تكون لها صفة العمومية إذا كان المقصود بها تحقيق أهداف عامة، على مستوى المجتمع ككل، وقد تكون قطاعية إذا كان المقصود بها تحقيق أهداف قطاعية على مستوى قطاع بذاته، وتُشتَق السياسات العامة منها والقطاعية من الاستراتيجية الإنمائية، على أساس الأفق الزمني للأهداف المراد تحقيقها. فهي بذلك الوسيلة المقترحة التي يتم من خلالها تحقيق هدف أو أهداف معينة (وزارة المعارف، ١٤٢٢، ٦٢).

مفهوم السياسات التربوية Educational Policy:

حظيت السياسات التربوية باهتمامٍ عالميٍ متزايد، حيث تُولِي الأنظمة السياسة عنايةً خاصةً بها، كونها تجسد الأهداف التربوية، وتوضح مواقف الجهات المسؤولة من القضايا المتعلقة بها، ولأن عدم وضوحها يُعد

من أبرز المشكلات التي يعاني منها النظام التربوي، وأن عملية صنعها تشكل تحدياً للأفراد والجماعات (عبيدات، ٢٠٠٧، ٥٤).

فقد بدأ الاهتمام بالسياسة التربوية في الوطن العربي في أواخر عقد السبعينات، بعد صدور تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية، حيث قامت عدة دول عربية بالاهتمام بالسياسة التربوية (أبو ناصر والجغيمان، ٢٠١٢، ٢٢). والسياسات التربوية جزءٌ لا يتجزأ من السياسة العامة للدولة، ولابد أن تتماشى معها في كل مناحيها وعلاقاتها، وتعتبر السياسة التربوية أولى مراحل العملية التعليمية، فمن خلالها يتم تحديد الاستراتيجيات الرئيسة، بحيث تصاغ من الجهة المسؤولة عن التربية، وتُستَمَد من تقاليد البلد، وقيمه، وتصوراته المستقبلية، وتنبثق السياسة التربوية عن الفلسفة التربوية التي تفرزها الفلسفة الاجتماعية العامة للمجتمع (قسايمة، ١٩٩٥).

وباستقراء الأدبيات في هذا المجال يُلَاحَظ أن مفهوم السياسات التربوية حظي باهتمام كبير من قِبل الدارسين، وقد تم تناوله كمرادف لمفهوم السياسات التعليمية حيث تعددت التعاريف –منها ما جاء في الوثائق الرسمية، ومنها ما جاء في الموسوعات التربوية، وأخرى في الدراسات والأبحاث– من حيث اللفظ، ورغم ذلك فإنها تدل على مفهوم مشترك ومن تلك التعاريف ما يلي (عياصرة، ٢٠١١، ٣٨):

- السياسات التربوية هي: تفكير منظم، يوجه الأنشطة والمشروعات في ميدان التربية والتعليم، التي يراها واضعوا السياسة التربوية كفيلة بتحقيق الطموحات التي يتطلع المجتمع والأفراد إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانيات المتاحة.
- وهي مجموعة المبادئ والقواعد والمعايير التي تحدد مسيرة التربية، والاتجاهات الرئيسية التي تحدد وجهة حركتها في المجتمع، نحو الأهداف الكبرى، والنماذج المثالية التي يراها المجتمع صالحةً لأبنائه خلال حقبة زمنية معينة، وهي تمثل رؤية المجتمع.
- أنها مجموعة من الأهداف والاتجاهات والمبادئ التي يقوم عليها التعليم في أي مجتمع من المجتمعات، وتحديد إطاره العام، ونظمه المختلفة، أي أنها التنظيم العام الذي تضعه الدولة لقيام أوضاع التعليم فيها بأجهزته الفنية والإدارية وفق ما تراه من أسس وقواعد ولوائح منظمة لإتمامه.
- أن السياسات التربوية هي: قوانين وأنظمة ولوائح تتضمن مجموعة مبادئ أو أفكار أو اتجاهات تمثل الأطر العامة التي تضعها الدولة ممثلة بوزارة التربية والتعليم، والغاية منها توجيه النظام التربوي والعملية التربوية، وترسيخ العدالة والمشاركة والديمقراطية والمنهج العلمي. (عبيدات، ٢٠٠٧، ٥٤).

- وقد عرفتها اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية بأنها: الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم، أداءً للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على شرعه، وتلبيةً لحاجات المجتمع وتحقيقاً لأهداف الأمة. (وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٤١٦، ٥).
- والسياسات التربوية تعني تحديد الشكل العام للمراحل التعليمية التي ينتظم فيها المتعلم وأهداف كل مرحلة من هذه المراحل، ومجموعة القوانين والخطط والبرامج والاتجاهات العامة التي تسير على ضوئها، أي هي المبادئ التي يقوم عليها التعليم وتحديد إطاره العام وفلسفته ونظمه (بدران، ٢٠٠٠)
- وعُرِفَت السياسات التربوية بأنها عبارة عن الموارد الدستورية العامة للتعليم، وهي التي تبين الأسس العامة التي يقوم عليها، والتخطيط لإنشاء مؤسساته، وتبين أهداف العملية التربوية، وتحدد الأسس التي تقوم عليها، كما تحدد أهدافها ومقاصدها، سواءً كانت هذه الموارد مكتوبة معلنة بقرارات ومراسيم أم غير مكتوبة ولا معلنة، إلا أنها ملاحظة ذهنياً لدى المشرفين على مؤسسات التعليم والمنشئين لها، والموجهين لمسيرتها (آل سعود، ١٤١٨هـ، ١٨٤).
- وعرفها الألمعي (٢٠٠٨، ٧٥) بأنها مجموعة من الأسس والأهداف والمبادئ والمعايير التي تحدد الإطار العام للتعليم في بلدٍ ما، وفق عقيدته، ومبادئه، وتوجه حركته، لبناء الأجيال التي تساهم في صنع وتحقيق التنمية للمجتمع.
- والسياسات التربوية هي: عملية إجرائية توضح ما يجب فعله من أجل تحقيق الأهداف التربوية، وتحدد اتجاهات العمل، وتوجه عملية اتخاذ القرار التربوي، واختيار البدائل المناسبة، من أجل حل المشكلات التربوية وتطوير التعليم بما يحقق احتياجات الحاضر وآمال المستقبل (مدكور، ٢٠٠٠، ٢٠).
- وتعرفها هادية أبو كليلة (٢٠٠١، ٧٨) بأنها إطار للعمل في جميع ميادين التربية سواءً كانت داخل المدرسة أو خارجها كالإصلاحات والتجديدات في البنى والمفاهيم والأساليب ومحو الأمية والتربية البيئية وغيرها.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم السياسات التربوية وبالرغم من تعددها نلاحظ أنها ركزت على ما يلي:

١. القواعد والقوانين والنظم والمبادئ والأسس العام لتي تحكم العملية التربوية.
٢. الأهداف العامة للتربية والتي تخدم الأهداف العامة للمجتمع بشكل عام.

٣. أن السياسات التربوية تتضمن مراحل التعليم المختلفة والمستويات العلمية والخبرات والاتجاهات والمهارات التي يكتسبها المتعلم وما تحتاجه العملية التربوية من إمكانات مادية وبشرية.
٤. أن السياسات التربوية جزءٌ من السياسة العامة للدولة شأنها شأن النظم المختلفة في المجتمع تؤثر وتتأثر بتلك السياسة العامة للدولة.
٥. أن السياسات التربوية تعكس أهداف واتجاهات المجتمع وبالتالي فلسفة المجتمع بشكل عام.

ويرى الباحث أن السياسات التربوية لا تنشأ من فراغ، ولا تكون منقطعة الصلة عما قبلها وما بعدها، بل تمثل حلقة هامة في سلسلة متواصلة لمستويات متعددة، مرتبة وفق تسلسل منطقي، تبدأ بفلسفة المجتمع وثقافته التي تُشتَق منها فلسفة التربية والتي تنبثق عنها الأهداف التربوية، وتجسدها السياسات التربوية التي تتحدد في ضوئها استراتيجيات معينة، تُترجم بدورها إلى خطط تتضمن برامج ومشاريع تربوية وتعليمية، الغاية منها تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يطمح لتحقيقها المجتمع والمنظومة التربوية والتعليمية.

ومما تجدر الإشارة إليه من خلال ما تم استقراؤه من أدبيات، وما تم عرضه من تعاريف للسياسات التربوية، يلاحظ الباحث أن هناك تداخل في استيضاح التعريف لدى بعض الباحثين والكُتَّاب، بحيث يتم تناول مصطلحي السياسات التربوية والسياسات التعليمية كمصطلحين مترادفين، يعبران عن الشيء ذاته، وهذا صحيحٌ نوعاً ما، إذا ما نظرنا إلى أساس هذا التداخل وهو مشكلة ترجمة المصطلح (Educational policies) إلى اللغة العربية، فالبعض يحمله على المصطلح الأول والبعض الآخر يحمله على المصطلح الثاني، ولا مشاحَّة في ذلك، وهذا إن دلَّ فهو يدُل على أن اللغة العربية ثرية جداً بالمرادفات.

ويرى الباحث أن القول الفصل في مدلول ترجمة المصطلح (Educational policies) هو الرجوع إلى السياق المذكور فيه، وطبيعة المهام والإجراءات المرتبطة به في ذلك السياق، فالسياسات التعليمية هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأوساط التربوية والأكاديمية، وهي الوسيلة التي تستخدمها الدول في إصلاح التعليم، أي أنها تتعلق بالتخطيط للتعليم بشكلٍ عام، ورسم الاستراتيجيات الكبرى، واتخاذ القرارات المناسبة له، وهي مقصورة على الجهات المسؤولة عن التعليم في الدول، بينما السياسات التربوية فهي أقل شيوعاً واستخداماً نوعاً ما، ولكنها تتعلق بمستوى الأداء، وبالممارسات التي تتم داخل الميدان، والتعامل مع الأوضاع القائمة فيه، أي أنها إجرائية وتنفيذية أكثر من السياسات التعليمية، كما أنها ليست حكراً على مؤسسات التربية فقط، ومن هنا يمكننا القول أن السياسات التعليمية تختص بالجانب النظري، أما السياسات التربوية فتختص بالجانب العملي للتعليم ككل.

ومن ذلك فإن هذه الدراسة تعرّف السياسات التربوية في الجامعات بأنها: مجموعة من القواعد، والمبادئ، والممارسات التربوية، التي تُنَظّم، وتُوجّه، النظام التعليمي في الجامعات، لتحقيق أهدافها في ضوء وظائفها الأساسية.

خصائص السياسات التربوية:

تتسم السياسات التربوية بالعديد من الصفات والخصائص التي تمكنها من تحقيق الوظائف التي تؤديها بفاعلية (عياصرة، ٢٠١١، ٤٢-٤٣) (لهلوب، ٢٠١٢، ٢٥-٢٦):

- أنها ذات طبيعة توجيهية، وليست تفصيلية، فالسياسات التربوية في حد ذاتها لا تشتمل على تفصيلات لحل كل المشكلات الموجودة في الواقع، ولكنها تحدد الإطار الفكري الذي يستطيع من خلاله العاملون في ميدان التربية اتخاذ القرارات المختلفة التي تتناسب مع الموقف والمشكلات التربوية وبما يتفق مع الأهداف العامة المستمدة من الفلسفة التربوية الموجودة في المجتمع.
- أنها ذات طبيعة مستمرة ومتطورة، أي أنها ذات صفة مؤسسة لا تتأثر ولا تتغير بتغير القائمين عليها أو المسؤولين التربويين.
- أنها موضوعية، أي أنها لا تتأثر بالرغبات الشخصية للعاملين أو المسؤولين التربويين، إلا أنها بالضرورة تكون منبثقة من مبادئ، وأُسس، وأهداف عامة، للمجتمع بشكل عام، وهذا لا يعني جمودها وثباتها، إنما يعنى تطويرها وتحديدها حسب المواقف والمستجدات.
- أنها ذات طبيعة قابلة للتغير والمرونة، فهي ليست قوالب فكرية جامدة وإنما قابلة للتعديل والتغيير لتواكب التطور والتغيرات التي تطرأ وتواجه المجتمع.
- أنها انعكاس للواقع الاجتماعي الذي توجد فيه، إذ تُستَمَد من معطيات المجتمع الذي وجدت من أجله، وتترجم أهدافه إلى واقع، وتتقيد بالمعايير الاجتماعية التي يفرضها، وتحقق أهداف ذلك المجتمع.
- أنها ذات طبيعة مغايرة لفلسفة التربية، فالفلسفة التربوية أوسع وأشمل من حيث الرؤية الفكرية من السياسات التربوية، والتي تقتصر رؤيتها الفكرية على البنية الاجتماعية والأهداف المجتمعية للمجتمع الذي توجد فيه، والفلسفة التربوية مستقرة وثابتة لأن أغراضها ليست مرحلية كالسياسات التربوية، ولها وظائفها المحددة، فالسياسات التربوية تُعنَى بمشكلات التربية في الواقع، وتوفر الأسس لتقييم الخطط التربوية الموجودة والمقترحة.

ويضيف حكيم (٢٠١٢، ١٧٦) وفاتن عزازي (٢٠١٢، ٥٤) بعض الخصائص التالية:

- أنها قابلة للتسجيل، لا يكفي إعلان السياسة وإذاعتها لكي تكون واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين، بل لابد أن تكون مسجلة في صورة مكتوبة، وذلك لضمان الالتزام بها ومراجعتها والإضافة إليها.
- أنها قابلة للتطبيق، اختيار السياسات التربوية يبنى على واقع المجتمع واحتياجاته، وإمكاناته المتاحة بشرية ومادية، ولذا فهي تنطلق من أهداف قابلة للتحقيق، وقد سبق الاتفاق عليها من قبل أطراف العمل التربوي، وبالتالي فهي لن تتعرض للجدل والنقاش مما ييسر تطبيقها.
- أنها متكاملة، للسياسات التربوية تكامل داخلي وخارجي، فهي تتكامل مع السياسات الأخرى داخل الدولة، كما أنها متكاملة فيما بينها من خلال التكامل القائم بين أهداف مراحل التعليم المتعددة والمتنوعة، سعياً لتحقيق غاية التعليم وأهدافه العامة.
- أنها علمية، وتنبع علميَتُها من كونها اختيرت من بين عدة بدائل، وذلك الاختيار يعتمد على التفكير العلمي الذي يراعي ملاءمتها لظروف المجتمع، ومن ستطبق عليهم من متعلمين ومعلمين لهم خصائصهم الفردية والاجتماعية، بمعنى أنها ليست ارتجالية عفوية، أو اجتهادات شخصية، بل هي نتاج أبحاث ودراسات علمية متخصصة.
- أنها واقعية، فهي تنبثق من واقع المجتمع وظروفه، أي أنها انعكاس للواقع الاجتماعي الذي توجد فيه، فلا تفرض من أعلى، بل تعكس البناء الاجتماعي الذي توجد داخله، وتكون صدىً له.
- أنها تستجيب للإمكانات والمواهب البشرية المختلفة، وتعدد مراحل التعليم التي ترتبط بها، وذلك أن الأفراد في جميع المجتمعات يختلفون في قدراتهم الشخصية، واستعداداتهم، وميولهم، واستيعابهم، ومن المنطقي أن نتوقع اختلافاً في نوعية التعليم المناسب لكل فئة، وفي المدة التي يمكن أن يقضونها في المراحل الدراسية المختلفة (الألمعي، ٢٠٠٨، ٨٨).
- الاعتمادية، فالسياسات التربوية تعتمد على كافة المجالات الأخرى، وتتكامل معها سواءً الاقتصادية، والمالية، أو الصحية، أو الاجتماعية (السيد، ٢٠١٢، ١٩٣).
- التحديد والوضوح، الشمولية، المعيارية (الخبراني، ٢٠١٥، ٣٠).

مما سبق تتضح خصوصية السياسات التربوية بين السياسات العامة في الدول، من حيث أن مجال اهتمامها هو العنصر البشري الذي يمثل أهم مكونات المجتمع، ويُعوَّل عليه كثيراً في إحداث التنمية وصناعة التقدم، وتكمن خصوصية السياسات التربوية في أنها ذات أبعاد اجتماعية، واقتصادية، وثقافية، وعلمية، وتربوية، مما يفرض عليها الاتصاف بالمرونة، والعمومية، والدينامية، وأن تكون ذا طبيعة تفسيرية وتوجيهية لما يليها من مستويات، سواءً على مستوى التخطيط وتحديد الاستراتيجيات، أو على مستوى التنفيذ والبرامج الإجرائية والزمنية.

وظائف السياسات التربوية:

للسياسات التربوية وظائف عامة من أبرزها ما أوجزه الشهوان (٢٠١٢، ٤١٥) فيما يلي:

١. السياسات التربوية تحكم العمل التعليمي داخل المجتمع وتعتبر مرجعاً ترجع إليه المؤسسات التعليمية في حل المشكلات التي تواجهها.
٢. السياسات التربوية تعفي المديرون من التدخل المستمر لاتخاذ قرارات، أو شرح ما يجب أن يُتَّبع، إذ إنه متى ما وضعت القاعدة التعليمية أصبحت واجبة الاتباع.
٣. السياسات التربوية توجد اتفاقاً عاماً ووحدةً واتجاهاً فيما يتعلق بالتصرفات والبت في المشاكل.
٤. السياسات التربوية تربط النشاط التعليمي بالأهداف، مما يؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة.

وتشير ناريمان لهلوب (٢٠١٢، ٢٧) وعياصرة (٢٠١١، ٤٤) إلى وظائف أخرى للسياسات التعليمية وهي التالي:

١. توفير الشعور بالأمن والطمأنينة للعاملين في مجال التعليم.
٢. توفير الوقت والجهد والمال على المستويات الإدارية والفنية.
٣. توفير قدر من الثبات والاستقرار الذي لا يتغير بتغير الأفراد.
٤. تيسير علمية صنع القرارات على المستوى الإداري، حيث أنها توفر معايير للحلول المقترحة لمشكلات الواقع التعليمي.
٥. تقضي على التذبذب وعدم الاتساق في القرارات التي تصدرها الأجهزة المختلفة بشأن المشكلات المختلفة.
٦. توفير أسس واضحة لتقويم الخطط القائمة والمقترحة.

كما يذكر العصيمي (٢٠٠٧، ١٩٥) بعض الوظائف للسياسات التربوية وهي:

١. تحديد إطار للمعايير الثقافية التي تعدها الدولة مرغوبة في قطاع التربية، وفي المملكة العربية السعودية فإن المعيار مستمد من الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدةً وعبادةً وخلقاً وشريعةً وحكماً ونظاماً.
٢. تحديد آلية للمحاسبية يمكن عن طريقها قياس الأداء في النظام التعليمي.

أهداف السياسات التربوية:

تختلف أهداف السياسات التربوية من دولة لأخرى، سواءً في ذلك الأهداف العامة والخاصة، وذلك للاختلاف بين المجتمعات من حيث المعتقدات، والقيم، والعادات، والنظرة للطبيعة البشرية، والثروات الطبيعية والبشرية وغيرها؛ كما تُعد عملية تحديد أهداف السياسات التربوية من الخطوات الهامة لتنفيذ السياسة التربوية

بطريقةٍ فعالة، لذلك يجب أن تكون أهداف السياسة التربوية محددة وعملية لتوضيح مسار السياسة التربوية، ومن هذه الأهداف ما يلي (لهلوب، ٢٠١٢، ٢٨) (علي، ٢٠٠٣، ٧٢):

١. التأكد من أن الأهداف التربوية المحددة تتماشى مع الأهداف الأخرى العامة للدولة.
٢. استخلاص الأهداف التربوية من الاتجاهات العامة لسياسة البلاد.
٣. تحقيق الانسجام بين الأهداف التربوية والأهداف الأخرى المحددة في القطاعات الأخرى في المجتمع.

كما ذكرت هادية أبو كليلة (٢٠١١، ٧٨) أن السياسات التربوية كغيرها من السياسات الأخرى تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

١. أهداف عامة ذات طبيعة فلسفية، وثقافية، وروحية، تعكس أفكاراً معينة عن مطالب الوطن والعالم في مرحلة معينة.
٢. أهداف سياسية تُعبّر عن الاتجاهات القومية.
٣. أهداف اقتصادية يمكن تحقيقها في مرحلة ما من مراحل التنمية.
٤. أهداف تربوية واسعة تحدد الموجهات الرئيسية التي يحتاجها النظام التعليمي لتحقيق أهدافه.
٥. أهداف تربوية بحتة تقوم بها مراحل التعليم المختلفة.

ويضيف أبو ناصر والجغيمان (٢٠١٢، ٣٧) بعض الأهداف التي تسعى السياسات التربوية إلى تحقيقها ومنها:

١. تحقيق تكافؤ الفرص في التعليم بين أفراد المجتمع.
٢. تنمية جوانب الشخصية بطريقة متوازنة وشاملة ومتكاملة.
٣. تنمية مهارات وكفايات البحث عند الأفراد والتي تؤهلهم للعلم والإنتاج.
٤. تنمية روح البحث والتفكير العلمي.
٥. تعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية وأن تقوي روح التفاهم والتسامح والصداقة بين الأمم.
٦. تلبية احتياجات الوطن من الكوادر البشرية (السيد، ٢٠١٢، ١٩٢).
٧. المساهمة في تحقيق الولاء والانتماء للوطن وعقيدته، وتراثه، وفكره، ومُثُلُه.
٨. تحقيق الاستقرار للنظام التعليمي.

ويتضح مما سبق أن أهداف السياسات التربوية تتصف بأنها أقل عمومية من الغايات التربوية، ولا تخص مرحلة بعينها، إنما هي صالحة لتوجيه وضبط مجمل حركة النظام التعليمي، فهي تسعى بصفة عامة إلى توظيف التعليم في خدمة المجتمع، وتدعيم قدرة الفرد على المشاركة الإيجابية في تنمية مجتمعه وتطويره بصفة مستمرة تجعله مواكباً لمعطياته المعاصرة من ناحية، وقادراً على المساهمة الفعالة في صناعة الحضارة الإنسانية من ناحيةٍ أخرى مع الحفاظ على أصالة عناصره.

أهمية السياسات التربوية:

تكمن أهمية السياسات التربوية من خلال الوظائف التي تقوم بها، فهي ليست مجرد توجيهات للنظام التعليمي، أو مجرد نقطة البداية في المجال التربوي والنظام التعليمي للدول. وهناك جملةٌ من الأمور التي تؤكد على ضرورة وأهمية السياسة التربوية، ذكرها الألمعي (٢٠٠٨، ٧٧) وَأبو ناصر والجغيمان (٢٠١٢، ٣٧) ومنها:

١. أن السياسات التربوية تتمثل في الرؤية المجتمعية التي تشكل إطاراً مرجعياً وأيديولوجياً من خلال المؤسسات المجتمعية، التي عن طريقها يسعى النظام التعليمي لتحقيق أهداف ومطالب التنمية العامة.
٢. أن السياسات التربوية تحدد العلاقة الحتمية بين التنمية الشاملة للدولة وبين التربية والتعليم، فالتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أمران مترابطان يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به.
٣. أن السياسات التربوية توفر الكفايات النوعية لكل فئات المجتمع بمختلف الأبعاد والأعماق، فهي أساس الإعداد المتكامل لأجيال المجتمع وفق المثُل العليا التي تتبناها المجتمعات.
٤. أن السياسات التربوية توائم بين إمكانات المجتمع وبين أهدافه وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها، إذا لا جدوى من رسم سياسات تعليمية مثالية لا يمكن أن ينهض بها الواقع التربوي.
٥. أن السياسات التربوية تعمل على المواءمة بين متطلبات المجتمع وبخاصة سوق العمل وبين ما يقدمه التعليم من تأهيل وتدريب لمخرجاته التربوية.
٦. أن السياسات التربوية تنظم العملية التربوية وذلك عن طريق التخطيط للمراحل التربوية وقطاعاتها وتحديد أهداف واضحة وطموحة لكل مرحلة، وتحديد خطط زمنية لتحفيف التقدم، وتحقيق الأهداف، وتحديد الأطر، والأسس، والمبادئ، والقيم العامة، التي تسير على ضوئها العملية التربوية.

كما أشار بكر (٢٠٠٦، ٢٠٣-٢٠٤) وسعاد عيد (٢٠١٣، ٤١) إلى أن أهمية السياسات التربوية تُستَمَد من أهمية ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف وذلك من خلال ما يلي:

١. أن السياسات التربوية تحدد السبل التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف التربوية، وتحويلها إلى أغراض.
٢. أنها تساعد على استقرار العمل والتنفيذ حتى مع تغير المسؤولين، لأنها تحوي مبادئ تحكم العمل، وقواعد توضح طريقة تطبيق المبدأ.
٣. أنها تُتَخَذ كمعايير للتقويم، ففي ضوئها يتم الحكم على الأداء الفعلي.
٤. أنها تُعتبر دستور عمل، لأنها تؤدي إلى الفهم السليم لمتطلبات العمل التربوي، وبالتالي تضمن عدم الانحراف عن المسار المحدد سلفاً.
٥. أنها تقلل من حدة المركزية، لأنها تساعد على تفويض سلطات الإدارة العليا أو المركزية، إلى المستويات الإدارية التالية بعامة واللامركزية بخاصة.
٦. أنه يتم في ضوئها اتخاذ القرارات، باعتبار أنها تمثل الإطار العام لاتخاذ القرار.
٧. أنها تحقق اتساق الممارسات داخل النظام التعليمي، كما تساعد على توجيه تصرفات كل من يشارك في العملية التعليمية، وتوفر سجلاً للمساءلة.

ويوضح سوارتس (Swarts, 2006, 2) أهمية السياسات التربوية في النقاط التالية:

١. توفير رؤية إزاء الوضع السياسي وانعكاساته على العملية التعليمية.
٢. تحديد وترتيب الأولويات الخاصة بالقطاع بما في ذلك من احتياجات، وأهداف، ومستويات، ومصادر، وجداول زمنية تحدد البدء والانتهاء من العمل.
٣. توفير قاعدة أساسية يمكن الرجوع إليها من جانب صناع القرار، ومن ثم توفير رؤية استراتيجية واضحة في المواقف المتعددة.
٤. توفير إطار متكامل فيما يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها توظيف التكنولوجيا في الإطار التعليمي ما يتطلب من تطوير المناهج الدراسية، وتوفير البرامج والأجهزة المعدة لذلك الأمر، وتدريب كافة العاملين في البيئات التربوية على كافة المستويات التعليمية من أجل تحقيق الأثر المرغوب.
٥. أنها ضرورية لبناء الدولة العصرية (عياصرة، ٢٠١١، ٤٧).
٦. أنها ضرورية من أجل إرساء الديمقراطية الصحيحة، كلَّما تعلَّم الإنسان زادت حريته.
٧. أنها ضرورية للتنمية السياسية، من أجل أن يكتسب النظام شرعيته وترسيخ شعبيته.

تصنيف السياسات التربوية:

تقوم السياسات التربوية سواءً على المستوى المحلي أو الدولي على مجموعة من المبادئ العامة، التي تنتج عنها السياسات الفرعية والمحددة، والتي تقوم بدورها بتوجيه النظم التربوية والتعليمية، وتتنوع هذه السياسات بين سياسات التوزيع أو إعادة التوزيع، والسياسات المادية، والسياسات الرمزية، والسياسات الإحلالية، والسياسات الإجرائية، والتدريجية، وغيرها، بالإضافة إلى سياسات الإلزام، والاستيعاب، والقبول، والتعليم للجميع، وتوزيع سلطات إدارة التعليم، وتحديد المعايير التعليمية، وتحديد أهداف المنهج، والتعليم المتميز أو جودة التعليم (شعلان، ٢٠١١، ١٨).

ويمكن تصنيف السياسات التربوية إلى عدة تصنيفات وذلك حسب ما يلي:

أولاً: حسب المستوى الإداري أو التنظيمي (بكر، ٢٠٠٦، ٢٠٤-٢٠٥):

- السياسة الأساسية: وهي الأساس بالنسبة لجميع السيات الأخرى، وهذا النوع من السياسات يكون مدوناً في القانون النظامي للتعليم، ويتصل بأهدافه، وهي سياسات طويلة الأجل، وعريضة المدى، تؤثر على التعليم ككل، ولذلك فإنها ترتبط أساساً بما تمارسه الإدارة المركزية من نشاطات.
- السياسات العامة: وتختلف عن السياسات الأساسية في أنها أقصر أجلاً، وأكثر تحديداً، وهي في ذات الوقت تنطبق على عدد من أجزاء العملية التعليمية ومكوناتها، وإن كانت لا تشملها جميعاً.
- السياسات الوظيفية (سياسات الأقسام والقطاعات): تتفق مع السياسات العامة في قصر أجلها، وإن اعتُبِرَت أكثر تحديداً منها، ولذا فإنها تحكم التصرفات، والقرارات داخل إدارة، أو قسم، أو قطاع، أو منظومة صغرى، من منظومات التعليم، وهي تُشتَق من السياسات العامة التي تُشتَق بدورها من السياسات الأساسية.

ثانياً: حسب المحتوى (عياصرة، ٢٠١١، ٤٥):

- سياسات تهتم بالوظائف الأساسية بالمؤسسة التعليمية، وتتعلق بشكل مباشر بالمناهج، والغايات، والأهداف، وقبول الطلبة، وسبل ضبطهم، وإصدار الشهادات، والدرجات العلمية.
- سياسات تهتم بتأسيس وضبط النظام التربوي كاملاً أو جزءٌ منه.
- سياسات تهتم بتوظيف، وتأهيل، وترقية، ومكافأة الفئات العاملة.
- سياسات تهتم بالاستعداد المسبق، كتوزيع المخصصات المالية، وتأمين التجهيزات.

ثالثاً: حسب النوع (شعلان، ٢٠١١، ١٩):

- سياسة تربوية موجهة، تستبطن أزمات الحالة، وتعطيها وجهة معينة حسماً لتناقضاتها.

- سياسة مستجيبة، تتوخى تلطيف درجة الشدة في أزمات الواقع، لكن تبعدها عن الحل الجذري.
- سياسات تتعلق بالأمور والمجالات النوعية، (عبدالرحمن، ١٩٨٨، ٢٠)
- سياسات تتعلق بالأمور والمجالات الكمية، والتي يمكن قياسها وتقويمها كمياً.

رابعاً: حسب الأهداف (عطاري، ٢٠١٣، ٢٥):

- سياسات اقتصادية، هدفها توفير كوادر لتشغيل الاقتصاد والقدرة على المنافسة الخارجية.
- سياسات اجتماعية، هدفها التقريب بين فئات المجتمع، بتحسين معيشة الناس وتوفير فرص العمل والاستمتاع بحياة أفضل.
- سياسات تتعلق بالأمن الوطني خاصة في مرحلة بناء الأمة.

خامساً: حسب المستويات (الجهة المسؤولة) (عطاري، ٢٠١٣، ٢٥):

- سياسات تصدر عن المستوى التشريعي، البرلمان الذي يسن القوانين ويرد مسوداتها المحالة من الحكومة.
- سياسات تصدر عن المستوى الحكومي الوزاري، أي الجهاز التنفيذي الذي يضع السياسات ويقترح القوانين ويحيلها للبرلمان ويدخل في اتفاقيات مع الدول، ويقر المواثيق الدولية.
- سياسات تصدر عن المستوى التنفيذي الإداري، على مستوى الأمناء العاملين (الوكلاء) الذين يمثلون الاستمرارية للسياسة في حال تبدل الوزراء.
- سياسات تصدر عن المستوى الفني الإجرائي، على مستوى المديريَّات، والمدارس، والفصول الدراسية.

سادساً: حسب النطاق (عطاري، ٢٠١٣، ٢٤):

- سياسات كلية.
- سياسات جزئية.
- سياسات مختلطة.

ويضيف عياصرة (٢٠١١، ٣٣) تصنيفات أخرى للسياسات التربوية وهي كالتالي:

- سياسات داخلية خاصة بالمؤسسة نفسها.
- سياسات خارجية خاصة بسياسة المؤسسة مع غيرها.
- سياسات مكتوبة، وتكون معلنة، إما على شكل كتيبات أو ملصقات.
- سياسات شفوية، وتكون ضمنية، ويمكن الاستدلال عليها من خلال تحليل النتائج.

العوامل المؤثرة في رسم السياسات التربوية:

السياسات التربوية لا تنبع من فراغ، وليست بمنأىً عن المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة، فهناك العديد من المؤثرات الداخلية، والعوامل البيئية المحلية والخارجية، والظروف المختلفة، والتي لها دور كبير في وضع وتحديد السياسات ورسمها، وتملي على صانعيها توجُّهات خاصة، أو تدفعهم لاتباع سياسات معينة، وهذا يفسر اختلاف السياسات التربوية في المجتمعات كلياً، أو جزئياً، نظراً لاختلاف العوامل الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، المحيطة بها، وهي كما يلي:

أولاً: العوامل السياسية (عزازي، ٢٠١٢، ٩-١٠):

تؤثر العوامل السياسية بشكلٍ كبيرٍ في رسم السياسات التربوية للنظام التعليمي والتخطيط له، ذلك أن السياسات التربوية والنظام التعليمي بكافة أنواعه ومراحله تحدد وفق رغبة الحاكم، أو السيطرة الاحتلالية حال تعرض الدولة لذلك، وتأثير العوامل السياسية على السياسات التربوية يأتي من جانبين هما:

أ. **النظرية السياسية، أو الأيديولوجيا السياسية:** وهي عبارة عن خليط من التراث الثقافي، والاجتماعي، والحضاري، والقيم المتفاعلة معاً لشعب من الشعوب؛ وقد ظهرت الأيديولوجيا في فرنسا خلال القرن الثامن عشر، وكانت تعني علم الأفكار، وكانت صلتها وثيقةً بالتربية، فعلم الأفكار يرتبط بحياة الإنسان والقواعد الأساسية لتعليمه وتعلمه، وتتأثر السياسات التربوية والتعليمية بالأيديولوجيا السياسية في المجتمع لكون رسم السياسات لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتمناه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة، وهذ يتطلب ضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع، ويحدد معايير السلوك والتفكير.

ب. **الظروف السياسية الطارئة:** وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة، فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها، وهي ظروف داخلية: كالمظاهرات، والاضطرابات، والحروب الطائفية، وغيرها، وظروف خارجية: كالحرب مع دولة أخرى، أو تعرض الدولة للاحتلال، وغيره.

وتؤثر تلك الظروف السياسية كذلك بالحد من الإنفاق على التعليم، أو فرض رسومٍ، أو لغةٍ أجنبية، أو تغيير بعض مواد السياسة التربوية والتعليمية، أو إلغاؤها بالكلية.

ثانياً: العوامل الاقتصادية (الغامدي وعبدالجواد، ٢٠١٠، ٤٢):

العلاقة بين الاقتصاد ونظام التعليم علاقة تبادلية، حيث يتأثر كلاهما بالآخر، فالدول الغنية ذات الاقتصاد القوي تكون أنظمتها التعليمية قوية تبعاً لذلك، ويظهر هذا في نوع الخدمات التعليمية، وتوفر الأجهزة التعليمية، والأدوات، والمباني، وارتفاع مستوى تأهيل المعلمين، وتدريبهم، أما الدول الفقيرة ذات

الاقتصاد الضعيف فإن أنظمتها التعليمية تكون ضعيفة، وخدماتها كذلك، وعموماً إن أثر الاقتصاد على نظام التعليم يظهر في كل جوانبه؛ مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، ويؤكد ذلك "فوارستيه" بقوله: إن البلد المتخلف اقتصادياً متخلف تربوياً.

ثالثاً: العوامل الجغرافية (حكيم، ٢٠١٢، ١٨٥-١٨٦):

يرتبط العامل الجغرافي بالعامل الاقتصادي، وذلك أن اقتصاديات أي دولة تعتمد بشكل مباشر على العوامل الجغرافية لتلك الدولة، فهي التي تحدد بإذن الله مصادر الثروة فيها. وتؤثر العوامل الجغرافية على السياسات التعليمية من ثلاث نواحي وهي:

أ. **المناخ:** يحدد المناخ السن الملائم لبدء الإلزام، وموسم الإجازات الدراسية، وشكل المباني الدراسية، وأنواع مواد البناء، والأثاث، والمختبرات، وما تحويه من مواد، والوسائل التعليمية يجب أن تخضع لظروف المناخ، وكذلك طول اليوم الدراسي، وأنواع الأنشطة التعليمية.

ب. **طبيعة البيئة:** يتأثر الفرد بالبيئة ويؤثر فيها، والبيئة الجغرافية تُلهِم الإنسان بما تحتويه من الكثير من الظواهر الطبيعية، والتي تُعَد خبرات مربية، لذا يجب أن يفسح المجال لدراسة تفاعل الإنسان مع بيئته ضمن البرامج التربوية ليُلِم المتعلم ببيئته ودقائقها فيتكيف معها، ويستجيب لها، ويؤثر فيها، وذلك من خلال الأنشطة التربوية.

ت. **مصادر الثروة:** تختلف مصادر الثروات الطبيعية من بيئة لأخرى، كما أنها تختلف من حيث مردودها وقيمتها الاقتصادية، وباختلاف الثروات يختلف حجم الإنفاق على التعليم، ويختلف أيضاً تمويل التعليم.

رابعاً: العوامل الاجتماعية (عزازي، ٢٠١٢، ١٣-١٣):

تختلف التربية باختلاف تصورها لمفهوم الفرد وعلاقته بأفراد المجتمع ومنظماته، وذلك لأن التربية في أساسها عملية اجتماعية، والمجتمع يُعَد بُعداً من أبعاد التربية. وتعتمد الدول على النظم التعليمية في تغطية احتياجاتها من القوى البشرية بجميع مستوياتها؛ وتؤثر العوامل الاجتماعية في النظم التعليمية من خلال ما يلي:

أ. **الدين:** يُعد الدين من موجهات النظم التعليمية في كثير من بلدان العالم، فهو يؤثر فيها تأثيراً مباشراً، بل إن نشر التعاليم الدينية من أهم الدوافع لإنشاء المدارس، ولذلك يتم بناء النظام التعليمي وفق الأسس الدينية التي يود المجتمع تقديمها للناشئة؛ كما أسهم الدين بشكل بارز في

إنشاء المدراس وتحديد محتويات المنهج، أسهم كذلك بفاعلية في اختيار المعلمين وتعيينهم، وإلزامهم بنوع معين من السلوك.

ب. **اللغة:** توجه اللغة نظم التعليم، فهي الأداة التي يتم بها التخاطب ونقل المعلومات وتدوين المعرفة، فهي وسيلة العلم في التعبير عن محتواه، وهي من أهم العوامل في شخصية بناء الأمة، وهي دعامة الفكر والثقافة، وتظهر المشكلات اللغوية في الدول التي يتكلم سكانها أكثر من لغة.

ت. **التركيب الاجتماعي:** ينعكس التركيب الاجتماعي للمجتمع على التعليم، ونظمه، وأنواعه، والفرص التعليمية، حيث تختلف النظم التعليمية باختلاف علاقة الفرد بالمجتمع، وباختلاف المفاهيم، والفلسفات التي تبلور هذه العلاقة، وتحدد إطارها.

ويتضح أثر التركيب الاجتماعي على نظام التعليم من خلال تحول نظم التعليم من احتكار النبلاء والأثرياء قديماً للتعليم، إلى أن أصبح من الحقوق المعترف بها للإنسان، وكان ذلك نتيجةً للتغير الاجتماعي المستمر، والتحسن في مستويات المعيشة، وبالتالي ازدياد الطلب على التعليم.

خامساً: العوامل السكانية (حكيم، ٢٠١٢، ١٨٨-١٨٩):

تؤثر العوامل السكانية في النظم التعليمية والتربوية بدرجة كبيرة، ونتيجة لاختلاف العوامل السكانية من مجتمع لآخر تختلف النظم التعليمية، ومن أهم العوامل السكانية ما يلي:

أ. **التكوين العنصري للسكان:** أي العنصر أو الجنس أو السلالة، ويرتبط التكوين العنصري للسكان ارتباطاً كبيراً بالناحية البيولوجية، التي تؤدي إلى ظهور سلالة متميزة تمثل الجنس الأصلي أو نتيجة لامتزاج أجناس أصيلة متعددة، والمشكلة العنصرية أو الجنسية مشكلة قديمة، باقية إلى اليوم، لها أثرها في تحدي النظم التعليمية، وخاصة في الدول التي توجد بها مجموعات عنصرية.

ب. **الانفجار السكاني:** هو أحد الانفجارات التي يشهدها العصر الحالي، ومنها الانفجار المعرفي، ولا يُعد الانفجار السكاني مشكلة تعليمية، أو من العوامل المؤثرة في النظم التعليمية إذا ما سارت معه معدلات التنمية بالسرعة نفسها، ولكن نظراً لتخلف الثانية عن الأولى تظهر المشكلة وخاصة في الدول النامية ذات الموارد المحدودة، مما يؤدي إلى فقدان التوازن بين النمو السكاني والتنمية التعليمية، فتنخفض معدلات قبول الطلاب بالمراحل التعليمية المختلفة، أو تتكدس الفصول بالتلاميذ، مما يؤثر على مستوى التعليم ونوعيته.

ت. **نمو وتوزيع السكان:** يختلف نمو السكان وتوزيعهم ما بين المدن، والقرى، والأرياف، داخل كل دولة، ولذا يجب مراعاة نمو السكان وتوزيعهم عند التخطيط لتوزيع الخدمات التعليمية بحسب توزيع السكان وانتشارهم داخل الدولة من منطقة لأخرى وفقاً لأعداد الطلاب.

سادساً: العوامل الثقافية (الغامدي وعبدالجواد، ٢٠١٠، ٤١):

لكل أمة أو مجتمع بصمة خاصة به تحدد هويته، وهذه البصمة التي تميز مجتمعاً عن غيره هي ثقافته، ونقصد بثقافة المجتمع: دينه، ولغته، وعاداته، وتقاليده، وقيمه، وأخلاقه، وآدابه، وفنونه، وكل ما يميزه عن غيره من المجتمعات.

ولذا تُعَد الثقافة هي أثمن ما يمتلكه المجتمع، فإن ضاعت ضاع المجتمع، ويضيع من هوية المجتمع بقدر ما يضيع من ثقافته، ولذا تسعى المجتمعات إلى المحافظة على ثقافتها، والتربية هي وسيلة المجتمع للمحافظة على ثقافته وتطويرها، ويمكن القول أن التربية في أي مجتمع هي تابع لثقافة المجتمع وفي خدمتها، وبذلك تكون ثقافة المجتمع أهم عامل يؤثر في تربيته.

سابعاً: العوامل التكنولوجية (شعلان، ٢٠١١، ٤٧):

يمثل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في نظر كثير من المفكرين وصانعي السياسات ورجال الأعمال فرصةٌ ذهبية للدول النامية إذا ما أُحسِن استغلاله وتوظيفه من أجل تحقيق التنمية، من خلال التخطيط الاستراتيجي الشامل لكافة المؤسسات التعليمية.

وتُتِح تربية عصر المعلومات أشكالاً متعددة للتعلم في المدرسة، والمنزل، وأماكن العمل، وقد تنوعت مصادر تقديم الخدمات التعليمية من فصول افتراضية، ومراكز تدريب داخل مؤسسات الأعمال، ومواقع تعليم وتعلم عن بُعد، من خلال الإنترنت وما شابه، وهذا بلا شك قد أضاف أبعاداً عديدة للمنظومة التربوية.

وتؤكد الاتجاهات التربوية المعاصرة على ضرورة مواكبة السياسات التربوية والتعليمية لمتطلبات واحتياجات العصر، فضلاً عن متطلبات المستقبل المتوقع حدوثها، حتى يكون الطالب قادراً على التعامل مع القضايا المعاصرة خاصة قضية المعلومات وكيفية اختيارها وجمعها وتحليلها وتفسيرها من ثم توظيفها التوظيف السليم في العملية التعليمية.

ويضيف حكيم (٢٠١٢، ١٨٩) والخبراني (٢٠١٥، ١٠٨) عوامل أخرى ذات أثر واضح في رسم السياسات التربوية، والتخطيط لتنفيذ موادها، وتحديد مسارات التنفيذ، وهي لا تقل أهمية عن العوامل السابقة ومنها: العوامل التاريخية، والعوامل الحضارية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تؤثر جميعها في السياسات التربوية ولكن بنسب متفاوتة حسب الزمان والمكان، وأنها تتداخل وتتكامل فيما بينها، وكلٌ منها يؤثر ويتأثر بالآخر، وأن نجاح السياسات التربوية في تحقيق أهداف السياسة العامة، وتحقيق طموحات وآمال المجتمعات يتوقف على هذه العوامل وتكاملها،

وهذا بدوره يجبر السياسات التربوية على الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تمر بها المجتمعات من خلال تطوير المناهج والمقررات، واستخدام وسائل التقنية في التعليم، وتنويع طرائق وأساليب التربية والتعليم، وتوفير البنية التحتية اللازمة لمواكبة التطور من مكتبات ومختبرات ومعامل ومراكز أبحاث، والتدريب المهني والمهاري للطلاب على كل ما يستجد من وسائل التقنية.

شروط السياسات التربوية:

لكي تكون السياسات التربوية واضحةً، ومنسجمةً، مع السياسات العامة للدولة فإنه لابُد أن تتوافر فيها بعض الشروط والاعتبارات التي من شأنها أن تزيد من صدقها وفاعليتها، ومن تلك الشروط ما يلي (عبيدات، ٢٠٠٧، ٥٥-٥٦):

١. عدم تعارض السياسة مع القوانين والأنظمة.
٢. مراعاة مبادئ التوافق والمرونة والثبات.
٣. مساهمة السياسة في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف.
٤. توفر المعلومات والبيانات التي تُسهِم مباشرة في صنع السياسة.
٥. المحافظة على مبدئية الإرشاد الفكري للمدير، بوصف السياسة مرشداً فكرياً في اتخاذ القرارات.
٦. تناغمها مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة التربوية.

ويضيف عياصرة (٢٠١١، ٥٣) بعض الشروط للسياسة التربوية الجيدة وهي كما يلي:

١. أن تكون السياسة قابلة للتنفيذ عملياً، أي لا تكون مجرد شعارات غير ممكنة التنفيذ.
٢. أن تكون السياسة واضحةً تماماً، حتى يسهل استيعابها وفهمها من جانب القائمين على تنفيذها.
٣. مراجعة السياسات بصفة مستمرة للتأكد من صلاحيتها بما يتفق والواقع الفعلي.
٤. أن تكون السياسات مكتوبة ويعلم بها كافة العاملين.

وتشير ناريمان لهلوب (٢٠١٢، ٢٤-٢٥) إلى وجود بعض المتطلبات المهمة عند صنع السياسات التربوية، والتي من الواجب الأخذ بها، والعمل على تهيئتها، لتحصل المنظمة على السياسات الجديدة لتسيير أعمالها ومنها ما يلي:

١. استخلاص الاتجاهات العامة للأهداف، والاستراتيجيات المستقبلية، وتحديدها حسب حاجة المنظمة.
٢. دراسة الاستراتيجيات، والسياسات القائمة للوقوف على مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف قبل الدخول في أعمال صنع سياسة جديدة.

٣. استخلاص المبادرات التنفيذية للاستراتيجيات، والأهداف وتحديد نقاط القوة والضعف في مسيرة المنظمة، وفي بيئتها الخارجية.
٤. تحديد الأنشطة، والفعاليات، والوظائف، المطلوب صنع سياسات لها.
٥. تحديد أنواع المعلومات، والبيانات، المطلوبة لصنع السياسة.
٦. استخلاص النتائج الأولية والتنبؤ بها في ضوء الفقرات السابقة.

كما ذكر عبدالرحمن (١٩٨٨، ٢٢-٢٤) المزيد من الشروط الواجب مراعاتها عند رسم وصناعة السياسات التربوية ومنها:

١. أن تتفق السياسات مع تقاليد المجتمع، وثقافته، وبيئته، وعاداته، وتنبع من صميم حياته.
٢. أن تعتمد على البحوث والدراسات حتى لا تتعرض للتبديل والتغيير من وقت لآخر، وتستند على الأسلوب العلمي الصحيح المعتمد على الدراسة الواعية والتحليل الجيد.
٣. أن تعمَّق بموجب برامجها وخططها المفاهيم الاجتماعية الصحيحة، والقيم، والمُثُل الإنسانية السامية، وحقوق الإنسان.
٤. أن تنضج بها وظيفة المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية كمركز إشعاع للبيئة.
٥. أن تتحقق في السياسات التربوية فلسفتنا العربية والإسلامية ومثلنا الرائدة وتراثنا ومبادئنا.
٦. أن تهتم بالاتجاهات التربوية المعاصرة من حيث تحقيق إيجابية الفرد وتنمية قدراته.
٧. أن تتجه إلى اللامركزية في التنفيذ، بينما تتفرغ الأجهزة المركزية لعمليات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقويم، والأعمال المركزية المناسبة.
٨. أن تراعي مطالب نمو المتعلمين، وميولهم، واتجاهاتهم، واستعداداتهم.
٩. أن تراعي ديمقراطية التعليم، وإيصاله لجميع الفئات بدون تمييز، بحيث يجد كل إنسان فيه فرصة متكافئة.
١٠. أن تعمل على ربط العلم بالعمل المنتج، وبالحياة، وعلى ترشيد التعليم وتخطيطه بحيث توجه مخرجاته نحو أماكن العمل.
١١. أن تعمل على ترسيخ التعاون مع الهيئات الإقليمية والعربية والدول المماثلة وتبادل الآراء والخبرات والبحوث والطلبة والمعلمين وغيرهم.
١٢. أن ترسم السياسة المالية، وتقترح الموازنات اللازمة للمشروعات، وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وأقصر زمن.
١٣. أن تشرك البيئة والمجتمع المحلي معها في إدارة أعمالها.

١٤. أن تعمل على زيادة التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مجال التعليم والتوظيف، وتعمق وسائل التواصل والحوار معها.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أنَّه متى ما ألزمت السياسات التربوية نفسها بالأهداف، والغايات، والسياسات بعيدة المدى للتنمية الوطنية، والأهداف القطاعية، وتمسكت بالتشريعات والأنظمة التربوية، وتناغمت مع السياسة العامة للدولة، وعملت بالأهداف العامة للتربية، وأهداف المراحل التعليمية، واستنارت بالاستراتيجيات العربية والإسلامية والدولية، واستجابت في الكثير من ممارساتها الميدانية للشروط الآنفة الذكر، فإن ذلك سيوفر فيها عناصر النجاح والسلامة والتكامل العملي والمنهجي.

صناعة السياسات التربوية:

تُعَد عملية صنع السياسات على درجة عالية من التعقيد، ويمكن وصفها بأنها تقرير الخطوط الأساسية للفعل، وتتسم بتوجّهها نحو المستقبل، وبسعيها إلى تقرير الصالح العام بأفضل الوسائل الممكنة. كما توجد بعض الملامح الأساسية لعملية صنع السياسة عامة، من أهمها وجود تداخل، وتفاعل، واعتماد متبادل، بين المكونات العديدة لهذه العملية، وهي تعكس نشاطاً مستمراً تختلف فيه أدوار مؤسساته وهياكله (قنديل، ١٩٩١، ٥٥).

وتشير عملية صنع السياسات إلى ما تقوم به الحكومة بمختلف أجهزتها من نشاطات سياسية وإدارية، وهي بذلك تشمل جميع مراحل صنع السياسة من تعريف المشكلة، وإجراءات الصنع، والتنفيذ، والحل النهائي للمشكلة، والتقييم، وما يجري عليها من تغيرات، وتعديلات في المراحل كلها، وهي بذلك تتم ضمن ما يصدر عن الحكومة من القوانين والأنظمة وتعليمات وبما ينسجم مع مواد الدستور، أي أنها ضمن أطر المؤسسة الحكومية (الحسين، ٢٠٠٢، ٥١). ويقصد بعملية صنع السياسة تحويل المدخلات السياسية أو المتطلبات الاجتماعية إلى نتائج، أي إلى قرارات سياسية (كمال، ٢٠٠١، ١٨٢).

وتمثل مرحلة صنع السياسة أولى مراحل السياسة التربوية، وهي مرحلة نظرية ترتكز على البحث والدراسة، وجمع البيانات، والمعلومات، والمناقشات، التي من خلالها تُوضَع الأُطُر والتوجيهات للنظام التعليمي، وتُترجم في صورة نواتج وقرارات أو تشريعات، ويمكن تسميتها مرحلة تخطيط السياسة، ويتحدد بعد ذلك ما يجب أن تتبناه السياسة لتوضع في إطار التنفيذ، ثم تقييم نتائجها (القحطاني وإبراهيم، ٢٠١٢، ٣٦).

ويؤكد الحامد وآخرون (١٤٢٦، ٥٩-٦٠) على أن بناء السياسات التربوية يجب أن تترابط فيه وتتكامل جميع الاختصاصات، والاهتمامات، والتطلعات للمجتمع، مما يعني أن وضع السياسة التربوية ليس محصوراً بالتربويين فقط، وإنما مرتبط بجميع قطاعات، وأجهزة، ومؤسسات، الدولة المختلفة، مما يستلزم من

الجهات المسؤولة تشكيل لجان، أو تفويض مجموعة من الخبراء المختصين بوضع وبناء وثيقة السياسة التعليمية والتربوية، وصياغة أهدافها وبنودها، ويمكن القول بصفة عامة بوجود نوعين من المؤثرات في تشكيل السياسة التعليمية والتربوية وهما:

١. المجموعات الرسمية: ويمثلها أفراد أو منظمات لهم حق شرعي (نظامي) بحكم مواقفهم في التنظيم الرسمي للمجتمع (الوزير، والقيادات التعليمية على اختلاف مستوياتهم).
٢. المجموعات غير الرسمية: ويمثلها جماعات المصالح المختلفة، والقوى السياسية والفكرية والرأي العام.

ومن ناحيةٍ أخرى ذكرت أماني قنديل (١٩٩١، ٥٦) أن التغيرات المتتالية على قمة مؤسسات التعليم تنعكس سلباً على استقرار السياسة التعليمية والتربوية، إضافةً إلى التناقض والتضارب أحياناً بين المؤسسات المسؤولة عن صنع السياسات التربوية والتعليمية، والأخرى المسؤولة عن السياسات التي تؤثر في سياسة التعليم، وبالتالي يمكن تلمُّس ملامح عامة تميز عملية صنع سياسة التعليم في الأقطار العربية، وتؤثر بالتالي على مضمون هذه السياسة، ومدى فاعليتها، وأهم تلك الملامح ما يلي:

- ضعف استقرار السياسة التعليمية.
- ارتباط محاولات التطوير بأشخاص على قمة المؤسسة التعليمية.
- الدور المحدود لمراكز البحث التربوي.
- تكامل محدود بين المؤسسات التعليمية المسؤولة عن صنع وتنفيذ سياسة التعليم.
- بيروقراطية ضخمة تميل إلى إعاقة التغيرات الأساسية المنشودة.
- فجوة بين الأهداف المعلنة وما يتحقق من إنجازات.
- مرونة استجابية محدودة للمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية الجديدة.
- مشاركة محدودة من جانب القاعدة العريضة للمعلمين.
- انفصال التخطيط التربوي عن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي على وجه العموم.
- مشاركة محدودة من جانب مؤسسات المجتمع المدني والرأي العام.

مستويات صنع السياسات التربوية:

يُعَد صنع السياسات التربوية أحد أهم الأنشطة العملية للتخطيط الاستراتيجي، الذي يتضمن تخطيط التعليم، ووضع سياسات لتحقيق أهدافه، كما أن التخطيط لوضع السياسات التربوية يخدم عملية صنع القرار التربوي.

ويتم صنع السياسات التربوية على عدة مستويات، قومية، وإقليمية، ومحلية، كما تختلف مستويات صنع السياسات التربوية في الدول باختلاف النظم السياسية، ونظم إدارة التعليم فيها من حيث مركزية النظام التعليمي من عدمها.

ويمكن تحديد مستويات صنع السياسات التربوية فيما يلي (شعلان، ٢٠١١، ٥٠-٥١) (بغدادي، ٢٠٠٩، ٤١-٤٣):

- **صنع السياسات على المستوى القومي:** وهو أعلى مستوى لصنع السياسة التعليمية، ويمثل السلطة المباشرة للدولة للإشراف على التعليم، ويقصد به مجموعة الأجهزة، أو المجالس المتخصصة للتعليم، والهيئات الاستشارية للتعليم، ووزارة التربية والتعليم، وبعض الوزارات المشاركة في التعليم الذي يقع على عاتقها توجيه ورسم السياسة التعليمية، ووضع الخطط واتخاذ القرارات التربوية التي توجه التعليم في الدولة، ويشارك في هذا المستوى رئاسة الدولة، وقيادات الأحزاب السياسية، والأجهزة التشريعية، والإدارية، والتنفيذية.
- **صنع السياسات على المستوى الإقليمي:** ويضم مجموعة من مجالس التعليم المحلية، التي تجمع بينها ظروف جغرافية، أو اقتصادية متشابهة، والتي تُعَد بمثابة همزة وصل بين المدرسة وبين وزارة التربية المركزية، وتتلخص المهام الرئيسية لهذا المجلس في تحديد فلسفة التعليم المناسب لكل محافظة، أو منطقة، والتنسيق بين مجالس التعليم المحلية والإشراف على التجارب والبحوث على المستوى الإقليمي، ووضع الخطوط العريضة للمناهج بناءً على تلك الفلسفة، ويعد الحكم المحلي أو الإقليمي صورة من صور الإدارة التعليمية.

  ومن صور المشاركة في صنع السياسة التعليمية على المستوى الإقليمي تشكيل مجالس الأمناء، والآباء والمعلمين، والتي تضم القيادات التربوية البارزة في المجتمع، ليكون بمثابة السلطة التشريعية للتعليم بالأقاليم، وتقترح هذه المجالس سن القوانين والنظم واللوائح الخاصة بالتعليم وإصدار القرارات التي من شأنها إصلاح التعليم.
- **صنع السياسات على المستوى المحلي:** يُعَد المستوى المحلي أدنى مستويات تنظيمات الإدارة المحلية، من حيث تقسيماته، وأجهزته العاملة في شؤون التعليم، وأقلها نسبياً في تحمُّل الأعباء، والمسؤوليات الأساسية في إدارة التعليم، وبالرغم من ذلك، يقع على عاتق الإدارة المحلية للتعليم تبعة النهوض به، والعمل على سد الثغرات التي قد تنتج عن التفاوت في اختصاصات السلطات على المستويين القومي والإقليمي، ومن مسؤوليات أجهزة صنع السياسة التعليمية على المستوى المحلي تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة من قبل السطات الإقليمية، ومن صور صنع السياسة

التعليمية على المستوى المحلي مجلس التعليم المحلي وهو المجلس الذي يربط مجموعة من المدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، والأكاديمية، والمهنية، في بيئة جغرافية واحدة.

ويشير كوغمن (kugemann,2002,24) إلى تقسمات أخرى لمستويات صناعة السياسات يمكن إيجازها فيما يلي:

- **صنع السياسات على المستوى العالمي Global level**: يمكن النظر إلى المستوى العالمي في صنع السياسة التعليمية على أنها ذلك المستوى الذي تعتمد فيه تشكيل السياسة التعليمية على المقارنات بين الأنظمة التعليمية الدولية.
- **صنع السياسات على المستوى القاري Continental level**: والذي يتم فيه تشكيل السياسة التي تنتهجها كافة المؤسسات على مستوى القارة ككل، والمقارنة بين السياسات التعليمية على مستوى القارات وبعضها، وذلك المستوى والمستوى السابق هما أقل المستويات التعليمية شيوعاً.
- **صنع السياسات على المستوى الوطني National level**: يعد المستوى الوطني هو أكثر المستويات شيوعاً في صناعة وتشكيل السياسة التعليمية، والذي يعتمد على إصدار قرارات سياسية مركزية حازمة بشأن السياسة التعليمية.
- **صنع السياسات على المستوى الإقليمي Regional level**: والذي يتم فيه تطوير السياسات التعليمية على مستوى الإقليم ككل، بقصد التخفيف من مستويات المركزية التي تتم على المستوى الوطني، والمشاركة في تحمل المسؤولية ما بين المستوى الوطني المركزي وبين المستوى الإقليمي.

ويلاحظ مما سبق أن صنع السياسات التربوية بشكل عام يتم على مختلف المستويات العالمي، والوطني، والإقليمي، والمحلي، حيث تشترك جميع المستويات أو بعضها في صناعة وصياغة السياسة التربوية حسب نظام الحكم السياسي المتبع في الدول المختلفة.

مراحل صنع السياسات التربوية:

تتضمن دورة صناعة السياسات التربوية الحركة من الظروف غير المرضية إلى الظروف التي تتسم برضاً أكثر، وهذه العملية لا تتم بشكل عشوائي، بل تخضع لتسلسل منطقي، يبدأ بنقطة انطلاق أولى وهي الفكرة، وينتهي في آخر المطاف بنتاج هو قرار معتمد من الجهات العليا.

وتمر علمية صنع السياسات التربوية بمراحل متعددة يمكن إيجازها فيما يلي (عياصرة، ٢٠١١، ٥٥):

١. **فترة عدم الرضا**: كعدم رضا بعض الفئات في المجتمع نتيجة الكبح والتقيد على نشاطاتهم بسبب وجود سياسة محبطة أو عدم وجودها.
٢. **إعادة صياغة وجهات النظر**: عندما تكون حالة عدم الرضا ملحوظة بشكل كبير يتم تنقية وجهات النظر وشرح وتفسير الشكاوى.
٣. **صياغة الأفكار**: من خلال ترجمة المآخذ السلبية للمجموعة صاحبة الشكوى إلى بدائل.
٤. **الحوار**: حيث يتم توسيع مدى المشاركة لتعزيز إمكانية نجاح البدائل المقنعة، وهنا يتم حماية المشاركين من الانتقاد بمنحهم الفرصة لتعديل البدائل قبل وصولها إلى المشروع.
٥. **التشريع**: وهنا يتم التوصل إلى الآليات الحكومية لتحويل البدائل إلى قانون.
٦. **التنفيذ**: بحيث يتم وضع القانون موضع التنفيذ.

ويرى جواد والمؤمن (٢٠٠٠، ٥٩) أن مراحل صناعة السياسات التربوية ذات أهمية كبيرة، حيث أنها تحدد المسارات العلمية، والتطبيقية، للسياسات الموضوعة موضع التنفيذ والتطبيق، وهذه المراحل كما يلي:

١. **الاستكشاف**: ويتم بدراسة الواقع الحالي من قِبَل المنظمة معرفة مدى تطابقه مع الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.
٢. **التشخيص**: ويتم بدراسة العلة في السياسات الحالية لمعرفة حجم ومدى تأثيرها على سير الأعمال، بمعنى تحديد حجم المشكلة.
٣. **الحاجة**: إقرار الحاجة من قِبَل إدارة المنظمة لوضع سياسة معينة في حقل من حقول العمل، وذلك يعني الإيمان بوجود المشكلة.
٤. **بدء الانطلاقة**: جمع المعلومات والبيانات لبدء انطلاقة المنظمة في تبرير الحاجة للسياسات الجديدة.
٥. وضع المعالجات: ويقصد بها وضع الحلول الممكنة للحالات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، وهي تمثل حالة بناء القاعدة الأولى لوضع السياسات المستقبلية.
٦. **الاختيار**: اختيار البديل الأنسب لسياسة المنظمة من بين البدائل التي طُرِحت في الخطوة السابقة.
٧. **المناقشات**: تقوم إدارة المنظمة بمناقشة السياسة المختارة مع الأفراد العاملين في المنظمة أياً كان مستواهم الإداري، للحصول على موافقتهم.
٨. **الإقرار والتنفيذ**: وضع الصياغة النهائية للسياسة أو السياسات التي تم اختيارها ومناقشتها لعرضها على الجهة المخولة بإصدار هذه السياسة بشكلها المكتوب.

٩. **المتابعة:** لا ينتهي أي عمل إداري بمجرد إصداره بشكل قرار، أو أمر يُطلَب من الآخرين تنفيذه، بل إن الأمر يتطلب المتابعة.

وتحدد سعاد عيد (٢٠١٣، ٦٢-٦٦) ورفاعي (٢٠١٥، ٤٥٤-٤٥٦) عملية بناء السياسات التربوية في ثلاث مراحل متكاملة ومتميزة وهي كالتالي:

أ. **المرحلة الأولى: صياغة السياسة التربوية:** وتختص هذه المرحلة بصياغة الأهداف وتحديد الأغراض التعليمية، أي ترجمة الأهداف المجتمعية العامة للسياسة التعليمية القومية إلى مبادئ واتجاهات رئيسية ترسم الإطار العام لها، كما تقدم بدائل مقترحة لاستراتيجيات عمل هذه السياسة. وتصاغ السياسات التربوية في صورة نص سياسي، أو وثيقة سياسية، أو خطاب سياسي، يتضمن في متنه مجموعة من المبادئ والقرارات التي تُستَمَد من نظام محدد للقيم، ومن استشراف للنتائج والأدوار المحتملة للسياسة، كما يتضح فيه انتظام المبادئ والقرارات وقواعد العمل، في رباط تحكمه الأولويات التعليمية والاجتماعية، ويبين كذلك المعالم العامة للاستراتيجيات والخطط المعنية بالتنفيذ.

وتُعَد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها، إذ تقرر الخطوط الأساسية للفعل، وتتوجه نحو المستقبل، وتسعى إلى تحقيق الصالح العام بأفضل الوسائل الممكنة، مما يتطلب أن تكون عملية تحديد السياسة وصنعها عملية علمية موضوعية تتسم بالعقلانية والمنهجية العلمية، فهي عملية منظمة لتشكيل المستقبل، يتم خلالها تفاعلات عميقة ومتنوعة بين القوى الرسمية الصانعة للسياسة والمؤثرة فيها وبين القوى غير الرسمية التي تعكس مطالب وضغوط الرأي العام وجماعات المصالح.

ب. **المرحلة الثانية: إعلان وتَبَنّي السياسة التربوية:** تختص هذه المرحلة بتقرير أو قبول الأهداف العامة للسياسة التربوية، وعلى أساس ترجيح أو تدعيم اتجاهات معينة، وتحويلها إلى استراتيجيات عمل، وخطط، وبرامج محددة، تستهدف تحقيق الأهداف العامة للسياسة التربوية، ويتم ترجمة هذه الأهداف إلى مجموعة قرارات خاصة ببعض البرامج والميزانيات.

ولذلك تُعد هذه المرحلة مرحلة الانتقال من المبادئ السياسية والأهداف والتوجيهات العامة إلى الجوانب العملية والتفصيلية الواضحة والمحددة، فضلا عن العمليات والممارسات الأخرى التي تستهدف كيفية تحقيق الأهداف وتقويمها.

ت. **المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة:** تختص هذه المرحلة بالعمل الفني والإجرائي المرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة التعليمية ومتابعتها، وذلك عن طريق تحويل الخطط والبرامج إلى نشاط فعلي يتم تنفيذه وتطبيقه في الواقع. ومعنى ذلك أن السياسة التربوية لابد وأن تنتهي بوضع خطة للتنفيذ، والتي

تعني مجموعة الإجراءات المتتابعة المحددة بزمان ومكان معينين، والتي تتخذ لتحقيق هدف معين ومحدد مسبقاً، مع تحديد الكلفة، ومصادر التمويل، ذلك لأنه مهما كانت السياسات أو البرامج جذابة ومفيدة فإنه لا طائل من ورائها إذا لم تكن من الناحية الإدارية قابلة للتطبيق ومرغوب في تحقيقها إدارياً.

ويرتبط بهذه المرحلة خطوة على درجة كبيرة من الأهمية وهي المتابعة، إذ عن طريقها يعلم واضعو السياسات التربوية إلى أي مدى يسير التنفيذ في الاتجاه الذي يحقق ما وضع سلفاً من أهداف، ومن ثم يمكن معرفة أوجه القصور والقوة في هذه السياسة. وتتكفل هذه العملية بإعادة فتح دائرة السياسة، إذا بفضلها تعلم الحكومة مثالب السياسة القائمة مما يدفعها إلى إجراء مشاورات جديدة تقتضي صياغة بدائل تعدل أو تلغي هذه السياسة، ويعقب ذلك، اختيار أحد البدائل ليكون بمثابة سياسة جديدة تباشر الحكومة تنفيذها وتطبيقها ومتابعة آثارها.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مراحل صناعة السياسات التربوية عامة ومرحلة التنفيذ خاصة لابد أن تتم بموافقة اجتماعية. وتشير أدبيات السياسات التربوية والتعليمية إلى مجموعة من القوى الاجتماعية والسياسية والدينية والاقتصادية التي تباشر تأثيرها على صنع السياسات التربوية في أي مجتمع من المجتمعات، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاث مجموعات مؤثرة في السياسات التربوية والتعليمية، ويختلف مدى تأثيرها باختلاف النظم السياسية في المجتمعات المختلفة، وهذه المجموعات كما ذكرها (السنبل وآخرون، ٢٠٠٨، ٦٦):

- **الجماعة المسؤولة عن تقديم التعليم**: وهي الجماعة الرسمية التي تمثل النظام التعليمي، ومنها وزير التربية والتعليم، والقيادات التعليمية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وهي الجماعة المسؤولة عن توفير فرص التعليم وتخطيط برامج التعليمي ومحتواه.
- **الجماعة المستهلكة للتعليم**: وتمثل أولياء الأمور والطلاب وأصحاب مؤسسات الخدمات والإنتاج التي تقوم بتوظيف مخرجات النظام التعليمي.
- **الجماعات الضاغطة**: ويمثلها جماعات المصالح المختلفة والقوى السياسية والفكرية والرأي العام ومنها أجهزة الدعوة الدينية، والأحزاب أو الجماعات السياسية، وأجهزة الإعلام والثقافة، ومجالس الآباء والمعلمين، والنقابات المهنية، والمنظمات غير الحكومية، وكل منها يستخدم قواه من أجل صياغة سياسة تحقق مطالبه وطموحاته.

كما يشير شعلان (٢٠١١، ٦١-٦٣) ومنار بغدادي (٢٠٠٩، ٤٤-٤٦) إلى وجود خطوات معنية لصنع السياسات التربوية ومنها ما يلي:

١. **تحديد المشكلة:** حيث يبدأ إعداد السياسة عند إحاطة الحكومة بموقف، أو مسألة، أو مشكلة معينة، تتضح من الشعور بعدم الرضا عن السياسة الحالية، واتفاق الآراء حول هذا الشعور، وعلم الحكومة بالمشكلة إما عن طريق أحد صانعي السياسة في البرلمان، أو الجهاز التنفيذي، أو الإدارات الحكومية، ثم تبدأ الجهة المسؤولة الرسمية في دراسة الموقف والأسباب التي أدت إليه، كما تُحدِد السياسة في ضوء أهداف الدولة.

٢. **جمع الحقائق:** عن طريق التشاور مع الأطراف المعنية مثل الهيئات، وجماعات المصالح، واللجان البرلمانية، حيث يتم بلورة الآراء حول نقاط محددة ووضع بعض التصورات للحول البديلة.

٣. **صياغة السياسات البديلة:** وهي مرحلة ظهور البدائل، حيث يبدأ وضع الحلول المختلفة للمشكلة، وهو ما تنهض به الأطراف صاحبة المصلحة، والمؤسسات العامة، والإدارات التي تقع المشكلة في نطاق اختصاصهم.

٤. **النقاش العام:** تخضع بدائل السياسة المقترحة لنقاش داخل المؤسسة الحكومية طبقاً للإجراءات الدستورية في مؤتمرات تعقدها الأحزاب، أو جماعات المصالح، أو الإعلام، والنقاش بين الحكومة والأطراف المعنية ومحاولة الوصول إلى اتفاق داخل الحكومة.

٥. **اتخاذ القرار:** وتتضمن المرحلة الخامسة حسم الاختيار بين البدائل بصدور قرار سلطوي ملزم من قِبَل الجهة الرسمية المختصة، ولا تمثل هذه المرحلة نهاية المطاف في عملية صنع السياسات، إذ تمثل مرحلة التشريع، حيث يتم اختيار أحد الحلول المفروضة، والقرار هنا لمجموعة من صانعي السياسة ذوي النفوذ، ثم تعرض السياسة المختارة على الهيئات التشريعية لإقرارها لتأخذ قوة القانون.

٦. **تنفيذ السياسة:** وتحتاج إلى توافر الاعتمادات المطلوبة، وتطبيق أساليب الثواب والعقاب على القائمين على التنفيذ.

٧. **التغذية العكسية:** عن طريقها يحدد صناع السياسة أوجه القوة والضعف وما يترتب عليها من آثار متوقعة وغير متوقعة، وبالتالي التأكيد على نقاط القوة ومحاولة علاج نقاط الضعف والقصور وتقليل آثارها.

ونلاحظ مما سبق أن علمية صنع السياسات التربوية ليست عملية بسيطة، بل تعتمد على المنهج العلمي في حل المشكلات، بمعنى أنها ليست عملية عشوائية أو عفوية، ويتبين أن مراحل صياغة السياسات التربوية متعددة، إلا أنها متتالية، ومتكاملة، ومتفاعلة، فيما بينها في اتجاه تحقيق الأهداف، ولكنها تخضع لتأثير مختلف الجماعات الرسمية وغير الرسمية، كما يتوقف نجاحها على مدى المؤازرة والتأييد الجماعي، كما تختص كل مرحلة منها بوظيفة محددة، وذلك لضمان سير النظام التربوي سيراً مطَّرداً نحو الأفضل.

آليات صناعة السياسات التربوية:

تتم صناعة السياسات التربوية في ضوء العديد من الآليات المختلفة، وفيما يلي عرض لأهم الآليات التي تستعملها الدول في صنع سياساتها التربوية والتي تمثل جزءاً من عملية صنع السياسة العامة في تلك الدول، وهي كالتالي (بغدادي، ٢٠٠٩، ٤٧-٥٠):

- **آلية الاستفتاء:** وتمثل هذه الآلية أولى الخطوات التي تقوم بها أي حكومة عند الشروع في أي إصلاح تعليمي، حيث توجه الحكومة استفتاء حول جوانب الإصلاح التربوي المطلوب، ويتم توجيهه إلى التربويون لأخذ رأيهم في الإصلاح المطلوب، وتكون التقارير والإجابات عن هذا الاستفتاء بداية الإصلاح التربوي عند صنع أي سياسة.
- **آلية إعلان الوثيقة:** تقوم معظم الدول بإعلان وثيقة تتضمن ملامح سياستها التعليمية والتغير المنشود، وغالباً ما يسبق صدور هذه الوثائق عدة خطوات تطبيقية، مثل عقد الندوات التي تناقش فيها مجموعة من المشكلات، ومثل المؤتمرات المتخصصة، التي تضم نخبة من أهل الاختصاص والخبرة، وورش العمل.
- **آلية الندوات والمؤتمرات التربوية:** وتعد مجالاً خصباً لمناقشة قضايا ومشكلات التعليم.
- **التأثير على الرأي العام (أجهزة الإعلام والصحافة):** تلعب أجهزة الإعلام، والصحافة التربوية، المجلات، والدوريات المتخصصة في مجال التعليم دوراً في صنع السياسة التعليمية بما تعرضه من أفكار وآراء تتعامل مع هذه السياسة.
- **ورش العمل:** بعد القيام بالدراسات والبحوث كخطوة أولى في سبيل إعداد سياسة تعليمية يلي هذه الخطوة تكوين ورش عمل تحضيرية تظل منعقدة لعدة أيام، وبعد الانتهاء من ورش العمل يتم التوصل إلى تقرير.
- **آلية الشبكات المساندة لصناعة السياسات:** تلعب ألية الشبكات المساندة دوراً بارزاً في علمية صنع السياسة، والتنسيق بين الأجهزة المختلفة، ومراقبة تنفيذها، وكسب التأييد الشعبي لهذه السياسات، من خلال دور كل من جهاز الخدمة المدنية، والشبكات المهنية التي تلعب دوراً في تعزيز تعلم الطلاب، وكذلك من خلال مجالس الآباء، والمجالس المحلية.
- **آلية المجالس الاستشارية:** يتم بمقتضاها إشراك القطاع الخاص مع الحكومة في صنع السياسات العامة، وتقوم الوزارات بتشكيل هذه المجالس، وتضم ممثلين من الحكومة، ومن نقابات العمال، والمؤسسات الأكاديمية، والجامعات، والمراكز البحثية، والمؤسسات الصحفية، وتناقش هذه المجالس السياسات التنموية التي تقع في اختصاصها.

- **الاستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الاستشارات:** وهي من الآليات المستخدمة في كثير من الدول النامية، وذلك للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة (الفارسي، ٢٠١١، ٨٥).
- **آلية التكنولوجيا:** يمثل الأساس المعلوماتي بُعداً هاماً في صناعة السياسات، وإذا غاب هذا البُعد انفصلت السياسة عن الحاضر والمستقبل معاً، واقتصر تأثيرها على ردود الأفعال، وعلى تسيير المشكلات والالتفاف حولها أكثر من اقتحامها والتخلص منها (شعلان، ٢٠١١، ٦٩).

أساليب صناعة السياسات التربوية:

تتنوع الأساليب المتبعة في صنع السياسات التربوية بتنوع السياقات الثقافية، والنظم السياسية، والأنماط الإدارية، وبتنوع العوامل التي تتحكم في صنع السياسات التربوية، فمنها العوامل السياسية، الاجتماعية، والدينية، والاقتصادية، وعوامل مرتبطة بصناع السياسة، كخلفياتهم الأكاديمية، وخبراتهم الميدانية، وقيمهم، واتجاهاتهم، وأنماط سلوكهم، ومن تلك الأساليب ما جاء في (القحطاني وإبراهيم، ٢٠١٢، ٣٨-٤٤)، (سعد، ٢٠١١، ٤٣-٤٩):

- **الأسلوب الأول: الطريقة العلمية:** تُعَد علمية صنع السياسة عملية علمية موضوعية لأنها تتبع في إجراءاتها منهج التفكير العلمي، وتتكون من عدة خطوات مترابطة، فهي عملية تطبق على مراحل تبدأ غالباً بمرحلة وضع الأهداف، ثم اختيار الطرق العلمية المختلفة لتنفيذها، ثم مرحلة التنفيذ، وتوفير الوسائل، والتمويل، والأجهزة المختلفة التي تساعد على ضمان نجاح عملية التنفيذ. فهي بذلك عملية تشمل عدة خطوات تبدأ بمعرفة المشكلة، وجمع الحقائق، والتشاور مع الأطراف المعنية، وصوغ السياسة البديلة، والنقاش العام، واتخاذ القرار وتنفيذه، والتغذية الراجعة.

ويمكن أن تعبر الخطوات التالية عن علمية هذه العملية (مطر، ٢٠٠٦، ٤٠-٤١):

- تقويم تمهيدي، واستقصاء يحدد المشكلة أو القضية وأبعادها.
- تحديد الأهداف وتوضيحها.
- فحص السياسات المحتملة (البدائل) وتقويمها، وتصور مدى تحقيقها للأهداف.
- اتخاذ القرار بعد عرض مجموعة الأفعال المختارة، وموازنة الآثار المتوقعة للبدائل المختلفة، واختيار الملائم منها.
- تحديد الوسائل الملائمة لوضع الأفعال التي اختيرت موضع التنفيذ.

- **الأسلوب الثاني: التفاوض:** يستمد التفاوض أهميته أحياناً من كونه الطريق الوحيد الممكن استخدامه في معالجة القضايا الخلافية، والوصول إلى حلول للمشكلات، وكل فرد مشارك في

العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ، لكنه في الوقت نفسه ليست لديه السلطة والنفوذ لإملاء إرادته على الطرف الآخر. وقد اكتسب التفاوض عناية خاصة متزايدة كآلية قوية فعالة في تصميم السياسات التعليمية وتنفيذها.

وتذكر منار بغدادي (٢٠٠٩، ٥١-٥٢) أن أساليب صنع السياسات تتنوع باختلاف النظم السياسية، واختلاف توازن القوى السياسية، ومن تلك الأساليب ما يلي:

- **المساومة:** ويتضمن أسلوب المساومة مفاوضات وحلولاً وسطى لتحقيق التعاون بين القادة والإداريين من أجل تحقق المصلحة العامة، ويتم اتباع المساومة كسياسة دولية في كل المجتمعات لتحقيق الصالح العام، وتُعَد المساومة أسلوباً هاماً لتحديد أفضل الاختيارات المطروحة للحصول على الموافقة.

وتشير سهير عبدالله (٢٠٠٣، ١٤٦) إلى أنه قد يحدث خلط بين مفهومي التفاوض والمساومة، وأوضحت أن المساومة ليست تفاوضاً، ولكنها جزء منه، لأنها تنطوي على عنصر الاشتراط، أما التفاوض فيبدو أنه أكثر ثراءً من مفهوم المساومة، حيث يهدف إلى تقريب وجهات نظر جميع الأطراف.

- **تكوين الائتلاف:** تستخدم بعض الجماعات أسلوب الائتلاف أو التحالف لتحقيق أهدافها في عملية صنع السياسة، ويتم ذلك من خلال الاشتراك في عدد من المنظمات والاتفاق على هدف ما، وحشد كل القوى لإنجازه.
- **التنافس:** وهو نشاط يسعى من ورائه طرفان أو أكثر إلى تحقيق نفس الهدف، يعتمد المنافس على تحقيق مرماه دون أن يقدم أدنى فائدة للخصم، وقد يلجأ المتنافسان إلى المساومة حفاظاً على وجودهما، كما في حالة تكوين الائتلاف الحكومي.
- **الصراع:** يحدث الصراع عندما تتعارض أهداف الفاعلين بصورة مباشرة، وحينما يؤدي نجاح أحد الطرفين إلى التسبب في خسائر مباشرة للطرف الآخر.
- **التعاون:** يتم التعاون عندما يستحيل فوز طرف دون الطرف الآخر، حينئذ يتم تعاون كل القوى، ويحدث ذلك في مواقف نادرة.

صانعو السياسات التربوية:

تُعَد علمية صنع السياسات في التربية من العلميات المعقدة، والمتميزة بتنوع مكوناتها، وهي عبارة عن معادلة تحمل طرفين هما (عبيدات، ٢٠٠٧، ٣٤):

- **صانعو السياسة:** ويستمدون سُلطتهم غالباً من الدستور والقانون بشكل رسمي.
- **منفذو السياسة:** وهم أعضاء في المنظمات التربوية، ينفذون ما أجمع عليه صانعو القرارات بهدف الارتقاء بالعملية التربوية في جميع أجهزة النظام التربوي.

وتتميز عملية صنع السياسات في التربية أيضاً باختلاف مؤسسات صناعتها من دولة لأخرى، حسب النظام السياسي في المقام الأول، وكذلك النظام الاجتماعي، والاقتصادي، وبالرغم من اختلاف الدول في توحيد مؤسسات صناعة السياسات في التربية إلا أن هناك شبه اتفاق على أنها تنقسم إلى مؤسسات رسمية، وغير رسمية. وهي كما يلي (عياصرة، ٢٠١١، ٦٣-٦٥):

أولاً: القوى الرسمية: وفي هذا الطرف من طرفي صنع السياسات تكمن السلطة السياسية كمؤسسة القصر، ورئاسة الوزراء، وهيئة الوزراء، ومجلس الأمة، وفيما يلي عرض لهذه الأطراف:

١. **رئيس الدولة:** حيث يتمتع رئيس الدولة سواءً الملك، أو الرئيس المنتخب، أو الأمير، أو غير ذلك، بسلطات واسعة، مستمدة من الدستور، والسياسات التربوية من ضمن هذه الصلاحيات.
٢. **رئاسة الوزراء والوزارات والمجالس العليا:** يتمتع مجلس الوزراء، والوزراء، وبصلاحيات كبيرة تشريعية، وتنفيذية، مستمدة من القوانين، والأنظمة، والتعليمات. فنجد مجلس الوزراء يشارك مع رئيس الدولة في صنع السياسات بشكل عام، والتخطيط والإشراف على تنفيذها، وأما الوزارات والوزراء، وبخاصة وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي والبحث العلمي تتمتع بوجود بعض المجالس العليا التي تهتم بوضع ورسم السياسات التربوية وتتابع تنفيذها.
٣. **مجلس الأمة:** يمارس مجلس الأمة (الأعيان والنواب) دوراً هاماً في هذا الإطار، بداية من الإسهام بالإقرار للقوانين، والتشريعات، وبمناقشة الحكومة بالسياسات بشكل عام، والتربوية بشكلٍ خاص، وبإبراز المطالب والمشاكل الشعبية.
٤. **المشرعون:** وهم من ذوي العلاقة بالمهام السياسية الرئيسة في الدولة، والمعنيين بوضع السياسة لعمل قانون وتكوين نظام سياسي، ويكون لهم دور أكبر في الدول الديمقراطية كما هو الحال في المجتمعات الغربية.
٥. **المؤسسات الإدارية:** حيث تختلف هذا المؤسسات في حجمها، ودرجة تعقيدها، والتنظيم التسلسلي، ودرجة استقلاليتها، وهذه المؤسسات تشارك في تطوير السياسات العامة على الرغم من الاعتقاد الذي كان سائداً في علم السياسة بأنها تنفذ فقط السياسات التي تقررها الأجهزة السياسية للحكومة، أما في الوقت الحالي فأصبحت المشاركة والتمازج بين السياسة والإدارة، ومن

هنا نجد أن المؤسسات الإدارية تتخذ العديد من القرارات التي لها نتائج سياسية ذات مدى بعيد وهي تُعَد مصدراً رئيساً لمقترحات التشريع ووضع السياسات العامة.

ويشارك الجهاز الإداري في صنع السياسات العامة لكونه الجهة التي تملك المعلومات عن قضايا السياسات والجوانب الفنية المتعلقة بتنفيذ تلك السياسات، من ذلك تلعب وزارة التعليم دوراً محورياً في صنع السياسات التربوية في كثير من الدول النامية (الحسين، ٢٠٠٢، ٢٣٧).

٦. **مراكز البحث والاستشارات**: وهي المؤسسات الاستشارية والبحثية الرسمية والتي تهدف إلى تطوير وتحديث السياسات التربوية، وتقديم المشورة لصناع السياسات التربوية مثل المركز الوطني للتطوير التربوي، والدراسات الاستشارية التي تقوم بإعدادها الجامعات.

٧. **المجالس النيابية**: يتركز دور الهيئة التشريعية (البرلمان) في وضع التشريعات أو القوانين التي تعمل في إطارها المؤسسات الحكومية، كما تتولى أيضاً الإشراف على نشاط الحكومة ومتابعة أدائها، وهي بصفتها ممثل لجماهير الشعب مسؤولة عن تحقيق مصالحه، فهي تعمل على نقل مطالب الشعب للحكومة من خلال إعطاء الفرصة للجماهير للإدلاء بأصواتهم، وحرية اختيار ممثليهم، أي أنها تقوم بدورها لصالح الشعب من خلال الممارسة الديمقراطية (بغدادي، ٢٠٠٩، ٥٧).

ثانياً: القوى غير الرسمية: بالإضافة إلى جماعة صانعي السياسة الرسميين، يشارك في صنع هذه السياسات جماعات أخرى، وبشكل غير رسمي من المهتمين في وضع السياسات العامة، وهذه الجماعات تعكس مطالب وضغوط الرأي العام مصلحة الجماعة ومنها ما يلي:

١. **جماعات المصالح**: تلعب هذه الجماعات دوراً هاماً في صنع السياسات وذلك حسب طبيعة الدولة والنظام الذي تتبعه ديمقراطية، أم ديكتاتورية، أم أنها دولة متقدمة صناعياً أو أنها دولة نامية. واهتمام هذه الجماعات عادة يكون بالتأثير على سياسات في حقل أو موضوع معين يعنيها، وقد يكون هناك تناقض بين هذه الجماعات وتضارب في المصالح بينها، ومن هذه الجماعات الشركات، والنقابات، والجمعيات، وغيرها.

٢. **الأحزاب السياسية**: ويكون اهتمامها بالنواحي السياسية خاصة المتصلة بالانتخابات من أجل التحكم في إدارة شؤون الدولة، وهذا يكون في الدول الديمقراطية التي تسمح بوجود وتعدد الأحزاب السياسية.

ويرى عبيدات (٢٠٠٧، ٦٠-٦١) أنه يمكن تقسيم المشاركين في صنع السياسة التربوية بشكلٍ عام إلى مجموعتين وهما:

١. **مجموعة الرسميين: وهم** الأفراد الذين لهم وجود فردي أو منظم، ويتمتعون بمسؤوليات ترتكز على الشرعية. وفي هذا يمكن تمييز خمس فئات رسمية تندرج تحت هذه المجموعة وهي التالي:

- **الفئة الأولى**: فئة رئيس الدولة الذي يقتصر دوره على تقديم النصح لهيئة الوزارة، بالإضافة إلى رئيس الوزراء، ومجلس الوزراء، ومجلس الأمة، والأحزاب السياسية في الحكومة، ويعتبر دور الفئات الأخيرة أكثر أهمية من دور رئيس الدولة في تحديد السياسة التربوية.
- **الفئة الثانية**: وتتضمن هذه الفئة وزير التربية والتعليم، ومديري مديريات التربية والتعليم في الميدان.
- **الفئة الثالثة**: وتتضمن المديريات العامة في مركز الوزارة، مثل المديرية العامة للامتحانات، والمديرية العامة للمناهج، والمديرية العامة لشؤون الموظفين، وغيرها.
- **الفئة الرابعة**: وتتضمن بعض الهيئات الحكومية، مثل: مكاتب رؤساء الوزارات التي تقدم النصح والمشورة حول السياسة التربوية، وأقسام الأبنية والصيانة، ومجالس الخدمات العامة.
- **الفئة الخامسة**: الهيئات الحكومية المتبادلة، حيث تلتقي هذه الهيئات الحكومية في فترات زمنية محددة، لمناقشة المشكلات التي تعرض عليها.

٢. **مجموعة غير الرسميين**: ومن أمثلتهم الأحزاب السياسية، ومجموعات المصالح، والوسطاء، والملفت للنظر أن الحدود بين هاتين المجموعتين غير واضحة.

وينوّه فتحي (١٩٩٣، ١٧٧) إلى أنه يكاد يكون هناك إجماع على ضرورة تنوع فئات صانعي السياسة بحيث تضم رجال التربية، ورجال السياسة، وأهل العلم والخبرة، وممثلي النقابات المهنية، وأساتذة الجامعات، ومسؤولي التعليم على المستويات القومية والإقليمية والمحلية، ومسؤولين من مراكز البحوث المتخصصة، وقد يرجع سبب تعدد فئات صانعي السياسات إلى طبيعة هذه السياسة، وتشعبها، وارتباطها الوثيق بكافة قطاعات المجتمع وأفراده. كما أورد القحطاني وإبراهيم (٢٠١٢، ٥٨-٦٢) بعض الفئات من صانعي السياسات التربوية وهم:

- **السُلُطات المحلية**: وهي توجد في الأقاليم أو المحافظات أو البيئات المختلفة بكل دولة. وقد أصبح الأخذ بإحدى صور النظام المحلي ضرورة فرضتها التغيرات السياسية والاقتصادية التي شهدها القرن العشرين، والتي تضع قيوداً على مفهوم الحكومة المركزية وإعادة النظر في دورها بما يعزز من دور أطراف المجتمع الأخرى في صنع السياسات بشكلٍ عام.

- **السُلُطات القضائية:** وهي تؤدي دوراً أساسياً في صنع السياسة العامة بدرجات متفاوتة بحسب الأنظمة السياسية. وتمثل قرارات المحاكم الاستئنافية والدستورية في الواقع العملي سياسات عامة ملزمة. كما يمثل مجمل الأحكام القضائية الصادرة عن المحاكم المدنية في مستوياتها القضائية المختلفة مصدراً غنياً من مصادر المعرفة القانونية، وفي كثير من الأحيان تشكل هذه المعرفة إقراراً لاتجاهات مجتمعية تسهم في رسم السياسة التعليمية.
- **وسائل الإعلام:** تساعد وسائل الإعلام دوائر صنع القرار السياسي وتزودها بالمعلومات، والحقائق اللازمة، ومعرفة اتجاهات الرأي العام، أو نبض الجماهير، مما يساعد على صنع القرار المناسب، أو وضع البدائل التي تحقق الأهداف القومية للجماهير، كما أن عملية صنع القرار السليم تتوقف على نوع وكمية ودقة الحقائق والمعلومات التي تنقلها وسائل الإعلام إلى المسؤول عن صنع القرار، ثم هي بالتالي تصبح وسائل الإعلام أداة أو وسيلة لنقل القرارات التي يتخذها صانع القرار ونشرها للجمهور المعني بها.
- **الرأي العام:** ينصرف الحديث عن الرأي العام إلى هؤلاء الذين يكونون رأياً حول القضية ذات الأهمية في التعليم أو غيره، وتوجد ثلاث قوىً تتحكم في اتجاهات الرأي العام وتحدد مساره من خلال وسائل الإعلام أولها: الأوضاع الرسمية للسلطة وللدولة، والتي تحدد نظم المجتمع وتشمل السياسة والاقتصاد والقانون والدين، وثانيها: القوى التقليدية مثل العادات والتقاليد. وثالثها: القوى الثقافية وتشمل العلم والأدب والفن والتعليم والخدمات الاجتماعية، ولا يمكن لأي نظام سياسي مهما كانت طبيعته أن يتجاهل توجهات الرأي العام لدى المواطنين في قضايا التعليم أو غيرها.
- **المنظمات الدولية:** حيث أن رسالة المنظمات الدولية على اختلاف مناحيها تختص بتطوير سياسات تنموية يمكن للدول الاسترشاد بها حين وضع السياسات العامة، ومنها السياسات التعليمية. فالدول الأعضاء في تلك المنظمات تتوقع من تلك المنظمات أن تؤدي دور المرشد وأن تساعدها على استنباط مناهج وأساليب يمكن أن تيسر حل مشكلات التعليم وذلك على ضوء تحليل المشكلات العالمية ولا سيما مسألة التربية وتطورها.

يتضح مما سبق أن صناعة السياسات التربوية تحظى باهتمام شرائح متنوعة من المجتمع، وأن إحكام صناعة السياسات واستنارة صانعيها بكل جديد ومتجدد أمرٌ ضروري، ولكن الأمر لا يتوقف كثيراً على رسم السياسات الرشيدة، والأهداف السامية، والتطلعات الطموحة، وما ينجم عنها من خطط تنموية منقحة، بل بما يتحقق على أرض الواقع العملي الإجرائي من إنجازات في ميادين الأداء التربوي التطبيقي، وهذا لا يمكن

إلا من خلال عمل متكامل من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وتطبيق مبادئ التفكير والتخطيط العلمي لتلك الصناعة.

وتجدر الإشارة إلى تنوع القوى المساهمة في صناعة السياسات التربوية، وذلك لتعدد الأنظمة السياسية من جهة، وتمايز القوى الاجتماعية داخل المجتمع الواحد من جهة أخرى، كما أن تأثير هذه القوى والأدوار التي تقوم بها تتصف بالنسبية، فهي لا تؤدي أدواراً متساوية ومتشابهة في مختلف مراحل السياسات التربوية، بل إن اهتماماتها قد تقتصر على نوع معين من السياسات، أو مرحلة معينة، أو أسلوب معين، وبشكلٍ عام يمكن ملاحظة تأثير النظام السياسي والعوامل الحاكمة له على صناعة وصياغة السياسات التربوية، وهذا يتطلب التنسيق بين هذه العوامل والمؤسسات المسؤولة عن صناعة السياسات حتى يكون التأثير إيجابياً لتطوير السياسات، والوصول لتحقيق الأهداف والطموحات التي تنشدها الدولة والمجتمع بكامل أطيافه.

نظريات صنع السياسات التربوية:

إن دراسة وتحليل السياسات التربوية لا يمكن القيام به بدون الرجوع إلى توجهاتها الفلسفية والفكرية والأخلاقية، فاتخاذ القرار في هذا المجال أكثر من غيره في المجالات الأخرى إذ يتم باسم القيم العليا، وتبرره الأفكار والمبادئ؛ وبالاطلاع على أدبيات الفكر التربوي والإداري، نجد مجموعة من النظريات التي يمكن الاستفادة منها في صنع السياسات التربوية في أي مجتمع ومن هذه النظريات:

١. **نظرية النُظم**: تتناول هذه النظرية السياسة العامة باعتبارها إحدى مخرجات النظام السياسي والذي يتم خلال مؤسساته تحويل متطلبات المجتمع والقيم الموجودة فيه إلى سياسات عامة وذلك على النحو التالي (شعلان، ٢٠١١، ٥٤):

- تمثل المدخلات مطالب ورغبات الأفراد والجماعات والتي تتكون في إطار بيئة المجتمع والموارد الموجودة فيه.
- خلال عملية التحويل يستقبل النظام السياسي عبر مؤسساته المدخلات في صورة مطالب أو تأييد، وتتحول هذه المدخلات إلى مخرجات أو نواتج.
- المخرجات تتشكل في إطار بيئة المجتمع، ونمط نظامه السياسي، وتتمثل في السياسات العامة للنظم المختلفة في المجتمع.
- التغذية الراجعة، وخلالها يتم دراسة تأثير السياسات على المجتمع ومدى تحقيق هذه السياسات لأهدافها وكيفية إشباعها لحاجات المجتمع، أو إحداثها لمطالب جديدة، مما يشكل مدخلات للسياسات مرة أخرى، وبهذا تبقى عملية صنع السياسة في دائرة متصلة بين المدخلات والمخرجات.

وترى منار بغدادي (٢٠٠٥، ٣٨) أنه في ضوء هذه النظرية يتم وضع أهداف مرغوبة تحقق العدالة الاجتماعية، وأن هذه النظرية تناسب نُظم العالم الثالث، كما تناسب أغلب السياسات العامة، وباعتبار أن التعليم نظامٌ مستقلٌ بذاته، وفي نفس الوقت يتفاعل مع نظم المجتمع الأخرى التي ترتبط بالنظام السياسي، فإن السياسة التعليمية في إطار نظرية النظم تعد إحدى نواتج أو مخرجات هذا النظام والتي يتم صنعها من خلال مؤسساته في عدد من الخطوات على النحو التالي:

- تتحدد السياسة التعليمية من خلال ما يتم طرحة من تطلعات المجتمع وطموحات الأفراد في مجال التعليم، والتي تتحقق من خلال النظام التعليمي.
- داخل مؤسسات النظام السياسي تتم عملية التحويل، حيث يتم تحويل المدخلات باستخدام آليات صنع السياسة العامة إلى مخرجات، أي أنه يتم صياغة المبادئ أو الأهداف الموجهة لنظام التعليم، والتي بتحققها يتم تلبية ما تم طرحه من متطلبات.
- تمثل هذه الأهداف أو المبادئ بعد صياغتها مخرجات السياسة التعليمية التي يتم إعلانها.
- قياس مدى تطبيق هذه الأهداف في الواقع الفعلي، وتحديد نتائجها أو آثارها من خلال تقرير مدى إشباع السياسة لأهداف المجتمع وأفراده في مجال التعليم، أو خلقها لمطالب أخرى جديدة تمثل مدخلات للسياسة مرة أخرى.

٢. **النظرية المؤسسية:** تعتمد هذه النظرية على الإجراءات والمعايير والمستويات التي تضع قواعد العلاقات بين الأفراد والوحدات المختلفة ودراسة العمليات السياسية داخل المؤسسات الحكومية مع التأكيد على الجانب السلوكي للمشاركين في علمية صنع السياسات التعليمية في المستويات الإدارية المتعددة، كما تركز النظرية المؤسسية على توحيد الآليات ومراقبتها من خلال المنظمات العامة ومدى تنفيذ القوانين التي يتم بواسطتها تسوية الصراعات السياسية والاجتماعية، وتهتم بالعلاقات بين القوى السياسية والاجتماعية من خلال مجتمع مؤسسي (شعلان، ٢٠١١، ٥٥).

وتنطوي عملية صنع السياسات التعليمية في ضوء النظرية المؤسسية على أدوار مؤسسية وهي مسألة تشريعية تحكمها إجراءات وقوانين، كما أنها إجراءات تنفيذية وتقويمية، ويعتمد الشكل المؤسسي لعملية صنع السياسات العامة على النظام السياسي في المقام الأول ثم النظام الاجتماعي والاقتصادي (بغدادي، ٢٠٠٥، ٣٧).

٣. **النظرية العقلانية:** تعتَبِر هذه النظرية السياسة العامة سياسةً عقلانية راشدة، حيث يعمل صانعو السياسات خلالها على استخدام الأساليب المنطقية لتحديد أفضل الطرق لوضع الأهداف وكيفية تحقيقها، فهم قد يحتاجون إلى وضع سياسات أو اتخاذ قرارات حاسمة في وقت محدد، وعليهم أن

يقوموا في نفس الوقت بعقد تسويات أو موازنات لتقديم سياسة مقبولة على أساس منطقي، وتشير الكتابات في هذا المجال إلى أن هذه النظرية من أفضل النظريات المستخدمة، حيث يمكن من خلالها:

- التمييز بين المشكلات الخاصة بالسياسة وبين المشكلات الأخرى.
- دراسة ترتيب أهمية الأهداف والقيم أمام صانعي السياسة.
- دراسة البدائل أو الاختيارات المتعددة التي ترتبط بالمشكلة المطروحة.
- تحديد نتائج السياسة المعلنة من حيث نفقاتها، فوائدها، مميزاتها، عيوبها.
- مقارنة الاختبارات والنتائج الحالية بالبدائل أو الاختبارات والنتائج السابقة للسياسة.
- وضع السياسات وتحديد الاختبارات والنتائج التي تعمل على تحقيق أهداف السياسة، ومن ثم يكون ناتج هذه العلميات بمثابة سياسة عقلانية (شعلان، ٢٠١١، ٥٦).

وتشير منار بغدادي (٢٠٠٥، ٤٠) إلى أن النموذج العقلاني يمثل الاتجاهات التي تتعامل مع عملية التخطيط الإداري وصنع السياسات العامة، على أساس أنها عملية تخطيط تحتاج إلى شبكة من المؤسسات ويقوم بها صناع السياسة، والمدراء، والخبراء، من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي: القرارات السياسية التي تدور حول القيم، ثم التحديد العقلاني لها من خلال خطوات متسلسلة زمنياً، مع أخذ تأثير البيروقراطية في صنع السياسة التعليمية بعين الاعتبار. ويمكن اعتبار العقلانية أفضل السبل لوضع السياسة التعليمية، حيث يتم تحديد الأهداف، وترتيبها من حيث أهميتها في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمجتمع، ودراسة الاختيارات المتاحة ومن ثم تحديد نتائج السياسة التعليمية ثم اختيار أفضلها.

٤. **نظرية الجماعة:** تستند هذه النظرية إلى أن صنع السياسات نتاج لتنافس جماعات المصالح في التأثير على صنه السياسة التعليمية بما يكفل الدفاع عن حقوق ومصالح أفرادها، ويعد تحليل أصحاب المصالح من الطرق التي ينبغي لصناع القرار ومسؤولي التخطيط الاهتمام بها عند وضع سياسات المؤسسة.

وتكون مهمة النظام السياسي في ضوء هذه النظرية هي وضع قواعد التفاعل بين جماعات المصالح المختلفة وتنظيم الأولويات، وإصدار حلول توفيقية في شكل سياسة عامة، ومن ثم تكون سياسة المؤسسة هي نتيجة حل وسط بينها وبين الجماعات، وعملية صنع القرار الناشئة عن هذه الحل ستكون ديمقراطية ومستقرة (شعلان، ٢٠١١، ٥٧).

٥. **نظرية التراكم التدريجي (التدرج البطيء):** تستند هذه النظرية إلى أن صنع السياسة يتضمن كل القرارات التدريجية والأساسية في المستقبل استمراراً للسياسات السابقة، وعلى ذلك فالسياسة

العامة الحالية تمثل استمراراً للأنشطة الحكومية السابقة، ولكن يتخللها بعض التعديلات الجزئية بالتدريج وخلال هذا التدرج البطيء تحدث تغيرات جوهرية في السياسة، وتتلخص هذه النظرية في عدد من الخطوات تتمثل في:

- اختيار الأهداف ودراسة أسلوب أو نمط الأداء
- اختيار أقرب الأهداف اتصالاً بالمشكلة المطروحة وإضافته تدريجياً لتنفيذه ضمن أهداف السياسة.
- تقويم نتائج كل اختيار، والمراجعة المستمرة للمشكلات.
- مناقشة النتائج، والعمل للحصول على موافقة الأغلبية.

وتلقى هذه النظرية قبولاً في النظم التعددية، حيث أنها تتيح فرصة المشاركة من خلال تقديم حلولٍ عملية، ومحددة، ومتفقٌ عليها في نفس الوقت، كما تتسم بالواقعية، حيث أنه يمكن تعديلها وفقاً لظروف واقع المجتمع، وتتيح الوقت لصانعي السياسة لجمع المعلومات اللازمة للتأكد من صلاحية البدائل المطروحة، ودراسة نتائج وآثار هذه البدائل (شعلان، ٢٠١١، ٥٧-٥٨).

٦. **النظرية التعددية:** وتركز هذه النظرية على أهمية دور الدولة في صنع السياسة التعليمية، ودور الجماعات والسلطات المحلية والمنظمات الأخرى، ويتضمن هذا التحليل مبدأً أساسياً هو أن السياسة التعليمية في بعض الدول تنتج عن شراكة بين الدولة والسلطات المحلية ونقابات المعلمين والأحزاب السياسية، وهذا يضمن توزيع السلطة، وأن يمارس كل شريك اختصاصاته بنوع من الاستقلال.

ويستند الأساس الفلسفي للنظرية التعددية إلى فكرة وجود أكثر من مبدأ أساسي واحد للوجود، وهي الفكرة التي يتفق عليها مجموعة من الأنظمة السياسية، مثل المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وتركز النظرية التعددية على مبدأ التوازن بين الطبقة الرأسمالية والدولة، من خلال المنظمات اللامركزية الصغيرة، وتؤكد على الديمقراطية، والحرية، واستقلال المنظمات، ووجود مصالح وقيم متصارعة في المجتمع، ووجود مؤسسات يمكن من خلالها التعبير عن المصالح والآراء المختلفة على أحزاب سياسية متنافسة ويسمى النظام الديمقراطي التعددي، كما تعتمد التعددية على فكرة إنشاء آليات استشارية تسمح بتدخل مستمر للمواطنين في التخطيط وصنع القرار (Shafritz,1998,1675).

كما يركز صنع السياسة التعليمية في التعددية السياسية على مبدأ المنافسة بين الجماعات الاجتماعية وجماعات المصالح ويهتم هذا الأسلوب بالعلم والخبرة والتخطيط (كمال، ٢٠٠١، ١٨١).

وتنقسم التعددية إلى تعددية تقليدية وتتميز بأنها ضد مفهوم الحاكم المطلق أو الديكتاتورية، وتعتمد على توازن القوى الاجتماعية لمنع الأحادية في الدولة، وأن الجدارة شرط للنظام السياسي الذي له أكثر من مصدر سلطة واحد؛ أما التعددية المعاصرة فهي تؤكد على توزيع القوى السياسية، وأهمية الاقتراع والانتخابات في النظام السياسي، وتشترط وجود تشريعات لأنشطة جماعات الضغط. والتعددية هي إحدى تطورات المنهج الليبرالي في الولايات المتحدة الأمريكية، التي ركزت على أهمية جماعات المصالح، وعلى وجودهم كقوة سياسية لها قدرة على التأثير على صناع القرارات، وحرية التعبير، ورقابة الرأي العام على المؤسسات السياسية، واتساع رقعة المشاركين في علمية صنع السياسة في الدولة يعتبر الأساس الذي قامت عليه الأحزاب السياسية وجماعات المصالح (بغدادي، ٢٠٠٩، ٣٢)

أسس بناء السياسة التربوية:

هناك العديد من الأسس التي تبنى عليها السياسات التربوية، سواءً على المستوى النظري أو على المستوى العملي، وهي بمثابة الدعائم والأصول التي تقوم عليها أي سياسة تربوية، وتُعَد في نفس الوقت معايير للحكم على نجاح السياسة ومدى ملاءمتها لآمال وتطلعات الدولة والمجتمع، وهذه الأسس كما جاءت في (سعد، ٢٠١١، ٥٠-٥٧)، (Alexander,2012)، (القحطاني وإبراهيم، ٢٠١٢، ٤٥-٥٣):

١. **الأساس الديني**: لابد لأي سياسة تعليمية أن تُعنَى بالجانب الديني كسبيل لتكوين ما يسمى بالضمير الديني، الذي ينعكس على كل الممارسات والسلوكيات الشخصية والجماعية. والعناية بهذا الجانب إنما هي عناية بالتديُّن وبالفطرة، وترجمة حقيقية لمشاعر الأفراد الدينية. وإن أي سياسة تربوية لا تراعي هذا الجانب تمتلك أسباب فشلها، حتى وإن كان نجاحها واضحاً، فالدين الإسلامي هو حتماً باعتباره وحي في أصله، وخاتم الأديان السماوية، يستند إلى براهين علمية وأحكام قطعية صالحة لكل زمان ومكان، فالعودة إلى الإسلام باعتباره أساساً للسياسات التربوية تستتبع نتائج مهمة في طبيعة التربية التي يرجى تطويرها.
٢. **الأساس الفلسفي**: من الضروري وجود فلسفة واضحة تحكم كل أنواع السياسات الاجتماعية بما فيها السياسة التربوية، مع ضرورة اشتقاق هذه الفلسفة من طبيعة المجتمع، وهذا لا يعني بالضرورة أن هناك انفصال بين الماضي وما يمثله من خبرات وبين الحاضر وما يمثله من إنجازات والمستقبل وما يمثله من تحديات (السيد وإسماعيل، ٢٠٠٦، ٢٦٤). وحين تنبثق السياسة التربوية من نظام اجتماعي له أبعاده الثقافية والأيديولوجية والسياسية والاقتصادية فهي تعبر عنه وتسعى

إلى تطويره، مع الأخذ في الاعتبار المبادئ الثابتة، مثل مبدأ تكافؤ الفرص، والتحرر من الضغوط التي تمليها الهيئات والمؤسسات الدولية.

٣. **الأساس العلمي**: السياسات التربوية كأي سياسة أخرى لا يمكن صنعها من دون الاعتماد على قواعد أساسية للمعلومات تتضمن معلومات عن كل عناصر المنظومة التعليمية بالتفصيل. وتعد عملية الحصول على البيانات والمعلومات والتأكد من صدقها أهم مرحلة من مراحل صنع السياسة. لذا يعتمد صنع السياسة التربوية اعتماداً أساسياً على نتائج البحوث التربوية التي تُعد أداةً رئيسة لإنتاج المعلومات وفهم الظواهر والمشكلات (جورج، ٢٠٠٤، ١٨)، كما تُعد مصدراً أساسياً من مصادر المعلومات التربوية، فهي تسهم في صنع السياسة من عدة نواحٍ، فقد تستحث صانع السياسة على سرعة اتخاذ قرار معين، وتقترح آليات جديدة لتطوير التعليم، وتضيف الوعي في المناقشات والمفاوضات التي تحدث داخل عملية صنع السياسة، وتطرح حلولاً إجرائية لمشكلات قائمة، وتجري مجموعة من الإسقاطات التي يمكن من خلالها توقع باحتياجات التعليم مستقبلاً.

٤. **المشاركة**: من منطلق أنه لا يوجد شخص أو جهة واحدة أو مؤسسة بعينها تعرف كل شيء، فإنه لابد من إشراك المعنيين ذوي الصلة في صنع السياسة التربوية لبيان وجهة نظرهم في قضايا التعليم، ولتجنب المعارضة، وتدعيم قضية معينة، ولإضفاء الشرعية على الجهود التي تبذل في صنع السياسة. وتتحقق المشاركة باستخدام أساليب متعددة كالحوار، وهو أسلوب أو آلية من آليات المشاركة.

ويجب أن تصنع السياسة التربوية من أسفل إلى أعلى، أي يشارك في صنعها المستفيدون، والمنفذون، والممارسون، والرأي العام، وهذا ضمانٌ مبدئي لنجاح السياسة. ويزيد فشل السياسة وتزداد الفجوة بينها وبين التنفيذ إذا صُنِعَت من أعلى إلى أسفل، أي يصنعها الأفراد الذين يشغلون قمة الجهاز الإداري، وهذا يُعد اللغز الرئيس لانفصال السياسة عن التنفيذ (Cohen, Moffitt, Goldin, 2007, 519).

٥. **النظرة المستقبلية**: ينبغي أن تكون السياسات التربوية في جملتها سياسات بعيدة المدى، الأمر الذي يفترِض ضمان نوع من الدوام لما يجري من خيارات، وما ينفذ من إصلاحات. لذا ينبغي أن تتجاوز السياسات التربوية مرحلة السياسة القصيرة النظر، أو الإصلاحات المتلاحقة المعرضة للتغيير مع تغير الحكومات. وينبغي كذلك أن تستند إلى تحليل مدقق لأوضاع النظم التعليمية، فتعتمد على عمليات تشخيص مؤكدة وتحليل مستقبلي ومعلومات عن السياقين الاجتماعي والاقتصادي، ومعرفة للاتجاهات العالمية، وتقييم النتائج.

كما ترى نادية كمال (٢٠٠١، ١٨٥) أن نتاج السياسات التربوية يرتبط بالمستقبل أكثر من ارتباطه بالحاضر، والأجيال التي توضع لها السياسة ستكون مسؤولة عن المستقبل وتشكيله ومعالجة قضاياه، وهذا يقتضي أن يتوافر لصانعي السياسة مجموعة من الدراسات المستقبلية لصياغة النماذج وتصور السيناريوهات وتحديد البدائل.

٦. **الجمع بين الأصالة والمعاصرة:** يعني ذلك المحافظة على الثوابت الراسخة التي لا تتغير بتغير الأشخاص ولا الأزمان، وبذلك تحافظ على الموروث الثقافي للمجتمع، وفي الوقت ذاته تتطور وتتماشى مع المستجدات التي تحدث داخل المجتمع أو خارجه، فعلى سبيل المثال، يجب على السياسات التربوية أن تتعامل مع المفاهيم الجديدة مثل التعليم المتميز، والجودة في التعليم، والتعلم عن بُعد، تلك المفاهيم التي ظهرت نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والانفجار المعرفي الذي حدث في المجتمع لتواكب بذلك مستجدات العصر، شريطة المحافظة على الثوابت التي لا تتغير، والتي يجب أن تلتزم بها أي سياسة مثل المجانية، وتكافؤ الفرص وغيرها.

٧. **ربط التعليم باحتياجات سوق العمل:** أن التعليم استثمار له عائد اقتصادي واجتماعي، ولا معنى لاختيار سياسات لا تراعى فيها الناحية الاقتصادية، لذلك لابد من التعرف على موقع المشروعات التعليمية في خطة التنمية الشاملة، ومدى تحقيق أهدافها، والعائد المتوقع منها، ودورها في تلبية احتياجات سوق العمل كمّاً وكيفاً (نخلة، ٢٠٠٣، ٥٨). ولابد من أن تلائم مخرجات السياسة التربوية التطور الاقتصادي وآليات السوق، فيستفاد من تلك المخرجات في تطوير المجتمع ونهضته. فلا تصير جهود السياسة نظريات فقط من دون أن يكون هناك تطبيقات، أي لابد من الاستفادة من هذه الطاقة البشرية الهائلة. لذا فالحاجة لقوى عاملة مؤهلة ومدربة ستكون الحافز لصانعي السياسات التربوية على التوسع في التعليم وجودته.

مكونات السياسات التربوية:

تتحدد السياسات التربوية في ضوء عدة مكونات، ولا تكتمل بدونها، وهي بالتالي تشكل في مجملها السياسات التربوية، وهذه المكونات هي التالي (عيد، ٢٠١٣، ٤١-٤٥):

أ. **السياق:** يشير السياق إلى بيئة السياسة التربوية، التي تتشكل من مجموعة من العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية التي أدت إلى اعتماد سياسة معينة دون أخرى، ووضع قضية ما ضمن الأجندة السياسية في وقت معين ربما لم لكن لها نفس الاهتمام في أوقات أخرى.

والسياسات التربوية تتم في وسط مجتمعي محدد تتشكل وفقاً لعناصره، ومن هذه العناصر:

- **السياق السياسي**: ويتوقف درجة ونوعية تأثيره على التعليم بحسب النظام السياسي القائم في المجتمع، هل هو نظام ديمقراطي يسمح بمشاركة قوى غير رسمية عند مناقشة القضايا التعليمية، أم هو نظام ديكتاتوري يقوم على المركزية الصارمة التي تجعل ابسط القرارات واعقدها في يد الإدارة السياسية العليا.
- **السياق الاقتصادي**: للمستوى الاقتصادي تأثيراً في السياسات التربوية، تتحدد سياسة التعليم من الناحيتين الكمية والكيفية بمشروعات إنماء رأس المال، وإنتاج السلع، وخدمات الصحة، والسكن، وخدمات الثقافة، ومطالب الإدارة، والأجهزة السياسية وغيرها، وفي المقابل يوفر النظام الاقتصادي المقومات المادية الأساسية للنظام التعليمي ليحسن قيامه بعملة، ولا يقتصر دور الاقتصاد على تمويل التعليم وسياسات تنميته، بل تمتد إلى التأثير في مناهجه.
- **السياق الاجتماعي**: يُعد المجتمع بُعداً رئيساً من أبعاد العملية التعليمية، إذ تتنوع هذه العملية بتنوع الفلسفات الاجتماعية، وتختلف باختلاف تصور هذه الفلسفات لمفهوم الفرد وعلاقته بالمجتمع وأفراده ومنظماته، ومن ناحية أخرى، فإن من الأهداف الاجتماعية للتعليم إكساب الطلاب قدراً مشتركاً من الثقافة القومية.

ب. **النص**: يُعد النص مكون من مكونات السياسة التربوية، ويقصد به مضمون السياسة، الذي يعبر عنه في مجموعة الوثائق السياسية التي تعكس الأيديولوجية المحركة لمتخذ القرار السياسي. ويتضمن النص السياسي أو الوثيقة السياسية أو الخطاب السياسي عند صياغته عدداً من المحاور التي تشكل في مجملها السياسة التربوية ضمن الإطار المجتمعي، وتتضمن هذه المحاور:

- المبادئ والأهداف العامة للسياسة التربوية.
- الاستراتيجيات.
- خطط وبرامج ومشروعات العمل.

ت. **النتائج**: يعد هذا المكون الخطوة المكملة لعملية تنفيذ السياسة التربوية، حيث تعنى النتائج بالتغيرات التي تحدث نتيجة تطبيق سياسة تعليمية معينة، وهذا التغيير يمكن قياسه، ويشمل الجانبين الكمي والكيفي وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتائج تنفيذ الخطة الإجرائية المرتبطة بهذه السياسة. ولقياس نتائج سياسة تربوية موضوعة لابد من التوازن والتوافق بين الدولة وجماعات المصالح وغيرها من القوى الفاعلة في السياسة، والتي على أساسها تتحدد أهداف السياسة التنفيذية.

مصادر السياسات التربوية:

السياسات التربوية لا تنشأ بالصدفة، أو بصورة فجائية، وإنما تتطلب بذل جهود منظمة لتحقيق أغراض أو توقعات يستهدفها المجتمع، أو أفراده في مرحلة من مراحل تطوره، لذا يُعَد المجتمع بفلسفته العامة، ومؤسساته المختلفة، وتوجهاته الدينية، والاجتماعية، والثقافية، مصدراً رئيساً للسياسات التربوية تَستَمِد منه غاياتها، وأهدافها، وسماتها، وتوجهاتها، ولأن المجتمع بكافة أطيافه جزء من العالم المحيط به، فإن هناك ثمة مصادر يمكن الاستفادة منها في صناعة وصياغة السياسات التربوية ومن هذه المصادر الآتي (أبو ناصر والجغيمان، ٢٠١٢، ٣٨)، (الألمعي، ٢٠٠٨، ٧٩):

١. **العقيدة الدينية للمجتمع:** يُعَد الدين من الركائز الأساسية لكثير من دول العالم، ومنها بعض الدول الإسلامية والعربية التي اعتبرت الإسلام منطلقاً لصياغة وصنع السياسة التربوية، فقد نصت وثائق السياسات التربوية والتعليمية في بعض الدولة الإسلامية والعربية على الدين الإسلامي، وجعلته من أهم مرجعيات السياسة التربوية والموجه لها؛ وفي المقابل فإن بعض الدول رفضت ربط التعليم بمنهج ديني محدد باعتبار الجوانب العلمانية.
٢. **الخبرات التاريخية:** وتأتي من خلال الاتصال المعروف بين مراحل تطور كل أمَّه من الأمم، بحيث يجيء حاضرها من خبرة ماضيها، فلا يكرر أخطائها، ويتجه للتطور والتقدم.
٣. **الخبرة الأجنبية:** الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال العلوم والتقنية، وذلك وفقاً لشروط الاستعارة التربوية، مع الأخذ بعين الاعتبار التعاليم الدينية، والظروف، والعادات، والتقاليد المحلية، الذاتية والحضارية.
٤. **الفكر التربوي:** من خلال الأخذ بالنظريات التربوية الحديثة، والعلوم النفسية والسلوكية، والأخذ بآراء الباحثين والمفكرين، واجتهادات العقول التي تميزت بالإبداع والابتكار.
٥. **البُعد الدولي والإقليمي:** فهناك علاقات ومصالح متبادلة بين الدول، يجب مراعاتها، وتحرص كل دولة على تحقيق ما يعود على مجتمعها بالنفع والصلاح من هذه العلاقات، بالإضافة إلى أن هناك دول تحتاج إلى معونات مادية وبشرية أو علمية أو بعثات دراسية من دول أخرى.
٦. **أنظمة ولوائح المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية:** ترتبط العديد من دول العالم بالاشتراك في عضوية المنظمات الدولية والإقليمية، وكل من هذه المنظمات والهيئات لها أنظمتها وتشريعاتها التي تلزم الدول المشاركة فيها بتطبيقها، والعمل بها، مما يجعل خططها وبرامجها ومشروعاتها ومواثيقها جزءاً من السياسات التربوية في الدول الأعضاء، ومصدراً من مصادر بنائها.

ويرى السنبل وآخرون (٢٠٠٨، ٦٤) أن المصادر التي يمكن أن تستخدمها السياسات التربوية تكاد تنحصر فيما يلي:

١. **السِمة الوطنية:** وتمثل الآراء والأفكار والاختيارات الأساسية التي تعبر عن موقف الوطن من المشكلات والقضايا والمفاهيم الأساسية، وتتشكل عادة من ذاتية الأمة ومصالحها وطموحاتها وتراثها، فيشعر المواطنون أن لهم شخصية تميزهم عن غيرهم من الأمم.
٢. **حركة الواقع:** تعبر هذه الحركة عن الممارسة، وتعد بمثابة المعمل الذي تختبر فيه الأفكار والاتجاهات والآراء لتكشف عن إيجابياتها وسلبياتها، وتعمل على تصحيحها وتصويبها وترشيدها، بالإضافة إلى توليد أفكار وآراء جديدة.

وتصنف سعاد عيد (٢٠١٣، ٤٦-٥٤) المصادر التي تُشتق منها السياسات التربوية إلى مصدرين هما:

١. **المصادر الداخلية:** غالباً ما تُبنَى السياسات التربوية التي توجه مسار التعليم في أي دولة في ضوء الإطار العام لسياسة هذه الدولة، من خلال المصادر التالية:
- **الدستور:** ويعبر عن آمال الأمة وطموحاتها لتحقيق أهدافها في أنماط الحياة التي تنشدها.
- **القوانين:** وهي المصدر الثاني بعد الدستور كموجهات للسياسة العامة للدولة لكونها ترجمة لهذا الدستور في صورة قوانين مُلزِمة للأفراد وللدولة. وتتولى السلطة التشريعية ممثلة في مجلسي الشعب والشورى صنع القوانين والتشريعات.
- **القيم والمبادئ السائدة في المجتمع:** وهي التي تكوّن المبادئ الأخلاقية والأسس العامة للتعامل الفردية والجماعي، وتقوم على ما تضمنته الديانات السماوية بصفة عامة، والدين الذي تتبعه الغالبية العظمة من أفراد المجتمع بصفة خاصة، وعلى معرفة كافة القيم المجتمعية وأوزانها النسبية وبدائل السياسة المتاحة وآثار كل بديل.
- **الأيديولوجية السائدة في المجتمع:** تعتبر الأيديولوجية السائدة ذات أهمية لأنها تحدد طبيعة المجتمع، ونوعية الخطوط العريضة لاتجاهات العمل فيه، والتعرف على القوى الفاعلة فيه.

٢. **المصادر الخارجية:** بالإضافة للمصادر الداخلية ودورها في اشتقاق السياسات، إلا أن هناك مجتمعاً أكبر ومؤسسات دولية تؤثر بشكل مباشر على التعليم، ويُشتق منها بعض المبادئ التربوية والقومية، ومن هذه المصادر ما يلي:
- **التقارير الدولية:** وهي تلك المبادئ التي أوصت بها التقارير والوثائق الصادرة عن المؤسسات الدولية المعنية بشؤون التنمية الاجتماعية عامة والتعليم خاصة، حيث تقدم هذه التقارير معلومات

عن واقع ممارسات فعلية لبعض نظم التعليم في دول العالم حسب المجالات التي يتم اختيارها، وهذه الممارسات الفعلية وما قد يتبعها من توصيات تمثل مدخلاً مهماً لتقييم السياسات المطبقة في هذه النظم، أو مدخلاً مهماً في علمية بناء وتكوين السياسات التربوية (بكر، ٢٠٠٢، ١٧).

- **المؤتمرات الدولية:** لها تأثيرٌ ملحوظ في العديد من الدول، وذلك من خلال إطار العمل والتوصيات التي تصدر عن هذه المؤتمرات، والتي تعد موجهات مهمة لصانعي السياسات التربوية متخذي القرار، حيث تمثل مجمل قرارات وتوصيات هذه المؤتمرات حصيلة علمية نظرية واسعة ليس فقط في وضع السياسات والاستراتيجيات، بل أيضاً للبرامج والمشروعات والنشاطات التي يتم تنفيذها.

تطوير السياسات التربوية للجامعات:

يعد التطوير إحدى السمات البارزة للعالم المتسارع نحو النمو والتحديث في مجال الإنتاج والخدمات، وإحدى الاستراتيجيات اللازمة لاستمرار فاعلية الفرد والجماعة والتنظيم، للتغلب على المشكلات من خلال الحرص على ضبط الجودة، وتنسيق الجهود، والتعاون الفعال بين المستويات التنظيمية المختلفة. والتعليم أحد المجالات التي زادت أهميتها لدى كافة الدول، ورصدت لها المبالغ الطائلة في ميزانياتها إيماناً منها بأنه وسيلة لتقدم المجتمعات وتحضرها، ومع ازدياد الطموحات كثر الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، ومع وجود التحديات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، التي تواجه المجتمعات برزت الحاجة إلى تطوير التعليم العالي ليكون أكثر ارتباطاً بخطط التنمية، وأكثر تلبيةً لاحتياجات المواطنين من خلال تقديم برامج تتميز بقدر أعلى من الجودة وبقدر أقل من التكلفة، برامج تكون أكثر مرونة لملاحقة التطورات السريعة في التقدم التقني ونظم المعلومات، وأكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وعلى صياغة رؤى واقعية تحقق التكيف مع المستقبل (صائغ، ٢٠٠٥، ١).

مفهوم تطوير السياسات التربوية:

يشير مفهوم تطوير السياسات التربوية في الجامعات إلى عملية هادفة لتغيير طبيعة التعليم العالي، والانتقال به إلى وضع أرقى نظرياً وعملياً، وذلك من خلال البحث المتأني في فلسفة التعليم العالي، وسياساته، ونظمه، ومؤسساته، وكفايته الداخلية والخارجية، والتحايل على طريقة محددة ودقيقة لتغييره بإجراء تغيرات بسيطة، فيكون التطوير محدوداً، أو بتغيرات في النظام التعليمي وما يتعلق به من أنظمة أخرى فيكون إصلاحاً (عبدالحي، ٢٠١٢، ١٥٦).

ويعرف التطوير بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية وحيوية المنظمة، من خلال التدخل المحسوب في الإجراءات باستخدام العلوم السلوكية. وهو أيضاً جهدٌ طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات، وعلى التجديد الذاتي من خلال توفير إدارة فعّالة متعاونة وزيادة فعالية مجموعات العمل، والاستعانة بخبراء التغيير (صائغ، ٢٠٠٥، ٢).

والتطوير أسلوب يحقق الشمولية والتكامل بين أهداف وحاجات التنظيم من جهة وبين أهداف الأفراد والعاملين من جهة أخرى، كما يهدف إلى تحسين جميع الأنظمة البشرية والفنية والإدارية مع التركيز على الثقافة التنظيمية وترسيخ دعائم الديموقراطية. كما يسعى التطوير إلى إيجاد التوافق والانسجام بين كافة أبعاد التنظيم، ويهدف إلى إحداث تغيير فعلي يستند إلى التشخيص والتنفيذ والمتابعة والتقييم لتحديد مدى النجاح في البرامج التطويرية التي تم تنفيذها، ويحاول تنظيم كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية من خلال تحديد دقيق للأدوار والمهام، وتنمية مهارات الهيئات التعليمية والإدارية من خلال التدريب والتعليم المستمر، والاستفادة من طاقاتها الإبداعية، وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، ومواجهة التحديات (صائغ، ٢٠٠٥، ٣).

الأسس العامة لتطوير السياسات التربوية:

هناك العديد من الأسس العريضة المتضمنة في الأهداف المحددة للتطوير وتشمل هذه الأسس ما يلي (صائغ، ٢٠٠٥، ٥-٦):

- أن يركز التطوير حيثما كان ضرورياً على تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها.
- أن يسعى برنامج التطوير إلى جعل المؤسسة أكثر قابلية للتكيف مع الظروف البيئية أو المتوقعة.
- أن يعمل برنامج التطوير إلى إحداث تغيير في المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والعمليات، والأنماط السلوكية، وتصميم الوظائف والهياكل التنظيمية.
- أن يستند برنامج التطوير إلى أن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يسمح بتحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

دواعي تطوير السياسات التربوية:

يشهد العصر الحالي العديد من المستجدات التي تفرض على التعليم أن يطور نفسه، والتعليم الجامعي ليس بمنأىً عن تلك المستجدات، إذ عليه استيعابها والإعداد لمواجهتها بأفراد مؤهلين وذوي كفاءة عالية، ويمكن أن نلخص دواعي وأسباب تطوير السياسات التربوية فيما يلي (القاسمي، ٢٠٠٨، ٢٠٤):

- الحاجة إلى مواكبة التغيرات في المجتمعات، وفي المجالات السكانية، والاجتماعية، والاقتصادية.

- استيعاب الانفجار المعرفي، والتطورات العلمية والتكنولوجية العالمية المتلاحقة، والمتمثلة في ثورة المعلومات والاتصال.
- الاستفادة من التطورات الحديثة في الفكر التربوي وإصلاح التعليم العالي في ضوئها.
- العمل على ربط التعليم العالي بالتعليم العام، والتعليم المهني، والتقني، وربط مناهج التعليم العالي بسوق العمل، والاستجابة لمتطلبات المهارات المهنية والإدارية الجديدة التي يتطلبها اقتصاد سوق العمل.
- توسيع قاعدة التعليم العالي، بحيث يكون متاحاً لأكبر نسبة من السكان، وتيسير فرص عادلة أفضل لقبول الطلاب الموهوبين من المحتاجين.
- انفتاح التعليم العالي على الثقافات العالمية بسبب العولمة وبفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانفتاح على السوق.
- ضرورة قيام التعليم العالي بغرس ثقافة الديمقراطية والحوار وقبول الآخر والاحتفاء بالتعدد.

وفي ذات السياق يشير الشخيبي (٢٠١٢، ٢٩) إلى أنه بالرغم من الاهتمام الجاد والمستمر بجامعاتنا خلال السنوات الأخيرة، وتحقيقها لبعض أهدافها، فإنها مازالت تعاني من تواضع مخرجاتها، مقارنة بما يُبذَل من جهد، والأدلة على ذلك كثيرة ومنها:

- غياب جامعاتنا عن التصنيفات العالمية.
- تواضع البحث العلمي في الجامعات العربية.
- ضعف النشر العلمي.
- إهمال براءات الاختراع.
- هجرة العقول للخارج.
- ضعف تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي.
- ضعف أعداد ونسب الطلاب الملتحقين بالأقسام العلمية بالجامعات.
- ضعف تشجيع خريجي الجامعات على الالتحاق بالدراسات العليا خلال السنوات الأخيرة.
- زيادة المركزية والبيروقراطية في الجامعات (آل الحارث، ٢٠١٦، ٣٢).
- ارتفاع تكاليف التعليم العالي، وتقلص رغبة الحكومات في زيادة تمويل الجامعات

ويصنّف صائغ (٢٠٠٥، ٣-٥) دواعي تطوير السياسات التربوية إلى جزأين رئيسيين أحدهما داخلي ينبثق من العملية التربوية نفسها، والآخر خارجي ينبثق من العلاقة العضوية بين قطاع التعليم والبيئة المحيطة به، وهما كما يلي:

- **الدواعي الداخلية:**

- أن العمل التربوي في شتى بلدان العالم تخطى مرحلة العفوية إلى مرحلة العلمية بشتى أبعادها، لذا أصبحت العملية التربوية عملاً منظماً ومشروعاً استثمارياً يصدق عليه ما يصدق على المشروعات الكبرى من حيث إدارته وكفاءته وجودته الشاملة.
- أن التعليم منظومة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ويصدق عليه ما يصدق على غيره من المنظمات الأخرى من تخطيط له قواعده وأصوله، وتنظيم له هياكله وأفراده ومسؤولياته وسلطاته وإدارة لها استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيق أكبر عائد من خلال عمليات منظمة ومقننة تصل بين المدخلات والمخرجات وتشكل بالتالي منظومة التعليم.
- السعي إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تنظم العمل التربوي بما لا يدع مجالاً للخطأ، وتحقيق المنافسة والحفاظ على الهوية الثقافية للأمة.
- تطوير الواقع بما يضمن التوازن بين الأصالة والمعاصرة والصمود في مجال المنافسة في شتى المجلات.
- تطوير المناهج وطرائق التدريس وأساليب التقويم وتحديثها بقصد تحسين العملية التعليمية ورفع مستواها.

- **الدواعي الخارجية:**

- التغير السريع في المعرفة ونظم المعلومات، مما يؤدي إلى ضرورة تحديث المناهج والبرامج والتخصصات.
- التطور الهائل في التقنيات وبخاصة تقنيات الاتصال مما يؤدي إلى شمولية تبادل الخبرات وتجديد تقنيات التعليم.
- التزايد المستمر في عدد السكان، مما يؤدي إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وبالتالي تزايد أعبائه المادية، والبشرية، وضرورة ابتكار بنية تعليمية تتيح فرصاً تعليمية أوسع، بشكل أقل كلفة، وأكثر فعالية، وإنتاجيه، تتناسب مع ازدياد الراغبين في تلقي الخدمات التعليمية.
- انخفاض نوعية مخرجات النظام التعليمي، وعدم رضا بعض المؤسسات الإنتاجية والخدمية عن مستوى وكفايات الخريجين، وارتفاع الهدر التربوي.
- ضعف ارتباط التنمية التعليمية بخطط التنمية الشاملة، وعدم التوازن في فروع التعليم بين التخصصات النظرية من ناحية والتخصصات التطبيقية من ناحية أخرى.
- تحديات عصر العولمة بكافة أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية.

إيجابيات تطوير السياسات التربوية:

لكي تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية، وتلبي آمال وطموحات المجتمعات التي تحيط بها بنجاح، عليها أن تستجيب لمتغيرات العصر، وتتطلع لتحقيق الريادة العالمية، من خلال تطوير خططها واستراتيجياتها بخطط واستراتيجيات تتسم بالمرونة والحداثة، وهو الأمر الذي يحقق لها الكثير من المزايا والمكانة الأكاديمية ومنها (الجداوي، ٢٠٠٨، ٢١-٢٢):

- رصد رؤية ورسالة معاصرة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي.
- الاستعانة بالخبرات العالمية لضمان تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- تصميم برامج تتناسب مع متطلبات السوق المحلي والعالمي على حد سواء.
- اتباع منهج المرونة في تصميم البرامج الأكاديمية.
- التأكيد على تحقيق أهداف الجامعة من خلال وظائف ذات منظور عالمي.
- التأكيد على الجودة في التدريس من خلال معايير وأدوات لقياس مدى تحققها.
- التركيز على التعليم المستمر والبحث العلمي بنوعيه الأساسي والتطبيقي كمرحلة لاحقة لعمليات التعليم.
- إيجاد شراكة حقيقية مع مؤسسات سوق العمل من خلال التعليم التعاوني بأنماطه المختلفة.
- توظيف تقنية المعلومات والاتصالات لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- تبني مفهوم التعلم بلا حدود من خلال إنشاء مركز لمصادر التعلم يخدم كافة أطراف العملية التعليمية.
- خلق بيئة تعليمية تتيح للطالب حرية كسب المعرفة الشاملة من كافة المصادر بالحرم الجامعي.
- إنشاء مبانٍ عصرية تعكس رؤية ورسالة الجامعة.
- إيجاد نظام أكاديمي قائم على أسس المعرفة الشاملة لخدمة الاقتصاد المعرفي.

وترى فاطمة آل الحارث (٢٠١٦، ٣٦-٣٧) أن التطوير يحقق فوائد وإيجابيات متعددة منها:

- ربط برامج البحث العلمي والدراسات العليا بمشكلات البيئة والمجتمع، ومواكبة التطورات الحديثة في ميادين العلم والمعرفة.
- تطوير المناهج والبرامج، وربطها باحتياجات سوق العمل، والتقويم الدوري لها، والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص.
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسات التعليمية، من خلال رفع الكفاءة وزيادة الجودة للخريجين.

- وضع تصور عام لخطط البحث العلمي بالجامعة على مستوى الأقسام والكليات، وفقاً للاحتياجات التي تتطلبها المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية.
- التوجه نحو مجالات بحثية جديدة تواكب متطلبات الألفية الجديدة والمستقبل المتوقع.
- رفعة القدرة المؤسسية على التخطيط الاستراتيجي وإدارة التنفيذ.
- تطبيق اللامركزية في إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- تفويض بعض الصلاحيات والسلطات، ووضع خطط إجرائية لتوزيع المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية الأكاديمية.

متطلبات تطوير السياسات التربوية:

تقاس فاعلية التعليم الجامعي من خلال قدرته على تحقيق أهداف المجتمع الذي يوجد فيه، والوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم والكيف المناسبين لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وهذا يُعلِي الدور الذي يقوم به التعليم الجامعي، ويكلفه المزيد من الجهد المتواصل لإيجاد التوازن بين مطالب سوق العمل وتشجيع البحث العلمي من جهة وبين تطوير البرامج والخطط في الجامعات من جهة أخرى لتحقيق الربط المستدام بمشروعات التنمية العامة.

وحتى تقوم الجامعة بدورها على الوجه المطلوب لابد لها من تطوير منظومة التعليم الجامعي ككل، وقد أجملت دراسةٌ لمنظمة اليونسكو متطلبات هذا التطوير في النواحي التالية (الشايع وعامر وعامر، ٢٠١٢، ٨٩-٩٩):

- القدرة على تقديم خدمات للمجتمع بترسيخ العلاقة مع قطاعات الإنتاج، والخدمات، وتوفير فرص لمن لم يستطيعوا الالتحاق بالتعليم الجامعي، لتلقي العلم، وبالتالي تغيير نظام القبول في منظومة التعليم الجامعي.
- أن تكون نظم وبرامج وآليات التعليم الجامعي مترابطة مع أهداف تنمية التخصص المهني، والإداري، والفني التي تستلزم أعلى مستوى من التدريب.
- تطوير وتعميق برامج وأنشطة البحث العلمي، والدراسات المتقدمة لمؤسسات التعليم الجامعي، والبحث عن التسهيلات، والموارد اللازمة خارج الحدود.
- تطوير أساليب نقل وتحويل المعرفة، من خلال التعاون بين الأقسام العلمية، والمتخصصين في تقنيات التعليم، واستثمار إمكانيات التقنيات الجديدة خاصةً التعليم عن بعد، أو التعليم المفتوح، الذي يمكن استخدامه بديلًا للنظام الحالي، مما يعطي فرصًا أكبر للراغبين في التعليم فضلًا عن تحسين مستويات التدريس، والتعليم.

- تجديد التدريس والتعليم بتبني برامج دراسية جديدة، تناسب الاحتياجات الجديدة، والتي تؤكد على الترابط بين مجالات المعرفة المختلفة.
- العناية بالنوعية والجودة في كل عناصر العمل التعليمي، والتأهيل المتميز، والمتكامل للمعلم.
- ربط التعليم الجامعي بحاجات سوق العمل، بشكل يحقق استمرارية التكامل بينهما، من خلال التركيز على القرارات والأساليب التعليمية التي تنمي القدرات الفكرية للدراسين والتي تخلق فيهم روح المبادرة والقدرة على التكيف.

ووفق تلك الرؤية تشير نجاة الصائغ (٢٠٠٧، ٥٥٨) إلى بعض المتطلبات والاتجاهات التي تساعد الجامعات على قيادة التطوير في سياساتها التربوية ومنها:

- وضع خطة لتأسيس مفهوم الحرية الفكرية على المستوى الفردي والشخصي لدى بيئة التعليم العالي ومؤسساته، حتى يمكن توثيق الروابط بين القطاعات المتعددة، وممارسة هذه الحرية في المشاركة في وضع اللوائح والقواعد المنظمة لعمل الجامعات من جميع المستويات.
- تكيُّف مجلس التعليم العالي مع متطلبات التغيير والتطوير، ومنح الجامعات استقلالية أكبر فيما يتعلق بالشؤون المالية، وأعضاء هيئة التدريس، والتطوير الإداري، حتى تستطيع الجامعات تحقيق التميز والإبداع بعيداً عن بيروقراطية القرارات.
- تعزيز مستوى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والتأكيد على عملية إعداد عضو هيئة التدريس وتنمية مهاراته ومنحه فرصة البحث العلمي، وتبادل الخبرات بحضور الندوات والمؤتمرات من خلال السعي لمناقشة اللوائح التي تعيق تقدمهم، وتؤخر فرص مشاركتهم العلمية والعالمية.
- قيادة مدراء الجامعات للتغيير والتطوير في الجامعات حسب المتطلبات المرحلية في البيئة الداخلية والخارجية.
- وقوف القيادات الجامعية على التجارب الناجحة لبعض الجامعات العالمية ضمن قائمة (٢٠٠) جامعة، ومحاولة فهم استراتيجيات التحول الجذري لديها للاستفادة من تجاربها.

كما يرى الشخيبي (٢٠١٢، ٥٩-٦٠) أن تطوير منظومة التعليم الجامعي وسياساتها تتم من خلال بعض الخطوات التالية:

- تطوير التخصصات العلمية، واستبعاد التخصصات التي لا تتفق مع تطورات العصر، والاهتمام بالتخصصات العصرية التي تتفق مع متطلبات سوق العمل على المستوى المحلي والقومي والعلمي.
- توفير المعامل والورش والمستشفيات التي تساعد الطلاب على اكتساب المهارات الخاصة بتخصصاتهم العلمية.

- زيادة ميزانية الكليات والمعاهد العلمية لتستطيع تلبية احتياجاتها من أدوات ومواد خام وأجهزة.
- تطوير المناهج والمقررات الدراسية في التخصصات بما يتفق مع التطورات العالمية المعاصرة.

وقد أشار الشايع وآخرون (٢٠١٢، ١٠٠) إلى أن تحقيق متطلبات تطوير منظومة التعليم الجامعي لابد أن يتم من خلال تحديث المؤسسات الجامعية في المحاور التالية:

- إعادة صياغة الفلسفة الإنسانية لمؤسسات التعليم الجامعي وتحديث رؤية ورسالة كل مؤسسة بما يعكس سمات العصر ومعطياته.
- تأكيد استقلالية مؤسسات التعليم الجامعي علمياً، وفكرياً، وإدارياً، ومالياً، ورفع الوصاية المركزية عليها من وزارات التعليم وغيرها من التنظيمات البيروقراطية القومية.
- إعادة تصميم هياكل المؤسسات الجامعية باعتماد المرونة، واللامركزية، وإعمال مبادئ التواصل والترابط في الوقت نفسه.
- تحقيق الانفتاح على المجتمع والتعامل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات والتفاعل مع مشكلاتها وتوجيه أنشطة البحث العلمي لحلها.
- الانفتاح على العالم والاتصال المنظم والمستمر مع مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي ومنظمات التعليم الجامعي الإقليمية والدولية.
- إزالة المعوقات البيروقراطية التي تحد من سرعة وانطلاق التطوير والبعد عن النمطية وتكريس التميز والاختلاف بين المؤسسات الجامعية.

جوانب تطوير السياسات التربوية:

تتمثل أهم جوانب تطوير السياسات التربوية في الجامعات فيما ذكره الرويلي (٢٠٠٩، ١٢-١٦):

- تطوير الإطار الفلسفي لمؤسسات التعليم العالي.
- تطوير أهداف مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بـ (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).
- تطوير أنماط التعليم العالي وبنيته.
- تطوير العملية التعليمية.
- التطوير المهني لعضو هيئة التدريس.
- تطوير مجالات تقويم الأداء الجامعي.

تطوير السياسات التربوية لوظائف الجامعات:

هناك شبة إجماع على أن الوظائف التي تقوم بها الجامعات تندرج تحت ثلاث وظائف رئيسية هي كما ذكرها العبادي والطائي (٢٠١١، ٣٠٧)، نشر المعرفة: ويشمل التدريس، والتدريب، ونقل المعارف، والمهارات للطلبة؛ وتنمية المعرفة: وتشمل البحث العلمي ذا الصلة الوثيقة ببرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ وتطبيق المعرفة: ويشمل خدمة المجتمع وتزويده بكافة متطلباته واحتياجاته في ضوء العناصر البشرية والمادية المتاحة.

ويشير الشخيبي (٢٠١٢، ٣٤) إلى أن الجامعات حالياً لم تعد لديها القدرة على أداء المهام والمسؤوليات المناطة بها لتحقيق أهداف المجتمع وطموحات مواطنيه، وأصبحت في مكانة متواضعة لا تساعدها على مواكبة التحولات والتحديات السريعة والمتلاحقة التي يعيشها عالم اليوم والمستقبل، وباتت في حاجة ضرورية إلى تطوير أدائها سواءً في المدخلات أو العمليات أو المخرجات أو النواتج.

كما يُلخِص القاسمي (٢٠٠٨، ٢٠٩-٢١١) أسباب فشل الجامعات في العالم العربي بالقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها فيما يلي:

- التدني الكمي في التعليم العالي، إذا يتسم بالمحدودية والخصوصية.
- التدني النوعي في التعليم العالي، إذا تكتظ الأقسام والفصول بالطلاب، وتستخدم لغة أجنبية في التعليم خصوصاً في التخصصات العلمية مع عدم إتقان الطالب لها، إضافة إلى ضعف الهيئة التدريسية وقلة كفايتها.
- التدني الكيفي في التعليم العالي، فطرائق التدريس المتبعة في التعليم الجامعي لا تشجع على البحث والتحليل والتفكير ولا تساعد على الإبداع والابتكار والاختراع.
- التدني الموضوعي في التعليم العالي، فهناك اختلال في التوازن بين التخصصات العلمية والتقنية من جهة والأدبية والإنسانية من جهة أخرى.
- تدني البحث العلمي في التعليم العالي، فهناك ضعف في مخصصات البحث العلمي، مع ضعف ارتباط بعض الأبحاث التي تجريها الجامعات بالتنمية، وضعف صلتها بعالم الابتكار، إضافة إلى عدم إشراك القطاع الخاص فيها، علاوة على قلة التنسيق بين المؤسسات البحثية في القطر الواحد.
- تدني التجهيزات والمعدات والمرافق الضرورية في مؤسسات التعليم العالي.
- انعدام تقييم نوعية التعليم العالي وجودته، أي أن يخضع المستوى العلمي لأساتذة الجامعة وبرامجها ومتطلبات شهاداتها وكفاية مرافقها وتجهيزاتها إلى تقييم موضوعي سنوي تقوم به مؤسسة مختصة مستقلة وتنشر نتائجه لاطلاع الجمهور.

إضافةً إلى ما تقدم ينوّه العبادي والطائي (٢٠١١، ٣٠٧) إلى أن الجامعات في حقيقة أدوارها ومفاهيمها وجوهر رسالتها هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة، ولن تتمكن الجامعة من القيام بهذه الأدوار والمفاهيم إلا إذا ارتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة، فلم تعد الجامعة مؤسسة خدمات فقط، بل أصبحت أيضاً مؤسسة إنتاجية تساهم في الإنتاج المباشر عن طريق البحث والاستشارات بالإضافة إلى دورها في تنمية القوى البشرية.

وقياساً على ما ذُكِر، لابد أن نُدرِك أن قضية تطوير السياسات التربوية لوظائف الجامعات كما أشار العبادي والطائي (٢٠١١، ٢٩٢) ليست قضية كمٌّ، بقدر ما هي قضية جوهر، تتناول التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه وكفايته في خلق القوى البشرية العلمية والتكنولوجية القادرة على الإسهام في بناء المجتمع وفعاليتها في النهوض به مستقبلاً.

ولكي يكون التطوير شاملاً وجذرياً وتتوافر له مقومات النجاح المنشود، لابد أن يمر بمراحل ثلاث: مرحلة التخطيط التي تحدد فيها الأهداف، ومرحلة التنفيذ التي توضع فيها الأفكار موضع الاختبار، ومرحلة التقييم والتثبيت التي توفر فيها ظروف استمرار الإصلاح ودوامه، ولابد أن يعالج أسباب الفشل ويتناول جميع بنيات التعليم الجامعي التالية (القاسمي، ٢٠٠٨، ٢١٢):

- القوانين والأنظمة الجامعية.
- الموارد البشرية والمادية والفنية والمرافق والتجهيزات.
- المناهج والطرائق التدريسية والبحث العلمي.
- لغة التعليم التي يجب أن تكون اللغة الوطنية في جميع التخصصات والبحوث العلمية.

كما أن تطوير منظومة التعليم الجامعي ووظائفه يعد ضرورة يفرضها التغيير السريع لطبيعة وبنية المهن والحِرَف في سوق العمل، وعليه فإن تحقيق التطوير المطلوب يتطلب ضرورة اعتماد بدائل تمكن من تحقيق التغيرات المتوقعة من خلال التالي (إدريس، ٢٠١٥، ٧١-٧٢):

- اعتماد أنماط تعليمية بعيدة عن النمط التقليدي، لجعل التعليم الجامعي متاح للجميع من أبناء المجتمع، من خلال المرونة في القبول وطرق التعليم وأساليبه كما في التعليم الجامعي عن بعد.
- ربط الجامعات بمؤسسات الإنتاج والخدمات الاقتصادية في المجتمع، والتي تستفيد من مخرجات الجامعة في المستقبل، حتى يضمن الخريج الحصول على العمل فيما بعد.
- اعتماد أسلوب المزاوجة بين التخصصات المختلفة، وإزالة الحواجز بين التخصصات العلمية المتشابهة داخل الجامعة، مما يزيد من قدرة التعليم الجامعي على تقديم تعليم عالي متداخل التخصصات.

- الأخذ بفلسفة التعليم المستمر للخريجين، وذلك من خلال إعادة تأهيل الخريجين ورفع كفاءتهم العلمية، بعد التحاقهم بسوق العمل.
- الاستفادة من تقنية المعلومات، وشبكات المعلومات (الإنترنت)، الاستفادة القصوى.
- تقنين التوسع في التعليم الجامعي وذلك باعتماد نظام "الكلية، الجامعة" وهي الكليات التي تشمل كافة التخصصات، وتكون تابعة لإحدى الجامعات الأساسية الواقعة في نطاقها.

وانطلاقاً من أهداف وتساؤلات هذه الدراسة، نستعرض فيما يلي وبشيءٍ من التفصيل السياسات التربوية للجامعات التي تسعى هذه الدراسة لتطويرها:

أولاً: تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية (التدريس):

تُعد العملية التعليمية (التدريس) هي الوظيفة الأولى والهدف الرئيس للجامعات، فمن خلالها يتم إعداد الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة للتنمية، والوفاء بحاجات المجتمع من الخريجين الذين يلعبون دوراً مهماً في شغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية وبمهارة عالية.

ويشارك في تطوير العملية التعليمية ثلاثة عوامل رئيسية أولها: القوة البشرية التي تتحقق من خلالها رغبة الأفراد المشاركين في العملية التعليمية ودافعيتهم باتجاه تفعيل العملية وتحسين أدائها؛ وثانيها: القوة التعليمية التي تتمثل في التزام الجامعة بتهيئة وتنفيذ متطلبات العملية التعليمية بشكل قوي ومساند للقوة البشرية؛ وثالثها: القوة التكنولوجية التي تحقق الإمكانية في إنجاز النشاطات التي تتوافق مع الأهداف المراد تحقيها في العملية التعليمية.

وتتمثل بعض أنماط التطوير في هذا المجال في التحول من النظام العام الأكاديمي الكامل إلى نظام الفصول الدراسية، والأخذ بالتقنيات الحديثة في طرق التعلم، وتطوير استراتيجيات التدريس، والتطوير المستمر للمناهج الدراسية، والتقويم المستمر في جوانب العملية التعليمية كلها، وتوفير مزيدٍ من الاهتمام بالخدمات التعليمية (الرويلي، ٢٠٠٩، ١٥).

ويشير العبادي والطائي (٢٠١١، ٣٤٢) إلى أن توجهات القيادات العليا نحو التعليم بصفة إجمالية تدرك أهمية بناء سياسات التطوير التي يمكن من خلالها الارتقاء بجودة أداء المؤسسات في عملياتها التعليمية من خلال السياسات التالية:

- تطوير المناهج والأساليب التعليمية.
- تطوير الأستاذ الجامعي.

- تحقيق المواءمة مع سوق العمل
- تنظيم التعليم وإدارته.
- تكامل الموارد والخبرات.
- تحسين الجودة وضبطها.
- إدخال وتطوير تكنولوجيا التعليم (خير، ٢٠٠٨، ٢٩١)
- تطوير أساليب القويم.

مفهوم التدريس الجامعي:

هو عملية منظمة وهادفة، تستهدف زيادة وتطوير الحصيلة المعرفية والمهارية، وتعزيز الاتجاهات والقيم الإيجابية للطالب، ويتطلب التدريس الجيد بناء بيئة تعلمية ملائمة يتحقق فيها للمتعلم نمو إيجابي متوازن في الجوانب المعرفية والوجدانية والحركية والنفسية (العمر، ١٤٢٨، ٨٢).

ويعني قيام الجامعة بنشاطات تعليمية مباشرة تهدف إلى تأهيل الدراسين ليقوموا بوظائفهم في المجتمع كمتخصصين في مجالات العمل المختلفة، ويتطلب تحقيق ذلك تزويد الطالب الجامعي بالمعارف الإنسانية والعلمية في مجال التخصص وتنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وإكسابه المهارات الأساسية والمناسبة في التخصص وتنمية الاتجاهات الإيجابية والميول والاهتمامات (الرويلي، ٢٠٠٩، ٣٤).

ويعرّف النوح (١٤٢٦، ٦٥) التدريس الجامعي بأنه نشاطٌ موجه، يتألف من عناصر متفاعلة هي: عضو هيئة التدريس، والطالب، والمنهج الدراسي، وإدارة المؤسسة، ومناخ للعمل يتجاوز حده العلمي، والذي يتمثل في تزويد الطلاب بالمعارف اللازمة، وإكسابهم المهارات والاتجاهات التي تمكنهم من التعلم الذاتي، والمشاركة في تقويم السلوك لمدرسيهم إلى حده الاجتماعي والذي يتمثل في توثيق العلاقات مع الطلاب ومعاملاتهم بإحسان ليحقق التدريس أهدافه المرجوة منه.

ويرى الخطيب (٢٠٠٦، ٣١) أن التدريس الجامعي يعني الكيفية التي يتم فيها تعلُّم الطلاب الجامعيين، وكيفية استعمال المعارف الجديدة التي تتفجر في كل يوم وبصورة متزايدة. وهو عملية نظامية اتصالية تقوم على نقل المعلومات والمعارف والخبرات التعليمية بطريقة مهنية مقصودة، وتستهدف إحداث التغيير في شخصية المتعلم، وإيقاظ جوانب التفكير والإبداع لديه بدون هدر للوقت والجهد (العبادي، ٢٠٠٢، ٨٣).

أهمية التدريس الجامعي:

تكمن أهمية التدريس الجامعي في هدفه الأول وهو تنمية شخصيات الطلاب من جميع النواحي، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات المتجددة، وتطوير مهاراتهم، وإعدادهم لسوق العمل، مما يسهم في تنميتهم الشخصية وإمداد المجتمع بالقوى البشرية التي يحتاجها لتحقيق التنمية الشاملة.

ويرى النوح (١٤٢٦، ٦٥-٦٦) أنه في ضوء مفهوم التدريس الجامعي، يمكن إبراز أهميته في عدد من الأمور منها:

- يعد التدريس الجامعي ميداناً خصباً لاستخدام تقنيات تعليمية حديثه غير أساليب الإيضاح التقليدية المألوفة.
- يفتح التدريس الجامعي آفاقاً جديدة أمام أعضاء هيئة التدريس لإنتاج أفكار قابلة للبحث والدراسة.
- قابلية التدريس الجامعي الأخذ بطرائق تدريسية مستحدثه يمكن أن تسهم في الحد من المشكلات التي تنجم بفعل استخدام طريقة المحاضرة.
- يحقق التدريس الجامعي أهدافاً متنوعة، وتكوين اتجاهات جيدة لدى الطلاب عن طريق الحوار وإنتاج المعارف والعمل على إثرائها.
- يكسب التدريس الفاعل والحركة البحثية النشطة مؤسسات التعليم الجامعي سمعة علمية متميزة في الأوساط الأكاديمية.

خصائص التدريس الجامعي الفعّال:

لا يزال التدريس يشكل عصب العملية التعليمية في الجامعات، واستجابةً للمتغيرات التربوية والتقنية لم تعد عملية التدريس متوقفة على جهد الأستاذ الجامعي في نقل المعارف والمعلومات من خلال المناهج الدراسية إلى قاعات الدرس، بل أصبحت مهارة واسعة تقوم على عملية تعليم الطالب كيف يتعلم، فالعلوم والمعارف متاحة بصورة واسعة، وفي متناول الجميع، وقدرة الطالب في الوصول إليها بنفسه تختصر على الأستاذ كثيرا من الجهد والوقت، بل إن في ذلك نقل لعملية التدريس إلى عالم رحب من الإبداع والبحث داخل قاعة الدرس (المهيري وأبو عالي، ١٤٢٦، ٨).

ويشير العتيبي (١٤٣٠، ٤١-٤٢) إلى أن العديد من الدراسات اتفقت على أن التدريس الفعال يحتوي على عمق المعرفة بالمادة، والقدرة على الاتصال بالطلبة، وإثارة دافعيتهم للتعلم، والتحمس للمادة والتدريس، ووضوح العرض، والعدالة في التقويم، وأن عضو هيئة التدريس له الأثر الأعظم في تكوين بيئة

التعلم ونتائجه، ويضيف أن من خصائص التدريس الجامعي الفعال معرفة الأساليب المؤثرة على تعلم الطلبة، وتقديم التشجيع الكافي لهم على التعلم الذاتي، وتحفيزهم على التفاعل فيما بينهم، وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو الطلبة، والمرونة في أساليب التدريس.

أسس وأساليب التدريس الحديثة:

يرى بعض المهتمون بطرق وأساليب التدريس الحديثة أنه يجب أن تتضمن بعض الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الطريقة المناسبة لأية مرحلة من مراحل التعليم الجامعي، وتتمثل هذه الأسس في الآتي (إدريس، ٢٠١٥، ٧٠-٧١):

- أن تتيح الطريق الفرصة للطلاب في التعبير عن آرائهم والكشف عن ميولهم ومهاراتهم.
- أن تتيح الطريقة للطلاب فرصة التفكير للمستقبل والتفكير الإبداعي.
- أن تعطي الاهتمام بالعلاقة الإنسانية بين المحاضر والطالب.
- أن يبرز فيها دور المحاضر كمشرف وموجه، ويعرض المعلومة بأسلوبٍ شيّق.
- التوازن بين المعلومات النظرية والعملية في المقرر الدراسي، وترتيب المحتوى وتقديمه بشكل منظم وواضح.
- إعداد المحاضرات للطلاب الذين يدرسون عن بعد، وتقديم مقررات متقدمة لطلاب الدراسات العليا، والإشراف على رسائلهم.
- إعداد قوائم بالموضوعات وأهم المراجع في التخصص وتوجيه الطلاب لقراءتها.

غايات التدريس الجامعي:

في ضوء الأدوار التي تقوم بها الجامعة، والوظائف التي حُدِدَت لها والتي تدور في مجملها حول التنمية الشاملة للمجتمعات، تبرز غايات التدريس الجامعي لتحقيق تلك الأدوار والوظائف والوصول إلى تنمية بشرية عالية المستوى تتماشى من متغيرات العصر، ومن هذه الغايات ما ذكره (عبدالحي، ٢٠١٢، ١٥٧-١٥٨):

- تثقيف المجتمع، ببث المعرفة العامة العالية بين المواطنين، وتوعيتهم على أحدث ما توصلت إليه المعرفة العلمية الإنسانية في شتى الميادين.
- بث الروح العلمية في المواطن بالمعنى السلوكي الحياتي، بحيث يرفض الخرافة والاستسلام للغيبيات، ويعتمد شريعة العقل والمنطق.

- تأهيل المواطن للعمل المنتج، وتشجيعه على امتلاك التقنيات الحديثة، وتعزيز قدرته على الإبداع في مهنته، وقدرته على التطوير.
- تزويد القطاع الاقتصادي العام والخاص بحاجاته من المهرة.
- دراسة الثروات الوطنية الطبيعية والبشرية وتحديد السبل الفضلى لاستثمارها.
- حفظ التراث الوطني، والكشف عن الأصيل والجميل منه.
- المساهمة في إغناء المعرفة وتقدم العلوم، واعتبار المجتمع عضواً فاعلاً في عالم الحضارة لا مستورداً ومستهلكاً لإنتاج الآخرين.
- المساهمة في حفظ أمن الوطن الاقتصادي والاجتماعي والعسكري بالتبصر العلمي في كل ذلك.

تطوير الأداء التدريسي الجامعي:

يتطلب تطوير الأداء التدريسي الجامعي من الجامعات أن تسعى إلى تهيئة كل الظروف الملائمة لتحسين جودة التدريس، وتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، وتجديد معرفته، وتطوير مهاراته، وزيادة خبراته وفاعليته، والارتقاء بدوره التعليمي والأكاديمي والتربوي والاجتماعي وزيادة إنتاجه العلمي ومن تلك الظروف والوسائل ما ذكره (الكبيسي وسويدان والحياني والجنابي وحسين، ٢٠١٢، ٢٤٩-٢٥٢):

- توفير الوسائل التعليمية، ومصادر المعلومات اللازمة، من كتب، وأجهزة حواسيب، ومختبرات، ووسائل سمعية وبصرية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها، وإتاحة استخدامها لهم.
- عقد دورات في أساليب التدريس لأعضاء هيئة التدريس بين الحين والآخر لإطلاعهم على أحدث النظريات في أساليب التدريس للإفادة منها في عملهم.
- عقد دورات متقدمة في اللغة الإنجليزية وغيرها من اللغات العالمية الحية لأعضاء هيئة التدريس ليطلعوا على إنجازات الأمم الأخرى في مجال تخصصاتهم.
- سن القوانين للسماح لعضو هيئة التدريس بالحصول على إجازة تفرغ للالتحاق بدورات في اللغة أو الحاسب الآلي أو في أساليب التدريس.
- حث عضو هيئة التدريس على حضور المؤتمرات العلمية المتخصصة والتكفل بدفع مخصصات ذلك.
- حث عضو هيئة التدريس على المشاركة في الندوات والأنشطة الثقافية والفكرية التي تقام في الجامعة أو خارجها.

- أن تتبنى الجامعة الأعمال العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال نشرها وتوزيعها، والتعريف بها، والكتابة عنها، ووضعها في موقعها الإلكتروني، والترويج لها، وعقد ندوات لمناقشتها، والحرص على حضورها في معارض الكتاب، ومكافأتهم عليها.
- دعم الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، والتخفيف من العوائق التي تقف أمام تنفيذ المشاريع البحثية.
- الدفاع عن المكانة الاجتماعية والعلمية لعضو هيئة التدريس والحفاظ عليها.
- تكريم عضو هيئة التدريس المتميز على مجمل أدائه في التدريس والبحث والإشراف وخدمة المجتمع وفق تعليمات ومعايير خاصة.
- تمكين عضو هيئة التدريس من الاستفادة من مساعدة التدريس والبحث، وفق أسس مدروسة.

ووفق تلك الرؤية ينوّه جامع (٢٠١٣، ٣٢١-٣٢٢) إلى أنه على أي نظام تعليم جامعي أن يسعى لتجسيد القيم والمتطلبات التي تحقق التطوير والفعالية والكفاءة فيه، وفق الأدوار والسياسات التالية:

- تحقيق مفاهيم الحرية الأكاديمية، التي تعني قدرة الهيئة العلمية على متابعة أهدافها تحت رقابة القانون والقيم الأخلاقية.
- ضرورة الابتكار المؤسسي، بما في ذلك من مجالات معرفية وهيكلة بنائية جديدة (المؤسسة المرنة).
- الطموح والرغبة في التحسين الدائم، والاهتمام بالاتجاه نحو العمل المتميز، وتبني ثقافة المنافسة داخل وخارج الجامعة.
- تشجيع المبادرات الفردية بخلق البيئة الحاضنة الداعمة.
- استحداث مجالات معرفية وتطبيقية جديدة في النظام الجامعي، وتقييم الأداء بشكلٍ مستمر، ومقارنته بالمستويات الجامعية المتقدمة.
- السعي نحو التميز في البحث العلمي، ودعمه بشكلٍ مستمر.
- تدعيم قيم الالتزام الجماعي داخل المؤسسة الجامعية، وانتخاب القيادات المميزة للأعمال الإدارية القيادية في الجامعة، والقادرة على التحفيز والإبداع.
- اعتماد سياسة التحفيز والمكافأة المعنوية، والمادية للوحدات الأكاديمية والأفراد، والشفافية والمحاسبية لكل فرد مسئول في الجامعة.
- تقليل القيود البيروقراطية مع جميع منسوبي الجامعة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

ومن جانبٍ آخر يرى إدريس (٢٠١٥، ٤٨-٤٩) أن هناك ثمَّة إجراءات لابد أن تتخذها الجامعات لتساعدها على أن يحتل التدريس الجامعي فيها مكانته كأحد مقومات التعليم العالي ومنها:

- إشراك طلاب الجامعة في عملية تقويم الكفاءة التعليمية للأساتذة في الجامعة.
- التفاوت في النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس في الجامعة، بحيث تتاح فرصة الترقي لعضو هيئة التدريس الذي يأخذ نصاباً مرتفعاً في التدريس.
- اعتماد سياسة مرنة فيما يتعلق برواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بحيث يتساوى راتب الأستاذ الذي يقوم بالتدريس بكفاءة عالية مع راتب الأستاذ الذي يقوم بالأبحاث المستقبلية.
- الاهتمام بمنح جوائز شرف لعضو هيئة التدريس المتفوق في التدريس.
- توفير الدعم المالي لتطوير عمليات التدريس الجامعي موازٍ للدعم المالي المتوفر لدعم الأبحاث العلمية.

عناصر العملية التعليمية:

ترجع أهمية عناصر العملية التعليمية في كونها الأساس الذي تعتمد عليه لتحقيق النجاح، والوصول إلى الأهداف المرجوة، فتتكون العملية التعليمية من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر ويتأثر كلٌ منها بالآخر، وهذه العناصر تتمثل في عضو هيئة التدريس، الطالب، المحتوى التعليمي (المنهج)، الأساليب والوسائل والبيئة التعليمية.

ويؤكد الأسدي (٢٠١٤، ٤٣-٤٤) على أن التدريس الجامعي الفعّال الذي يحقق أهداف الجامعة يقوم على دعائم مهمة هي:

- **الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس)**: ويتضمن إعداده التخصصي، والعلمي، والبحثي، وتكوينه المهني، وشخصيته، وأخلاقياته مع الطلاب، وأخلاقياته المهنية.
- **الطالب الجامعي**: ويؤخذ بالاعتبار قدراته، وميوله، واهتماماته، واستعداداته، ودوافعه، وطموحه، ومشكلاته، وخلفيته الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية.
- **المنهاج الجامعي**: ويتضمن الخطط والبرامج الدراسية، ومدى مواءمتها مع التخصص، وحاجات الطلبة، ومتطلبات المجتمع.
- **الإدارة الجامعية**: وهي التي تهيئ المناخ الجامعي الملائم للتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وسوف نتناول فيما يلي أهم عناصر العملية التعليمية بشيءٍ من التفصيل، وإيضاح السياسات التربوية لتطويرها وهي:

١/ الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس):

تسعى الجامعات كمؤسسات تعليمية إلى إنتاج المعرفة، وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، وإعداد القوى والموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وهذا لا يتأتى إلا من خلال نخبة من الأساتذة، تؤدي وظيفتها على أكمل وجه في مجال اكتشاف واستجلاء المعرفة وتطويرها، وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره.

والأستاذ الجامعي هو الحلقة الأساسية في سبيل تحسين كفاءة المؤسسات الجامعية خاصة مع التغيرات والتطورات التي تطال هذه المنظومة. وعليه فالأستاذ الجامعي هو عضو فعّال في العملية التعليمية حامل لشهادة معينة تؤهله لأداور هامة داخل وخارج الجامعة، فهو محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثاً، وتعليماً، وخدمةً للمجتمع، ومشاركةً في التطور الشامل، وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة، وهو مفتاح كل إصلاح، وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة (رضوان، ٢٠١٥، ٧٢).

أهمية الأستاذ الجامعي:

يرتبط نجاح العملية التعليمية في الجامعات بأمور كثيرة، ولكن يظل دور أستاذ الجامعة رئيساً في نجاح العملية التعليمية، باعتبار التدريس أولى أوليات وظائفه في الجامعة، وأن نجاحه في التدريس يعني إعداد الطلبة وتربيتهم تربيةً متكاملة، روحياً، وخلقياً، وجسمياً، واجتماعياً، ليكونوا مواطنين صالحين وقادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم، لذا يُعد أساتذة الجامعة موارد ثروةٍ عظيمة (الكبيسي وآخرون، ٢٠١٢، ٢١٨).

وتكمن أهمية الأستاذ الجامعي في كونه حجر الزاوية في المسيرة الجامعية، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها بصورة فعّالة بمعزل علن توفر القوى البشرية المؤهلة، والموارد المالية اللازمة، فهم يؤدون أدوارهم بصورة فردية أو جماعية، مما يجعل عملية الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي تحقق أهدافها المرجوة، وفي ضوء ذلك فإن دور الأستاذ الجامعي يمثل أساساً من أسس البناء الجامعي، كما أن دوره يتعدى التدريس إلى التأثير في شخصيات الطلاب من خلال البرامج والنشاطات العلمية التي يحرص على تنفيذها (آل الحارث، ٢٠١٦، ٣٥).

وظائف وأدوار الأستاذ الجامعي:

يُعَد الأستاذ الجامعي أحد أهم مقومات العملية التعليمية في الجامعة، من خلال ما يقوم به من وظائف، وما يؤديه من مهام ومسؤوليات حيث يتوقف نجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الجامعة على قيامه بوظيفته التعليمية، وإجرائه للبحوث التي تسهم في إنتاج المعرفة وتقدمها وتطويرها، ومساهمته في تقديم الخدمات اللازمة لأفراد المجتمع الذي يعيش فيه، لذلك تتعدد الوظائف والمهام التي يمارسها الأستاذ الجامعي

في ضوء وظائف الجامعة، ومن أهمها ما جاء في (الكبيسي وآخرون، ٢٠١٢، ٢١٨-٢٢٤)، (لبان، ٢٠١٧، ١٤-١٥)، (نور والسيد، ٢٠١١، ٢٦٢٢-٢٦٢٤) :

- **الوظيفة التدريسية:** وتعني قدرة الأستاذ الجامعي على استخدام الوسائل المختلفة في توصيل المحتوى العلمي، بالإضافة إلى تحضير المحاضرات، وإعداد الامتحانات، وقراءة البحوث، وكتابة نتائج أعمال الطلاب، والاطلاع على ما يستجد في مجال تخصصه، وتزويد طلابه به، واهتمامه بالدراسات البينية التي تربط أكثر من تخصص.
- **الوظيفة البحثية:** وتعني اشتغال الأستاذ الجامعي بالبحث، وتدريب طلابه عليه، وتوظيف ذلك في الواقع، فالبحث العلمي هام في حياة الجامعة كمؤسسة علمية وفكرية لأن سمعة الجامعة مرتبطة بما ينشره أعضاؤها من أبحاث مميزة في منافذ النشر الرصينة.
- **الوظيفة المجتمعية:** وتعني اتصال الأستاذ الجامعي بالمجتمع، وتقديم مجموعة من الأنشطة، والخدمات، والبحوث التطبيقية، التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها، وتقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات القطاع العام والخاص.

وفي الوقت الحاضر لم يعد دور الأستاذ الجامعي دور المنتج والملقن للمعارف والمعلومات، كما لم يعد دور الشارح والمفسر للحقائق والنظريات، بل أصبح أشمل وأعم من ذلك، فيوصَف بأنه دور المطَّلِع على الدراسات والتجارب المحلية، والإقليمية، والعالمية، ودور المشرف والموجه المستخدم للاستراتيجيات الحديثة لتطوير وتنمية القدرات والمهارات المختلفة لدى المتعلمين، ومن تلك الأدوار ما جاء في (الكبيسي وآخرون، ٢٠١٢، ٢٥٧-٢٥٩)، (الشخيبي، ٢٠١٢، ٣٣٢-٣٣٧):

- **أدوار تعليمية:** وتتضمن ما يلي:
  - التخطيط الجيد للمحاضرة بما يتفق مع الوقت والمكان وطبيعة الطلاب.
  - تعليم الطلاب قدرات ومهارات التفكير.
  - إكساب الطلاب المعارف والحقائق والمفاهيم.
  - تنظيم عملية التعليم والتعلُّم.
  - إثراء وتعزيز العملية التعليمية.
  - التنويع في أساليب التدريس والوسائل التعليمية.
- **أدوار تربوية:** وتتضمن ما يلي:
  - تنمية القيم، والاتجاهات، والميول، والاهتمامات، لدى الطلاب.
  - ربط المؤسسة التربوية بالمجتمع وخدمته.

- تحقيق الضوابط الأخلاقية.
- دوره كقدوة ومثل أعلى لطلابه.
- الترغيب في العلم والبحث.

- **أدوار بحثية:** وتتضمن ما يلي:
- التمثل العملي بأخلاقيات البحث العلمي والعلماء والباحثين.
- العمل ضمن الفرق البحثية لخدمة العلم والمجتمع.
- المشاركة في المؤتمرات العلمية على المستويات المختلفة.
- إجراء الأبحاث العلمية ونشر نتائجها في منافذ النشر المرموقة.

- **أدوار إدارية:** وتتضمن ما يلي:
- التخطيط والتنظيم الإداري.
- شغل أحد المناصب الإدارية في الجامعة.
- تنظيم وإدارة الامتحانات الفصلية والنهائية.

- **أدوار اجتماعية:** وتتضمن ما يلي:
- دوره كرائد اجتماعي يحرص على نقل ثقافة المجتمع لطلابه.
- المشاركة في الندوات وإعداد المحاضرات الهامة.
- ترجمة نتائج الأبحاث والمكتشفات الجديدة للغة العربية.
- الإسهام في الدورات التدريبية لتأهيل أفراد المجتمع.

وفي الآونة الأخيرة ظهرت أداور جديدة على خريطة مجتمع المعلوماتية، وأصبح من الضروري أن يكلَّف بها الأستاذ الجامعي إذا ما أراد لنفسه مواكبة متغيرات ومتطلبات العصر الحديث، ومن هذه الأدوار الجديدة ما ذكره (الشخيبي، ٢٠١٢، ٣٣٨)، (لبان، ٢٠١٧، ١٧-١٨):

- الاستخدام الجيد لتقنية المعلومات والاتصالات.
- دور الأستاذ الجامعي في التدريب.
- دور الأستاذ الجامعي في التنافسية العالمية.
- دور الأستاذ الجامعي في مواجهة تحديات العولمة.

خصائص وكفايات الأستاذ الجامعي:

الأستاذ الجامعي هو العنصر الفعال في العملية التعليمية في الجامعة، وخصائصه الشخصية، والاجتماعية، والانفعالية، والمهنية، لها دور كبير وفعَّال في إنجاح العملية التعليمية، فمهما كان مستوى المناهج

الدراسية، والتجهيزات والمختبرات، ونوعية الطلاب المقبولين، فإنها لا يمكن أن تحقق أهداف الجامعة في إحداث التغير المطلوب، وفرض قيادة الجامعة العلمية والاجتماعية، ما لم يتواجد فيها الأستاذ الجامعي الكفء تدريساً وبحثاً، ومن تلك الخصائص ما ذكره (صالح، ٢٠١٢، ٣٠٣-٣٠٤)، (الكبيسي وآخرون، ٢٠١٢، ٢٢٤-٢٢٥)، (الشخيبي، ٢٠١٢، ٣٢٨-٣٣٠)، (العبادي والطائي، ٢٠١١، ٣٤٤-٣٤٥):

- **الخصائص الشخصية**: ومنها الاقتداء بالقيم الدينية في سلوكه داخل وخارج الجامعة، التواضع في معاملة الطلاب، والزملاء، وجميع العاملين، داخل وخارج الجامعة، الاتزان الانفعالي وعدم التسرع أو التهور في المواقف والمشكلات، الامتثال لأخلاقيات المهنة، الذكاء وحسن التصرف في المواقف، الثقة بالنفس، الدافعية للعمل وإنجاز المهام، حسن المظهر العام، الأمانة، والصدق، واحترام الذات، والآخرين، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، الخلو من الأمراض المعدية، والعاهات المزمنة، التي تعوق مهامه الجامعية.
- **الخصائص المهنية والأكاديمية**: ومنها الثراء في مادة التخصص، الثقافة العلمية في المجالات العلمية الأخرى، المهارة في التدريس، العدالة والموضوعية في تقويم أداء الطلاب، المهارة في البحث العلمي، الالتزام بمواعيد العمل، والمحافظة على النظام، الالتزام بساعات الإرشاد الأكاديمي، التفاعل الإيجابي مع الطلاب، الإخلاص في التدريس، والبحث العلمي، الاستخدام الجيد لوسائل تكنولوجيا التعليم في التدريس، الإعداد الجيد للمحاضرات، تشجيع الطلاب على ممارسة التفكير العلمي، والتفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، تقبل وجهات نظر الطلاب.
- **الخصائص الاجتماعية**: ومنها العلاقات الإنسانية الجيدة، النظام، الدقة في الأفعال والأقوال، التعاون، الالتزام بخدمة المجتمع، ربط العلم والأبحاث باحتياجات المجتمع، مساعدة طلابه على التعامل مع المشكلات الاجتماعية ومواجهتها، المشاركة الفاعلة والإيجابية في المجتمع، مراعاة الثقافة وتركيبة المجتمع الذي يعيش فيه، المشاركة في الأعمال التطوعية في المجتمع، والمشاركة في المحاضرات والندوات المجتمعية العامة.

وبالإضافة إلى تلك الخصائص، فإن الأستاذ الجامعي لابد أن يمتلك العديد من الكفايات العالية التي يمكن أن يعوّض بها أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانات المادية والفنية في الجامعة ومنها ما ذكره (صالح، ٢٠١٢، ٣٠٣)، (عطية، ٢٠١٤، ٣٠٦):

- **الكفايات اللغوية**: وهي الإتقان للُّغة، والأداء اللغوي السليم، وإتقان لغات أخرى تمكنه من الاطلاع على كل جديد في التخصص.

- **الكفايات المعرفية:** وهي الإلمام بمجال تخصصه، ومتابعة جديد المعرفة التي يتوقع أن يظهرها باعتباره ناقلًا لها، وأحد مصادر التعلم، كما أنه لا بد أن يكون على دراية كافية بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- **الكفايات الأدائية:** تتمثل في امتلاك مهارات التدريس الجيد، وقدرته على استخدام الوسائل المختلفة في توصيل المحتوى العلمي للطالب.
- **الكفايات الإنتاجية:** هي حصيلة النتيجة النهائية التي يحققها الطلاب من خلاله.
- **الكفايات الأخلاقية:** وهي أن يكون مثالاً يحتذى به في الخلق والالتزام بشكلٍ عام.

التنمية المهنية للأستاذ الجامعي:

تؤكد اليونسكو (UNESCO) على أن التنمية المهنية تُعنَى بتنمية الشخص في إطار دوره المهني، وتتضمن تلك التنمية الخبرات الرسمية، مثل: حضور ورش العمل، الاجتماعات المهنية، المتابعة الأكاديمية وغيرها؛ والخبرات غير الرسمية، مثل: قراءة أدبيات المهنة، متابعة ما يحدث في المجال الأكاديمي من خلال وسائل الإعلام وغيرها (الشخيبي، ٢٠١٢، ٣٦٦).

ويشير خير (٢٠٠٨، ٢٩٢-٢٩٣) إلى أنه متى ما أردنا الوصول إلى الأستاذ الجامعي الذي نريد، فلابد من إخضاعه إلى دورات تدريبية حتمية واختيارية متقدمة بأهداف مرسومة ومضبوطة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات هي:

- **دورات النمو الشخصي والمهني:** والتي تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات المهنية، من خلال تحديث المعارف في مجال التخصص، وتطوير أساليب ومهارات التدريس، وتقديم طرائق تقويم وقياس جديدة ومتطورة.
- **دورات تطوير نوعية النظم التعليمية وتقنيات التدريس:** من خلال تعديل وتطوير مكونات ومهارات الأستاذ الجامعي في النواحي النفسية، والاجتماعية، وتلك المتعلقة بأصول التدريس، من خلال تشجيع وتطوير عمل الفريق في التدريس، تعزيز مبادرات الإبداع والابتكار، تدريب الأستاذ الجامعي على الإدارة والتخطيط العلمي لشؤون الطلاب.
- **تطوير العلاقات مع المؤسسات التعليمية ذات الصلة بالتعليم العالي.**

ويذكر عبد الحي (٢٠١٢، ١٦٧-١٦٨)، والعجيلي (٢٠١٣، ٩٤-٩٦) أن من أهم الأولويات في التعليم الجامعي هو الاهتمام بالتنمية المهنية للأستاذ الجامعي -ومن في حكمه من المعيدين والمحاضرين-

وتحسين أوضاعه الاجتماعية، حتى يشعر بالرضا، مما ينعكس على علاقته بالطلاب داخل الجامعة وخارجها ومن تلك الأولويات ما يلي:

- الاهتمام أثناء التعيين بالسمات الشخصية، والمهارية الفردية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس، وعدم التركيز فقط على المستوى العلمي، ووضع مقاييس واختبارات علمية للأساتذة الجامعيين، والاستغناء عنهم في حالة عدم التجاوز والنجاح في ذلك، وبالأخص ما يتصل بالتدريس والبحث العلمي والمناهج التعليمية.
- الاهتمام بالمنح العلمية لأعضاء هيئة التدريس بصفة دورية (إجازة التفرغ العلمي)، وتخفيض الأعباء التدريسية عنهم، ومنحهم فرصة الإيفاد إلى خارج بلدانهم.
- توفير المراجع، والدوريات العلمية، والاهتمام بتسهيل الزيارات العلمية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بالمحتوى العلمي للدورات التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس بحيث تكون مركزة على تأهيلهم، وتطويرهم، وتنميتهم مهارياً وعلمياً.
- الاهتمام بالجوانب المادية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير الحوافز والمكافآت، والخدمات الصحية، والإسكانية، والترفيهية، والتي تؤثر على تحصيلهم العلمي وأدائهم العملي، وتقديم كافة الضمانات الأدبية والمادية للأساتذة، والعمل على اجتذاب الكفاءات العلمية وخلق مناخ علمي وفكري.
- الاعتماد على الأستاذ الجامعي في الاستشارة ضمن لجان التخطيط والإدارة والتطوير، ووضع المناهج والقبول الجامعي، حتى يشعر بأنه جزء من عملية الإدارة وصنع القرار، وإيقاف تجاوزات الطلبة على الأستاذ الجامعي، بطرق تأديبية رسمية.
- احترام آراء وطرح مجالس الأقسام والكليات في الإدارة الجامعية، وعدم انتهاج السياسة البيروقراطية فيها، وأن تعهد بشكلٍ مستمر في الاعتماد على الكفاءات العلمية لتشغل المراكز القيادية في الجامعة.

ويؤكد إدريس (٢٠١٥، ١٩٤-١٩٥) على أن الأستاذ الجامعي الجيد يساوي في أهميته جوهر العمل، ولذلك لابد من وجود نظام لاختيار المتميز، فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً، ولابد من توخي الحياد والموضوعية في تعيين المعيدين، ومتابعة أوضاعهم، والتأكيد على سرعة التحاقهم بالدراسات العليا، عن طريق الابتعاث الخارجي أو الإيفاد الداخلي، وإلحاق العائد منهم بدورات في طرائق التدريس ومهارات التواصل، وكذلك مراجعة نظام الترقيات ودراسة أوضاع الأساتذة الجامعيين بصفة دورية، وإعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لهم.

٢/ الطالب الجامعي:

يعد الطالب الجامعي أحد أهم العناصر الأساسية للعملية التعليمية في المرحلة الجامعية، إذ يمثل النسبة العظمى من أعضاء ومنسوبي الجامعة، وهو أحد مدخلات العملية التعليمية، وبدونه لن تكتمل هذه العملية.

والطالب الجامعي هو كل شخص يسمح له مستواه العلمي بالانتقال من المرحلة الثانوية والانتماء للجامعة، وفقاً لتخصص يخول له الحصول على العلم، وامتلاك شهادة معترف بها من هذه الجامعة، حتى يستطيع ممارسة حياته العملية فيما بعد تبعاً للشهادة التي حصل عليها.

خصائص الطالب الجامعي:

لكي يكتسب طالب الجامعة ويتعلم كل ما يساعده على النضج الكامل والمتكامل في جميع جوانب شخصيته، لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الهامة ومنها ما جاء في (الشخيبي، ٢٠١٢، ٣٤٧-٣٤٨):

- أن تكون لديه دافعية قوية للتعليم، واتجاهات إيجابية نحو الجامعة والتعليم.
- أن يختار الكلية والتخصص العلمي وفقاً لقدراته واستعداداته ورغباته.
- أن يكون مشاركاً بإيجابية وفاعلية في العملية التعليمية، وعنصراً نشيطاً فيها.
- أن يتسم بالانتظام، والانتماء، والالتزام في حضور المحاضرات، والدروس العلمية، والميدانية.
- أن تتكون لديه مهارات البحث العلمي، وكيفية التعامل مع المصادر المختلفة للمعرفة.
- أن يكتسب مهارات التعليم الذاتي، والتعليم المستمر، واستخدام التكنولوجيا، ويستفيد منها في تطوير ذاته وعمله بعد التخرج.
- أن تنمو لديه أنماط التفكير العلمي، والتفكير الإبداعي، والتفكير الناقد.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الصفات والخصائص التي نطمح أن يتميز بها طلاب الجامعات في مجتمعنا المعاصر مجتمع المعرفة، والتكنولوجيا- في ظل التنافسية على استقطاب الخريجين الأكفّاء من قبل القطاعات العامة والخاصة- يصعب تحقيقها طالما أنها لم تنزل لأرض الواقع، ولكي تتحقق تلك المواصفات والخصائص لابد من الأخذ ببعض الآليات والإجراءات ومنها ما ذكره (الشخيبي، ٢٠١٢، ٣٤٨-٣٥٠):

- تعديل نظام القبول بالكليات، فإضافةً لمجموع درجات الطالب في المرحلة الثانوية يجب إضافة ميول الطالب، ورغبته المهنية، والعلمية، وإجراء امتحانات قبول تتفق مع أهداف تلك الكليات، وبرامجها الدراسية.
- إعادة النظر في سياسة التعليم قبل الجامعي، من خلال تطوير أهدافه، ومناهجه، وطرق التدريس فيه، وفقاً للاتجاهات التربوية المعاصرة، وحتى تكون مخرجاته مدخلات ناجحة للتعليم الجامعي.

- تكوين ميل واتجاه إيجابي بين الطلاب نحو التخصصات العلمية والرياضية.
- تحقيق المرونة في التخصصات العلمية، وتنويعها، وتحديث محتوياتها، بما يتفق مع الاتجاهات العالمية ومتطلبات سوق العمل والمجتمع.
- انتقاء أعضاء هيئة التدريس، وإعدادهم، وتدريبهم، وتوفير التمويل اللازم للجامعات لتحديث مبانيها وبنيتها التحتية.
- تكوين اتجاه إيجابي بين الطلاب نحو ممارسة البحث العلمي، وتطبيق مهاراته في حل المشكلات في تخصصاتهم العلمية.

ويشير الأسدي (٢٠١٤، ٢٧٨) إلى وجود عدة أساليب لتنمية السمات العلمية في طلاب الجامعة، من أهمها:

- الإكثار من المناقشات في قاعدة الدراسة، وعرض الدرس بشكل مشكلات تتحدى فكر الطالب.
- إدخال مادة مناهج البحث العلمي ضمن المقررات، وتكليف الطالب بإعداد التجارب والمقالات والمطالعات والمشاريع.
- توفير المراجع العلمية الحديثة، وتدعيم المعامل والمختبرات بالمعدات اللازمة.
- توفير الأعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية، وإشراك الطلاب فيها.
- ضرورة اعتماد الطالب على أكثر من مرجع في المادة الدراسية، وتشجيعه على إبداء الرأي ووجهة النظر، والتركيز على التعليم الذي يعتمد على الجهد الذاتي.
- تحديد العدد المناسب للقبول في تخصصات الجامعة، والدقة في اختيار أصحاب الاستعدادات المناسبة للتخصصات المختلفة.

جودة الطالب الجامعي:

تشير نتائج كثيرٍ من الدراسات الميدانية التي ناقشت واقع مخرجات التعليم الجامعي إلى نتيجة هامة تتمثل في ضعف عام في المستوى الأكاديمي، والمهني، والثقافي، والتقني، بين هؤلاء الخريجين، وأن واقع إعدادهم داخل الجامعات لم يعد يساعدهم على مسايرة مستحدثات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي، فإنه يتعين على الجامعات أن تتخذ جملةً من الإجراءات والمعايير لتحقيق الجودة في الطالب الجامعي، ومن ثم المخرج الجامعي، ومن تلك الإجراءات ما جاء في (إدريس، ٢٠١٥، ١٩٣-١٩٤):

- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين، وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة، أو ببرامج الدراسات العليا.

- مراجعة شروط القبول في المرحلتين الجامعية والدراسات العليا بصفة دورية.
- توخي العدالة والموضوعية في اختيار طلاب المرحلتين الجامعية والدراسات العليا.
- العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي والمهني لطلاب المرحلة الجامعية ومساعدتهم على اختيار التخصص المناسب.
- الاهتمام بتوفير الرعاية الصحيحة وللطلاب والعناية بالخدمات الطلابية.
- دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج.
- متابعة ومراجعة تقييم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مقرر.
- مساعدة الطالب في الحصول على العمل، ودراسة أسباب البطالة بين الخريجين.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية مستوى الخريجين في جميع التخصصات، لتحديد جوانب النقص في المهارات، والعمل على معالجتها وتصحيحها.

ويؤكد عبد الحي (٢٠١٢، ١٦٩) على أنه يجب على الجامعات أن تهتم إلى جانب الإعداد العلمي الأكاديمي لطلابها بالأنشطة والخدمات المختلفة، والتي تقدم لهم لتنمية مهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم، وإشباع احتياجاتهم، ومواجهة مشكلاتهم أثناء تواجدهم في النسق التعليمي، مما يساهم في تحفيز الطالب الجامعي، ورفع مستوى الجودة للعملية التعليمية ككل، من خلال:

- العمل على تنويع الخدمات المقدمة للطلاب، وبالأخص لأولئك المحتاجين لهذه الخدمات، وبالأخص المادية منها.
- الاهتمام بتنظيم دورات تدريبية، لصقل مهارات من يتعاملون مع الطلبة، من إداريي الجامعة، ليستطيعوا مواكبة التطورات الحديثة للعمل مع الطلاب، وتنمية مهاراتهم.
- الاهتمام بوضع خطة لرعاية الطلاب، من خلال الاستماع إلى الآراء والمقترحات على مستوى الأقسام، والكليات.
- العمل على إفادة طلاب الجامعة من أنشطتها، من خلال مراعاة وقت تنفيذ مثل هذه الأنشطة، والإعلان عنها مسبقًا، وإشراك أكبر عدد من الطلاب فيها.
- الاهتمام بمتابعة الخدمات التي تقدم لطلاب الجامعة، وتقويمها باستمرار، ومعرفة الصعوبات والتحديات التي تواجهها، ومعرفة وجهة نظر الطلاب فيها، والعمل على فتح مكاتب للاستشارات الاجتماعية، بحيث تتولى تقديم الخدمات المادية، وغير المادية للطلاب.
- توفير الأماكن، والقاعات اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية، وزيادة الموارد المالية التي تحتاجها مثل هذه الأنشطة النوعية.

٣/ المناهج الدراسية الجامعية:

تُعنى المناهج الدراسية المناسبة بتقديم مواد مختلفة للطلاب المختلفين، وتعرَّف المناهج الدراسية بأنها مجموعة من المواد الدراسية التي ترتبط بشكل مباشر بالاهتمامات، والميول الشخصية للطلاب، وبالمشكلات الاجتماعية المعاصرة، ولكن يجب وضعها جيداً لتساعد الطلاب على المشاركة الإيجابية في العملية التعليمية (إدريس، ٢٠١٥، ٤٧).

واقع المناهج الدراسية الجامعية:

من خلال بعض الدراسات التي قام بها بعض المختصين في الجامعات العربية بشأن تقييم التعليم الجامعي فيما يتعلق بالمناهج الدراسية وطرق تدريس المواد العلمية في بعض الكليات تبين أن (إدريس، ٢٠١٥، ٦٧):

- معظم المقررات الدراسية بالكليات الجامعية لا تلبي حاجات المجتمع ومتطلباته، ولا تسهم في حل مشكلاته المعاصرة.
- انعدام التوازن النظري والتطبيقي للمقررات الدراسية، خاصةً بعض الكليات التطبيقية.
- عدم تقيد المقررات الدراسية بالشكل المفترض، والسبب هو فقد الأستاذ الجامعي للرغبة في تطوير معارفه، والقيام بمهمته بالشكل المطلوب.
- عدم وجود علاقة بين مقررات التعليم الجامعي من جهة والخطط التنموية التي تشهدها البلاد من جهة أخرى.
- طرق التدريس المتبعة حالياً في التعليم الجامعي يشوبها بعض القصور، مما يؤثر على مستوى التحصيل العلمي للطلاب.

خصائص المناهج الدراسية الجامعية:

يشير عبدالحي (٢٠١٢، ٢٤) إلى أن المناهج الدراسية في الجامعات في الوطن العربي تتصف ببعض الخصائص أهمها ما يلي:

- أحادية البعد، أي أن معظم الجامعات ترتكز مقرراتها التعليمية على الإعداد المعرفي الأكاديمي، مع منح بقية الأبعاد الأخرى نسبة ضئيلة من ذلك الإعداد.
- الثنائية، أي الفصل بين جهتين من التعليم الوصفي الأكاديمي والتقني التطبيقي، حيث حظي التعليم النظري بالتركيز المفرط مع عدم الاهتمام بالجودة والنوعية.
- سيطرة الطابع النظري وجمود المناهج والطريق والأساليب النمطية والمركزية الموجودة في الإدارة.

- تركز المقررات الدراسية على الاهتمام بالتفاصيل والابتعاد عن المفاهيم والهياكل الرئيسية للمواد التي تم تدريسها،
- انفصال مناهج التعليم الجامعي عن سوق العمل واحتياجاته، ويتم تزويد المتعلم بمهارات أساسية بسيطة لا تساعده على طرائق التفكير العلمي.

مقومات ومؤشرات المناهج الدراسية الجامعية:

المقررات الدراسية في الجامعات تشكل برنامجاً دراسياً لإعداد الطالب الجامعي في كافة التخصصات، ثقافياً، ومهنياً، وأكاديمياً، ويتطلب تحقيق ذلك الإعداد مجموعة من المقومات ومنها جاء في (عطية، ٢٠١٤، ١٩١-١٩٢):

- أن يتم التخطيط للمقررات بطريقة متتابعة التسلسل، وأن يكون بناؤها وفقًا لمبادئ عامة، يؤمن بها أعضاء هيئة التدريس.
- أن يتم تصميم المقررات الدراسية من قبل أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين، والتربويين، وفق الخطوط العامة التي ترسمها الهيئات العلمية، والمنظمات المهنية.
- أن تشتمل المقررات على المهارات والمعارف الضرورية لتعليم الطلاب العاديين، والموهوبين، وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ضرورة مواكبة المناهج والمقررات الدراسية للاتجاهات العالمية المعاصرة.
- يراعى في تنظيم محتوى المقررات الدراسية التأكيد على مبدأ التعلُم الذاتي.

ويرى إدريس (٢٠١٥، ٤٨) ضرورة أن تتوفر في المناهج الدراسية الجيدة بعض المؤشرات التي تحقق الفائدة منها وهي التالي:

- أن تكون المناهج الدراسية مرنة، بحيث يمكن تعديلها وفقاً لمتطلبات الاحتياجات المرحلية، والمستقبلية، والمتغيرات المستمرة، في مجال التكنولوجيا ووسائل الإنتاج.
- جعل المحتوى الدراسي ذا معنىً عند الطالب من خلال ربطه بالواقع.
- غلبة الجانب العلمي والتطبيقي على الجانب النظري، وأن تصاغ أهداف المنهج وفقاً لاحتياجات المجتمع.
- أن تكون أهداف المنهج وموضوعاته واضحةً ومعلومة للعاملين والطلاب.
- تخطيط وإعداد مقرر دراسي يشمل الأهداف وخطط الدرس واستراتيجيات التدريس.

تطوير محتوى المناهج الدراسية الجامعية:

تدعو الحاجة إلى تطوير محتوى المناهج الدراسية لمواكبة مستجدات العصر والمعرفة، وذلك لأن المناهج الحالية تدور حول ما يتعلمه الطالب، أكثر من كيف يتعلمه، ولماذا يتعلمه، وهذا يتناقض مع مهارات ومتطلبات سوق العمل، وما يواجهه الخريجون من مشكلات فيما يمارسونه من أعمال مستقبلية، وهذا ما لم تراعه المناهج الحالية، وهو الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتأسيس وحدات لتطوير البرامج والمقررات الدراسية والتي تعمل على التالي (عبدالحي، ٢٠١٢، ١٦٦-١٦٧):

- إعداد معايير علمية للمناهج الدراسية لمختلف التخصصات، وذلك وفقاً للاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي.
- تقديم الاستشارات الفنية والتقنية لجميع كليات الجامعة من أجل تحقيق الجودة فيا البرامج المطروحة بشكلٍ يلبي احتياجات التنمية في الدولة.
- عقد الندوات وورش العمل والدورات العلمية في طرق وأساليب التدريس لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- استضافة خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة الواسعة في مجال المناهج والتدريس للمشاركة في تقويم المناهج والبرامج الجامعية وتطويرها.
- عرض الجامعة بشكلٍ دوري لأنظمة التعليم الجامعي الحديثة بهدف التطبيق المناسب منها في التدريس الجامعي.
- إجراء الدراسات الميدانية لتحديد أفضل طرق وأساليب التدريس الجامعي، والعمل على تطويرها ونشرها.
- العمل على تحقيق جودة التدريس الجامعي على مستوى المقررات والبرامج الدراسية والكليات.

ويطرح الموسوي (٢٠٠٣، ٥٤) عدة مقترحات لتطوير محتوى المناهج الدراسية في التعليم الجامعي والتي بالتأكيد تتطلب تطوير قدرات الأستاذ الجامعي الذي سيساهم في تطويرها وفي تدريسها ونقل محتواها لطلابه، ومن تلك المقترحات التطويرية ما يلي:

- التخلي عن التخصصات ذات المحتوى الهامشي، بسبب انتهاء عمرها الافتراضي في مسيرة التقدم العلمي والمعاصر.
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات البينية، والمعارف التكاملية.
- إدخال برامج إدارة وسلوكيات الإنتاج والخدمات في كل التخصصات، وتعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة.

- أن تكون المناهج وسائط لتنمية مهارات أساسية عامة، مثل مهارات بناء المعرفة، واكتشاف العلاقات، وحل المشكلات، والاتصال، والتعبير عن الذات، والكشف عن الأخطاء، واتخاذ القرارات، واستشراف واستنتاج المعلومات.
- من معالم منهج المستقبل التركيز على تدريب الطلاب على فنون الحصول على المعلومات، وتعليمهم طرق التفكير المختلفة كالتفكير العلمي الواضح.

ثانياً: تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي:

لم تعد وظيفة الجامعة مقتصرةً على التعليم والتدريس فقط، فمنذ منتصف القرن التاسع عشر تحول محور اهتمام الجامعات من التدريس إلى البحث العلمي، وأصبح أحد المهام الرئيسية التي تميز الجامعات حتى وقتنا الحاضر، فهو المدخل الطبيعي لأية نهضة حضارية، وهو الوسيلة المثلى لتنمية المجتمع، وهو الركيزة الأساسية التي تخدم خطط التنمية، لذلك ارتبطت منظومة البحث العلمي ككل ارتباطاً وثيقاً بحركة النمو الاقتصادي في الدول المتطورة، فهو ميدانٌ خصبٌ لاستثمار الأموال، لضمان مضاعفة الدخل القومي ورفع مستوى معيشة الأفراد والمجتمعات.

مفهوم البحث العلمي:

يختلف مفهوم البحث العلمي وفقاً لاهتمامات الباحثين وتخصصاتهم، ووفقاً لتعدد مناهج وأساليب البحث وتنوع مجالاته ونشاطاته. فهو خطوات متتالية ومنتظمة، مؤسسةٌ على بيانات تم جمعها حول مشكلة ما، وتعرضت للفحص والتدقيق بهدف حلها، فهو سعيٌ وراء المعرفة باتباع أساليب علمية مقننة، وهو استقصاءٌ منظم يهدف إلى إضافة معارف جديدة يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي (جاد الرب، ٢٠١٠، ١٩٦).

والبحث العلمي عبارةٌ عن مجموعة من النشاطات والتقنيات والأدوات التي تبحث في الظواهر المحيطة والتي تهدف إلى زيادة المعرفة، وتسخيرها في عمليات التنمية لمختلف جوانب الحياة، ويسمى البحث علميٌ إذا اعتمد على تجميع معلومات كافية ناتجة من تجارب علمية يمكن قياسها والتحقق من دقتها عن طريق الملاحظة أو التجربة وتصنيف نتائجها (العجيلي، ٢٠١٣، ١٤٥).

شروط البحث العلمي:

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للبحث العلمي تجدر الإشارة إلى جملة من الشروط التي يجب أن تتوفر فيه وهي:

- إحساس الباحث بالمشكلة، سواء كان ذلك من واقع خبرته، أو من مطالعاته للأدبيات، والأبحاث السابقة.
- صياغة فرضيات أو أسئلة تغطي أبعاد المشكلة وتشكل الإجابة عنها حلاً لها.
- تبني منهجية علمية موثوقة تواضع عليها العلماء والمختصون لاختيار فرضيات الدراسة أو الإجابة عن أسئلتها.
- صياغة نتائج الدراسة بأسلوب علمي، وبطريقة واضحة ونقدية، مستندة إلى مطالعة متعمقة للخلفية النظرية للبحث والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تعميم النتائج في ضوء حدود البحث ومحدداته، لتمكين الباحثين من الإفادة منها والبناء عليها مما يقود إلى نمو البحث العلمي وتواصله.

أهمية البحث العلمي:

يمكن القول بأن استمرار تطور الإنسان بشكل عام، وتقدم المسيرة الإنسانية، وقراءة حضارات الأمم، والاستفادة منها، وتقدم بعض الأمم، وتخلف بعضها، يرجع في الأساس إلى البحث العلمي المنهجي. وفيما يلي نستعرض آراء مجموعة من الباحثين حول أهمية البحث العلمي، وهي (جاد الرب، ٢٠١٠، ١٩٧-٢٠٢):

- تحسين المعيشة خاصة في الدول المتقدمة، حيث يساهم في تقدم بعض الدول، وفي تحقيق الرفاهية لشعوبها.
- إحداث التقدم الحاصل في العالم الآن، من ثورة الاتصالات والمعلومات، التقدم الإلكتروني وفي علوم الفضاء.
- التقدم في أساليب وطرق الإنتاج وتقديم الخدمات يرجع إلى الابتكارات والإبداعات والإضافات العلمية البحثية.
- المساهمة في توفير وإدارة الوقت من خلال سرعة ودقة الأداء.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة من خلال الابتكارات التي تساهم في دفع المؤسسات الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها.
- المساهمة في إعداد الموارد البشرية في المجتمع عملياً ومنهجياً، والاستغلال الأمثل للموارد المالية والطبيعية التي يمتلكها المجتمع.

مقومات البحث العلمي:

البحث العلمي أحد الأنشطة الحياتية الهامة لأي مجتمع ينشد تحقيق الحياة الكريمة لأفراده، ويأمل مستقبلاً أفضل لأبنائه، وكأي نشاط إنساني له مقومات أساسية تكفل له النجاح، وتحقيق الهدف منه، وأي قصور في هذه المقومات ينعكس على العمل البحثي في صورة معوقات أو تحديات تؤجل نجاح هذا النشاط أو قد تلغيه، ومن أهم المقومات الأساسية للبحث العلمي ما ذكره (بطَّاح، ٢٠١٧،١٣٠-١٣٣)، (عامر، ٢٠١٠، ٧٠٠):

- **توفُّر سياسة بحثية رشيدة:** وهي طبقاً لمنظمة اليونسكو جملة التوجهات العامة، والتدابير والترتيبات التنظيمية التي يستعين بها بلدٌ ما لتحقيق تقدم علمي ينسجم مع ظروفه الثقافية والسياسية والاقتصادية؛ ويتم بموجب هذه السياسات وضع الخطط، وتوفير الباحثين المؤهلين، وأجهزة البحث وأدواته.
- **توفير الباحثين المؤهلين:** وهو ليس بالأمر السهل، فالباحث المؤهل لا يصير كذلك إلا بعد حصوله على درجة علمية رفيعة، والتدرب على ممارسة العمل البحثي تحت إشراف متخصصين ثقات، ولابد أن تتوفر فيه خصائص هامة تميزه كباحث مثل حب الاطلاع، وسرعة البديهة، والقدرة على الربط بين الظواهر، وسلامة الاستنتاج، إضافة إلى ذلك لابد للباحث من باحثين مساعدين مدرَبين على جمع البيانات وتصنيفها وغيرها.
- **توفُّر المؤسسة البحثية:** أي المؤسسات المعنية بالبحث العلمي كالجامعات التي تعتبر البحث العلمي أحد أهدافها ووظائفها، ومراكز البحث العلمي المتخصصة، ومؤسسات الإنتاج التي تنشئ مراكز بحثية خاصة بها لتطوير إنتاجها.
- **البيئة البحثية المناسبة:** أي المناخ العام الإيجابي الذي يتسم بالحرية، والانفتاح الفكري، واحترام الباحث، وتقبل نتائج الأبحاث، بعض النظر عن اتفاقها أو اختلافها مع قيم الثقافة السائدة، أي أن توفر هذه البيئة مرتبطٌ بفلسفة المجتمع، وتقدمة، وإيمانه بالعلم.
- **التمويل:** يحتاج البحث العلمي إلى أموال طائلة، حتى وإن كانت نتائجه لا تتضح على المدى القصير، فالبحث العلمي استثمارٌ مضمون النتائج، ولذلك تتسابق الدول المتقدمة لتخصيص الموازنات الضخمة للبحث العلمي، بينما تواجه الدول النامية إشكالية حقيقية في ذلك نظراً لمحدودية مواردها ولديها أولويات للإنفاق ولكن ليس من ضمنها البحث العلمي.

سمات البحث العلمي:

يتسم البحث العلمي بعدة سمات نذكر منها ما جاء في (عامر، ٢٠١٠، ٦٩٩):

- أنه يستهدف اكتشاف العلاقات العليّة أو السببية بين المتغيرات، بما يساعد على فهم وحل المشكلات المحددة.
- أنه يستهدف التوصل إلى التعميمات، أو مبادئ، أو نظريات، تساعد على فهم الظواهر، والتنبؤ بالمستقبل.
- أنه يستند إلى التجريب في المواقف التي تسمح بذلك، كما يتطلب القيام به الإلمام بأدبياته، ومصطلحاته، ومفاهيمه.
- أنه يقتضي الملاحظة الدقيقة، والوصف الموضوعي، واستخدام القياس الكمي، ما أمكن ذلك.
- أنه يبدأ بخطة، وينتهي بنتائج تجيب عن تساؤلاته، ويستفيد من جمع المعلومات من المصادر الأولية والثانوية.
- يتطلب إجراؤه الصبر، والمثابرة، والموضوعية، والالتزام بالمنطق، لإثبات صحة فروضة.
- أنه يسعى للبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات، والى توسيع آفاق المعرفة.

أخلاقيات البحث العلمي:

يتطلب البحث العلمي توافر مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية فيمن يمارسه، فهو عملية أخلاقية، فضلاً عن إنه عملية منهجية، تؤدي إلى اكتساب المزيد من المعرفة حول الظواهر المختلفة، وحل ما يواجهنا من مشكلات، ولذا فإن هناك مجموعة من المواصفات والمعايير الأخلاقية التي لا بد أن يتحلى بها الباحث العلمي وتكون جنباً إلى جنب مع المواصفات المعرفية والمنهجية وهي التالي (الكبيسي والكبيسي والفلاحي، ٢٠١٤، ١٨٨-١٨٩):

- الأمانة العلمية، فمن الضرورة نسبة الآراء لأصحابها الحقيقيين وتجنب انتحالها، أو سرقتها.
- كتمان سرية المعلومات، أو خصوصيات المبحوثين.
- تجنب إلحاق ضررٍ ماديٍ أو معنوي بعينة البحث، ومحاولة الضغط على المبحوثين أو استفزازهم.
- فصل الحياة العلمية للباحث عن حياته العائلية أو الشخصية.
- تجنب الخضوع لمؤثرات حكومية هادفة إلى ترك البحث في شؤون عامة حيوية.
- تحقيق المبادئ الخُلُقية العامة كالمسالمة، والعدالة، والاستقلال الذاتي، والعدالة، والصدق، والموضوعية، والإخلاص.

أنواع ومناهج البحث العلمي:

تتباين المناهج البحثية بحكم طبيعة الظواهر أو الموضوعات المبحوثة، فموضوعات التاريخ لا يلائمها المنهج التجريبي، والظواهر الاجتماعية لا يناسبها المنهج الاستدلالي، لذلك يستخدم العلماء والمختصين مسميات مختلفة لنفس المضامين تقريباً، فيسمي بعضهم المنهج الوصفي بالمسحي، والبعض الآخر يسمي المنهج التاريخي بالاسترادادي، وغيرهم يسمي المنهج الاستدلالي بالرياضي، بل إن بعض المختصين يجعل لكل علم منهجه الخاص به والملائم لطبيعته، ومن هنا جاءت أهمية أن يعي الباحث طبيعة الموضوع الذي يتصدى له، وبالتالي يختار المنهج المناسب، وفيما يتعلق بأنواع الأبحاث فقد صنفها العلماء إلى نوعين رئيسيين هما (بطَّاح، ٢٠١٧، ١٣٠):

- **البحوث الأساسية (Basic research)**: وهي البحوث التي تُعنَى بالتعمق في فهم الظواهر، ويتم ذلك من خلال إثراء المعلومات العلمية البحتة، وإبداع معارف جديدة، وإن كانت من نظريات قائمة، وقد يكون هذا النوع من الأبحاث موجه لأهداف معينة وقد يكون غير موجه.
- **البحوث التطبيقية (Applied research)**: وهي البحوث التي تهدف إلى تطوير أحد المجالات الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو السياسية، أو غيرها، وهي ترمي إلى الارتقاء بواقع ما، وتطويره، وهذا ما دعا بعض المختصين بتسميتها بالبحوث الإنمائية أو التطويرية.

ويؤكد العساف (٢٠١٢، ١٧١-١٧٢) التباين الواضح بين علماء المنهجية على مر العصور في تصنيف مناهج البحث العلمي ويعرض تصنيفه الخاص بالمنهجية فيما يلي:

- **المنهج الوصفي**: وهو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب. ويصنفه نظراً لتعدد أغراضه، ومجالات تطبيقه، وأساليبه، إلى: البحث المسحي، التتبعي، الوثائقي، الارتباطي، السببي المقارن، الحقلي، تحليل المحتوى.
- **المنهج التجريبي**: وهو ذلك النوع من البحوث الذي له الأثر الجلي في تقدم العلوم الطبيعية، والذي يستطيع الباحث بواسطته أن يعرف أثر السبب على النتيجة، من خلال ضبط المتغيرات، في محاولة لدراسة المستقبل.
- **المنهج التاريخي**: وهو المنهج الذي يمكن به الإجابة على سؤال عن الماضي، بواسطة مجهود علمي كبير، يبذله الباحث متمثلاً في محاولته لاستنتاج العلاقة بين الأحداث، والربط بينها، مستنداً في ذلك إلى ما يستقيه من أدلة عملية صحيحة تبرهن استنتاجاته.

معوقات البحث العلمي:

عند تشخيص واقع منظومة البحث العلمي في الجامعات العربية بشكلٍ عام نجد أنها لم تصل إلى المستوى المأمول، وتشير عديد من الدراسات إلى أن إنتاج البحوث العلمية في الجامعات ضعيف، إذ إن عدد الأبحاث التي ينشرها عضو هيئة التدريس الواحد سنوياً يقع في حدود (٠,٢-٠,٥)، فيما وصل الوقت المخصص لعضو هيئة التدريس للبحث العلمي في الدول المتقدمة إلى نسبة (٣٣٪)، بينما في الدول العربية لا يتجاوز (٥٪) (الخليفة، ٢٠١٤، ٢٦)، وهذا بلا شك ينبئ عن العديد من المعوقات والتي قد يرتقِ البعض منها لدرجة التحديات وأهمها كما يذكره (بطَّاح، ٢٠١٧، ١٣٣)، (آل مداوي، ٢٠١٤، ٥-٧)، (الرويلي، ٢٠١٢، ٨١-٨٢):

- عدم وجود استراتيجيات واضحة أو سياسات محددة للبحث العلمي، والتي تتضمن الأهداف والأولويات والمراكز البحثية اللازمة.
- ضعف الإنفاق المالي على البحث العلمي، مما أسفر عن ضعف مستوى البحث العلمي، وانعدام مساهمته في التنمية، وهجرة العقول إلى خارج الوطن.
- عدم ربط البحوث التنموية المتواضعة في الكم والنوع بخطط التنمية الشاملة.
- التركيز في أغلب البحوث على المفاهيم والبحوث النظرية، مع عدم توفر المناخ البحثي الصحي.
- ضعف قاعدة المعلومات في المراكز والمختبرات والمؤسسات الإنتاجية.
- زيادة الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس مع انخفاض في المرتبات.
- عدم ربط البحث العلمي بمؤسسات الإنتاج، مع تدني مستوى الوعي المجتمعي بأهمية البحث.
- ضعف المكانة الاجتماعية والمهنية للباحثين نتيجة قلة الاهتمام بهم. (العصيمي، ٢٠١٠، ٦٤).
- اقتصار مهام البحوث العلمية في الجامعات على البحوث المرتبطة بالترقية، أو مجالات محددة.
- الاختيار غير المناسب للباحثين وطلبة الدراسات العليا، نتيجة تقييمات مرتبطة بالمعدل الدراسي وحده، أو العلاقات الاجتماعية.
- النظام الهرمي القديم في الجامعات لا يزال عقبة، كما أنه يفتقر للحوافز (كلاع، ٢٠١٥، ١٢).
- الأساليب الإدارية والمالية التقليدية في بعض الجامعات والمبنية على الشك مما يعرقل الباحث.
- عدم إجادة الباحثين للغة الإنجليزية. (عبدالرحمن، ٢٠١٠، ٤٢٩).
- الافتقار لروح العمل الجماعي وعدم الاهتمام بالبحوث البينية.
- افتقار الجامعات في الدول النامية إلى الاستقلال (جاد الرب، ٢٠١٠، ٢٠٤).
- قصور ثقافة البحث العلمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

- قصور الدور الذي يؤديه القطاع الخاص في دعم البحث العلمي.
- عدم وجود التنسيق بين المؤسسات العلمية، مع قصور تسويق الأبحاث (جامع، ٢٠١٣، ٢٣٥).
- عدم الطلب على البحث العلمي، والاكتفاء بشراء المعرفة واستئجار الخبراء.
- هشاشة ومركزية أجهزة تخطيط وإدارة البحث العلمي وتعددها وضخامتها.
- عدم ربط البحث العلمي بحاجات المجتمع، مع وجود نوع من الإحباط النفسي لدى بعض الباحثين.

تطوير البحث العلمي في الجامعات:

البحث العلمي هو أحد وظائف عضو هيئة التدريس في الجامعات، ليس لغرض النمو المهني فقط، بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجال نقل المعرفة، وخدمة المجتمع، ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة فقد كثُرَت الرؤى والأفكار التي تُطرَح بين حينٍ وآخر من أجل تطوير البحث العلمي بوصفه محركٌ للتنمية، وصانعٌ لها، وعامل أساسيٌ للتطور في الحاضر والمستقبل، ومن تلك الرؤى والأفكار ما ذكره (العصيمي، ٢٠١٠، ٦٣)، (بطَّاح، ٢٠١٧، ١٣٧-١٣٩)، (إدريس، ٢٠١٥، ١٩٧):

- وجود استراتيجية واضحة ومدروسة مسبقاً للبحث العلمي، وتحديد مجالاته وأهدافه بما يتوافق مع تطلعات وإمكانيات الجامعات وبما يخدم المجتمع بشكل مناسب وفق ظروفه وإمكانياته.
- وجود مراكز فاعلة في الجامعات تتولى مهمة البحث العلمي، والتطوير التقني، وتوفير الإمكانات البشرية، والفنية، والمادية، لذلك، وتكون مركزاً دائماً لعرض نتائج الأبحاث والدراسات والمبتكرات.
- توفير النظم واللوائح التي تشجع البحث العلمي، ودعمها، وصياغة إجراءات للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لمختلف الجاهات في القطاعات المختلفة.
- توفير بيئة مناسبة من الاستقلالية، والحرية العلمية العامة، التي تتضمن الوعي المجتمعي بأهمية البحث العلمي، خصوصاً في مجال الأبحاث المتقدمة.
- ربط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في استخدامات البيئة بما يحقق فوائد مباشرة للعمل.
- تخصيص موازنات مالية كافية للبحث العلمي، وتقديم الحوافز المالية والاعتبارية ودعم العاملين في مجالات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- الاهتمام النوعي في مجالات محددة للجامعة تتميز بها وتمثل مرجعية فيها.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية، وتشجيعهم على النشر في المجلات الدولية المحكمة.

- تشجيع الباحثين على العمل البحثي الجماعي، وتشجيع الجامعات على التعاون مع مراكز البحث العالمية لإنجاز بحوث نوعية ومهمة.
- تكريس التعاون بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج لإجراء بحوث علمية.
- وضع أسس وضوابط لتسويق نواتج البحث العلمي، وتحفيز الإبداع الابتكار، ومراعاة الملكية الفكرية.
- إيفاد الباحثين في مهام علمية للجامعات المرموقة، واستضافة باحثين مميزين للمشاركة في إجراء الأبحاث في الجامعية.
- تقديم حوافز للجامعات التي تنتج أبحاثاً علمية ذات مستوىً مرتفع، وموائِمة لاحتياجات المجتمع (الكبيسي وآخرون، ٢٠١٢، ٢٢٠).
- تصميم برنامج بحث معلوماتي قادر على توقع التطورات في بيئة العمل، ومساير للتغيرات السريعة خصوصاً في نظم المعلومات (العبادي والطائي، ٢٠١١، ٣٤٧).

ثالثاً: تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع:

الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية لا خلاف على مكانتها وأهميتها بالنسبة لإعداد الأجيال، وخدمة المجتمع، فأصبح من أهم الأهداف العامة لفلسفة التعليم الجامعي هو ربطه بالمجتمع، ومن ذلك أخذت الجامعات في شتى دول العالم تمارس خدمة مجتمعاتها باعتبارها البعد الثالث لوظيفة الجامعة، فشملت هذه الممارسات مجالات متعددة، علمية، ونظرية، وتطبيقية، في شتى الميادين الاقتصادية، والصحية، والاجتماعية، والثقافية، والأمنية، والمهنية.

فأصبحت خدمة المجتمع معياراً من أهم المعايير التي تقوم في ضوئها مؤسسات التعليم الجامعي، حيث أن متغيرات هذا العصر الحديث وما يحفل به من انفجار سكاني ومعرفي وتكنولوجي فرض على الجامعات الخروج من عزلتها عن مجتمعاتها، لتكون أهدافها أكثر مرونة لتحقيق احتياجات ومتطلبات جميع أفراد المجتمع ومؤسساته (العتيبي، ١٤٣٠، ١٣٤)، ويمكن القول أن خدمة المجتمع هي الترجمة الفعلية لوظائف الجامعة ومن أجل التكيف مع الحاجات الثقافية المتزايدة، فالجامعة الناجحة هي التي تفتح أبوابها للمجتمع من حولها، بحيث تتحسس حاجاته، وتكون حساسة لطموحات أفراده (عزب، ٢٠١١، ٢١).

مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع:

اصطلح العديد من العلماء والأكاديميين على تسمية وظيفة خدمة المجتمع بالوظيفة الثالثة للجامعة، والتي تشير إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من النشاطات التي تشمل استخدام الأجيال للمعرفة والإفادة منها ومن الإمكانات الأخرى للجامعة خارج البيئة الأكاديمية.

ويتبلور مفهوم الوظيفة الثالثة في نشاط تعليمي يعمل على جذب الأفراد من خارج الجامعة عبر نشر المعرفة خارج أسوارها، وذلك بغية إحداث تغيرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤، ١٥). ونجد أن هذا التعريف يتطلب أن تضع الجامعة جميع إمكاناتها المادية والبشرية في خدمة المجتمع عامة، وفي خدمة المجتمع الإقليمي، ويتطلب أيضاً معرفة الاحتياجات العامة للمجتمع، وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع الذي تخدمه الجامعة، ويدل ذلك على اختلاف الخدمات التي تقدمها كل جامعة نظراً لاختلاف طبيعة المجتمعات المحلية واختلاف احتياجاتها ومشكلاتها (السلمي، ٢٠١٧، ٨٥٤).

ويمكن تحديد مفهوم خدمة المجتمع كما ذكره عزب (٢٠١١، ٢٣) بأنه نشاط تقوم به الجامعة لحل مشكلات المجتمع، أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة، وتستفيد الجامعة من ذلك في بحوثها النظرية والتطبيقية التي تجرى لهذا الغرض، وتعتمد في ذلك على إمكاناتها المادية والبشرية وقد تستفيد من مؤسسات اجتماعية أخرى.

كما يشير عبدالحي (٢٠١٢، ٣٠٢) إلى أن خدمة المجتمع تعني تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع، وجماعاته، ومؤسساته، وهيئاته، من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة، بوسائل وأساليب متنوعة، تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية.

أهداف الجامعة لخدمة المجتمع:

يحدد المتخصصون أن للجامعة ثلاثة مجموعات من الأهداف لخدمة المجتمع، وتتلخص فيما ذكره (عبدالحي، ٢٠١٢، ٣٠٤)، (عامر، ٢٠٠٧، ٨):

- **أهداف معرفية:** تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً، أو تطويراً، أو انتشاراً.
- **أهداف اقتصادية:** والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع، والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خامات بشرية، وما يحتاج إليه من خبرات، في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية، وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.

- **أهداف اجتماعية:** والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع، وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية، وتتمثل هذه الأهداف الاجتماعية فيما يلي:
  ١. تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن.
  ٢. تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية، مثل مكافحة الأمية، الإدمان، نشر الوعي الصحي، وغيرها.
  ٣. تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة، والبيئة المحلية خاصة.
  ٤. ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة.
  ٥. الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
  ٦. تفسير نتائج الأبحاث، ونشرها، للاستفادة منها في المجتمع.
  ٧. إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة.

أبعاد خدمة الجامعة للمجتمع:

يوجد ثلاث أبعاد لقيام الجامعة بخدمة المجتمع وهذه الأبعاد التالي (المصري، ٢٠١٥، ٥٤)، (عبدالحي، ٢٠١٢، ٣٠٥):

- **البعد الجغرافي:** ويطلق على هذا البعد أحيانا التعليم الإرشادي، أو التعليم بغرض خدمة المجتمع المحيط بالجامعة، أو التعليم خارج جدران الجامعة، ويقصد به تقديم المناهج النظامية التي تؤدى إلى الحصول على درجات جامعية لهؤلاء الذين لا يستطيعون الحضور إلى الجامعة، وذلك عن طريق عقد فصول دراسية نهارية أو مسائية خارج الجامعة، أو عن طريق الدراسة بالمراسلة أو بالتعليم عن طريق الإذاعة والتليفزيون.
- **البعد الزمني:** ويسمى هذا البعد أحيانا بالتعليم المستمر، أو التعليم العالي للكبار، ويقصد به توفير فرص الدراسة العالية للكبار الذين أتموا تعليمهم الرسمي بالمدارس، بهدف تحسين مستوى الفرد وزيادة كفاءته المهنية كمواطن، وذلك عن طريق إنشاء الفصول الدراسية، وإلقاء المحاضرات والتعليم بالمراسلة وتدريس المناهج القصيرة، وعقد ندوات البحث، وغير ذلك من أشكال التعليم المستمر، وفى مثل هذه الدراسات تطبيق برامج جامعية ملائمة لخدمة الكبار.
- **البعد الوظيفي والخدمي:** ويشمل هذا النوع على ما يسمى بالخدمات التعليمية والأبحاث التطبيقية ويمثل تطوير الموارد الجامعية، واستغلالها لمقابلة احتياجات واهتمامات الشباب غير الجامعي والكبار، وبغض النظر عن السن، أو الجنس، أو الخبرات التعليمية السابقة، كما يقوم بتقديم الاستشارات للهيئات والأفراد في المجالات المختلفة الزراعية، والصناعية، والتجارية.

ومع اضطلاع الجامعات بدور رئيس في النمو الاقتصادي، والتقدم الاجتماعي، من خلال وضوح مفهوم الوظيفتين الأولى والثانية، وإمكانية قياس أدائهما، فإن الوظيفة الثالثة ما زالت غامضة ومبهمة، وتُعد في كثير من الدول هي خدمة المجتمع، غير أنها في الحقيقية تتوسع في هذا المفهوم لتشمل ثلاثة أبعاد هي كما جاءت في وزارة التعليم العالي (٢٠١٤، ١٨):

- التعليم المستمر.
- نقل التقنية والابتكار.
- المشاركة المجتمعية.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة من أهم المقومات التي تقوم عليها علاقة الجامعة بمجتمعها، ومن خلالها تتضح أهم المسلمات لتلك العلاقة، وهي أن الجامعة جزءٌ لا يتجزأ من المجتمع، وأن علاقة الجامعة بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل، وأن غاية الجامعة الحقيقية ومبرر وجودها هي خدمة المجتمع الذي توجد فيه، مما يعطي الجامعة المزيد من الشرعية والارتباط الوثيق بالمجتمع وقضاياه.

مبررات الاهتمام ببرامج خدمة الجامعة للمجتمع:

يمر عالمنا اليوم بمجموعات من المتغيرات والتحديات العالمية في النواحي العلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، ومع أن التغير هو سنة الحياة، إلا أن ما يميز هذه المتغيرات في العصر الحديث عن التغيرات السابقة هي سرعة التغير وشموليته من ناحية، وعالميته، وتعدد أبعاده، من ناحية أخرى، وقد أثرت هذه التغيرات على العملية التعليمية التربوية في مختلف مراحل التعليم بأنواعه، وأهم هذه التغيرات هي كما أوردها (عامر، ٢٠٠٧، ١١-١٢)، (عبدالحي، ٢٠١٢، ٣٠٨-٣٠٩):

- التغير السريع والانفجار المعرفي.
- التقدم التقني الذي أحدث تطوراً سريعاً وملحوظاً في وسائل الاتصال.
- الانفجار السكاني.
- تطور مفهوم العمل، وزيادة التخصص في المهن.
- اختزال وقت العمل، وزيادة وقت الفراغ.

كما يضاف إلى هذه التغيرات أيضا تغيرات أخرى لا تقل أهمية عنها، هي كما ذكرها (السلمي، ٢٠١٥، ٨٥٧):

- التطور المتسارع في الدراسات التربوية والنفسية.
- كفاءة وسائل المواصلات والبث المباشر.

- تآكل مخزون العالم من الطاقة التقليدية، والحاجة إلى البحث عن مصادر جديد ومتجددة.
- التلوث البيئي الذي بدأ يؤثر في توازن الطقس على سطح الأرض.
- ظهور أمراض جديدة تتطلب أساليب جديدة لمواجهتها.
- ارتفاع المستوى المهاري الذي تتطلبه الأعمال والمهن.

واقع خدمة الجامعة للمجتمع:

تتنوع مجالات خدمة المجتمع وتتعدد طبقاً لظروف وإمكانيات كل جامعة على حدة، وكذلك طبقاً لظروف المجتمع المتغيرة، ولذلك نجد هناك تباينٌ واضحٌ بين ما تقدمه الجامعات في هذا المجال، وأياً كانت تلك المجالات فإنها عبارة عن أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها المختلفة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والبيئية، وذلك عن طريق استغلال كل القدرات الفعلية والمصادر المادية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين أحوال المجتمعات (عامر، ٢٠٠٧، ١٢).

وقد صنف البعض مجالات خدمة المجتمع التي تقدمها الجامعات في ثلاث أنماط وهي كما أوردها العريفي (٢٠١٥، ١٨٧):

- البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حل مشكلة ما، أو سد حاجة المجتمع لخدمة، أو سلعة، تحددها ظروف وأوضاع معينة.
- الاستشارات: وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كلٌ في مجال تخصصه، لمؤسسات المجتمع الحكومية، والأهلية، وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.
- تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التربية المستمرة وما يستنتجه من نمو مهني.

كما يصنف عبدالحي (٢٠١٢، ٣١٠-٣١١) مجالات خدمة المجتمع إلى نوعين:

- **داخل الجامعة:** وتتلخص في المشاركة في المناشط الطلابية غير الدراسية، وتوجيهها حسب مجالات اهتمام عضو هيئة التدريس، أو هواياته في الشئون الثقافية، أو الاجتماعية، أو الرياضية، أو الفنية، أو ما قد يقام من معسكرات للخدمة موجهة للبيئة المحلية.
- **خارج الجامعة:** وتكون لكلٌ في مجال تخصصه، وحدد فيها:
  ١. القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها.
  ٢. تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
  ٣. المشاركة في الندوات وإعداد المحاضرات الهامة.

٤. الإسهام في الدورات التدريبية لتأهيل الأجير في الدولة.
٥. نقل نتائج البحوث والمكتشفات الجديدة في العالم إلى اللغة العربية.
٦. تأليف الكتب العلمية الموجهة لغير الطلاب.

وقد أضاف عامر (٢٠٠٧، ١٣) بعض المجالات لخدمة المجتمع وهي كما يلي:

- الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع وأفراده.
- التدريب والتعليم المستمر الذي تقدمه الجامعة للكوادر الوظيفية.
- البحث التطبيقي الذي يسعى إلى دراسة مشكلات المجتمع ومؤسساته والعمل على حلها.
- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر.
- النقد الاجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف.

ويمكن إجمالي خدمة الجامعة للمجتمع كما أوردتها فاطمة السلمي (٢٠١٧، ٨٥٩) في:

- إعداد العنصر البشرى القادر على إحداث التنمية المنشودة من خلال إعداد القوى العاملة القادرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر.
- إتاحة الفرصة أمام هيئة التدريس من ذوي الخبرة لتستفيد منهم المؤسسات المختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات.
- القيام بالبحوث والمؤتمرات التي تسهم في ترقية المجتمع وحل مشكلاته، بالإضافة إلى الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع.
- تعليم الكبار من جميع الأعمار التعليم المستمر، والتدريب المستمر للمهنيين، لرفع كفايتهم وإكسابهم الخبرات اللازمة لأداء المهنة.
- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات التي تساعدهم على حل مشكلاتهم والتكيف مع مجتمعهم.
- عقد الحلقات، والندوات، والمؤتمرات العلمية، لخريجيها لكي يُلِموا بكل ما يُستحدَث في مجالات تخصصهم، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العملية.
- تقدم لطلابها برامج تثقيفية ترفع مستواهم الثقافي وتربطهم ببيئتهم ومجتمعهم.

ونخلُص مما سبق إلى أن كل ذُكِر ينعكس بالطبع على تحقيق التنمية الشاملة، والتغير الاجتماعي المنشود، وتقوية روح المبادرة، والمشاركة، وتوثيق العلاقات الإنسانية، ومعرفة الأساليب الفنية المستحدثة، وملاحقة ركب التقدم العلمي والتكنولوجي.

معوقات خدمة الجامعة للمجتمع:

تختلف الوظيفة الثالثة للجامعة عن الوظيفتين الأوليين من حيث مفهومها، ومؤشرات قياسها، فلا يزال يعتريها بعض الغموض في ذلك، فبعض ممارساتها وفعاليتاها قد تقع تحت مظلة التدريس، أو البحث العلمي، وهنا يكمن العائق الأكبر في أنها قد تؤخذ على أنها تابعة لأحدهما وليست وظيفةً مستقلة، وقد يُبنَى على ذلك الكثير من القرارات وأهمها ما يتعلق بالأمور المالية والميزانيات.

وتتعدد المعوقات التي تعترض برامج خدمة الجامعات لمجتمعاتها، حسب طبيعة المجتمعات والجامعات ولكن هناك معوقات مشتركة تواجِه الجامعات في تقديم خدماتها للمجتمع ومنها ما جاء في (طعيمة والبندري، ٢٠٠٤، ١٨٠-١٨١):

- عدم توافر ميزانية كافية للأنشطة التي تخدم المجتمع.
- تحكُّم البيروقراطية وتعدد الإجراءات الإدارية التي تَصرِف أعضاء هيئة التدريس أحياناً عن المشاركة في خدمة المجتمع.
- عدم وجود مراكز خدمة مجتمع في بعض الكليات، مما يضعف الروابط بينها، ويعيق خدمة الجامعة للمجتمع.
- الافتقار إلى خطة علمية لخدمة المجتمع، والعجز أحياناً عن وضع هذه الخطة في الأقسام لأسباب متعددة.
- الافتقار إلى معلومات دقيقة وإحصاءات يمكن التحرك في ضوئها لخدمة المجتمع.
- انشغال الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالتدريس في الجامعة أو جامعات أخرى بالانتداب.
- عدم وجود نظام للحوافز يشجع الأعضاء والأقسام على خدمة المجتمع.
- عدم اهتمام قطاع الصناعة أحياناً بطرح مشاكله وطلب المشاركة في إيجاد الحلول لها.
- عدم التنسيق بين الأقسام ومراكز الإنتاج والخدمات في المجتمع.

ويصنف عزب (٢٠١١، ٥١-٥٧) المعوقات التي تحول دون قيام الجامعات بدور فعَّال في خدمة المجتمع إلى معوقات مالية، ووظيفية، وإدارية، ومعوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومعوقات خاصة بمؤسسات المجتمع، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- عدم وضوح مفهوم خدمة المجتمع لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.
- عدم وجود اعتمادات مالية مستقلة للأقسام بغرض خدمة المجتمع.
- عدم وجود تقويم دوري وسنوي لبرامج خدمة المجتمع.
- عدم توزيع الأدوار الخاصة بخدمة المجتمع على الأقسام والكليات.

- المقررات الدراسية وبحوث الدراسات العليا لا تسهم في خدمة المجتمع.
- تُشكّك كثير من مؤسسات المجتمع في قيمة البحث العلمي كأداة لحل مشكلاتها.
- صعوبة تطبيق مفهوم المساءلة فيما يتعلق بأنشطة وفعاليات خدمة المجتمع، حيث لا توجد في الواقع معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي (بطّاح، ٢٠١٧، ٢٦٢).
- عدم وجود سياسة عامة للربط بين مناهج التعليم الجامعي وخططه ومتطلبات التنمية المجتمعية.

تطوير الدور المجتمعي للجامعات:

لم يعد قيام الجامعة بخدمة مجتمعها وتقديم مجموعة من الأدوار والأنشطة والخدمات أمراً اختيارياً كما في السابق، بل أصبح ضرورياً تفرضه المتغيرات المعاصرة، كما أصبح عضو هيئة التدريس مطالبٌ بدورٍ حيوي في تقديم الخدمات المجتمعية، ويجب أن يُراعَى ذلك عند اختياره، وإعداده، وتقويمه، فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع خاصة، بسبب ما تتميز به أهدافها، وفعاليتها، ومدخلاتها، وأهم جوانب ذلك التميز هو العنصر البشري الذي يمثل الجزء الأهم في هذه العلاقة، مما يحتم على الجامعات أن تسعى دائماً للتفاعل مع مجتمعاتها، وتطوّر من خدماتها المقدمة، من خلال نظام إداري وأكاديمي مفتوح، وذلك كما يلي (الهروط، ٢٠١٠، ٨١٠-٨١٢):

- مراجعة التشريعات وأنظمة الاعتماد: بمنح الدور المجتمعي الأولوية، بحيث تشمل تشريعات وأنظمة الجامعات مساهمة واضحة في تعريف الدور المجتمعي للجامعة، وتحديد سياقه في مجال التنمية والاستدامة والإنتاجية.
- الكفاء الخارجية نحو المجتمع: يتطلب تطوير الدور المجتمعي للجامعة تطوير معايير لكفاءة الجامعة نحو المجتمع لتستطيع توفير ما يلي:
  ١. تنظيم وتطوير العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والوطني وجعل الجامعة مرجعية لها.
  ٢. تنظيم العلاقة مع مؤسسات حقول العمل القريبة من موضوعات اهتمام الجامعة.
  ٣. إعادة النظر بآليات عمل عمادات البحث العلمي والدراسات العليا وربطها بحاجات المؤسسات والشركات ذات الصلة بحقول عمل الجامعات.
- كفاءة إدارة التغيير: أي أن تكون الجامعات أداة لإدارة التغيير، وأداة ضبط وتحفيز للتغيير في كافة المجالات.
- كفاءة إدارة الخصوصية الثقافية: وهي مسؤولية حضارية، تتمثل في الكفاءة في تقديم حضارة المجتمع وثقافته للأجيال الجديدة ولمجتمعاتها بأدوات فهم معاصرة تستطيع أن تبني جسور الحوار مع الثقافات الأخرى.

- الثورة التدريبية التنموية: تتمثل في إنتاج وإدارة الموارد البشرية والتي يناط بمخرجاتها الدخول في مرحلة العبور نحو الحداثة من خلال استراتيجيات التدريب والتأهيل عالي الجودة.
- الاتصال بالصناعة: من خلال ما يلي:
  ١. منح أولوية لمواءمة الخطط الدراسية لحاجات الصناعة ومسار تطورها.
  ٢. منح أولوية للبحث العلمي التطبيقي.
  ٣. إيجاد روابط مشتركة واهتمامات مؤسسية متبادلة بين الصناعة والجامعات.
  ٤. المشاركة في نقل التكنولوجيا وتوطينها.
  ٥. الشراكة في المنافسة محلياً، وعربياً، وإقليماً، في إيجاد الحلول التكنولوجية.

وتستطيع الجامعات تطوير دورها المجتمعي والتأثير في المجتمع إيجابياً من خلال ما أورده إدريس (٢٠١٥، ١٩٨)، والكبيسي وآخرون (٢٠١٢، ٢٢٢-٢٢٤):

- عقد المؤتمرات والندوات، وإجراء البحوث والدراسات العلمية التي تعالج مشاكل المجتمع المحلية.
- العناية بشكل خاص بالتعليم المستمر للراغبين في تطوير أدائهم.
- تقديم الرعاية الصحية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع.
- تحسين الصورة الذهنية للجامعة من خلال الإعلام الجامعي والاهتمام به كهدف محلي وإقليمي ودولي.
- تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
- توظيف التعليم الجامعي لتلبية حاجات الفرد والمجتمع الآنية والمستقبلية.
- تنويع البرامج والنشاطات والتخصصات التي تطرحها الجامعة كخدمة للمجتمع لمواكبة العصر.
- تسهيل استخدام أبناء المجتمع لمرافق الجامعة (بطّاح، ٢٠١٧، ٢٦٣).
- تأسيس مجالس استشارية لتحديد احتياجات المجتمع ويكون أفرادها من الطرفين.
- المشاركة الفاعلة من الجامعات في جميع المناسبات الوطنية والاجتماعية.
- إعادة النظر في المواد واللوائح التي تضع قيوداً على إجراء بحوث ومشروعات خدمة المجتمع، أو تقلل من دافعية أعضاء هيئة التدريس لإجرائها (طعيمة والبندري، ٢٠٠٤، ١٨٣).

معوقات تطوير السياسات التربوية:

تتمحور معوقات تطوير السياسات التربوية حول أربعة مجالات يوردها صائغ (٢٠٠٥، ٣٠) فيما يلي:

- **المجال المؤسسي:** ويتضمن ضرورة تبني العمل المؤسسي في إدارة وتنظيم وتطوير العملية الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي في إطار ثقافة تنظيمية واضحة ومحددة تستند إلى أسس ومعايير علمية.
- **المجال التقني:** ويستدعي توظيف أساليب التقنية الحديث في تسيير العمليات الأكاديمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي.
- **الدعم المادي:** ويركز على توفير الاعتمادات المالية والإمكانات المادية اللازمة لعملية تطوير مؤسسات التعليم العالي.
- **الكفاءات البشرية:** ويستوجب ضرورة بناء الكفاءات البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات التطوير من خلال التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبي الجامعة من الإداريين والفنيين من خلال إيجاد البرامج التدريبية لطلاب الجامعة التي تربط بين التعليم وسوق العمل.

التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات:

يواجه تطوير السياسات التربوية تحديات متعددة، جاءت نتيجة للتغيرات السريعة والدائمة التي يعشها عالمنا المعاصر، وهذا التحديات قد تكون من داخل المؤسسات التربوية وقد تكون خارجها، وقد تحمل في طياتها العديد من الفرص إذا أُحسِن استغلالها وتوفر متطلبات الاستفادة منها، أو تحمل المخاطر التي تحتاج للعديد من الإجراءات التطويرية للتصدي لها.

ومع تعدد التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية يلاحظ أنها لا تعمل منفصلة عن بعضها، بل قد يكون بعضها نتيجة للآخر أو سبباً له، لكن المؤكد أنها تؤثر في التعليم بصورة عامة وسياساته بصورة خاصة، ومن أهم تلك التحديات ما يلي (البربري، ٢٠١٦، ٤-٥):

- ازدياد المعرفة والتطور التكنولوجي، واستمرار الانفجار المعرفي، والثورات في استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ارتفاع مستوى القدرات والمهارات المعرفية والمهنية التي يطلبها عالم التوظيف وسوق العمل، مع غياب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل.

- ضعف البحث العلمي، وضعف مردوه على المجتمعات المحيطة بمؤسسات التعليم العالي.
- الاتجاه المتزايد نحو العولمة والتدويل، وزيادة النفوذ الدولي في العديد من المجالات، فضلاً عن خصخصة المجالات الإنتاجية والاقتصادية والاجتماعية بغض النظر عن السياق الاقتصادي والثقافي والاجتماعي للبلد.
- إغفال آليات المحاسبية والمجازاة، وبقاء الإدارة العالية في مكانها حيناً من الدهر، وإقفال قنوات التواصل.
- انشغال الوزارات المتعاقبة للتعليم العالي بنواحي شكلية دون إجرائية، غير مواكبة للعصر أو استراتيجيات ورؤى للغد ضمن مشروع قومي واضح المعالم.
- استمرار وضع سياسات للتعليم العالي تهتم بالشكل على حساب المضمون، وتركز على قضايا جزئية غير مراعية للإطار الكلي الذي يحكم مسار النظام التعليمي، وعدم التحول من مرحلة الإعلان إلى مرحلة التطبيق.
- انخفاض معدل عدم التطابق بين مؤسسات التعليم العالي والتوظيف.
- ظهور مهن جديدة تتطلب إعداداً على المستوى الجامعي، أو يسهُل القبول فيها بالاستناد إلى المؤهل الجامعي (بدران، ٢٠٠٤، ٢٣٩).

وتفصّل وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣، ٥-١٢) التحديات التي تواجه التعليم في المملكة بشكلٍ عام إلى ما يلي:

أولاً: التحديات العالمية:

- **العولمة:**

- أزالت العولمة الحواجز بأنواعها بين شعوب العالم لتجعل المجال مفتوحاً لمن لديه القدرة على التأثير في العالم سياسياً واقتصادياً واجتماعياً ومعرفياً وثقافياً، وقد ساعد على ذلك القفزة الهائلة إلى أحدثتها تقنية الاتصالات والمعلومات، حتى تخطت العولمة الحواجز لتدخل إلى الخصوصيات الثقافية للمجتمعات.
- ضرورة تطوير النظام التعليمي في المملكة ليصبح أكثر فاعلية في التعامل مع فرص العولمة وتحدياتها من خلال بناء القدرات الوطنية المؤهلة والمهارات والقيم والاتجاهات المطلوبة.

- **التنافسية:**

- أجبرت العومة الدول على المحافظة على اقتصاداتها قوية ومرنة للتكيف مع الطبيعة المتغيرة لرياح التنافسية.

- يحتاج المواطنون السعوديون أن يكونوا مزودين بالمهارات لإنتاج معارف وابتكارات جديدة بدلاً من أن يكونوا مستهلكين للمعرفة التي تنتج في بلدان أخرى.
- تتطلب القدرة التنافسية المرونة والقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للقرن الحادي والعشرون.
- القدرة على النجاح في بيئة تنافسية عالية يتطلب عقولاً مبدعة تترجم الأفكار النظرية إلى منتجات منافسة.
- أحضرت العولمة المنافسة الخارجية إلى سوق العمل السعودية بشكل أقرب من أي وقت مضى، حتى وإن لم يكن المنافسون حاضرين على ارض المملكة.
- تطوير نظامنا التعليمي سيسمح للمتعلمين بالاستمرار في التعلم مدى الحياة ويهيئ خريجي المدارس والجامعات لأن تكون لديهم المهارات المطلوبة للمنافسة.

- الثورة المعرفية:

- فتحت الابتكارات في مجالات التقنية والاتصالات آفاقاً معرفية واسعة للمجتمع السعودي، وجعلت المعرفة متاحة للجميع أكثر من أي وقت مضى.
- الانتقال من مجرد المعرفة العلمية إلى تطبيقاتها العملية متاح لمن يملك الإرادة والتصميم والقدرة على تحقيق ذلك.
- حققت الدول المعزولة في الماضي تطوراً اقتصادياً هائلاً من توظيفها الفعال للبنية المعلوماتية وتقنيات الاتصال والتعاون والمنافسة العالمية.
- أظهرت حاجة أطفالنا وشبابنا ومعلمينا للاستعداد لاستخدام التقنية الحديثة بفاعلية للرفع من مستوى التحصيل العلمي والاستمرار في التعلم مدى الحياة.

ثانياً: التحديات المحلية:

- الامتداد الجغرافي للمملكة وتباعد المجموعات السكانية.
- نسبة النمو السكاني العالية.
- تحقيق التوازن والمحافظة على هوية المجتمع وثقافته والانفتاح على العالم ومتغيرات القرن الحادي والعشرين.
- تعزيز وضع المملكة لتكون رائدة للعلم والمعرفة في العالم العربي والإسلامي.
- رفع الوعي الثقافي للمجتمع ليكون متكاملاً مع معطيات العصر بإيجابية.
- تعزيز روح المواطنة لدى أفراد المجتمع.
- تأهيل السعوديين بالمهارات اللازمة لسوق العمل لزيادة فرص توظيفهم في القطاع الخاص.

- تحقيق اقتصاد المعرفة، وتنويع الاقتصاد، والسعودة.

ثالثاً: تحديات داخل النظام التعليمي:

- ضعف أداء المتعلمين في المملكة مقارنة بأقرانهم في العالم، وخاصة في العلوم والرياضيات ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- المركزية الكبيرة في قطاع التربية والتعليم.
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعلم.
- ضعف فعالية الشراكة المجتمعية.
- ضعف قدرة المؤسسات التربوية في تطوير أدائها.
- الحاجة إلى تطوير البيئة التعليمية لتعزيز التعلم.
- الحاجة إلى تطوير أساليب التدريس والتقويم في المواد الدراسية جميعها.
- الحاجة إلى تحسين فرص التعليم لذوي الموهبة والاحتياجات الخاصة.
- ضرورة التركيز على الشخصية المتكاملة للطالب.
- أنظمة الحوافز والمحاسبة وأنظمة دعم القرار.

كما يرى حمرون (٢٠٠٩، ١٢-١٣) أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هي:

- التحديات المرتبطة بالطلب المتنامي على التعليم الجامعي، نتيجةً لارتفاع نسبة النمو السكاني.
- التحديات المرتبطة بالتغيرات العالمية والظواهر الجديدة، والمتعلقة بما يواجه العالم بأسره من تغيرات طالت البنى الفكرية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وأبرزت ظواهر جديدة كالعولمة ومنظمة التجارة العالمية وعصر المعلوماتية وكيفية مواجهتها والاستفادة منها.
- التحديات المرتبطة بكفاءة التعليم الداخلية والخارجية، والمتمثلة في تقليل الهدر التعليمي، والاستخدام الأمثل للموارد، إدراك احتياجات التنمية وسوق العمل، وملاءمة المخرجات لها.
- التحديات المرتبطة بتحقيق وظائف الجامعة، والتي ترتبط بإعداد الأستاذ الجامعي وتطويره، وتفعيل البحث العلمي وتمويله، وتوجيهه لخدمة المجتمع وتطويره، وقدة النظام على خدمة قضايا المجتمع واحتياجاته بشكل إيجابي وفاعل.
- تحديات تتعلق بتحقيق المنافسة العالمية في الخدمات والمخرجات ودخول التصنيفات العالمية.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية

مُقدِّمة:

شغل مفهوم التنافسية حيزاً ومكانة في كلٍ من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تُمثل التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص، ويقدم فرصةً جوهريةً وحقيقيةً للمنظمة لكي تحقق تقدماً متواصلاً بالمقارنة مع منافسيها (Kasasbeh,2014,P7)، وبناءً عليه أصبح موضوع التنافسية واكتساب ميزة تنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها، وأصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق، أو حتى لمجرد الحفاظ عليه، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين (بوران، ٢٠١٦، ٧٩).

ويذكُر الراجحي والموسوي والوزني (٢٠١٦، ١٣) أن البيئة الاقتصادية العالمية المعاصرة تشهد تزايد حُمّى المنافسة وكثرة المنافسين في ظل تنامي ظاهرة السوق الذي من خصائصه تحرير التجارة العالمية ورفع حماية الدولة وقيام التكتلات الاقتصادية، من ثم فإن الدول تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، وتحسين المزايا التنافسية للأنشطة الاقتصادية المختلفة للبقاء على الأقل في السوق التنافسي.

وتتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتَظْهَر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدراتها وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة (أحمد وسعيد، ٢٠١٥، ٦٦٦).

ومع انتقال مصطلح التنافسية إلى المجال التعليمي، وتداوله في المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية، يلاحظ، أن رجال التربية لم يحيدوا كثيراً في مفهومهم للتنافسية في المؤسسات التعليمية عن مفهومها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وذلك على اعتبار أن المدرسة أو الجامعة ما هي إلا مؤسسة، ولكنها مؤسسة تعليمية، منتوجاتها تتعلق بقدرات ومهارات البشر، وكذلك تتعلق باحتياجات المجتمع ومتطلباته من هذه المؤسسة ومن هؤلاء المتخرجين منها (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٨٢).

وبذلك يُعد امتلاك القدرة التنافسية وتطويرها هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع المؤسسات في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة، لذا تزايد الاهتمام بموضوع القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي والجامعي مع بداية القرن الحادي والعشرين، وبخاصة عندما شهدت هذه المؤسسات تحديات جديدة

تمثلت في ضرورة تحقيقها لمعايير الجودة والاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية (محمد، ٢٠١٤، ١٦٦).

والجامعات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحوُّلات وشدة المنافسة، عليها أن تمتلك قدرات تنافسية تؤهلها لذلك، كما أن الحكم على القدرة التنافسية لهذه الجامعات يتم من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها عن طريق مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها (العتيبي، ١٤٣٦، ٤٥). وهذا يجعل القدرة التنافسية هي جوهر أداء المنظمة والقاعدة الأساسية التي ترتكز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي.

مفهوم التنافسية concept of competitiveness:

ارتبط مفهوم التنافسية بكثيرٍ من العلوم، كعلم الاقتصاد، وعلم السياسة، والقانون، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وغيرها من العلوم التي تشترك وتتداخل مع التربية بحيث لا نستطيع عزل التربية عن التأثر بها والتأثير فيها للوصول إلى مفهوم التنافسية التربوية (الشهري، ٢٠١٣م، ص٢٨٤). وبالرغم من تداول مصطلح التنافسية، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفها وتحديد معناها وقياسها نظراً لاختلاف الباحثين وخلفياتهم العلمية.

ويرى عبدالوهاب (٢٠١٥، ٤٥) أن التنافسية غير معرَّفةٍ بشكلٍ واضحٍ ودقيق، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة، وبين حزمةٍ شاملةٍ تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع. كما يؤكد وانغ (Wang، ٢٠١١، ٦٨٥) أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث، فيما إذا كان عن شركةٍ، أو قطاعٍ، أو دولة. ولعل ذلك يفسر تباين الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفٍ محددٍ لمفهوم التنافسية، ولكي يتضح ذلك المفهوم بصورةٍ أكثر دقةً وتحديداً سيتم تناوله في الآتي:

أولاً: في الإسلام:

ورد لفظ التنافس في قول الله تعالى: ﴿وَفِي ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾ (سورة المطفّفين، ٢٦). وقد فسَّر الشوكاني (٢٠٠٧، ١٥٩٨) ذلك بقوله: أي في ذلك فليرغب الراغبون، وإلى ذلك فليتبادر المتبادرون في العمل وقال عطاء: المعنى فليستبق المستبقون، وقال مقاتل بن سليمان: فليتنازع المتنازعون. وقال بن كثير (١٤٢١، ١٤٠٧): وفي مِثْلِ هذا الحال فليتفاخر المتفاخرون، وليتباه ويكاثر ويستبق إلى مثله المستبقون، كما في قوله تعالى ﴿لِمِثْلِ هَٰذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ﴾ (سورة الصافَّات، ٦١)، كما ذكره الماوردي (١٤١١، ٣٢٤) أنه التسابق والتغالب، وأصله من المنافسة، والتنافس عنده: نزعة فطرية إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء والأفاضل واللحاق بهم ، وذكره أيضاً بلفظ المسارعة إلى الشيء، كما في قول الله تعالى: ﴿وَسَارِعُوا

إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ﴾ (سورة آل عمران، ١٣٣)؛ وقوله جلَّ وَعَلَى: ﴿أُولَٰئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ﴾ (سورة المؤمنون، ٦١).

وجاء في الحديث عن الرسول ﷺ: أخشى أن تُبْسَط الدنيا عليكم كما بُسِطَت على من كان قبلكم فتنافسوها كما تنافسوها؛ أي من المنافسة، وهي الرغبة في الشيء والانفراد به، وهو من الشيء النَّفِيسِ الجيد في نوعه. وفي حديث علي رضي الله عنه: لقد نِلتَ صِهرَ رسول الله ﷺ، فما نَفِسْناه عليك.

في حديث إسماعيل عليه السلام: أنه تعلم العربية وأَنْفَسَهُمْ أي أَعْجَبَهُمْ وصار عندهم نَفِيساً، وفي حديث المغيرة: سَقِيم النِّفاسِ أي أَسْقَمَتْهُ الْمُنَافَسَةُ والْمُغَالَبَةُ على الشيء (ابن منظور ،٢٠٠٨، ٣٢٢).

ثانياً: في اللغة:

يرجع أصل مصطلح التنافسية في اللغة العربية إلى الجذر "ن ف س" وبالبحث في المعاجم وكتب التفسير تبين تعدد معانيها ومدلولاتها حسب استخدامها، وليس المجال لإيراد جميع معاني ومدلولات هذا المصطلح، إنما سنورد ما له علاقة بموضوع الدراسة.

حيث جاء عند الشوكاني (٢٠٠٧، ١٥٩٨): وأصل التنافس التشاجر على الشيء، والتنازع فيه، بأن يحب كل واحد أن يتفرد به دون صاحبه، ويقال نَفِسْتُ الشيء عليه أَنْفَسُه نَفاسَةً أي: ظننت به، ولم أحب أن يصير إليه. وقال البغوي: أصله من الشيء النَفِيْس الذي تحرص عليه نفوس الناس، فيريده كل واحد لنفسه، ويَنْفِسُ به على غيره أي: يضن به.

وعند بن منظور (٢٠٠٨، ٣٢٢): وشيء نَفِيسٌ أي يُتَنَافس فيه ويُرغب. ونَفُسَ الشيء، بالضم نَفاسَةً، فهو نَفِيسٌ ونَافِسٌ: رَفُعَ وصار مرغوباً فيه، وكذلك رجل نافِسٌ ونَفِيسٌ، والجمع نِفاسٌ. وأَنْفَسَ الشيءُ: صار نَفيساً. ويقال: هذا أَنْفَسُ مالي، أي أحَبُّه وأَكرَمه عندي.

وقال اللحياني: النَّفِسُ والْمُنْفِسُ المال الذي له قدر وخَطَر، ثم عَمّ فقال: كل شيء له خَطَرٌ وقدر فهو نَفِيسٌ ومُنْفِس؛ قال النمر بن تولب: لا تجزعي إنْ مُنْفِساً أهلَكْتُه، فإذا هَلَكتُ، فعند ذلك فاجزعي؛ وقد أَنْفَسَ المال إنْفَاساً، ونَفُس نُفُوساً ونَفاسَةً. ويقال إن الذي ذَكَرْتَ لَمَنْفُوسٌ فيه أي مرغوب فيه. وأَنْفَسَني فيه ونَفَّسني: رغَّبني فيه؛ الأخيرة عن ابن الأعرابي؛ وأنشد: بأَحسَنَ منه يوم أصبَحَ غادِياً، ونَفَّسَني فيه الحِمامُ الْمُعجَّلُ، أي رغَّبني فيه. وأمرٌ مَنْفُوسٌ فيه: مرغوب. ونَفِسْتُ عليه الشيءَ أَنْفَسُه نَفاسَةً إذا ضَنِنْتُ به ولم تحب أن يصل إليه. ونَفِسَ عليه بالشيء نَفَاساً، بتحريك الفاء، ونَفاسَةً ونَفاسِيَةً، الأخيرة نادرة: ضَنَّ. ومال نَفِيس: مَضْنونٌ به. ونَفِسَ عليه بالشيء، بالكسر: ضَنَّ به ولم يره يستأهله؛ وكذلك نَفِسَهُ عليه ونافَسَه فيه.

وأمّا قول الشاعر: وإنَّ قُريشاً مُهلكٌ مَن أَطاعها، تُنَافِسُ دُنياً قد أَحَمَّ انْصِرامُها، فإما أن يكون أراد تُنافِسُ في دُنيا، وإما أن يريد تُنافِس أهل دُنيا. ونَفِستَ عليَّ بخيرٍ قليل أي حسدت. وتَنافَسا ذلك الأمر وتَنافَسْنا فيه: تحاسدنا وتسابقنا. ونافَسْتُ في الشيء مُنَافَسَة ونِفَاساً إذا رغبت فيه على وجه المباراة في الكرم. وتَنافَسوا فيه أي رغبوا. ونَفِستُ بالشيء، بالكسر، أي بخلت كما جاء في حديث السقيفة: لم نَنْفَس عليك أي لم نبخل. وزاد الرازي (١٤١٥، ٧٩٤): نَفِسَ به أي ضَنَّ وبابُهُ سَلِمَ، ونَفُسَ الشيء من باب ظَرُفَ وصار مرغوباً فيه.

ويبين بن زكريا (١٣٩٢، ٤٦١) التنافُس بأنْ يُبرز كلُّ واحدٍ من المتبارزَين قوَّةَ نَفْسِه، والشيء النَفِيسُ عنده أي ذو نفس وخَطَر يُتَنَافَسُ به. لفلان نَفِيْس: أي مالٌ كثيرٌ، وما يَسُرُّني بهذا الأمر نَفِيْسٌ، وهذا أَنْفَسُ مالي: أي احبَّه وأكرمه عندي، ونَفِسْتُ عليه الشيء نَفَاسةً: إذا لم ترهُ أهلاً له (الصنعاني، ١٩٨١).

ثالثاً: في الاصطلاح:

إن الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق للتنافسية يعد في غاية الأهمية، خصوصاً وأنها تتميز بنوع من الغموض والتعقيد، الأمر الذي جعل أنه من الصعب تقديم تعريفٍ موحدٍ لها، فقد تعددت واختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص، بتعدد واختلاف المنظمات والهيئات المحلية والدولية والممارسين في هذا الميدان وفقاً لتجاربٍ ورؤىً واتجاهات متعددة، وهذا ما يفسر تعدد مفاهيم وتعريفات التنافسية.

ويشير الصالح (٢٠١٢ب، ٢٩٧) أن مفهوم التنافسية متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان والسياق، وأنه مفهوم عام، ومتعدد الأوجه وله طبيعة متعددة الأبعاد مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد ويهدف إلى السيطرة على الآفاق المستقبلية للتنمية، فهو مختلف وفقاً لاختلاف المستوى الاقتصادي، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي، وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المنظمة.

ويؤكد الجرف (٢٠٠٢، ١٥-١٦) أن مفهوم التنافسية يخضع للتعديل والتطوير حتى من جانب المؤسسة الواحدة، فالمنتدى الاقتصادي العالمي قد بدأ بتعريف يركز على قدرة المنظمين داخل الدولة على التفوق على منافسيها في الأسواق الخارجية، ثم وسّع التعريف رابطاً التنافسية بالقدرة على تحقيق النمو الاقتصادي وخلق الثروة، ثم اتجه في تعريفه الأحدث إلى الربط بين القدرة التنافسية وبين سيادة أنماط من المؤسسات والسياسات الداعمة لمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الناحية النظرية في تحديد مفهوم التنافسية، فإنه يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين تناولتا هذا المفهوم، وهما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين، كما أشار إلى ذلك مركز التنافسية الوطني السوري (٢٠١١، ٣) وَمنير (٢٠٠٦، ٢٣-٢٤):

- **مدرسة رجال الإدارة:** ورائدها هو مايكل بورتر، وتركز هذه المدرسة على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبِر التنافسية سياسة وطنية، تقاس من خلالها مقدرة البلد على تحقيق التفوق في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى جاذبيته في استقطاب رؤوس الأموال، وتوطين التقنية، والمساهمة في سلسلة الإنتاج الدولية، مما يتطلب العمل على تطوير السياسات الفرعية، وتحديث المؤسسات، وإحداث تغيير هيكلي في البُنى الاقتصادية، والاجتماعية، لتطوير الإنتاجية التي تعتبر مفتاح التنافسية الحديثة في الأسواق الدولية.
- **مدرسة الاقتصاديين:** وتركز هذه المدرسة على هدف تحقيق الرفاه المستند إلى النمو الاقتصادي المستدام، وعلى جوانب التجارة الخارجية ودورها في النمو وتحقيق رفاه الأمة، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، مما ينعكس على زيادة الرفاهية، من خلال الاعتماد على مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية.

ويصعب إيجاد تعريف موحد للتنافسية، كما يصعب تطويع هذا التعريف لخصائص بلد معين، أو منطقة محددة، ولذلك يشير رضوان (٢٠١١، ١٨) إلى أن هناك اتجاهين بارزين في تناول مفهوم التنافسية وهما:

- **الاتجاه الأول:** هو اتجاه يحاول وضع تعريف للتنافسية على المستوى الدولي.
- **الاتجاه الثاني:** هو اتجاه يركز على وضع تعريف للتنافسية في الحديث عنها على ثلاثة مستويات وهي: المؤسسة، القطاع، الدولة.

مستويات تعاريف التنافسية: من خلال مسح الأدبيات التي تناولت مفهوم وتعريف التنافسية، وبخاصة تلك التي تستند إليها المؤسسات التي تنشر التقارير الدولية للتنافسية، نلاحظ أنه من الشائع تقسيم تعاريف التنافسية إلى ثلاث مستويات، وهي مفهوم التنافسية على مستوى الدول International competitiveness، وعلى مستوى القطاع Competitive sector ، وعلى مستوى المنظمة Competitive organization، وهذه التقسيمات متفاوتة بحسب كل جهة وأخرى، ووفقاً لكل مستوى والمفهوم المعتمد فيه، مع العلم أن العلاقة بين تلك المستويات هي علاقة تكاملية ومتداخلة، وكل منها يؤدي للآخر. وفيما يلي عرضٌ لتلك المستويات:

المستوى الأول: التنافسية على مستوى الدولة:

الدولة هي أحد الفاعلين الرئيسيين في تشكيل بيئة التنافسية التي تعمل فيها المنشآت الوطنية، والتي تؤثر بالتالي في أداء هذه المنشآت داخل الدولة وخارجها. ومن المهم لمديري المنشآت الوطنية أن يُلموا بخصائص البيئة التنافسية، ليس فقط في بلدانهم، بل وفي البلدان الأخرى التي يعمل بها منافسوهم. كما تقتضي الضرورة أن تعرف الحكومات البيئات التنافسية للبلدان الأخرى، وأن تقارن بينها وبين بيئتها المحلية، لتتعرف على أوجه الضعف في السياسات والمؤسسات والتشريعات المؤثرة في بيئتها المحلية، حتى تتمكن من معالجتها وتزيد بالتالي من قدرة منشآتها الاقتصادية على المنافسة في الأسواق الدولية (العيسوي، ٢٠٠٣، ٢٤٥-٢٤٦).

ويشير تقرير المرصد الوطني السوري للتنافسية (٢٠٠٨، ٢٤) إلى أن تعريف التنافسية على مستوى الدولة يختلف حسب درجة التطور في الاقتصاد، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، وذلك فيما يلي:

أ- **الدول المتقدمة:** وتعني التنافسية لدى الدول المتقدمة قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، أي أنها وصلت لمستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبقَ أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

ويضيف العباس (٢٠١٠، ٧)، أن هذه الدول تتحكم في التقانة ولها مستوى رفاهية مرتفع، وأنها ملزمة بالاعتماد على الاختراع والتطوير لتحسين مستويات الإنتاج للمحافظة على مستوى تنافسيتها.

ب- **الدول النامية:** وتعني التنافسية لدى الدول النامية قدرتها على النمو الحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية عبر تبني مجوعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

ويضيف العباس (٢٠١٠، ٧)، أن هذه الدول تستطيع أن تبني ميزات تنافسية باستغلال تدني التكاليف، والانتقال تدريجياً في سلم التقانة، من خلال الممارسة، والتعلم، وتوطين التقانة، ومن ثم الانتقال من التخصص في السلع ذات التقانة المتدنية، كثيفة العمل، إلى السلع ذات المحتوى التقاني المرتفع، وكثيف رأس المال.

ولكن الشائع والمعمول به من التعاريف المقدمة للتنافسية على مستوى الدولة، يمكن تقسيمه إلى فئاتٍ ثلاث هي كما جاءت في الراجحي وآخرون (٢٠١٦، ١٧-١٨) وَالشمري والبطاط والمسعودي (٢٠١٦، ١٢٠-١٢١) وَ الطيب (٢٠٠٥، ٣) فيما يلي:

- **الفئة الأولى:** تأخذ في الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.
- **الفئة الثانية:** تأخذ في الاعتبار حالة التجارة الخارجية ومستويات المعيشة للأفراد.
- **الفئة الثالثة:** تأخذ في الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط.

وسوف نتناول هذه الفئات بالتفصيل فيما يلي:

الفئة الأولى:

في هذه الفئة من المفاهيم يتم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع التجارة الخارجية والدخل، فضلاً عن أن مستوى التجارة الخارجية يرتبط بالميزان التجاري، إذ يدل الفائض فيه على قوة تنافسية الدولة، بينما يمثل العجز تدهور التنافسية للدولة، بمعنى أن تنافسية الدولة يتم تناولها حسب النتائج التجارية.

ووفقاً لذلك تعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) في إحدى وثائقها بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، ٢٠٠٢، ١٢٩).

وفي ذات السياق عرَّف معهد التنافسية الدولية التنافسية بأنها تتعلق بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى (رضوان، ٢٠١١، ٢٨). كما عرَّفها منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية بأنها المقدرة على تحمل منافسة السلع الأجنبية في الأسواق الدولية والمحلية (المالكي، ٢٠١٠، ١٠).

ومن زاوية أخرى يعرّفها معهد التنمية الإدارية International Institute for Management Development (IMD) بأنها مقدرة البلد على إنشاء القيم المضافة وبالتالي رفع الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية، والهجومية، وبالعولمة والاقتراب، وبربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف. (عبدالسلام، ٢٠١٠، ١٢٢). كما يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية Council on Competitiveness بأنها تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية (عبدالوهاب، ٢٠١٥، ٤٨).

وقد أكد على ذلك أيضاً أولدينغتون Aldington بقوله إن التنافسية لأمةٍ ما، هي قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية. وهو تعريف مكافئ لتعريف كل من سكوت ولودغ Scott &

Lodge وهو أن التنافسية الوطنية لبلدٍ ما، هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده (وديع، ٢٠٠٣، ٥).

ومن الملاحظ على التعريفات المقدمة في هذه الفئة أنها تركز على التجارة الدولية، وزيادة حصص الدول في الأسواق العالمية، من خلال خلق الثروات بما يحقق قيمة مضافة للدخل القومي، وإنتاج سلع منافسة في الأسواق العالمية، عن طريق الاستخدام الأمثل للاستراتيجيات المناسبة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التوجه في تعريف التنافسية بناءً على–حالة التجارة الخارجية للدول فقط–لم يَلْقَ تأييداً واسعاً من المهتمين والمتخصصين في هذا المجال لأن البعض منهم يرى انه لا يمكن تعميم تعريف التنافسية استناداً إلى وضع الميزان التجاري في جميع الحالات، حيث أن الفائض في الميزان التجاري قد يشير في بعض الأحيان إلى تدهور تنافسية الدولة، ولكن في المقابل فإن وجود العجز في الميزان التجاري يعني علامة قوة للاقتصاد (نوير، ٢٠٠٢، ٥).

الفئة الثانية:

يشير مفهوم التنافسية وفقاً لهذه الفئة، إلى تحقيق الدولة لتوازنٍ في ميزانها التجاري، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها، مما يجعلها أكثر قبولاً من الفئة الأولى، والعديد من التعاريف الخاصة بالتنافسية على مستوى الدولة جاءت ضمن هذه الفئة.

وفي ضوء ذلك يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum (WEF) بأنها قدرة الدولة على تحقيق زيادة مطَّرِدَة في مستويات المعيشة للمواطنين عبر تحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي مقاساً مع نمو في متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من خلال تحسين تنافسية منتجات القطاعات الاقتصادية في الأسواق الدولية (الراجحي وآخرون، ٢٠١٦، ١٨).

وفي موضعٍ آخر كما جاء في منير (٢٠٠٦، ٢٣) عرّف المنتدى التنافسية بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة. وفي نصٍ آخر عرّف المنتدى التنافسية على أنها مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد (عبدالسلام، ٢٠١٠، ١٢٢).

كما يعرفها المجلس الأوروبي للتنافسية Competitiveness Council (COMPET) بأنها إمكانية الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة من إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تحسن من المستوى المعاشي لمواطنيها وبشكل مستمر (Ayden, 2014, 29).

ويعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية Council on Competitiveness بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطّردة في الأجل الطويل (نوير، ٢٠٠٢، ٥).

ووفق هذه الرؤية تعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط السوق الحرة والعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق العالمية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل (عبدالوهاب، ٢٠١٥، ٤٨).

وتعرّفها الهيئة السعودية العامة للاستثمار بأنها مصطلح يطلق على تحليل السياسات والمؤشرات الاقتصادية التي تؤثر على قدرة الدولة المعينة على توفير مناخ استثماري ملائم تكون فيه مؤسسات الأعمال قادرة على إنتاج قيمة مضافة أكبر، ويساعد على تحقيق رفاه أكثر لمواطنيها (تقرير أداء الاستثمار والتنافسية السعودي، ٢٠٠٦، ٦٦).

ويعرفها مركز التنافسية الوطني السعودي بأنها قدرة الدولة على تحقيق قيمة مستدامة من خلال مؤسساتها ومشروعاتها المحافظة على مستوى معيشي مرتفع لمواطنيها (مركز التنافسية الوطني، ٢٠١٦).

أما معهد التنمية الإدارية الدولي International Institute for Management Development (IMD) فيعرف التنافسية بأنها مجال من مجالات النظرية الاقتصادية، والذي يحلل الواقع والسياسات التي من شأنها أن تساهم في قدرة الدولة على خلق المناخ الذي يساهم في استدامة تحقيق القيمة المضافة والرخاء للمواطنين (الصالح، ٢٠١٢ أ، ٢٦).

ولكن هذا التوجه في تعريف التنافسية المستند إلى شرط النجاح في الأسواق العالمية، أنتُقِد من بعض الاقتصاديين، بحجة أن القول بأن الازدهار الاقتصادي للدولة يتحدد بشكل كبير في الأسواق العالمية هو فرضية خاطئة، لأن العنصر المهم الحاكم لحل المشكلة الاقتصادية يكمن في تنشيط العوامل الداخلية المحلية للدولة، وخاصة فيما يتعلق برفع معدلات الإنتاجية (نوير، ٢٠٠٢، ٥).

الفئة الثالثة:

في هذا الفئة يستند تعريف التنافسية على مدى تحقيق الدولة لمستويات معيشية مرتفعة، وحسن إدارتها لمقدراتها الطبيعية والبشرية، وأنها تستطيع تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الارتقاء بمستويات المعيشة للسكان، مما ينعكس إيجاباً على دخل الفرد، ويتيح الفرصة له بالمساهمة والاستفادة من الازدهار والرفاهية، وبغض النظر عن الأسواق الدولية، ومكانة الدولة الاقتصادية ككُل بين الدول الأخرى.

ويتفق تعريف معهد التنمية الإدارية الدولي International Institute for Management Development (IMD) مع هذا الاتجاه في تعريفه للتنافسية بأنها فرعٌ من علم الاقتصاد، يتناول بالتحليل، الأعمال، والسياسات، التي تكيّف وتصنع قدرة البلدان، لخلق والحفاظ على بيئة تدعم خلق قيمة مضافة أكبر لمؤسساتها، ورفاهية أكثر لسكانها (شريط وَسدّي، ٢٠١٠، ١١).

كما يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum (WEF) بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة (الصالح، ٢٠١٢ أ، ٢٧).

وفي ذات السياق تُعرّف التنافسية في هذا الاتجاه بأنها قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشة متزايدة ومطّرِدة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاساً بمعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (نوير، ٢٠٠٢، ٦).

كما ويعرفها مايكل بورتر (Michael Porter) بأنها خلق الظروف التي تمكن المنظمات والأفراد على إنتاجية أعلى، مما ينعكس أثره على الأجور والعوائد من الاستثمارات، بما يحقق مستوى معيشة مرتفع (الصالح، ٢٠١٢ أ، ٢٧). وفي موضع آخر يعرّفها أيضاً بأنها معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني (رضوان، ٢٠١١، ٢٩).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المستوى من تفسير التنافسية على مستوى الدولة، قد قوبل بانتقادٍ مفاده، أنه لا يتناول بالتحليل في بيانه لمفهوم التنافسية حالتها على مستوى المؤسسة والقطاع الاقتصادي وهو الأمر الذي حاول أصحاب المستويات التالية عدم الوقوع فيه.

المستوى الثاني: التنافسية على مستوى القطاع:

عند الحديث عن قطاع معين، فإن المقصود بذلك القطاع هو ما يمثله من المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي، ولذلك من الضروري تحديد القطاع بدقة، لأن المجالات المختلفة في كل قطاع قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج، ومن ذلك يُعد مفهوم التنافسية على مستوى القطاع أكثر شمولاً منه على مستوى المؤسسة.

ويقصد بالتنافسية على صعيد القطاع في أي نشاط اقتصادي، ما جاء في تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum (WEF) بأنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل (Schwab, 2010, 24).

وتُعرف تنافسية القطاع بأنها قدرة المؤسسات المنتمية لهذا القطاع في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، مما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة أو الخدمة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافةً إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة (مسعداوي، ٢٠٠٧، ٦)، (الأسرج، ٢٠١٣، ٣).

ويعرفها المرصد الوطني السوري للتنافسية (٢٠١١، ٤) بأنها قدة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية المرودين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منه.

ويعرفها المجلس الوطني المصري للتنافسية بأنها تتحدد بمدى قدرة القطاع (الصناعة) على التنظيم بما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة في سلسلة التوريد (تقرير التنافسية المصرية، ٢٠٠٣، ٧).

ويعرفها الراجحي وآخرون (٢٠١٦، ٢١) بأنها قدرة القطاع على خلق بيئة تنافسية ملائمة تسهم في تسويق منتجاته من السلع والخدمات بكميات كبيرة وبأسعار منافسة.

ويشير مايكل بورتر (Michael Porter) إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة، أو مجموعة من الصناعات، ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، كما أوضح في تفسيره للتنافسية الصناعية بأنها قدرة الاقتصاد على رفع مستوى المعيشة بالتحسن المستمر في الإنتاجية في الصناعة، فيما يتعلق بإنتاج السلع المتقدمة تكنولوجياً، وتعتمد القدرة التنافسية للصناعة على تعظيم عنصر القيمة المضافة من خلال الأنشطة الإنتاجية المختلفة وتعظيم الميزة التنافسية في مراحل التصنيع المختلفة (عبدالسلام، ٢٠١٠، ١٢٣).

ويؤكد بلانك (Blunck, 2006,1) أن التنافسية على مستوى الصناعة هي أفضل مؤشر على صحة الاقتصاد للدولة أكثر من التنافسية على مستوى المنظمة. ويمكن تقييم تنافسية القطاع، عن طريق المقارنة مع نفس القطاع في منطقةٍ أو دولةٍ أخرى تتمتع بنظام تجارةٍ مفتوح (Depperu & Cerrate, 2005, 4).

المستوى الثالث: التنافسية على مستوى المنظمة:

يرى بعض الاقتصاديين أن التنافسية الحقيقية تتم على مستوى المنظمات، وليس على مستوى الدول، ويؤكد على ذلك وبقوة كروغمان (Krugman, 2003, 17)، الذي يرى أنه في حالة عجز المنظمة عن

تحسين أدائها، فإنها ستخرج من السوق، وهو الأمر الذي لا يحدث مع الدول، وبالتالي فالحكومات – على خلاف المنظمات– تتنافس فيما يتعلق بالموقع والسيادة والقوى السياسية.

وفي ذات السياق أكد بورتر (Porter, 1990, 8) ، أن التنافسية لا تخص الدولة، بل تخص المنظمة أو المؤسسة، فالتنافسية عنده تنشأ أساساً عندما تستطيع مؤسسة ما أن تخلق ميزة تنافسية لزبائنها، وهذه الميزة تكون على شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين الآخرين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع أحسن من المنتجات التي يقدمها المنافسين الآخرين.

هذا وقد تناولت عددٌ من الهيئات والمنظمات والمختصين المقصود بالتنافسية على مستوى المنظمة أو المؤسسة بالتحليل والتي تركزت في مجملها حول قدرة المنظمة أو المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية United nations conference on Trade and Development (UNCTAD)، حيث عرف التنافسية على مستوى المنظمة بأنها قدرة المنظمة أو المؤسسة على تقديم علامة متميزة أو أداء جيد أو سعر منخفض أو عرض جيد للسلعة أو خليط من هذه البدائل (بن عنتر وَحميدي، ٢٠١٠، ٣).

وتعرّفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organization for Economic Cooperation and Development (OECD,1997,89) بأنها قدرة المنظمة على خلق موقع تنافسي في السوقين المحلي والدولي عبر زيادة حصتها السوقية بشكل مستمر ومن ثم تحقيق مردود اقتصادي يضمن لها الاستمرار والبقاء في حلبة التنافس.

ويقدم معهد التنمية الإدارية الدولي International Institute for Management Development (IMD) على هذا المستوى تعريفاً يتفق مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum (WEF) للتنافسية على مستوى المنظمة ويعرفها على أنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنةً بما يقدمه منافسوها حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل: السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها (الصالح، ٢٠١٢ب، ٢٩٨).

أما المعهد العربي للتخطيط فيرى بأنها تعني القدرة على التميز مقارنة بالنافسين، واستقطاب العملاء وزيادة رضاهم (الشيمي، ٢٠٠٧، ٥).

ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي جاء في مصطفى (٢٠٠٣أ، ١٥) حيث عرّفها بأنها قدرة المؤسسة على التميز على المنافسين في الجودة، أو السعر وفي خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل، كما ولها القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولاؤهم.

ويعرفها بوخاري (٢٠٠٧، ٨) بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية وهي: العمل، ورأس المال، والتكنولوجيا، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية لتحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً.

ويرى براهيمي (٢٠٠٧، ٢) أن المنظمة الناجحة هي منظمة مرنة، وقادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية، وينبغي أن يتوفر لها فريق عمل ملتزم، ويتمتع بالدينامية والإبداع، ومن الضروري جداً للمنظمات لكي تتكيف مع التغير المستمر، أن تلتزم بالتعلم المستمر، فلا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح منظمات تعلمية، وهي المنظمات التي تُعرف بأنها منظمات تملك مهارة وإبداع المعرفة، واكتسابها، وتفسيرها، ونقلها، والاحتفاظ بها، وتعدل سلوكها بصورة هادفة.

وبشكل عام، نستنتج أن مفهوم التنافسية على مستوى الدولة يختلف عنه على مستوى قطاع أو منظمة، فالدول تتنافس من خلال اختياراتها للسياسات، والمؤسسات التي تحفز النمو في الأجل الطويل، وتزيد من مستويات المعيشة للأفراد. أما مفهومها على مستوى القطاع فيُعَد أكثر شمولاً منه على مستوى المنظمة، فالقطاعات تتنافس في خلق بيئة ملائمة تسهم في تسويق خدماتها ومنتجاتها بكميات كبيرة وبأسعار منافسة. أما التنافسية على مستوى المنظمة فتسعى إلى كسب حصة في السوق الدولية علاوة على السوق المحلية.

من خلال ما تم استعراضه من تعريفات للتنافسية بشكلٍ عام نخلُص إلى ما يلي:

- أن تعريف التنافسية ومفهومها يختلف باختلاف مستوى تحليلها، سواءً على مستوى الدلة، أو القطاع، أو المنظمة.
- أن تنافسية المنظمة هي الأساس وعنها تنشأ تنافسية القطاع الذي يؤدي بدوره إلى تنافسية الدولة.
- أن تحقيق التنافسية يقوم على توفير البيئة التنظيمية والتشريعية، والبنية التحتية، إضافة إلى توفير أفضليات تنافسية، من خلال إنتاج قيم ومنافع أكثر جاذبية للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون، ومن خلال تأكيد حالة التميز بالاختلاف عن المنافسين.
- تتمثل التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.

- ضرورة التواجد في الأسواق الدولية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، مما يؤثر إيجابياً على الإنتاج الداخلي الذي يؤدي إلى تحسين الظروف المعيشية للأفراد.
- أن التنافسية يمكن خلقها، واكتسابها، من خلال الابتكار، والتنويع، والعمل الماهر، والمنافسة في السوق الدولية، مما يتطلب توفير مجموعة من الموارد والكفاءات، والمهارات والقدرات، والعمل على حسن استغلالها وإدارتها.
- أن العميل هو محور اهتمام التنافسية، والتي تقتضي بدورها تحقيق قيمة مضافة له.

النشأة والتطور التاريخي:

تباينت الرؤى والتفسيرات والتحليلات حول ومتى وأين بدأت فكرة التنافسية في الظهور والبزوغ على الصعيد العالمي، وكان من أبرزها التفسيرات الثلاثة التالية (رضوان، ٢٠١١، ١٢-١٥):

- **التفسير الأول**: يُرجِع نشوء فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية، وحدَّت من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور، بل حتى من المقدرة على الحفاظ على المستويات المرتفعة لأداء الاقتصاد الكلي، مما أدى لرد فعل مقابل على تلك التوجهات الليبرالية الاقتصادية المتشددة، تمثل في ظهور فكر التنافسية التي أرست قاعدة أن الأداء الاقتصادي للدولة في حاجة للتقييم وبيان ما به من مميزات وأوجه قصور، وكذلك العمل على مقارنة أداء الاقتصاد الوطني بغيره من اقتصادات الدول المحيطة به والمنافسة له.
- **التفسير الثاني**: يُرجِع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع، الأمر الذي حذا بأنصار التنافسية للارتياب من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي وبخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية، وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد والتوازنات البيئية العالمية.
- **التفسير الثالث**: يُرجِع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجةً لحالة الضعف الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتجت تلك الحالة من التراجع الكبير في الميزان التجاري الأمريكي الذي كان نتيجةً لضعف مستوى جودة المنتجات الأمريكية وارتفاع كلفة رأس المال واستمرار العمل بأساليب إنتاج بالية، وكل ذلك أدى لظهور ما يسمى بالتنافسية الوطنية التي تهدف لحثّ الساسة الأمريكيين على اتباع آلية التنافسية بهدف الحفاظ على اعتلاء الولايات المتحدة الأمريكية لقمة الهرم الاقتصادي العالمي.

ويتميز مفهوم التنافسية بالحداثة، وأنه لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، مما يصعِب تتبع الأصول التاريخية لظهوره كمفهوم اقتصادي، لكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، تبين ارتباط هذا المفهوم بأمرين (الشمري وآخرون، ٢٠١٦، ١١٩) (الحوت، ٢٠١٥، ١٠) (نوير، ٢٠٠٢، ٤):

- **الأمر الأول**: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى القومي تصاحب مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من ١٩٨١-١٩٨٧م (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة المديونية الخارجية لها.
- **الأمر الثاني**: حيث ظهر الاهتمام مجدداً بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصةً بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلةً في الاتحاد السوفييتي سابقاً، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة "العولمة" والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.

ويذكر رضوان (٢٠١١، ١٦) أنه في أعقاب انهيار الاتحاد السوفييتي، ومن ثم انهيار المعسكر الاشتراكي العالمي في بداية عقد التسعينات، وقيام منظمة التجارة العالمية في يناير ١٩٩٥م، ورواج السياسات الليبرالية الاقتصادية الجديدة، تبنت المؤسسات المالية العالمية الدعوات إلى الاندماج في السوق العالمي الرأسمالي المفتوح، واتباع آليات العولمة، وخاصةً للدول النامية، من أجل تحقيق معدلات تنمية مرتفعة في تلك الدول، ونتيجةً لذلك زاد الاهتمام بالتنافسية الوطنية التي لم تصبح قاصرةً على الدول المتقدمة فحسب، وإنما امتدت إلى الدول النامية، فانتشرت مجالس التنافسية الوطنية، وظهرت في الأفق العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية المهتمة بقضية التنافسية والتي يصدر عنها تقارير دورية وشبه دورية سنوية عن التنافسية العالمية.

وتشير فوزية الغامدي (١٤٣٥، ٣٩) إلى أن بدايات ظهور مفهوم التنافسية ترجع إلى ثمانينات القرن الماضي، حيث بدأ مفهوم التنافسية في الانتشار والتوسع، وبخاصة بعد كتابات Michael Porter -أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد- بشأن استراتيجية التنافسية، وأن هذا المفهوم يعتمد على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمجدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي (competitive position) لها في الصناعة التي تعمل بها.

والجدير بالذكر أن النموذج الإداري الخاص بدراسة وتحليل التنافسية، قد طرأت عليه العديد من التغييرات التي يمكن تتبعها عبر ثلاث فترات هامة كما جاءت في (الغامدي، ١٤٣٥، ٢٧-٢٨) (الدهدار، ٢٠٠٦، ٩٣-٩٤):

الفترة الأولى: نموذج التنافسية خلال السبعينات: The 1970s competitive paradigm

خلال هذه الفترة كان نجاح الأعمال يرتبط بشكل متزايد بالقدرة على تحقيق النمو في السوق، والقدرة على تحقيق أكبر حصص سوقية ممكنة، وذلك من اجل تحقيق الريادة في السوق، بالإضافة إلى الاهتمام الشديد بعوامل كلٍ من المبيعات والأرباح كمؤشرات للنجاح، ولم يكن هناك أي اهتمام بمفهوم الجودة كعاملٍ مهمٍ في تحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

الفترة الثانية: نموذج التنافسية خلال الثمانينات: The 1980s competitive paradigm

من أهم سمات هذه المرحلة من تاريخ التحليل التنافسي هو صياغة وتشكيل الاستراتيجيات الثلاث المعروفة باسم الاستراتيجيات الشاملة (Generic Strategies) وهي:

١- تحقيق الزيادة من خلال تقليل التكاليف (Cost Leadership)

٢- استراتيجية التمايز (Differentiation): والمقصود بها تمايز المنتجات أو الخدمات بحيث تتميز عن مثيلاتها مما ينتجه المنافسون ويطرحونه في الأسواق.

٣- استراتيجية التركيز (Focus): وتتعلق هذه الاستراتيجية بتجزئة السوق، حيث يجري التركيز على أجزاء سوقية محددة بشكل أكثر فعالية من المنافسين.

ويتضح من ذلك أن نجاح شركات الأعمال في تحقيق القدرة التنافسية في فترة الثمانينات ككل، يعتمد على ثلاثة عوامل هي: خفض التكاليف، وتمايز المنتج، وتجزئة السوق. ولكن يؤخذ على هذه الاستراتيجيات التنافسية أنها لم تجعل التركز على حاجات ورغبات المشتركين من مبادئها الهامة.

الفترة الثالثة: نموذج التنافسية خلال التسعينات: The 1990s competitive paradigm

يعتبر عقد التسعينات ذو أهمية خاصة من حيث التركيز على مفهوم التوجه الاستراتيجي كسلاح تنافسي في شركات الأعمال، حيث أن منظور الإدارة الاستراتيجية كان له الأثر العميق على استراتيجيات شركات الأعمال في هذه الفترة، وذلك لأن تحقيق مفهوم التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى خلق فرص للمؤسسة لتحتل موقع قوي داخل الصناعة.

وتجدر الإشارة إلى أن التنافسية لم تعد تتعلق بالتكنولوجيا أو الموارد أو الحجم أو التوسع فقط، بل تتعلق أيضاً بالأفكار والمعرفة، لذلك فإن النموذج الجديد لدراسة التنافسية يقوم على المنافسة بالمعرفة والمعلومات والأفكار ضمن المجتمع المعرفي، وإدارة المعرفة وإعادة النظرة التقليدية للموارد البشرية فأصبح يُنظر للمعرفة التي يمتلكها العاملين على أنها أساسٌ لتحقيق التنافسية (الغامدي، ١٤٣٥، ٢٨).

ومن الملاحظ أن مفهوم التنافسية يتسم بالديناميكية والتغير المستمر، ففي بداية السبعينات من القرن الماضي ارتبط هذه المفهوم بالتجارة الخارجية، ثم ارتبط بالسياسة الصناعية خلال فترة الثمانينات، وفي التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية للدول، ومع بداية الألفية الثالثة أصبحت تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

مبررات الاهتمام بالتنافسية:

تعددت المبررات التي جعلت من التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك المبررات –والتي هي في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات –ما جاء في (إبراهيم، ٢٠١٥، ١٠٦) (القريوتي والخوالدة وقطيشات والحنيطي والمعايطة، ٢٠١٤، ٣٨–٣٩) (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٢):

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي، خصوصاً بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات "الجات" واتفاقيات "منظمة التجارة العالمية".
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، الشفافية النسبية التي تتعامل معها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت والإنترانيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات المختلفة في السوق، مما تحوَّل بالسوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة، وأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق، من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية، والتسويقية، والإنتاجية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، وأسواق السلع والخدمات، والعمالة، حيث تلاشت الحدود الجغرافية والسياسية وحدود الزمان والمكان (مصطفى، ٢٠٠٣أ، ٥).

- الاتجاه المتصاعد نحو الخصخصة (كامل، ٢٠٠٨).
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، تصبح المؤسسة مجبرة على تعديل أو خلق قدرة تنافسية جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج للوصول إلى مجوعة من المستهلكين (قوري، ٢٠١٧، ٢١١).

ويضيف شماسنة (٢٠١٥، ٦٨) بعض العوامل التي من شأنها أن تزيد من حدة التنافس بين الدول أو القطاعات أو المنظمات وهي:

- الدعوات لاعتماد مبادئ الشفافية والحكم الرشيد، صنعت الحاجة إلى التميز، واعتماد استراتيجيات يرضى عنها العملاء وتمنح المزيد من الفرص السوقية.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات العالمية، والتي مكنت من التعامل مع كميات هائلة من البيانات، والحصول على معلومات فورية عن التغيرات، والمخاطر، والفرص أولاً بأول.
- ظهور نظم الذكاء التنافسي، مدعوماً بتكنولوجيا المعلومات، ومساهمته في تكوين قواعد بيانات هائلة عن المنافسين وميزاتهم التنافسية.
- التحولات السياسية الكبرى التي غيرت من المبادئ الاقتصادية، المبنية على هذه السياسات، ودخول أمم كاملة إلى مجال التنافس.

وهناك بعض المبررات الرئيسية التي تجعل المنظمة تهتم بتحسين قدرتها التنافسية، أو تنمي ميزات تنافسية جديدة، منها ما أشار له (باديس، ٢٠١٧، ٩٨):

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: ويحصل ذلك عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم، أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث التعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغييرات أساساً في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج.

ومن جهة أخرى يؤكد ويح (٢٠١٣، ٢٠) على وجود مبررات متعددة دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالقدرة التنافسية، ومن أهمها:

- تأثر الجامعات بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، مما أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي، كما ظهر ما يسمى بحركة تدويل التعليم وتحول الجامعات من الأداء التقليدي إلى أداء مخطط يستهدف تنمية معارف الطالب ومهاراته لتحقيق التقدم.
- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري، وتعظيم أهمية المعرفة وتكوينها، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم والاستثمار في العنصر البشري وتدريبه للاستفادة من طاقاته وقدراته.
- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والاعتمادية، مما أدى إلى الاهتمام بجودة الجامعات من حيث أعضاء هيئة التدريس، والمدخلات، والعلميات التعليمية، والمخرجات، والأبحاث، للوصول إلى جودةٍ أفضل وتحسين مستمر وتعليم مرن مما يؤدي إلى السمعة الجيدة والقدرة التنافسية للجامعة.
- زيادة حدة المنافسة بني الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي.
- أن قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل التحولات العالمية المعاصرة تتوقف في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل في مخرجات الجامعة، وقدرتها على التحديث المستمر لمنظومة التعليم.
- الرؤية الاقتصادية لدور التربية والتعليم في تكوين رأس المال الفكري.

أهمية التنافسية:

تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وبذلك تكمن أهمية التنافسية في (شماسنة، ٢٠١٥، ٦٥):

- تعظيم الاستفادة من المميزات والفرص التي يوفرها السوق والتقليل من السلبيات.
- القدرة على الاستجابة لرغبات العملاء المختلفة، بتوفير خدمات أو سلع ذات نوعية وجودة في الوقت المناسب، بحيث تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.
- التنافسية تعمل على الحفاظ على المنظمة من التقادم والهلاك، بمنحها موقعٍ تنافسيٍ يأخذ بالجديد الدائم.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الدول أو المنظمات الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها (باديس، ٢٠١٧، ٩٥).

ويؤكد تقرير التنافسية العربية (٢٠٠٣، ٦) على أن التنافسية لم تعد مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك، من اقتصاد تنافسي مُعَولَم، إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم

من ارتفاع التكاليف. ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة

ويشير طالب والبناء (٢٠١٢، ١٤٧-١٤٨) إلى أن أهمية التنافسية تكمن في كيفية استدامتها، وجعلها صعبة التقليد، أو حتى الفهم من قِبل المنافسين، وتزداد أهميتها بوصفها أنها:

- سلاح لمواجهة تحديات السوق، والمنظمات المناظرة، من خلال تنمية المعرفة التنافسية، والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- معيار لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها، لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين.
- هدف أساسي وضروري تسعى إليه جميع الدول والمنظمات التي تنشد التفوق والتميز.
- مرتبطة بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها.
- عامل جوهري لعمل المنظمات، إضافةً إلى كونها الغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية (عباس، ٢٠١٥، ١٤٢).

ويرى حسابو (٢٠١٤، ٦٧) أن أهمية التنافسية بالنسبة للمنظمة تتجسد في أنها:

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً عن المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء وفي قيمة ما تقدمه للعملاء أو في الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

ويذكر مسعداوي (٢٠٠٧، ٧) أن النظام الاقتصادي العالمي الجديد والمتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية يوفر تحدياً كبيراً، وخَطَراً محتملاً، لدول العالم أو بالأحرى شركاته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه. كما يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي (سلطان، ٢٠١١، ٢٨٦).

ويمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات

التعليم العالي، وقياس أدائها ومخرجاتها، ولذا تكمن أهمية القدرة التنافسية للجامعات في أنها تساعد على تحسين أدائها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية وتعزيز تواجدها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم، من خلال (محمد، ٢٠١٤، ١٦٨):

- توفير البيئة التنافسية التي تساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها محلياً وعالمياً.
- خلق قيم جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاؤهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة الجامعية في أذهانهم.
- تحقيق ميزة تنافسية للجامعة تجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين وتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب نوعية جديدة من المستفيدين.
- تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى العملاء لضمان حصة سوقية أكبر إلى جانب تحقيق تميز وتفوق عن المنافسين.
- التطور والتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات لتحقيق التميز على المؤسسات الجامعية المنافسة.

أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدد من الأغراض منها (كرم الله، ٢٠١٧، ٦):

- كثافة الأرباح والسعي لتحقيقها: وهو هدف رئيسي يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول.
- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى أن المنظمة التي لديها قدرة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها، ومن ثم زيادة في تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين، واكتسابها الخبرة في التعامل معهم.
- التوغل في السوق العالمية: بمعنى التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، من أجل الوصل إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في تلك الأسواق.
- الاطلاع المباشر على اهم الاكتشافات والبحوث العلمية: بمعنى أن يكون الهدف هو التحول من البحث عن حل للمشكلة إلى التفوق والتميز بالاكتشاف والبحث والزيادة في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة.

وذكرت سمية بوران (٢٠١٦، ٨٦) عدة أهداف للتنافسية في قطاع الاقتصاد منها: قيادة السوق، تحسين الإنتاجية، الاستثمار الأجنبي، تعظيم الأرباح، التجديد والتطوير، التوسع والانتشار، استقرار معدل

زيادة المبيعات، حماية المستهلك، الابتكار، حل مشاكل المستثمرين، تحسين المراكز التنافسية، النمو الاقتصادي، الترويج للسلع، تطبيق سياسة الحوكمة، تحمل المنظمات للمسؤولية، البقاء والاستمرار في التنافس.

وتشير مي الطهراوي (٢٠١٠، ٢١) أن أهمية التنافسية تكمن في تحسين النمو الاقتصادي بشكل عام، على صعيد الدولة ككل من جهة، وعلى صعيد منظمات الأعمال من جهة أخرى، وهذا بدوره ينعكس على حياة المواطنين بشكل إيجابي، فمن اهم أهداف التنافسية أنها تسعى إلى تحقيق التالي:

- مستوى حياة أفضل للأفراد ونمو اقتصادي مستدام.
- زيادة فرص التوظيف.
- زيادة معدل تكوين الشركات ومنشآت الأعمال.

دور التنافسية في دعم التنمية:

التنافسية تعني الوعي والإدراك والممارسة لدورنا كأفراد ومنظمات وقطاعات ومجتمعات وحكومات في العالم المتغير، وهي ثمرة جهود متكاملة لفريق واحد مكون من الحكومات وما تسنه من سياسات وأنظمة وقوانين، وقطاعات الأعمال ما تنطوي عليه من منظمات ومشاريع، والمجتمع المدني وما يشكله من أفراد، الذين هم الأساس في دفع عجلة التقدم والتنمية والتنافس المحلي والدولي بما يمتلكونه من علوم ومهارات فنية وعملية، فالأمم تتقدم بقدرات وطاقات أبنائها المتعلمين.

وللتنافسية دورٌ فاعل في تدعيم المسارات التنموية على اختلاف أشكالها وأهدافها في كافة الاقتصادات العالمية، وذلك متى ما تم الارتقاء بها وبمؤشراتها، ومن ثم تتعدد الأدوار والأشكال التي تدعم من خلالها التنافسية التنمية بأشكالها المختلفة ومنها (رضوان، ٢٠١١، ٢١٣-٢٢٥):

١. أن مفهوم التنافسية طرح فكرة من خلال الشراكة الفاعلة والحقيقية بين الحكومة والقطاع الخاص، ولاتخاذ القرار الصحيح لابد من آلية تكفل تحويل المعلومة إلى معرفة من خلال تجميع المعلومات الأولية وتحليها ودراستها، ومن ثم وضعها في إطار عام ومنطقي يسهل استيعابه، وبالتالي استخدامه كمرجع يربط الاستراتيجيات التنموية المختلفة ببعضها البعض، فيتم توظيفه لتحسين مستوى القيمة المضافة، وبالتالي تحسين تنافسية الدولة والنهوض باقتصادها.
٢. إن سعي الدول الدائم وخاصةً النامية منها لتحسين مؤشراتها التنافسية، يعد في حد ذاته دعماً من التنافسية ومؤشراتها للخطط التنموية، وحثاً منها على تعديل مسارها للمسار الصحيح، وهذا ما أكد عليه مؤتمر التنافسية الثالث عام ٢٠٠٩م من دعم أحد الأهداف الاستراتيجية للتنمية

وهي ضرورة تشجيع الشركات على الاندماج، وإعادة ثقة المستهلكين، وتحقيق الميزة تنافسية؛ وعلى ضرورة التركيز على العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية من خلال التدريب والتحفيز والمكافأة؛ كما شددوا على ضرورة نشر ثقافة التنافسية وتعزيز دورها في دعم التنمية المستدامة، وحث القطاع الخاص على الإبداع وتبني أسس البحث والتطوير؛ وعلى ضرورة الشراكة مع المؤسسات الحكومية لتطوير استراتيجية التنافسية العالمية.

٣. إن إحدى الإيجابيات التي من خلالها تدعم التنافسية التنمية، هي تصنيف الدول تنافسياً حسب مستوى التنمية بها، وذلك من خلال الدافع لديها لتنمية نفسها، وتعديل المسارات التنموية بها، ومحاولة القضاء على عوائق التنمية والنمو الاقتصادي، ومن ثم زيادة معدلات الاستثمارات المباشرة، مع ما يصاحبها من وفورات إيجابية تنعكس على تحسين المستويات المعيشية بالمجتمع.
٤. أن مؤشرات التنافسية تهدف إلى دور حيوي في دعم أحد أهم العناصر في التنمية، وهو الإنسان، من خلال الارتقاء بمستويات تعليميه وتدريبه ودعمه في الارتقاء بجودة المنتجات التي يضطلع بإنتاجها، بمعنى ضرورة توافر الجودة الشاملة في العنصر البشري ذاته.
٥. تهدف التنافسية من خلال ما يسمّى بالتنافسية المسؤولة إلى دعم ما يسمّى بالتنمية المستدامة، وذلك من خلال تشجيع السلوك الاقتصادي الْمُرَشَّد بيئياً بما يسمح بتحقيق المكاسب المنتظرة على كل من المدى القصير والطويل وفق الموارد الطبيعية المتاحة القابلة للتجدد، وإقامة المشاريع التنموية الملائمة بيئياً والمتوافقة مع القيم الاجتماعية والمؤسسية.

ويتضح مما سبق أن التنافسية تمثل دعماً أساسياً واستراتيجياً للخطط التنموية في أي بلد أو منظمة، لأنها تشكل تفاعلاً بين كل من الآليات الاقتصادية العولمية والاستراتيجيات التنموية الوطنية، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف التنافسي الأسمى لأي دولة، وهو الارتقاء بمستوى معيشة الإنسان ورفاهيته.

مفهوم القدرة التنافسية: Competitiveness

حظي موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمامٍ واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك لمواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافةً إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الأسرج، ٢٠١٣، ٤).

ويُعَد مفهوم القدرة التنافسية من الموضوعات المتعددة الأبعاد، ويرجع ذلك لكونه مفهومٌ تتداخل فيه عدة عوامل تحدد الموقف التنافسي الحقيقي لوحدات الإنتاج الاقتصادية في البلاد المختلفة، ولأنه مفهومٌ

يرتبط بالأداء الاقتصادي الكلي ومستوى التكنولوجيا والقدرات البشرية المعروفة برأس المال الاجتماعي، ولذلك لا يزال مفهوم القدرة التنافسية غير معرف بشكل واضح ودقيق.

وفي هذا الصدد يشير مصطفى (٢٠٠٣أ، ١٥) أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين، يتوقف النجاح في الشق الثاني على النجاح في الشق الأول وهما:

١. قدرة التميز على المنافسين في الجودة، أو السعر، أو توقيت التسليم، أو الخدمات ما قبل أو بعد البيع، أو الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل.
٢. القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضاءهم وتحقق ولاءهم.

ويذكر الحساني (٢٠٠٠، ١٢٠) أن تعريف القدرة التنافسية يشوبه الكثير من الغموض، حيث هناك العديد من الاتجاهات المختلفة حول تعريف القدرة التنافسية، فالبعض يركز على مؤشرات تعتمد على عوامل تسعيرية مثل معدلات التبادل والأجور، في حين يركز البعض الآخر على عوامل غير تسعيرية مثل التكنولوجيا والإنتاجية والتصميم والجودة ورأس المال البشري.

ولكي يتضح ذلك المفهوم بصورةٍ أكثر دقةً وتحديداً سيتم تناوله في الآتي:

أولا: في اللغة:

"القُدْرَة" في اللغة العربية هي مصدر الفعل "قَدَرَ"، بمعنى القوة على الشيء والتمكن منه، وعند بن منظور (٢٠٠٨، ٣٦-٣٧) قدر: القَدِيرُ والقَادِرُ: من صفات الله عز وجل يكونان من القُدْرَة، ويكونان من التقدير. وقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ (سورة البقرة، ١٠٩) من القُدْرَة، فالله عز وجل على كل شيء قدير، والله سبحانه مُقَدّرُ كل شيء وقاضيه.

وقال بن الأثير: في أسماء الله تعالى القادِرُ والْمُقتَدِرُ والقَدِيرُ، فالقادر اسم فاعل من قَدَرَ، والقَدِيرُ فعيلٌ منه، وهو للمبالغة، والْمُقتَدِرُ مُفتَعِلٌ من اقْتَدَرَ، وهو أبلغ.

وعن اللحياني: والقَدْرُ والقُدْرَةُ والمِقْدارُ: القُوَّةُ، وقَدَرَ عليه يَقْدِرُ ويَقْدُرُ وقّدِرَ، بالكسر، قُدْرَةً وقَدَارَةً وقُدُورَةً وقُدُوراً وقِدْراناً وقِدَاراً.

وفي التهذيب: قَدَراناً، واقْتَدَرَ وهو قادِرٌ وقَدِيرٌ وأَقْدَرَه الله عليه، والاسم من كل ذلك الْمَقْدَرَةُ والْمَقْدُرَةُ الْمَقْدِرَةُ. ويقال: مالي عليك مَقْدُرَة ومَقْدَرَة ومَقْدِرَة أي قُدْرَة. وقال شمر: قَدَرْتُ أي هيأْتُ وقَدَرْتُ أي أطقْتُ وقَدَرْتُ أي مَلَكْتُ وقَدَرْتٌ أي وَقَّتُّ.

وفي حديث عثمان رضي الله عنه: إنَّ الذَّكاة في الحَلْقِ واللَّبَّة لمن قَدَرَ، أي لمن أمكنه الذبح فيهما. ومن قولهم: الْمَقْدُرَةُ تُذهِبُ الحَفِيظة. والاقتِدَارُ على الشيء: القُدْرَةُ عليه، والقُدْرَةُ مصدر قولك قَدَرَ على الشيء قُدْرَةً أي مَلَكَه، فهو قَادِرٌ وقَدِيرٌ. واقْتَدَر الشيء: جعله قَدْراً. وقوله تعالى: ﴿عِندَ مَلِيكٍ مُّقْتَدِرٍ﴾ (سورة القمر، ٥٥)، أي قَادِر. القَدْرُ: الغِنى واليَسَارُ، وهو من ذلك لأنه كُلَّه قُوَّةٌ.

وقال بن زكريا (١٣٩٢، ٦٢)، قدر: القاف والدال والراء أصلٌ صحيحٌ يدلُ على مَبْلغ الشيء وكُنهه ونهايته، ويقولون: رجلٌ ذو قُدْرَةٍ ومَقْدِرَةٍ أي يَسَارٌ، ومعناه أنه بلغ بِيَسَارِهِ وغِنَاه من الأمور المبلغ الذي يوافق إرادته.

ثانياً: في الاصطلاح:

شغل تحديد مفهوم القدرة التنافسية –خلال العقدين المنصرمين– اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، على اعتبار أن هذا المفهوم أصبح أحد القواعد التي تحكم جميع الأنشطة على المستوى العالمي، إلَّا أنه ليس هناك تعريفٌ محددٌ ودقيقٌ لها، ويرجع ذلك لاختلاف الرؤى إلى الوحدة التي يتم النظر إلى قدرتها التنافسية، فالاقتصاديون عادةً وبشكلٍ عام يهتمون بالعوامل التي تحدد القدرة التنافسية للاقتصاد القومي (التنافسية القومية)، في حين ينصب اهتمام رجال الإدارة على تنافسية المنظمة أو القطاع الصناعي.

ومن خلال استعراض أدبيات الاستراتيجيات التي تناولت القدرة التنافسية نلاحظ أن هناك عاملان مشتركان يتكرران حولها وهما:

١. القدرة على التفوق: وقد أُثير جدلٌ كبيرٌ وتساؤلاتٌ عديدةٌ لدى المفكرين حول هذا التفوق؛ ما نوعه؟ هل هو تفوق في الأداء؟ أم هو تفوق على التحديات والظروف؟ وهل يتعلق التفوق بخفض التكاليف؟ أم يتعلق بالتفوق في تقديم خدمات عالية الجودة؟ أم يتعلق التفوق بالتميز؟ أو بالتمايز؟
٢. خلق القيمة: وقد أُثير أيضاً جدلٌ كبيرٌ وتساؤلاتٌ عديدةٌ حول هذه القيمة؛ لمصلحة من؟ وهل يمكن تحققها؟ ومتى؟ وهل تتعلق بالقيمة الاقتصادية لعائدات الدولة؟ أو المنظمة؟ أو القيمة المضافة للعميل؟ أو قيمة استخدام الموارد؟

ولبيان الاختلاف في تناول تلك الأدبيات لمفهوم القدرة التنافسية، تم تصنيف مُجمل تلك التعريفات التي وردت، وترتيبها في عدة مداخل تستعرض التعريفات والأطر التي وضعها أشهر مفكري الإدارة والاقتصاد وتصوراتهم لمفهوم القدرة التنافسية (الصالح، ٢٠١٢أ، ٦٨):

مدخل الموارد والكفاءات الجوهرية – مدخل استراتيجية التنافس – مدخل مصادر القدرة التنافسية – مدخل القيمة المضافة للعميل – مدخل التفوق على المنافسين – مدخل الربحية والعائد.

وسنتناول هذه المداخل بالتفصيل فيما يلي:

أ- مدخل الموارد والكفاءات الجوهرية:

يقوم هذا المدخل على النظر للقدرة التنافسية من خلال امتلاك واستخدام الموارد والكفاءات بطريقة اقتصادية متفوقة على المنافسين.

وفي ضوء ذلك يرى كاي (Kay) أن القدرة التنافسية هي عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة (المعاضيدي، ٢٠٠٧، ٥).

ويذكر السلمي (٢٠٠١، ١٠٤) بأن القدرة التنافسية تعني المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون.

ويتفق روبرتس (Roberts, 2002) مع ذلك حيث يرى بأن القدرة التنافسية تتمثل في مجموعة من العوامل أو القدرات التي تسمح للمنظمة أن تتفوق باستمرار على منافسيها. والقدرة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين (McGahan,1994,120).

ب- مدخل استراتيجية التنافس:

يرتكز هذا المدخل على أن القدرة التنافسية تتمثل في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة والذي يُمَكِنُها من تحقيق التفوق على المنافسين.

وهذا ما يؤكده خليل (٢٠٠٣، ٨٥) بأن القدرة التنافسية للمنظمة تتحقق في حالة اتباع المنظمة لاستراتيجية تنافسية تحقق القيمة للعملاء بشكل أفضل من منافسيها الحاليين والمحتملين.

وهذا ما يؤكده التعريف التالي للقدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط (داودي ورحال وشين، ٢٠٠٧، ٣).

ووفقاً لهذه النظرة تُعرَّف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق القدرة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات (قويدر وكشيدة، ٢٠٠٧، ٣).

ت- مدخل مصادر القدرة التنافسية:

وينظر هذا المدخل إلى القدرة التنافسية على أنها تقوم على منتجات ذات تميز وتفرد وذات أسعار منافسة للآخرين مما يجعلها مفضلة لدى العملاء.

ووفقاً لهذه النظرة يقدم بورتر (Porter, 1990, 3) تعريفاً للقدرة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتج ذا تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

وهو ما يتفق معه رابابورت (Rappaport,1992, 84) في تعريفة للقدرة التنافسية بقوله متى ما استطاعت المنظمة من تقليص كُلَفَها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكُلَف فإنها تكون حققت القدرة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كُلْفَة منخفضة للزبائن.

وهذا ما يذهب إليه كل من لو و هوانج (Liu & Huang, 2009, 89) بأن المنظمة تحقق القدرة التنافسية عندما تكون قادرة على تزويد المستهلكين بمنتجات ذات جودة مماثلة أو افضل من منتجات منافسيها وبسعر أقل مما يمكنها من الحصول على متوسط ربحية أعلى من منافسيها.

ث- مدخل القيمة المضافة للعميل:

وهذا المدخل ينطلق من أن المنظمة لا يمكن أن تحقق قدرة تنافسية مالم تحقق أعمالها ومنتجاتها قيمةً لدى العميل تجعله يفضلها على غيرها ويبدى استعداده للتعامل معها دون غيرها.

وفي ذات السياق يؤكد بورتر (Portet, 1990, 3) بقوله بأن القدرة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسةٍ ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة تُعوِّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

وهذا ما يصفه هو ما (Hao Ma, 1999, 259) بقوله إن القدرة التنافسية تعني التميز في صفات أو عوامل محددة لدى المنظمة، مما يمكنها من خدمة العملاء بطريقة أفضل من غيرها، وتسهم في خلق القيمة للعملاء وتحقيق الأداء المتفوق.

وينظر جيتومير (Gitomer) للقدرة التنافسية من وجهة نظر المستهلك على أنها شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق (عثمان، ٢٠٠٣، ٤٣). وفي المقابل يؤكد كلٍ من بيتس ولي (Pitts & Lei, 1996, 68) بأن القدرة التنافسية هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة مضافة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

ويشير كل من دياو و شينق (Dio & Cheng, 2009, 3) إلى أن القدرة التنافسية متعلقة بتحقيق القيمة للعملاء عن طريق اكتساب رضاهم وولاؤهم مما يجعل المنظم قادرة على رفع حصتها السوقية وتحقيق ربحية عالية.

ج- مدخل التفوق على المنافسين:

وهنا تتحقق القدرة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تحقيق تفوقها على منافسيها سواء في تميز المنتجات أو الأسعار أو الربحية أو تفضيل العملاء.

وفي ضوء ذلك يرى كلٍ من هيزر و ريندر (Heizer & Render, 1999, 36) بأن القدرة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق فيها الشركة على المنافسين، أي أنها تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

واتساقاً مع هذا المدخل يعرفها كلٍ من بيتراف وبارني (Peteraf & Barney,2003,314) بأنها قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية أفضل من منافسيها في السوق.

ويتفق معه لينش (Lynch, 2000, 153)، في أن القدرة التنافسية تعني قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين. ويوافقه نفس الرأي فاهي (Fahey, 1989, 18) في تعريف القدرة التنافسية بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

ويشير قلش (٢٠٠٧) أنها تعني تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم. وهي الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين (Macmillan & Tampoe, 2000, 89)

ح- مدخل العائد والربحية:

ينظر هذا المدخل للقدرة التنافسية بوصفها نتيجة تتحقق من خلال العائد الاقتصادي للمنظمة مقارنة بمتوسط عائد الصناعة والمنافسين لها في السوق.

وهذا ما يؤكده أوستير (Oster,1994, 11) بأن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على الأداء الجيد مقارنة بمتوسط الصناعة التي تعمل فيها.

وهو ما جاء في وصف بارني (Barney, 1999, 102) بأن المنظمة تحقق قدرة تنافسية عندما تحقق أعمالها في الصناعة أو السوق قيمة اقتصادية لا يستطيع سوى عدد قليل من المنافسين تقديمها.

وتضيف هذه الدراسة المدخل التالي في توضيح مفهوم القدرة التنافسية بحسب ما ورد في أدبيات الاستراتيجيات، وبحسب ما ورد في كتابات مفكري الإدارة والاقتصاد والمهتمين بالبحث في القدرة التنافسية:

١. مدخل الاحتفاظ والإطالة (الاستدامة):

ويركز هذا المدخل على عنصري القيمة والزمن في تحقق القدرة التنافسية، فقدرة المنظمة التنافسية يجب أن تخلق قيمة يشعر بها عملاء المنظمة بشرط ألا تكون مؤقته، وأن تشكل تلك القيمة فائدة للعملاء على الأمد الطويل.

وهو ما أشار إليه تشابيل (Czepiel, 1992,43) بأن القدرة التنافسية تعني القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن. وهذا يُفسَّر بأن القدرة التنافسية تعني الفائدة الطويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة وخلق الاستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الإنجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين، مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا الاستراتيجية.

ويذكر طالب والبناء (٢٠١٢، ١٤٥) أن منظمات كثيرة نجحت في تحقيق قدرة تنافسية من خلال إطالة الوقت الذي يستغرقه المنافسون للتقليد، ومن خلال امتلاك مزايا وقدرات متعددة على مستوى المنظمة، وأن الاستدامة ضرورية حتى تكتمل الاستثمارات المطلوبة، وعندها يصبح الوقت طويلاً على المنافسين لتقليد مزايا هذه المنظمة.

خصائص القدرة التنافسية:

من خلال استعراض المداخل السابقة لرؤى وأفكار بعض المفكرين والمهتمين بالقدرة التنافسية نخلُص إلى أنها تتصف ببعض الخصائص الأساسية التالية (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٨٣-٨٤):

١- أنها ذات نظرة مستقبلية: فالمنافسة الحقيقية تكون على السوق في المستقبل، وليس على السوق الحالي، والهدف هو تعظيم حصة المنظمة في تلك السوق المنتظرة.
٢- أنها متغيرة: فالمستقبل ليس امتداداً للماضي، مما يتطلب محاولات مستمرة من المنظمة للحفاظ على مكانتها التنافسية بين مثيلاتها من المنظمات.
٣- أنها تعتمد على المواجهة الشاملة بين المنظمات: بمعنى أن المنافسة لا تنحصر بمواجهة سلعة بأخرى، أو منتج بآخر، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة، لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة المنافسة؛ مما يؤكد ضرورة التكامل بين جميع القدرات المكونة للمنظمة، والتي تتشكل منها القدرة التنافسية لها.

٤- أنها تعتمد على التنسيق والترابط: وذلك بين أجزاء المنظمة، لتكوين كتلة متكاملة من الموارد، والإمكانيات، والقدرات، التي يتم توظيفها جميعا لتحقيق قدرة تنافسية أعلى، في مواجهة الموارد، والإمكانيات، والقدرات، التي يحشدها المنافسون لها.

٥- المثابرة: حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل، من أجل إحداث تأثير عميق لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية، وذلك من خلال استثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة التي يستغرق ابتكارها وتطويرها ووضعها موضع التنفيذ فترات طويل نسبياً.

٦- التراكمية: حيث تمر القدرة التنافسية للمنظمة بخطوات متعددة هي بمثابة عملية إضافة وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة، وتستغرق وقتاً وتتطلب تخصيصاً ومتابعة، وهذا الخطوات هي:

- الخطوة الأولى: دراسة وتفهم الظروف المحيطة: بمعنى فهم وإدراك طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة وتأثيرها.
- الخطوة الثانية: التخطيط الاستراتيجي: ويشمل تكوين رؤية مستقبلية، وتصور الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر في المستقبل.
- الخطوة الثالثة: توظيف القدرة التنافسية: أي تخطيط أساليب اختراق الفرص الجديدة، واستثمارها لتحقيق الاتصال الفعال مع العملاء، والتميز على المنافسين في إطار مخاطر محسوبة.

ويضيف الصالح (٢٠١٢أ، ٧٢) بعض الخصائص والصفات للقدرة التنافسية وهي:

١. أنها نسبية: أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
٢. أنها متعلق بموارد وكفاءات وقدرات المنظمة.
٣. أنها خيار استراتيجي للمنظمة مرتبط بإدارة المنظمة استراتيجياً.
٤. أنها تنبع من داخل المنظمة.
٥. أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.
٦. أنها تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء نظراً للقيمة المضافة لهم.

ويرى باديس (٢٠١٧، ٩٤) أن هناك بعض الخصائص تضمن فعالية القدرة التنافسية باجتماعها لأن كلٌ منها مرهون بالآخر وهي:

- أنها حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- استمراريتها في التطوير والتحسين والتجديد: بسبب سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
- صعوبة تقليدها ومحاكاتها أو إلغاؤها من قِبَل المنافسين

- أنها تخلق قيمة مدركة لدى الزبون فضلاً عن القيمة للمؤسسة.

وتشير سمية بوران (٢٠١٦، ٩٩) إلى مجموعة من الخصائص لا تقل أهمية عما ذكر سابقاً وهي:

- أنها تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- أنها تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- أنها تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- أنها تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- أنها تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

ويرى الباحث أن هناك بعض الخصائص التي تتصف بها القدرة التنافسية وهي:

- أنها نادرة: أي قلة المنظمات التي تمتلكها وتحافظ عليها مستقبلاً مما يشعل حدة التنافس بينها.
- أنها تحدد التهديدات التي تواجهها المنظمة وتحد منها.
- أنها إبداعية: أي تتشكل في منتج غير مألوف أو فكرة غير مألوفة تجني أرباح للمنظمة.
- أنها جزئية: بمعنى ألا تكون جميع منتجات المنظمة ذات قدرة تنافسية ولكن قد تكون قدرة المنظمة التنافسي في مجال أو نوع محدد من منتجات المنظمة، أو قد تكون في فرع محدد من فروع الشركة دون البقية.

مصادر القدرة التنافسية:

إن امتلاك المنظمة لقدرةٍ تنافسيةٍ يعتمد على ما تملكه تلك المنظمة من موارد مختلفة، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب القدرة التنافسية التي تنفرد بها عن منافسيها من المنظمات الأخرى. ولكي تحتل المنظمة الموقع التنافسي الذي ترغب الوصول إليه عليها أن تتعرف على مصادر قدراتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها وتحقق الاستدامة التنافسية.

ويؤكد كيبت وآخرون (Kibet et al, 2010, 72) على أن قوة المنظمة ترتكز على الموارد والقدرات والكفاءات والتي تساعد المنظمة على أساس تحقيق القدرة التنافسية على أساس الكفاءة، والابتكار، والجودة، والاستجابة للعملاء. ولكي تتمكن المنظمة من جني ثمار القدرة التنافسية، عليها تحقيقها أولاً، ومن ثم المحافظة عليها لفتراتٍ طويلة.

وفي الفكر الإداري الاستراتيجي فإن الآراء تتعدد عند الرغبة في تحديد مصادر الميزة التنافسية، ويمكن استعراض هذه الآراء فيما يلي:

١. **التكلفة والتمايز**: إذ يحدد بورتر (Porter, 1990, 11) كلاً من التكلفة والتمايز مصدرين رئيسيين للقدرة التنافسية، فالمنظمة يمكنها تحقيق القدرة من خلال خفض تكاليفها، ومن ثم خفض سعر بيع منتجاتها مقارنة بالآخرين، مما يحقق لها عوائد أفضل من الآخرين، أو تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين عبر عدد من الخطوات، وبالتالي تستطيع فرض سعرٍ يتقبله المشتري مقابل الحصول على منفعة يرى بأنها لا تتوفر في منتجات المنافسين الآخرين.

٢. **الموارد والمهارات والكفاءات**: ويرى بارني (Barney, 1991 102) بأن موارد المنظمة والمهارة الفريدة هي من يحدد قدرتها التنافسية، كما أن المهارات الفنية والإدارية والوظيفية يمكن لها أن تساعد المنظمة على تحقيق التفوق عبر اختيار وتطبيق الاستراتيجيات المتسقة مع مهاراتها وكفاءاتها، كما يمكن للموارد سواءً كانت ملموسة (البشرية، المالية، ...) أو غير ملموسة (الجودة ، المعلومات، المعرفة، ...) مساعدة المنظمة في إحداث الفارق بينها وبين المنافسين عندما تتمكن المنظمة من توفير تلك الموارد وإدارتها بفعالية وكفاءة أفضل من غيرها.

٣. **الملكية والوصول للموارد والكفاءة**: ويذهب هاو ما (Hao Ma,1999, 261-265) إلى تحديد ثلاث مصادر للقدرة التنافسية تتمثل في:

- **الملكية**: وتتمثل في قدرة المنظمة على تملك الموارد التي تجعلها قادرة على خدمة العملاء بطريقةٍ أفضل من المنافسين، مما يجعلها قادرةً على أن تتمتع بمركزٍ سوقيٍ أقوى، وبسمعةٍ متميزةٍ في السوق.
- **الوصول للموارد**: وتتمثل في قدرة المنظمة على الوصول للموارد بطريقةٍ أكفأ من المنافسين، ويعتمد تحقيق هذا المصدر على قدرة المنظمة في الاستفادة من الموارد والمهارات والمعارف والخبرات.
- **الكفاءة**: وهي تبنى داخل المنظمة وتعتمد على ركيزتين أساسيتين هما: المعرفة، والقدرات التي تتمتع بها المنظمة ومن خلالها تستطيع القيام بأعمالها بطريقة أكثر كفاءةً من المنافسين.

كما اتفقت العديد من الدراسات على أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في (باديس، ٢٠١٧، ٩٦-٩٧) و (التركي، ٢٠١٦، ١٣٠-١٣٤) و (Ulrich and Brocker, 2005, 158-159):

١. **الابتكار**: السبق إلى استحداث منتجات أو خدمات باستمرار، أو تحسين وتطوير خدمات أو منتجات حالية. مثل الابتكارات التي من الصعب تقليدها، والابتكارات الإدارية كالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والابتكارات المعتمدة على المعلومات والتكنولوجيا (سليم، ٢٠١٠، ٣٥١).

٢. **المعرفة**: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

٣. **الجودة**: نتيجةً للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، مما فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

٤. **الزمن**: ويعني التنافس على المرتبة الأولى في الحصول على المواد، أو طرح أو إيصال الخدمات، أو اختصار دورة حياة المنتج، أو تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، أو الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة للتسليم للمستهلك.

٥. **المناسبة والسهولة**: وذلك بإيجاد الطرق والوسائل الأفضل لجعل وصول المستهلك أو تعامله مع الخدمة أو المنتج سهل تماماً.

٦. **أسبقية المبادرة**: وهي تمنح إمكانية احتلال وضع مميز ومنافس في السوق عبر اعتباره مرجعاً أساسياً للمقارنة بينه وبين ما يقدم لاحقاً.

٧. **التفكير الاستراتيجي**: تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية (راجف، ٢٠١٦، ١٢٨)، وتبنيها للفكر الاستراتيجي يساعدها على استغلال الفرص المتاحة، وتقليل التهديدات والمخاطر، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار كتغير حاجات المستفيدين، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المستمر.

٨. **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: إن تحقيق التميز بين المنظمات بالرغم من أنها تقدم المنتجات والخدمات نفسها يعود بالدرجة الأولى إلى الدور الذي تقدمه استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق القدرة التنافسية من خلال العمليات والأعمال والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر هذه الاستراتيجية (مسعداوي، ٢٠١٦، ٦).

ويرى هلال (٢٠١٤، ١٣٧) أن للقدرة التنافسية مصدرين هامّين يتمثلان في: المهارات المتميزة (المعرفة الفنية، والقدرات، والذكاء، ...)، والموارد المتميزة (كالموارد المالية، والطاقات الإنتاجية الممتازة، ...)، ويذكُر أن محاولات تفسير القدرة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية.

وفي ذات السياق تتفق أيضاً بعض الدراسات على أن القدرة التنافسية في الأساس تصدر من داخل المنظمة، كونها التي تعمل على خلق وابتكار هذه القدرة، وتصدر أيضاً من خارجها على اعتبار أن تعمل ظروف معينة ضمن البيئة الخارجية على تميز أو تفوق منظمة معينة في مجالٍ ما، ووفقاً لذلك يمكن حصر مصادرها في نوعين رئيسيين هما (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٣٣) و (أحمد، ٢٠١٥، ١٤٣) و (عبدالوهاب، ٢٠١٤، ٥١-٥٣):

- **المصادر الداخلية:** وهي مرتبطةٌ بالموارد الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم بها، وكذلك بالأنشطة والمهارات التي تقوم بها، مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد، وقد تصدر أيضاً القدرة التنافسية عن النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أو أساليب التنظيم الإداري، أو طرق التحفيز، أو عن طريق مردودات البحث والتطوير، أو الإبداع والمعرفة، أو القدرات التكنولوجية.
- **المصادر الخارجية:** وهي مرتبطةٌ بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة، إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

ويرى الباحث أن البيئة الخارجية لا تمثل مصدراً للقدرة التنافسية، بل إن القدرة التنافسية مصدرها من داخل المنظمة، والمتمثل في مواردها والعلميات والأنشطة التي تقوم بها، وقدرتها على استغلال ذلك، ويستند في ذلك إلى أن البيئة الخارجية عندما توفر ظرفاً معيناً يشكل فرصاً لمنظماتٍ متعددة، فإنها تتضح المنظمة التي لديها قدرة تنافسية من غيرها، عن طريق مقدرتها على التعامل مع هذا الظرف وحسن استثماره، من خلال ما تملكه هذه المنظمة من موارد، وما تقوم به من أنشطة وعمليات بخلاف غيرها من المنظمات.

محددات القدرة التنافسية:

تسعى المنظمات المختلفة نحو امتلاك قدرات تنافسية تميزها عن غيرها، مُستغِلةً في ذلك ما تملكه من خبرات وموارد مالية وبشرية وكفاءات، كي تضمن استمرارية هذه القدرات، والبقاء في سوق المنافسة، والحفاظ على مركزها التنافسي بين المنظمات، ولكي تصل إلى ذلك عليها الالتزام ببعض المحددات الأساسية والتي تتمثل في بعدين هامين هما:

١. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكلٍ عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها (كرم الله، ٢٠١٧، ٨)

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة وتتمثل مراحل دورة حياتها في (باديس، ٢٠١٧، ١٠٠-١٠٢):

أ- **مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر، حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من العملاء.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ت- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم تنخفض الوفورات.

ث- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

٢. نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدىً واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية واحدة، أو استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة (ابن قفلة، ٢٠١٦، ٧٤).

وبحسب خليل (٢٠٠٣، ٨٧) ففي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى، وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانبٍ آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين، وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- نطاق القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين تتم خدمتهم.
- النطاق الرأسي: ويعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخلياً (بالتصنيع)، أو خارجياً عبر الاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (بالشراء).
- النطاق الجغرافي: ويعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تُنافس فيها المنظمة.
- نطاق الصناعة: ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة.

معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية:

إن امتلاك المنظمة للقدرة التنافسية غير كافٍ للحكم على جودتها، ولكن ينبغي عليها إخضاعها لعدد من المعايير لتحدد بذلك جودة هذه القدرة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، والمعايير هي (مختار وموسى، ٢٠١٧، ٥٤):

أولاً: مصدر القدرة التنافسية: وتنقسم القدرات وفق هذا المعيار إلى درجتين هي:

- قدرات تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد من قبل المنافسين نسبياً.
- قدرات تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه القدرات توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ثانياً: تعدد مصادر القدرة التي تمتلكها المنظمة: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر القدرة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد للقدرة التنافسية: تقوم المؤسسات بخلق مزايا وقدرات جديدة وبشكل أسرع، لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا وقدرات تنافسية من المرتبة المرتفعة؛ كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

القدرة التنافسية للجامعات:

يُعد قطاع التعليم العالي بمختلف مؤسساته محوراً رئيساً في قدرة الاقتصادات الحديثة في خوض غمار التنافسية الدولية، وتحسين بيئة التنافسية المحلية، ومن أجل ذلك تُقدم الكثير من الدول دعماً مادياً ومعنوياً للتعليم العالي ومؤسساته اعترافاً منها بهذا الدور المحوري، وتمثل الجامعات أهم المؤسسات في هذا القطاع من حيث قدرتها على رفع مساهمة هذا القطاع في تنافسية الاقتصاد الوطني عبر القيام بوظائفها الرئيسة وهي: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (الصالح، ٢٠١٢أ، ٥٥).

كما يُعد امتلاك القدرة التنافسية وتطويرها هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع الجامعات في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة، والتحديات الجديدة التي تشهدها الجامعات مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والحصول على مراكز متقدمة في قوائم تصنيف الجامعات على المستويات العالمية، لأن بقاء هذه الجامعات أصبح مرهوناً بقدرتها على امتلاك قدرات ومزايا تنافسية تمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين وفق معايير معينة كالجودة والسعر والوقت، وتحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة لها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المستفيدين من جهة، واحتياجات الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية من جهة أخرى.

وقد أكد على ذلك عبدالمهدي (٢٠١٤، ٥)، بأن الجامعات تعتبر ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها، مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية الدولية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.

ويرى أمين (٢٠١٧، ٣٤) أن القدرة التنافسية في الجامعات يمثل تفوقها على غيرها من الجامعات الأخرى، من حيث قدرتها على امتلاك موارد مختلفة بداخلها، وقدرتها على جذب الطلاب، وإكسابهم مهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، مع تقديم خدمات للمجتمع بتقنية عالية الجودة وبأسعار أقل من منافسيها، وتحقق لهم مستوىً عالٍ من الرضا، مع الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها على المدى الطويل.

وفي ذات السياق، يمكن تعريف القدرة التنافسية للجامعة بأنها قدرة الجامعة على التنافس والتميز على الجامعات الأخرى في واحدة أو أكثر من وظائفها الأساسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، مما يجعل الجامعة قادرة على أن تحقق لنفسها البيئة المناسبة للابتكار والجودة والتميز محلياً وعالمياً بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (أبو المجد، ٢٠١٥، ٣١٠).

ويرى أحمد (٢٠١٥، ٦٧٥) أن مفهوم القدرة التنافسية للجامعة يرتبط بمجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية، بحيث يمكن للجامعة استخدامها واستثمارها في الحصول على كوادر (مخرجات) علمية وبحثية متمايزة، ومن ثم تلبي احتياجات السوق العالمية، وتحقق منافع أكثر من الجامعات المنافسة لها في الأسواق الخارجية.

ووفقاً لذلك يُعرّف مجاهد (٢٠٠٩، ١٥) القدرة التنافسية للجامعة على أنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة.

وفي ضوء ما تم عرضه من التعريفات نستنتج أن القدرة التنافسية للجامعات تتمحور حول:

- تقديم خدمات تعليمية وبحثية متنوعة وعالية الجودة تحقق رغبات واحتياجات الطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعة.
- تحقيق أعلى دراجات الرضا للطلاب، وكسب ثقة المستفيدين من خدمات الجامعة من أفراد المجتمع من خلال التميز في الوظائف الأساسية للجامعة أو في بعضها.
- تطوير بيئة العمل الجامعي من خلال الإبداع والابتكار.
- الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.
- تطوير البنية التحتية والتكنولوجية للجامعة.
- توجيه الموارد المادية والمالية والبشرية وحسن استغلالها للحصول على مخرجات متميزة.

ويرى العتيبي (٢٠٠٥، ١٢٢-١٢٦) أن القدرة التنافسية تحقق الكثير من الفرص للتعليم العالي ومنها:

١. فرص إعادة الهيكلة:

- أن يصبح التعليم العالي تعليماً للتميز، من خلال توفير معايير الجودة وخصائصها فيه، ولتحدد ثقافة الإنجاز وجدارة الأداء التوجه والمعيار في التعليم والتدريب العالي.
- إمكانية الاندماج والتكتل مع مؤسسات تعليمية أخرى للحصول على مزايا تنافسية.
- إتاحة الفرصة للجامعات لكي تعمل على إعادة هيكلة عملياتها الداخلية والخارجية، من حيث التنظيم والمناهج ومصادر المعرفة وطرق التقويم المستخدمة فيها.

- أن شبكات المعلومات والمعرفة العالمية عملت على تحول البيئة المباشرة للمؤسسة التعليمية لتتجاوز الحدود والقومية، وتُداخل العناصر المحلية والعالمية مع بعضها، ومن ثم تجد المؤسسات التعليمية نفسها مجبرة على التنافس من حيث الأداء التعليمي.

٢. فرص المواءمة مع احتياجات المجتمع وسوق العمل:

- تزايد الاهتمام برفع مستوى التعليم والتدريب، وأصبح مستوى العاملين ومهاراتهم أحد المكونات للحصول على شهادات الجودة للراغبين في التصدير وعزو الأسواق.
- أصبح التعليم العالي عملاً من عوامل توفير الكفاءات اللازمة لسوق العمل، وتوفير المرونة اللازمة للعمال للانتقال بين القطاعات الاقتصادية، في ظل تزايد البطالة.
- ضرورة التعليم العالي لإحداث تنمية بشرية مستدامة وتحقيق نمو اقتصادي معاً.
- أن التعليم استثمارٌ نافع، فالدول التي تنفق أكثر على التعليم تكون أكثر تنافساً.

٣. فرص الخصخصة:

- رفع كفاءة أداء المؤسسات، بحيث تأخذ بمبدأ التكلفة والعائد وليس بمبدأ الدعم.
- زيادة إنتاجية المؤسسات، والاهتمام بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة لزبائنها.
- التحسين الكمي والنوعي في مخرجات هذه المؤسسات، والعمل على مواءمتها.
- إدخال عنصر الإبداع والابتكار والمبادرة والمبادأة والمنافسة إلى العمل المؤسسي.
- توسيع قاعدة الملكية للمؤسسات، ونطاق المسؤولية المباشرة في الرقابة والمتابعة.

٤. فرص سياسات التكييف والإصلاح الهيكلي:

يتضح تأثير فرص سياسات الإصلاح الاقتصادي على التعليم العالي من حيث البحث عن بدائل غير حومية لتمويله، وإدخال إصلاحات في نظمه المختلفة تشمل: الاتقاء بجودتها، وتحقيق المساواة التعليمية، وتلبية الطلب المتزايد عليه، وتوسيع مشاركة القطاع الخاص في التعليم العالي.

مؤشرات قياس القدرة التنافسية:

أدى تشعب مفهوم القدرة التنافسية إلى تشعب مؤشرات قياسها، وبالتالي تعددت الهيئات والمنظمات التي تهتم بهذا المجال، فحاولت قياسها عن طريق تطوير مؤشرات مركبة تضم مجموعة واسعة من العوامل والمتغيرات التي تحاول أن تلخص الأوجه المتعددة لها.

وتوفر مؤشرات قياس القدرة التنافسية المعلومات اللازمة التي تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرار على مواجهة تحديات النمو، وزيادة الإنتاجية من خلال (سعيد وأوسرير، ٢٠٠٧، ١١):

١. توضيح حالة الاقتصاد بالمقارنة بين أدائه في الفترات المختلفة، أو بين أدائه مقارنة بأداء الاقتصادات الأخرى.
٢. تشخيص العوامل التي تعيق النمو والكفاءة الاقتصادية.
٣. إقناع القادة والمسؤولين الحكوميين والجهات المناحة بالحاجة إلى الإصلاحات الاقتصادية وتحسين الأوضاع التنافسية.
٤. تعريف المستثمر الدولة بالبيئة العملية التي يرغب في دخولها.

وبشكل عام يُنظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين حيث تعتمد كل منهما على التالي (بوران، ٢٠١٦، ٨٨):

الأولى: تعتمد على القياس الداخلي بواسطة الثنائية (الفعالية، الإنتاجية): بحيث تكون المنظمة فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، أما الإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، إذ يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفاعلية والإنتاجية.

الثانية: تعتمد على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المنظمة وحصة سوق المنافسين الأحسن أداءً.

ويرى توماس (Thomas, 2007, 20) أن مؤشرات القدرة التنافسية تختلف، فهناك مجموعة من المؤشرات تعبر عن تنافسية الاقتصاد القومي ككل، وأخرى تعبر عن تنافسية القطاعات والأنشطة والإنتاجية المختلفة، وهناك مجموعة ثالثة تعبر عن تنافسية المشروعات والمنظمات. وهذه الأخيرة هي التي تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي نستعرض هذه المؤشرات:

أولاً: مؤشرات القدرة التنافسية على المستوى القومي: منها مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد، أو إنتاجية العوامل الكلية لعوامل الإنتاج، ومؤشرات الأداء التصديري للدولة (مؤشرات الميزة النسبية الظاهرية)، ومؤشرات أسعار الصرف الحقيقية.

وفي هذا المجال اهتمت العديد من المنظمات والهيئات الدولية بالتنافسية، واعتادت إصدار تقارير سنوية تناقش موضوع التنافسية الدولية للكثير من بلدان العالم، وكثير من هذه التقارير تحوي على مؤشرات مركبة تقيس التنافسية من خلال أكثر من محور ومعيار، ومن أمثلة هذه المنظمات: المنتدى الدولي للتنافسية WCF (مؤشر التنافسية الدولية)، ومعهد التنمية الإدارية MID (كتاب التنافسية السنوي)، والبنك الدولي WB (مؤشر سهولة أداء الأعمال)، ومنظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD (مؤشر الاستثمار

الأجنبي المباشر)، ومؤشر الحرية الاقتصادية لدول العالم Heritage Foundation، ومنظمة بيت الحرية Freedom House (مؤشر الحرية)، ومركز التنمية الدولية IDC بالتعاون مع جريدة World Times (مؤشر مجتمع المعلومات)، والمعهد العربي للتخطيط (مؤشر التنافسية العربية)، وغيرها (الصالح، ٢٠١٢أ، ٣٥).

وسنعرض بإيجاز لمؤشر التنافسية الدولية كمثال لأشهر المؤشرات شيوعاً واستخداماً لدى العديد من المجالس والهيئات والمنظمات الوطنية المعنية بالتنافسية أولاً، ثم لمناسبة بعض محاورة لأهداف هذه الدراسة ثانياً.

مؤشر القدرة التنافسية الدولية GCI:

يقوم المنتدى العالمي للتنافسية WCF منذ عام ١٩٩٧م بإصدار تقريرٍ سنويٍ عن التنافسية الدولية، وكان قبل ذلك يشترك مع MID في إعداد التقرير السنوي عن التنافسية، ومنذ العام ٢٠٠١م احتوى هذا التقرير على مؤشر المنتدى الخاص بالتنافسية الدولية والذي يطلق عليه مؤشر التنافسية الدولية The Global Competitiveness Index (GCI)، والذي تم تطويره بالتعاون مع مركز التنمية الدولية (CID) بجامعة هارفارد الأمريكية، حيث تم تصميم المؤشر وفقاً للعديد من المعطيات الكمية والنوعية؛ وشهد المؤشر تعديلات مستمرة في المسمَّى والمحتوى حتى استقر عام ٢٠٠٥م على مؤشر التنافسية الدولية (GCI)، وهو مؤشر مركب شامل يجسد أسس الاقتصاد الكلي والجزئي للتنافسية الوطنية، وحتى هذا المؤشر شهد تعديلات في عدد المحاور التي يغطيها حتى استقر عام ٢٠١٠م على ثلاث مجموعات رئيسية، وكل مجموعة تحتوى على عدد من المحاور، وكل محور يحتوى على عدد من المؤشرات (الصالح، ٢٠١٢أ، ٣٦)؛ والمجموعات الثلاث هي كما جاءت في (رضوان، ٢٠١١، ٣٦):

١. **المتطلبات الأساسية:** وتتضمن: المؤسسات، والبنية التحتية، والاقتصاد الكلي، والتعليم الابتدائي.
٢. **معززات الكفاءة:** وتتضمن التعليم العالي والتدريب، وفعالية السوق، وكفاءة أسواق العمالة، وتطور السوق المالي، ومستوى الجاهزية التقنية، وحجم السوق.
٣. **معززات الابتكار والإبداع:** وتتضمن مدى تقدم الشركات، والابتكار والإبداع.

ويبين جدول رقم (٢) المركز التنافسي الدولي للمملكة العربية السعودية وفقاً لمؤشر التنافسية الدولية مع التركيز على بعض محاوره التي تتفق مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة:

جدول رقم (٢)

المركز التنافسي الدولي للمملكة العربية السعودية

	٢٠١١م	٢٠١٢م	٢٠١٣م	٢٠١٤م	٢٠١٥م	٢٠١٦م	٢٠١٧م	٢٠١٨م
عدد الدول المتنافسة	١٤٢	١٤٤	١٤٨	١٤٤	١٤٠	١٣٨	١٣٧	١٤٠
المركز التنافسي العام	١٧	١٨	٢٠	٢٤	٢٥	٢٩	٣٠	٣٩
مؤشر البنية التحتية	٢٥	٢٦	٣١	٣٠	٣٠	٣١	٢٩	٤٠
مؤشر التعليم العالي	٣٦	٤٠	٤٨	٥٧	٤٩	٤٦	٤٣	–
مؤشر الابتكار	٢٦	٢٩	٣٠	٣٣	٣٤	٤٢	٤٠	٤١

- الجدول من إعداد الباحث بالرجوع للموقع الإلكتروني للتنافسية الدولية.

يتضح من الجدول رقم (٢) المركز التنافسي للمملكة العربية السعودية خلال السنوات الماضية ونلاحظ الفرق في عدد الدول المتنافسة في كل عام حيث بلغ العدد ذروته في عام ٢٠١٣م بواقع (١٤٨) دولة وبدأ في الانخفاض حتى وصل إلى (١٣٧) دولة في عام ٢٠١٧م ومن ثم بدأ في الازدياد في عام ٢٠١٨م، ويرجع هذا التذبذب إلى التطور المستمر في محتوى ومتطلبات هذا المؤشر، الأمر الذي معه يتم استبعاد بعض الدول واستقبال دول أخرى، حسب استيفاؤها للشروط والمتطلبات، وهذا التفاوت في العدد في كل عام يتيح لنا الفرصة في الوقوف على المركز التنافسي للدولة و الحكم على مدى مناسبة هذا المركز مع عدد الدول المتنافسة ففي عام ٢٠١١م حققت المملكة العربية السعودية مركزاً متقدماً (١٧) مقارنة مع عدد الدول المتقدمة (١٤٢) دولة، والملاحظ أن المركز التنافسي للدولة بدأ في التراجع على مدى الأعوام التالية حتى أصبح (٣٩) في عام ٢٠١٨م، وإن كان ذلك يرجع لعدة أمور سياسية واقتصادية عالمية، ولكن هذا التراجع لا يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، خصوصاً أن هذا التراجع مبنيٌ على مؤشرات هامة مثل مؤشر البنية التحتية الذي بلغ أفضل نتائجه في عام في نفس العام بمركز (٢٥) ولكن لم يحافظ على هذا المركز طويلاً حيث بدأ في الازدياد حتى وصل إلى (٤٠) وهو الأمر الغير مبرر مقارنة مع الميزانيات التي تخصص للقطاعات العامة في الدولة

والتي يخصص جزء كبير منها للبنية التحتية، ومؤشر التعليم العالي الذي لم يحقق تقدماً كبيراً خلال هذه الأعوام حيث بلغ ذروته في عام ٢٠١١م بمركز عالمي (٣٦) ومازال المركز يتراجع حتى بلغ (٤٣) في عام ٢٠١٧م، وفي عام ٢٠١٨م تم الاستغناء عن هذا المؤشر ودمجه مع مؤشرات أخرى تخص المهارات بشكل عام منها التعليم والتدريب، وآخر المؤشرات هو مؤشر الابتكار والإبداع والذي هو بمثابة صناعة المعرفة التي تبني عليها الدولة تنميتها وخططها في الاقتصاد وغيرها حيث حققت الدولة أفضل مركز لها (٢٦) في عام ٢٠١١م وانتهت بمركز (٤١) في عام ٢٠١٨م وهو الأمر الذي يحتم على أصحاب القرار سرعة التطوير في الخطط الاستراتيجية، وحرق المراحل للوصول إلى تحقيق المراكز المتقدمة عربياً وعالمياً في ظل منا نعيشه من ازدهار اقتصادي وتحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠.

ثانياً: مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى القطاع: يتم قياس التنافسية من خلال مؤشر تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية، كما يستخدم الميزان التجاري، وكذلك الحصة من السوق الدولية كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط.

وللقدرة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي العديد من المؤشرات التي يمكن الحكم بها على مدى تحقيقها وهي (عبدالعزيز، ٢٠١٦، ٣٤٨):

١. **الحصة السوقية:** قد تحصل بعض الجامعات على حصة عالية من السوق نتيجة العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وليست نتيجة زيادة تنافسيتها، بدليل نقص حصتها من السوق على المستوى العربي والعالمي، لذا يجب مقارنة تكاليف الإنفاق في الجامعات مع تكاليف الجامعات العالمية في نفس النطاق.
٢. **الربحية:** تعتبر أحد أهم مؤشرات القدرة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي، حيث كلما زادت الربحية بالنسبة لهذا القطاع دل ذلك على زيادة جاذبية مخرجاتها للقطاعات التنموية في المجتمع، وبالتالي يزداد الإقبال عليها من قبل مخرجات التعليم الثانوي نظراً للمنافع المستقبلية التي تحققها لخريجيها سواءً في السوق المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
٣. **التكلفة:** يعد مدخل التكلفة أحد أهم مؤشرات القدرة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي حيث تقارن نسبة الإنفاق في الجامعات بمثيلاتها من الجامعات الإقليمية والعالمية، وأيضاً أوجه الإنفاق، حيث تؤثر التكلفة على الربحية المستقبلية للجامعات.
٤. **العمليات:** وتكمن في كيفية تحويل مدخلات الجامعات البشرية والمالية والفيزيقية والتكنولوجية ... إلخ لمخرجات على درجة عالية من التميز.

ثالثاً: مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى المنظمة أو المشروع: هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للقدرة التنافسية، إلا أن أكثرها شيوعاً هي مؤشرات الربحية، والحصة السوقية، والنمو السنوي للمبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول عليها، كما أن جميعها كمية، ويمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك (الطهراوي، ٢٠١٠،٦١).

ومما تجدر الإشارة إليه، أن جميع المؤشرات السابقة تتعلق بصورة مباشرة بالاقتصاد، والتجارة، وإدارة الأعمال، ولكن حسب طبيعة وأهداف هذه الدراسة سوف نتناول المؤشر الخاص بالقدرة التنافسية على مستوى المنظمة أو المشروع بالتفصيل فيما يتعلق بمجال الجامعات والتعليم الجامعي.

حيث تؤكد آمال قشطة (٢٠١٦، ٤٠-٤١) أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر أولاً في مجالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنها تنتقل تدريجياً إلى مجال التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات تحديات جديدة، مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد، وحصولها على ترتيب تنافسي في قوائم أفضل الجامعات على المستويات المحلية والعالمية، لذا ركزت العديد من المحاولات العالمية والمحلية على وضع وتحديد مؤشرات ومعايير محددة لقياس الجودة في هذه المؤسسات، حيث لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته.

ويبرر الصالح (٢٠١٢ب، ٣٠٢) استحداث مؤشرات لقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي بأن له ما يبرره في ظل أهمية التعليم العالي ومؤسساته ومخرجاته للاقتصاد الوطني وتنافسيته ومن تلك المبررات:

- توفير الأساس المناسب للتطوير والتخطيط.
- توفير البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات النظام.
- توفير أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية.

ومن جهة أخرى أشار أمين (٢٠١٧، ٣٦-٣٧) إلى أن القدرة التنافسية للجامعات يمكن أن تتضمن ثلاثة مؤشرات مهمة:

- **مؤشرات داخلية:** تتمثل في عدد الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ونوعية وكم البحوث والرسائل العملية، والخريجين، والجهاز الإداري.
- **مؤشرات خارجية:** تركز على قدرة الجامعات على نشر المعرفة، وإسهام تلك الجامعات في دعم عمليات التنمية وخدمة المجتمع.

- **مؤشرات قطاعية:** تتمثل في فتح تخصصات غير تقليدية، فتح أقسام جديدة، البنية المعلوماتية للجامعات.

ويؤكد جون كي (John Kay) على أن للقدرة التنافسية في الجامعات أربعة مؤشرات (توزان وبلقاسم، ٢٠١٧، ٢٧٦-٢٧٧):

١. **التمويل الاستراتيجي:**
يمكن للجامعات أن تحقق قدرة تنافسية من التمويل الكافي واللازم لتطوير أنشطة الجامعة والقيام بوظائفها.

٢. **التطور التكنولوجي:**
كثيرٌ من الجامعات اليوم تدين وجودها لسلسلة من التطورات التكنولوجية والتي سمحت لها بتحقيق تفوقٍ تنافسي، وإن نواة التطور التكنولوجي تتعلق بقدرة الجامعة على التطوير والتجديد.

٣. **الهيكل التنظيمي:**
قد تفقد كثيرٌ من الجامعات ميزة التفوق التكنولوجي نتيجة العلاقات التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة تقع خاصة في هذا المستوى من خلال خلق الفعالية لأنشطتها وعملياتها.

٤. **سمعة الجامعة:**
وتعبر سمعة الجامعة عن الأبعاد النوعية وهي الميكانيزم أو المحرك الأكثر أهمية، والذي تتضمنه الجامعة من أجل توعية المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها لقيمة هذه الخدمات والمنتوجات.

ويشير المقادمة (٢٠١٣، ٣٦) إلى أنه تكرر في الدراسات السابقة أن قياس أداء مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يشمل ثلاثة مجالات وهي:

- **المجال الأول:** البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.
- **المجال الثاني:** هو التعليم والتعلم، ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلبة وتنوعهم، ومخرجات الطلاب.
- **المجال الثالث:** ويرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.

واقترح الصالح (٢٠١٢ب، ٣٠٢) مؤشراً مركباً لقياس القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، يحتوي على اثني عشر محوراً، ويتضمن كل محور عدد من المعايير الفرعية، وأشار إلى أنه يمكن عبر هذا المؤشر قياس

قدرة المؤسسة الأكاديمية وأدائها بصورة تضمن التعرف على قدراتها ومواردها وعملياتها ومخرجاتها ومدى تميزها، وأنه يمكن وضع ثقل نسبي لكل محور، وثقل نسبي لكل معيار، بما يسمح في النهاية بإعطاء صورة واضحة عن موقع المؤسسة الأكاديمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى محلياً ودولياً. الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المؤشر المركب لقياس القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي

م	المحور	المعايير
١	**الريادة العالمية**	موقع الجامعة في التصنيفات الأكاديمية الدولية
٢	**الشراكة المجتمعية**	الأوقاف – كراسي البحث
٣	**بناء مجتمع المعرفة**	حجم الاستثمار – المنتجات – الشراكات الاستثمارية
٤	**ريادة الأعمال**	حجم الإنفاق – الخريجين أصحاب الأعمال
٥	**البحث العلمي**	حجم الإنفاق – النشر في المجلات العلمية
٦	**التعليم والتعلم**	جودة الطلاب – جودة أعضاء هيئة التدريس – جودة البرامج – جودة الخريجين – التقنيات المستخدمة
٧	**الاعتماد الأكاديمي**	المؤسسي – البرامجي – المهني
٨	**جوائز التميز الأكاديمية**	عدد ونوع الجوائز
٩	**شهادات المطابقة الدولية**	عدد ونوع الشهادات
١٠	**الموارد**	الأنظمة المالية الإدارية – الخدمات المساندة – مصادر المعلومات – معدل دوران العاملين
١١	**البنية التحتية**	المرافق – التحسين المستمر – التقنية
١٢	**السمعة الأكاديمية**	براءات الاختراع – الجوائز الأكاديمية – المجلات العلمية المنشورة – الطلب على الخريجين – التحاق الطلبة الدوليين

*المصدر: (الصالح، ٢٠١٢ب، ٣٠٦)

ويتضح من الجدول السابق أن هذه المؤشرات خاصة بالجامعات فقط دون غيرها من المؤسسات التعليمية والخدمية، فقد اشتمل الجدول على العديد من المؤشرات المحلية والإقليمية والدولية والتي تزيد من القدرة التنافسية للجامعات، ولم يقتصر الجدول في بنوده على الجوانب الملموسة من المؤشرات مثل البنى التحتية وحجم الإنفاق وغيرها، بل تطرق أيضاً للجوانب غير الملموسة من المؤشرات مثل السمعة الأكاديمية وهو الأمر الذي نادى به جون كي (John Kay)، ولكن يؤخذ على هذا المؤشر المركب أنه لم يراعِ بعض

المؤشرات مثل: حجم الاستشهاد بأبحاث تلك الجامعات، مصادر التمويل، مستوى جاهزية الموقع الإلكتروني لتلك الجامعات وشموليته، التدريب، تميز وتفرد أي من تلك الجامعات بنوع معين من البحث أو التخصصات.

ويرى عبدالمجيد وحجازي (٢٠١٠، ٦٢٤) أن القدرة التنافسية للجامعات يمكن قياسها من خلال التصنيفات التي تجتهد بعض المؤسسات المعنية بشؤون التعليم الجامعي والبحث العلمي بوضعها لقياس القدرة التنافسية لهذه الجامعات على المستوى المحلي أو المستوى الدولي.

استراتيجيات القدرة التنافسية Competitiveness strategies:

تُعَد الاستراتيجية وسيلةً لبقاء المنظمة في البيئة التنافسية، ولكي تتمكن المنظمة من امتلاك قدرة تنافسية وتحقيق مركز تنافسي متميز، فإنه لابد لها من تبني استراتيجية تنافسية مناسبة، تعتمد على المواءمة بين خبراتها ومواردها من جهة، والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى، من أجل ضمان استمرارية المنظمة وبقائها أولاً، وتقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر تنافسي أقل ثانياً، وتحسين الكفاءة الداخلية للمنظمة لتحقيق القيمة المضافة ثالثاً.

ويمكن للمنظمة أن تختار ما يناسبها من استراتيجيات تمكنها من امتلاك القدرة التنافسية، وهذا يعتمد على تحليل حالات قوتها وضعفها، والقيمة التي يمكن أن تقدمها، والبيئة التنافسية التي تعمل فيها، وفلسفتها العامة، ومواردها وإمكاناتها.

ومن أشهر الاستراتيجيات التنافسية تناولاً وشيوعاً هي الاستراتيجيات التنافسية العامة لمايكل بورتر (Michael Porter)، والذي يرى أن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة، وأنها تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة، وأن المنظمة أمام ثلاثُ أنواع من الاستراتيجيات التنافسية –هي: قيادة الكُلفة الشاملة، والتميُّز، والتركيز المستند إما إلى الكُلفة أو التميُّز– يمكن أن تحقق لها قدرة تنافسية (القطب، ٢٠١٢، ١٠١). وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية وآلية عملها (Porter, 1990, 34-41) و (جبر وجلاب وكاظم، ٢٠٠٩، ١٨٦–١٨٨) و (كرم الله، ٢٠١٧، ١٥–١٦):

١. استراتيجية قيادة الكُلفة الشاملة Overall Cost Leadership Strategy:

تسعى المنظمة التي تحاول تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه الكُلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلعة أو الخدمة وبنفس الجودة. وتُعد هذه الاستراتيجية الأكثر اعتماداً في أغلب المنظمات الصناعية في العالم وبخاصة في عقد السبعينات من القرن الماضي، وذلك إثر ظهور منحنيات الخبرة؛ كما أن اتباع هذه الاستراتيجية يحقق للمنظمة مركزاً تنافسياً أفضل، وعائداً أعلى على الاستثمار.

وتحقق هذه الاستراتيجية ميزتين رئيسيتين للمنظمة هما: القدرة على فرض سعر أقل من المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنافسين عندما تزداد المنافسة داخل المجال وتبدأ المنظمات تتنافس على الأسعار.

وعند اختيار هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تعمل على مستوىً منخفض من تميُّز المنتج، إذ أنها تستهدف مستوىً من التميُّز لا يكون تابعاً أو متأثراً بفلسفة التميز التي تتبعها المنظمة التي تنفق الكثير من مواردها من أجل التميُّز، ولكن يتطلع قائد التكلفة إلى إدراك مستوىً متميز بانخفاض التكلفة، ومتجاهلاً شرائح السوق المختلفة، ليصنع منتجه في السوق مستهدفاً به المستهلك العادي، والدافع وراء ذلك هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق احتياجات شرائح السوق المختلفة، وفيما يتعلق بالكفاءة، نجد أن الهدف الاسمى لقائد التكلفة يتجسد في رفع معدلات كفاءته وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسيه.

متطلباتها: تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف ويمكن إيجازها في الآتي (القطب، ٢٠١٢، ١٠٤):

- الاستثمار الأمثل للموارد.
- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع.
- التركيز على تحقيق الوفورات بكل أشكالها، سواء كانت تلك المتأتية من اقتصاديات الحجم، أو منحنى الخبرة والتعليم، أو التكامل الرأسي، أو غيرها.
- اختيار مواقع التسهيلات بالصورة التي تخفض من كُلف الإمدادات الداخلية والخارجية.

وتضيف وسيلة بوازيد (٢٠١٢، ٣٥-٣٦) بعض المتطلبات مثل:

- الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.
- التركيز على تحسين الإنتاجية.
- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم.
- العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة، بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين.

ومن المتطلبات الرئيسية لتطبيق هذه الاستراتيجية، العمل على خدمة كل المجموعات الرئيسية من المستهلكين، من أجل بناء أكبر حصة سوقية ممكنة، لأن الاعتماد على الحصة السوقية الكبيرة هو حجر الأساس في هذه الاستراتيجية كون المنظمة ستضحي بنسبة الربح، فإذا فشلت في السيطرة على الحصة السوقية سيؤدي ذلك إلى تدهور أدائها. كما تتطلب هذه الاستراتيجية تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة

تصنيعها وذلك حفاظاً على التكاليف المنخفضة، وكذلك العمل على إنتاج مجموعة سلعية متكاملة وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات، مما يقلل نصيب كل منتج من هذه التكاليف (الطهراوي، ٢٠١٠، ٥٠).

مزاياها: تتلخص مزايا هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- تشكل هذه الاستراتيجية حاجزاً دفاعياً أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.
- ستوفر هذه الاستراتيجية شيئاً من المرونة أمام أي ارتفاع في أسعار مستلزمات الإنتاج، لأنها تمكن المنظمة من تعويض فرق الأسعار من خلال خفض التكاليف في أنشطة أخرى.
- العوامل التي تستخدمها المنظمة وتؤدي إلى قيادة التكاليف في السوق تشكل حاجزاً قوياً أمام أي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد يستطيعون تحقيق أي ميزة في التكاليف أو في اقتصاديات الحجم.
- تحمي هذه الاستراتيجية المنظمة من خطر وجود السلع البديلة، حيث أن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب جودة السلعة أو المنفعة التي تحققها للمستهلك.
- تجنب المخاطرة، الحضور السوقي القوي، الإدارة المركزة.
- صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المنظمة في تخفيض الأسعار.
- قدرة المنظمة في المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

عيوبها: تتمثل عيوب أو مخاطر هذه الاستراتيجية فيما يلي (Porter, 1990, 45):

- التغير التقني الذي قد يلغي ما حققته المنظمة في الماضي من استثمارات وما حققته من مستوى تعلم وخبرة.
- قدرة المنافسين على تقليد سياسات الكُلفة الأقل المتبعة من قِبَل المنظمة.
- عدم قدرة المنظمة على إدراك المتغيرات التسويقية الأخرى المتعلقة بمتطلبات السلعة بسبب التركيز على التكلفة.
- الحد من قدرة المنظمة على إحداث فرق عالي في الأسعار بين سلعها وسلع المنافسين الذين ينتهجون استراتيجية التمايز، نظراً لتضخم التكاليف.

ويضيف جاد الرب (٢٠١٣، ٣٤١) بعض العيوب والمخاطر وهي:

- مخاطر حرب الأسعار بين الشركات المتنافسة.

- قد يفشل تخفيض الأسعار في ظل حماس العملاء الذين يبحثون عن التميز في الجودة والجوانب الأخرى للمنتجات والخدمات.
- قد يؤثر تخفيض التكاليف على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة خاصة في الأجل الطويل، حيث قد تركن بعض المنظمات إلى الوفورات الناتجة من زيادة حجم المبيعات، وقد تهمل التطوير الإنتاجي وتحسين الجودة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الاستراتيجيات نشأت وتم تطبيقها في بيئة منظمات الأعمال القائمة على المنطق التجاري الهادف للربح في المقام الأول، وأن نقلها ومحاولة تطبيقها في منظمات القطاع العام أو الخاص ربما يكون مختلفاً من ناحية الفلسفة والتطبيق. فمنظمات القطاع العام والحكومي يتم إنشاؤها في الأغلب لإنجاز مسؤوليات الحكومة، ويتوقع منها أن تتعاون في تطوير السياسات وتقديم الخدمات للمواطنين، ولذلك فإنه يتم تمويل هذه المنظمات من قِبل الخزينة العامة للحكومة (Matthews & Shulman, 2005, 232).

وبالانتقال للجامعات يمكن أن نلحظ أمراً محورياً، وهو أن الجامعات منظمات اجتماعية، سياسية، اقتصادية بالدرجة الأولى، يرتكز نجاحها على قدرة عملياتها ومخرجاتها في تحقيق أهداف اجتماعية، سياسية، اقتصادية متعلقة بالرضا الاجتماعي والفردي للمواطنين ومساهمتهم في التنمية الاقتصادية للدولة، وعليه فقد لا يكون واضحاً تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات في مجال الجامعات والتي تعد في الأغلب منظمات غير ربحية، كما هو الأمر واضحاً في المنظمات الربحية.

وعند الحديث عن استراتيجية خفض الكُلفة ربما نجد صعوبةً في تطبيق مثل هذه الاستراتيجية وفق نفس الفلسفة التي تطبق بها في المنظمات الربحية من خفض سعر البيع الناتج عن السيطرة على التكاليف، فالجامعات يأتي معظم تمويلها من الحكومة، وتتم إدارتها بطريقة غير اقتصادية، مما يجعلها غير مهتمةٍ بخفض التكاليف إذ تدّعي أن هذا ليس من شأنها، وعليه فإننا سنجد أن الجامعات تعاني كما هو الحال في المنظمات العامة والحكومية من هدر الموارد (الصالح، ٢٠١٢أ، ١٣٨).

ويؤكد هاشم (٢٠١٧، ٤٣١) على أهمية خفض التكاليف في برامج التعليم، خاصةً البرامج التعليمية التي يتم تسويقها للطلاب الدوليين في البلدان النامية عبر الإنترنت، ويشير أيضاً إلى أن العديد من الجامعات في مختلف أنحاء العالم تحاول الاستفادة من استراتيجية التكلُفة الأقل وتوظيفها بشكل كبير في بناء أنظمة تعليم إلكترونية فيما يسمى بالجامعات الافتراضية، فتعزيز التعليم عبر الإنترنت واستخدام أحدث تقنيات الويب لدعم أنظمة التعليم يساعد الجامعات على المنافسة بشكل فعال في التدريب والتعليم العالمي.

وبشكل عام يمكن للجامعات انتهاج هذه الاستراتيجية من أجل تعزيز فرصها في امتلاك القدرات التنافسية التي تمكنها من التواجد في التصنيفات العالمية من خلال الأساليب التالية (الصالح، ٢٠١٢أ، ١٣٩):

- تبني نشر ثقافة السيطرة على التكاليف، والترشيد في الإنفاق داخل الجامعة.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، بحيث يتم استثمار كل ما تضمه الجامعة من مهارات ومقدرات ومعارف وخبرات بطريقة فعالة.
- تبني مفهوم فعالية التكاليف بحيث تُقاس مخرجات الجامعة بالموارد المستخدمة حيث يمكن الحصول على أفضل قيمة للمصروفات داخل الجامعة.
- تبني الاستخدام المكثف للتقنية بما يضمن القدرة على خفض تكاليف العمليات والأنشطة والبرامج داخل الجامعة.
- بناء نظام قادر على متابعة مستجدات أساليب خفض التكاليف والتوافق معها.

ونستنتج من استعراض هذا الاستراتيجية أن المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية سواء كانت تعلمية أو غير تعلمية تستهدف من ذلك استخدامها كسلاح تنافسي ضد المنافسين، ولتتمكن من خلال هذه الاستراتيجية من تحقيق مزايا تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حروب الأسعار، وبالتالي تكوِّن لها مركز تنافسي مميز يتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد، أو مقاومة المنافسين الموجودين في المنافسة حول الأسعار، ولا سبيل لتحقيق تلك المزايا إلا من خلال اتباع المنظمة لتخفيض التكاليف الإجمالية لها عن طريق أداء وظائفها بطريقةٍ أفضل من المنافسين من خلال الرقابة على العوامل المؤثرة في التكاليف ، وتطوير وإصلاح أنشطتها من خلال تجنب الأنشطة المؤدية لزيادة التكاليف.

٢. استراتيجية التميُّز أو التمايز Differentiation Strategy:

تتضمن هذه الاستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع وخدمات المنافسين، على أن يتم قبول هذه السلع والخدمات من قِبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق. أي أن قدرة المنظمة التي تتبع التمايز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تعني أن المنظمة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجها يتجاوز متوسط السعر في الصناعة.

وعند اختيار هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تعمل على مستوى عالي من تميز المنتج، ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي: الجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل، فالجودة العالية تسمح للمنظمة فرض أسعار مرتفعة لمنتجاتها؛ كما يعتبر التحديث عاملاً على جانبٍ كبيرٍ من الأهمية، حيث تمثل السمات الجديد مصدراً للتميز، ولا يمانع الكثير من الأفراد في دفع سعر استثنائي عالي للمنتجات الجديدة

والمحدثة وخاصة في المجال التقني؛ وعندما يرتكز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فلا شك أن المنظمة في هذ الحالة تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع والصيانة، وهي أمورٌ مهمة خاصةً في السلع المعقدة والتي تحتاج لصيانة دورية.

ويمكن أن تتميز المنظمة على منافسيها بعدة وسائل منها (Kotler & Keller, 2006):

- تمايز المنتج: من خلال تمييز المنتج بالشكل، الخصائص، الأداء، الجودة، المطابقة، المتانة، العمر الافتراضي، إمكانية الإصلاح، التصميم.
- تمايز الخدمة: من خلال سهولة الطلب، سرعة التسليم، الدقة والعناية في التسليم، التركيب، تدريب العميل، الاستشارات والنصائح المقدمة للعميل، الصيانة والتصليح.
- تمايز الموظفين: من خلال امتلاك كوادر بشرية مدربة جيداً، وتمتلك القدرات والمهارات والمعرفة، وتتسم اللطافة والكياسة والاحترام، وجديرة بالثقة ويمكن الاعتماد عليها، وتبذل الجهد لهم العميل والتواصل معه بشكل واضح.
- تمايز قنوات التوزيع: من خلال تصميم قنوات التوزيع، ومدى تغطيتها وخبرتها وأدائها.
- تمايز الصورة والهوية: تمايز الصورة يعني الطريقة التي يدرك بها العامة المنظمة ومنتجاتها، أما تمايز الهوية فيعني الطريقة التي تهدف من خلالها المنظمة إلى التعريف بنفسها ومنتجاتها.

متطلباتها: إن التمايز والاختلاف هو أساس امتلاك القدرة التنافسية، فمن خلاله تقدم المنظمة خدماتها ومنتجاتها التي تختلف جوهرياً على تلك الخدمات والمنتجات التي يقدمها المنافسين، وخلق هذا التمايز والاختلاف للمنظمة، يتطلب عدة متطلبات تضمن تحقيق قيمة مضافة ومؤثرة لدى المستهلكين ومن أهم هذه المتطلبات (القطب، ٢٠١٢، ١٠٥):

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية للبحث والتطوير والإبداع.
- الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج، والسيطرة نوعياً عليه بصورة دقيقة.
- تصميم المنتج اعتماداً على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته عند تصنيعه.
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة.

وأضاف النسور (٢٠٠٩، ١١٥) بعض المتطلبات لهذه الاستراتيجية مثل:

- بما أن استمرارية التميز مرتبط بإدراك القيمة من قِبل العميل فإن أولى متطلبات هذه الاستراتيجية هي تحليل الاحتياجات، وفهم الرغبات التي يتم إشباعها.

- أن تكون للمنظمة القدرة على تطوير المنتجات.
- توفر قدرات تسويقية عالية، كقدرات التوزيع والترويج وغيرها.
- التركيز على الإبداع والتطوير.
- الإنفاق على البحث والتطوير.

وفي نفس السياق أكدت بعض الدراسات على متطلبات أخرى لاستراتيجية التمايز منها (سليم وفلمبان وشريف، ٢٠١١، ٧٩):

- ضبط جودة المدخلات والمخرجات.
- تكامل جهود المسؤولين عن الإنتاج والتسويق والتطوير.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير الموجه نحو عمليات الإنتاج بحيث يؤدي إلى تحسين الجودة في المنتج.

مزاياها: تتميز هذه الاستراتيجية بالمزايا التالية:

- تشكل استراتيجية التمايز حاجزاً أمام القوى التنافسية المختلفة، فهي توفر الحماية للمنظمة من منافسيها.
- تطبيقها يؤدي إلى انخفاض الحساسية تجاه السعر بالنسبة للمستهلكين، مما يؤدي إلى صعوبة تحولهم إلى سلع منافسة أخرى.
- تمكن هذه الاستراتيجية المنظمة من زيادة أرباحها الحدية وبالتالي يجنبها الحاجة إلى خفض تكاليف منتجاتها.
- الربح الحدي العالي الذي تمنحه هذه الاستراتيجية للمنظمة يجعلها في موقف قوي أمام الموردين حيث بإمكانها التنويع في مصادر التوريد نظراً لقوة موقفها المالي.
- يؤدي الجمع بين كل من الإبداع وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة.
- تسمح هذه الاستراتيجية للمنظمات بعزل نفسها جزئياً عن الخصومة التنافسية، فعندما تبدع المنظمات منتجات عالية التميز ومطلوبةً بإلحاح من طرف العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.
- المنتجات المبدعة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المنظمة القائمة.

عيوبها: بالرغم مما تحظى به هذا الاستراتيجية من القبول إلا أن لديها بعض المخاطر والعيوب (Porter, 1990, 46):

- عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على ولاء العملاء لسلعتها، بسبب فرق السعر العالي بينها وبين المنافسين الذين يستخدمون استراتيجية الكلفة الأدنى.
- عدم قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء عندما تصبح تلك الاحتياجات أكثر تعقيداً.
- قدرة المنافسين على تقليد منتجات المنظمة.
- تكلفة التميز، كلما كانت التكاليف المصاحبة لعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح استراتيجية التمايز.

وفي مجال التعليم الجامعي نجد أن هذه الاستراتيجية تعد مطلباً هاماً لكل الجامعات ولكن اعتماد الجامعات لهذه الاستراتيجية يحملها تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين، وبالتالي فإن الكُلف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها الجامعات، ومع ذلك نجد الجامعات تحاول الحصول على التمايز لتحقيق القدرة التنافسية وتعزيز مراكزها التنافسية المحلية والإقليمية والدولية بالرغم من وجود بعض العقبات التي تحول دون ذلك وهي (الصالح، ٢٠١٢أ، ١٣٩):

- ينظر –كما سبق– للجامعات على أنها منظمات اجتماعية، سياسية، ولا يتم إدارتها بطريقة اقتصادية، وهذا يلزمها الكثير من الأمور التي قد تُعيقها عن انتهاج هذه الاستراتيجية ومنها على سبيل المثال: قبول نسب متزايدة من الطلاب، التوسع في التخصصات، التوسع الجغرافي، وغيرها.
- غياب الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية، وبالتالي فهي خاضعة في قراراتها لجهات خارج حرمها الجامعي مما يشكل ضغطاً على قدرة الجامعة في إدارة مواردها بطريقة تحقق لها الحصول على التمايز المنشود.
- غياب الاتجاه الإيجابي نحو التميز والإبداع في ظل الطريقة التي يتم بها اختيار القيادات الأكاديمية، ومنا ينتج عنه من انتشار البيروقراطية وإهمال الجيل الثاني من القيادات، وهو ما يغيب فلسفة التغيير اللازمة لتحقيق التميز.
- انخفاض الكفاءة والفعالية في الجامعات وما يترتب عليه من التوجيه الخاطئ للموارد وانحرافها عن تحقيق التمايز المنشود.

ويمكن للجامعات أن تتخطى مثل هذه العوائق، وألا تجعلها حائلاً دون تحقيق التميز والريادة، وذلك من خلال اتباع الأساليب التالية (السلمي، ٢٠٠٣، ٣٥):

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للجامعة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن كلاً من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظم متطورة للجودة والمعلومات، والموارد البشرية وإدارة الأداء وتقويمه، بما يعزز من قدرة الجامعة على إدارة مواردها بكفاءة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص الجامعة في تميز الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

كما أشار هاشم (٢٠١٧، ٤٣٠) إلى أن الجامعة تستطيع الاستفادة من استراتيجية التمايز أو التميز في تحقيق القدرة التنافسية والتميز في أي مجال من خلال تقديم خدمات قيمة تنفرد بها عن المنافسين لها، وذلك باختيارها لأحد الخيارات الأساسية للتميز أو التعامل معها جميعاً، ولكن لابد أن تكون هناك خطوط ومسارات للعمل متوازية مع عمليات التخطيط والتنظيم والتقويم:

الخيار الأول: وهو يرتكز على الموارد والسمعة والبرامج الأكاديمية، وإنجاز أعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي كميته وجودته، والاعتمادات الأكاديمية.

الخيار الثاني: يركز على المستفيد، أي على تجارب الطلاب ودرجة رضاهم عن البرامج الأكاديمية والخدمات، بجانب جودة الممارسات التعليمية.

الخيار الثالث: وهو الاستثمار الاستراتيجي الذي يركز على العائد على الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات.

ونخلُص من استعراض هذه الاستراتيجية إلى أنها تركز على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد أو متميز من حيث التصميم والأداء، والجودة المتميزة، والخدمات وغيرها، مما ينتج عنه نوع من كسب ثقة العميل ونيل ولائه لسلعة المنظمة، أو للعلامة التجارية الخاصة بها، ويخفض حساسيته تجاه السعر ويصعّب تحوله لسلعة منافسة. ولكي نحكم على منظمةٍ ما بنجاح تميزها لابد لها من السيطرة على السعر المرتفع لمنتجاتها، زيادة عدد الوحدات المباعة، ضمان ولاء العميل لعلامتها التجارية.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند تبني استراتيجية التميز ينبغي مراعاة أن التميز يتطلب أنواعاً من العملاء، ونوع من الخصوصية في العلاقة معهم، ومن ثم قد لا تستطيع المنظمة زيادة حصتها السوقية، والتنازل عن مبدأ خفض التكاليف، حيث أن بعض الأنشطة يؤدي إلى مزيد من الإنفاق في عمليات الدراسة والتطوير

والتحسين لإنجاز التميز، وفي الوقت نفسه لا يفهم أن استراتيجية التمايز لا تسمح للمنظمة أن تهمل مسألة خفض التكاليف كلياً، ولكن عند تطبيق هذه الاستراتيجية لا يكون خفض التكاليف هو الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

٣. استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تركز هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم على إرضاء حاجاته، سواءً كانت عن طريق قيادة الكُلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز، أو كلاهما معاً.

وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل، أي أن المنظمة لا تستطيع تحقيق تميز في التكلفة أو ميزة في المنتج عند خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حالة ما إذا ركزت على أهداف سوقية معينة، بحيث تقدم سلعةً متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعاً محدداً من السوق (الباز، ٢٠١٦، ١٠٠).

لذلك تأخذ هذه الاستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما كما في سمية بوران(٢٠١٦، ١١٦):

- **التركيز مع خفض الكُلفة:** وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين تتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل.
- **التركيز على التمايز:** وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج، والموجه إلى قطاع مستهدف ومحدود من السوق وليس السوق ككل، أو الموجه إلى مجموعة من المشتركين دون غيرهم.

وإن نجاح هذه الاستراتيجية سواءً على مستوى التميز، أو على مستوى التكلفة الأقل، أو على المستويين معاً، من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحاً أعلى من متوسط أرباح القطاع، خاصةً في إذا كان الجزء الذي تخدمه المنظمة يتميز بدرجة جذب تحقق مردوداتٍ عالية، وهذه النتيجة ستضع المنظمة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها.

متطلباتها: تهدف استراتيجية التركيز إلى امتلاك المنظمة للقدرات التنافسية التي تجعلها في موقع أفضل في السوق، من خلال تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، على افتراض أنه يمكنها استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة، ويتطلب النجاح في تنفيذ هذه الاستراتيجية وفاء المنظمة بعدة متطلبات، ومنها (سليم وآخرون، ٢٠١١، ٧٩):

- تصميم المنتجات والعمليات بما يضمن توفير الجودة المطلوبة.
- التحديث المستمر للمواصفات.
- حسن اختيار القطاع السوقي المستهدف.
- المعرفة التامة للتغيرات البيئية في السوق المستهدف، خاصةً التِقَنية والاقتصادية.
- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة ويستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ويشير سلطان (٢٠١١، ٣١١) إلى أن اتباع استراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين يتطلب مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية منها ما يلي:

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق، من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار، أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها.
- البحث عن منتجات غير نمطية لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمنظمات الكبيرة العملاقة.
- وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

مزاياها: تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يلي (زرزور، ٢٠١٣، ١٧٣):

- تُمكن استراتيجية التركيز المنظمة من أن تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المنظمات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
- تُمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المنظمات التي تمارس استراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاقٍ واسع.

- المنظمات التي تمارس استراتيجيات التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، فتركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المنظمة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية.

ويرى سلطان (٢٠١١، ٣١٢) أن هناك بعض المزايا التي لا تقل أهميتها عما ذُكر سابقاً وهي:

- تبني استراتيجية التركيز يحفز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
- تبني استراتيجية التركيز يحفز المنظمة على البحث والتطوير، لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين ولخدمة فئة معينة.
- تبني استراتيجية التركيز يوفر قدراً من الحماية للمنظمة، حيث لا تفكر المنظمات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.
- تبني استراتيجية التركيز يجعل المنظمة قادرةٌ على فهم رغبات المستهلكين (سليم وآخرون، ٢٠١١، ٧٩).

عيوبها: هناك بعض العيوب والمخاطر التي تتعرض لها استراتيجية التركيز ومنها (حجاج، ٢٠٠٧، ٦٢):

- ارتفاع حجم التكاليف مقارنةً مع قائد التكلفة، وذلك لصغر حجم الإنتاج.
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قِبل المنظمة، بسبب التغيرات التِقَّنية أو تغير مستوى أذواق المستهلكين أو تغير الظروف المحيطة.
- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المنظمة، ومن ثم يقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المنظمة في خدمة عملائها.
- إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قِبل المنظمة والصناعة ككل.
- صعوبة المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكُلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل استراتيجية (جبر وآخرون، ٢٠٠٩، ١٨٧).
- ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل والمنظمة التي تركز على جزء معين من السوق (الطهراوي، ٢٠١٠، ٥٥).
- عدم وضوح الفرق بين سلع المنظمة وسلع المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل.

وفي مجال التعليم الجامعي يمكن للجامعات أن تركز على أحد الجوانب الأساسية، كالتركيز على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، أو التركيز على الابتكار وبراءات الاختراع، أو التركيز على الإبداع في

استقطاب وإدارة الموارد البشرية، أو التركيز على البحث العلمي ودعمه وتطويره، أو التركيز على خدمة المجتمع، أو التنمية المستدامة للموارد المالية، أو التحالفات الاستراتيجية، أو التركيز على سمعة الجامعة، أو التركيز على نوع محدد من التخصصات، أو غيرها من الجوانب التي ترى الجامعة أهميتها وإمكانية التركيز عليها للتميز والمنافسة على نطاقٍ واسع.

وفي هذا السياق يرى ليلاند ومور (Leland &Moore, 2007) أن الجامعات يمكن أن تحقق قدرة تنافسية تمكنهم من استقطاب الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحصول على التمويل من مصادر متعددة، عن طريق تحديد المواقع الاستراتيجية لها من خلال استراتيجية التركيز، للتميز ولتحديد جوانب مهمتها الأساسية التعليمية أي أركان التميز، من خلال تحديد نقاط قوتها والخصائص المميزة لها، ويرافق ذلك التزامٌ ببناء التمييز الأكاديمي، فهذا يعزز القدرة التنافسية، والسمعة، واحترام المؤسسات، وهو يتطلب نظرة فاحصة على نقاط قوتها المؤسسية، مع التركيز بقوة على البيئة الخارجية والسياسية الداخلية، وتوفير الدعم الهيكلي ، وتعلم الطلاب للخبرات ، على أن يتردد صدى هذه الخبرات مع الأهداف التربوية الأساسية للمؤسسة وقيمها، لتعزيز السمعة الأكاديمية وتحقيق ميزةٍ تنافسية.

وحتى يمكن للجامعات أن تتبنى هذه الاستراتيجية، من أجل تعزيز فرصها في امتلاك القدرة التنافسية، ينبغي لها الاهتمام ببعض المتطلبات التي من أهمها (الصالح، ٢٠١٢أ، ١٤٠):

- الاختيار بين تميز الجامعة في كافة تخصصاتها، أو التركيز على بعض التخصصات والمجالات للحصول على التمايز العلمي والبحثي.
- العمل على التوافق مع متطلبات سوق العمل فيما تقدمة الجامعة من برامج ومخرجات.
- تبني مفهوم ريادة الأعمال داخل برامج وعمليات الجامعة.
- العم على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الأكاديمية الدولية المعترف بها، بما يضمن للجامعة سمعة أكاديمية رفيعة ورصينة.
- تبني أنظمة تتيح للجامعة امتلاك قدرات عالية في كل من المجال التقني، المجال الإبداعي، المجال البحثي، الكفاءات البشرية، ومعايير الجودة.

ونستخلص من استعراض استراتيجية التركيز أنها محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وتأثرها بالبيئة المحيطة بها، وأن نجاحها يتوقف على مدى تلاؤم قدرة المنظمة على التركيز في الخدمة المقدمة مع القطاع أو المنطقة أو الجزء من السوق المراد التنافس فيه، ولابد من أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار كالربحية، ومدى قوة التنافس، واحتمالات النمو وغيرها، وكل ذلك يرتبط غالباً بحجم المنظمة التي تدرك أنها لا تملك الموارد الكافية التي تتيح لها تقديم الخدمة على مستوى السوق ككل، ولذلك تفضل بعض

المنظمات تبني مثل هذه الاستراتيجية لما تتمتع به من ميزات حيث أنها تمنح المنظمة القدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة وبمخاطرٍ محددةٍ مسبقاً.

ولذا يمكن أن تكون استراتيجية التركيز هي الحل الأمثل والمناسب لامتلاك القدرة التنافسية في بعض الجامعات السعودية خصوصاً الناشئة منها، لما تتيحه هذه الاستراتيجية للجامعات من إدارة أعمالها وتقديم خدماتها بشكل أكثر جودة وتنوع وكفاءة، فالتخصص في بعض المجالات العلمية أو الخدمات المجتمعية أو العناية بشريحة محددة من الطلاب قد يجعل الجامعة أكثر تركيزاً فيما تقدمه وبالتالي أكثر قدرة تنافسية، مستندةً في ذلك إما على خفض الكُلفة أو التمايز في الخدمات والبرامج ضمن وظائف الجامعة الثلاث.

وبشكلٍ عام، يتضح أن الغرض من تطبيق أي استراتيجية للتنافس من قِبل المنظمة هو تحقيق الأسبقية وامتلاك القدرة التنافسية لمواجهة المنافسين، فالمنظمات التي لها استراتيجية واضحة سوف تؤدي عملها بكفاءة، وسوف تحقق أرباحاً أفضل، وسوف تزداد حصتها السوقية، وتمتلك القدرة على التنافس، أما المنظمات التي ليست لها استراتيجيات واضحة فسوف تخسر، وقد تخرج من السوق إن لم تدرك نفسها وتعدل من أوضاعها بما يتناسب مع المتغيرات المستحدثة في البيئة المحيطة بها.

ومما تقدم عرضه نجد أن الاستراتيجيات العامة للقدرة التنافسية هي استراتيجية قيادة الكُلفة الشاملة، واستراتيجية التميز أو التمايز، واستراتيجية التركيز أو التخصص، ويمكن للمنظمات تبنيها أو تبني بعضها بصرف النظر عما إذا كانت المنظمة صناعية أو خدمية أو لا تسعى إلى تحقيق أرباح، وتتم آلية اختيار الاستراتيجية المناسبة حسب ظروف المنظمة بالدرجة الأولى، وإمكانياتها وقدراتها، ونقاط القوة والضعف لديها ومصادر الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة بها.

ويتفق مع ذلك ما ذكره الصالح (٢٠١٢ب، ٣٠١)، أنه على مستوى المنظمة هناك خيارات استراتيجية يمكن للمؤسسة الأكاديمية الاختيار بينها، إما أن تكون مؤسسة بحثية أو تعليمية، أو أن تكون مؤسسة وطنية أو إقليمية، أو أن تكون مؤسسة شاملة أو متخصصة، أو أن تكون مؤسسة تقليدية أو افتراضية. وعلى مستوى الأعمال تكون الاستراتيجية متعلقة بتنافسية مؤسسة التعليم العالي وموقعها التنافسي في قطاع التعليم العالي، وهي هنا بين ثلاثة خيارات رئيسية، أن تكون قائدة للتكلفة، أو متصفه بالتمايز، أو راغبة في التركيز على قطاع محدد (بحثي أو أكاديمي)، أو منطقة جغرافية محددة، وعلى هذا المستوى ينبغي للجامعة أن تكون جيدة في كل المجالات، متفوقة في بعض المجالات، متميزة في مجالات محددة. أما على مستوى الوظائف تحدد المؤسسة أولوياتها لكل وظيفة من وظائفها وعملياتها، وتضع لها استراتيجية محددة تتسق مع استراتيجية القطاع والاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

مجالات القدرة التنافسية في الجامعات:

يعتمد المشروع التنافسي للجامعات على بعدين أساسيين الأول: قدرة الجامعة على التميز في مجالات حيوية كالموارد المادية والبشرية، والبرامج الأكاديمية والتعلم والتعليم، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، وتقنيات المعلومات، والأنشطة البحثية والخدمية، ونظم الجودة والاعتماد، وابتكار برامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية؛ والثاني: يتمثل في قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب من مناطق ومجتمعات أخرى، والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول (هاشم، ٢٠١٧، ٤٢٠).

ووفقاً لهذه الروية سوف نستعرض أهم المجالات الأساسية للتميز والقدرة التنافسية في الجامعات المختلفة (الصالح، ٢٠١٢أ، ٨٤-١١٥):

المجال الأول: التدريس (التعليم):

يمثل التدريس المهمة الأولى والأكثر شيوعاً في مؤسسات التعليم العالي، إذ يتم من خلالها تحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية باختلاف أدوارها، وينبغي أن تركز عمليات التدريس والتعليم على تزويد الطلبة بمزيج من المعرفة والمهارات والسلوك بما يتيح إعداد الخريجين لمقابلة احتياجات سوق العمل، والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي مؤسسات التعليم العالي الأخرى سواءً المحلية أو الدولية.

ولكي تتمكن الجامعة من تحقيق جهد تدريسي متميز، تتمكن من خلاله من خلق بيئة تعليم وتعلم ترتقي بمخرجاتها إلى التطلعات المأمولة، وتعزز قدرة الجامعة في تحقيق مكانة وسمعة أكاديمية مرموقة على المستوى المحلي أو الدولي، فإنها مطالبة بتوجيه الاهتمام نحو المحاور الرئيسية لوظيفة التدريس وهي: الطالب، عضو هيئة التدريس، البرامج والمساقات الدراسية، وذلك من خلال تبني مبادئ ومعايير ومتطلبات يتم الإيمان بها داخل الجامعة والتركيز على تعزيزها ودعمها بشكل مستمر ومنها:

- تبني سياسات قبول تتيح للجامعة الحصول على مدخلات متميزة.
- الحرص على طلب سوق العمل على خريجي الجامعة عبر المواءمة مع متطلبات سوق العمل في البرامج التي تقدمها الجامعة.
- تبني معايير نوعية في عملية تقويم الطلبة تحقق العدالة والمصداقية.
- استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين مما يضيف للطلاب والجامعة قيمة علمية مرتفعة.
- تبني معايير نوعية في علمية تقويم أعضاء هيئة التدريس.

- العمل على توفير برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس وتنميتم المهنية والبحثية والشخصية.
- الحرص على نوعية البرامج الأكاديمية التي توفرها الجامعة، والعمل على تحقيق الاعتماد الأكاديمي لتلك البرامج.
- تعزيز الرقابة المؤسسية على جودة التعليم.
- تفعيل برامج الإرشاد الأكاديمي داخل الجامعة بما يحقق نمواً علمياً وفكرياً وشخصياً للطلاب.

المجال الثاني: البحث العلمي:

يُعد البحث العلمي أحد أهم الأدوات في تقدم الأمم ورقيها، ويسهم بدور محوري في بناء قوة الدول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية، وتحرص الدول وإن كان بنسب متفاوتة على توجيه جزء من ناتجها القومي لأغراض البحث العلمي لإيمانها بأهميته وأهمية نتائجه. ويمثل البحث العلمي الوظيفة الثانية للجامعة بعد التدريس، ويكمن المعنى الحقيقي له في الجامعات في قدرته على التكامل الحقيقي مع قطاعات الإنتاج المختلفة في المجتمع، وهذه المنظومة من العلاقة بين البحث التطبيقي في الجامعات وقطاعات الإنتاج يعزى إليها مع عوامل أخرى التطور الهائل الذي حصل في الاقتصادات المتقدمة، كما يسهم البحث العلمي في تطور الظواهر التعليمية والأكاديمية وفي ترسيخ المناهج التعليمية وبالتالي التأثير في رسم استراتيجيات التنمية.

ويمكن للبحث العلمي أن يلعب دوراً مهماً في تعزيز تنافسية الجامعة عبر الإسهام في تطوير عدد من العمليات والأنشطة والخدمات داخل الجامعة ومن بينها:

- سياسات القبول في الجامعة وكيفية ربطها باستراتيجية الجامعة الكلية.
- مجال التدريس واستراتيجياته.
- تقويم الطلاب وتحسين أدائهم.
- فهم متطلبات التنمية ومتطلبات سوق العمل ومحاولة التوافق معها.
- استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم وتقويمه.
- العمليات الإدارية والتنظيمية.
- التحول إلى المجتمع المعرفي.
- البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.
- التطوير المهني والشخصي لمنسوبي الجامعة.
- الشراكة المجتمعية.
- إدارة الموارد المختلفة داخل الجامعة.

ولكي تعزز الجامعة من قدرتها التنافسية وتحقق مزايا تنافسية في مجال البحث العلمي ينبغي لها الاهتمام بالمتطلبات التالية:

- تبني استراتيجية مكتوبة ومعلنة للبحث العلمي في الجامعة تتكامل مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتركز هذه الاستراتيجية على التحول نحو المجتمع المعرفي.
- تبني الشراكة البحثية المجتمعية مع قطاعات الإنتاج المختلفة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وتوجيه البحث العلمي نحو تلبية متطلبات تلك الشراكة.
- إنشاء المراكز البحثية المتخصصة والمتميزة، وتبني كراس البحث، وتوفير كل الموارد اللازمة لها لإنتاج بحثي علمي معرفي رصين.
- ربط نتائج البحوث العلمي باحتياجات المجتمع المحلي والمساهمة في تنميته وتطويره وخل مشكلاته.
- تبني مفهوم العالمية وذلك بمساهم البحث العلمي في زيادة رصيد المعرفة الإنسانية بما يعزز من مكانة الجامعة الأكاديمية والبحثية وتنافسيتها.
- تفعيل الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث الدولية لفتح آفاق أوسع وأرحب للبحث العلمي، وبما يعزز من قوة وموثوقية البحوث والدراسات في الجامعة منهجاً ومُخرجاً.
- تبني نظام متكامل للتميز البحثي، ومكافأة الباحثين ذوي التميز في النشاط البحثي المحلي والدولي.
- بناء نظام جاد وذو معايير دولية لنشر البحوث في المجلات العلمية ذات الاعتراف والموثوقية للمساهمة في تعزيز صورة ومكانة الجامعة وتقدمها في المعايير الأكاديمية الدولية.

المجال الثالث: خدمة المجتمع:

إن غاية ومبرر وجود الجامعة الحقيقي هو خدمة المجتمع الذي توجد فيه، وتتمثل الوظيفة الثالثة للجامعة في المساهمة في التنمية المجتمعية، ففي السنوات الأخيرة من القرن العشرين اتجهت إلى تمكين دور الشراكة مع قطاع الصناعة والحكومة والمجتمعات المحلية، والارتباط معها في علاقات تخدم المجتمع وهذا من شأنه أن يساهم بشكل مباشر في توليد فرص النمو والتطوير، ولا يقتصر دور الجامعة في خدمة المجتمع على تحقيق تنمية مستدامة للمجتمع والمشاركة في حل مشكلاته وقضاياه، وإنما تنعكس هذه العلاقة على الطلاب أيضاً، فهناك ما يسمى ببرنامج تعلم الخدمة الذي يجمع بين الدراسة الأكاديمية وخدمة المجتمع بهدف دعم شخصيات الطلاب ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والأكاديمية، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ومساعدتهم على تحقيق أهداف أكبر من المسؤولية المدنية والعدالة الاجتماعية (هاشم، ٢٠١٧، ٤٢٤).

ويمكن للجامعة القيام بدورها الحيوي في المجتمع، وتعزيز دور هذه الوظيفة في دعم خططها للحصول على مزايا تنافسية عبر الاهتمام بكثير من المبادرات والأنشطة والخدمات التي تلبي حاجات وتوقعات مؤسسات المجتمع وأفراده من الجامعة، ويمكن لهذا الاهتمام أن يأخذ الأشكال التالية:

- إعادة تنظيم الطريقة التي تتفاعل بها الجامعة مع المجتمع، عبر تبني استراتيجية مكتوبة ومعلنة لخدمة المجتمع داخل الجامعة، تقوم على مفهوم الشراكة المجتمعية بين الجامعة ومجتمعها المحلي أو الدولي.
- استثمار وظيفة التدريس لتنمية المجتمع، عبر دمج مفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية وفرق العمل والتعاون والمساءلة واحترام التنوع الثقافي وآداب الحوار في المقررات الأكاديمية والأنشطة الجامعية، مما يمكن معه تأهيل خريجين يتصفون بالقدرة على تحمل المسؤولية والتفكير الناقد وحل المشكلات، للمساهمة في بناء المجتمع وخل مشكلاته.
- توجيه البحث العلمي في الجامعة نحو حل المشكلات التي يواجهها المجتمع، أو تطوير المجتمع وتنميته وزيادة رفاهيته، عبر ربط البحوث العلمية بمؤسسات المجتمع بمختلف قطاعتها.
- استثمار مقدرات الجامعة وبنيتها التحتية في أداء المجتمع أفراداً ومؤسسات لأنشطتهم وأعمالهم.
- تبني مبادرات حديثة ومبتكرة في تقديم خدمة التعليم المستمر لأفراد المجتمع باختلاف فئاتهم.
- تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس في القيام بواجبهم تجاه المجتمع، عبر تفعيل دورهم في إدارة مؤسسات المجتمع، وتقديم الاستشارات، والمساهمة في التعليم المستمر لأفراد المجتمع.
- تبني مفهوم الشراكة المجتمعية، بحيث تصبح وظيفة خدمة المجتمع عملية استراتيجية تشمل مشاركة المجتمع أفرادا ومؤسسات في خطط الجامعة وسياستها، وأداء أدوار المتابعة والرقابة على عملياتها وأنشطتها وخدماتها، في الوقت الذي يقوم المجتمع بدعم الجامعة مادياً ومعنوياً من أجل القيام بدورها الطبيعي في التنمية.
- استثمار مفهوم الشراكة المجتمعية في دعم وظيفتي التدريس والبحث العلمي والأنشطة الأخرى في الجامعة، عبر تبني مبادرات الأوقاف وكراسي البحث العلمي من قِبل أفراد المجتمع ومؤسساته.

المجال الرابع: الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية المورد الوحيد للقدرة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد، والمؤسسات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها، فامتلاك الموارد وحده لا يضمن قدرة تنافسية، ولكن القدرة على إدارتها بطريقة أفضل من المنافسين يساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها، من خلال امتلاك المؤسسة للكفاءات التي تساعد على تنظيم وحماية مواردها (Solesvik & Westhead, 2010, 851).

والجامعات باعتبارها مؤسسات تعليمية وبحثية، فإن العنصر البشري يمثل المحور الرئيس لكافة أنشطتها وخدماتها وعملياتها، وهو ما يجعل من الموارد البشرية في الجامعة ذات أثر كبير في نجاح الجامعة أو إخفاقها، كما يمثل أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والباحثين أهم مكونات الموارد البشرية في الجامعة، وحتى تتمكن الجامعة من إدارة هذه الموارد بشكل استراتيجي، فإنه ينبغي عليها –وهي توصف بأنها منظمة معرفية– أن تمارس هذا الدور باعتبار الموارد البشرية رأس مال معرفي يمثل ركيزة الجامعة في تحقيق الأداء المتفوق، وتعزيز فرص الجامعة في امتلاك القدرات التنافسية من خلال توجيه الاهتمام نحو المتطلبات التالية:

- تبني استراتيجية مكتوبة ومعلنة للموارد البشرية، تتكامل مع الاستراتيجية الكلية للجامعة، ومع استراتيجية التنافس المختارة من الجامعة.
- تعزيز القيم الثقافية التي تركز على التميز والأداء المتفوق داخل الجامعة.
- تبني سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.
- العمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز من بقاء الأفراد في الجامعة، ويمنحهم البيئة المحفزة للأداء العالي.
- التوجه نحو الإثراء الوظيفي عبر تبني سياسة التمكين الإداري للعاملين في الجامعة.
- توفير بيئة مناسبة تشجع المبادرة والابتكار والإبداع.
- الالتزام الجاد من قِبل الجامعة وقيادتها بجودة ونوعية معايير التقويم الوظيفي، ومعايير المساءلة والعدالة، ومعايير التوظيف والتدريب، ومعايير المكافآت والترقيات.

المجال الخامس: التقنية (التكنولوجيا):

لم تعد التقنية تتمثل فقط في المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال وبنية قواعد البيانات، بل أصبحت تتمثل أيضاً في نظم المعلومات التي تضم كلاً من المكونات المادية والبشرية القادرة على جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها، ومن ثم تقديمها للمستفيدين منها. ومن هنا ظهر لدينا مصطلح جديد هو تكنولوجيا (تقنية) المعلومات وأصبح يطلق على كل من نظم المعلومات ووسائل التقنية باعتباره علماً مركباً.

وتقدم التكنولوجيا على المستوى القومي منتجات ذات ميزة تنافسية عالية الجودة، في عمليات وخدمات تنافسية متدرجة، تصل بها إلى التنافسية العالمية لتقديم منتجات وخدمات متميزة عالمياً، تسهم في ارتفاع مستوى المعيشة لدى المواطنين، وتضمن مكانة سوقية كبيرة من هذه المنتجات والخدمات؛ وبذلك يعتبر التقدم التكنولوجي مدخلاً للقدرة التنافسية من خلال إسهامه في ابتكار منتجات وخدمات ووظائف جديدة، وبالتالي فهو رأس مال متجدد ويسهم في دعم التجارة الخارجية للدولة، ويؤثر إيجابياً في الإنتاجية،

فالإنتاجية والعولمة من نتاج التقدم التكنولوجي ولهما تأثير مباشر في زيادة القدرة التنافسية (دياب، ٢٠١٠، ١٣١٠).

وتؤدي نظم المعلومات دوراً استراتيجياً مهما في المؤسسة الأكاديمية يسمح لها بإدارة وتطوير عملياتها التعليمية والإدارية والبحثية، إذ تدعم عمليات الإبداع والابتكار، وتساعد في تطوير المنتجات الحالية، وتقدم منتجات جديدة وجعلها أكثر تميزاً من منافسيها بما يمثل عقبة أمام المؤسسات الأخرى في تقليدها، وهو الأمر الذي يعزز من تحقيق مزايا وقدرات تنافسية للمؤسسة الأكاديمية.

وتسعى المؤسسات الأكاديمية اليوم إلى تخصيص جزء كبير من اعتماداتها المالي السنوية للحصول على تقنيات المعلومات والاتصالات بأشكالها المتعددة والمتنوعة لإقامة البنى التحتية لنظمها المعلوماتية أو تجهيزها أو دعمها، ومما شجعها على ذلك هو ما تمتاز به التقنيات الحديثة من سهولة الاستخدام والكفاية وانخفاض التكلفة والإتاحة، الأمر الذي من شأنه تحسين التحصيل الدراسي للطلاب، ورفع مستوى الجودة النوعية للعملية التعليمية، والاتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وتسهيل عمليات التواصل الفكري والعلمي بين الأكاديميين والباحثين، وتنمية البحث العلمي، وزيادة كفاية المهام والوظائف الإدارية لتلك المؤسسات الأكاديمية وفاعليتها (الشهري، ١٤٢٥، ٢-٣).

ولكي تتمكن الجامعات من تعزيز قداتها التنافسية من خلال تقنية المعلومات لابد لها من تحديد رؤيتها لهذا الأصل الاستراتيجي عبر تبني العديد من المبادرات وتوفير الكثير من المتطلبات منها:

- تبني استراتيجية معلنة لتقنية المعلومات داخل الجامعة، تحظى بدعم مستمر من قِبل إدارة الجامعة.
- تبني قيم ثقافية تعزز من الإيمان بأهمية استخدام المكون والمنتج المعلوماتي في كل مراحل العمل داخل الجامعة.
- التحول المخطط له نحو تطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، بما يضمن بناء بيئة تفاعلية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- العمل على تبني تطبيقات الإدارة الحكومية داخل الجامعة بما يسمح لها تطوير وتحسين عملياتها، ودعم عمليات القرار، وتحسين أنماط الاتصال والتواصل داخل المؤسسة، وتحقيق السرعة والدقة في الأداء، ودعم عمليات تقويم الأداء.
- بناء قواعد ومصادر للمعلومات ومتابعة تحديثها بشكل مستمر، بما يسمح بتطوير العملية البحثية والتعليمية والإدارية داخل الجامعة، ويعزز تواصل أعضاء هيئة التدريس والطلاب مع المستجدات العلمية المختلفة زماناً ومكاناً.

- الاهتمام ببناء بوابة الجامعة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وجعلها متكاملة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
- العمل على الاهتمام بالتطبيقات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات مثل تطبيقات الهواتف الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، والإفادة منها في دعم عمليات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والعلميات الإدارية.

المجال السادس: إنتاج المعرفة:

أصبحت المعرفة المحدد الرئيسي لنجاح اقتصاديات الدول ومستوى تنافسيتها في العصر الراهن، والجامعات هي المعول عليها في ذلك للتحول نحو المجتمع المعرفي ودعم اقتصاديات المعرفة، وتكمن العلاقة الأساسية بين المعرفة والقدرة التنافسية في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة (ابن قفلة، ٢٠١٦، ٩١).

وتستطيع مؤسسات التعليم العالي تحقيق أداءٍ متفوق في هذا السياق، عبر تفعيل عدد من المبادرات والتطوير في كل من، البنية التعليمية، والعملية التعليمية، والبنية التقنية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والبحث العلمي، وتطبيقات الجودة، والتوجه نحو العالمية، وريادة الأعمال، والشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية ومنظمات القطاع الخاص، وتهيئة البيئة المناسبة للإبداع والابتكار من أجل خلق مجتمع معرفي قادر على إنتاج المعرفة باعتبارها عماد الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة ومنتجاتها.

ولكي تتمكن الجامعات والجهات المسؤولة عنها من الإفادة من المعرفة في سبيل امتلاك القدرة التنافسية لابد لها من تبني العديد من المبادرات وتوفير الكثير من المتطلبات منها:

- تبني استراتيجية مكتوبة ومعلنة لإنتاج المعرفة في الجامعة، تتكامل مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتركز على التحول نحو إدارة واقتصاد المعرفة.
- تفعيل عقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث والقطاع الخاص.
- بناء نظام داخل الجامعة يعمل على تعزيز وتشجيع الابتكار والإبداع داخل الجامعة.
- بناء نظام داخل الجامعة يتيح تحويل مخرجات البحث العلمي إلى منتجات ذات قيمة ملموسة.
- تبني إنشاء حاضنات الأعمال التي تتيح استثمار أفكار ومعارف الطلبة والباحثين وتحويلها إلى مشاريع منتجة ومستمرة.
- تفعيل قدرات الجامعات البحثية بما يضمن لها تحقيق رصيد من براءات الاختراع، مع الحرص على الالتزام بقوانين هذه البراءات.
- تبني معايير مكتوبة ومعلنة لإدارة الأوقاف والاستثمارات وكراسي البحث داخل الجامعة.

- العمل على الالتزام بقوانين حماية الملكية الفكرية بما يضمن للجامعة انتشاراً أكبر، ويحميها من الدخول في إشكالات قانونية.

ويضيف هاشم (٢٠١٧، ٤٢٥-٤٢٨) المجالات التالية:

المجال الأول: التميز في الخدمة المقدمة:

أصبح التميز في الخدمة المقدمة ذا أهميةٍ متزايدة لامتلاك القدرة التنافسية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال نهجين أساسيين إما نهج التركيز على المستفيدين الخارجيين، أو التركيز على المستفيدين الداخليين وكلاهما يعتمدان على مجموعة من المتطلبات

- **نهج التركيز على المستفيدين الخارجيين:**

توجد نماذج متعددة في الأدبيات تشير إلى سمات ومواصفات الخدمة المتميزة منها نموذج جونسون (Johnston's model) الذي يستند على عناصر أساسية تتمثل في التعامل مع مشكلات العميل واستفساراته بشكلٍ جيد، وتقديم لمسات شخصية تجعل العميل يشعر بالتميز، وإعطائه مزيداً من الوقت والاهتمام، وتحقيق توقعاته، وتقديم مزيد من الخدمات التي تجعله يعود مرةً أخرى، وتقديم كافة المساعدات وتوقع احتياجاته.

ونموذج كانو (Kano's model) وهو يتجاوز تحقيق توقعات العميل إلى إسعاده وإدخال السرور عليه، من خلال فهمٍ أفضل لاحتياجاته الأساسية واحتياجات الأداء، وتحديد سمات المنتج أو الخدمة التي لها تأثير على رضاه.

وهناك عنصر أساسي من متطلبات التميز في الخدمة المقدمة وهو ما قدمه نموذج سيرف (Serv model)، وهو بمثابة احتضان المنظمة لمجموعة واسعة من السياسات التنظيمية والإجراءات الدائمة نسبياً، تهدف إلى دعم ومكافأة السلوكيات التي تخلق الخدمة المميزة، وتشمل التدريب أثناء الخدمة، والمكافأة، وتكنولوجيا الخدمة، وخدمة الاتصالات، ومعايير وإجراءات الوقاية من فشل الخدمة.

- **نهج التركيز على المستفيدين الداخليين:**

ويرى أنصار هذا النهج أن المنظمة يجب أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي كفلسفة عمل، من خلال التركيز على القوى العاملة بالمنظمة، أي تطوير وتشجيع وتفهم قيمة موظفيها، ويرون أن جودة الخدمة يجب أن تنطلق من الاهتمام بمقدمي الخدمة، وقناعتهم بأهمية ما يقدمونه، وتفانيهم في ذلك، وهذا قبل الاهتمام بأصحاب المصلحة الخارجيين.

وبشكلٍ عام يمكن الاستفادة من النماذج المذكورة لتقديم خدمة متميزة في مؤسسات التعليم العالي من خلال وضع إطار ومنهج شامل لتقديم الخدمة المتميزة، يبدأ من تعريف الخدمة المميزة، وتوجيه الموارد نحو تميز الخدمة، واستراتيجية تؤكد على تحقيق احتياجات العملاء، وإدخال الرضا والسرور عليهم، والتحسين المستمر للهياكل التنظيمية، من خلال تمكين الموظف، وتدريبه أثناء الخدمة، ونظام للمكافآت، وقياس أداء الخدمة، والتحسين المستمر للنظام الإداري، ومراجعة وتحديث الوصف الوظيفي، والاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لتحسين مهاراتهم في الاتصال والتعامل مع الآخرين، فضلاً عن تحديد المسؤولين عن علميات تقديم الخدمات وتحديد أدوارهم ومهامهم، كما أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ تميز الخدمة في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يسهل الأداء العالي والابتكار وزيادة رضا المستفيدين، وهذا من شأنه أن يساعد على استدامة القدرة التنافسية للمنظمة، كذلك يجب النظر إلى التميز في الخدمة على أن يكون جزاءً من بيئة التعليم العالي وفي ثقافته التنظيمية وليس كبرنامج مؤقت وله وقت انتهاء.

المجال الثاني: تدويل التعليم

ارتبطت فكرة تدويل الجامعات بإطلاق معايير دولية لممارسة النشاطات الجامعية، وظهور مفاهيم وتطبيقات الجودة والاعتماد الأكاديمي والشراكة والتوأمة، فضلاً عن التصنيف العالمي للجامعات، وأمام ذلك ليس للجامعات من خيار غير الانخراط في الفعاليات الجامعية العالمية.

كما أن علمية تدويل التعليم العالي وجعله يتجاوز الحدود الوطنية تسير بسرعة ووتيرة عالية، ويتم تأسيس فروع للجامعات خارج الحدود الوطنية بشكل كبير، كما أن هناك أكثر من ٣,٣مليون طالب يدرسون خارج أوطانهم، فتدفق الطلاب الأجانب المتفوقين يمكن أن يكون مفيداً في تطوير المستوى الأكاديمي للطلال المحليين، وإثراء نوعية تجربة التعلم من خلال تعدد الثقافات، فيما يعد تنوع جنسيات الباحثين الأجانب الموهوبين بالجامعات من أبرز ملامح تدويلها، كما تُعد الشراكات مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية والنشر العلمي المشترك من أبرز ملامح تدويل مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى جذب كبار العلماء والعقول الوطنية المهاجرة.

ويضيف دياب (٢٠١٠، ١٣١٠-١٣١٣) المجالات التالية:

المجال الأول: الإدارة الاستراتيجية

تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحديد أهدافها المراد تحقيقها بحيث تتناسب هذه الأهداف مع الإمكانات المتاحة لدى المنظمة، والبدائل التي يمكن الاستعانة بها إلى جانب الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، كما تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على إدارة مستقبلها بما يحقق لها ميزةً

تنافسية، والتي تقوم على منتج يمكن المحافظة عليه، أو عنصر سوقي يمكن الدفاع عنه ومراجعته باستمرار من جانب المؤسسة، ولابد أن يكون هذا المنتج أفضل مما تعرضه مؤسسات أخرى، وترتبط هذه الميزة التنافسية بالبحث والتطوير، والتسعير لهذه المنتج، وأداء المنتج، والشراء والتوريد، والاختراع وبراءة الاختراع، وخدمات التسليم والمساندة التقنية، ونوعية وكثافة الترويج، وتكنولوجيا الإنتاج والتصميم.

وبالتالي تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الاستراتيجية للقدرة التنافسية، حيث أنها تقوم بتحليل القوى التنافسية من محاور متعددة، فهي تعلم أن المنتجات التنافسية تقاتل من أجل الحصول على حصة سوقية، كما أن هناك بدائل متعددة قريبة الشبه تمثل تهديداً دائماً مرتبطاً باحتمال دخول منافسون جدد، وارتفاع القوى التفاوضية للعملاء والموردين، كما تمثل صياغة الاستراتيجية ربطاً للبيئة مع بعضها البعض لمواجهة المتغيرات البيئية، ويمكنها أيضاً مقارنة نفسها بالمنافسين معها في نفس البيئة، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي التي تبني الاستراتيجية التي تحقق أقوى فرصة للقدرة التنافسية في ظل تحديات متغيرات البيئة التنافسية.

أما بالنسبة للقدرة التنافسية في الجامعات فإن الإدارة الاستراتيجية للجامعات تركز على تحليل وقياس ووصف نقاط القوة والضعف بكل قسم علمي وكلية وجامعة، وتحديد الفرص العالمية والمحلية والإقليمية مع التهديدات المختلفة المحيطة بالجامعة، لاختيار استراتيجية واضحة لتوظيف نقاط القوة والضعف للسيطرة على الفرص والقضاء على السلبيات التي تعوق القدرة التنافسية.

المجال الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على إرضاء العميل كهدف أولي، فقد وضع "ستيوارت" عام ١٩٢٥م عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أهمية تحديد مفهومها واستخدام أسلوب التفكير الاستقرائي والاستدلالي والإحصائي في علميات التحليل والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها للعميل، وأوضح أنه يوجد عملين للجودة هما، الأول: التفكير بطريقة موضوعية حقيقة، والثاني: العلم كيفما نفكر ونشعر ونحس كنتيجة للموضوعية الحقيقة.

ويمثل مجال إدارة الجودة الشاملة مطلباً رئيسياً في ظل الرغبة في التميز، ولا يمكن وصف عمل ما بأنه عمل جيد إلا إذا كان جيداً في جميع مكوناته، فالجودة نظامٌ كلي متكامل يهدف إلى إحداث التميز، ولم تعد الجوة تقتصر على نظم اجتماعية معينة بكل أنها اخترقت جميع الأنظمة الاجتماعية سواءً أكانت تعليمية، تجارية، اقتصادية، وغيرها.

ويرى الوادي والزعبي (٢٠١١، ٧٥-٧٦)، أن الجامعات تستفيد من إدارة الجودة الشاملة في المحافظة على مكانتها العلمية، وسمعتها الأكاديمية، ونوعية الأفراد فيها من أساتذة وطلاب، إذا تُشكِل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة أسلوباً متكاملاً يطبق في جميع فروع الجامعة التعليمية ومستوياتها، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي بذلك فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها؛ كما أنها تمثل جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعات سواءً ما يتعلق بالمدخلات أو العلميات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات.

ولكي تتبنى أي جامعة منهج إدارة الجودة الشاملة لابد لها من تنبي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتتخذ منها دليلاً استراتيجياً بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية، لكي تحقق التغيير الذي يتناسب مع طموحاتها وآمالها، وهذه المبادئ هي (Porter, 2006, 76):

- دعم الإدارة العليا: إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي.
- التركيز على أعضاء هيئة التدريس: من خلال تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم.
- التحسين المستمر: لأن الجودة لا يوجد لها نهاية، وإنما هي علمية تتطلب المضي قدماً دون هوادة أو توقف.
- التركيز على الطلاب: لأن الزبون هو هدف الجامعة، وغايتها الأساسية، وسر نجاحها ومقياس تقدمها، لذلك لابد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة.
- التدريب والتعليم: لأن أساس تطور إدارة الجودة الشاملة هو إمكانات وقدرات وطاقات عامليها.
- الحوافز والروح المعنوية: لأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب رفع معنويات العاملين بالثناء عليهم أو تكريمهم مادياً أو معنوياً مقابل جهودهم المتميزة.
- ثقافة المنظمة: الثقافة التنظيمية تتضمن أسلوباً يتمن من خلاله تعليم الجماعات التكيف والتلاؤم مع المجموعات بظروف معينة، والتكيف معها بحيث تصبح عادةً يجب التعامل والتأقلم معها.
- خدمة المجتمع المحلي: لأن المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة عقد اجتماعي ما بين الجامعات والمجتمع، لما تقوم بها الجامعات من عمليات تجاه المجتمع.

متطلبات القدرة التنافسية في الجامعات:

نتيجةً للمتغيرات العالمية التي تؤثر على منظومة التعليم الجامعي، تسعى الجامعات الطموحة للتكيف مع تلك المتغيرات، وتعزيز قدرتها التنافسية المحلية، والإقليمية، والعالمية، والرفع من مكانتها في التصنيفات العالمية المختلفة، نظراً لما يصاحب إعلان نتائج تلك التصنيفات من وهجٍ إعلاميٍ وصدىً اقتصادي وثقافي واجتماعي، ولإيمان تلك الجامعات والمؤسسات التعليمية بأن النجاح في تحقيق مراكز متقدمة عالمياً لا يمكن أن يتحقق بدون امتلاكها لمتطلبات نجاحها وهذه المتطلبات تأتي على النحو التالي (شلبي، ٢٠١٨، ٤٨-٦٧):

أولاً: الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة للجامعة:

أصبحت الجامعات الآن بحاجة إلى الاتقاء بإداراتها ومخرجاتها على أسس متخصصة وعلمية متطورة، بهدف تقليل الأخطاء وتحقيق التنافس لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية الجديدة، والتي نؤكد على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية التي يفترض أن تأخذ بها الجامعات والتي أثبتت فاعليتها في الارتقاء بأدائها وبقائها في دائرة التنافسية ومن هذه الأساليب ما يلي:

١. إدارة الجودة الشاملة:

يُعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤدي إلى بقاء المؤسسة وتميزها، فهي الفكر أو الفلسفة الإدارية التي تُبنى على تحقيق رغبات العميل من خلال مخرجات مُقننة تقدمها المؤسسة، وهي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة بقيادة تدعم تحسين المخرجات وتحقق رسالة المؤسسة ورؤيتها. ومن أهم مبررات الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات هو تجديد الثقافة التنظيمية لخدمة التوجهات الاستراتيجية الجديدة في تطوير الجامعات لتجاوز آثار غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين، ورفع الكفاءتين الداخلية والخارجية للجامعات.

٢. إدارة الاعتماد الأكاديمي:

وهو الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة أو برنامج تعليمي، في ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمَدة، التي تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة، وقد أكدت العديد من الأدبيات إلى اتجاه المؤسسات التعليمية إلى الاعتماد الاكاديمي باعتباره أحد ركائز إصلاح التعليم القائمة على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة عملياتها وبرامجها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً من خلال التشجيع المستمر لها للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحلية والعالمية.

٣. الإدارة الاستراتيجية:

وهي علمية تقوم الجامعات من خلالها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات، في محاولة لتلبية متطلبات المستفيدين من الجامعة. وبذلك تزيد الإدارة الاستراتيجية من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، المحلية والدولية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية، والفنية، والمالية، والاعتماد على المعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق منتجات جديدة، أو تحديث لأساليب العمل ومعايير الأداء التنظيمي، والتحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف في المؤسسة.

٤. التخطيط الاستراتيجي:

وهو عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية ووضع خطط تنفيذية لاستراتيجيات المنظمة على المدى البعيد، وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية في الجامعات، ومن أهم مؤشرات القدرة التنافسية للجامعات هي التزام الإدارة العليا بالتميز في التخطيط الاستراتيجي.

٥. إعادة هندسة العمليات الإدارية:

وهو أسلوب يقوم على التفكير الابتكاري غير النمطي، من حيث الأساليب والأدوات والمنهج، ومتمشياً مع التطور التكنولوجي، حيث وضعت له منهجية علمية للتطبيق في المنظمات التي تسعى للتميز، وأنه يمكن تطبيقه على المنظومة التعليمية بإعادة بناء عملياتها الإدارية والتفكير الإبداعي لإدارة المهام بسرعة وبكفاءة وبأعلى جودة وأقل تكلفة، والتركيز على العمليات ذات القيمة والمضافة مع تحقيق رضا العميل.

٦. إدارة الأزمات:

وتعني المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، والقدرة على تحقيق الإيرادات، والمحافظة على العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة الإدارة بها البحث عن أي مخاطر محتملة وتجنبها، وتخفيف أثرها في حالة حدوثها، ووجود جهة مختصة بها، وزيادة توعية الكادر الوظيفي والإداري بالجامعة بمفهومها، ليصبح جزء من الثقافة التنظيمية بالجامعة، واعتبار التخطيط للأزمات جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي بها، وضرورة للجامعة التي تسعى إلى استمرارية البقاء في ظل تزايد تنافسية سوق التعليم العالي.

٧. الإدارة الإلكترونية:

وهي استخدام التقنيات الحديثة التي تتمثل في الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية لتحقيق فعالية وجودة العمل والإداري، مما يؤدي إلى التغيير في الهياكل التنظيمية والمسؤوليات، إلى جانب سرعة انسياب البيانات، وإنجاز المعاملات، وجودة الخدمات، وتحقيق المرونة في طلب الخدمة في الوقت والمكان الملائم، وتخفيض تكلفة إنجاز الأعمال على الجامعة، وتحقيق أمن المعلومات والسرية، وتحقيق المزيد من التفاعل بين مختلف الأطراف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، ويحقق المزايا التنافسية للجامعة، والتحول إلى جامعة إلكترونية.

ثانياً: الموارد الملموسة وغير الملموسة:

١. الموارد الملموسة: مثل المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية.

٢. الموارد غير الملموسة: الجودة والتكنولوجيا والمعرفة والمعلومات.

ثالثاً: الموارد البشرية:

زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات، إلى اقتصاد المعرفة، المعتمد على معارف ومهارات وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحةً للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، ولم تعُد الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك اتجهت المنظمات إلى التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها.

رابعاً: الإبداع:

وهو مجموعة من الإجراءات تتم لاستنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية، واستثمار أمثل لإمكانات المؤسسة بهدف تطوير أدائها، مما ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها، فالكفاءة والإبداع من أهم العوامل المؤثرة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

كما أشار الصالح (٢٠١٢ب، ٢٩٩) إلى أنه لا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تنجح بدون وجود متطلبات نجاحها، وأن هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها وهي كما يلي:

أولاً: المتطلبات الخارجية:

١. **الحكومة:** دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم العالي يأتي عبر ثلاث قنوات هي:

- **التشريع:** من خلال تنظيم قطاع التعليم العالي، والسماح لأنماط مختلفة من المؤسسات بالتواجد، والعمل على تغيير طريقة تقديم الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، عبر التحول للميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المتفوق.
- **التنظيم:** من خلال منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية، والمالية، والإدارية، وإدارتها بما يضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات، والابتعاد عن الروتين الحكومي الطويل.
- **التمويل:** المتصف بالاستمرار والديمومة، حتى تتمكن المؤسسات من القيام بأدوارها بكفاءة، وبما يضمن قدرتها على التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي.

٢. **المجتمع:** للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي، تتمثل في تعليم، وتدريب، وتأهيل المواطنين، واستيعابهم في هذه المؤسسات، وهذه التوقعات قد تصاب بشيء من الخيبة عندما تركز الجامعات على التميز، إذ ستقِل قدرتها على الاستيعاب، وهذا يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.

٣. **مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية:** حتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متسقة مع المعايير الدولية، فإن هذا يحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي، وتطبيقات الجودة، وضمان المنافسة بين مؤسسات هذا القطاع.

ثانياً: المتطلبات الداخلية:

١. **الثقافة التنظيمية:** المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكن الإداري.

٢. **القيادة الجامعية:** القادرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.

٣. **الموارد والكفاءات:** مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات معرفية تحتاج بدرجة كبيرة إلى الكوادر البشرية المؤهلة وذات قدرات مميزة، لأن هذه الكفاءات والقدرات هي من يخلق الفارق بين مؤسسات التعليم العالي خاصة عندما يتم دعمها مادياً ومالياً وتقنياً مما يسهل عملها ويساعدها على الإبداع والابتكار.

٤. **البنية التحتية**: وهي تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة من (مباني، معامل، مختبرات، مصادر معرفة، ..) يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهما في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

ويضيف عبدالعزيز (٢٠١٦، ٣٤٧-٣٤٨) بعض المتطلبات العامة التي يجب أن تمتلكها الجامعة من أجل تحقيق قدرة تنافسية عالية وهي كالتالي:

- تكوين مخرجات إنتاجية أو خدمية تنطبق عليها أحدث المعايير العالمية للتميز.
- الاهتمام بالبحث العلمي في مجالات حديثه ومتطورة على مستوى النانو تكنولوجي الألفمتو تكنولوجي.
- دراسة المتطلبات العالمية والإقليمية من قبل الجامعات وذلك من أجل فتح أسواق جديدة للمخرجات الجامعية.
- تواجد درجات عالية من التعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة.

وذكر الصديقي (٢٠١٤، ٢٠-٣٢) أن هناك بعض المتطلبات التي يتوقف عليها إقلاع أي جامعة طموحة نحو نادي النخبة العالمي للجامعات ومنها:

- تدويل التعليم العالي
- توافر نوعية جديدة من الباحثين
- تحقيق التوازن في الإنجاز العلمي بين مختلف التخصصات الأكاديمية
- تجاوز معضلة لغة البحث العلمي
- اعتماد تصنيفات وطنية وجهوية
- البحث العلمي والنشر العلمي (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٩٢).
- التعاون العلمي مع الجامعات الأخرى، والمقارنة بمنافس نموذجي

كما أشار توفيق ومرسي (٢٠١٧، ٣٨-٤٢) إلى ضرورة امتلاك الجامعة لمتطلبات القدرة التنافسية التي من خلالها تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:

- إيجاد نماذج مشروعات، ومجموعة مؤسسات صغيرة، ومخرجات متكاملة، لتوفير فرص وظيفية حقيقية ذات عوائد مالية عالية للمبادرين.
- توفير التقنيات المطلوبة لتسويق منتجات مستقبلية للأفراد.
- بحث الجامعات عن جهات ترعاها للبحث عن موارد إضافية للتمويل.

- التنافس على استقطاب أعضاء هيئة التدريس وجذب الطلاب المميزين محلياً وعالمياً.
- تطوير تخصصات مميزة عالمياً.
- إقامة تحالفات تسهم في تزايد حركة الأساتذة والطلاب والأبحاث العلمية والمشتركة.

التحديات التي تواجه تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات:

تسعى العديد من الجامعات إلى تحقيق مكانة عالمية لها، والحصول على مركز تنافسي متقدم في مختلف التصنيفات العالمية للجامعات، ولكن الوصول إلى ذلك ليس ممكناً للجميع، فطبيعة ظروف العصر وتعقيداتها المختلفة وطبيعة التصنيفات العالمية ومعاييرها قد فرضت على الجامعات العديد من التحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية مما يقتضي تغييرات جذرية في بعض السياسات واللوائح والأنظمة المسيرة للعمل من أجل تجاوز تلك التحديات وتحقيق الوصول للعالمية، وتلك التحديات كالتالي (غنايم، ٢٠١٥، ٣٦٥-٣٦٦):

- عدم وضوح الرؤيا وغياب سياسة واضحة تحكم العملية التربوية.
- عدم تطبيق قوانين حماية الملكية الفكرية.
- قلة ربط التعليم الجامعي باحتياجات المجتمع.
- ضعف الإمكانات المخصصة لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي ومخرجاتها.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي.
- عدم استقلال مؤسسات التعليم الجامعي.
- التوسع الكمي في مؤسسات التعليم الجامعي على حساب نوعيته وجودته.
- تكدس أعداد الملتحقين بالتعليم الجامعي.
- عدم وجود رؤية قوية وفعالة وواقعية للقيادة.
- إهمال البنية التحتية والأساسية والتكنولوجية.

وتضيف إيمان سليم وآخرون (٢٠١١، ٨٦-٨٨) بعض التحديات التي تواجه التعليم العالي السعودي كالتالي:

- الفجوة الرقمية بين الدول النامية والدول المتقدمة
- نمطية نظم التعليم وغياب التنوع
- عدم قدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط الاستراتيجي السليم
- ضعف الإمكانات التمويلية
- ضعف الموارد البشرية

- عدم الملاءمة بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات سوق العمل

وتقسمها مها أبو المجد (٢٠١٥، ٣٢٠-٣٢١) إلى تحديات داخلية وخارجية مرتبطة بواقع الجامعة ووظائفها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **تحديات داخلية:** وتتمثل في:
- ضعف العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاع العمل والإنتاج
- ضعف الإنفاق على التعليم الجامعي وتوجيه الجزء الأكبر من ميزانية كل جامعة للإنفاق على النواحي الإدارية
- وجود القوانين واللوائح المتشددة والتي تحكم إدارة العملية التعليمية وتحد من صلاحيات اتخاذ القرار على المستويات المختلفة.
- تقييد حرية البحث العلمي داخل الجامعة
- مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، ومستوى المناهج وتكنولوجيات التعليم
- وجود العديد من المعوقات التي تمنع الجامعة من القيام بدورها في خدمة المجتمع
- تركيز الجامعة على السوق المحلي وبيع منتج واحد وهو التعليم
- **تحديات خارجية:** وتتمثل في:
- رهان القدرة التنافسية الذي فرضته عولمة الاقتصاد
- تعاظم دور القوى الخارجية في توجيه السياسات التعليمية والمشاريع الإصلاحية للتعليم الجامعي
- تعدد مصادر المعرفة الذي وفرته وسائط المعلومات والاتصالات
- غلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي وبروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة الجامعة وقياس أدائها ومخرجاتها.
- الاعتماد على التمويل الحكومي (دياب، ٢٠١٠، ١٣٦٧).
- ضعف القدرة على إجراء البحوث (شلبي، ٢٠١٨، ٩٥)

وتشير نجاة الصائغ (٢٠٠٧، ٥٥٧-٥٥٨) إلى عدد من التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجامعات السعودية وهي كما يلي:

- تهيئة المواطن السعودي لمواجهة تحديات العولمة بكل اتجاهاتها مع الحفاظ على الهوية ومنظومة القيم الأخلاقية والإسلامية.
- ضعف استخدام التقنية في مجالات التعليم والتعلم والإدارة في الجامعات.
- النظم التقليدية في أساليب التدريس هي السائدة في التعلم العالي.

- قلة البحوث العلمية المساهمة في التنمية الاقتصادية لغياب وجود سياسة وطنية واضحة لتوجيه ورعاية البحث العلمي ولتعقيد إجراءات البحوث المدعومة.
- مركزية القرارات وتوحيد اللوائح المنظمة للعمل التي تعاني منها الجامعات من جهات الإشراف عليها.
- قلة الكوادر الأكاديمية الوطنية والاعتماد الكبير على الخبرات الوافدة في الجامعات.
- البطء في تطبيق الآليات والضوابط المتعلقة بضمان جودة التعليم.

التصنيفات العالمية للجامعات:

يعرف التصنيف بصفة عامة بأنه مجموعة من المعايير أو المحددات يتم وضعها بأسلوب منظم، لتعكس في مجملها وضعاً أكثر شموليةً، وتقويماً أكثر تقديراً للشيء المراد تصنيفه (G. Buela – Casal et al, 2007, 399).

وفيما يتعلق بتصنيف الجامعات فإنه يمكن تعريفه على أنه أسلوب منظم تقوم به إحدى الجهات المعنية بشؤون التعليم العالي والبحث العلمي، ويقوم هذا الأسلوب أو المنهج على أساس جمع المعلومات المرتبطة بالجامعات والمراكز البحثية، سواءً كانت هذه المعلومات عن البرامج أو المقررات والمناهج الدراسية، أو أنشطة بحثية، أو أنشطة علمية، أو غيرها من المؤشرات التي تعكس أداء الجامعات والمراكز البحثية، بحيث يتم وضع هذه المعلومات في مجموعة من المحددات أو المعايير تعكس في مجملها الوضع التنافسي أو الوضع التقويمي لهذه الجامعات والمراكز البحثية (عبدالمجيد وحجازي، ٢٠١٠، ٦٢٤).

وتعرفه وفاء عون وآخرون (٢٠١٧، ٢٥٧) بأنه قوائمٌ بترتيبٍ تنازليٍ للجامعات عالمياً وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات المختلفة، ومبني على إحصاءات، أو تغذية راجعة من أكاديميين عالميين، أو طلبة في تلك المؤسسات، أو خريجين منها، أو من مؤسسات يعمل بها خريجيها.

أنواع التصنيفات العالمية للجامعات:

تشير التجارب الدولية لتصنيف الجامعات والمراكز البحثية إلى أن الدول التي خاضت غمار هذه المحاولات انتهجت في هذه التصنيفات ثلاثة أنواع على الوجه التالي (عبدالمهدي، ٢٠١٤، ١٣):

١. **التصنيف الشامل أو الجامع:** ويقوم هذا التصنيف على أساس إعطاء كل مؤشر من مؤشرات التقويم درجة معينة، ويتم جمع هذه الدرجات، بحيث تخضع لعملية حسابية وتطبيق الأوزان النسبية، وبالتالي تستخرج النتيجة الكلية للمؤسسة العلمية أو البحثية، ويعد هذا النوع من أكثر أنواع التصنيفات شيوعاً بين الجامعات.

٢. **التصنيف الجزئي**: ويستند هذا التصنيف على برنامج معين أو مجال معين في أحد فروع المعرفة، ويتم تصنيف المؤسسات والجامعات وفقاً لهذا البرنامج، وقد تمتد مظلة هذا التصنيف لتغطي المستويات المختلفة للتعليم العالي.

٣. **التصنيف المختلط أو المتعدد**: ويعتمد هذ التصنيف على جمع المؤشرات والمعايير التي يصعب فصلها، أو دمجها تحت مظلة واحدة، وهذا النوع نادراً ما يستخدم في تصنيف الجامعات والمراكز البحثية.

أشهر التصنيفات العالمية للجامعات:

اهتمت مؤخراً مؤسسات علمية، وأكاديمية، وإعلامية، بالشأن الأكاديمي والبحثي، وعملت على تصنيف الجامعات والكليات العالمية، والمراكز البحثية، والمؤسسات التعليمية المختلفة، وفق عددٍ من المعايير والمؤشرات القابلة للقياس بحيث توزع الأوزان بينها حسب أهميتها للجهة المصنفة، وتتباين هذه التصنيفات وفقاً لأهدافها، أو شمولية معاييرها ومحدوديتها، أو سمعتها العالمية.

وسوف نتناول أشهر تلك التصنيفات الدولية ذات العلاقة بالجامعات، والتي تتلاءم معاييرها مع أهداف ووظائف تلك المؤسسات التعليمية وذلك على النحو التالي:

١. تصنيف شنغهاي (ARWU):

وقد اعتاد كثيرٌ من الأكاديميين الإشارة إلى هذا التصنيف باسم التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities) (صائغ، ٢٠١١، ٢٩). ويُعد من أكثر التصنيفات انتشاراً وقبولاً في الأوساط الأكاديمية ويصدر عن المعهد العالي لجامعة جياو تونغ بشنغهاي الصين، وهو يصدر منذ عام ٢٠٠٣م بشكل سنوي، ويقوم هذا التصنيف على فحص ٢٠٠٠ جامعة في العالم من أصل قرابة ١٠٠٠٠ جامعة مسجلة في اليونسكو، ويقوم بتصنيف أول ٥٠٠ جامعة على المستوى العالمي، كما ويصنف الجامعات حسب أربعة معايير رئيسية (جودة التعليم، جودة ونوعية أعضاء هيئة التدريس، مخرجات البحث العلمي، الإنجاز الأكاديمي مقارنة بحجم الجامعة أو المؤسسة العلمية)، جدول رقم (٤) (نصر وآخرون، ٢٠١٤، ٦٨-٧١).

جدول رقم (٤)

معايير تصنيف الجامعات وفقاً لتصنيف شنغهاي

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
جودة التعليم	حصول أحد خريجي الجامعة على جائزة نوبل أو ميدالية التخصص	٪١٠
جودة أعضاء هيئة التدريس	حصول أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على جائزة نوبل أو ميدالية التخصص	٪٢٠
	اقتباسات مرتفعة لأبحاثهم في الـ ٢١ فئة بالموضوعات البحثية	٪٢٠
المخرجات البحثية	مقالات بحثية منشورة في مجلة Nature أو Science	٪٢٠
	المقالات المصنفة في دليل النشر العلمي الموسع (SCIE) وفي دليل النشر للعلوم الاجتماعية (SSCI)	٪٢٠
الإنجاز الأكاديمي مقارنة بحجم الجامعة	الأداء الأكاديمي مع الوضع في الاعتبار حجم الجامعة أو المعهد	٪١٠
المجموع		٪١٠٠

٢. تصنيف ويب ماتريكس (WebMatrix): (حوالة والمتولي، ٢٠١٤، ٧-١١):

يصدر هذا التصنيف عن معمل الإنترنت الدولي الأسباني وهو معمل إلكتروني يحوي مجموعة من المتخصصين في بيانات الشبكة الدولية مهمتهم ملاحظة أنشطة البحث العلمي والمنشورات العلمية للجامعات على الإنترنت، ويحصل معمل الإنترنت الدولي بأسبانيا على بيانات الجامعات المختلفة من خلال ما يتوافر من بيانات بمواقع هذه الجامعات على الشبكة العنكبوتية، ويتم تصنيف الجامعات في ضوء عدد من المعايير كما في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

معايير تصنيف الجامعات وفقاً لتصنيف ويب ماتريكس

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
حجم الموقع على الإنترنت	– عدد الأوراق المنشورة للباحثين بكل جامعة على الإنترنت – عدد الملفات والوثائق المتوفرة للجامعة على الإنترنت	٢٠٪
الرؤية والتأثير للموقع	عدد الروابط الخارجية التي تم الرجوع إليها على موقع الجامعة والواردة عن طريق محركات البحث مثل Yahoo, Msn	٥٠٪
مخرجات البحث العلمي	عدد الملفات من نوع Ps, Ppt, Pdf, Doc, المنشورة من ٢٠٠٧م، والخاصة بالجامعة موضع القياس	١٥٪
	عدد المنشورات والاستشهادات الواردة في البحث العلمي	١٥٪

٣. تصنيف كيو إس للتعليم العالي (The QS Ranking):

يصدر هذا التصنيف عن شركة كواكواريلي سيموندز (Quacquarelli Symonds)، حيث تهدف هذه الشركة إلى رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي، والحصول على معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات، فهي تحدد أفضل ٥٠٠ جامعة من أصل ٣٠٠٠٠ جامعة على مستوى العالم وفقاً للمعايير التالية جدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

معايير تصنيف الجامعات وفقاً لتصنيف (QS)

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
السمعة الأكاديمية	يقاس من خلال استبانات تستطلق آراء الخبراء في الجامعات من مختلف أنحاء العالم	٤٠٪
جودة التعليم	نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة الملتحقين بالجامعة	٢٠٪
البحث العلمي	– عدد الأبحاث التي يتم نشرها لأعضاء هيئة التدريس – عدد مرات الاستشهاد بها في البحوث العلمية العالمية	٢٠٪

ارتباط الجامعة بسوق العمل	آراء أصحاب العمل الخارجي، وجهات التوظيف في الخريجين من حيث قدرته على الابتكار والإبداع وسلوكه الوظيفي	١٠٪
الرؤية العالمية للجامعة	نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب إلى الأعضاء المحليين	٥٪
	نسبة الطلبة الأجانب إلى الطلبة المحليين بالجامعة	٥٪

٤. تصنيف مجلة التايمز Times Higher Education Supplement Worked Universities Ranking (THES):

يعد تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية، وكان أول ظهور له في عام ٢٠٠٤م، كما كان يصدر باسم (تصنيف كيو اس تايمز) بالشراكة مع شركة كواكواريلي سيموندز (Quacquarelli Symonds)، ومنذ عام ٢٠١٠م اعتمدت مجلة التايمز للتعليم العالي مؤشرات جديدة للتصنيف العالمي لأفضل ١٠٠ جامعة على مستوى العالم كما في الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧)

معايير تصنيف الجامعات وفقاً لمؤشر مجلة التايمز(THES)

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
التعليم الجامعي والبيئة المحيطة	– رأي الخبراء واللجنة التقييمية في علمية التدريس – حساب نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس – نسبة شهادات الدكتوراه إلى البكالوريوس، كلما كان للجامعة كثافة في طلبة الدكتوراه، يعكس ذلك أن الجامعة مجتمع نشط للدراسات العليا – دخل المؤسسة مقارنة بالهيئة التدريسية	٣٠٪
البحث العلمي	– سمعة الجامعة بين نظيراتها ومدى تميز بحوثها، يتم قياس ذلك من خلال الاستبانات – إنتاجية البحوث، ويتم حسابها عن طريق مقارنة حجم البحوث المنشورة والهيئة التدريسية للجامعة – العائد المادي من البحوث	٣٠٪

تأثير البحث العلمي للجامعة	يعكس هذا المؤشر مساهمة الجامعة في نشر المعرفة ويتم قياسه من خلال معرفة عدد المرات التي يشار فيها إلى عمل منشور من قبل الجامعة على المستوى العالمي بالاستعانة بقواعد بيانات ويب تومسن رويترز التي تشمل جميع العلوم والمجالات المفهرسة	٣٠٪
المردود المادي من الصناعة	– الابتكار والاختراعات التي تقدمها الجامعة للصناعة – مقدار الدخل الذي يعود على الجامعة من البحوث التي تقدمها للصناعة	٢,٥٪
الحضور الدولي للجامعة	– نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب في مقابل أعضاء هيئة التدريس المحليين – نسبة الطلبة الأجانب إلى المحليين – إجمالي المنشورات البحثية للجامعة والتي حصلت على جوائز أو مكافآت دولية	٧,٥٪

ويرى الباحث أن أغلب التصنيفات الأكاديمية للجامعات تتفق في مجملها على عدة معايير تتصل بوظائف الجامعة بشكلٍ عام ففي مجال العملية التعليمية كثُر التركيز على جودة التعليم، وجودة أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم، وعدد الأعضاء الحاصلين على جوائز عالمية، وعدد الأعضاء ضمن قائمة الأكثر الباحثين استشهاداً بأبحاثهم، جودة الطالب، وعدد الخرجين الحاصلين على جوائز عالمية، ونسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، ونسبة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، ونسبة الطلاب الدوليين كذلك، وجودة المنهج وموافقته للمعايير العالمية ومتطلبات سوق العمل، ومدة تنوع التخصصات الفرعية ضمن التخصص الرئيس، أما في مجال البحث العلمي فكثُر التركيز على حرية البحث العلمي وتطبيق نتائجه، ودعم البحث العلمي وزيادة مخصصاته المالية، وعدد الأبحاث المنشورة في منافذ النشر العالمية والمجلات والدوريات الرصينة، والإنتاج البحثي ونسبته إلى عدد الباحثين، أما في مجال خدمة المجتمع كثُر التركيز على عدد الخدمات التي تقدمها الجامعة من تعليم مستمر، وتدريب لأفراد المجتمع ومنسوبي الجامعة، وعقد المؤتمرات والندوات، وإجراء البحوث المجتمعية والشراكات، كما كثُر التركيز في تلك التصنيفات على أمور أخرى غير وظائف الجامعة ولها علاقة مباشرة بها مثل تأثير الجامعات من خلال عدد مرات الدخول على موقع الجامعة الإلكتروني، وكذلك حجم الجامعة على شبكة الإنترنت، ومشاركتها في إثراء المكتبة الإلكترونية لمحركات البحث العالمية، وعالمية الجامعة من خلال عدد المنشورات المشتركة مع دول أخرى، وعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الدوليين، وكذلك السمعة الأكاديمية للجامعة من خلال عدد الجوائز العالمية التي حصلت عليها، أو حصل عليها أحد منسوبيها.

موقع الجامعات السعودية في أشهر التصنيفات العالمية للجامعات:

يشكل تنوع التصنيفات العالمية للجامعات –على اختلاف المنهجيات، والمعايير، والمؤشرات التي تستند إليها–ضغطاً كبيراً على الجامعات عموماً وبخاصة تلك التي لديها طموح كبير، واستعداد للرفع من مستوى كفاءتها العلمية، وجودتها الأكاديمية، وقابليتها للتكيف مع المعايير العالمية في هذا المجال.

وقد أشارت وفاء عون وآخرون (٢٠١٧، ٢٥٥) إلى أن المتفحص لموقع الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية يلاحظ تأخر ترتيبها، فمثلاً في تقرير مجلة التايمز للتعليم العالي لعام ٢٠١٦م لم تكن أي جامعة سعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة دولية، وكذلك الحال في تصنيف مركز ويب ماتريكس الإسباني للعام ذاته، أم بالنسبة لتقرير كيو إس لنفس العام فقد حصلت فقط جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على المركز ١٨٩، بينما في تصنيف شنغهاي حصلت كلٍ من جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز على نفس الترتيب وهو (١٠١–١٥٠).

يبين الجدول رقم (٨) ترتيب أفضل الجامعات السعودية على المستوى العالمي حسب أشهر التصنيفات العالمية، ويتضح من الجدول أن نتائج الجامعات السعودية جاءت متباينة ومتغايرة إلى حدٍ ما، فنجد بعضها متصدراً في تصنيفٍ ومتأخراً في تصنيفٍ آخر، الأمر الذي يعتمد في ثناياه على منهجية كل تصنيف والأوزان النسبية للمؤشرات والمحاور التي يعتمدها. فقد جاءت جامعة الملك عبدالعزيز في مقدمة الجامعات على المستوى المحلي في تصنيف شنغهاي، والتايمز للعام ٢٠١٨م، حيث بلغ أفضل ترتيب لها في تصنيف شنغهاي ضمن الرتبة (١٠١–١٥٠) عالمياً، وفي العام ذاته احتلت جامعة الملك سعود المرتبة الأولى محلياً بالمشاركة مع جامعة الملك عبدالعزيز في تصنيف شنغهاي بمركز عالمي ضمن الرتبة (١٠١–١٥٠)، وفي تصنيف الويب ماتريكس بلغت الرتبة (٤٢٠)، ومن ناحيةٍ أخرى جاءت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في المرتبة الأولى محلياً في تصنيف كيو إس وبمركز عالمي (١٨٩)، فيما جاءت جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية بالمرتبة الثانية محلياً في تصنيف شنغهاي بمركز عالمي ضمن الرتبة (٢٠١–٣٠٠)، بينما لم تسجل أي تواجد عالمي في تصنيفي الكيو إس، والتايمز.

جدول رقم (٨)

موقع الجامعات السعودية في أهم التصنيفات العالمية

	تصنيف شنغهاي (ARWU)		تصنيف ويب ماتريكس (WebMatrix)		تصنيف كيو إس (QS)		تصنيف مجلة التايمز (THES)	
	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٨
جامعة الملك عبدالعزيز	١٠١-١٥١	١٠١-١٥٠	٥٤٠	٤٨٤	٢٦٧	٢٣١	٢٠١-٢٥٠	٢٠١-٢٥٠
جامعة الملك سعود	١٠١-١٥١	١٠١-١٥٠	٣٨٣	٤٢٠	٢٢١	٢٥٦	٥٠١-٦٠٠	٥٠١-٦٠٠
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	٤٠١-٥٠٠	٣٠١-٤٠٠	٨٧٧	٨٢٥	١٧٣	١٨٩	٤٠١-٥٠٠	٥٠١-٦٠٠
جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية	٢٠١-٣٠٠	٢٠١-٣٠٠	٦٨٤	٥٢٨	–	–	–	–

*الجدول من إعداد الباحث بالرجوع للمواقع الإلكترونية للتصنيفات العالمية

وخلاصة القول، إن مسؤولية الجامعات السعودية عموماً تتمثل في سعيها الحثيث نحو التصنيفات العالمية، لأنها بالضرورة في ذات البيئة التي أفرزت قدرات مميزة مكنت بعضها من الظهور في بعض التصنيفات العالمية، والحصول على مراكز متقدمة في أشهرها وأهمها، وإن كانت هذه المراكز مرضيةً على الصعيد العربي والمحلي، ولكنها لا ترتقي لطموحات وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في حصول (٥) جامعات على الأقل على مراكز متقدمة ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية في مختلف التصنيفات العالمية، وهو الأمر الذي يحتم على الجامعات التي حازت على مراكز مقبولة في التصنيفات العالمية أن تواصل مسيرتها، وتحافظ على مركزها وإنجازها، وتسعى إلى الحصول على مراكز أفضل، لإثبات مصداقية ذلك الإنجاز، وأحقيتها به، ومن جهة أخرى لابد أن تقوم هذا الجامعات بمشاركة خبرتها وتجربتها في تلك التصنيفات مع الجامعات الأخرى على مستوى المملكة، خصوصاً الجامعات الناشئة منها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- **المحور الأول: دراسات تطوير السياسات التربوية لـ (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات.**
- **المحور الثاني: دراسات القدرة التنافسية في التعليم الجامعي.**
- **المحور الثالث: دراسات التصنيفات العالمية للجامعات.**
- **المحور الرابع: تعليق عام على الدراسات السابقة.**

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

تعددت الدراسات التي تطرقت لموضوع تطوير السياسات وتجديدها، وموضوع القدرة التنافسية وتحقيقها، ودور ذلك التطوير في خلق ميزة تنافسية للجامعة تؤهلها للحصول على مراكز مقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وتنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، ولكنها تختلف باختلاف متغيرات كل دراسة، وأهدافها، والزاوية التي تم تناولها منها، فاهتم بعض الباحثين بتطوير السياسات التربوية من ناحية التخطيط والرسم، وما يتعلق بها من لوائح وأنظمة وقوانين، والكشف عن مدى ملاءمتها لمتغيرات العصر الحالي، بينما اهتم البعض الآخر بتطوير السياسات التربوية من الناحية الإجرائية المرتبطة بالممارسات الميدانية وما تحتاجه من جوانب تنظيمية حديثة، ولا شك أن كلا الاهتمامين يتقاطعان في تطوير الوظائف العامة للجامعات ومحاولة الوصول بها إلى المستويات المتقدمة في التصنيفات الأكاديمية للجامعات، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتأتي هذه الدراسة لتستكمل مسيرة الدراسات السابقة في موضوع تطوير السياسات التربوية في الجامعة السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

ويستعرض الباحث في هذا الفصل الدراسات والبحوث المرتبطة بتطوير السياسات التربوية في الجامعات والتي تتعلق بتطوير سياسات وظائف الجامعة أو أحد عناصرها، أو أحد مجالاتها، وذلك من خلال استعراض عام للدراسات السابقة وعرض أهم أهداف كل دراسة، والعينة التي طبقت عليها، ومن ثم الأداة المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ثم المنهجية المتبعة، وانتهاءً بأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة.

وقد توصَّل الباحث لعدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ويرى عرضها مرتبةً بتسلسلٍ زمنيٍ يبدأ من الدراسات الأحدث وينتهي بالدراسات الأقدم، وفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: دراسات تطوير السياسات التربوية لـ (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات.
- المحور الثاني: دراسات القدرة التنافسية في التعليم الجامعي.
- المحور الثالث: دراسات التصنيفات العالمية للجامعات.

وفي نهاية هذا الفصل قدَّم الباحث تعليقاً عاماً على هذه الدراسات، ومدى ارتباطها بالدراسة الحالية، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، وبيان أوجه استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات.

المحور الأول: دراسات تطوير السياسات التربوية لـ (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع):

من الدراسات التي تناولت تطوير السياسات التربوية دراسة **أسماء الموسى (٢٠١٩م)** بعنوان: تصور مقترح في تفعيل البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح في تفعيل البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، بناءً على نتائج تشخيص واقع البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تعفيل البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية، بالإضافة إلى تحليل أبرز الخبرات العالمية المعاصرة في مجال البحوث الكيفية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٠٨) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية، و (١٢) فرداً برتبة أستاذ من أعضاء هيئة التدريس في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية لإجراء المقابلة.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وبطاقة المقابلة مع أساتذة تخصص أصول التربية في الجامعات السعودية.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة منهجها التصميم المختلط، من خلال استخدامها المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل الرسائل العلمية ماجستير ودكتوراه، وتحليل الخبرات العالمية المعاصرة للاستفادة منها في بناء التصور المقترح، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تفعيل البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- سيادة المناهج الكمية على الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) وقلة المناهج الكيفية، في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية بنسبة ٩٥٪ من الرسائل العلمية.
- ضعف توجه الجامعات السعودية إلى البحوث التربوية الكيفية.
- محدودية الحرية الأكاديمية لدى المشرف والطالب.
- صعوبة حصول الأستاذ الجامعي على دعم مادي للبحث العلمي الكيفي.
- قلة دعم الكراسي البحثية في الجامعة لإجراء البحوث الكيفية.

- إهمال تنمية الجانب التطبيقي في البحث الكيفي لدى طلاب الدراسات العليا.

ودراسة **الخزاعلة (٢٠١٧م)** بعنوان: واقع السياسات التربوية المرتبطة بتجويد البحث التربوي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع السياسات التربوية المرتبطة بتجويد البحث التربوي في الجامعة الهاشمية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٠) عضو هيئة تدريس ذكوراً وإناثاً من كلية التربية بالجامعة الهاشمية.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- تعمل الجامعة على إقامة مسابقة سنوية مفتوحة للبحث التربوي يشارك فيه كل قطاعات المجتمع.
- تعمل الجامعة على حصر نتائج البحوث التربوية التي أجريت على المشكلات الواقعية وتحديد توصياتها الإجرائية وإمكانية الاستفادة منها.
- تقوم الجامعة بتطوير قاعدة بيانات تتضمن البحوث التربوية المنشورة في المجالات التربوية المختلفة.
- تعمل الجامعة على إنشاء صندوق لدعم البحث التربوي يشارك فيه أعضاء من المؤسسات الاجتماعية ورجال الأعمال.
- تعمل الجامعة على تسويق واستثمار البحوث التربوية بما يحقق العائد المادي والعلمي للباحثين.

ودراسة **مخلص (٢٠١٧م)** بعنوان: تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مشاركة الكلفة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع مشاركة الكلفة في التعليم العالي بإنجلترا وأمريكا، والتعرف على أوجه الشبة والاختلاف في مشاركة الكلفة في التعليم الجامعي في الدول محل المقارنة، والاستفادة من دول المقارنة في مشاركة الكلفة في التعليم العالي الحكومي السعودي.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة منهج جورج بيراداي في الدراسات المقارنة، والذي يعتمد على الوصف والتفسير والمضاهاة والمقارنة في ضوء القوى والعوامل الثقافية لكل دولة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- وجود قصور في إجراءات خفض الكلفة في التعليم العالي الحكومي السعودي.
- وجود قصور في طرق التمويل وإجراءات الصرف والميزانية المقررة للجامعات.
- وجود قصور في برامج الربط بين البحث العلمي وحاجات سوق العمل بعكس دول المقارنة.
- عدم توافر مناخ علمي في المجتمع يحاول يشجع على الإفادة من نتائج البحث العلمي وتقديرها.
- عدم توافر المناخ العلمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس الذي يتيح لهم القدرة على الإبداع والابتكار.
- عدم توافر الحرية الأكاديمية ووسائل التنمية المختلفة.
- إعداد خطط بحثية بعيدة كل البعد عن حاجات المجتمع.

ودراسة **Gunn & Mintro (2016)** بعنوان: التغيير في سياسة التعليم العالي في أوروبا: تمويل البحوث الأكاديمية وأجندة التأثير.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة لمعرفة واقع الجامعات داخل الاتحاد الأوروبي، ودورها في تقييم البحوث، لقياس أثرها على النمو في المجتمع، كما هدفت لتوضيح الإجراءات السياسية التي تنشأ من مبررات تحقيق اقتصاد المعرفة، بصفتها المحرك الأساسي الذي يجب أن تسعى من خلاله الجامعات لتقييم تأثير البحوث على المجتمع، من خلال الانطلاق من مساعي الاتحاد الأوروبي وحكومات الدول الأعضاء لتحقيق تحولات اقتصادية لضمان الازدهار المستمر في مواجهة المنافسة الاقتصادية العالمية، وتحقيقاً لرؤية ٢٠٢٠ التي نصّت على مسؤولية الوزارات والوكالات الحكومية عن العلم والابتكار في جميع أنحاء أوروبا.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لمؤشرات النمو الاقتصادي في دول الاتحاد الأوروبي، ومدى تأثرها على البحوث التي تجريها الجامعات هناك.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- ضرورة تقييم أثر البحوث العلمية في السنوات المقبلة، نتيجةً لسيطرة مفهوم الاقتصاد المعرفي.
- تخصيص ميزانيات خاصة للبحث العلمي في الجامعات والوكالات الحكومية.
- الأثر السلبي لعدم تطوير الإدارات الجامعية لسياساتها على مستقبل إنتاج البحوث وتوليد المعرفة في أوروبا.
- وضع السياسات الفعالة القائمة على الأدلة الصريحة لعلمية تقييم البحوث الجامعية.
- أن تضمِّن الجامعات في رؤيتها الإسهام الفعال في تحقيق مستقبل الوطن الاقتصادي والرفاه الاجتماعي.

ودراسة **فاطمة آل الحارث (٢٠١٦م)** بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدارسة إلى التعرف على متطلبات تطوير وظائف الجامعات السعودية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) في ضوء مبادئ جامعة المستقبل.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدارسة على عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والبالغ عددهم (٤٣٠) عضواً.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
  - ضرورة أن يمتلك الطالب مهارة إعداد البحوث العلمية.
  - تطبيق عضو هيئة التدريس لمبادئ التعلم الإلكتروني في تدريس محتوى المقرر الدراسي.
  - توفير حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم.
  - ضرورة توفير قاعدة بيانات حديثة للبحوث العلمية التي تجريها الجامعة.
  - تفعيل التبادل المعرفي مع مراكز البحوث المحلية والعالمية.
  - العمل على تسويق نتائج البحوث لتطبيقها في قطاعات العمل المختلفة.
  - إعداد خطة البحث العلمي بالجامعة وفقاً لاحتياجات المجتمع.
  - توفير فرص التدريب لجميع أفراد المجتمع من خلال التعليم المستمر، وتطوير برامج التدريب لمسايرة ما يستجد من معارف.
  - تقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع وأفراده.
  - مشاركة منسوبي الجامعة في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع.

ودراسة **البربري (٢٠١٦م)** بعنوان: تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من سنغافورة وماليزيا.

- **أهداف الدراسة:** تمثل الهدف الرئيس للدراسة في تناول سياسات التعليم العالي في كلٍ من مصر وسنغافورة وماليزيا، ودورها في بناء الاقتصاد المعرفي.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج المقارن بمدخلة الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- تمثلت إشكاليات تطوير التعليم العالي المصري فيما يلي:

١. غموض السياسات التعليمية، مع عدم تنفيذ بعض السياسات والاستراتيجيات.
٢. تدني مؤشرات الجودة التعليمية، والتعليم الإبداعي.
٣. تدني المهارات المكتسبة بمؤسسات التعليم العالي.
٤. ضعف الشراكة الصناعية. وضعف كفايات هيئة التدريس.
٥. انخفاض مستوى البحث والتطوير، وضعف المخصصات المالية.
٦. انحصار التعليم الجامعي بين تخصصي الآداب والعلوم في الغالب.

أيضاً دراسة **Shukarov & Maric (2016)** بعنوان: تطوير مؤسسة التعليم والابتكار وأثرها على النمو لاقتصادي.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدارسة إلى إلقاء نظرة فاحصة لمؤسسات التعليم العالي، وتطوير التعليم والابتكار فيها، وأثره على النمو الاقتصادي في البلاد.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة التطور في مؤسسات التعليم العالي لخلق نمو اقتصادي، حيث قارنت هذه الدراسة بين أربع بلدان مختلفة هي: مقدونيا، وصربيا، وبلغاريا، وسلوفينيا، وتمّ جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق البنك الدولي، وتم تحليل عدة مؤشرات لإيجاد النسبة المئوية للنمو، من خلال مقارنة البيانات الإحصائية لتطور التعليم العالي لتلك الدول.
- **أهم نتائج الدراسة:** بمقارنة مؤشر التنمية البشرية في البلدان الأربعة توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- كلما كان هناك تطوير مؤسسي في التعليم العالي كلما كان هناك نمواً اقتصادياً وزيادة في الاستثمارات في مجال البحث والتطوير، وحدَّ ذلك من معدلات البطالة.
- المجتمع المؤسسي الذي يهتم بإحداث التطوير هو أكثر قدرة على تحقيق النمو الاقتصادي.
- تحقيق النمو الاقتصادي من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، وتطوير التعليم الجامعي، واستحداث تخصصات تتفق مع احتياجات سوق العمل.

ودراسة **الخبراني (٢٠١٥م)** بعنوان: صناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول تصور مقترح.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المعاصرة في صناعة السياسات التعليمية، بالمقارنة بين صناعة التعليم في المملكة العربية السعودية وصناعة السياسة التعليمية في كلٍ من ماليزيا، واليابان، وإنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٧) فرداً. من المتخصصين في مجال سياسة التعليم في قطاعات مختلفة.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، وكذلك المنهج المقارن بنوعية الوصفي والتحليلي.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- التأكيد على أهمية صناعة السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأن تبدأ بقاعدة الهرم وتنتهي بقمته، وأن يشترك في صناعتها كل من له صلة بالعملية التربوية والتعليمية.
- تحتاج سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى إعادة نظر في الصياغة وآلياتها، لوجود إشكالية كبيرة في بنية النصوص لبعض موادها.
- اختلف تأثير العوامل المؤثرة في صناعة السياسات التعليمية في دولة المقارنة والمملكة العربية السعودية.

ودراسة **الخليفة (٢٠١٤م)** بعنوان: رؤية تطويرية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء التنافسية العالمية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى بناء رؤية تطويرية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء التنافسية العالمية، وذلك من خلال الوقوف على واقع منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية، وتحديد أهم المتطلبات لتطويرها في ضوء التنافسية العالمية، واقتراح آليات التطوير.
- **عينة الدراسة:** طُبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من: أعضاء هيئة التدريس العاملين في القطاعات البحثية وعددهم (٧٣)، وعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة حائل، وجامعة جازان، وجامعة طيبة، وعددهم (٧٦).

- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- تأكيد استراتيجية تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على جعل الجامعات السعودية تحقق الريادة والمنافسة العالمية.
- تحويل نتائج البحوث إلى سلعة إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها.
- تكمن أهم متطلبات تطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية فيما يلي:

١. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة في المؤتمرات العالمية.
٢. ضرورة وجود رؤية واضحة لتوجيه منظومة البحث العلمي في الجامعات بما يتناسب مع خطة التنمية في الدولة.
٣. التعاون بين المراكز البحثية المحلية والدولية للاستفادة من خبراتها واستثمارها في توظيف البحوث العلمية.

- من الآليات المقترحة لتطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية ما يلي:

١. إلحاق بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بصفة دورية بمواقع العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة.
٢. تشكيل مجلس استشاري في كل جامعة يتكون من أعضاء هيئة التدريس وكبار العاملين والمختصين في مؤسسات المجتمع.

ودراسة **الشهوان وآخرون (٢٠١٣م)** بعنوان: توافق سياسة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مع قضايا تطوير التعليم الجامعي الحديثة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافق سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كما جاءت في وثيقة سياسة التعليم مع قضايا تطوير التعليم الجامعي الحديثة، وذلك من خلال واقع وثيقة سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٥٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وبجامعتي الملك سعود والملك سلمان بن عبدالعزيز، وهي تمثل المجتمع الأصلي كاملاً.
- **أداة الدراسة:** استخدم الدراسة الاستبيان ذي المقياس الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لوصف السياسة التعليمية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية كما جاءت في وثيقة سياسة التعليم، ودراسة مدى توافقها مع القضايا الحديثة في التعليم.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج لتطوير التعليم العالي السعودي من أهمها:
  - إقامة شراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية.
  - الأخذ بصيغ التعليم المفتوح والتعليم من بعد.
  - الأخذ بنظام الجودة الشاملة.

ودراسة **حمرون (٢٠٠٩م)** بعنوان: التغيير في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى إحداث التغييرات المطلوبة في سياسات ونظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، لضمان استمراريتها في تحقيق متطلبات المجتمع المستقبلية، وتخريج مخرجاتها للمنافسة العالمية، في ظل تحولات نهاية القرن العشرين، والتحديات المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الوثائق والسجلات والأدب النظري لجمع المعلومات حول الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدارسة المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل التحولات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والوصول إلى التغييرات المطلوب إحداثها في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي والتي تضمن استمراريتها ومنافستها عالمياً.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
  - أبرز التحديات التي تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ما يلي:
    ١. الطلب المتنامي على التعليم الجامعي.
    ٢. مواكبة التقدم العالمي في مجال المعرفة واستثمارها.
    ٣. تحقيق المنافسة العالمية في المخرجات والخدمات ودخول التصنيفات العالمية.
    ٤. إيجاد مصادر بديلة للتمويل.
  - أبرز التغييرات المطلوبة في سياسة ونظم التعليم العالي ما يلي:
    ١. تحقيق المرونة القصوى في التكتلات التعليمية، وفي المناهج، وأماكن الدراسة، وإيجاد التكامل في العملية التعليمية.

٢. تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على تحقيق الحرية الأكاديمية والشراكة المجتمعية.
٣. تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على البحوث بشقيها العلمي والنظري وزيادة استثمارها.
٤. إيجاد مصادر بديلة للتمويل من خلال الأوقاف والكراسي البحثية.
٥. التطوير الشامل للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

ودراسة **الرويلي (٢٠٠٩م)** بعنوان: واقع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية ومجالات تطويرها دراسة تحليلية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية ومجالات تطويرها.
- **عينة الدراسة:** طُبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٣٢٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات الحكومية بكلٍ من جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بالإضافة إلى بعض قيادات الجامعات السعودية وعددهم (٥) أفراد لإجراء المقابلة.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، والمقابلة مع بعض قيادات الجامعات السعودية لاستقراء أرائهم حيال واقع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية ومجالات تطويرها.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية والتحديات التي تواجهه وسبل تطويره.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- وجود ضعف توفير البيئة الخصبة للتفكير الإبداعي في الجامعات السعودية.
- ضعف الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال تطوير مهارات الطلاب.
- ضعف الإمكانات اللازمة للبحوث العلمية، وعدم رعاية الباحثين المتميزين.
- ضرورة التوسع في إيجاد قاعدة بيانات مشتركة للبحوث العلمية المنشورة.
- تطوير البرامج الأكاديمية والتقويم المستمر لها.
- الإفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في خدمة مؤسسات المجتمع.

ودراسة **العتيبي (٢٠٠٩م)** بعنوان: وظائف الجامعات السعودية في ضوء التحديات المعاصرة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وظائف الجامعات السعودية، والمقارنة مع واقع جامعات بعض الدول المتقدمة، والتعرف على التحديات التي تواجه تطوير وظائف

الجامعات السعودية، ومن ثم تقديم مقترحات تطويرية لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء التحديات المعاصرة.

- **عينة الدراسة:** طُبقت هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها والمكون من (٣٧٤) فرداً، هم جميع قياديي ومستشاريّ وزارة التعليم العالي وعددهم (٢١) قيادياً واستشاري، وجميع أعضاء اللجنة التعليمية بمجلس الشورى وعددهم (١٢) عضواً، وجميع أعضاء مجالس الكليات والبحث العلمي وخدمة المجتمع ووكلاء الجامعات بجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن وجامعة أم القرى وعددهم (٢٧٩) عضواً.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخليه الوثائقي، ومدخل المسح الاجتماعي.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- ما يتعلق بواقع وظائف الجامعات ممثلاً في:

١. تقوم أساليب التدريس على الطرق التقليدية.
٢. تتيح الجامعة الفرص أمام الباحثين لنشر بحوثهم في مجلات علمية متخصصة.
٣. توفر الجامعة مناخاً متميزاً يساعد على جودة التعليم ونمو المعرفة الإنسانية.
٤. تتيح الجامعة الحرية الأكاديمية الكافية للباحثين.
٥. توفر الجامعات الخدمات الاستشارية لمؤسسات المجتمع.
٦. توفر الجامعات برامج مناسبة للتعليم المستمر.
٧. تعد الجامعات البرامج التدريبية لسد احتياجات خطط التنمية من التخصصات المختلفة.

- ما يتعلق بالتحديات التي تواجه تطوير وظائف الجامعات ممثلةً في:

١. زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.
٢. شيوع استخدام الأساليب التقليدية في التدريس.
٣. ضعف التأهيل المهني لبعض أعضاء هيئة التدريس.
٤. قلة الموارد المالية للبحث العلمي، وضعف مشاركة القطاع الخاص في دعمه.
٥. ضعف الارتباط والتنسيق بين منظومة البحث العلمي في الجامعات والخطط والوطنية المختلفة.
٦. تعقد إجراءات الموافقة على نشر البحوث العلمية.
٧. عدم وجود خطط استراتيجية لمراكز خدمة المجتمع.

- ما يتعلق بالمقترحات التطويرية لتطوير وظائف الجامعات ممثلاً في:

١. صياغة الأهداف الدراسية في ضوء المتغيرات المعاصرة: حاجات سوق العمل، وخطط التنمية الوطنية.
٢. تحويل البيئة الصفية إلى بيئة ابتكارية ممتعة تشجع على الإبداع والتميز.
٣. تنويع مصادر تمويل البحث العلمي، وإبرام اتفاقيات للشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص.
٤. إعداد خطة استراتيجية لخدمة المجتمع بما يتفق مع احتياجاته ومع متطلبات العصر.

ودراسة **المنقاش (٢٠٠٦م)** بعنوان: دراسة تحليلية لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ومقترحات لتطويرها.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية كما جاءت في وثيقة سياسة التعليم، ومعرفة مدى توافق هذه السياسة مع أهم المعايير الدولية، والتوجهات العامة للسياسات التعليمية، ومعرفة مدى دقة صياغتها وتنفيذها على ارض الواقع، واقتراح التعديلات اللازمة عليها.
- **أداة الدراسة:** رجعت الدراسة للعديد من الوثائق وجمع أهم المعايير الدولية، والتوجهات العامة للسياسات الدولية التي يفترض أن تتضمنها وتسعى لها أي سياسة تعليمية، ومقارنتها ببنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ومعرفة مدى تضمينها، كما تمت مراجعة الأدبيات المتعلقة بصياغة وتنفيذ السياسة التعليمية لمعرفة مدى دقة صياغتها وتنفيذ بنودها.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل والمقارنة، بحيث يصف السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية كما جاءت في وثيقة سياسة التعليم، ويحللها ويقارنها بأهم المعايير الدولية، والتوجهات العامة للسياسات التعليمية.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- أن وثيقة سياسة التعليم في المملكة وضعت قبل أكثر من أربعة وثلاثين عاماً، ولم يجرِ عليها أي تعديل، أو تطوير، لتلبي التغيرات والتحديات التي طرأت على المجتمع السعودي، وعلى العالم أجمع، خاصةً في مجال التعليم.
- من ناحية صياغة السياسة التعليمية هناك بعض المشاكل في بنية النصوص لبعض البنود والتي تحتاج لإعادة صياغة ليسهل فهمها وتطبيقها.
- لم تتوافق سياسة التعليم السعودي مع المعايير الدولية والتوجهات العامة للسياسات التعليمية.
- من ناحية تطبيق بنود السياسة فلم يتم تطبيق بعضها، وبعضها تم تطبيقه، والبعض الآخر طُبق ولكن بدرجة أقل من المطلوب.

المحور الثاني: دراسات القدرة التنافسية في التعليم الجامعي:

من الدراسات التي تناولت موضوع القدرة التنافسية في التعليم الجامعي دراسة **الدغيلبي (٢٠١٨م)** بعنوان: التحول نحو الجامعة البحثية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية استراتيجية مقترحة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات التحول نحو الجامعة البحثية في الجامعات السعودية، وتحديد درجة توافر متطلبات استراتيجيات الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، كما هدفت الدراسة لعرض أبرز النماذج العالمية للجامعات البحثية، وتقديم مقترحات تطويرية للتحول نحو الجامعة البحثية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم تقديم استراتيجية مقترحة لذلك.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٧٦) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، كما طُبقت الدراسة على عينة للمقابلة مكونة من (٢٠) فرداً من القيادات الأكاديمية من الجامعات الثلاث، والخبراء في إدارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، والمقابلة مع بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات، والخبراء في إدارة التعليم العالي والبحث العلمي محل عينة الدراسة، لاستقراء أرائهم حيال المقترحات التطويرية للتحول نحو الجامعة البحثية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج المختلط لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص التحول نحو الجامعة البحثية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- أهم مقومات التحول نحو الجامعة البحثية في الجامعات السعودية ما يلي:

١. إدارة جامعية وبحثية فعالة.
٢. الحرية الأكاديمية.
٣. برامج دراسات عليا بحثية.
٤. الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية وتسويقها تجارياً.
٥. بناء شراكات وتحالفات مع مؤسسات المجتمع محلياً وعالمياً.

ودراسة **أماني شلبي (٢٠١٨م)** بعنوان: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رؤية تربوية معاصرة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى إعطاء فكرة عامة عن الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية للجامعات، والجامعات عالمية المستوى، والتعرف على الواقع الحالي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، والتعرف على أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية للجامعات.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة (٢٧٦) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة بهدف التوصل إلى نتائج تمثل الواقع الحقيقي.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- الواقع الفعلي لتوافر متطلبات الميزة التنافسية في جامعة المنصورة ممثلٌ في:
  ١. ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم.
  ٢. قلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً.
  ٣. ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعات.
  ٤. قلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً.
  ٥. القصور في توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في التدريس.
- المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها ممثلةٌ في:
  ١. استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم.
  ٢. التأكيد على الاستقلالية والحركية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.
  ٣. تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي.
  ٤. تشجيع التسويق الإلكتروني للأبحاث الجامعية بتوفير قاعد بيانات خاصة.
  ٥. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي.
  ٦. إشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية لمواكبة متطلبات سوق العمل.
  ٧. تقديم برامج تدريبية لمهن مطلوبة في المجتمع.
- معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة تتمثل في:
  ١. غياب اللوائح والتشريعات المرتبطة بالتنافسية في الجامعة.
  ٢. افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس.

٣. الافتقار لاستراتيجية وطنية شاملة لمنظومة التدريب القائمة على احتياجات سوق العمل.
٤. الافتقار للمعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة.
٥. ضعف السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعات وبين القطاعات الإنتاجية في المجتمع
٦. ضعف البنية التحتية والتكنولوجية في الجامعة.

ودراسة **رضا هاشم (٢٠١٧م)** بعنوان: استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا في جامعة الدمام، وتحديد مجالات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام، وإبراز استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام، الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام من وجهة نظر قياداتها العليا.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على مجتمعها المكون من (١٢٣) قائداً إدارياً، حيث شملت جميع قيادات جامعة الدمام من مدير، ووكلاء الجامعة، ووكلاء الكليات الصحية، والهندسية، وكليات العلوم، والإدارة، والآداب، والتربية، وخدمة المجتمع، وعمداء ووكلاء العمادات المساندة.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- أهم مجالات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام ودرجة أهميتها، ممثلٌ في:
  ١. التميز في عملية التعليم والتعلم.
  ٢. التميز في البحث العلمي.
  ٣. التميز في خدمة المجتمع، والخدمة المقدمة.
- أهم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام ما يلي:
  ١. تضع الجامعة خططاً للتحسين على ضوء الدراسة الذاتية.
  ٢. تركز الرؤية الاستراتيجية للجامعة وأهدافها على التميز والمنافسة.
  ٣. تضع الجامعة خططاً استراتيجية للتميز في التعليم والتعلم.
  ٤. تحرص الجامعة على التطوير المهني للأكاديميين بصورة مستمرة.
  ٥. تقدم الجامعة خدمات تعليمية تتسم بالجودة.
  ٦. وجود كادر مؤهل وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٧. توافر موارد مالية للإنفاق على البحث العلمي، وتخصيص جوائز للمميزين فيه.
٨. تقدم الجامعة تعاوناً وشراكات مع مراكز بحثية متنوعة.
٩. تتضمن رؤية ورسالة الجامعة التزاماً بخدمة المجتمع.
١٠. وجود خطة للأنشطة المجتمعية السنوية، مع تنوع الأنشطة المجتمعية المشاركة فيها الجامعات.
١١. تقوم الجامعة بالقياس الدوري لرضا المجتمع المحلي لكسب الثقة.

ودراسة **الديحاني (٢٠١٧م)** بعنوان: تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت دارسة مستقبلية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، وبناء رؤية مستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من خلال الارتقاء بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠) قيادياً من قياديي جامعة الكويت، والذي يشغلون المناصب القيادية على مستوى الجامعة، على مستوى الكليات، أو على مستوى المراكز العلمية التابعة للجامعات.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة بنوعيها المفتوح والمغلق كأداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة خلال جولات تطبيق أسلوب دلفي.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- وضع الجامعة لخطة استراتيجية لبرامج التنمية المهنية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس فيها.
- توفير الجامعة نظام رقابي مؤسسي على جودة التعليم فيها. وتشجع أعضائها على التدريس المميز.
- سعي الجامعة لتوظيف أعضاء هيئة تدريس متميزين.
- تنويع الجامعة في التخصصات الأكاديمية التي تقدمها من خلال دراسة حاجات سوق العمل.
- توفير الجامعة الموارد المالية المختلفة لبحوث أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على النشر في المجلات العلمية العالمية المتميزة.
- وضع الجامعة خطة استراتيجية مرتبطة ببحوث أعضاء هيئة التدريس فيها.
- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على خدمة المجتمع.
- تضع الجامعة خطة استراتيجية لأعضاء هيئة التدريس لخدمة المجتمع.
- تستفيد الجامعة من أعضاء هيئة التدريس في تقديم استشارات لقطاعات الأعمال المختلفة.

- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس لاستخدام مرافق الجامعة لخدمة المجتمع.
- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المجتمع.
- تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار في تخصصاتهم المهنية.
- تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لاستخدام التدريس الإلكتروني.
- إقامة الجامعة توأمة مع الجامعات المتميزة، وعقد التحالفات والاتفاقيات مع مراكز الأبحاث المتميزة
- تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على تسجيل براءات الاختراع في الجهات المختصة.

ودراسة **الباز (٢٠١٧م)** بعنوان: تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين في مجال البحث العلمي، وتقديم تصور مقترح لذلك.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٣٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين الحكومي والأهلي.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج لآليات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين في مجال البحث العلمي ومن أهمها:

- وجود استراتيجية للبحث العلمي وارتباطها بالتوجهات القومية واحتياجات المجتمع المحلي.
- اللوائح والأنظمة الخاصة بتطبيق مبادئ الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- وجود ميثاق أخلاقي للبحث العلمي يحوي الضوابط والمعايير المحلية والدولية ذات العلاقة.
- حجم الميزانية المخصصة للبحث العلمي نسبةً إلى الميزانية العامة للجامعة.
- إجراءات تمويل المشاريع البحثية والخطة الزمنية للبت بها.
- توافر قاعدة بيانات محدثة وفعالة تربط الباحثين داخل الدولة وخارجها.
- الإسهام في تقديم الاستشارات الفنية والمتخصصة للمؤسسات العامة والخاصة.

ودراسة **الشثري (٢٠١٦م)** بعنوان: واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، والكشف عن أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية لتحسين

قدرتها التنافسية، التوصل إلى التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية.

- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٦٩) فرداً، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، ومن شارك منهم في إعداد الخطة الاستراتيجية أو اطلع على إعدادها، في كلٍ من جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- ما يتعلق بواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية ممثلاً في:

١. بُعد الجامعات السعودية من خلال رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية عن معايير التنافسية العالمية.
٢. تباين استراتيجيات الجامعات السعودية مع استراتيجيات وزارة التعليم العالي ومع الخطط التنموية بالمملكة العربية السعودية.

- ما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسن قدرتها التنافسية هو:

١. توافر الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
٢. دعم الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية.

- ما يتعلق بالتحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية وتحد من تحسين قدرتها التنافسية هو:

١. سرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.
٢. التحول نحو العولمة في التعليم واستخدام التقنية الحديثة.
٣. سرعة وحِدّة التغيرات في البيئة الخارجية ثقافية وسياسية واقتصادية وغيرها.
٤. التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات السعودية أنفسها وبينها وبين المؤسسات الصناعية محلياً وعالمياً.
٥. ضعف علاقات الجامعات السعودية سواءً على المستويات المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
٦. ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للجامعات بما لا يتناسب مع تحسين قدرتها التنافسية.

ودراسة **شيرين حكيم (٢٠١٦م)** بعنوان: درجة توافر القدرة التنافسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القدرة التنافسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز، ومن خلال التعريف بمفهوم التعليم الجامعي، والواقع الفعلي لجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز، والتعريف بمفهوم القدرة التنافسية في التعليم الجامعي، ومعايير التنافس بين جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٥٠٠) فرداً، من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
  - متطلبات زيادة القدرة التنافسية للجامعة أهمها:
    ١. تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس مؤهلين.
    ٢. تعلن الجامعة تصنيفها باستمرار بين الجامعات.
    ٣. يوجد بالجامعة خطة دورية لعقد المؤتمرات والندوات.
    ٤. تشجع الجامعة أعضاء هيئة تدريس على النشر في المجلات العلمية المعتمدة.
    ٥. تعدل الجامعة اللوائح والتشريعات التي قد تحد من قدرتها التنافسية.
  - متطلبات تنمية الموارد البشرية في الجامعة أهمها:
    ١. تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.
    ٢. توفر الجامعة فرص التدريب لأعضاء هيئة التدريس.
    ٣. توفر الجامعة سياسات داعمة لحرية البحث العلمي.

ودراسة **Haan (2015)** بعوان: الميزة التنافسية وما تعنيه في سياق مؤسسات التعليم العالي.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها وكيف يمكن تجسيد الميزة التنافسية وتحقيقها فعلياً في سياق مؤسسات التعليم العالي وأنشطتها.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة عناصر أساسية لبناء الميزة التنافسية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي من أهمها:
  - جودة التعليم والأبحاث العلمية.

- سمعة وجاذبية المؤسسة التعليمية.
- جودة البنية التحتية مع مرافقها.
- إقامة الشراكات والتعاون الدولي.
- توظيف الأساتذة المميزين، والنشر في المجلات العلمية الرائدة عالمياً.
- الاعتماد على إنتاج المعرفة التطبيقية
- كفاءة وتميز خريجي المؤسسة.
- وضع المؤسسة في التصنيفات العالمية.

ودراسة **الحوت وآخرون (٢٠١٥م)** بعنوان: التنافسية بين الجامعات.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الوقوف على الإطار المفاهيمي للتنافسية بين الجامعات، والتعرف على أشكال التنافسية بينها، وتوضيح أهم عوامل زيادة حدة التنافس فيما بينها.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الأدب النظري لجمع المعلومات حول الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- تتخذ التنافسية بين الجامعات الأشكال التالية:
  ١. التنافس على الموارد.
  ٢. بحث الجامعات عن جهات راعية، في سبيل تنويع مصادر التمويل.
  ٣. التنافس على اجتذاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب المميزون.
  ٤. التنافس من أجل التفوق والتميز ومضاهاة الجامعات العالمية.
- عوامل تزايد حدة المنافسة بين الجامعات هي:
  ١. العولمة وتدويل التعليم الجامعي.
  ٢. اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة.
  ٣. دور التعليم في دعم تنافسية الدول.
  ٤. اتفاقية تحرير تجارة الخدمات "الجات".
  ٥. أهمية وفكرة ثقافة التنافسية للجامعة.
  ٦. انتشار التقارير العالمية لتصنيف الجامعات.
  ٧. المشروعات التنافسية.

ودراسة **أحمد ومنال سعيد (٢٠١٥م)** بعنوان: تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد دراسة ميدانية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وماهيتها في التعليم الجامعي، وواقع تحقيق الميزة التنافسية في كلية التربية بالوادي الجديد، واقتراح تصور لتفعيلها في الكلية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على مجتمعها المكون من (٣٠) فرداً، يمثلون أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالوادي الجديد
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتحليلي، بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- ما يتعلق بمتطلبات تفعيل الميزة التنافسية للكلية أهمها:

١. ميزانية مستقلة وتزداد كل عام.

٢. تفعيل الشراكة المجتمعية.

٣. تطوير وحدة التدريب.

- ما يتعلق بتطوير وظائف الجامعة أهمها:

١. يتوافق محتوى المقررات التعليمية مع مستجدات ومتغيرات العصر.

٢. تتوافر تخصصات حديثة تحقق التوافق مع حاجات المجتمع وسوق العمل.

٣. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وسائل وبرامج التعليم والتعلم.

٤. تتوافر قاعدة بيانات متكاملة لكافة الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.

٥. زيادة ميزانية البحث العلمي المقدمة من الموازنة العامة للدولة.

٦. التزام الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي المحلية والعالمية.

٧. تنتشر ثقافة النشر العلمي في المجلات والدوريات العلمية المتخصصة العالمية.

٨. تجهيز معامل مركزية داخل الكلية لخدمة المجتمع الخارجي.

٩. تتوافر قاعد بيانات مجتمعية لحصر احتياجات المجتمع وسوق العمل.

- ما يتعلق باستراتيجيات تفعيل الميزة التنافسية بالكلية أهمها:

١. توجد خطة للارتقاء بمهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٢. تمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.

٣. تتبنى الكلية استراتيجية للبحث العلمي توظيف نتائجه في تطوير البرامج الأكاديمية.

ودراسة **Rivza & Brence (2013)** بعنوان: القدرة التنافسية وجودة التعليم العالي من خلال تقييم الخرجين.

- **أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة التنافسية والجودة لخريجي الجامعات اللاتيفية فيما يتعلق بجوانب التعليم للريادة في سوق العمل بالاتحاد الأوروبي، والتحسينات الضرورية التي يجب القيام بها.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٩٠٩) فرداً. من خريجي ست جامعات لاتيفية، ما بين عامي ٢٠٠٦ و٢٠١١.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لاستطلاع آراء الخريجين.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
  - مقدرة الخريجين على المنافسة في سوق العمل في لاتيفيا.
  - الخريجين لديهم أراء إيجابية عن جودة المعلومات النظرية المقدمة في تلك الجامعات.
  - امتلاك الخريجين القدرة على تقديم المعلومات والتقييم والتحليل المنهجي لها.
  - ضرورة إجراء تحسينات جادة فيما يتعلق بالتعليم، وريادة الأعمال، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات اللاتيفية، من خلال تحسين جودة عملية التدريس، ومحتوى الدورات، وطرق التدريس، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس لتحفيز الطلاب لتطوير مهاراتهم، والتأكيد على الجانب العملي من عملية التعلم.

ودراسة **نجاة الصائغ وماجدة بادخن (٢٠١٣م)** بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، ومعرفة درجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، وكذلك الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبدالعزيز ودرجة تحقيقها للميزة التنافسية العالمية من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٥٠) مشرفة، يمثلن نسبة (٨٣,٣٪) من جميع مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز.

- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- تركز أهداف الجامعة على محاور أساسية لتقرير التنافسية العالمي.
- تركز أهداف الجامعة على احتياجات سوق العمل.
- تقارن الجامعة سياساتها بتلك السياسات التي تشيع في الجامعات المعترف بها عالمياً.
- تسهل الجامعة إجراءاتها لكل ذوي العلاقة.

ودراسة **Jeonjwoo (2013)** بعنوان: أفكار ومقترحات لإنشاء جامعات على الطراز العالمي في البدان النامية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى إعطاء أفكار واقتراحات لإنشاء جامعات عالمية المستوى، للوصول بالجامعات الموجودة إلى قمة التدرج الهرمي للسمعة الأكاديمية الحسنة، وجودة التعليم في السوق العالمية للتعليم العالي.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن الجامعة عالمية المستوى لها مرتكزات أساسية أهمها:
- تدويل التعليم، وهو عنصرٌ حاسم لا غنى عنه لجامعة القرن الحادي والعشرين لتتميز على غيرها.
- التركيز على البحث العلمي، وفرق الباحثين المهتمين بأبحاث التخصصات البينية.
- الذكاء التكنولوجي ووفرة الموارد، من خلال بنية تحتية مكلفة وحديثة.
- الاستقلال المؤسسي، وتنمية الموارد البشرية داخل وخارج الجامعة.

ودراسة **الصالح (٢٠١٢أ)** بعنوان: بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، واهم المتطلبات لكلٍ من المجالات والاستراتيجيات.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على مجتمعها المكون من (٢٠٦) فرداً، يمثلون جميع أعضاء مجالس الجامعات الست التالية: جامعة الملك سعود، جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- تعتبر مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وإنتاج المعرفة، والتقنية، والموارد البشرية، مداخلاً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.
- متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية تتمثل في:

١. استقطاب أعضاء هيئة تدريس مميزين.
٢. توفير برامج تطوير لأعضاء هيئة التدريس.
٣. نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة، وطلبات سوق العمل على الخريجين.
٤. وجود خطة استراتيجية معلنة للبحث العلمي.
٥. النشر في منافذ النشر العلمية المعترف بها.
٦. وجود خطة استراتيجية معلنة لخدمة المجتمع.
٧. العمل على تقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع.
٨. مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحيط.
٩. العمل على توفير التعليم المستمر لأفراد المجتمع.
١٠. العمل على تشجيع الابتكار والإبداع لدى منسوبي الجامعة.
١١. عقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث الأخرى، والقطاع الخاص.
١٢. السعي نحو الاستخدام المكثف للتقنية.

ودراسة **Huang & Lee (2012)** بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للميزة التنافسية دراسة حالة على مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني في تايوان.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نهج التخطيط والإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني في تايوان، والكشف عن العوامل التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي التقني والمهني، وتحديد العلاقات بينها بغية وضع إطار استراتيجي وإرشادات إدارية لمواصلة تطوير قطاع التعليم العالي التقني والمهني في تايوان، وتطوير نموذج متعدد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية لمساعدة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي عموماً، ومؤسسات قطاع التعليم التقني والمهني العالي على وجه الخصوص لتحقيق ميزة تنافسية له في تايوان.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- توجد علاقة إيجابية بين الموارد الداخلية (الموارد البشرية وهي الأساس، والقدرات التسويقية، والمناهج، والقدرات المالية، وقدرات البحث والتطوير) لمؤسسات التعليم العالي التقني والمهني، وبين الأداء المؤسسي المؤدي لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعزيز جودة التعليم والمحافظة عليها من خلال التزام الأكاديميين بذلك.
- يتوجب على أعضاء هيئة التدريس تحديث مهاراتهم العلمية والتقنية تأهيلاً عالياً.
- ينبغي على مؤسسات التعليم العالي إقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية فيما بينها للوصول إلى الموارد الشحيحة، أو الوصول إلى أسواق جديدة.
- التعاون مع المؤسسات الصناعية لتقديم مناهج دراسية أكثر علمية، وإيجاد الطلبة والمهنيين المناسبين لإعدادهم لمهنهم المستقبلية.
- التعاون مع الجامعات الأجنبية لغرض الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ودراسة **دياب (٢٠١٠م)** بعنوان: تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها ومؤشراتها ومعاييرها في الجامعات، والتعرف على التجارب والخبرات الدولية في مجال القدرة التنافسية للجامعات، ومعرفة محددات ومؤشرات القدرة التنافسية لتلك الجامعات الأجنبية، واستهدفت الدراسة أيضاً الوقوف على واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وترتيبها في التصنيفات العالمية، وأخيراً تقديم تصورٍ مقترح لتطوير قدرتها التنافسية في ضوء الخبرات والتجارب الدولية.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وتفسير ذلك في ضوء محددات ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات الأجنبية، كما استخدمت الدراسة المنهج المقارن في معرفة خبرات وتجارب كلٍ من اليابان، أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، في مجال القدرة التنافسية للجامعات.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واحتلالها لمراكز متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات، بسبب عدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في شتى المجالات الأكاديمية والبحثية.
- تزايد نسبة الخريجين في مجالات العلوم الإنسانية، مقابل الانخفاض في مجالات العلوم الطبيعية والتطبيقية، مع عدم وجود التوافق بين الخطط والمناهج والبرامج واحتياجات سوق العمل.

- الاعتماد على التمويل الحكومي، وعدم تخصيص موازنات خاصة للبحث العلمي.
- استخدام الأساليب التقليدية في التدريس، وعدم تفعيل تقنية الحاسب الآلي.
- وجود قصور في مهارات وقدرات الخريجين.
- عدم تسويق الأبحاث العلمية.

ودراسة **Bradmore (2007)** بعنوان: سعي الجامعات الحكومية الأسترالية للميزة التنافسية في بيئة التعليم العالي العالمية.

- **أهداف الدارسة:** هدفت الدراسة إلى قياس القلق الحالي لدى الجامعات بشأن التغير المتسارع في المنافسة في قطاع التعليم العالي العالمي، وتحديد وتقييم الاستراتيجيات التي وضعتها الجامعات استجابةً لزيادة المنافسة، ووضع إطار مفاهيمي لتوجيه السوك التنافسي في الجامعات.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة على خمس جامعات، للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- ضرورة تبني الأسس الاستراتيجية للتنافسية في رؤية ورسالة الجامعة ولوائحها القيمية.
- التخطيط الاستراتيجي غير متطور في الجامعة.
- الإهمال الإعلامي لذكر الموارد الاستراتيجية الحساسة كالسوك التنافسي في إصدارات الجامعة.
- تتبنى الجامعات مجموعة واسعة من الاستراتيجيات استجابة لزيادة التنافس ومنها: بناء العلامة التجارية، المقارنة مع الجامعات الرائدة في جميع أنحاء العالم لتحسين التوعية، تطوير تحالفات قوية في مجال البحوث العالمية، إقامة الدورات التدريبية لتعزيز أهمية السوق والمستهلك، تعزيز البنية التحتية ومرافق الحرم الجامعي، تعزيز تسويق البحوث والخدمات الطلابية والدعم.

المحور الثالث: دراسات التصنيفات العالمية للجامعات:

من الدراسات التي تناولت تطوير السياسات التربوية دراسة **بدوي ومصطفى (٢٠١٨م)** بعنوان: تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري بغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال رصد مدى تنافسية التعليم العالي المصري عالمياً، والواقع الحالي لمؤسساته على تصنيف نخبة الجامعات العالمية، وللوقوف على

المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التعليم العالي المصري مكانة متميزة في التنافسية العالمية.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل كلٌ من التنافسية في التعليم العالي، وتصنيف جامعات النخبة العالمية، والعلاقة بينهما، وتحليل واقع التنافسية ومؤسسات التعليم العالي المصرية في تصنيفات جامعات النخبة العالمية، من خلال نتائج التقارير والبيانات المتاحة، ونتائج الدراسات السابقة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- أهمية بناء حالة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المصرية.
- أهمية الاستقلال المؤسسي للجامعات تنظيمياً ومالياً واكاديمياً في بناء ميزة تنافسية للجامعات.
- أهمية تحسين جودة التعليم، ورفع جودة البحث العلمي.
- أهمية معايير التنافسية العالمية في الإسهام في تطوير مؤسسات التعليم العالي المصرية.
- أهمية السعي للتركيز على المواهب، ووفرة الموارد، والحوكمة المناسبة، في تحقيق التنافسية الدولية.

ودراسة **مريم المالكي (٢٠١٨)** بعنوان: دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية، والمعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية وتحد من قيامها بدورها في وفع تصنيف الجامعات السعودية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المقترحات التطويرية التي تسهم في تعزيز دور إدارة الكراسي البحثية، كما سعت الدراسة إلى التعرف على المرئيات حول الكراسي البحثية ودورها في رفع تصنيف الجامعات السعودية بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٩٧) مشرفاً، يمثلون مشرفي الكراسي البحثية الفاعلة في جامعة الملك سعود، وعينة للمقابلة مكونة من (٢٤) رئيساً، يمثلون القائمون على الكراسي البحثية من رؤساء المجالس واللجان العليا للكراسي البحثية.
- **أدارة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وبطاقة المقابلة مع رؤساء المجالس واللجان العليا للكراسي البحثية.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- ما يتعلق بواقع دور إدارة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود)، أهمها:
١. أغفلت إدارة الكراسي البحثية أهمية التنافسية المحلية والعالمية وركزت على تحقيق أهداف الجامعة.
٢. اعتمدت مخرجات الكراسي البحثية على النواحي الكمية مع وجود تأخر في النواحي النوعية.
٣. لم تؤخذ بعض التخصصات أو المجالات الهندسية أو الإنسانية الأكثر إلحاحاً بعن الاعتبار.
- ما يتعلق بالمعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية أهمها:
١. تباين لوائح الكراسي البحثية مما يؤثر في تطوير السياسات وضبط الإجراءات.
٢. ضعف اهتمام الجهات التمويلية ببحوث الابتكارات العلمية والحصول على براءات الاختراع.
٣. عدم المرونة وضعف الحرية الأكاديمية.
٤. انحياز أغلب المجلات المفهرسة دولياً للغة الإنجليزية مما يقلل قيمة الأبحاث باللغات الأخرى.
- ما يتعلق بالمقترحات التطويرية لدور إدارة الكراسي البحثية أهمها:
١. تقديم موارد وفيرة لتعليم متميز وإجراءات بحوث متقدمة.
٢. العمل على الجانب التسويقي للكراسي البحثية.
٣. التوازن في الإنجاز العلمي والإنتاج الأدبي والفني بين مختلف التخصصات.
٤. ضرورة وجود قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن الكراسي البحثية.
- ما يتعلق بالمرئيات حول إدارة الكراسي البحثية ودورها في رفع تصنيف الجامعات السعودية هو:
١. تبني رؤية استراتيجية لتطوير الشراكات والتحالفات مع الجامعات العالمية المرموقة وتعديل التشريعات والقوانين المعوقة لذلك.
٢. توفير إدارة ملائمة تتمتع بالمرونة وتشجيع الرؤية الاستراتيجية والابتكار.

ودراسة **الخميسي وميادة الباسل ونيللي عاشور والبلوشي (٢٠١٨م)** بعنوان: موقع الجامعات العُمانية من التصنيفات العالمية لجامعات القمة.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الوقوف على الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، ومن ثم إعداد خطة لتحسين الميزة التنافسية للجامعات العُمانية وفقاً لمقاييس التصنيف العالمية لجامعات القمة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- ما يتعلق بالفرص المتاحة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي العُماني هي:

١. ربط الخطة الاستراتيجية للجامعة برؤية السلطنة ٢٠٤٠م.
٢. توفير مزيد من التمويل للجامعة.
٣. رفع القدرة المؤسسية على التخطيط الاستراتيجي وإدارة التنفيذ.

- ما يتعلق بالتحديات التي تواجه تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي العُماني هي:

١. غياب المعايير الوطنية الموحدة لجودة العملية التعليمية والبحث العلمي والتطوير.
٢. عدم توافق المخرجات التعليمية للخطط والبرامج والمناهج المتبعة في الكليات مع احتياجات سوق العمل.
٣. تنافس الأقسام العلمية على المقررات بغض النظر عن فائدتها للخريج.

ودراسة **وفاء عون وآخرون (٢٠١٧م)** بعنوان: تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ التجربة الكندية أنموذجاً.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحدي المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي في تصنيف الجامعات، وكذلك التعرف على معايير تصنيف ويب ماتريكس لمواقع الجامعات، والكشف عن موقع جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعتي تورنتو وكولومبيا البريطانية في تلك التصنيفات، بالإضافة إلى الكشف عن مميزات التعليم العالي الكندي وعقد مقارنة بينه وبين التعليم العالي السعودي لعرض مقترحات تطويرية لجامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز لتحسين ترتيبهما في قوائم تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي وتصنيف ويب ماتريكس.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الوثائق والسجلات والأدب النظري لجمع المعلومات حول الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المقارن، وذلك حسب مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- تتفوق جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز على نظيرتيها الكندية في معيار الدخل الصناعي، ونسبة أعداد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، بينما تتأخران في باقي المعايير.
- ضرورة التوجه إلى ترجمة كافة الأبحاث والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى اللغة الإنجليزية، ونشرها على مواقع الجامعات السعودية.
- تكثيف الجهود لتشجيع النشر في المجلات العلمية العالمية الرصينة.

ودراسة **نصر وآخرون (٢٠١٤م)** بعنوان: آليات مقترحة لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات، تبعاً لمتغيرات الدراسة والتي شملت التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة في العمل بالجامعة، وذلك من خلال استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات السعودية حول الإجراءات التي يمكن من خلالها تحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية.
- **عينة الدراسة:** طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٢) فرداً، يمثلون أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات السعودية.
- **أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدد من الإجراءات لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية أهمها:
  - توفير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
  - الاشتراك في الدوريات العلمية وقواعد البيانات العالمية المتاحة على الإنترنت.
  - تفعيل اتفاقيات التعاون العلمي بين الجامعات السعودية وجامعات الدول المتقدمة.
  - وضع معايير موضوعية واضحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس وفق خبرات الدول المتقدمة.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي في الدوريات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الجيدة.
  - التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للجامعات السعودية.

ودراسة **Tie (2013)** بعنوان: النشر كاستراتيجية لتحسين الترتيب الأكاديمي الدولي للجامعات.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات تشجيع النشر البحثي، والتعرف على دور النشر البحثي في تحسين الترتيب الأكاديمي الدولي للجامعات.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- تُركّز الجامعات في تعزيز تنافسيتها العالمية على تنفيذ عدة استراتيجيات تنافسية لإعادة الهيكلة وإصلاح وتشكيل الجامعات من أجل تحسين ترتيبها في قوائم التصنيف العالمية.

- حللت الدراسة جهود الجامعة العامة بماليزيا في زيادة النشر الدولي لبحوث أساتذتها لتعزيز مكانتها العالمية في التصنيف، وما نتج عن هذه الجهود من زيادة عدد البحوث المنشورة دولياً لتلك الجامعة.
- ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على إعطاء الأولوية لنشر بحوثهم في الدوريات العالمية.

ودراسة **المعهد السويدي للبحوث Swedish institute for research** (**2010**) بعنوان: التصنيف العالمي للجامعات والتفكير لجامعة المستقبل، رؤية للتميز.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى عرض تجارب الجامعات السويدية لتطوير أدائها في ظل ما أسفرت عنه نتائج التصنيفات العالمية للجامعات، وترتيب الجامعات السويدية فيها، للوصول إلى جامعة المستقبل.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى تبني نماذج جامعة المستقبل في الجامعات السويدية في ظل هذه التصنيفات ينبغي التركيز من خلاله على العوامل التالية:
  - إجراء تعديل يمنح المزيد من الاستقلالية للجامعات.
  - وإعطاء المزيد من الحرية لتحقيق التقدم المأمول في التنافس العالمي.
  - إعطاء الجامعات المزيد من السلطة لتجديد بنيتها الداخلية الخاصة.
  - بالتزامن مع التعديل الحاصل، قُدّم نظام دعم جديد من حيث النوعية، فالجامعات التي لديها برامج شهادات ذات نوعية أفضل ستُمنح تمويلاً إضافياً.
  - ضرورة أن تقوم الوكالة الوطنية السويدية للتعليم العالي بعملية التقويم للجامعات.

ودراسة **Bloch & Press** (**2009**) بعنوان: تنافسية جامعات الأبحاث الأمريكية وتحديات صناعة المستقبل.

- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تجعل الجامعات الأمريكية قادرة على التنافس، وبلوغها ترتيب متميز في التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك من خلال فحص العمليات المتعددة التي من خلالها تلعب الجامعات دوراً أساسياً في اقتصاد الدولة، وتحتفظ بالميزة التنافسية، كما ركزت الدراسة على مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعلميات الإدارية بالجامعة، واهتمت بفحص خصائص الجامعات ودور البحث العلمي فيها، والاستراتيجيات التي تساعد على الاحتفاظ بميزة تنافسية لها.

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.
- **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:
- تتطلب قدرة الجامعات على التنافس عالمياً العديد من العوامل المهمة منها:
١. سياسات اتجاهات عامة تشجع الإبداع والابتكار.
٢. منح الجامعة الاستقلالية والحرية الفكرية لأعضائها.
٣. تنويع مصادر تمويل أبحاث الجامعات وليس فقط الاعتماد على الحكومة.
٤. قياس جودة العملية التعليمية وكافة عناصرها، وجودة البنية التحتية للجامعة، والحوافز والترقيات، ومكانة الجامعة العالمية.
٥. يعتمد نمو الجامعة على القوى الداخلية الدافعة لتحقيق التميز وهي تختلف من جامعة لأخرى.

المحور الرابع: تعليق عام على الدراسات السابقة:

فيما سبق تم عرض الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- محور دراسات تطوير السياسات التربوية لـ (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات.
- محور دراسات القدرة التنافسية في التعليم الجامعي.
- محور دراسات التصنيفات العالمية للجامعات.

ولأن الموضوع يتعلق بالتطوير فقد ارتأى الباحث عرض الدراسات السابقة مرتبةً بتسلسلٍ زمنيٍ يبدأ من الدراسات الأحدث وينتهي بالدراسات الأقدم بعض النظر عن اللغة التي كُتِبت بها، وذلك سعياً لإعطاء القارئ نظرةٌ شاملةٌ للموضوع، والوقوف به على آخر مستجداته، وما كُتِب فيه، من حيث واقعه، والتخطيط الاستراتيجي له، وأهم المتطلبات التي يحتاجها، وأبرز التحديات التي يواجهها.

لذا تم استخلاص عددٌ من النقاط الهامة من خلال قراءة الباحث وإعداده للدراسات السابقة أهمها:

- ركزت أهداف الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل على:
- واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية إما لأحد وظائف الجامعة أو جميعها.
- تطوير السياسات التربوية من خلال تحليل وثيقة سياسة التعليم الجامعي في المملكة، ومدى دقة صياغتها، وموافقتها لقضايا التطوير.
- التعريف بآليات ومتطلبات تطوير السياسات التربوية للجامعات ورفع القدرة التنافسية.

- الكشف عن التحديات التي تواجه تطوير السياسات الجامعات ورفع قدرتها التنافسية أو تحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية.
- بيان مقومات التحول إلى جامعة المستقبل أو الجامعة البحثية أو الجامعة عالمية المستوى كمدخل لتطوير سياسات الجامعات.
- بيان استراتيجيات تحسين القدرة التنافسية في الجامعات ومدى ملاءمتها لإحداث التطوير في سياسات الجامعات.
- إعطاء فكرة عامة عن الإطار المفاهيمي لكل من السياسات والقدرة التنافسية وماهيتها ومجالاتها ومؤشراتها ومعاييرها.
- بيان دور جودة عناصر العملية التعليمية (عضو هيئة التدريس، الطالب، المنهج) وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات وتحسين رتبها العالمية.
- بيان معايير أشهر التصنيفات الأكاديمية للجامعات ومدى تطبيقها في الجامعات السعودية.
- عرض بعض النماذج الدولية والمقارنة بها وبيان مدى الاستفادة منها في تطوير سياسات الجامعات وتحسين قدرتها التنافسية.
- تم رسم أهداف مجمل الدراسات في ضوء التحديات المعاصرة، أو وظائف الجامعة، أو القدرة التنافسية، أو اقتصاد المعرفة.
- تكمن الإضافة للمعرفة في بعض الدراسات من خلال تقديم تصور مقترح، أو رؤية تحليلية، أو رؤية مستقبلية، أو رؤية تربوية معاصرة.

- تنوعت فئات العينة التي طُبقت عليها الدراسات السابقة المعروضة في هذا الفصل كما يلي:

- طُبِقت أغلب الدراسات السابقة على عينة ممثلة للمجتمع، ماعدا بعض الدراسات فقد طُبقت على المجتمع بكاملة نظراً لقلة العدد،
- جميع أفراد العينات من منسوبي مؤسسات التعليم العالي، وفي دراسة واحد كان أفراد العينة من منسوبي مؤسسة التعليم العالي التقني والفني.
- تنوعت دول أفراد العينة ما بين المملكة العربية السعودية ودولة عربية وأجنبية.
- تنوعت خصائص العينة حسب الفئة ما بين أعضاء هيئة تدريس وهي الأكثر، ومشرفي كراسي بحثية، ومشرفات أقسام، وقياديين، وأعضاء مجالس لجان، ومستشارين، وخريجين.
- تنوعت فئات العينة من حيث النوع ما بين الذكور والإناث.
- تنوعت طبيعة عمل أفراد العينة ما بين حكومي وأهلي وقطاعات بحثية وإدارية وقطاعات أخرى.
- تنوعت تخصصات أفراد العينية ما بين أصول التربية، وسياسات التعليم، والبحث التربوي.

- لم تكتفِ الدراسات السابقة باستخدام أداة واحدة للحصول على المعلومات من أفراد العينة، بل تنوعت ما بين الاستبيان، وبطاقة المقابلة، والوثائق والسجلات، والأدبيات.
- استخدمت الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل مناهجاً متنوعة مثل: المنهج الوصفي بأساليب متعددة، المقارن، والوثائقي، والتحليلي، والمسحي، ودراسة الحالة.
- اتفقت الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل على تناول موضوع السياسات التربوية للجامعات، أو إحدى وظائفها، وتحسين القدرة التنافسية لها، ولكن نتائجها جاءت متفقة في بعض المجالات ومتباينة في مجالاتٍ أخرى وهي على النحو التالي:

- ضرورة تطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات وربطها بخطط التنمية وبمعايير ومتطلبات التنافسية العالمية.
- ضرورة تضمين أهداف التنافسية في رؤية ورسالة الجامعات.
- أبرز متطلبات تطوير السياسات في ضوء متطلبات القدرة التنافسية هي: استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والتحفيز المعنوي والمادي لهم، الحرص على الجودة في الخدمات والوظائف التي تقوم بها الجامعات، الاهتمام بالإبداع والابتكار والحصول على براءات الاختراع، العناية بمنظومة البحث العلمي ككل، والحث على النشر في منافذ النشر الرصينة، استكمال البنية التحتية والتكنولوجية للجامعات، العناية بالعنصر البشري تعليماً وتدريباً، بناء التحالفات والشراكات المجتمعية والبحثية، تسويق الأبحاث الجامعية، وإنشاء قاعدة بيانات للإنتاج العملي للجامعات، تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء المعايير العالمية، وإشراك القطاع الخاص والصناعي في ذلك، العناية باستكمال استقلالية الجامعات.
- أبرز التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية وتحد من قدرة الجامعات التنافسية ما يلي: غموض السياسات واللوائح المنظمة، وغيابها في بعض الأوقات، ضعف الكفاءة للخريجين، ضعف الحرية الأكاديمية في الجامعات، عدم التوازن بين القبول في التخصصات النظرية والطبية والتطبيقية، وإهمال الجانب التطبيقي على حساب الجانب النظري، وضعف الربط بحاجات سوق العمل، وضعف الدعم المادي للأبحاث، وقلة الميزانيات المخصصة للجامعات، وعدم تنوع مصادر التمويل، زيادة الطلب على التعليم الجامعي على حساب التعليم الفني والتقني، وتدني الجودة.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع نسبة كبيرة من الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل في الجوانب التالية:

- الهدف العام من الدراسة هو مناقشة موضوع السياسات التربوية للجامعات من خلال الوظائف العامة للجامعة وفي ضوء متطلبات القدرة التنافسية وتحسين رتب الجامعات في التصنيفات الأكاديمية العالمية.
- عينة الدراسة التي طُبقت عليها الدراسة الحالية هي فئة الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وهي تتفق مع كثير من العينات في الدراسات السابقة المعروضة.
- أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية هي الاستبانة، وهي الأداة المستخدمة في كثير من الدراسات السابقة التي تم عرضها.
- المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي وهو المنهج المستخدم في كثير من الدراسات السابقة التي تم عرضها.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- اهتمت الدراسة الحالية بربط تطوير السياسات التربوية للجامعات بمتطلبات القدرة التنافسية وهو الأمر الغير موجود جميع في الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة الحالية تطوير السياسات التربوية للجامعات من خلال جميع وظائف الجامعة وهو الأمر الغير موجود جميع في الدراسات السابقة.
- سعت الدارسة الحالية لتقديم استراتيجية مقترحة لموضوعها من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وهي بطبيعة الحال تختلف عن نتائج الدراسات السابقة نظراً لاختلاف متغيرات الدراسة وأهدافها وطبيعة موضوعها.

أوجه إفادة الدراسات السابقة المعروضة للدراسة الحالية:

إجمالاً، فقد أفادت الدراسات السابقة المعروضة في هذا الفصل الدراسة الحالية في عدة جوانب هي:

- تحديد عنوان الدراسة، ومشكلتها، وحدودها الموضوعية.
- تحديد أهداف الدراسة بدقة وحسب متغيرات الدراسة.
- تحديد أسئلة الدراسة بشكل دقيق وواضح.
- تحديد مصطلحات الدراسة بشكل علمي ودقيق.
- بناء الإطار النظري للدراسة، وبناء الأداة المستخدمة.
- الاطلاع على ما تضمنته من دراسات سابقة.
- اختيار المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة.
- اختيار مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة ومبررات ذلك.

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأسئلة الدراسة.
- الاطلاع على النتائج السابقة عزو بعض النتائج وتفسيرها في الدراسة الحالية.
- اقتراح الاستراتيجية المناسبة لأهداف الدراسة وموضوعها.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- خصائص أفراد العينة
- أداة الدراسة:
  - بناء أداة الدراسة
  - صدق أداة الدراسة
  - ثبات أداة الدراسة
  - تطبيق أداة الدراسة
- آلية بناء الاستراتيجية المقترحة
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

في هذا الفصل يعرض الباحث الجانب الميداني من الدراسة، والإجراءات التي قام بها لتحقيق أهداف الدراسة، والوصول للإجابة عن أسئلتها، من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعطاء نظرة شاملة لخصائص أفراد عينة الدراسة، ثم وصف لأداة الدراسة من حيث بنائها، وصدقها، وثباتها، والإجراءات الميدانية لتطبيقها، وفي نهاية الفصل يعرض الباحث تعداداً لأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها في تحليل فقرات أداة الدراسة.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها، والبيانات المراد الحصول عليها، فإن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، لبناء الاستراتيجية المقترحة للدراسة، ولإجراء الدراسة الميدانية.

ويذكر (العساف، ٢٠١٢، ١٧٩) أن المنهج المسحي – أو ما يسميه بعض علماء المنهجية بالوصفي – هو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً. وبذلك يكون البحث المسحي محاولة بحثية منظمة لتقرير وتحليل ووصف الوضع الراهن لموضوع أو ظاهرة أو نظام أو جماعة، بهدف الوصول إلى معلومات وافية ودقيقة (إبراهيم وأبو زيد، ٢٠٠٧، ٢١٦).

ويرجع استخدام هذا المنهج تحديداً في هذه الدراسة لكون هذه الدراسة من الدراسات الاجتماعية والإنسانية، ويعتقد بعض الباحثين بأن المنهج الوصفي هو الأكثر استخداماً وملاءمةً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنا كمياً بإعطاء وصفٍ رقميٍ لمقدار الظاهرة أو حجمها، أو يعبر عنها كيفياً بوصف الظاهرة وبيان خصائصها، كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو ابعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات (الصالح، ٢٠١٢أ، ٢٢٤).

مجتمع الدراسة:

بحسب موضوع الدراسة وأنها تناولت تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، فإن مجتمع الدراسة تكون وفقاً لما ذُكر في حدود البحث في الفصل الأول من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون مؤهل الدكتوراه بدراجاتها العلمية المختلفة بما في ذلك الذكور والإناث، السعوديين وغير السعوديين، في كلٍ من: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، والبالغ عددهم (٧٢٠٣) عضواً (وزارة التعليم: مركز إحصاءات التعليم العالي، ١٤٣٧/١٤٣٨هـ).

وكما هو معلومٌ فإن الجامعات السعودية الحكومية متجانسةٌ، ومتشابهة، من حيث الهياكل، والأنظمة، وبالتالي فما يسري على بعض الجامعات يمكن أن يسري على البقية، ولذا يبرر الباحث اختياره لهاتين الجامعتين للأسباب التالية جدول رقم (٩):

- تعتبران من الجامعات الحكومية الأقدم نشأة.
- تعتبران من الجامعات ذات التنوع في التخصصات، والخبرة، كما تتمتعان باكتمال البنية التحتية، والهياكل التنظيمية، والإدارية، والمالية، وتوافر المقومات بشكل أفضل من غيرهما من الجامعات السعودية الأخرى.
- الأكثر في عدد الباحثين الذين نشروا أبحاثاً علمية لعام (٢٠١٨م) في الدوريات المدرجة في شبكة العلوم (ISI) (حسن،١٩، ٣ ،٢٠١٩).
- أقدمية تواجدهما في التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية بشنغهايAcademic Ranking of World Universities, (ARWU).
- احتلالهما المراكز الأولى عربياً في التصنيفات العالمية الأكاديمية المختلفة للجامعات لعام (٢٠١٨م).
- استئثارهما بالعدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية حيث يوجد بهما ما يقارب (١٥٠٠٠) عضو هيئة تدريس ومن في حكمه، من أصل (٧٠٠٠٠) عضو هيئة تدريس في جميع الجامعات السعودية الحكومية (وزارة التعليم: مركز إحصاءات التعليم العالي، ١٤٣٧/١٤٣٨هـ).
- استئثارهما بالعدد الأكبر تقريباً من الطلاب في الجامعات السعودية الحكومية حيث يبلغ عدد طلابهما ما يقارب (٢٤٠٠٠٠) طالباً وطالبة، من أصل (١٤٢٦٠٠٠) طالب وطالبة في جميع الجامعات السعودية الحكومية (وزارة التعليم: مركز إحصاءات التعليم العالي، ١٤٣٧/١٤٣٨هـ).

وفي ضوء موضوع الدراسة الذي يتطلب خبرة، ورؤية، في المجال الأكاديمي، والإداري، والاستراتيجي، فإن الحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة، وتجيب عن تساؤلاتها، توجه نحو أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون مؤهل الدكتوراه بدراجاتها العلمية المختلفة بما في ذلك الذكور والإناث، السعوديين وغير السعوديين، بتلك الجامعتين.

جدول رقم (٩)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لعدة معايير

اسم الجامعة	النشأة	عدد الباحثين الأكثر نشراً في مجلات (ISI) لعام ٢٠١٨م	أقدمية تواجدها في التصنيف العالمي (ARWU)	الترتيب الأكاديمي العالمي للعام ٢٠١٨م				عدد أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون مؤهل الدكتوراه		المجموع
				تصنيف شنغهاي	تصنيف ويب ماتريكس	تصنيف QS	تصنيف مجلة التايمز	ذكور	إناث	
جامعة الملك سعود	١٣٧٧هـ	٢٦٢٣	٢٠٠٩م	١٠١-١٥٠	٤٢٠	٢٥٦	٥٠١-٦٠٠	٣١٠٥	٨٠٢	٣٩٠٧
جامعة الملك عبدالعزيز	١٣٨٧هـ	٢٣٦٠	٢٠١٢م	١٠١-١٥٠	٤٨٤	٢٣١	٢٠١-٢٥٠	٢٠٢٤	١٢٧٢	٣٢٩٦
المجموع								٥١٢٩	٢٠٧٤	٧٢٠٣

● الجدول من إعداد الباحث بالرجوع لمواقع إلكترونية متعددة

عينة الدراسة:

بسبب تفاوت عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الحصية بالنسبة للجامعات، وهي كما يسميها بعض علماء المنهجية بالعينة التدرجية لأن مجتمع البحث يقسم إلى فئات طِبقاً لصفاته الرئيسية، وتمثل كل فئة في العينة بنسبة وجودها في المجتمع. (العساف، ٢٠١٢، ١٠١-١٠٢). أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فقد تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبنسبة ٥٪ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل مجتمع الدراسة، وبمجموع (٣٦٠) عضواً، بحسب جدول (Morgan & Krejcie, 1970)، وبواقع (١٩٥) عضواً من جامعة الملك سعود، (١٦٥) عضواً من جامعة الملك عبدالعزيز، وتم الحصول على عددٍ من الاستجابات على النحو التالي جدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للاستجابات من الجامعات محل عينة الدراسة

م	الجامعة	المجتمع	العدد المستهدف	عدد الاستجابات التي تم الحصول عليها
١	جامعة الملك سعود	٣٩٠٧	١٩٥	١٧١
٢	جامعة الملك عبدالعزيز	٣٢٩٦	١٦٥	١٣١
الإجمالي		٧٢٠٣	٣٦٠	٣٠٢

خصائص أفراد عينة الدراسة:

من خلال توزيع أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق رقم (٤)، اتضحت مجموعة من الخصائص لأفراد عينة الدراسة، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة المتضمنة في الجزء الأول من الأداة، وهي على النحو التالي:

١/ الجامعة التي تعمل بها:

جدول رقم (١١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة التي يتم العمل بها

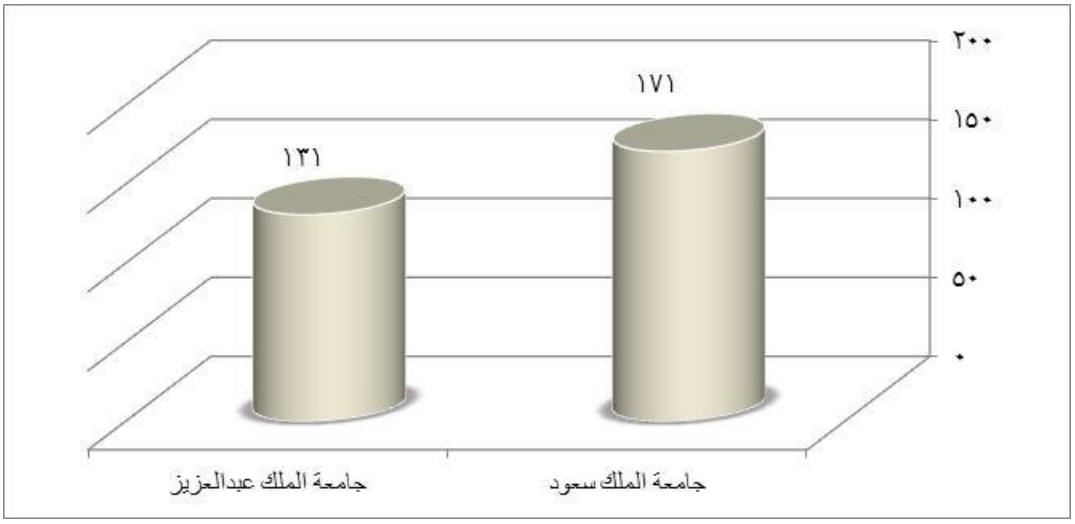
الجامعة التي تعمل بها	العدد	النسبة
جامعة الملك سعود	١٧١	٥٦,٦٪
جامعة الملك عبدالعزيز	١٣١	٤٣,٤٪
المجموع	**٣٠٢**	**١٠٠,٠٪**

يوضح الجدول رقم (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة، ويتضح أن ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة (١٧١) فرداً، وبنسبة (٥٦,٦٪) يتبعون لجامعة الملك سعود، وهي النسبة الأعلى، وهذا راجعٌ إلى أن جامعة الملك سعود أقدم نشأة، ولأن مقرها العاصمة، في حين أن هناك (١٣١) فرداً، وبنسبة (٤٣,٤٪) يتبعون لجامعة الملك عبد العزيز.

وتعكس النتيجة في جدول رقم (١١) تنوع جهات العمل لأفراد عينة الدراسة، وهو الأمر الذي يُسهِم في الحصول على بيانات أكثر تنوعاً حول تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، حيث تمتلك كل جامعة مقومات مختلفة وفقاً لإمكاناتها، وموقعها، وما لديها من رؤىً وأهداف ترغب في تحقيقها، شكل رقم (١):

شكل رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة التي يتم العمل بها



٢/ التخصص الأكاديمي:

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	العدد	النسبة
علوم إنسانية	١٨٢	٦٠,٢٪
علوم طبيعية	٦٦	٢١,٩٪
علوم طبية	٥٤	١٧,٩٪
المجموع	**٣٠٢**	**١٠٠,٠٪**

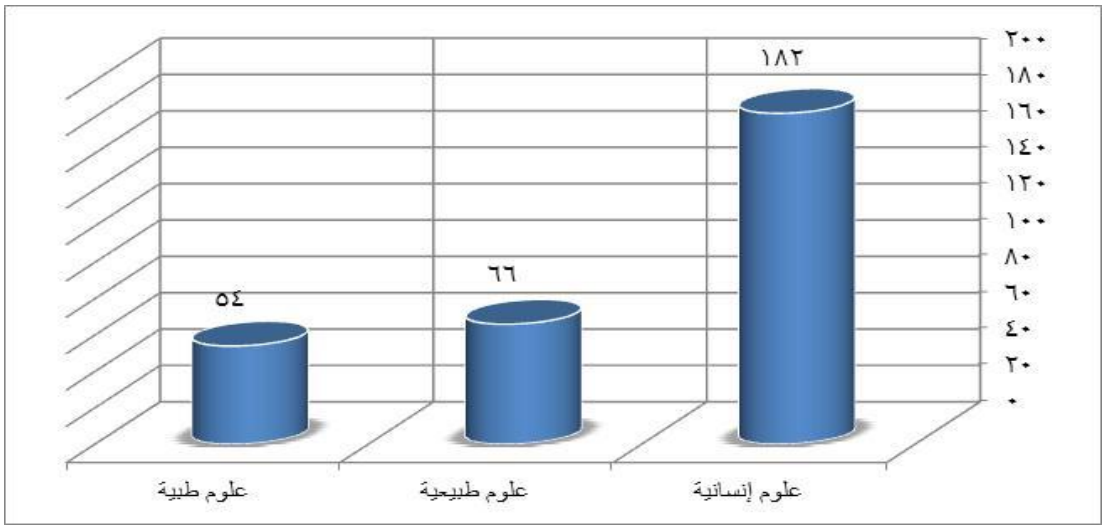
يوضح الجدول رقم (١٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي، ويتضح أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تخصصهم الأكاديمي علوم إنسانية، بعدد (١٨٢) فرداً، وبنسبة (٦٠,٢٪)، وهذا يتوافق مع نسبة الكليات والتخصصات الإنسانية في الجامعات السعودية، وأنها أكثر من غيرها من التخصصات، في حين أن هناك (٦٦) فرداً، وبنسبة (٢١,٩٪) تخصصهم الأكاديمي علوم طبيعية، و (٥٤) فرداً، وبنسبة (١٧,٩٪) تخصصهم الأكاديمي علوم طبية.

وتُشير النتيجة في جدول رقم (١٢) إلى تنوع التخصصات الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة ما بين علوم إنسانية، وطبيعية، وطبية، وهذا يُثري نتائج الدراسة، من خلال الحصول على آراء متنوعة –بناء على تنوع

التخصصات الأكاديمية- حول تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، شكل رقم (٢):

شكل رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي



٣/ الرتبة العلمية:

جدول رقم (١٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

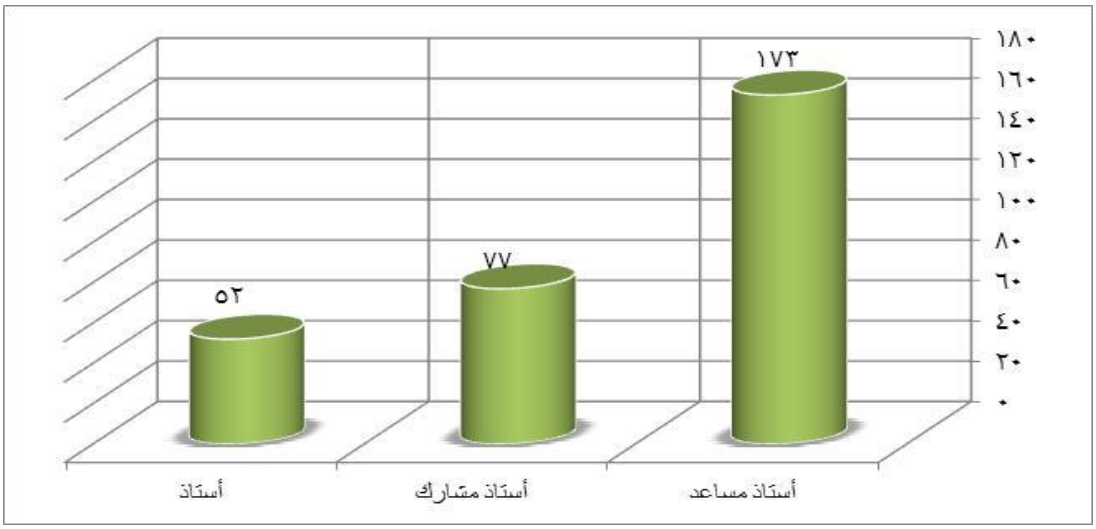
الرتبة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ مساعد	١٧٣	٥٧,٣٪
أستاذ مشارك	٧٧	٢٥,٥٪
أستاذ	٥٢	١٧,٢٪
المجموع	**٣٠٢**	**١٠٠,٠٪**

يوضح الجدول رقم (١٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، ويتضح أن ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة ممن رتبتهم العلمية أستاذ مساعد، بعدد (١٧٣) فرداً، وبنسبة (٥٧,٣٪)، وهذا الأمر طبيعي لأن هذه الرتبة هي أولى الرتب العلمية لحاملي درجة الدكتوراه في الجامعات، في حين أن هناك (٧٧) فرداً، وبنسبة (٢٥,٥٪) ممن رتبتهم العلمية أستاذ مشارك، و (٥٢) فرداً، وبنسبة (١٧,٢٪) ممن رتبتهم العلمية أستاذ.

وتعكس النتيجة في جدول رقم (١٣) تنوع الرتبة العلمية لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي الحصول على آراء أكثر تنوعاً ودقةً –بناءً على الخبرة العلمية، والنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس– حول تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، شكل رقم (٣):

شكل رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية



٤/ النوع:

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

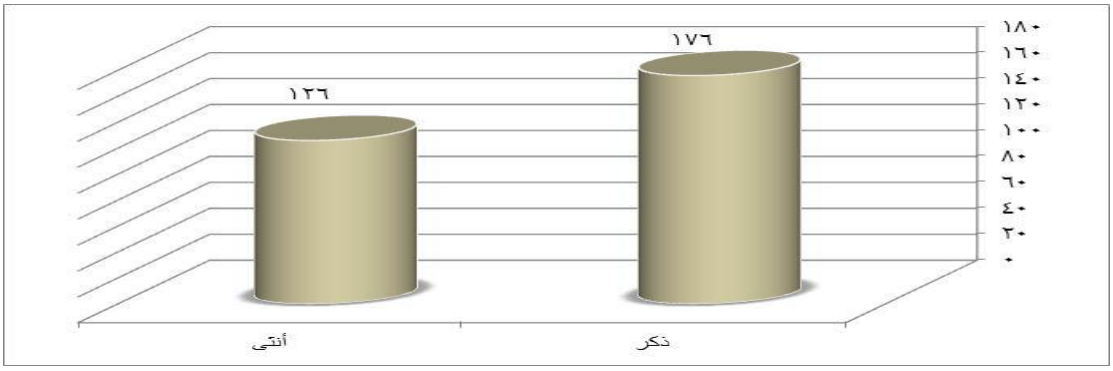
النوع	العدد	النسبة
ذكر	١٧٦	٥٨,٣٪
أنثى	١٢٦	٤١,٧٪
المجموع	**٣٠٢**	**١٠٠,٠٪**

يوضح الجدول رقم (١٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، ويتضح أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بعدد (١٧٦) فرداً، وبنسبة (٥٨,٣٪)، في حين أن هناك (١٢٦) فرداً، وبنسبة (٤١,٧٪) من الإناث، وهذه النسبة تتوافق مع عدد أعضاء هيئة التدريس من النوعين في واقع الجامعات السعودية.

وتُشير النتيجة في جدول رقم (١٤) إلى تنوع أفراد عينة الدراسة ما بين الذكور والإناث، الأمر الذي يُعطى آراءً أكثر شمولية حول تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، شكل رقم (٤):

شكل رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع



٥/ الجنسية:

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية

الجنسية	العدد	النسبة
سعودي	٢٧٢	٩٠,١٪
غير سعودي	٣٠	٩,٩٪
المجموع	**٣٠٢**	**١٠٠,٠٪**

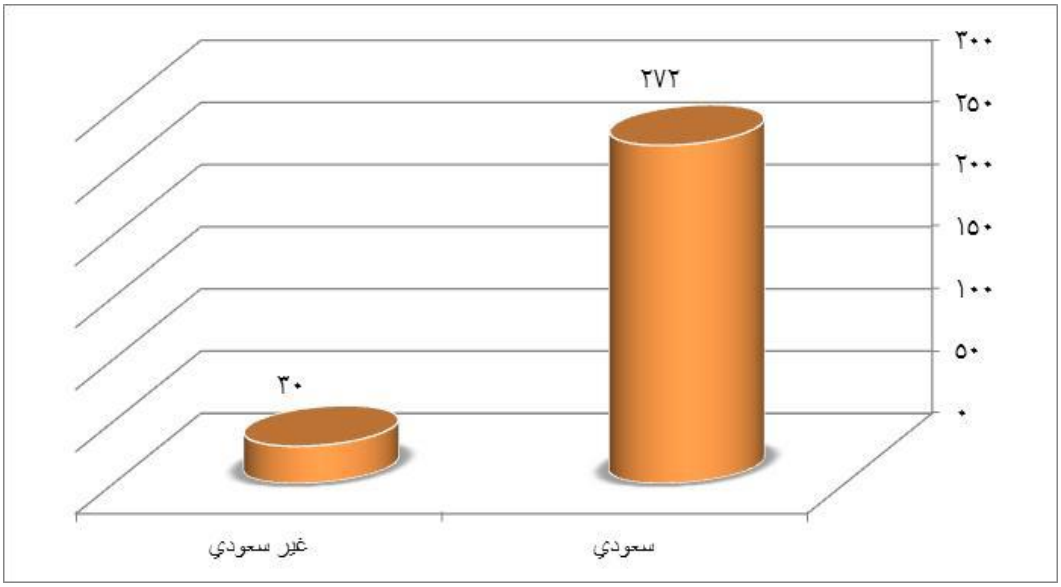
يوضح الجدول رقم (١٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية، ويتضح أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من السعوديين، بعدد (٢٧٢) فرداً، وبنسبة (٩٠,١٪)، في حين أن هناك (٣٠) فرداً، وبنسبة (٩,٩٪) من غير السعوديين، وهذا يتماشى مع خطط وزارة التعليم في سعودة جميع الوظائف الأكاديمية والاستفادة من الكفاءات الوطنية، والإبقاء على بعض الكفاءات من غير السعوديين ممن يحملون درجة الدكتوراه في بعض التخصصات النادرة أو التي لا يوجد متخصصين بها من أبناء البلد.

وتُشير النتيجة في جدول رقم (١٥) إلى أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية هم من السعوديين، وهذا يجعل نتائج الدراسة أكثر دقةً لأنهم أكثر دراية وعلماً بسياسات التعليم

وأنظمة الجامعات السعودية من غيرهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، شكل رقم (٥):

شكل رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية



٦/ سنوات الخبرة الأكاديمية:

جدول رقم (١٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الأكاديمية

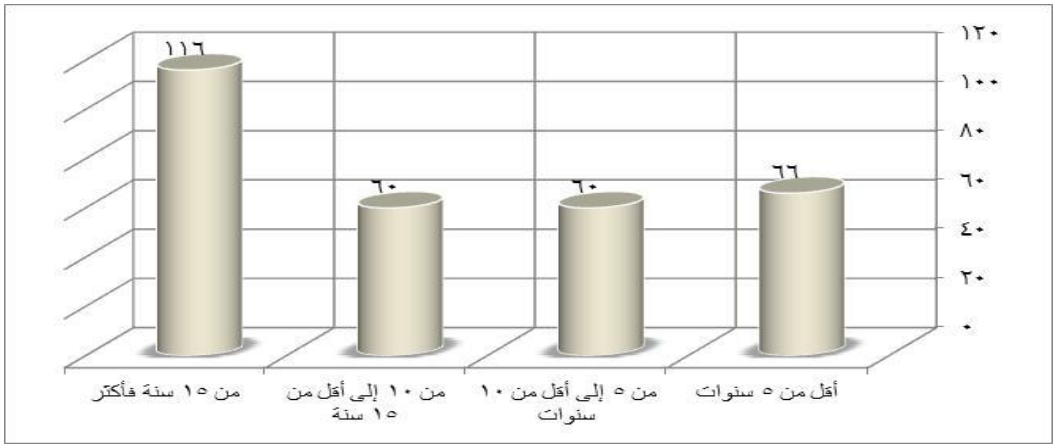
عدد سنوات الخبرة الأكاديمية	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٦٦	٪٢١,٩
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٠	٪١٩,٩
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٠	٪١٩,٩
من ١٥ سنة فأكثر	١١٦	٪٣٨,٣
المجموع	**٣٠٢**	**٪١٠٠,٠**

يوضح الجدول رقم (١٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الأكاديمية، ويتضح أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم (١٥) سنه فأكثر، بعدد (١١٦) فرداً، وبنسبة (٣٨,٣٪)، في حين أن هناك (٦٦) فرداً، وبنسبة (٢١,٩٪) ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات، وهناك (٦٠) فرداً، وبنسبة (١٩,٩٪) ممن خبرتهم الأكاديمية ما بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و (١٠ إلى أقل من ١٥ سنه).

وتشير النتيجة في جدول رقم (١٦) إلى تنوع الخبرات الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة حول تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية حيث تُعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في أراء الأفراد نحو الأشياء، شكل رقم (٦):

شكل رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الأكاديمية



أداة الدراسة (الاستبانة):

أولاً: بناء الأداة:

تهدف هذه الدراسة بشكلٍ عام إلى تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وتقديم استراتيجية مقترحة، ولذلك استخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع المعلومات للدراسة، وذلك لمناسبتها لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهدافها. فهي عبارة عن مجموعة من العبارات، أو الأسئلة المكتوبة، والمزودة بإجاباتها، أو الآراء المحتملة، ويُطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ما ينطبق من عليه منها، أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة (العساف، ٢٠١٢، ٣١٠). ولأن الاستبانة هي الأداة الأكثر ملاءمة للدراسة فقد تم الاستفادة منها للإجابة على الثلاثة الأسئلة الأولى من أسئلة الدراسة وهي:

- ما واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟
- ما التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟
- ما متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات من خلال أداة الدراسة قام الباحث قبل البدء في بناء أداة الدراسة بما يلي:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الاطلاع على الأدوات البحثية السابقة ذات العلاقة للاستفادة من الجهود السابقة للباحثين.
- كتابة محاور الاستبانة الرئيسية والفرعية اعتماداً على أسئلة الدراسة.
- كتابة عبارات الاستبانة التابعة لكل محور بناءً على الأدبيات السابقة.
- صياغة الإطار العام للاستبانة في جزأين هما:

١. **الجزء الأول للأداة:** وهو الجزء الخاص بالبيانات الأساسية لأفراد العينة، وما تتطلبه الدراسة من الخصائص الشخصية، والوظيفية، والأكاديمية، والعلمية، والمهنية، لأفراد العينة، كالنوع، والجامعة التي ينتمون إليها، والتخصص الأكاديمي، والرتبة العلمية، والجنسية، وسنوات الخبرة الأكاديمية.

٢. **الجزء الثاني للأداة:** وهو الجزء الخاص بمحاور الاستبانة، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور، يحوي كل محور على ثلاثة محاور فرعية اعتماداً على أسئلة الدراسة والسياسات التربوية التي تحاور تطورها، وهي كالتالي:

- **المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية:** وينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية هي كما يلي:
  - **أ.** واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.
  - **ب.** واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.
  - **ت.** واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.
- **المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية:** وينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية هي كما يلي:
  - **أ.** التحديات التي تواجه تطوير العملية التعليمية في الجامعات السعودية.
  - **ب.** التحديات التي تواجه تطوير البحث العلمي في الجامعات السعودية.
  - **ت.** التحديات التي تواجه تطوير خدمة المجتمع في الجامعات السعودية.
- **المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية:** وينقسم إلى ثلاثة محاور هي كما يلي:
  - **أ.** متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.

ب. متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.

ت. متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

وقد تبنى الباحث في صياغة إجابات الاستبانة الشكل المغلق للإجابة، وهي ما يحدد فيه الباحث إجابات معينة، وعلى المجيب اختيار ما يراه، أو ما يَصْدُق عليه منها (العساف، ٢٠١٢، ٣٢١). ولتسهيل تفسير النتائج تم الاختيار وفقاً لمقياس ليكرت Likert Scale خماسي الأبعاد، لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق بشدة=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة– أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥–١) ÷ ٥ = ٠,٨٠

لنحصل على التصنيف التالي، الجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤,٢١ – ٥,٠	٣,٤١ – ٤,٢٠	٢,٦١ – ٣,٤٠	١,٨١ – ٢,٦٠	١ – ١,٨٠

ثانياً: صدق الأداة:

وللتحقق من صدق أداة الدارسة والتأكد من أنها تخدم أهدفها:

١/ صدق المحكمين: تم عرضها في صورتها الأولية ملحق رقم (٢) على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال السياسات التربوية والقدرة التنافسية ملحق رقم (٣)، وأخذ آرائهم حولها، وفي ضوء توجيهاتهم واقتراحاتهم تم إجراء التعديلات عليها.

٢/ الاتساق الداخلي: قام الباحث بتجربة الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٣٨) فرداً من عينة الدراسة، وذلك للتأكد من فهمهم للعبارات، ومدى وضوحها، وأخذ مقترحاتهم عليها، وإجراء التعديلات النهائية على الأداة، حتى أصبحت في صورتها النهائية، ملحق رقم (٤)، وذلك على النحو التالي:

١/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه:

جدول رقم (١٨)

معاملات ارتباط بنود المحور الأول واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (ن=٣٨)

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
العملية التعليمية	١	٠,٦٠٥٨**	٤	٠,٦٥٥٥**	٧	٠,٨٠٩٦**
	٢	٠,٨٨٤٧**	٥	٠,٦٧١٦**	٨	٠,٨٣٨٦**
	٣	٠,٥٣٤٨**	٦	٠,٧٣٣٣**	٩	٠,٧٦٦٨**
البحث العلمي	١٠	٠,٧٨٢٣**	١٣	٠,٦٨٢٣**	١٦	٠,٥٤٧٨**
	١١	٠,٤٩٦١**	١٤	٠,٧٣٦٠**	–	–
	١٢	٠,٦٧٣٨**	١٥	٠,٤٧٢٨**	–	–
خدمة المجتمع	١٧	٠,٦٦٥٧**	١٩	٠,٨٣٨٥**	–	–
	١٨	٠,٨٥٠٥**	٢٠	٠,٧٠٩٩**	–	–

** دالة عند مستوى ٠,٠١

٢/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (١٩)

معاملات ارتباط بنود المحور الأول واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٥٨٧٧**	٦	٠,٧٢٠٠**	١١	٠,٤٣٥٩**	١٦	٠,٤٤٤٧**
٢	٠,٧٩٠٠**	٧	٠,٧٣١٤**	١٢	٠,٦٤٨٨**	١٧	٠,٦٥٧٩**
٣	٠,٥٤١٢**	٨	٠,٧٩٥٥**	١٣	٠,٦٠٧٢**	١٨	٠,٧٢١٢**
٤	٠,٦٢٤٢**	٩	٠,٧٣٩٥**	١٤	٠,٦٤٨٠**	١٩	٠,٧٦٧٢**
٥	٠,٦٢٠٦**	١٠	٠,٧٦٦٠**	١٥	٠,٤٨٠٥**	٢٠	٠,٥٢٠٠**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

٣/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٢٠)

معاملات ارتباط مجالات المحور الأول واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)

المجال	معامل الارتباط
العملية التعليمية	٠,٩٤٦٣**
البحث العلمي	٠,٩١٨٣**
خدمة المجتمع	٠,٨٧٦٣**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (١٨، ١٩، ٢٠) أن جميع عبارات وأبعاد محور " واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية " جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٨٧٦، ٠,٩٤٦)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٤/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه:

جدول رقم (٢١)

معاملات ارتباط بنود المحور الثاني التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (ن=٣٨)

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
العملية التعليمية	١	٠,٦٧٩٢**	٣	٠,٥٩٣٣**	٥	٠,٧٩٦٣**
	٢	٠,٥٢٧٠**	٤	٠,٦٠٤٠**	٦	٠,٥٢٣٢**
البحث العلمي	٧	٠,٧١٢٥**	٩	٠,٧٥١٧**	١١	٠,٥٧٦١**
	٨	٠,٧٢٤٦**	١٠	٠,٦٣٦٧**	١٢	٠,٦٤٣٧**
خدمة المجتمع	١٣	٠,٨٦٩٣**	١٤	٠,٨٢٤٠**	–	–

** دالة عند مستوى ٠,٠١

٥/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٢٢)

معاملات ارتباط بنود المحور الثاني التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٦٩٦٠**	٦	٠,٥٧٢٦**	١١	٠,٤٣٥٩**
٢	٠,٥٤٨٠**	٧	٠,٥٣٧١**	١٢	٠,٥٩١٠**
٣	٠,٤٢٣٤**	٨	٠,٧٦٣١**	١٣	٠,٥٣٢٢**
٤	٠,٤٢٩٧**	٩	٠,٦٠٢٤**	١٤	٠,٤٠٥٠*
٥	٠,٧٧٩٤**	١٠	٠,٦٢٥٠**	–	–

** دالة عند مستوى ٠,٠١

٦/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٢٣)

معاملات ارتباط مجالات المحور الثاني التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)

المجال	معامل الارتباط
العملية التعليمية	٠,٨٤٢٨**
البحث العلمي	٠,٨٨٠٨**
خدمة المجتمع	٠,٥٥٧٦**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (٢١، ٢٢، ٢٣) أن جميع عبارات وأبعاد محور " التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية " جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٥٥٧، ٠,٨٨٠)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٧/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه:

جدول رقم (٢٤)

معاملات ارتباط بنود المحور الثالث متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (ن=٣٨)

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
العملية التعليمية	١	٠,٧٧٦٩**	٣	٠,٧٢٧٥**	٥	٠,٨٢٧١**
	٢	٠,٨٣١٢**	٤	٠,٧٦٧٥**	–	–
البحث العلمي	٦	٠,٧٥٥٦**	٩	٠,٧١٨٥**	١٢	٠,٨٠٣٠**
	٧	٠,٧١٢٧**	١٠	٠,٦٧٠١**	–	–
	٨	٠,٥٩٣٧**	١١	٠,٦٣٥٥**	–	–
خدمة المجتمع	١٣	٠,٧٧٩٩**	١٥	٠,٨٢٤٥**	–	–
	١٤	٠,٧٩٧٠**	١٦	٠,٩٤٠١**	–	–

** دالة عند مستوى ٠,٠١

٨/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٢٥)

معاملات ارتباط بنود المحور الثالث متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٥١٢٣**	٥	٠,٨٥١٨**	٩	٠,٦٧٣٧**	١٣	٠,٦٢٧٩**
٢	٠,٨٨٢٧**	٦	٠,٧٤٨٣**	١٠	٠,٦٠٢٥**	١٤	٠,٧٤٢٢**
٣	٠,٤٩٧٨**	٧	٠,٧٣٣٦**	١١	٠,٦١٦٨**	١٥	٠,٨٤٢٥**
٤	٠,٧٧٦٨**	٨	٠,٤٢٦٦**	١٢	٠,٨٣٩٣**	١٦	٠,٨٦٩٩**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

٩/٢/ معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٢٦)

معاملات ارتباط مجالات المحور الثالث متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور (ن=٣٨)

المجال	معامل الارتباط
العملية التعليمية	٠,٩٠٤٣**
البحث العلمي	٠,٩٤٥٥**
خدمة المجتمع	٠,٩٢١٥**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (٢٤، ٢٥، ٢٦) أن جميع عبارات وأبعاد محور " متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية " جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٩٠٤، ٠,٩٤٥)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثالثاً: ثبات الأداة (الاستبانة):

ولمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وتطبيقها على العينة العشوائية المختارة، وحساب معامل الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، وبينها وبين المحور الذي جاءت فيه، جدول رقم (٢٧):

جدول رقم (٢٧)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات ومحاور الدراسة (ن=٣٨)

المجال/المحور	ن	معامل ثبات ألفا كرونباخ
العملية التعليمية	٩	٠,٨٨
البحث العلمي	٧	٠,٧٤
خدمة المجتمع	٤	٠,٧٦

المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية	٢٠	٠,٩٢
العملية التعليمية	٦	٠,٦٨
البحث العلمي	٦	٠,٧٦
خدمة المجتمع	٢	٠,٧٢
المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية	١٤	٠,٨٢
العملية التعليمية	٥	٠,٨٤
البحث العلمي	٧	٠,٨١
خدمة المجتمع	٤	٠,٨٦
المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية	١٦	٠,٩٣
الثبات الكلي	٥٠	٠,٩٢

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٧) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٢، ٠,٩٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية، ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات الخاصة بالاستبانة؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

رابعاً: تطبيق الأداة:

بعد الموافقة على المقترح البحثي المرفوع لعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك سعود ملحق رقم (١)، وبناء الإطار النظري للدراسة خلال فصليّ العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (٢)، ثم عرضها على المشرف لإبداء آراؤه وملاحظاته، ثم بعد ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري ملحق رقم (٣)، ومن ثم البدء في إجراءات التأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات، عن طريق التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (٣٨) فرداً، ولتخرُج لنا الاستبانة في صورتها النهائية ملحق رقم (٤)، وليبدأ الباحث بعد ذلك في الإجراءات الرسمية لتسهيل المهمة البحثية ملحق رقم (٥)، وتطبيق أداة الدراسة ميدانياً خلال فصلي العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، من خلال الجمع غير المباشر بتوزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة إلكترونياً، إما عن طريق البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس محل مجتمع الدراسة، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (الواتس آب) للرابط ذاته، وذلك بغية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الاستجابات. وتم ذلك من خلال ما يلي:

- سُحبت عينة الدراسة بنسبة (٥٪) من أعضاء هيئة التدريس محل مجتمع الدراسة، والذين تم اختيارهم عشوائياً لمعرفة استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة.
- بلغ مجموع من طُبقت عليهم أداة الدارسة في صورتها النهائية (٣٦٠) فرداً، من أعضاء هيئة التدريس محل مجتمع الدراسة.
- بلغ مجموع من يمثلون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود (١٩٥) فرداً، وبنسبة تمثيل بلغت (٥٤٪) تقريباً،
- بلغ مجموع من يمثلون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز (١٦٥) فرداً، وبنسبة تمثيل بلغت (٤٦٪) تقريباً.
- تم الحصول على إجابات مستردة بمجموع (٣٠٢) استبانةً، من إجمالي (٣٦٠) استبانةً، وبنسبة استرداد بلغت ٨٤٪ تقريباً، من مجموع عينة الدراسة.
- تم الحصول على إجابات مستردة بعدد (١٧١) استبانةً، من إجمالي (١٩٥) استبانةً، خُصصت لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وبنسبة استرداد بلغت (٨٨٪)تقريباً.
- تم الحصول على إجابات مستردة بعدد (١٣١) استبانةً، من إجمالي (١٦٥) استبانةً، خُصصت لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، وبنسبة استرداد بلغت (٧٩٪) تقريباً.

آلية بناء الاستراتيجية المقترحة:

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع وهو: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث التربوي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟ فقد تم إعداد الاستراتيجية المقترحة للدراسة من خلال عدة خطوات هي كما يلي:

١. الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية، من خلال معرفة واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث التربوي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية، والتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث التربوي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية، ومعرفة متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، وذلك من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس محل عينة الدراسة على أداة الدراسة، ملحق رقم (٤).
٢. بناء مسوَّدة الاستراتيجية المقترحة في صورتها الأولية تحت عنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية ملحق رقم (٩).
٣. عرض مسوَّدة الاستراتيجية المقترحة ملحق رقم (٩) على مجموعة الخبراء التربويين من أساتذة الجامعات ذكوراً وإناثاً لتحكيمها ملحق رقم (١٠)، تم اختيارهم مسبقاً وفقاً للشروط التالية:

- أن تكون الرتبة العلمية (أستاذ – أستاذ مشارك).
- أن يكون ذو خبرة علمية تتجاوز الخمس عشرة سنةً في التعليم الجامعي.
- أن يكون قد مارس العمل الأكاديمي في إحدى الجامعات السعودية، بالنسبة لغير السعوديين، قدر الإمكان.
- أن يكون متخصصاً من مجالات التربية بصفة عامة، والسياسات التربوية بصفة خاصة، قدر الإمكان.

٤. تعديل مسوَّدة الاستراتيجية المقترحة في صورتها الأولية وفقاً لملاحظات مجموعة خبراء الدراسة التربويين.

٥. تقديم الاستراتيجية المقترحة في صورتها النهائية.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وإجراء التحليلات الإحصائية قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها مستخدماً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social science (SPSS) وقد استعان الباحث بالأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية، للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة.

٣. معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha)، لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، ولمعرفة ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول
- تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني
- تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث
- تقديم نتيجة السؤال الرابع: الاستراتيجية المقترحة

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مُقَدِّمَة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدارسة الميدانية ومناقشتها من خلال عملية المعالجة الإحصائية للبيانات الأولية التي ادلى بها أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وذلك عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبالتالي قام الباحث بربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، وبيان مدى اتفاقها معها، ومدى اختلافها عنها.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
- التعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
- الوقوف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
- اقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

وقد حددت الدراسة محاور تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية فيما يلي:

- **المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، ويشمل ما يلي:**
  ١. واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.
  ٢. واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.
  ٣. واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.
- **المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، ويشمل:**
  ١. التحديات التي تواجه تطوير العملية التعليمية في الجامعات السعودية.
  ٢. التحديات التي تواجه تطوير البحث العلمي في الجامعات السعودية.

٣. التحديات التي تواجه تطوير خدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

- **المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، ويشمل ما يلي:**

١. متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.
٢. متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.
٣. متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١/ إجابة السؤال الأول:

ما واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل مجتمع الدراسة، على عبارات المحاور الفرعية لواقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية:

للتعرف على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٢٨):

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	تحث الجامعات أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس	ت	٦٦	١٥٨	٣٦	٣٠	١٢	٣,٧٨	١,٠٢	١
		%	٢١,٩	٥٢,٣	١١,٩	٩,٩	٤,٠			
١		ت	٦٦	١٣٥	٤٧	٣٦	١٨	٣,٦٥	١,١٣	٢

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم	%	٢١,٩	٤٤,٧	١٥,٦	١١,٩	٦,٠			
٣	تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية لتنمية عضو هيئة التدريس علمياً ومهنياً	ت	٤٢	١٦٤	٤٢	٤٢	١٢	٣,٦٠	١,٠٢	٣
		%	١٣,٩	٥٤,٣	١٣,٩	١٣,٩	٤,٠			
٥	تلزم الجامعات أعضاء هيئة التدريس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية	ت	٥٤	٨٧	٨٤	٧١	٦	٣,٣٧	١,٠٩	٤
		%	١٧,٩	٢٨,٨	٢٧,٨	٢٣,٥	٢,٠			
٢	تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية محفزة للإبداع والابتكار	ت	٣٦	١٠٠	٧٧	٧٩	١٠	٣,٢٤	١,٠٧	٥
		%	١١,٩	٣٣,١	٢٥,٥	٢٦,٢	٣,٣			
٩	تزود الجامعات الطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل	ت	١٨	٨٨	٩٠	١٠٠	٦	٣,٠٤	٠,٩٧	٦
		%	٦,٠	٢٩,١	٢٩,٨	٣٣,١	٢,٠			
٧	توازن الجامعات في الخطط التدريسية بين الجوانب النظرية والتطبيقية	ت	٢٤	٨٢	٩٠	٩٤	١٢	٣,٠٤	١,٠٣	٧
		%	٧,٩	٢٧,٢	٢٩,٨	٣١,١	٤,٠			
٨	تتفق المقررات الجامعية مع مستجدات العصر	ت	١٨	٧٥	١١٩	٧٢	١٨	٣,٠١	٠,٩٨	٨
		%	٦,٠	٢٤,٨	٣٩,٤	٢٣,٨	٦,٠			
٦	تربط الجامعات أهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة	ت	٣٠	٦٤	١٠٢	٨٨	١٨	٣,٠٠	١,٠٧	٩
		%	٩,٩	٢١,٢	٣٣,٨	٢٩,١	٦,٠			
المتوسط العام للمجال								**٣,٣٠**	**٠,٧٧**	–

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٨) أن محور واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية يتكون من (٩) عبارات، جاءت (٣) عبارات بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (٤، ١، ٣)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٦٠، ٣,٧٨)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٠٠، ٣,٣٧)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي؛ وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٣,٠٠، ٣,٧٨) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٣٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بحيادية على كل من العبارات: تُلزِم الجامعات أعضاء هيئة التدريس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية، وتتبنى الجامعات خططاً استراتيجية محفزة للإبداع والابتكار، وتزود الجامعات الطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل، كأبرز العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارات رقم (٤، ١، ٣) بالترتيب من الأول إلى الثالث بالموافقة، والعبارات رقم (٧، ٨، ٦) بالترتيب من السابع إلى التاسع بالحياد، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تحث الجامعات أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تحث أعضاء هيئة التدريس بها على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات محل مجتمع الدراسة قطعت شوطاً لا بأس به في تحقيق معايير الجودة بشكلٍ عام، وفي العملية التعليمية بشكلٍ خاص، ولأن تحقيق الجودة متطلب أساسي في الحصول على الاعتماد الاكاديمي، كما أن تلك الجامعات تُعد من الجامعات السعودية الأقدم نشأة، مما يؤكد اكتمال بنيتها التحتية، والأقدم تواجداً في معايير التصنيف العالمية، ومراعاتها للفروق الفردية بين الطلاب بالحث على التنويع في طرق واستراتيجيات التدريس يصب في جودة المنتج التعليمي، وامتلاكه للمعلومة والمهارة، مما يحقق ميزة تنافسية لمخرجات تلك الجامعات، ومن طرق التدريس المبتكرة والجديدة، استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وغيرها مما توفره الجامعات داخل قاعات الدراسة، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (**آل الحارث، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية يقومون بتطبيق مبادئ التعلم الإلكتروني في تدريس محتوى المقرر الدراسي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تُشجع أعضائها على التدريس المميز، واستخدام التدريس الإلكتروني في العملية التعليمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Rivza & Brence,2013**)، والتي أكدت على ضرورة إجراء تحسينات جادة على التعليم في الجامعات اللاتيفية، من خلال

تحسين جودة طرق وعملية التدريس ، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**أحمد وسعيد، ٢٠١٥م**)، والتي طالبت بتمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية في كلية التربية بالوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**دياب، ٢٠١٠م**)، والتي توصلت إلى أن أساليب التدريس التقليدية هي المستخدمة في الجامعات المصرية، مع عدم تفعيل تقنية الحاسب الآلي في التدريس، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن أساليب التدريس في الجامعات السعودية تقوم على الطرق التقليدية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تتبنى خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تطلع الجامعات محل مجتمع الدراسة إلى تحقيق الجودة بشكل عام في العملية التعليمية، وأن هذه الخطوة تأتي ابتداءً في اهتمام الجامعات قبل الفقرة رقم (٤)، لأن استفاؤها يعني تحقيق تلك الفقرة، ويأتي اهتمام الجامعات وتبنيها لخطط استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعليم كنتيجة لخوضها غمار التنافسية، واستيفاء ما تحتاجه من متطلبات، وكخطوة للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة لجميع اطراف العملية التعليمية البشرية والتقنية، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن أهم مجالات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام هو التميز في عملية التعليم والتعلم، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعات السعودية توفر مناخاً متميزاً يساعد على جودة التعليم ونمو المعرفة الإنسانية.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية لتنمية عضو هيئة التدريس علمياً ومهنياً" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تتبنى خططاً استراتيجية للتنمية العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان تلك الجامعات بأن عضو هيئة التدريس هو حجر الأساس في جودة العملية التعليمية التي هي بدوها تشكل القاسم المشترك بين معايير التصنيفات العالمية، ومؤشرات الاعتماد الاكاديمي، ومتطلبات القدرة التنافسية، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية

مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن وضع الجامعة لخطة استراتيجية لبرامج التنمية المهنية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس فيها من أهم عوامل تحقيق جامعة الكويت لميزة تنافسية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، التي أكدت على أهمية قيام مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتطوير الشامل للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢أ**)، والتي طالبت الجامعات الحكومية السعودية أن تقوم بتوفير برامج تطوير لأعضاء هيئة التدريس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي نادت بأن تحرص الجامعة على التطوير المهني للأكاديميين بصورة مستمرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حكيم، ٢٠١٦م**)، التي طالبت الجامعات السعودية بتوفير فرص التدريب لأعضاء هيئة التدريس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**أحمد وسعيد، ٢٠١٥م**)، والتي طالبت بأن توجد خطة للارتقاء بمهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية وخصوصاً في كلية التربية بالوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**نصر وآخرون، ٢٠١٤م**)، والتي أكدت على أنه لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لابد من توفير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Huang & Lee, 2013**)، والتي طالبت أعضاء هيئة التدريس بتحديث مهاراتهم العلمية والتقنية وتأهيلها تأهيلاً عالياً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن ضعف التأهيل المهني لبعض أعضاء هيئة التدريس يشكل تحدياً لبعض الجامعات السعودية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى عدم توافر المناخ العلمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي والذي يتيح لهم القدرة على الإبداع والابتكار.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "توازِن الجامعات في الخطط التدريسية بين الجوانب النظرية والتطبيقية" بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (١,٠٣)، مما يدل على وجود حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات توازِن في الخطط التدريسية بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مسألة تفعيل الجانب العملي للخطة الدراسة من عدمه يتوقف بالدرجة الأولى على عضو هيئة التدريس ومهارته في ذلك، ومدى اقتناعه التام

بحاجة المقرر أو الخطة الدراسية للجانب التطبيقي أو النظري، مما يخلق نوعاً من عدم اكتمال المعلومة عند بقية أعضاء هيئة التدريس عن نسبة التوازن في الجوانب النظرية والتطبيقية للخطط التدريسية، كما أن طبيعة بعض البرامج الأكاديمية أو المقررات الدراسة قد تستلزم نوعاً محدداً من جوانب الخطة التدريسية إما النظري أو التطبيقي، وهذا قد يشكل خللاً في نسبة التوازن في جوانب الخطط التدريسية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي أكدت ضرورة إحداث تغييرات على سياسات ونظم التعليم العالي من خلال التركيز في أنظمة الجامعات وسياساتها على البحوث بشقيها العلمي والنظري وزيادة استثمارها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**دياب، ٢٠١٠م**)، والتي توصلت إلى تزايد نسبة الخريجين في مجالات العلوم الإنسانية، مقابل الانخفاض في مجالات العلوم الطبيعية والتطبيقية في الجامعات المصرية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Rivza & Brence,2013**)، والتي أشارت إلى أن التأكيد على الجانب العملي من عملية التعليم هو أحد أهم عوامل زيادة القدرة التنافسية للجامعات اللاتيفية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**البربري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى انحصار التعليم الجامعي بين تخصصي الآداب والعلوم في الغالب بمؤسسات التعليم العالي في مصر، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المالكي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن مخرجات الكراسي البحثية اعتمدت على النواحي الكمية مع وجود تأخر في النواحي النوعية، إضافةً إلى أن بعض التخصصات أو المجالات الهندسية أو الإنسانية الأكثر إلحاحاً لم تؤخذ بعين الاعتبار، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الموسى، ٢٠١٩م**)، والتي توصلت إلى سيادة المناهج الكمية على الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) وقلة المناهج الكيفية، في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية بنسبة ٩٥٪ من الرسائل العلمية، إضافةً إلى إهمال تنمية الجانب التطبيقي في البحث الكيفي لدى طلاب الدراسات العليا، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Haan, 2015**)، التي توصلت إلى عدة عناصر أساسية لبناء الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ومنها الاعتماد على إنتاج المعرفة التطبيقية.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "تتفق المقررات الجامعية مع مستجدات العصر" بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٨)، مما يدل على وجود حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن المقررات الجامعية تتفق مع مستجدات العصر، ويعزو الباحث هذه النتيجة

إلى ضبابية مستجدات العصر، وسرعة تجددها، إضافة إلى عدم وجود قائمة بمستجدات العصر التي لابد أن تُضمَّن في المقررات الدراسية لدى الجامعات، كما أن مستجدات العصر هي أمر نسبي قد تُحس بأهميته بعض الجامعات وقد لا تهتم له، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة(**أحمد وسعيد ٢٠١٥**)، ودراسة (**الصالح، ٢٠١٢أ**) ، ودراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي أكدت على أهمية توافق محتوى المقررات التعليمية مع مستجدات ومتغيرات العصر، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الرويلي، ٢٠٠٩م**)، والتي أكدت على تطوير البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية والتقويم مستمر لها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن تنويع الجامعة في التخصصات الأكاديمية التي تقدمها من خلال دراسة حاجات سوق العمل من أهم عوامل تحقيق جامعة الكويت لميزة تنافسية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن تطوير وظائف الجامعة يبدأ من صياغة الأهداف الدراسية في ضوء المتغيرات المعاصرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخميسي وآخرون، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن تنافس الأقسام العلمية على المقررات بغض النظر عن فائدتها للخريج هو من أحد أهم معوقات تحقيق الجامعات العُمانية لميزة تنافسية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**دياب، ٢٠١٠م**)، والتي توصلت إلى أن انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واحتلالها لمراكز متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات، بسبب عدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في شتى المجالات الأكاديمية والبحثية.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تربط الجامعات أهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة" بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (١,٠٧)، مما يدل على وجود حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تربط أهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وضوح خطط التنمية الشاملة لدى بعض أفراد عينة الدراسة، أو عدم تشكل الصورة الذهنية لدى البعض منهم بعلاقة وضوح أهداف التدريس وضرورة ربطها بخطط التنمية الشاملة في الدولة، أو لوجود قناعة لدى البعض الآخر بأن الجامعات لا تربط أهداف التدريس بتلك الخطط، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن تطوير وظائف الجامعة يبدأ من صياغة الأهداف الدراسية في ضوء المتغيرات المعاصرة وخطط التنمية الوطنية، كما اتفقت نتيجة الدراسة

الحالية مع نتيجة دراسة (**الخميسي وآخرون، ٢٠١٨م**)، التي توصلت إلى أن ربط الخطة الاستراتيجية للجامعة برؤية السلطنة ٢٠٤٠م، هي من الفرص المهمة والمتاحة لمؤسسات التعليم العالي لتعزيز ميزتها التنافسية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى وجود تباين بين استراتيجيات الجامعات السعودية وبين استراتيجيات وزارة التعليم العالي، وبينها وبين الخطط التنموية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية:

للتعرف على واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٢٩):

جدول رقم (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٣	توجه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة	ت	٨٤	١٤٦	٤٢	٢٥	٥	٣,٩٢	٠,٩٥	١
		%	٢٧,٨	٤٨,٣	١٣,٩	٨,٣	١,٧			
١٢	تلزم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي	ت	٨٤	١٣٤	٥٤	٢٤	٦	٣,٨٨	٠,٩٧	٢
		%	٢٧,٨	٤٤,٤	١٧,٩	٧,٩	٢,٠			
١٤	تَحث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية	ت	٦٠	١١٧	٧١	٤٨	٦	٣,٥٩	١,٠٤	٣
		%	١٩,٩	٣٨,٧	٢٣,٥	١٥,٩	٢,٠			
١٦	تمتلك الجامعات قواعد بيانات محدَّثة لكافة الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الأقسام والكليات	ت	٤٢	١٠٥	٧٢	٥٤	٢٩	٣,٢٥	١,١٩	٤
		%	١٣,٩	٣٤,٨	٢٣,٨	١٧,٩	٩,٦			
١٠	تتبنى الجامعات سياسات واضحة لتفعيل مجالات البحث العلمي	ت	٣٦	١٠٥	٧٢	٧١	١٨	٣,٢٣	١,١٢	٥
		%	١١,٩	٣٤,٨	٢٣,٨	٢٣,٥	٦,٠			
١٥	تتكفل الجامعات بنفقات حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الإقليمية والعالمية	ت	٢٤	٩٩	٧٨	٨٤	١٧	٣,١٠	١,٠٧	٦
		%	٧,٩	٣٢,٨	٢٥,٨	٢٧,٨	٥,٦			
١١	تُخصّص الجامعات ميزانية كافية لدعم البحث العلمي	ت	٣٦	٤٦	٨٣	١٢٠	١٧	٢,٨٨	١,١١	٧
		%	١١,٩	١٥,٢	٢٧,٥	٣٩,٧	٥,٦			

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المتوسط العام للمجال							٣,٤١	٠,٦٩	–

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٩) أن محور واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية يتكون من (٧) عبارات، جاءت (٣) عبارات بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١٣، ١٢، ١٤)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٥٩، ٣,٩٢)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٢,٨٨، ٣,٢٥)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي؛ وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٢,٨٨ ، ٣,٩٢) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدارسة على واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٤١)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من العبارات: توجِه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة، وتُلزِم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي، وتَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل، كأبرز العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارات رقم (١٣، ١٢، ١٤) بالترتيب من الأول إلى الثالث بالموافقة، والعبارات رقم (١٠، ١٥، ١١) بالترتيب من الرابع إلى السابع بالحياد، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "تُوجِه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تُوجِه في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات بنشر

النتاج البحثي من خلال المنافذ المعترف بها عالمياً، لأن ذلك أدعى في رفع ترتيب الجامعة في نسبة الأبحاث المنشورة في المجلات المصنفة عالمياً، وأثر ذلك النشر على نسبة الإشارة لها في الأبحاث العالمية، إضافةً إلى نسبة الاقتباس، وهو الأمر الذي تُركز عليه معايير معظم التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات، مما ينعكس إيجاباً على مركز الجامعة التنافسي العالمي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠١٩م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعة تتيح الفرص أمام الباحثين لنشر بحوثهم في مجلات علمية متخصصة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تشجّع أعضاء هيئة التدريس على النشر في المجلات العلمية العالمية المتميزة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**عون وآخرون، ٢٠١٧م**)، والتي نادت بضرورة تكثيف الجهود لتشجيع النشر في المجلات العلمية العالمية الرصينة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Tie,2013**)، والتي توصلت إلى أن الجامعة العامة بماليزيا ركزت جهودها في زيادة النشر الدولي لبحوث أساتذتها، لتعزيز مكانتها العالمية في التصنيف، وما نتج عن هذه الجهود من زيادة عدد البحوث المنشورة دولياً لتلك الجامعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**نصر وآخرون، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت إلى أن من أهم عوامل تحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية هو تحفيز أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي في الدوريات العالمية ذات السمعة الأكاديمية الجيدة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن قلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً يمثل الواقع الفعلي لمتطلبات الميزة التنافسية في جامعة المنصورة.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "تلزم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تُلزِم الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التزام الجامعات بميثاق أخلاقيات البحث العلمي وما يحتويه من معايير محلية وعالمية، ولما في ذلك من ضبط لأخلاقيات الباحثين، وحماية لحقوق الملكية الفكرية للآخرين، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الباز، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى عدد من الآليات لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين في مجال البحث العلمي أهمها وجود ميثاق أخلاقي للبحث العلمي يحوي الضوابط والمعايير المحلية والدولية ذات العلاقة، كما اتفقت

نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**أحمد وسعيد، ٢٠١٥م**)، والتي أكدت على أهمية التزام الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي المحلية والعالمية، وذلك لتطوير وظائف الجامعة لتفعيل الميزة التنافسية بكلية التربية بالوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**بدوي ومصطفى، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أهمية تحسين جودة التعليم، ورفع جودة البحث العلمي، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاحتكام لمعايير ومحددات أخلاقية للبحث العلمي.

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "تَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (١,٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تَحُث باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية المعنوية، والاقتصادية، والقانونية، التي تعود على الباحثين والجامعات –على حدٍ سواء– جرَّاء الحصول على تلك البراءات الاختراعية البحثية العالمية، كما أن الحصول على تلك البراءات يُعلِي من الترتيب التنافسي للجامعات، ويزيد من حضورها البحثي العالمي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تسجيل براءات الاختراع في الجهات المختصة، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Haan, 2015**)، والتي توصلت لعدة عناصر أساسية لبناء الميزة التنافسية التي تطلُبها مؤسسات التعليم العالي من أهمها الاعتماد على إنتاج المعرفة التطبيقية، لما في ذلك من رفع سمعة وجاذبية المؤسسة التعليمية عالمياً.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "تتبنى الجامعات سياسات واضحة لتفعيل مجالات البحث العلمي" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وانحراف معياري (١,١٢)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تتبنى سياسات واضحة لتفعيل مجالات البحث العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غلبة توجه أبحاث أعضاء هيئة التدريس، وطلاب الدراسات العليا، للبحوث الكمية المسحية، على حساب البحوث التجريبية، والتطبيقية، والكيفية النوعية، وقد يرجع سبب هذه الحيادية في النتيجة إلى ضعف توجه الجامعات السعودية إلى البحوث التربوية الكيفية، وسيادة المناهج الكمية على الرسائل العلمية للماجستير

والدكتوراه وقلة المناهج الكيفية في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية بنسبة ٩٥٪ من الرسائل العلمية، وإهمال تنمية الجانب التطبيقي في البحث الكيفي لدى طلاب الدراسات العليا، وذلك كما جاء في دراسة (**الموسى، ٢٠١٩م**)، وقد يرجع السبب إلى قلة اهتمام الجامعات بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً، كما جاء في دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، وأن ذلك هو الواقع الفعلي لتوافر متطلبات الميزة التنافسية في جامعة المنصورة، وقد يرجع السبب إلى الأثر السلبي لعدم تطوير الإدارات الجامعية لسياساتها على مستقبل إنتاج البحوث وتوليد المعرفة كما جاء في دراسة (**Gunn & Mintro, 2016**)، والتي نادت بضرورة أن تؤكد سياسية التعليم العالي في أوربا على وضع السياسات الفعالة القائمة على الأدلة الصريحة لعملية تقييم البحوث الجامعية، وقد يرجع السبب إلى عدم التوازن في تفعيل كافة مجالات البحث العلمي كما جاء في دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي أكدت على أن من أبرز التغييرات المطلوبة في سياسة ونظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هو تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على البحوث بشقيها العلمي والنظري وزيادة استثمارها.

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي "تتكفل الجامعات بنفقات حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الإقليمية والعالمية" بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,١٠)، وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تتكفل بنفقات حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الإقليمية والعالمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفاوت الجامعات في الميزانيات المخصصة للبحث العلمي بشكلٍ عام، ولحضور المؤتمرات والندوات بشكلٍ خاص، وقد يرجع سبب هذا التفاوت، والحيادية في النتيجة إلى ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانيات الجامعات كما جاء في دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، وقد يرجع السبب إلى وجود قصور في طرق التمويل وإجراءات الصرف والميزانية المقررة للجامعات كما جاء في دراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، وقد يرجع السبب إلى عدم وجود خطة معلنة بالجامعات عن المؤتمرات والندوات التي ستقام خلال العام كما جاء في دراسة (**حكيم، ٢٠١٦م**)، والتي ربطت درجة توافر القدرة التنافسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز بوجد خطة دورية لعقد المؤتمرات والندوات بالجامعات، وقد يرجع سبب هذه الحيادية في النتيجة إلى عزوف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عن الحضور أو المشاركة في تلك المؤتمرات إما لعدم تفرغ أو لعدم توفر التكلفة المالية وذلك كما جاء في دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت إلى أن أهم متطلبات

تطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية تكمن في تُشجيع الجامعات السعودية لأعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة في المؤتمرات العالمية.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "تُخصّص الجامعات ميزانية كافية لدعم البحث العلمي" بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وانحراف معياري (١,١١)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تُخصّص ميزانية كافية لدعم البحث العلمي، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاعتماد على التمويل الحكومي، وعدم تنويع مصادر الدخل للجامعات كما جاء في دراسة (**دياب، ٢٠١٠م**)، و قد يرجع سبب هذه الحيادية في النتيجة لعدم منح الجامعات المزيد من الاستقلال المالي كما جاء في دراسة المعهد السويدي للبحوث (**Swedish institute for research, 2010**) ، ودراسة (**بدوي ومصطفى، ٢٠١٨م**)، وقد يرجع السبب إلى ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعات وذلك كما جاء في دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، ودارسة (**البربري، ٢٠١٦م**)، ودراسة (**الموسى، ٢٠١٩م**)، ودراسة (**Gunn & Mintro, 2016**)، ودراسة (**الباز، ٢٠١٧م**)، ودراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، وقد يرجع السبب إلى قلة الموارد المالية للجامعات وعدم الاعتماد علة مصادر أخرى كالأوقاف الجامعية كما جاء في دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، ودراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، ودراسة (**الخميسي وآخرون، ٢٠١٨م**)، ودراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، ودراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي أكدت جميعها على ضعف الموارد المالية للجامعات وضرورة زيادتها وتنويعها.

ثالثاً: واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية:

للتعرف على واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٠):

جدول رقم (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٧	تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع	ت	٩٢	١٣٥	٤٥	٢٠	١٠	٣,٩٢	١,٠١	١
		%	٣٠,٥	٤٤,٧	١٤,٩	٦,٦	٣,٣			
٢٠	تقدم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع	ت	٦٦	١٣٤	٦٠	٣٠	١٢	٣,٧٠	١,٠٤	٢
		%	٢١,٩	٤٤,٤	١٩,٩	٩,٩	٤,٠			
١٨	تعتمد الجامعات لوائح تنظيمية لبرامج متنوعة للتعليم المستمر	ت	٤٨	١٠٥	٧٨	٦٠	١١	٣,٣٩	١,٠٨	٣
		%	١٥,٩	٣٤,٨	٢٥,٨	١٩,٩	٣,٦			
١٩	تعتمد الجامعات خططاً استراتيجية لبرامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع	ت	٣٦	١٠٥	٦٠	٧٨	٢٣	٣,١٨	١,١٧	٤
		%	١١,٩	٣٤,٨	١٩,٩	٢٥,٨	٧,٦			
المتوسط*العام للمجال								**٣,٥٥**	**٠,٨٥**	**-**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٠) أن محور واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية يتكون من (٤) عبارات، جاءت عبارتان بدرجة استجابة "موافق"، وهما العبارتين رقم (١٧ ، ٢٠)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٠، ٣,٩٢)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,١٨، ٣,٣٩)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٣,١٨ ، ٣,٩٢) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٥٥)، بانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من العبارات: تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع، تُقدِم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل كأبرز العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارات رقم (١٧، ٢٠) بالترتيب من الأول إلى الثاني بالموافقة، والعبارات رقم (١٨، ١٩) بالترتيب من الثالث إلى الرابع بالحياد، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي "تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (١,٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن رؤية الجامعات ورسالتها تتضمن التزاماً بخدمة المجتمع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات بالوظيفة الثالثة، والدور الرئيسي الهام لها في التنمية المستدامة للمجتمعات، ونشر العلم والمعرفة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن من أهم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام هي أن تتضمن رؤية ورسالة الجامعة التزاماً بخدمة المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تضع خطة استراتيجية لأعضاء هيئة التدريس وتشجعهم على خدمة المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل (**حارث، ٢٠١٦م**)، والتي نادت بأن تقوم الجامعات السعودية بإعداد خطة للبحث العلمي وفقاً لاحتياجات المجتمع، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Gunn & Mintro, 2016**)، والتي توصلت إلى أنه لكي يحدث التغيير في سياسة التعليم العالي في أوروبا لابد أن تُضمِّن الجامعات في رؤيتها الإسهام الفعال في تحقيق مستقبل الوطن الاقتصادي، والرفاه الاجتماعي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن إعداد خطة استراتيجية لخدمة المجتمع بما يتفق مع احتياجاته ومع متطلبات العصر من أهم المقترحات التطويرية لتطوير وظائف الجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "تقدم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وانحراف معياري (١,٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تقدم الخدمات الاستشارية للمجتمع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى استشعار الجامعات لأهمية دورها كمصدر للمعرفة، وكبيوت للخبرة، في تقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع المختلفة وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تستفيد من أعضاء هيئة التدريس في تقديم استشارات لقطاعات الأعمال المختلفة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الباز، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت لعدد من الآليات لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين في مجال البحث العلمي من أهمها الإسهام في تقديم الاستشارات الفنية

والمتخصصة للمؤسسات العامة والخاصة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**آل حارث، ٢٠١٦م**)، والتي أكدت على أن تقوم الجامعات السعودية بتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع وأفراده، وذلك لتطوير وظائف الجامعات السعودية وصولاً لجامعة المستقبل، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي توصلت إلى أهم متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية وهو أن تعمل الجامعات الحكومية السعودية على تقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعات السعودية توفر الخدمات الاستشارية لمؤسسات المجتمع.

- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي "تعتمد الجامعات لوائح تنظيمية لبرامج متنوعة للتعليم المستمر" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٣٩)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تعتمد لوائح تنظيمية لبرامج متنوعة للتعليم المستمر، ويعزو الباحث هذه الحيادية في النتيجة إلى ندرة وجود لوائح موحدة ومنظمة لبرامج التعليم المستمر مما أدى إلى تعددها وتباينها في بعض الجامعات، وذلك تبعاً لظروف كل جامعة، والبيئة المحيطة بها، وحاجات المجتمع المحلي، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تشجع أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المجتمع، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي أكدت على عدد من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها من أهمها تقديم برامج تدريبية لمهن مطلوبة في المجتمع، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي أكدت على أهم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام وهو وجود خطة للأنشطة المجتمعية السنوية، مع تنوع الأنشطة المجتمعية المشاركة فيها الجامعات، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**آل حارث، ٢٠١٦م**)، والتي أكدت على أن تقوم الجامعات السعودية بتوفير فرص التدريب لجميع أفراد المجتمع من خلال التعليم المستمر، وتطوير برامج التدريب لمسايرة ما يستجد من معارف، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي توصلت إلى أهم متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية وهو أن تعمل الجامعات الحكومية السعودية على توفير التعليم المستمر لأفراد المجتمع، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية

مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعات السعودية توفر برامج مناسبة للتعليم المستمر.

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي "تعتمد الجامعات خططاً استراتيجية لبرامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع" بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بواقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات تعتمد خططاً استراتيجية لبرامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخزاعلة، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعة الهاشمية بالأردن تعمل على إقامة مسابقة سنوية مفتوحة للبحث التربوي يشارك فيها كل قطاعات المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي أكدت على أهم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام وهو وجود خطة للأنشطة المجتمعية السنوية، مع تنوع الأنشطة المجتمعية المشاركة فيها الجامعات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي أكدت على أن أهم متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية يتمثل في وجود خطة استراتيجية معلنة لخدمة المجتمع.

تعليق عام على المحور:

من خلال العرض السابق لواقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية جاءت نتائجها على النحو التالي، الجدول رقم (٣١):

جدول رقم (٣١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
خدمة المجتمع	٣,٥٥	٠,٨٥	١
البحث العلمي	٣,٤١	٠,٦٩	٢
العملية التعليمية	٣,٣٠	٠,٧٧	٣
الدرجة الكلية لواقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية	**٣,٣٩**	**٠,٦٨**	**-**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣١) أن محور واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية يتضمن ثلاثة مجالات، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها (خدمة المجتمع، البحث العلمي، العملية التعليمية)، حيث جاء مجالين بدرجة استجابة "موافق" وهما على التوالي (خدمة المجتمع، البحث العلمي)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٤١، ٣,٥٥)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح وبين (٣,٤١، ٤,٢٠)، في حين جاء مجال واحد بدرجة استجابة "محايد" وهو العملية التعليمية، وبمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات محور واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بين (٣,٣٠ ، ٣,٥٥)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع السياسات التربوية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٣١) أن واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، حيث جاء مجال خدمة المجتمع بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي عام (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، يليه مجال البحث العلمي، بمتوسط حسابي عام (٣,٤١)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وأخيراً يأتي مجال العملية التعليمية كأقل السياسات التربوية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي عام (٣,٣٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٧).

وبشكلٍ عام أشارت نتائج مجالات محور واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس محل عينة الدراسة على بعض مظاهر التطوير في السياسات التربوية في الجامعات السعودية والتي بدورها تؤدي إلى تحقيقها لبعض متطلبات القدرة التنافسية ومن تلك المظاهر: تَحُث الجامعات أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس، وتتبنى الجامعات خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم، وتتبنى الجامعات خططاً استراتيجية لتنمية عضو هيئة التدريس علمياً ومهنياً، وتوجِه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة، وتُلزِم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي، وتَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية، وتتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع، وتُقدِم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع.

٢/ إجابة السؤال الثاني:

ما التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل مجتمع الدراسة، على عبارات المحاور الفرعية للتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية:

للتعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٢):

جدول رقم (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات	ت	١٠٠	١١٨	٦٠	١٨	٦	٣,٩٥	٠,٩٧	١
		%	٣٣,١	٣٩,١	١٩,٩	٦,٠	٢,٠			
٤	تَجَدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة	ت	٨٢	١٥٤	٣٦	١٨	١٢	٣,٩١	٠,٩٩	٢
		%	٢٧,٢	٥١,٠	١١,٩	٦,٠	٤,٠			
٢	نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات	ت	١٠٥	٨٩	٧٢	٣٠	٦	٣,٨٥	١,٠٧	٣
		%	٣٤,٨	٢٩,٥	٢٣,٨	٩,٩	٢,٠			
٦	زيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية	ت	٧٧	١٢٤	٧١	٢٤	٦	٣,٨٠	٠,٩٧	٤
		%	٢٥,٥	٤١,١	٢٣,٥	٧,٩	٢,٠			
٣	ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها	ت	٧٧	١٤١	٤٢	٢٤	١٨	٣,٧٨	١,١٠	٥
		%	٢٥,٥	٤٦,٧	١٣,٩	٧,٩	٦,٠			

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥	ضبابية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص	ت	٨٣	١١٨	٥٩	٣٠	١٢	٣,٧٦	١,٠٨	٦
		%	٢٧,٥	٣٩,١	١٩,٥	٩,٩	٤,٠			
المتوسط العام للمجال								**٣,٨٤**	**٠,٧٣**	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٢) أن محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية يتكون من (٦) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١، ٤، ٢، ٦، ٣، ٥)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٦، ٣,٩٥)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح (٣,٤١، ٤,٢٠)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٨٤)، بانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من العبارات التالية: قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات، وتجَدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة، ونقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات، وزيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية، وثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها، وضبابية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص).

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل، كأبرز التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارات رقم (١، ٤، ٢، ٦، ٣، ٥) بالترتيب من الأول إلى السادس بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعلمية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأصل الذي بُنيَت عليه لوائح وأنظمة الجامعات السعودية هو وثيقة التعليم في المملكة العربية السعودية، الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٧٧٩، وتاريخ ١٦-١٣٨٩/٩/١٧هـ،

قبل قُرابة الخمسين عاماً، ولم يُجْرَ عليها أي تعديل، أو تطوير، لتواكب التغيرات ومستجدات العصر، والتحديات التي طرأت على المجتمع السعودي، وعلى العالم أجمع، خاصةً في مجال التعليم، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخبراني، ٢٠١٥م**)، والتي توصلت إلى أن سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى إعادة نظر في الصياغة وآلياتها، لوجود إشكالية كبيرة في بنية النصوص لبعض موادها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المنقاش، ٢٠٠٦م**)، والتي توصلت إلى أن وثيقة سياسة التعليم في المملكة وضعت قبل أكثر من أربعة وثلاثين عاماً، ولم يجرِ عليها أي تعديل، أو تطوير، لتلبي التغيرات والتحديات التي طرأت على المجتمع السعودي، وعلى العالم أجمع، خاصةً في مجال التعليم، إضافة إلى وجود بعض المشاكل في بنية النصوص لبعض البنود في صياغة السياسة التعليمية، والتي تحتاج لإعادة صياغة ليسهل فهمها وتطبيقها، كما أن سياسة التعليم السعودي لم تتوافق مع المعايير الدولية والتوجهات العامة للسياسات التعليمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخميسي وآخرون، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى بعض التحديات التي تواجه تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي العُماني من أهمها غياب المعايير الوطنية الموحدة لجودة العملية التعليمية والبحث العلمي والتطوير، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المالكي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الكراسي البحثية في الجامعات السعودية ولها دورٌ هام في رفع تصنيف الجامعات السعودية هو تباين لوائح الكراسي البحثية، مما يؤثر في تطوير السياسات وضبط الإجراءات بالجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**البربري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى بعض إشكاليات تطوير التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، والتي تمثلت في غموض السياسات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي المصري، مع عدم تنفيذ بعض السياسات والاستراتيجيات.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تَجَدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعلمية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تَجَدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية مواكبة متطلبات وحاجات سوق العمل المتجددة بفعل العولمة، مما يشكل ضغطاً وتحدياً كبيراً للجامعات يتطلب سرعة المواكبة في تعديل بعض البرامج، والتخصصات، والخطط، والاستراتيجيات، إضافة إلى استحداث برامج وتخصصات

جديدة وبمواصفات عصرية، ومعايير ذات مرونة عالية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى عدد من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وتحد من تحسين قدرتها التنافسية، ومن أهمها سرعة وحِدَّة التغيرات في البيئة الخارجية، ثقافية، وسياسية، واقتصادية، وغيرها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الحوت وآخرون، ٢٠١٥م**)، والتي توصلت إلى عوامل تزايد حِدة المنافسة بين الجامعات ومنها العولمة وتدويل التعليم الجامعي، واقتصاد ومجتمع المعرفة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت ومنها تنويع الجامعة في التخصصات الأكاديمية التي تقدمها من خلال دراسة حاجات سوق العمل.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعلمية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية رفع الوصاية عن الجامعات وإعطاؤها الحرية لقيادة عجلة التنمية من خلال اكتمال استقلالها مالياً، واكاديمياً، وتشريعياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المعهد السويدي للبحوث (**Swedish institute for research, 2010**)، والتي توصلت الدراسة إلى أن تبني نماذج جامعة المستقبل في الجامعات السويدية في ظل التصنيفات العالمية للجامعات ينبغي التركيز من خلاله على إجراء تعديل يمنح المزيد من الاستقلالية للجامعات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أهم المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها ومنها التأكيد على الاستقلالية والحركية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**بدوي ومصطفى، ٢٠١٨م**)، والتي أكدت على أهمية الاستقلال المؤسسي للجامعات تنظيمياً، ومالياً، وأكاديمياً، في بناء ميزة تنافسية للجامعات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Bloch & Press, 2009**)، والتي توصلت إلى أن قدرة جامعات الأبحاث الأمريكية على التنافس عالمياً تتطلب العديد من العوامل المهمة منها منح الجامعة الاستقلالية والحرية الفكرية لأعضائها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Jeonjwoo, 2013**)، والتي

توصلت إلى أفكار ومقترحات لإنشاء جامعات على الطراز العالمي في البدان النامية ومن أهمها الاستقلال المؤسسي، وتنمية الموارد البشرية داخل وخارج الجامعة.

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "زيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية" بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعلمية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن زيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة وعي المجتمع بأهمية التخصصات النوعية في التنمية أولاً، وفي توفر الوظائف المستقبلية للحاصلين على مؤهلات في التخصصات النوعية ثانياً، وللمكانة الاجتماعية التي يحظى بها أصحاب تلك التخصصات ثالثاً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن أبرز التحديات التي تواجه سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هو الطلب المتنامي على التعليم الجامعي، وتكمن أبرز التغييرات المطلوبة في سياسة ونظم التعليم العالي في تحقيق المرونة القصوى في التكتلات التعليمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي من أبرز التحديات التي تواجه تطوير وظائف الجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعلمية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (١,١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقنية المعلومات والاتصالات هي لغة العصر، وإجادة التعامل معها أصبح ضرورة حتمية تتطلبها الحياة المعاصرة، وهو الأمر الذي يشكل تحدياً لتطوير سياسات الجامعات لوجود بعض القوى البشرية في الجامعات لا يجيد استخدام تلك التقنية، ولدية مقاومة للتغير بسبب استخدامها، إضافة إلى الكُلفة الباهظة لتوفير البنية التحتية التي تسهم في تفعيها في الجامعات مما يتطلب ميزانيات خاصة وتأهيل خاص، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى بعض التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في

الجامعات السعودية وتحد من تحسين قدرتها التنافسية ومنها التحول نحو العولمة في التعليم واستخدام التقنية الحديثة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى بعض التحديات التي تواجه التغيير في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ومنها مواكبة التقدم العالمي في مجال المعرفة واستثمارها.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "ضبابية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص" بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعلمية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضبابية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصائغ وبادخن، ٢٠١٣م**)، والتي أكدت على ضرورة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز من خلال تركيز أهداف الجامعة على احتياجات سوق العمل، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى بعض التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية وتحد من تحسين قدرتها التنافسية ومنها سرعة وحِدّة التغيرات في البيئة الخارجية، ثقافية، وسياسية، واقتصادية، وغيرها. مما يشكل تحدياً كبيراً يواجه الجامعات من أجل تحديد حاجات ومهارات سوق العمل بعد كل موجة تغيير تعصف بالمجتمع.

ثانياً: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية:

للتعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٣):

جدول رقم (٣٣)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٢	تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات	ت	٨٩	١٤٧	٣٦	٢٤	٦	٣,٩٦	٠,٩٥	١
		%	٢٩,٥	٤٨,٧	١١,٩	٧,٩	٢,٠			
٧	ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية	ت	٩٤	١١٨	٥٤	٢٤	١٢	٣,٨٥	١,٠٧	٢
		%	٣١,١	٣٩,١	١٧,٩	٧,٩	٤,٠			
٩	ضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص	ت	٨٢	١٣٦	٤٨	٢٤	١٢	٣,٨٣	١,٠٤	٣
		%	٢٧,٢	٤٥,٠	١٥,٩	٧,٩	٤,٠			
١١	ارتفاع سقف معايير النشر في مجلات ISI	ت	٩٠	١١٨	٥٣	٣٠	١١	٣,٨١	١,٠٨	٤
		%	٢٩,٨	٣٩,١	١٧,٥	٩,٩	٣,٦			
٨	تنويع مصادر الدخل للجامعات	ت	٨٨	١٠٦	٦٦	٣٢	١٠	٣,٧٦	١,٠٩	٥
		%	٢٩,١	٣٥,١	٢١,٩	١٠,٦	٣,٣			
١٠	ضعف الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي	ت	٧٧	١١٢	٧٧	٢٤	١٢	٣,٧٢	١,٠٥	٦
		%	٢٥,٥	٣٧,١	٢٥,٥	٧,٩	٤,٠			
المتوسط العام للمجال								**٣,٨٢**	**٠,٧٤**	–

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٣) أن محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية يتكون من (٦) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١٢، ٧، ٩، ١١، ٨، ١٠)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٢، ٣,٩٦)، من أصل (٥,٠٠) دراجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٨٢)، بانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا يدل على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من العبارات التالية: تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات، وضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية، وضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص، وارتفاع سقف معايير النشر في مجلات ISI، وتنويع مصادر الدخل للجامعات، وضعف الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل، كأبرز التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارات رقم (١٢، ٧، ٩، ١١، ٨، ١٠)

بالترتيب من الأول إلى السادس بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى درجة المركزية الشديدة، والبيروقراطية التي تعاني منها الجامعات السعودية، مما يشكل تحدياً أمام تطوير منظومة البحث العلمي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الموسى، ٢٠١٩م**)، والتي توصلت إلى أن صعوبة حصول الأستاذ الجامعي على دعم مادي للبحث العلمي الكيفي من التحديات التي تحد من تفعيل البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الباز، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت لعدة آليات لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين في مجال البحث العلمي ومن أهمها السرعة في إجراءات تمويل المشاريع البحثية والخطة الزمنية للبت بها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصائغ وبادخن، ٢٠١٣م**)، والتي أكدت على ضرورة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز من خلال تسهل الجامعة إجراءاتها لكل ذوي العلاقة.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قصور منظومة البحث العلمي ككل في التنسيق بين الجامعات السعودية، وعدم وضوح الرؤية والذي تمثل في ضعف التواصل والتعاون البحثي بين الجامعات والتبادل للخبرات البحثية، ومحدودية تعميم التجارب البحثية بين الجامعات، إضافة إلى محدودية عمل المراكز البحثية خصوصاً فيما يتعلق بالبحوث الإنسانية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى عدد من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

السعودية وتحد من تحسين قدرتها التنافسية من أهمها ضعف في علاقات الجامعات السعودية سواءً على المستويات المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وفي التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات السعودية أنفسها، وبينها وبين المؤسسات الصناعية محلياً وعالمياً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، والتي أكدت على ضرورة التعاون بين المراكز البحثية المحلية والدولية للاستفادة من خبراتها واستثمارها في توظيف البحوث العلمية من أجل تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات السعودية لتحقيق ميزة تنافسية عالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**آل الحارث، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أن تفعيل التبادل المعرفي مع مراكز البحوث المحلية والعالمية يشكل أهمية كبيرة في تطوير وظائف الجامعات السعودية للوصول إلى جامعة المستقبل، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢أ**)، والتي أكدت على عقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث الأخرى، والقطاع الخاص لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**نصر وآخرون، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت لعدد من الإجراءات لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية ومن أهمها تفعيل اتفاقيات التعاون العلمي بين الجامعات السعودية وجامعات الدول المتقدمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Huang & Lee, 2012**)، والتي توصلت إلى أنه ينبغي على مؤسسات التعليم العالي إقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية فيما بينها للوصول إلى الموارد الشحيحة، أو الوصول إلى أسواق جديدة.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "ضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (١,٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف التواصل بين الجامعات بمراكزها البحثية والقطاع الخصاص، وضعف اتفاقيات التعاون بينهما، مما أدى إلى اعتماد كل منهما على مواردة وقدراته في المجالات البحثية، وقد يرجع ذلك لضعف قوانين حماية الملكية الفكرية والبحثية، مما تسبب في إحجام كل منهما عن بناء الشراكات مع الآخر، وقد يرجع السبب إلى ضعف ثقافة الشراكة نفسها لدى كلٍ من الطرفين لعدم وجود برامج مشتركة بينهما، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي،**

٢٠١٨م)، والتي توصلت إلى أن ضعف السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعات وبين القطاعات الإنتاجية في المجتمع من معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الدغيلبي، ٢٠١٨م**) والتي أكدت على بناء شراكات وتحالفات مع مؤسسات المجتمع محلياً وعالمياً من أجل التحول نحو الجامعة البحثية في الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**البربري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أن ضعف الشراكة الصناعية من التحديات التي تؤثر على تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من سنغافورة وماليزيا ، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشهوان وآخرون، ٢٠١٣م**)، والتي توصلت إلى أن ضعف الشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية من التحديات التي تؤثر على مدى توافق سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع قضايا تطوير التعليم الجامعي الحديثة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الرويلي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى ضعف الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال تطوير مهارات الطلاب.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "ارتفاع سقف معايير النشر في مجلات ISI" بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨١)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ارتفاع سقف معايير النشر في مجلات ISI من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام مجلات ISI بمعايير الجودة البحثية، وضرورة استيفاء الأبحاث المقدمة لتلك المعاير، وقد يكون سقف معايير النشر في مجلات ISI غير مرتفع بالدرجة التي لا يمكن معها النشر ولكن قد يكمن الخلل في نقص جودة بعض الأبحاث الجامعية السعودية المقدمة للنشر والتي لا ترتقِ للمعايير التي تبنتها تلك المجلات، وقد يكمن الخلل في انحياز أغلب المجلات المفهرسة دولياً للغة الإنجليزية مما يقلل قيمة الأبحاث باللغات الأخرى كما جاء في دراسة (**المالكي، ٢٠١٨م**)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن الافتقار للمعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية، وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً من التحديات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي

توصلت إلى بعض التحديات التي تواجه تطوير وظائف الجامعات السعودية منها تعقد إجراءات الموافقة على نشر البحوث العلمية.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "تنويع مصادر الدخل للجامعات" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تنويع مصادر الدخل للجامعات من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضرورة تنوع مصادر دخل الجامعات وعدم الاكتفاء بالتمويل الحكومي، وهو الأمر الذي يشكل تحدياً للجامعات السعودية لعدم وجود مصادر تمويلية أخرى وذلك لضعف الاستغلال الأمثل لاقتصاد المعرفة وإنتاجها، وضعف الاستفادة من تسويق الأبحاث العلمية، وضعف الاعتماد على الأوقاف الجامعية، إضافةً إلى ضعف تجاوب القطاع الخاص في تمويل الجامعات أو بعض مشاريعها البحثية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى وجود قصور في طرق التمويل وإجراءات الصرف والميزانية المقررة للجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخزاعلة، ٢٠١٧م**)، والتي أكدت على أن الجامعة الهاشمية بالأردن تعمل على إنشاء صندوق لدعم البحث التربوي، يشارك فيه أعضاء من المؤسسات الاجتماعية ورجال الأعمال، إضافةً إلى تسويق واستثمار البحوث التربوية بما يحقق العائد المادي والعلمي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**دياب، ٢٠١٠م**)، والتي توصلت إلى عدد من التحديات التي تواجه تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية منها الاعتماد على التمويل الحكومي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت لعدد من التحديات التي تواجه التغيير في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية منها إيجاد مصادر بديلة للتمويل.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "ضعف الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي" بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الأوقاف الجامعية في دعم ميزانية

الجامعات عامة والبحث العلمي خاصة، ويكمن التحدي في ذلك لغياب ثقافة الأوقاف في بعض الجامعات، أو عدم استثمارها بالشكل الأمثل، إما لعدم وجود مستثمرين، أو لعدم جاهزية للتشغيل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن ضعف البحث عن مصادر بديلة للتمويل من خلال الأوقاف، والكراسي البحثية، يؤثر بصورة سلبية على إحداث التغييرات المطلوبة في سياسات ونظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية:

للتعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاء النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٤):

جدول رقم (٣٤)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٣	تنوع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية	ت	٨٣	١٣٥	٥٤	٢٤	٦	٣,٨٨	٠,٩٧	١
		%	٢٧,٥	٤٤,٧	١٧,٩	٧,٩	٢,٠			
١٤	ضـــعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر	ت	٧٧	١٢٣	٦٦	٢٤	١٢	٣,٧٦	١,٠٥	٢
		%	٢٥,٥	٤٠,٧	٢١,٩	٧,٩	٤,٠			
المتوسط العام للمجال								**٣,٨٢**	**٠,٨٣**	**–**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٤) أن محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية يتكون من عبارتين، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهما العبارتان رقم (١٣، ١٤)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٦، ٣,٨٨)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٨٢)، بانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وذلك تمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من العبارات التالية: تنوع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية، وضعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل كأبرز التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارتان رقم (١٣، ١٤)، بالترتيب من الأول إلى الثاني بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "تنوع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تنوع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التغير هو سمة العصر الحالي، وأن ما تفرزه العولمة من مستجدات ثقافية واجتماعية تتلقاها بعض المجتمعات بالقبول، تؤدي إلى ظهور حاجات جديدة ومتنوعة تتطلب من الإشباع، وهذا يشكل تحدياً للجامعات في مواكبة تلك التغيرات المتجددة بالبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة، والمؤتمرات والندوات الخاصة، وذلك من خلال حصر تلك التغيرات وما يقابلها من حاجات، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى عدد من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية وتحد من تحسين قدرتها التنافسية ومنها سرعة وحِدَّة التغيرات في البيئة الخارجية، ثقافية، وسياسية، واقتصادية، وغيرها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخزاعلة، ٢٠١٧م**)، والتي أكدت على أن الجامعة الهاشمية بالأردن تعمل على حصر نتائج البحوث التربوية التي أُجريت على المشكلات الواقعية، وتحديد توصياتها الإجرائية، وإمكانية الاستفادة منها. وهذا يدل على مواكبة الجامعة للتغيرات الثقافية والاجتماعية التي تطرأ على المجتمع بين الحين والآخر، والعمل على حصرها واتخاذ الإجراءات المناسبة معها.
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "ضعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا يدل على أن

هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر من التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف ثقافة المجتمع في إدراك أهمية برامج التعليم المستمر للأفراد، وتختلف هذه الثقافة مجتمع لآخر، ومن جامعة لأخرى، وقد يكون السبب فضعف الإقبال ناجمٌ عن ضعفٍ بعض برامج التعليم المستمر، سواءً على مستوى نوعية البرامج، أو المادة العلمية، أو من يقوم بتقديم تلك البرامج، وفي الغالب يُقبِل أفراد المجتمع على برامج التدريب التي تنتهي بالتوظيف.

تعليق عام على المحور:

من خلال العرض السابق للتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية، جاءت نتائجها على النحو التالي، الجدول رقم(٣٥):

جدول رقم (٣٥)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العملية التعليمية	٣,٨٤	٠,٧٣	١
البحث العلمي	٣,٨٢	٠,٧٤	٢
خدمة المجتمع	٣,٨٢	٠,٨٣	٣
الدرجة الكلية للتحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية	**٣,٨٣**	**٠,٦٦**	**–**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٥) أن محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية يتضمن ثلاثة مجالات، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وقد جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بين (٣,٨٢، ٣,٨٤)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٣٥) أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام جاءت بدراجةٍ عالية، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٦)، حيث جاء مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٣)، يليه مجال البحث العلمي، بمتوسط حسابي عام (٣,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وأخيراً يأتي مجال خدمة المجتمع كأقل التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٣).

وبشكلٍ عام أشارت مجالات محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس محل عينة الدراسة على مظاهر التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية والتي تحد بدورها من تحقيقها لبعض متطلبات القدرة التنافسية، ومن تلك المظاهر: قدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات، وتجدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة، ونقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات، وزيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية، وثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها، وضبابية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص، وتعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات، وضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية، وضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص، وارتفاع سقف معايير النشر في مجلات ISI، وتنويع مصادر الدخل للجامعات، وضعف الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي، وتنوع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية، وأخيراً ضعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر.

٣/ السؤال الثالث:

ما متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال والوقوف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل مجتمع الدراسة، على عبارات المحاور الفرعية لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية:

للتعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٦):

جدول رقم (٣٦)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية	ت	١٤٨	١١٢	٢٤	١٢	٦	٤,٢٧	٠,٩١	١
		%	٤٩,٠	٣٧,١	٧,٩	٤,٠	٢,٠			
٥	مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية	ت	١١٢	١٣٦	٣٦	١٢	٦	٤,١١	٠,٩٠	٢
		%	٣٧,١	٤٥,٠	١١,٩	٤,٠	٢,٠			
١	تحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية	ت	١٠٦	١٤٨	٢٤	١٨	٦	٤,٠٩	٠,٩٢	٣
		%	٣٥,١	٤٩,٠	٧,٩	٦,٠	٢,٠			
٢	استقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً	ت	١٣٦	١٠٠	٣٦	١٨	١٢	٤,٠٩	١,٠٨	٤
		%	٤٥,٠	٣٣,١	١١,٩	٦,٠	٤,٠			
٣	توفير الحرية الأكاديمية لأساتذة وطلاب الجامعات	ت	٨٨	١٣٦	٥٤	١٨	٦	٣,٩٣	٠,٩٤	٥
		%	٢٩,١	٤٥,٠	١٧,٩	٦,٠	٢,٠			
المتوسط العام للمجال								**٤,١٠**	**٠,٨١**	–

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٦) أن محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية يتكون من (٥) عبارات، جاءت عبارة واحدة بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وهي العبارة رقم (٤)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٧)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٤,٢٠، ٥,٠٠)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (٥، ١، ٢، ٣)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٩٣، ٤,١١)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٣,٩٣، ٤,٢٧) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الرابعة

والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,١٠)، بانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من العبارات التالية: توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية، ومشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية، وتحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية، واستقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً، وتوفير الحرية الأكاديمية لأساتذة وطلاب الجامعات.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل، كأبرز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بالموافقة بشدة، وجاءت العبارات رقم (٥، ١، ٢، ٣) بالترتيب من الثاني إلى الخامس بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الهام والرئيس لتوافر البيئة الصفية وما تحويه من تجهيزات مادية، وتقنية، وتوافر البيئة الأكاديمية المكتملة الأطراف، في تحقيق الجودة في العملية التعليمية، والتي تحظى بأعلى نِسَبْ موزونة كأحد أهم المعايير التي تتبناها أشهر التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات، ويُعد ذلك أحد متطلبات تحقيق القدرة التنافسية العالمية للجامعة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**بدوي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أهمية تحسين جودة التعليم، ورفع جودة البحث العلمي لتعزيز تنافسية التعليم العالي المصري، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن قيام الجامعة بتقدم خدمات تعليمية تتسم بالجودة، مع وجود كادر مؤهل وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Haan, 2015**)، والتي توصلت إلى أن جودة البنية التحتية للجامعة

ومرافقها من المتطلبات اللازمة لبناء الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Rivza & Brence, 2013**)، والتي توصلت إلى أن تحسين القدرة التنافسية وجودة التعليم العالي من خلال الخريجين تتطلب ضرورة إجراء تحسينات جادة فيما يتعلق بالتعليم، وريادة الأعمال، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات اللاتيفية، من خلال تحسين جودة عملية التدريس، ومحتوى الدورات، وطرق التدريس، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس لتحفيز الطلاب لتطوير مهاراتهم، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Huang & Lee, 2012**)، والتي توصلت إلى أن تعزيز جودة التعليم والتزام الأكاديميين بالمحافظة عليها من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي التقني والمهني في تايوان، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن تحويل البيئة الصفية إلى بيئة ابتكارية ممتعة تشجع على الإبداع والتميز من المقترحات التطويرية لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء التحديات المعاصرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Bloch & Press, 2009**)، والتي توصلت إلى أن قدرة جامعات الأبحاث الأمريكية على التنافس عالمياً تتطلب العديد من العوامل المهمة منها قياس جودة العملية التعليمية وكافة عناصرها، وجودة البنية التحتية للجامعة، والحوافز والترقيات، ومكانة الجامعة العالمية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن من معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة هو ضعف البنية التحتية والتكنولوجية في الجامعة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**البربري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أن من إشكاليات تطوير التعليم العالي المصري هي تدني مؤشرات الجودة التعليمية، والتعليم الإبداعي.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية الكبرى لوجود برامج أكاديمية مشتركة بين الجامعات وقطاعات التنمية المختلفة لمواكبة حاجات سوق العمل المتجددة، والمتنوعة، ومواكبة مستجدات العولمة التقنية وغيرها، من أجل إيجاد مناهج دراسية أكثر علمية، ومهنية، ولضمان مؤسسات لتدريب الخريجين، واستقطاب المميزين منهم للوظائف المناسبة، وإيجاد مخرجات ذي كفاءة مهنية عالية ومنافسة على المستوى

المحلي، والإقليمي، والعالمي، مما يسهم في بناء ميزة تنافسية محلية عالمية للجامعات السعودية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن إشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية لمواكبة متطلبات سوق العمل من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخبراني، ٢٠١٥م**)، والتي أكدت على أهمية صناعة السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأن تبدأ بقاعدة الهرم وتنتهي بقمته، وأن يشترك في صناعتها كل من له صلة بالعملية التربوية والتعليمية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة **الخليفة (٢٠١٤م)**، التي اقترحت تشكيل مجلس استشاري في كل جامعة يتكون من أعضاء هيئة التدريس وكبار العاملين والمختصين في مؤسسات المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Huang & Lee, 2012**)، والتي أكدت على أهمية التعاون مع المؤسسات الصناعية لتقديم مناهج دراسية أكثر علمية، وإيجاد الطلبة والمهنيين المناسبين لإعدادهم لمهنهم المستقبلية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أهم متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام أن تركز الرؤية الاستراتيجية للجامعة وأهدافها على التميز والمنافسة، وأن تضع الجامعة خططاً للتحسين على ضوء الدراسة الذاتية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حكيم، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أهم متطلبات زيادة القدرة التنافسية لجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية هو أن تعدل الجامعة اللوائح والتشريعات التي قد تحد من قدرتها التنافسية، وأن تعلن الجامعة تصنيفها باستمرار بين الجامعات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخبراني، ٢٠١٥م**)، والتي توصلت إلى أن هناك حاجة إلى إعادة النظر في سياسة التعليم في المملكة العربي السعودية لوجود إشكالية كبيرة في بنية النصوص لبعض موادها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت

إلى أن استراتيجية تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تؤكد على جعل الجامعات السعودية تحقق الريادة والمنافسة العالمية كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Tie, 2013**)، والتي طالبت بأن تُركّز الجامعات في تعزيز تنافسيتها العالمية على تنفيذ عدة استراتيجيات تنافسية لإعادة الهيكلة، وإصلاح وتشكيل الجامعات، من أجل تحسين ترتيبها في قوائم التصنيف العالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصائغ وبادخن، ٢٠١٣م**)، والتي توصلت إلى أن تحقيق التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية لجامعة الملك عبدالعزيز يكمن في تركيز أهداف الجامعة على محاور أساسية لتقرير التنافسية العالمي، ومقارنة الجامعة سياساتها بتلك السياسات التي تشيع في الجامعات المعترف بها عالمياً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المنقاش، ٢٠٠٦م**)، والتي توصلت إلى أن سياسة التعليم السعودي لم تتوافق مع المعايير الدولية والتوجهات العامة للسياسات التعليمية، مع وجود بعض المشاكل في بنية النصوص لبعض البنود والتي تحتاج لإعادة صياغة ليسهل فهمها وتطبيقها، لمواجهة التغيرات والتحديات التي طرأت على المجتمع السعودي، وعلى العالم أجمع، خاصةً في مجال التعليم، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية بُعد الجامعات السعودية من خلال رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية عن معايير التنافسية العالمية، مما يؤثر سلباً على تحسين قدرتها التنافسية.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "استقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً" بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن استقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عضو هيئة التدريس هو الركن الأساسي في العملية التعليمية، ويليه الطالب في الأهمية، وأن كفاءة وتميز كلٌ منهما، كفيلةٌ بتحقيق مبادئ الجودة في العملية التعليمية، ويُعد استقطاب الجامعات السعودية لأعضاء هيئة التدريس المميزين سواءً المحليين أو العالمين من أهم متطلبات القدرة التنافسية للجامعات السعودية، لما له من فائدة في تحقيق الجودة الأكاديمية، والتعليمية، والبحثية، كذلك حُسن استقطاب الطلاب الدوليين من طلاب المنح وغيرهم، له دور كبير في زيادة تنافسية الجامعات السعودية، لما يؤمَّل منهم من تقلد مناصب عالية داخل بلدانهم أو خارجها، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم من المتطلبات الواجب

توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن سعى الجامعة لتوظيف أعضاء هيئة تدريس متميزين يُساهم في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حكيم، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أهم متطلبات زيادة القدرة التنافسية لجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية هو استقطاب أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الحوت وآخرون، ٢٠١٥م**)، والتي توصلت إلى أن التنافس على اجتذاب أعضاء هيئة تدريس مميزين من أشكال التنافسية بين الجامعات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Haan, 2015**)، والتي توصلت إلى أن توظيف الأساتذة المميزين، والنشر في المجلات العلمية الرائدة عالمياً من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**نصر وآخرون، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت لعدد من الإجراءات لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية منها وضع معايير موضوعية واضحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس وفق خبرات الدول المتقدمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي توصلت إلى أن استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين من متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "توفير الحرية الأكاديمية لأساتذة وطلاب الجامعات" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن توفير الحرية الأكاديمية لأساتذة وطلاب الجامعات من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دارسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن التأكيد على الاستقلالية والحركية الأكاديمية والمهنية لعضو هيئة التدريس من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الدغيلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أهم مقومات التحول نحو الجامعة البحثية في الجامعات السعودية ومنها الحرية الأكاديمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الباز، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت لعدة آليات لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين منها وجود اللوائح والأنظمة الخاصة بتطبيق مبادئ الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة

التدريس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**آل الحارث، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أن توفير حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم من متطلبات تطوير وظائف الجامعات السعودية للوصول إلى تحقيق مبادئ جامعة المستقبل، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حكيم، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى أن توفير سياسات داعمة لحرية البحث العلمي بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز من متطلبات زيادة القدرة التنافسية للجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المعهد السويدي للبحوث (**Swedish institute for research, 2010**)، والتي توصلت إلى أنه لتبني نماذج جامعة المستقبل في الجامعات السويدية في ظل هذه التصنيفات ينبغي التركيز على إعطاء الجامعات المزيد من السلطة لتجديد بنيتها الداخلية الخاصة، وإعطاء المزيد من الحرية لتحقيق التقدم المأمول في التنافس العالمي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على تحقيق الحرية الأكاديمية والشراكة المجتمعية من التغيرات المطلوبة في سياسة ونظم التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية والتي تضمن لها الاستمرارية والمنافسة العالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعات السعودية تتيح الحرية الأكاديمية الكافية للباحثين، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الموسى، ٢٠١٩م**)، والتي توصلت لعدة نتائج منها محدودية الحرية الأكاديمية لدى المشرف والطالب، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المالكي، ٢٠١٨**)، والتي توصلت لعدة نتائج منها عدم المرونة وضعف الحرية الأكاديمية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت لعدة نتائج منها عدم توافر الحرية الأكاديمية ووسائل التنمية المختلفة.

ثانياً: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية:

للتعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٧):

جدول رقم (٣٧)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	تبنّي خطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة	ت	١٧٠	٨٤	٢٤	١٢	١٢	٤,٢٨	١,٠٤	١
		%	٥٦,٣	٢٧,٨	٧,٩	٤,٠	٤,٠			
٧	تبنّي سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي	ت	١٤٧	١٠٧	٢٤	١٢	١٢	٤,٢١	١,٠٢	٢
		%	٤٨,٧	٣٥,٤	٧,٩	٤,٠	٤,٠			
١١	بناء شراكات إستراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً	ت	١٠٥	١٤٩	٤٢	٦		٤,١٧	٠,٧٣	٣
		%	٣٤,٨	٤٩,٣	١٣,٩	٢,٠				
١٠	التشجيع على ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية	ت	١٠٥	١٤٣	٣٦	١٢	٦	٤,٠٩	٠,٨٩	٤
		%	٣٤,٨	٤٧,٤	١١,٩	٤,٠	٢,٠			
٩	تحديث منافذ النشر للتوافق مع المعايير العالمية	ت	٩٣	١٤٣	٤٢	١٨	٦	٣,٩٩	٠,٩٣	٥
		%	٣٠,٨	٤٧,٤	١٣,٩	٦,٠	٢,٠			
١٢	توفير قاعدة بيانات لتفعيل التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية	ت	٩٤	١٣٦	٤٢	٢٤	٦	٣,٩٥	٠,٩٧	٦
		%	٣١,١	٤٥,٠	١٣,٩	٧,٩	٢,٠			
٨	العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية	ت	٨٢	١٤٢	٤٢	١٢	٢٤	٣,٨١	١,١٢	٧
		%	٢٧,٢	٤٧,٠	١٣,٩	٤,٠	٧,٩			
المتوسط* العام للمجال								**٤,٠٧**	**٠,٧٣**	**–**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٧) أن محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية يتكون من (٧) عبارات، جاءت عبارتين بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وهما العبارتين رقم (٦ ، ٧)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٤,٢١، ٤,٢٨)، وهذان المتوسطان يقعان في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٤,٢١، ٥,٠٠)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١١، ١٠، ٩، ١٢، ٨)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٨١، ٤,١٧)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (٣,٨١، ٤,٢٨)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٠٧)، بانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من العبارات التالية: تبني خطط استراتيجية لربط منظومة البحث

العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة، وتبني سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي، وبناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً، والتشجيع على ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية، وتحديث منافذ النشر للتوافق مع المعايير العالمية، وتوفير قاعدة بيانات لتفعيل التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية، والعمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل، كأبرز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارتان رقم (٦، ٧) بالترتيب من الأول إلى الثاني بالموافقة بشدة، وجاءت العبارات رقم (١١، ١٠، ٩، ١٢، ٨) بالترتيب من الثالث إلى السابع بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تبنّي خطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٢٨)، وانحراف معياري (١,٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن تبني خطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البحث العلمي هو مشعل التنمية بجميع مجالاتها، والجامعات يُعَّول عليها الكثير في قيادة التوجهات التنموية، ومن ذلك ينبغي للجامعات أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي لربط منظومة البحث العلمي بخطط التنمية في شتى المجالات، وتقدم نتائج أبحاثها المتنوعة لصنَّاع القرار كي تحدث حراكاً تنموياً متنوعاً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الباز، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن وجود استراتيجية للبحث العلمي وارتباطها بالتوجهات القومية واحتياجات المجتمع المحلي من آليات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخميسي وآخرون، ٢٠١٨**)، والتي تناولت أهم الفرص المتاحة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي العُماني ومنها ربط الخطة الاستراتيجية للجامعة برؤية السلطنة ٢٠٤٠م، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Gunn & Mintro, 2016**)، والتي توصلت إلى أنه لإحداث التغيير في سياسة التعليم العالي في أوروبا ينبغي أن تُضمِّن الجامعات في رؤيتها الإسهام الفعال في تحقيق مستقبل الوطن الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Shukarov & Maric, 2016**) ، والتي توصلت إلى أنه كلما كان هناك تطوير مؤسسي في التعليم العالي كلما كان هناك نمواً

اقتصادياً وزيادة في الاستثمارات في مجال البحث والتطوير، وحدَّ ذلك من معدلات البطالة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت إلى أهم متطلبات تطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية ومنها ضرورة وجود رؤية واضحة لتوجيه منظومة البحث العلمي في الجامعات بما يتناسب مع خطة التنمية في الدولة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي توصلت إلى أن وجود خطة استراتيجية معلنة للبحث العلمي من متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشثري، ٢٠١٦م**)، والتي توصلت إلى وجود تباين بين استراتيجيات الجامعات السعودية واستراتيجيات وزارة التعليم العالي والخطط التنموية بالمملكة العربية السعودية، مما يحد من تحقيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى وجود ضعف في الارتباط والتنسيق بين منظومة البحث العلمي في الجامعات والخطط والوطنية المختلفة يعيق تطوير وظائف الجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "تبنّي سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٢١)، وانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن تبنّي سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البحث العلمي هو الوظيفة الثانية للجامعة، ولا يقل أهمية عن الوظيفة الأولى، وهو مُكلِف مادياً للجامعات والباحثين على حدٍ سواء، وما تعانيه الجامعات السعودية من قلة الموارد والميزانيات المخصصة للبحث العلمي يحتم عليها البحث الجاد عن مصادر تمويل أخرى، من خلال تبنّي سياسات إجرائية لذلك، إما عن طريق الأوقاف الجامعية، أو الكراسي البحثية، أو تسويق الاختراعات والأبحاث الجامعية، أو بتحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها، أو عن طريق الشراكات الاقتصادية مع المؤسسات المجتمعية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن تنويع طرق التمويل وإجراءات الصرف والميزانية المقررة للجامعات من مقترحات تطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تقوم بتوفير

الموارد المالية المختلفة لبحوث أعضاء هيئة التدريس، مما خوَّلها لتحقيق ميزة تنافسية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخزاعلة، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعة الهاشمية بالأردن تعمل على إنشاء صندوق لدعم البحث التربوي، يشارك فيه أعضاء من المؤسسات الاجتماعية ورجال الأعمال، وتعمل على تسويق واستثمار البحوث التربوية بما يحقق العائد المادي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الحوت وآخرون، ٢٠١٥م**)، والتي توصلت إلى أن التنافسية بين الجامعات تتخذ أشكالاً متعددة، منها بحث الجامعات عن جهات راعية، في سبيل تنويع مصادر التمويل، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن من أبرز التغييرات المطلوبة في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هو إيجاد مصادر بديلة للتمويل من خلال الأوقاف والكراسي البحثية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن تنويع مصادر تمويل البحث العلمي من المقترحات التطويرية لوظائف الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**Bloch & Press, 2009**)، والتي توصلت إلى أن قدرة جامعات الأبحاث الأمريكية على التنافس عالمياً تتطلب العديد من العوامل المهمة منها تنويع مصادر تمويل أبحاث الجامعات وليس فقط الاعتماد على الحكومة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**مخلص، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى وجود قصور في طرق التمويل وإجراءات الصرف والميزانية المقررة للجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "بناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن بناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية العلمية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتنافسية، التي تعود على الجامعات، ومراكز الأبحاث فيها، وعلى الباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، جرَّاء عقد الشراكات البحثية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن قيام الجامعة بعقد تعاوناً وشراكات مع مراكز بحثية متنوعة من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت قامت بعقد اتفاقيات

للتوأمة مع الجامعات المتميزة، وعقد التحالفات والاتفاقيات مع مراكز الأبحاث المتميزة، مما خوَّلها لتحقيق ميزة تنافسية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت إلى أن التعاون بين المراكز البحثية المحلية والدولية للاستفادة من خبراتها واستثمارها في توظيف البحوث العلمية من أهم متطلبات تطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشهوان وآخرون، ٢٠١٣م**)، والتي توصلت لعدة نتائج لتطوير التعليم العالي السعودي من أهمها إقامة شراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي توصلت إلى أن عقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث الأخرى، والقطاع الخاص من متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "التشجيع على ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية" بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن التشجيع على ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية لا يقل أهمية عن النشر في المجلات المصنفة عالمياً، فكلاهما تسوقان للبحث العلمي، والباحث، وللجامعة التي تم فيها البحث، ولكن الترجمة قد تكون أفضل للمتلقي العالمي لأنه يطلع عليها بلغته الأم، وبترجمة من الباحث نفسه، وهو الشخص الأفضل لتوصيل معاني ومفاهيم البحث كما يتبناها البحث، ولأن الترجمة تنقل للمتابع العالمي ما وصلنا إليه، وما لدينا من إضافة للمعرفة، ومن حلول للمشكلات البحثية، وما لدينا من وسائل وأدوات بحثية، وكل ذلك يصب في تسليط الضوء على الجامعات السعودية ويزيد من تحقيقها لمراكز تنافسية عالمية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**عون وآخرون، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أنه لتطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠م، ينبغي التوجه إلى ترجمة كافة الأبحاث والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى اللغة الإنجليزية، ونشرها على مواقع الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المالكي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى وجود انحياز أغلب المجلات المفهرسة دولياً للغة الإنجليزية مما يقلل قيمة الأبحاث باللغات الأخرى. وهو الأمر الذي تقل معه رتب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية، وبالتالي تتراجع مراكزها التنافسية العالمية، مما يحتم ضرورة ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية للجامعات السعودية في

التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي أكدت على أهمية تشجيع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة على تدويل نتائج البحث العلمي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء وظائفها.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تحديث منافذ النشر للتوافق مع المعايير العالمية" بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تحديث منافذ النشر للتوافق مع المعايير العالمية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية إعادة النظر في منافذ النشر المعتمدة في الجامعات السعودية سواءً المحلية، أو الإقليمية، أو العالمية، من خلال تحديث قوائم المتوافق منها في معاييره مع معايير منافذ النشر المصنفة عالمياً، ومع معايير التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات، واستبعاد الغير متوافق منها، وذلك لأن تلك المنافذ قد تتغير سياساتها، ومعاييرها، بتغير مجالسها، ولجانها، ومحكميها، وبتغير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، لبلد المنشأ.

- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "توفير قاعدة بيانات لتفعيل التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية" بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن توفير قاعدة بيانات لتفعيل التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تفعيل التقنية في مجال اقتصاد المعرفة، من خلال تسويق النتاج البحثي للجامعات السعودية إلكترونياً من خلال منصات خاصة لذلك، ولأن ذلك أدعى لنشر تلك الأبحاث وتسويقها على مستوى عالمي، ولفترات غير محدودة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن تشجيع التسويق الإلكتروني للأبحاث الجامعية بتوفير قاعد بيانات خاصة من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**المالكي، ٢٠١٨م**)، والتي أكدت على ضرورة وجود قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن الكراسي البحثية، والعمل على الجانب التسويقي لتلك الكراسي البحثية، مما يساهم في رفع تصنيف الجامعات السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخزاعلة، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعة

الهاشمية بالأردن تقوم بتطوير قاعدة بيانات تتضمن البحوث التربوية المنشورة في المجالات التربوية المختلفة، وتعمل على تسويق واستثمار هذه البحوث بما يحقق العائد المادي والعلمي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**آل الحارث، ٢٠١٦م**)، والتي أكدت على ضرورة توفير قاعدة بيانات حديثة للبحوث العلمية التي تجريها الجامعة، والعمل على تسويق نتائج البحوث لتطبيقها في قطاعات العمل المختلفة، وذلك لتطوير وظائف الجامعات السعودية لتحقيق مبادئ جامعة المستقبل، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، والتي توصلت إلى أن تحويل نتائج البحوث إلى سلعة إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها من متطلبات تطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية، لتحقيق ميزة تنافسية عالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى عدد من التغييرات في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من أهمها تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على البحوث بشقيها العلمي والنظري وزيادة استثمارها من أجل الاستمرارية وضمان المنافسة العالمية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الرويلي، ٢٠٠٩م**)، والتي أكدت على ضرورة التوسع في إيجاد قاعدة بيانات مشتركة للبحوث العلمية المنشورة من أجل تطوير التعليم الجامعي في الجامعات السعودية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**دياب، ٢٠١٠م**)، والتي توصلت إلى عدم تسويق الأبحاث العلمية، وما صاحبه من انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واحتلالها لمراكز متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات.

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية" بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٣,٨١)، وانحراف معياري (١,١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضرورة إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية لأن ذلك سيُسهِم في تقييم الأبحاث العلمية، والباحثين، والمجلات العلمية السعودية والعربية بشكلٍ أدق، ومن خلال محكمين عرب، كحل لمشكلة تحيز مؤشرات التصنيف الأكاديمية العالمية للغة الإنجليزية، ورفع قيمة أبحاث اللغة العربية، كما جاء في دراسة (**المالكي، ٢٠١٨م**)، وسيُسهِم إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية في رفع مؤشر الإشارات البحثية للأبحاث العلمية السعودية، وسيزيد من نسبة الاقتباس منها محلياً، وعالمياً، وقد يكون

ذلك باكورة لإيجاد مؤشرات تصنيف أكاديمية فعلية للجامعات على المستوى المحلي، والإقليمي، والعربي، والإسلامي.

ثالثاً: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية:

للتعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي، الجدول رقم (٣٨):

جدول رقم (٣٨)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية

م	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٦	قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات	ت	١٤٣	١٠٥	٣٠	١٨	٦	٤,٢٠	٠,٩٨	١
		%	٤٧,٤	٣٤,٨	٩,٩	٦,٠	٢,٠			
١٣	دعم الجامعات للعمل التطوعي من خلال برامجها المجتمعية	ت	٩٤	١٦٠	٣٠	١٢	٦	٤,٠٧	٠,٨٦	٢
		%	٣١,١	٥٣,٠	٩,٩	٤,٠	٢,٠			
١٤	تقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم	ت	٩٥	١٥٩	٣٠	١٠	٨	٤,٠٧	٠,٨٨	٣
		%	٣١,٥	٥٢,٦	٩,٩	٣,٣	٢,٦			
١٥	إتاحة الجامعات مرافقها لمؤسسات المجتمع لتنفيذ برامج خدمية للمجتمع	ت	٩٥	١٤٧	٤٢	١٢	٦	٤,٠٤	٠,٨٩	٤
		%	٣١,٥	٤٨,٧	١٣,٩	٤,٠	٢,٠			
المتوسط العام للمجال								**٤,٠٩**	**٠,٧٥**	**–**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٨) أن محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية يتكون من (٤) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١٦، ١٣، ١٤، ١٥)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٤,٠٤، ٤,٢٠)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤,٠٩)، بانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وذلك

يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من العبارات التالية: قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات، ودعم الجامعات للعمل التطوعي من خلال برامجها المجتمعية، وتقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم، وإتاحة الجامعات مرافقها لمؤسسات المجتمع لتنفيذ برامج خدمية للمجتمع.

وقام الباحث بمناقشة العبارات التالية بنوع من التفصيل كأبرز متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، حيث جاءت العبارات رقم (١٦، ١٣، ١٤، ١٥) بالترتيب من الأول إلى الرابع بالموافقة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي "قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات" بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية قياس رضا المجتمع عن الخدمات الجامعية، فهو المتلقي الأول لمخرجات الجامعات، وعليه أن يستوعب الجميع، كما تقوم علمية قياس رضا المجتمع بإعطاء تغذية راجعة للجامعات عن مستوى تلك الخدمات، وكفايتها، ومناسبتها، وجوانب القوة، والضعف فيها، وكل ذلك يؤدي بدوره إلى تحسين الجودة، والرقي بالخدمات، مما يزيد من فرص تحسين القدرة التنافسية للجامعة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**هاشم، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن قيام الجامعة بالقياس الدوري لرضا المجتمع المحلي لكسب الثقة من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام.
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "دعم الجامعات للعمل التطوعي من خلال برامجها المجتمعية" بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن دعم الجامعات للعمل التطوعي من خلال برامجها المجتمعية من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية العمل التطوعي في تطوير وظيفة خدمة المجتمع، وإبراز الجانب الإنساني للجامعات ومنسوبيها، من خلال برامج مجتمعية وشراكات تطوعية تتلمس حاجات المجتمع وبعض فئاته الخاصة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تُشجع أعضاء هيئة التدريس على خدمة المجتمع، كأسلوب لتعزيز ميزتها التنافسية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**آل الحارث، ٢٠١٦م**)، والتي

أكدت على أنه لتطوير وظائف الجامعات السعودية وتحقيق مبادئ جامعة المستقبل فلابد من مشاركة منسوبي الجامعة في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الخليفة، ٢٠١٤م**)، التي توصلت إلى أنه لتطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية وتحقيق ميزة تنافسية لابد من إلحاق بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بصفة دورية بمواقع العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الصالح، ٢٠١٢م**)، والتي توصلت إلى أن مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحيط من خلال الأعمال التطوعية من متطلبات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الرويلي، ٢٠٠٩م**)، التي أكدت على الإفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في خدمة مؤسسات المجتمع وذلك كأحد مجالات تطوير التعليم الجامعي في الجامعات السعودية.

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "تقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم" بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن تقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية التدريب عن بعد للمتدربين على رأس العمل في اختصار الوقت والجهد والمال على جميع أطراف عملية التدريب، من خلال استغلال وسائل تقنية المعلومات والاتصالات التي تنم عن اكتمال البنية التحتية للجامعات المنفِّذة، كما أن تلك البرامج تُحدِث تقويماً مباشراً للمتدرب أثناء ممارسته للعمل مما يحسن الجودة، ويعزز القدرة التنافسية للجامعات، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**شلبي، ٢٠١٨م**)، والتي توصلت إلى أن من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها هو تقديم برامج تدريبية لمهن مطلوبة في المجتمع، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الشهوان وآخرون، ٢٠١٣م**)، والتي توصلت إلى أن الأخذ بصيغ التعليم المفتوح والتعليم عن بُعد من متطلبات تطوير التعليم العالي السعودي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**العتيبي، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن الجامعات السعودية تعد البرامج التدريبية، وتقوم بتوفير برامج مناسبة للتعليم المستمر.

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي "إتاحة الجامعات مرافقها لمؤسسات المجتمع لتنفيذ برامج خدمية للمجتمع" بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن إتاحة الجامعات مرافقها لمؤسسات المجتمع لتنفيذ برامج خدمية للمجتمع من متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**الديحاني، ٢٠١٧م**)، والتي توصلت إلى أن جامعة الكويت تشجع أعضاء هيئة التدريس على استخدام مرافق الجامعة لخدمة المجتمع، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**أحمد وسعيد، ٢٠١٥م**)، والتي أكدت على تجهيز معامل مركزية داخل الكلية لخدمة المجتمع الخارجي، لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (**حمرون، ٢٠٠٩م**)، والتي توصلت إلى أن تركيز أنظمة الجامعات وسياساتها على الشراكة المجتمعية من أبرز التغييرات المطلوب إحداثها في سياسات ونظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

تعليق عام على المحور:

ومن خلال العرض السابق لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية، جاءت نتائجها على النحو التالي، الجدول رقم (٣٩):

جدول رقم (٣٩)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العملية التعليمية	٤,١٠	٠,٨١	١
خدمة المجتمع	٤,٠٩	٠,٧٥	٢
البحث العلمي	٤,٠٧	٠,٧٣	٣
الدرجة الكلية لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية	**٤,٠٩**	**٠,٧١**	**–**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٩) أن محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية يتضمن ثلاثة مجالات، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها (العملية التعليمية، خدمة المجتمع، البحث العلمي)، وقد جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بين (٤,٠٧، ٤,١٠)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤١، ٤,٢٠)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٣٩) أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام جاءت بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي عام (٤,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٧١)، حيث جاء مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي عام (٤,١٠)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، يليه مجال خدمة المجتمع، وبمتوسط حسابي عام (٤,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وفي أخيراً يأتي مجال البحث العلمي كأقل متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي عام (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٧٣).

وبشكلٍ عام أشارت مجالات محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس محل عينة الدراسة على بنود متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية ومنها: توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية، ومشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية، وتحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية، واستقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً، وتوفير الحرية الأكاديمية لأساتذة وطلاب الجامعات، تبني خطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة، وتبني سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي، وبناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً، والتشجيع على ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية، وتحديث منافذ النشر للتوافق مع المعايير العالمية، وتوفير قاعدة بيانات لتفعيل التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية، والعمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية، قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات، ودعم الجامعات للعمل التطوعي من خلال برامجها المجتمعية، وتقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم، وإتاحة الجامعات مرافقها لمؤسسات المجتمع لتنفيذ برامج خدمية للمجتمع.

٤/ إجابة السؤال الرابع:

ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية فيها، وإبراز أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات السعودية، وتأتي هذه الاستراتيجية لتحقق الهدف الرئيس – الهدف الرابع – لهذه الدراسة وهو اقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

وانطلاقاً من الهدف الرئيس لهذه الدراسة، وما توصَّل إليه الباحث من استنتاجات وتحليلات خلال بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج كشفت عن واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية، وما يواجه تطويرها من تحديات، وما تحتاجه من متطلبات لتصل إلى مصاف الجامعات العالمية، ولتحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ومن تلك المنطلقات سعت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة تتخذ من متطلبات القدرة التنافسية مدخلاً لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، من خلال ما تضمنته من عناصر هي التالية:

الاستراتيجية المقترحة

عناصر الاستراتيجية المقترحة:

- فلسفة الاستراتيجية المقترحة.
- الرؤية.
- الرسالة.
- أهداف الاستراتيجية المقترحة.
- مبررات الاستراتيجية المقترحة.
- منطلقات الاستراتيجية المقترحة.
- التحليل البيئي للوضع الراهن.
- آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- آليات مواجهة معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- جهات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

فلسفة الاستراتيجية المقترحة:

تقوم هذه الفلسفة على أساس أن الجامعات هي إحدى المؤسسات التي تنهض بالمجتمع، من خلال ما تقدمه من مشروعات، وأبحاث علمية، وتطبيقية، تحرك عجلة التنمية، وتسهم في تقدم المجتمع. وتنبع تلك الفلسفة من منطلق أهمية تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، لتحقيق توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، بامتلاك الجامعات السعودية لقدرات تنافسية عالمية، ووصول خمس جامعات على الأقل إلى قائمة أفضل مئتي جامعة على مستوى العالم.

وتأتي فلسفة الاستراتيجية المقترحة من مبدأ أن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات السعودية وحصولها على مراكز عالمية متقدمة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلةً لتحقيق هدفٍ أعمق وأشمل، وهو الارتقاء بالكفاءة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وبالتالي مساعدة خريجيها على مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة في الاحتياجات التعليمية والمهنية المستقبلية، ولذا يتوجب على تلك المؤسسات أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، ويكون لها رؤيةً طموحةً لمستقبل المجتمع واحتياجاته في ظل متطلبات القدرة التنافسية.

الرؤية:

تنطلق الاستراتيجية المقترحة لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية في تطوير السياسات التربوية للجامعات السعودية من خلال الرؤية التالية:

إيجاد بيئة أكاديمية متميزة، وجامعة مصنفة ومنافسة محلياً، وعالمياً، في البرامج الأكاديمية، والتدريبية، والبحثية، والاستشارية، والخدمية، وتدعم الإبداع، والاختراع، وتسهم في تحقيق التنمية.

الرسالة:

إيجاد بيئة أكاديمية ذات مستوىً عالٍ من الكفاءة، والفاعلية، وفقاً لمتطلبات القدرة التنافسية، ومعايير التصنيفات العالمية، ومؤشرات الاعتماد الأكاديمي، تسعى لتحقيق التنمية المستدامة، وتخريج كوادر بشرية مؤهلة، وقادرة على المنافسة محلياً وعالمياً، وتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

أهداف الاستراتيجية المقترحة:

تسعى الاستراتيجية المقترحة إلى تحقيق الهدف الرئيس للدراسة وهو:

"تقديم استراتيجية مستقبلية مقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية". ولتحقيق ذلك، لابد من تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

أ. أهداف عامة:

- الإسهام في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م في مجال التعليم العالي، من خلال تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، لتحقيق مراكز تنافسية أكاديمية عالمية.
- تبني استراتيجيات معلنة لرفع القدرة التنافسية للجامعات السعودية من خلال السياسات التربوية المتعلقة بالعملية التعليمية، والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتعميق فكر الثقافة التنافسية للجامعة.

ب. أهداف خاصة: تتعلق بالسياسات التربوية التي تناولتها الدراسة (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وهي كالتالي:

- **أهداف تتصل بالعملية التعليمية:**

١. الإعداد الأكاديمي المتعمق لعضو هيئة التدريس.
٢. تنمية المهارات الأكاديمية والإدارية والتقنية لأعضاء هيئة التدريس.
٣. رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
٤. الإعداد الأكاديمي للطلاب، والتأكيد على امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرون.
٥. اكتشاف المبدعين والمبتكرين وتطوير قدراتهم والتقدم ببراءات اختراع لحاضنات الأعمال.
٦. توفير بيئة أكاديمية داعمة لتحسين جودة الأداء في العملية التعليمية وبرامجها.
٧. تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية وفق المعايير العالمية، والتميز الأكاديمي.
٨. تطوير المناهج والمقررات الجامعية بما يتوافق مع مستجدات العصر ومهارات سوق العمل.

- **أهداف تتصل بالبحث العلمي:**

١. العمل على زيادة ميزانيات البحث العلمي، وتنويع مصادر تمويله.
٢. تشجيع الاتجاه البحثي الابتكاري والتركيز على البحوث التطبيقية.
٣. تطوير المعايير الأكاديمية للنشر العلمي بما يتوافق مع المعايير العالمية.
٤. تشجيع الباحثين على ترجمة نتاجهم العلمي للغات أخرى والعكس.

٥. تطوير الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل، والمحاضرات.
٦. الارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي للإنتاج البحثي، وتوفير البنية التحتية اللازمة لضمان جودة البحوث وارتباطاها بواقع الميدان التربوي.
٧. تحقيق التعاون والشراكة البحثية بين الجامعات ومراكز الأبحاث العالمية، وبينها وبين مؤسسات القطاع الخاص.
٨. تسويق الأبحاث العلمية إلكترونياً على المستوى المحلي والعالمي.

- **أهداف تتصل بخدمة المجتمع:**

١. ربط خطط وبرامج الجامعات لخدمة المجتمع بخطط التنمية العامة
٢. تقديم برامج تطويرية متنوعة موجهة للرقي بالمجتمع المحلي فكرياً، وتربوياً، واجتماعياً، واقتصادياً.
٣. تقديم خدمات متميزة في مجال الاستشارات والدورات التدريبية والتعليم المستمر في إطار المعايير العالمية للشراكة المجتمعية.
٤. توجيه مراكز الدراسات والبحوث لدراسة المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي.
٥. عقد المؤتمرات وورش العمل والحلقات النقاشية حول قضايا خدمة المجتمع وتنميته.
٦. توفير متطلبات واحتياجات سوق العمل في مخرجات الجامعات.

مبررات الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى مجموعة من المبررات التي استدعت القيام ببنائها وهي:

- الإسهام في تحقيق لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
- اهتمام الجامعات السعودية بتحقيق مراكز تنافسية عالمية.
- التطورات المستجدة في التعليم الجامعي على الساحة الدولية.
- الإسهام في رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية.
- مواجهة زيادة الطلب على التعليم الجامعي مما قد يوثر على الجودة والتميز.
- ضخامة ما يخصص للجامعات السعودية من ميزانيات وفي المقابل قلة عدد المصنَّف منها عالمياً.
- حاجة السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، في الجامعات السعودية إلى مراجعةٍ مستمرة.

- تقارير المنظمات العالمية كاليونسكو عن حال الجامعات العربية، والمشكلات التي تعاني منها من حيث ضعف مخرجاتها، وضعف مساهمتها في الإنتاج المعرفي العالمي، وضعف الاختراعات التي يمكن تحويلها إلى منتجات اقتصادية.

منطلقات الاستراتيجية المقترحة:

١. **وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**: حيث خصصت الوثيقة الفصل الخامس من الباب الثالث عن التعليم العالي وأهدافه، والفصل الخامس من الباب الرابع عن التخطيط للتعليم العالي، وقد نصت المادة (١١٠) على إعداد مواطنين أَكْفَاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً، لأداء واجبهم في خدمة بلادهم والنهوض بأمتهم، ونصت المادة (١١٢) على القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، ونصت المادة (١١٣) على النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي، ونصت المادة (١١٥) على القيام بالخدمات التدريبية والدراسات التجديدية.

٢. **رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م**: حيث تتزامن الاستراتيجية المقترحة مع الرؤية التي تسعى إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل مئتي جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ-٢٠٣٠م)، وأن يتمكن الطلاب السعوديون من الحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي، وإحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، من خلال مناهج تعليمية متطورة، تركز على المهارات الفنية والتقنية، بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

٣. **مشاريع وزارة التعليم**: ومنها الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية آفاق ١٤٥٠هـ/٢٠٢٩م، والتي تهدف إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمسٌ وعشرين سنة، تحدد خلالها رؤيته، ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، بالإضافة إلى تطوير خطة تفصيلية للسنوات الخمس الأولى، ووضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

٤. **مركز التنافسية الوطني**: الذي يرتبط تنظيمياً بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ويهدف إلى تطوير البيئة التنافسية في المملكة العربية السعودية وتحسينها، والارتقاء بترتيبها في المؤشرات والتقارير ذات العلاقة، وذلك من خلال دراسة المعوقات والتحديات التي تواجه القطاع العام والخاص وتحديدها وتحليلها واقتراح الحلول والمبادرات والتوصيات ومتابعة تنفيذها، كما يختص المركز بمراجعة

الأنظمة واقتراح التعديلات اللازمة، إضافةً إلى متابعة التزام الجهات الحكومية بإجراء الإصلاحات لتحسين تنافسية المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات.

٥. **خطة التنمية العاشرة:** حيث نص الهدف الحادي عشر على تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات من خلال بعض الأهداف الفرعية الخاصة بالتعليم العالي كالمواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وإعطاء الجامعات الاستقلالية الإدارية والمالية، وتعزيز كفاءة التعليم العالي، وتفعيل دور الجامعات البحثي وتطويره، وتعزيز صلته بحاجات المجتمع المستقبلية، وبعض الأهداف الفرعية الخاصة بالتعليم العام كرفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة، وتطوير البيئة التعليمية، وتطوير اللوائح والأنظمة بما يحقق مبادئ العدالة، والتنافسية.

٦. **مشروع نظام الجامعات:** حيث جاءت المادة الثانية من الفصل الأول في الأحكام العامة بأن تعمل الجامعة على تعزيز مكانتها العلمية والبحثية والمجتمعية، على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وترتقي بجميع مكوناتها البشرية والمادية، وتعمل على نقل خبراتها لطلابها، والوصول إلى مخرجات عالية الكفاية، وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.

٧. **المنافسة الدولية:** يتسم العصر الحالي بوجود عدة تغيرات في معطياته، إضافة إلى حدة التنافس بين المنظمات في المجالات المختلفة، وخاصة في مجال التعليم العالي، وتعدد وتنوع البدائل أمام المستفيدين، مما يفرض على الجامعات الالتزام بتحقيق التميز والتفرد، من خلال تحقيق المزايا التنافسية لها، بتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة حقيقية متفردة، وتقديمها بأفضل معايير الجودة، بحيث تصبح جامعة ريادية في توفير فرص العمل المناسبة لخريجيها.

٨. **التصنيفات العالمية للجامعات:** تهتم معظم الجامعات الطموحة بنتائج التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات، وتسعى لاستيفاء المعايير والشروط لأهم تلك التصنيفات، من خلال عقد التحالفات وبناء الشراكات مع الجامعات المصنفة عالمياً في مجال التعليم، والأبحاث، والنشر العلمي، وتبادل الخبرات، والطاقات البشرية، لأنها تعي أن هذه التصنيفات باتت من أهم وسائل قياس أداء الجامعات، وهي أحد مؤشرات التنافسية للجامعات، والتي تؤكد على تميز الجامعة وتفردها في تقديم وظائفها بأفضل صورة، مما يخدم الحركة العلمية على مستوى الدولة، وتطوير الاقتصاد الوطني، ورفع ترتيب الدولة التنافسي على المستوى العالمي في مجال التعليم العالي.

٩. **تداعيات العولمة:** ما يعيشه العالم من تداعيات العولمة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية والتحولات والتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، والثورة التكنولوجية، والتكتلات الاقتصادية الكبرى، والرغبة في مسايرة ركب التقدم العلمي المبني على المعرفة وتنمية المهارات، ومواجهة

التحديات المحلية والدولية، أدى إلى تزايد الطلب على أصحاب الكفاءات والاختصاصات في مختلف المجالات، وهو ما يفرض على الجامعات إعادة النظر في سياساتها ولوائحها واستراتيجياتها وبرامجها والعمل على تطوير آلياتها، وتبني مبدأ التنافسية في تقديم الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية.

١٠. **اقتصاد المعرفة:** تُشكل المعرفة وتطبيقاتها التقنية أساس القوة التنافسية العالمية، وهي المحرك للإنتاج والتطور الاقتصادي، كما يقاس تقدم الشعوب برصيدها من الإنتاج المعرفي، واستخدامه، وإعادة إنتاجه، وبالثروة البشرية القادرة على ذلك، ووفقاً لمستجدات عصر المعرفة فإن الجامعة هي مصنع المعرفة وبيت الخبرة والابتكار لذلك، ثم تطور دورها إلى تنامي المعرفة وتوظيفها للتنمية الشاملة في الدولة على جميع المستويات.

١١. **الخبرة الشخصية:** والتي تكونت من خلال الاحتكاك العلمي بخبراء التربية في اللقاءات التربوية المتكررة.

١٢. **نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الميدانية الحالية:** حيث انتهت بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى نتيجةٍ مفادها قِدم السياسات واللوائح المنظمة للتعليم الجامعي، وأوصت بضرورة تطويرها لمواكبة متغيرات العصر.

التحليل البيئي للوضع الراهن:

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، تم التحليل البيئي للوضع الراهن في الجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)، حيث يمكن من خلاله تحليل البيئة الداخلية للجامعات السعودية بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك لمعرفة الظروف والمتغيرات الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تطوير السياسات التربوية في هذه الجامعات، من أجل تحقيق مركز تنافسي عالمي متقدم، أما تحليل البيئة الخارجية للجامعات السعودية فمن خلال التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه هذه الجامعات، وذلك لمعرفة القوى والمؤثرات التي تحد من تطوير السياسات التربوية لتلك الجامعات وتؤثر على حصولها على مراكز تنافسية عالمية متقدمة، ومن خلال نتائج التحليل الرباعي يمكن الوصول إلى نقاط القوة والفرص وتعزيزها واستغلالها بشكل مثالي، ومعرفة نقاط الضعف والتهديدات ومعالجتها والتصدي لها من خلال البرامج والخطط الاستراتيجية.

أ. نقاط القوة:

- تحث الجامعات أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس.
- تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم.

- تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية لتنمية عضو هيئة التدريس علمياً ومهنياً.
- تُلزِم الجامعات أعضاء هيئة التدريس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية.
- توجِه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة.
- تُلزِم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي.
- تَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية.
- تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع.
- تُقدم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع.

ب. نقاط الضعف:

- ضعف ربط الجامعات لأهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة.
- ضعف الصلة بين المحتويات التعليمية في المقررات الدراسية ومستجدات العصر.
- وجود قصور في تزويد الجامعات للطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل.
- غياب التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في الخطط التدريسية الجامعية.
- قصور الميزانية التي تخصصها الجامعات السعودية لدعم البحث العلمي.
- لا تتكفل بعض الجامعات بنفقات حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الإقليمية والعالمية.
- وجود ضعف في تبني الجامعات لسياسات واضحة لتفعيل مجالات البحث العلمي.
- وجود قصور في اعتماد الجامعات لخططٍ استراتيجية لبرامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع.
- تدني اعتماد الجامعات للوائح تنظيمية لبرامج متنوعة للتعليم المستمر.

ت. الفرص:

- وضوح الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها.
- زيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية، والتي يحتاجها سوق العمل.
- الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي.
- تنوع مصادر الدخل للجامعات.
- مناسبة سقف معايير النشر في مجلات ISI.
- الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر.

ث. التهديدات:

- قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات.
- تجدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة.

- نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات.
- تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات.
- ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية.
- عزوف القطاع الخاص عن دعم البحث العلمي في الجامعات.
- تنوُّع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية.

آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

يعرض الباحث فيما يلي الآليات الإجرائية اللازمة لتطوير السياسات التربوية للجامعات السعودية، من خلال تناول السياسات المرتبطة بوظائف الجامعة وهي سياسات العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى تناول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات السعودية بما يتلاءم مع دورها في مواجهة التحديات العالمية، والوفاء بالمتطلبات التي تفرضها طبيعة المنافسة، والتصنيفات الأكاديمية للجامعات، وهذه الآليات هي التالي:

أ. آليات عامة:

- تبني رؤية استراتيجية لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وذلك من خلال الخطط قصيرة المدى وبعيدته.
- سن القوانين، وتطوير اللوائح والأنظمة في التعليم الجامعي، فيما يتعلق بالعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، لتتماشى مع معايير التنافسية العالمية، وتحقق الوصول لرؤية ٢٠٣٠م.
- رسم الخطط التفصيلية، ونشر وتنمية فكر الثقافة التنافسية في الجامعات، والتخلي عن البيروقراطية، وتشجيع التنمية الذاتية والعمل الجماعي لدى منسوبي الجامعات، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تشمل الشفافية والمساءلة والمحاسبية، والتأكيد على مراقبة الجودة والتقويم المؤسسي، والمراجعة الأكاديمية الداخلية والخارجية من قبل مؤسسات أخرى.

ب. آليات خاصة: وهي آليات تتعلق بالسياسات التربوية التي تناولتها الدراسة (العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وهي كالتالي:

- **آليات تتصل بالعملية التعليمية:**

١. استقطاب أعضاء هيئة التدريس المميزين محلياً ودولياً.

٢. الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.

٣. اجتياز برنامج إعدادي أكاديمي، وتخصصي، وتربوي، وبحثي، وثقافي، وخدمي، كمحك لتعيين عضو هيئة التدريس بالجامعة، وعدم الاكتفاء بالدرجة العلمية.
٤. توقيع اتفاقيات تبادل الخبرات الأكاديمية مع الجامعات العالمية
٥. التجديد في استراتيجيات تنمية أعضاء هيئة التدريس تعتمد على التنمية المعرفية، والذاتية، وإكسابهم المهارات التكنولوجية.
٦. إقامة ورش العمل لتطوير الخبرات التدريسية والبحثية لعضو هيئة التدريس، والاستفادة من الخبرات الأجنبية المميزة في ذلك من خلال برامج الشراكات مع الجامعات العالمية.
٧. توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمكين الأفراد من استخدامها.
٨. اختيار الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا بناء على معايير وقدرات خاصة وتختلف حسب الكليات.
٩. تنمية الجانب المهاري والتقني لطلاب الجامعة عن طريق الدورات التدريبية المختلفة.
١٠. تشجيع المبدعين والمبتكرين وإلحاقهم بدورات وبعثات تخصصية وتسهيل إجراءات تسجيل الاختراع لهم.
١١. توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق الجودة في العملية التعليمية.
١٢. تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية عالمية للجامعة.
١٣. إعداد برامج أكاديمية وأنشطة تعليمية بصبغة دولية لاستقطاب الطلاب والباحثين الدوليين.
١٤. مراعاة البعد المستقبلي في تناول المقررات المختلفة وبما يتوافق مع مستجدات العصر ومهارات سوق العمل.

- **آليات تتصل بالبحث العلمي:**

١. زيادة الميزانية المخصصة للبحوث والمشاريع العلمية بما يحقق المرونة الكافية لتمويل الأبحاث.
٢. الاستفادة من الأوقاف الجامعية في تنويع الدخل وتمويل الأبحاث العلمية.
٣. التركيز على الأولويات البحثية كالتوسع في أبحاث النانوتكنولوجي، والهندسة الوراثية، والإلكترونيات الدقيقة، وغيرها من البحوث التطبيقية.
٤. تبني الاتجاه نحو الجامعات البحثية والمشتركة.
٥. تكامل الجهود البحثية مع قطاع التعليم قبل الجامعي لتشجيع تخريج المخترعين والمبتكرين.
٦. العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية، وإعادة النظر في منافذ النشر الحالية للتوافق مع المعايير العالمية.

٧. وضع خطة استراتيجية مرتبطة ببحوث أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومنح مزيد من التسهيلات للخدمات البحثية.
٨. رسم تصور عام لخطط البحث العلمي بالجامعة على مستوى الأقسام والكليات وفقاً لاحتياجات التميز في كل منها.
٩. تحفيز الباحثين على الترجمة وربط ذلك بالترقيات وتقلد المناصب.
١٠. عقد الشراكات البحثية مع قطاع الصناعة والإنتاج، وتأكيد الاستثمار المعرفي بالجامعة.
١١. توفير البنية التحتية المتطورة اللازمة من معامل وأجهزة متقدمة وحث الباحثين لاستخدامها.
١٢. إنشاء قواعد بيانات بالإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعمل على تحويلها إلى سلع وتسويقها.
١٣. توجيه الكراسي البحثية بالجامعات السعودية لإجراء المشاريع البحثية التطويرية للسياسات التربوية لوظائف الجامعة الثلاث.

- **آليات تتصل بخدمة المجتمع:**

١. تبني خطط استراتيجية لربط برامج خدمة المجتمع في الجامعات بخطط التنمية في الدولة.
٢. تطوير الخطط الاستراتيجية الحالية للجامعات وفقاً لحاجات أسواق العمل المحلية والعالمية لإكساب خريجيها المهارات التنافسية التي تميزهم عن غيرهم.
٣. حصر احتياجات المجتمع بشكل دوري وتقديم دورات التعليم المستمر لسد تلك الاحتياجات
٤. استحداث برامج أكاديمية لتلبية تنوع حاجات سوق العمل.
٥. توفير مناخ دائم للابتكار والإبداع داخل الجامعة وتهيئة جميع الظروف لخدمة المخترعين من خلال مرافق الجامعة المتعددة والمختلفة.
٦. عقد ورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع المختلفة لتطوير معارفهم وتحسين مهاراتهم بكل ما هو جديد في مجالاتهم الخدمية.
٧. مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية والصناعة للجامعات في اقتراح وتخطيط بعض البرامج الأكاديمية.
٨. تفعيل مراكز الاستشارات الجامعية لتقديم خدمات متنوعة لأفراد ومؤسسات المجتمع.
٩. تفعيل دور الجامعة في مجال العمل التطوعي والتشجيع على التفاعل الإنساني والفكري لخدمة المجتمع.
١٠. القيام باستطلاعات دورية عن مدى متابعة الجامعة لقضايا المجتمع، ومدى مساهمتها في إجراء البحوث المرتبطة بتلك القضايا، وقياس رضا المجتمع عن دور الجامعة وفي ذلك.

١١. مشاركة المجتمع في المناسبات الوطنية العامة والمناسبات العالمية التثقيفية والصحية والتوعوية.

متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

يتطلب تطبيق الاستراتيجية المقترحة توافر عدة عوامل أساسية تساهم بتكاملها في تحقيق الجودة في العملية التعليمية وعناصرها، والبحث العلمي، والخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة لكسب رضا عملائها في الداخل والخارج، وفي تحقيق المزيد من المزايا التنافسية للجامعات السعودية، ومن تلك المتطلبات التالي:

أ. متطلبات عامة:

- وجود إرادة سياسية لإصلاح التعليم، لتحقيق الاستراتيجية المستقبلية لتطوير السياسات التربوية للجامعات السعودية من خلال تحسين الواقع، واستيفاء المتطلبات، والتغلب على التحديات، مع وجود معايير ومؤشرات للتنفيذ.
- استحداث إطار تشريعي جديد يواكب متطلبات القرن الحادي والعشرون، ويدعم متطلبات القدرة التنافسية من خلال إعداد أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، وباحثين مميزين، وتقديم مخرجات مؤهلة تسد حاجات المجتمع من الفنيين والمختصين والخبراء في جميع المجالات التي تواكب احتياجات السوق ومتطلبات الاقتصاد المحلي والعالمي بما يؤهل البلاد للمنافسة العالمية.
- تحديث السياسات والأنظمة والتشريعات الحالية الخاصة بإنشاء الجامعات أو الكليات، أو إعادة الهيكلة الإدارية، أو استقطاب أعضاء هيئة التدريس، أو قبول الطلاب في المراحل الجامعية المختلفة، لتكون أكثر مرونة، وأبعد عن المركزية، وإعطاء صلاحيات أكبر لمتخذي القرار في ذلك.
- توفير الاعتمادات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية، وتكليف الأعضاء المناسبين لتنفيذها، وتكييف الإجراءات الإدارية لضمان التطبيق الأمثل.
- اختيار قيادات الجامعات السعودية وفق معايير شخصية، ومهارية، وإبداعية دقيقة.
- اتساق الخطط الاستراتيجية الجامعية المستقبلية مع خطط التنمية والمتطلبات الوطنية والدولية.
- جامعات مستقلة مالياً، وإدارياً، واكاديمياً.
- توفر متطلبات القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
- مشاركة القطاع الخاص في دعم الجامعات وتمويل بعض المشاريع البحثية والخدمية.
- تفعيل دور الإعلام في إيصال الاستراتيجية المستقبلية لكافة المعنيين، وبيان أهمية تحقيق الأداء المتميز والحصول على مراكز تنافسية متقدمة من خلال التطوير في السياسات الجامعية العامة.
- اكتمال البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والمعامل والمختبرات، والمكتبات الرقمية، والمصادر البحثية المحلية والعالمية.

ب. **متطلبات خاصة:** وهي متطلبات تتعلق بتطوير السياسات التربوية التي تناولتها الدراسة (العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وهي كالتالي:

- **متطلبات تتصل بالعملية التعليمية:**

١. توظيف هيئة تدريسية وإدارية وفنية على قدر عالٍ من الكفاءة والخبرة.
٢. إعطاء قدرٍ كافٍ من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
٣. تهيئة البيئة الصفية لدعم جودة العملية التعليمية والإبداع والابتكار.
٤. استحداث خطط وبرامج أكاديمية متطورة وبمعايير عالمية.
٥. تعدد أنماط التعليم الجامعي وإتاحة الفرصة للتعليم الدولي.
٦. استشعار الطلبة بأهمية التطوير في السياسات التربوية في الحصول على مركز تنافسي للجامعة.
٧. الكفاءة العالية في استخدام الطلاب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٨. الاحتكام لنظام عادل لتقييم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والتقييم الخارجي المستقل للبرامج الأكاديمية.

- **متطلبات تتصل بالبحث العلمي:**

١. اكتمال منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية.
٢. توظيف باحثين على قدر عالٍ من الكفاءة والالتزام بأخلاقيات البحث.
٣. صياغة خطط إجرائية لتنويع مصادر البحث العلمي وتفعيل الأوقاف الجامعية.
٤. موازنة الخطط الإجرائية بين البحوث التطبيقية والنظرية، مع توجيه الأبحاث لتطوير الأداء في ضوء معايير القدرة التنافسية والتصنيفات العالمية.
٥. عقد شراكات فعلية مع مراكز أبحاث عالمية وجامعات مصنفة عالمياً.
٦. استثمار نتائج الأبحاث العلمية وتحويلها إلى سلع وبراءات اختراع.
٧. تفعيل الإجراءات القانونية لحماية الملكية الفكرية الخاصة.

- **متطلبات تتصل بخدمة المجتمع:**

١. صياغة خطط استراتيجية تلبي حاجات المجتمع، ومهارات سوق العمل.
٢. وعي المجتمع بأهمية التطوير في تحقيق مراكز عالمية، ومشاركته للجامعة في تحقيق أهدافها.
٣. توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تتوافر فيها المزايا التنافسية والمهارات والأفكار لتحقيق جودة الخدمات وخلق فرص للتطوير والتجديد.
٤. تنوع برامج خدمة المجتمع ومواكبتها لمتغيرات العصر.
٥. تخصيص ميزانيات كافية لبرامج خدمة المجتمع.

٦. اكتمال مرافق الجامعة وإتاحة بعضها للمستفيدين من أفراد المجتمع.

معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق الاستراتيجية المقترحة منها ما يتعلق باللوائح والتشريعات، ومنها ما يتعلق بالعملية التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبحث العلمي، ومنها ما يتعلق بخدمة المجتمع، وهي كما يلي:

- مقاومة التغيير، والرضا بالواقع التعليمي الحالي، من خلال رفض بعض الجامعات التطوير في سياساتها التربوية أو إعادة صياغة أنشطتها لكي تحقق مراكز تنافسية متقدمة في التصنيفات العالمية.
- التطبيق الصوري، والتنفيذ الشكلي، لآليات ومراحل استراتيجية تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، دون الاهتمام بالتطبيق العملي.
- قِدم اللوائح والسياسات المنظمة للتعليم الجامعي، والتي قد تعيق أو تؤخر تطبيق الاستراتيجية.
- النظرة المجتمعية السائدة لبعض اللوائح والأنظمة وصعوبة تطويرها أو المساس بها كوثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- ضعف القناعة بأهمية التطوير في السياسات التربوية، وأهمية تحقيق مزايا تنافسية للجامعات السعودية، وذلك لسيادة الثقافة السلبية، والبعد عن المبادرة والعمل الإيجابي.
- نقص الموارد المادية والتقنية والبشرية التي تدعم تطبيق هذه الاستراتيجية.
- ضعف إتقان بعض منسوبي الجامعات السعودية من أكاديميين، وإداريين، وفنيين، وطلاب، لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

آليات مُوَاجَهَةْ معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

- الدعم السياسي، والتربوي، والمجتمعي، لعملية التطوير في السياسات التربوية للجامعات السعودية.
- الاهتمام بالجانب الإعلامي، وبث ثقافة التطوير داخل الجامعة وخارجها.
- تشكيل لجان داخلية في الجامعات لمتابعة تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- تحديث اللوائح والسياسات المنظمة للتعليم الجامعي والتي قد تعيق أو تؤخر تطبيق الاستراتيجية.
- استحداث هيئة وطنية للتطوير في السياسات واللوائح المنظمة للتعليم العالي مع مراعاة المعايير الدولية للقدرة التنافسية.

- عقد اللقاءات الحوارية، والندوات، لنشر ثقافة التطوير والقدرة التنافسية ودورها في إحداث نقلة في التعليم الجامعي ومخرجاته.
- توفير ما يلزم التطبيق الأمثل للاستراتيجية من موارد مالية وتقنية وبشرية.
- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للراغبين من منسوبي الجامعات السعودية من أجل تحقيق أهداف الاستراتيجية المقترحة.

جهات تنفيذ الاستراتيجية:

تتعدد الجهات التي يمكن أن تشارك في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، لكي يمكن وضع الجامعات السعودية على خارطة الجامعات العالمية، ومن تلك الجهات ما يلي:

- المجلس الأعلى للتعليم: لإقرار تعديل بعض اللوائح والتشريعات ومنها وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وأنظمة ولوائح التعليم الجامعي، لمواكبة مستجدات العصر، وتحقيق مزايا تنافسية للجامعات السعودية.
- هيئة المنافسة، والمركز الوطني للتنافسية، للمتابعة والمشاركة في رسم الاستراتيجيات.
- وزارة التعليم: ممثلة بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.
- الجامعات السعودية الحكومية، والأهلية، ممثلة في وكالات الجامعات للدراسات العليا والبحث العلمي، ووكالات الجامعات للخطيط والجودة، وعمادات الجودة والبحث العلمي، ومديري مراكز البحوث، وجميع الكليات.
- القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، لتقبل التطوير والمشاركة الفاعلة في تحقيق الجامعة لمزايا تنافسية.

الفصل السادس

ملخص الدراسة وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص الدراسة
- أهم نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل السادس

ملخص الدراسة وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخص الدراسة، وأهم ما توصلت إليه من نتائج، وما قدمته من توصيات بناءً على نتائجها، وأخيراً يعرض مقترحات للدراسات المستقبلية في مجال موضوع الدراسة، وذلك على النحو التالية:

أولاً: ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في ستة فصول، بالإضافة إلى المراجع، والملاحق، وهي على النحو التالية:

الفصل الأول: ويُعَد مَدخلاً للدراسة، تناول فيه الباحث بعد المقدمة مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم المصطلحات الواردة في الدراسة.

وتحددت مشكلة الدراسة في أنه مع تعاظم الدور الفاعل للمعرفة والمعلومات في بناء الاقتصاد العالمي مطلع القرن الحالي، أصبحت الجامعات هي اللاعب الرئيس في بناء وتطور الدول، ومركز اهتمام العالم أجمع، وهذا يحتِّم على متخذي القرار اللجوء إلى معايير للمفاضلة بين الجامعات، ومقاييس للحكم على نقاط القوة والضعف بين الجامعات حول العالم، الأمر الذي خلق جواً من التنافسٍ بين هيئات ومؤسسات عالمية، أخذت على عاتقها مهمة تصنيف جامعات العالم، وأثمر عن تنافسٍ شديد بين جامعات العالم، لاحتلال مواقع متميزة في تلك التصنيفات، حتى تضمن لنفسها سمعةً علميةً عالمية جيدة.

وتكمن أهمية هذه التصنيفات في كونها تعطي صورة تقريبية لمستوى الجامعة، وتطورها، مقارنة مع نظيراتها، كما تمثل محفزاً لرفع مستوى التنافسية العلمية فيما بينها، مما دفع العديد من جامعات العالم إلى التطوير في سياساتها، وأنظمتها، ولوائحها، من خلال استراتيجيات لتأهيل نفسها أكاديمياً، وتحفيز باحثيها، للرفع من مستوى المخرجات العلمية وجودتها، قَصْدَ تحسين مركزها في هذه التصنيفات أو دخولها بالنسبة إلى الجامعات غير المصنفة.

ومن خلال نتائج تلك التصنيفات المتعددة عالمياً وتنافسياً، اتضح أن معظم الجامعات السعودية ما زالت بعيدة عن المنافسة ضمن أفضل ١٠٠ جامعة على مستوى العالم، وأن نسبة حضورها في تلك التصنيفات تُعد متدنية نوعاً ما، قياساً على عدد الجامعات السعودية، وقياساً على المخصصات المالية التي تُرصد للتعليم الجامعي في موازنات الدولة، وقياساً على البُنى التحتية والمدن الجامعية الضخمة، وذلك يُعد دافعاً للقائمين على الجامعات وصناع القرار بسرعة تدارك الأمر، ومعالجة الأوضاع في تعليمنا الجامعي، وإعادة النظر في

جودة العملية التعليمية، وجودة وكفاءة المخرجات الجامعية، سواءً من حيث مستوى المهارات والقدرات التنافسية في سوق العمل المحلي والعالمي، أو من حيث مستوى المخرجات البحثية والعلمية.

ومجمل ذلك أن مشكلة الدراسة تلخصت في السؤال الرئيس التالي:

ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟

وبالتالي تحددت أهداف الدراسة في التعرف على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وتحديد متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، واقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟
- ما التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية؟
- ما متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية؟
- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟

الفصل الثاني: استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة الحالية، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين: حيث تناول في المبحث الأول السياسات التربوية للجامعات، وتناول في المبحث الثاني القدرة التنافسية للجامعات.

الفصل الثالث: استعرض الباحث في هذا الفصل أهم الدراسات السابقة للدراسة في أربعة محاور، تناول في المحور الأول الدراسات السابقة التي تناولت تطوير السياسات التربوية في الجامعات، وتناول في المحور الثاني الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية في التعليم الجامعي، وتناول في المحور الثالث الدراسات السابقة التي تناولت التصنيفات العالمية للجامعات، وفي المحور الرابع قدَّم الباحث تعليقاً عاماً على هذه

الدراسات، ومدى ارتباطها بالدراسة الحالية، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، وبيان أوجه استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، ولتحقيق أهدافها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، كما حدد الباحث مجتمع الدراسة المستهدف في أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون مؤهل الدكتوراه بدراجاتها العلمية المختلفة، بما في ذلك الذكور والإناث، السعوديين وغير السعوديين، في كلٍ من: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، والبالغ عددهم (٧٢٠٣) عضواً، واقتصر الباحث عينة الدراسة على (٣٠٢) عضواً من مجتمعها، تم اختيارهم بالطريقة الحصية، وقام الباحث بتحديد الأداة المناسبة للدراسة (الاستبانة)، وذلك لجمع المعلومات من أفراد العينة، كما أوضح الباحث كيفية بنائها، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وذلك بعرضها في صورتها الأولية ملحق رقم(٢)، على مجموعة من المحكمين ملحق رقم(٣)، وفي ضوء آرائهم قام الباحث باعتماد الأداة في صورتها النهائية ملحق رقم (٤)، وفي نهاية الفصل حدد الباحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: قام الباحث في هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، والإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، حيث جاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال أداتها كما يلي:

أ. **ما يتعلق بالمحور الأول: واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث التربوي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية:**

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الأول وهو واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية نحو (٣,٣٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة متوسطة، وقد تضمن المجال (٩) عبارات، جاءت (٣) عبارات بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (٤، ١، ٣)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٦٠، ٣,٧٨)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٠٠، ٣,٣٧)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٣,٠٠، ٣,٧٨) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الثاني وهو واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية نحو (٣,٤١)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٧) عبارات، جاءت (٣) عبارات بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١٣، ١٢، ١٤)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٥٩، ٣,٩٢)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٢,٨٨، ٣,٢٥)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٢,٨٨ ، ٣,٩٢) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدارسة على واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الثالث وهو واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية نحو (٣,٥٥)، بانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية جاء بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٤) عبارات، جاءت عبارتان بدرجة استجابة "موافق"، وهما العبارتين رقم (١٧ ، ٢٠)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٠، ٣,٩٢)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,١٨، ٣,٣٩)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٣,١٨ ، ٣,٩٢) من أصل (٥,٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات المحور الأول وهو واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية نحو (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام جاء بدرجة متوسطة، وقد تضمن المحور ثلاثة مجالات، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها، مجال خدمة المجتمع بالمرتبة الأولى، بدرجة استجابة "موافق"، وبمتوسط حسابي عام (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، يليه مجال البحث العلمي، بدرجة استجابة "موافق"، وبمتوسط حسابي عام (٣,٤١)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وأخيراً جاء مجال العملية التعليمية كأقل السياسات التربوية في الجامعات

السعودية، بدرجة استجابة "محايد"، وبمتوسط حسابي عام (٣,٣٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات محور واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية بين (٣,٣٠ ، ٣,٥٥)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع السياسات التربوية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية.

ب. ما يتعلق بالمحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث التربوي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الأول وهو التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية نحو (٣,٨٤)، بانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٦) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١، ٤، ٢، ٦، ٣، ٥)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٦، ٣,٩٥)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الثاني وهو التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية نحو (٣,٨٢)، بانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا يدل على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٦) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١٢، ٧، ٩، ١١، ٨، ١٠)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٢، ٣,٩٦)، من أصل (٥,٠٠) دراجات، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الثالث وهو التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية نحو (٣,٨٢)، بانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات

السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال عبارتان، جاءتا جميعهما بدرجة استجابة "موافق"، وهما العبارتان رقم (١٣، ١٤)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٦، ٣,٨٨)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات المحور الثاني وهو التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية نحور (٣,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٦)، مما يدل على أن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام جاءت بدراجةٍ عالية، وقد تضمن المحور ثلاثة مجالات، وقد جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها، مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٣)، يليه مجال البحث العلمي، بمتوسط حسابي عام (٣,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وأخيراً جاء مجال خدمة المجتمع كأقل التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات محور التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية بين (٣,٨٢، ٣,٨٤)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية.

ت. ما يتعلق بالمحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لـ (العملية التعليمية، البحث التربوي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الأول وهو متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية نحو (٤,١٠)، بانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٥) عبارات، جاءت عبارة واحدة بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وهي العبارة رقم (٤)، وبمتوسط حسابي (٤,٢٧)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (٥، ١، ٢، ٣)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٩٣، ٤,١١)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين

(٣,٩٣، ٤,٢٧) من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الثاني وهو متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية نحو (٤,٠٧)، بانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٧) عبارات، جاءت عبارتين بدرجة استجابة "موافق بشدة"، وهما العبارتين رقم (٦ ، ٧)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٤,٢١، ٤,٢٨)، في حين جاءت بقية العبارات الأخرى بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١١، ١٠، ٩، ١٢، ٨)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٨١، ٤,١٧)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٣,٨١، ٤,٢٨)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للبحث العلمي في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال الثالث وهو متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية نحو (٤,٠٩)، بانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المجال (٤) عبارات، جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي العبارات رقم (١٦، ١٣، ١٤، ١٥)، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (٤,٠٤، ٤,٢٠)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهذي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات المحور الثالث وهو متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية نحو (٤,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٧١)، مما يدل على أن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام جاءت بدرجة موافقة عالية، وقد تضمن المحور ثلاثة مجالات، وقد جاءت جميعها بدرجة استجابة "موافق"، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها، مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي عام (٤,١٠)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، يليه مجال خدمة المجتمع، وبمتوسط حسابي عام

(٤,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وفي أخيراً يأتي مجال البحث العلمي كأقل متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، وبمتوسط حسابي عام (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٧٣)، وبشكلٍ عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات محور متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية بين (٤,٠٧، ٤,١٠)، من أصل (٥,٠٠) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية –للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع– في الجامعات السعودية.

بعد انتهاء الباحث من عرض وتحليل نتائج الدراسة، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، والإجابة على أسئلتها الثلاثة الأولى ومناقشة نتائجها، قام الباحث بالإجابة على السؤال الرابع وهو:

ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية؟

وقد تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، بحيث اشتملت الاستراتيجية المقترحة بعد مقدمتها على عدة عناصر هي: فلسفة الاستراتيجية المقترحة، رؤيتها، رسالتها، أهدافها، مبرراتها، منطلقاتها، تحليلها البيئي للوضع الراهن، آليات تطبيقها، متطلبات تطبيقها، معوقات تطبيقها، آليات مواجهة تلك المعوقات، وأخيراً الجهات المسؤولة عن تنفيذها.

الفصل السادس: قام الباحث في هذا الفصل بلم أطراف الدراسة من خلال عرض ملخص عام لها، يليه استعراضٌ لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم تقديم ما تمليه من توصيات بناءً على نتائجها، وأخيراً عرض مقترحات للدراسات المستقبلية في مجال موضوع الدراسة.

ثانياً: أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

١. جاء واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاء مجال خدمة المجتمع بالمرتبة الأولى، يليه مجال البحث العلمي، وأخيراً جاء مجال العملية التعليمية كأقل السياسات التربوية في الجامعات السعودية.

٢. جاء واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية بدرجة موافقة متوسطة، وذلك يتمثل في حيادية أفراد عينة الدراسة على العبارات التالية:

- تُلزِم الجامعات أعضاء هيئة التدريس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية.
- تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية محفزة للإبداع والابتكار.
- تزود الجامعات الطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل.

٣. جاء واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التالية:

- تُوجِه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة.
- تُلزِم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي.
- تَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية.

٤. جاء واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التالية:

- تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع.
- تُقدِم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع.

٥. جاءت التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية بدرجة موافقة عالية، حيث جاء مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، يليه مجال البحث العلمي، وأخيراً جاء مجال خدمة المجتمع كأقل التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية.

٦. جاءت التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على أبرز تلك التحديات:

- قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات.
- تَجَدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة.
- نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات.

٧. جاءت التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على أبرز تلك التحديات:

- تعقُّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات.
- ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية.

- ضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص.

٨. جاءت التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على أبرز تلك التحديات:

- تنوع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية.
- ضعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر.

٩. جاءت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لـ (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية، بدرجة موافقة عالية، حيث جاء مجال العملية التعليمية بالمرتبة الأولى، يليه مجال خدمة المجتمع، وأخيراً جاء مجال البحث العلمي كأقل متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.

١٠. جاءت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية للعملية التعليمية بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على أبرز تلك المتطلبات:

- توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية.
- مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية.
- تحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية.

١١. جاءت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية للبحث العلمي بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على أبرز تلك المتطلبات:

- تبني خطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة.
- تبني سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي.
- بناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً.

١٢. جاءت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية لخدمة المجتمع بدرجة موافقة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على أبرز تلك المتطلبات:

- قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات.
- تقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، قدَّم الباحث بعض التوصيات التي يأمل أن تُسهم في تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، وتحسين قدرتها التنافسية، وذلك على النحو التالي:

توصيات عامة:

١. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية –مُمَثَّلةً في الجامعات السعودية– للاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
٢. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية –مُمَثَّلةً في الجامعات السعودية– لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات.
٣. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية –مُمَثَّلةً في الجامعات السعودية– لمعايير أشهر التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات.
٤. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مشروع للتخصصية في الجامعات بحيث تكون هناك جامعات للطب، وأخرى للهندسة، ثالثة للإدارة، ورابعة للتربية، وهكذا، بدلاً من تكرار الجامعات لبعضها.
٥. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مشروع إنشاء هيئة سعودية للتنافسية الأكاديمية للجامعات.

توصيات خاصة:

- **ما يتعلق بتطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية:**

١. تحديث السياسات واللوائح المنظمة للجامعات السعودية بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية.
٢. منح الجامعات السعودية الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية.
٣. استحداث برامج أكاديمية ترتبط أهدافها بخطط التنمية الشاملة وبمستجدات العصر.
٤. التركيز على الجوانب المهارية والتطبيقية الإبداعية في العملية التعليمية.
٥. الالتزام بالتطبيق الدائم لمعايير الجودة، والاعتماد الأكاديمي، في العملية التعليمية، لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات السعودية.
٦. إشراك مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة في اقتراح وتخطيط بعض البرامج الدراسية والتطبيقية.

- **ما يتعلق بتطوير السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية:**

١. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لخطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي بخطط التنمية الشاملة بالدولة.
٢. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية الاتجاه نحو إنشاء الجامعات البحثية المشتركة.
٣. تبنّي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مشروع لإنشاء هيئة سعودية للبحث العلمي.
٤. تخصيص موازنات كافية للبحث العلمي، إضافة لتنويع مصادر التمويل.
٥. منح المزيد من التسهيلات للخدمات والمشاريع البحثية.
٦. تفعيل الشراكات البحثية المجتمعية من خلال إنشاء صندوق خاص لدعم البحث العلمي على مستوى الجامعات عن طريق تخصيص نسبة من أرباح الشركات لدعم الصندوق.
٧. عقد العديد من الاتفاقيات الثنائية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً.

- **ما يتعلق بتطوير السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية:**

١. بناء أدوات متنوعة لقياس رضا المجتمع عن الخدمات الجامعية المقدمة.
٢. فتح قنوات اتصال متنوعة مع المجتمع المحلي لتقديم برامج تدريبية متنوعة حسب تنوع حاجات المجتمع.
٣. تبني خطط استراتيجية متنوعة لجذب أفراد المجتمع لبعض برامج التعليم المستمر.
٤. اعتماد المشاركة المجتمعية الفاعلة لعضو هيئة التدريس ضمن متطلبات الترقية.
٥. إشراك بعض أفراد المجتمع الفاعلين ضمن مجالس مراكز خدمة المجتمع.
٦. تفعيل جانب المبادرات المتنوعة للجامعات بمشاركة المجتمع في المناسبات العامة.

رابعاً: مقترحات الدراسة:

من خلال تناول الباحث لموضوع "تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية" وما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ميدانية، واستراتيجية مقترحة، وما تم الاطلاع عليه من أدب نظري، ودراسات سابقة، توصل الباحث لعدد من المقترحات لدراسات مستقبلية يرى أهمية الأخذ بها لسد بعض الفجوات البحثية في السياسات التربوية للتعليم الجامعي السعودي، وهي على النحو التالي:

١. إجراء دراسة تحليلية للوائح التعليم العالي ومدى توافقها مع متطلبات القدرة التنافسية.
٢. إجراء دراسة عن القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة.
٣. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات السعودية الأفضل مشاركةً في التصنيفات العالمية، وبين الجامعات العالمية الحاصلة على المراكز المتقدمة عالمياً.

٤. إجراء دراسة عن معوقات تحقيق الجامعات السعودية لمراكز متقدمة عالمياً في التصنيفات العالمية المختلفة.

٥. إجراء دراسة لمدى مساهمة وظائف الجامعة في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات السعودية.

٦. إجراء دراسة مقارنة عن تجارب الجامعات المصنفة عالمياً في تطوير سياساتها التربوية.

٧. إجراء دراسة حالة للجامعات العالمية الحاصلة على المراكز الأولى عالمياً في التصنيفات الأكاديمية.

المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، مجدي عزيز. (٢٠١٣م). *إبداعات التعليم الجامعي منظومة التحدي لتحقيق التقدم*. القاهرة: عالم الكتب.

إبراهيم، محمد الصديق العطايا. (٢٠١٥م). *تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية. جمهورية السودان.

إبراهيم، محمد عبدالرازق؛ أبو زيد، عبدالباقي عبدالمنعم. (٢٠٠٧م). *مهارات البحث التربوي*. عمّان. دار الفكر للنشر والتوزيع.

إبراهيم، محمد نصحي. (٢٠٠٩م). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كلية التربية. *المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي*. جمهورية مصر العربية. جامعة المنصورة.

ابن زكريا، أبي الحسين أحمد بن فارس. (١٣٩٢هـ). *معجم مقاييس اللغة*. ط٢. جزء ٥. مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي للنشر والتوزيع. جمهورية مصر العربية.

ابن قفلة، إبراهيم صالح. (٢٠١٦م). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية: دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضر موت*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين. الخرطوم.

ابن كثير، عماد الدين أبي الفداء إسماعيل. (١٤٢٤هـ). *تفسير ابن كثير*. بيروت. مؤسسة الرسالة.

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (١٣٨٨م). *لسان العرب*. ط١. بيروت. دار صادر للنشر والطباعة.

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. (٢٠٠٨م). *لسان العرب*. ط٦. مجلد ١٤، ١٢. بيروت. دار صادر للطباعة والنشر.

أبو المجد، مها عبدالله. (٢٠١٥م). حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة. *مجلة دراسات عربية والتربية وعلم النفس*. (٦٦). (٣٠٥-٣٣١).

أبو سعدة، وضيئة محمد؛ رضوان، حنان أحمد؛ علام، فوزية محمد. (٢٠١٤م). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة المنصورة. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*. ٢٥(١٠٠). (٧٧- ١٠٧).

أبو كليلة، هادية محمد. (٢٠٠١م). *البحث التربوي ووضع السياسة التعليمية*. الإسكندرية. دار الوفاء.

أبو ناصر، فتحي محمد؛ الجغيمان، عبدالله محمد. (٢٠١٢م). الإدارة والسياسات التربوية في مجال الموهوبين والمبدعين. عمّان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أحمد، أسامة زين العابدين؛ سعيد، منال موسى. (٢٠١٥م). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*. ٣١(٣). (٦٤٦- ٧٢٦).

أحمد، سهام يس؛ تهامي، جمعة سعيد. (٢٠١٢م). دراسة تقويمية لواقع ترتيب الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية للجامعات. *مجلة مستقبل التربية العربي*. ١٩(٨١). (١٦٥- ٢٨٦)

أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥م). متطلبات تطبيق سته سيجما لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*. ٣(٣٩). (٩٩- ٢٣٤).

إدريس، جعفر عبدالله موسى. (٢٠١٥م). *الجودة الشاملة الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي*. جدة. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

الأسدي، سعيد جاسم. (٢٠١٤م). *فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي*. عمّان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

الأسرج، حسين عبدالمطلب. (٢٠١٣م). سياسات تعزيز القدرة التنافسية لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية. مسترجع من: http://cutt.us/ifbF

آل الحارث، فاطمة بنت علي عبدالله. (٢٠١٦م). *استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء جامعة المستقبل*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك خالد. أبها.

آل سعود، نايف ثنيان. (١٤١٨هـ). *المستشرقون وتوجيه السياسة التعليمية في العالم العربي*. ط٢. الرياض. دار أمية للنشر.

آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (٢٠١٤م). البحث العلمي في الجامعات السعودية التحديات والتوجهات المستقبلية. *مؤتمر تكامل مخرجات التعليم في سوق العمل في القطاع العام والخاص*. جامعة البلقاء. الأردن.

الألمعي، علي بن عبده. (٢٠٠٨م). *تفعيل سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة الاتجاهات العالمية المعاصرة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٧م). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. *مجلة مستقبل التربية العربية*. ٢٤(١٠٦). (١١-١١٦).

باديس، مجاني. (٢٠١٧م). *تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً*. الجزائر. ألفا للوثائق.

الباز، أحمد محمد عبدالحميد مصطفى. (٢٠١٦م). *أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء المصرية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة.

الباز، أحمد نصحي أنيس الشربيني. (٢٠١٧م). تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي*. ١٠(٢٩). (١٣٣-١٥٩).

البخاري، محمد بن إسماعيل. (١٤٠٧هـ). *صحيح البخاري*. بيروت. دار القلم للنشر.

بدران، شبل. (٢٠٠٠م). *التعليم وتحديث المجتمع*. القاهرة. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

بدران، شبل. (٢٠٠٤م). *نظم التعليم في الوطن العربي*. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية للنشر.

بدوي، محمود فوزي أحمد؛ مصطفى، عماد نجم عبدالحكيم. (٢٠١٨م). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. *المجلة التربوية*. (٥٣). (٣٢٨-٤١٢).

براهيمي، شراف. (٢٠٠٧م). آليات تحقيق المزايا التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد رؤية استراتيجية. *الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*. جامعة حسيبة بو علي. الجزائر.

البربري، محمد عوض. (٢٠١٦م). تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بالإفادة من خبرتي سنغافورة وماليزيا. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*. ٢٧(١٠٦). (١-١٢٦).

بطّاح، أحمد. (٢٠١٧م). *قضايا معاصرة في التعليم العالي*. عمّان. دار وائل للنشر والتوزيع.

بغدادي، منار محمد إسماعيل. (٢٠٠٥م). *صنع السياسة التعليمية دراسة مقارنة بين كل من مصر إنجلترا والصين*. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة. القاهرة.

بغدادي، منار محمد. (٢٠٠٩م). *السياسة التعليمية في الدول النامية والمتقدمة*. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث للنشر.

بكر، عبدالجواد السيد. (٢٠٠٢م). *السياسات التعليمية وصنع القرار*. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

بكر، عبدالجواد السيد. (٢٠٠٦م). *التربية المقارنة والسياسات التعليمية*. كفر الشيخ. مطبعة السلام.

بن عنتر، عبدالرحمن؛ حميدي، عبدالرزاق. (٢٠١٠م). اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة. *الملتقى الدولة للمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*. جامعة الشلف. الجزائر.

بوازيد، وسيلة. (٢٠١٢م). *مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف. الجزائر.

بوخاري، عبدالحميد. (٢٠٠٧م). تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة. *الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية*. جامعة حسيبة بو علي. الجزائر.

بوران، سمية بن عامر. (٢٠١٦م). *إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة*. عمّان. مركز الكتاب الأكاديمي.

بوشنقير، إيمان؛ قطاف، ليلى. (٢٠١٢م). دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية نحو تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة دراسات وأبحاث*. (٢٩- ٤٨)

التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية ARWU. (٢٠١٨م). جامعة جياو تونغ. شنغهاي. متاح على الرابط: http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2016.html

تقرير أداء الاستثمار والتنافسية. (٢٠٠٦م). الهيئة العامة للاستثمار. الرياض. المملكة العربية السعودية.

تقرير التنافسية العربية. (٢٠٠٣م). المعهد العربي للتخطيط. الكويت.

تقرير التنافسية المصرية. (٢٠٠٣م). المجلس الوطني المصري للتنافسية. القاهرة.

تقرير المرصد الوطني السوري للتنافسية. (٢٠٠٨م). التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة.

تقرير مؤشر التنافسية العالمية. (٢٠١٨م). متاح على الرابط: http://cutt.us/oMZFx

توزان، فاطمة؛ بلقاسم، زايري. (٢٠١٧م). الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*. (١٦). (٢٦٩-٢٨٢).

توفيق، صلاح الدين محمد؛ مرسي، شيرين عيد. (٢٠١٧م). الجامعات الريادية ودورها في تحقيق ودعم المزايا التنافسية المستدامة تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*. ٢٨(١٠٩). (١-٦٩).

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٠م). *إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين*. الإسماعيلية. الناشر المؤلف.

جامع، محمد نبيل. (٢٠١٣م). *تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة*. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة للنشر.

جبر، وليد عباس؛ جلاب، أحمد حسين؛ كاظم، بشرى محمد. (٢٠٠٩م). المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العرقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ٤(١٣). (١٨٣-٢٠٠).

الجداوي، محمد. (٢٠٠٨م). جودة التعليم العالي الأهلي من منظور عالمي: تجربة إنشاء جامعة الأمير محمد بن فهد الأهلية بالمنطقة الشرقية. *الملتقى الأول لمسؤولي الجودة في الجامعات: الجودة مسؤولية الجميع*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

الجرف، منى طعيمه. (٢٠٠٢م). *مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها. سلسلة أوراق اقتصادية: مسح مرجعي*. مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والمالية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. (١٩).

جواد، شوقي ناجي؛ المؤمن، قيس علي. (٢٠٠٠م). *السياسات الإدارية: سياسات الأعمال*. عمّان. دار الحامد.

جورج، جورجيت. (٢٠٠٤م). استقراء الرأي العام دعامة أساسية لتفعيل السياسة التعليمية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. (٥٤). (٣-٨٣).

الجوهري، إسماعيل حماد الصحاح. (١٣٩٩هـ). *تاج اللغة وصحاح العربية*. بيروت. دار العلم للملاين.

الحامد، محمد معجب؛ زيادة، مصطفى عبدالقادر؛ العتيبي، بدر جويعد؛ متولي، نبيل عبدالخالق. (١٤٢٦هـ). *التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل*. ط٣. الرياض. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

حجاج، عبدالرؤوف. (٢٠٠٧م). *الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميته*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سكيكدة. الجزائر.

حسابو، طارق حبيب مصطفى. (٢٠١٤م). *دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الأعمال*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين. الخرطوم.

الحساني، خليل سيد محمد. (٢٠٠٠م). قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة بجامعة سوهاج*. ١٣(٢). (١١٥-٢٠٠).

حسن، تسير علي. (١٩، ٣، ٢٠١٩م). *الباحثين الذين قاموا بالنشر في الدوريات المفهرسة في شبكة العلوم (ISI) في الجامعات السعودية*. تغريدة مقتبسة من: http://cutt.us/bvil5

الحسين، أحمد مصطفى. (٢٠٠٢م). *مدخل إلى تحليل السياسة العامة*. الأردن. المركز العالمي للدراسات السياسية. مطبعة الجامعة الأردنية.

حكيم، شيرين بنت عبدالمجيد بن عبدالحميد. (٢٠١٦م). *درجة توافر القدرة التنافسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

حكيم، عبدالحميد بن عبدالمجيد. (٢٠١٢م). *نظام التعليم وسياسته*. القاهرة. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

حمرون، ضيف الله بن غضبان بن سليمان. (٢٠٠٩م). التغيير في سياسة ونظم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*. ١٤٣(٢). (١-٤١).

حوالة، سهير محمد. (٢٠٠٧م). السياسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تكافؤ الفرص التعليمية دراسة تحليلية. *مجلة العلوم التربوية*. ١٥(٤). (١٠٦-١٦٤).

حوالة، سهير محمد؛ المتولي، سارة عبدالمولى. (٢٠١٤م). معايير التصنيفات العالمية للجامعات دراسة تحليلية نقدية. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة القاهرة. ٢(٤). (٢-١٨).

الحوت، محمد صبري؛ توفيق، صلاح الدين محمد؛ عبدالمطلب، أحمد عابد. (٢٠١٥م). التنافسية بين الجامعات. *مجلة المعرفة التربوية*. الجمعية المصرية لأصول التربية ببنها. ٣ (٥). (١٢٧- ١٥٧).

الخبراني، يحيى بن محمد بن علي. (٢٠١٥م). *صناعة السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدولة تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.

الخزاعلة، محمد سلمان فياض. (٢٠١٧م). واقع السياسات التربوية المرتبطة بتجويد البحث التربوي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. ٣٧(٢). (١٤١-١٥٢).

الخزرجي، ثامر كامل. (٢٠٠٤م). *النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة*. الأردن. دارة مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦م). *الجامعات الافتراضية نماذج حديثه. عمّان*. دار الكتاب العلمي.

الخليفة، عبدالعزيز بن علي. (٢٠١٤م). رؤية تطويرية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء التنافسية العالمية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. (١٢). (١١-٤٩).

خليل، نبيل مرسي. (٢٠٠٣م). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الإسكندرية. مركز الإسكندرية للكتاب.

الخميسي، السيد سلامة؛ الباسل، ميادة محمد فوزي؛ عاشور، نيللي السيد؛ البلوشي، عثمان بن عبدالرحمن بن سبيل (٢٠١٨م). موقع الجامعات العُمانية من التصنيفات العالمية لجامعات القمة. *مجلة الثقافة والتنمية*. ١٩(١٣٢). (١٩٧-٢٢٢).

خير، محمد خير حسن. (٢٠٠٨م). تعزيز قدرات هيئة التدريس بالتعليم العالي. *المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الشارقة.

داودي، الطيب؛ رحال، سولاف؛ شين، فيروز. (٢٠٠٧م). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *الملتقى العلمي الأول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*. جامعة الشلف. الجزائر.

الدغيلبي، محمد بن زياد بن محمد. (٢٠١٨م). *التحول نحو الجامعة البحثية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية استراتيجية مقترحة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.

الدهدار، مروان حمودة. (٢٠٠٦م). *العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

الدهشان، جمال علي. (٢٠٠٦م). *التجديد في التعليم الجامعي*. الرياض: دار الزهراء للطبع والنشر والتوزيع.

دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٠م). تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة. *المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي*. جامعة بني سويف. مصر.

الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٧م). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية بالزقازيق*. (٩٥). (٣١٧-٣٨٢).

الراجحي، محسن عبدالله؛ الموسوي، صفاء عبدالجبار؛ الوزني، عادل عيسى. (٢٠١٦م). *الميزة التنافسية للنشاط السياحي*. عمّان. دار الأيام للنشر والتوزيع.

راجف، نصيرة. (٢٠١٦م). الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*. ١٣. (١٢٢-١٣٥).

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر. (١٤١٥هـ). *مختار الصحاح*. بيروت. دار الكتب العلمية.

رسمي، محمد حسن. (٢٠١٢م). تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح: دراسة تحليلية ورؤية عصرية. *مؤتمر التعليم المفتوح: الواقع والمأمول*. جمهورية مصر العربية. جامعة بنها.

رضوان، بواب. (٢٠١٥م). الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الالمدي (LMD). *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الصديق محمد بن يحي*. (٢١). (٧١-٨٦).

رضوان، مصطفى أحمد حامد. (٢٠١١م). *التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم*. الإسكندرية. الدار الجامعية.

رفاعي، عقيل محمود. (٢٠١٥م). السياسات التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر وفنلندا دراسة مقارنة. *المؤتمر القومي السنوي التاسع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: التعليم الجامعي العربي وأزمة القيم في عالم بلا حدود*. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس.

الرويلي، محمد صالح. (٢٠١٢م). إدارة البحث العلمي في الوطن العربي. *مجلة الثقافة والتنمية*. (٥٥). (٧١-٩١).

الرويلي، نواف عبدالله جدعان. (٢٠٠٩م). *واقع التعليم الجامعي في الجامعات السعودية ومجالات تطويرها دراسة تحليلية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.

زرزور، سهتال. (٢٠١٣م). *دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير. الجزائر.

سعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠١١م). *المخطط التعليمي: دوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية*. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.

سعيد، طيب؛ أوسرير، منور. (٢٠٠٧م). البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. *الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*. جامعة الشلف. الجزائر.

سعيفان، أحمد. (٢٠٠٤م). *قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية*. بيروت. مكتبة لبنان.

سلطان، عطية صلاح. (٢٠١١م). تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي. *ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي*. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

السلمي، علي. (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (٢٠٠٣م). مفاهيم الإدارة المعاصرة. *ملتقى الإدارة العليا*. الغرفة التجارية الصناعية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

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

سليم، أحمد عبدالسلام. (٢٠١٠م). *الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة*. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث للنشر.

سليم، إيمان علي؛ فلمبان، غدير زين الدين؛ شريف، وفاء عبدالعزيز. (٢٠١١م). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات المعلومات*. (١٢). (٥١-١٥٧).

السنبل، عبدالعزيز عبدالله؛ الخطيب، محمد شحات؛ متولي، مصطفى محمد؛ عبدالجواد، نور الدين محمد. (٢٠٠٨م). *نظام التعليم في المملكة العربية السعودية*. ط٨. الرياض. دار الخريجي للنشر والتوزيع.

السيد، حمدي عبد الحافظ محمد. (٢٠١٢م). إدارة التغيير للسياسة التعليمية بمصر لمواكبة التطورات العالمية بعد ثورة ٢٥ يناير دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*. ٢٣(٩٢). (١٧٩-٢١٨).

الشايع، علي؛ عامر، طارق عبدالرؤوف؛ عامر، ربيع عبدالرؤوف. (٢٠١٢م). *التعليم العالي وتحديات المستقبل*. الرياض. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

الشثري، عبدالعزيز بن ناصر. (٢٠١٦م). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. (٦). (٢٢٥-٢٨٠).

الشخيبي، علي السيد. (٢٠١٢م). *آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي*. القاهرة. دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

شريط، عابد؛ سدّي، علي. (٢٠١٠م). *دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني*. جامعة وهران. الجزائر.

شعلان، عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠١١م). *السياسات التعليمية بين الواقع والمعلوم*. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

شلبي، أماني عبدالعظيم مرزوق. (٢٠١٨م). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة المنصورة. جمهورية مصر العربية.

شماسنة، إياد أحمد حسن. (٢٠١٥م). *الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية*. عمَّان. دار فضاءات للنشر والتوزيع.

الشمري، كمال كاظم جواد؛ البطاط، كاظم أحمد؛ المسعودي، توفيق عباس. (٢٠١٦م). *المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات*. عمّان. دار الأيام للنشر والتوزيع.

الشهري، سميرة محمد. (٢٠١٣م). تصور مقترح لبناء تربية تنافسية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة ميدانية. *مجلية كلية التربية بجامعة الأزهر*. (١٥٥). جزء١. (٢٧٥- ٣٢٣).

الشهري، منصور بن علي. (١٤٢٥هـ). استخدام أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لتقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. *ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (التحديات والتطوير)*. كلية التربية. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

الشهوان، عبدالعزيز شهوان. (٢٠١٢م). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ١٣(٣). (٤٠٥-٤٤٠).

الشهوان، عبدالعزيز؛ الخثلان، منصور؛ الربيعة، صالح؛ الموسى، عبدالرحمن. (٢٠١٣). توافق سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع قضايا تطوير التعليم الجامعي الحديثة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. (٣٨) جزء١. (٥٧- ٨٤).

الشوكاني، محمد بن علي بن محمد. (٢٠٠٧م). *فتح القدير الجامع بين فنّي الرواية والدراية من علم التفسير*. ط٤. بيروت. دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.

الشيمي، بيومي. (٢٠٠٧م). دعم القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ورقة عمل مقدمة للإدارة العالمة لتنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وزارة التجارة والصناعة. القاهرة.

الصالح، عثمان بن عبدالله. (٢٠١٢أ). *بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

الصالح، عثمان بن عبدالله. (٢٠١٢ب). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. *مجلة الباحث*. (١٠). (٢٩٧- ٣١٠).

صالح، يوسف محمد. (٢٠١٢م). تنمية أداء الأستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي. *الندوة العلمية: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

صائغ، عبدالرحمن بن أحمد. (٢٠٠٥م). النموذج العشري لتطوير مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية. *الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم*. مؤسسة الفكر العربي. بيروت.

صائغ، عبدالرحمن بن أحمد. (٢٠١١م). التصنيفات الدولية للجامعات: تجربة الجامعات السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. (٥). (٢٥- ٣٨).

الصائغ، نجاة بنت محمد سعيد. (٢٠٠٧م). قيادة التغيير في الجامعات السعودية في ضوء أنظمة ولوائح التعليم العالي دراسة تحليلية لأنظمة ولوائح التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المؤتمر العربي الأول الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الرباط.

الصائغ، نجاة محمد سعيد؛ بادخن، ماجدة حسن عمر. (٢٠١٣م). التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز. *المجلة العربية للتربية*. ٣٣(٢). (١٤٥-١٨٠).

صبري، هالة عبدالقادر. (٢٠٠٨م). واقع التعليم العالي الخاص في الأردن: متطلبات الجودة والتحديات الراهنة: دراسة تحليلية. *المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي*. الإمارات العربية المتحدة. الشارقة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الصديقي، سعيد. (٢٠٠٨م). الجامعات العربية وجودة البحث العلمي قراءة في المعايير العالمية. *مجلة المستقبل العربي*. ٣٠ (٣٥٠). (٧٠- ٩٣).

الصديقي، سعيد. (٢٠١٤م). الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز. *مجلة رؤى استراتيجية*. ٢(٦). (٨-٤٧).

الصنعاني، الحسن بن محمد الحسن. (١٩٨١م). *العباب الزاخر واللباب الفاخر*. بغداد. وزارة الثقافة والإعلام.

طالب، علاء فرحان؛ البناء، زينب مكي محمود. (٢٠١٢م). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*. عمّان. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

طعيمة، رشدي أحمد؛ البندري، محمد سليمان. (٢٠٠٤م). *التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير*. القاهرة. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

الطهراوي، مي حمد محمد. (٢٠١٠م). *أثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمّان.

الطيب، دويس محمد. (٢٠٠٥م). *براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول " حالة الجزائر"* . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ورقلة. الجزائر.

عامر، ربيع عبدالرؤوف محمد. (٢٠١٠م). مقترح لتطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات ومؤسسات الإنتاج. *المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية التحديات والآفاق.* المنظمة العربية للتنمية الإدارية. شرم الشيخ.

عامر، طارق عبدالرؤوف محمد. (٢٠٠٧م). *تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة.* الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

العبادي، محمد حميدان. (٢٠٠٢م). طرائق التدريس الجامعي المستخدمة في كليات التربية بسلطنة عمان ومبررات استخدامها. *مجلة العلوم التربوية بجامعة قطر.* (٢). (٨١-١٢٠).

العبادي، هاشم فوزي؛ الطائي، يوسف حجيم. (٢٠١١م). *التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث.* عمّان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العباس، بلقاسم. (٢٠١٠م). السياسات الداعمة لتنافسية شركات القطاع الخاص العربي. *ملتقى تنافسية قطاع الأعمال العربي: الفرص والتحديات.* الكويت.

عباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٥م). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية.* عمّان. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عبدالحي، أسماء الهادي إبراهيم. (٢٠١٤م). عوامل تدني مراكز الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات وسبل الارتقاء بها. *المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.* جمهورية مصر العربية. جامعة عين شمس.

عبدالحي، رمزي أحمد. (٢٠١٢م). *مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي في ظل التحديات العالمية.* عمّان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عبدالرحمن، محمد كايد. (١٩٨٨م). السياسات التربوية في دولة الكويت. *مجلة التربية.* (١). (١٥- ٢٧).

عبدالرحمن، مديحة حسن محمد. (٢٠١٠م)، البحث العلمي في الوطن العربي الواقع والمأمول. *المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية التحديات والآفاق.* المنظمة العربية للتنمية الإدارية. شرم الشيخ.

عبدالسلام، فادية محمد أحمد. (٢٠١٠م). بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر. *ملتقى المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية.* الشارقة. دولة الإمارات العربية المتحدة.

عبدالعزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠١٦م). مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. دراسات تربوية ونفسية. *مجلة كلية التربية بالزقازيق*. (٩٠). (٣٠٣-٣٧٩).

عبدالقادر، أسامة أحمد محمد. (٢٠١٧م). المصفوفة الموحدة للتصنيفات العالمية للجامعات والمنطلقات الاستراتيجية لتفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠*. المملكة العربية السعودية. جامعة القصيم.

عبدالله، سهير محمود أمين. (٢٠٠٣م). سيكولوجية التفاوض. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. ٩(٣). (١٤١-٢١٧).

عبدالمجيد، احمد صادق. (٢٠١٠م). حقيقة المعايير العالمية لتصنيف الجامعات. *مجلة المنهل*. ٧٢(٦٢١). (٢- ٨).

عبدالمجيد، عبدالفتاح عبدالرحمن؛ حجازي، مروة سمير. (٢٠١٠م). ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. ٣٤(٢). (٦٢١-٦٥٦).

عبدالمهدي، محمد عشري حسن. (٢٠١٤م). مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية في ظل المناهج الاقتصادية والتصنيفات الدولية. *المؤتمر الدولي الثالث: تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص*. عمَّان. الأردن.

عبدالوهاب، حفيان. (٢٠١٥م). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات*. عمّان. دار الأيام للنشر والتوزيع.

عبيدات، سهيل أحمد. (٢٠٠٧م). *السياسات التربوية في الوطن العربي*. الأردن. عالم الكتب الحديث للنشر.

العتيبي، بدر مبروك. (١٤٣٦هـ). *تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

العتيبي، خالد محمد حمدان. (٢٠٠٥م). *استجابة التعليم العالي السعودي لتحديات العولمة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

العتيبي، فلاح بن خلف العجرفي. (١٤٣٠هـ). *وظائف الجامعات السعودية في ضوء التحديات المعاصرة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.

عثمان، مهدي صلاح الدين جميل. (٢٠٠٣م). *أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.

العجمي، نوف بنت عبدالعالي؛ التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز. (٢٠١٦م). مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية في ضوء مقياس مطور: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*.٩(٢٥). (١٣٥- ١٦٣)

العجيلي، محمد صالح ربيع. (٢٠١٣م). *التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل*. عمّان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

العريفي، عبدالله. (٢٠١٥م). *تفعيل دور البحث العلمي بالجامعات السعودية نحو تطوير الصناعة بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.

عزازي، فاتن محمد عبدالمنعم. (٢٠١٢م). *نظم التعليم بالمملكة العربية السعودية*. الرياض. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عزب، محمد علي. (٢٠١١م). *التعليم الجامعي وقضايا التنمية*. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.

العساف، صالح محمد. (٢٠١٢م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط٢. الرياض. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العصيمي، خالد محمد حمدان. (٢٠٠٧م). أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *اللقاء التربوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية: الجودة في التعليم العام*. كلية التربية. جامعة الملك سعود.

العصيمي، عبدالمحسن بن أحمد. (٢٠١٠م). تحديات التعليم في عصر المعرفة. *المؤتمر الدولية الخامس: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى*. المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة

عطاري، عارف. (٢٠١٣م). *السياسات التعليمية مدخل نظري ودراسات حالة*. عمّان. دار الفاروق للنشر.

عطية، عماد محمد. (٢٠١٤م). *التعليم العالي: تاريخه –فلسفاته — بيئة الحرم الجامعي*. القاهرة. الدار العالمية للنشر والتوزيع.

علي، عيسى. (٢٠٠٣م). *النظم التربوية*. دمشق. منشورات جامعة دمشق. مطبعة المحبة.

علي، محمد عليان علي. (٢٠١٣م). *متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة على الجامعة الإسلامية بغزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

العمر، عبدالعزيز بن سعود. (١٤٢٨هـ). *لغة التربويين*. الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

العنزي، سعود بن عيد؛ الدويش، عبدالعزيز بن سليمان. (٢٠١٥م). تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*. (١٣٦) الجزء ٢. (٥١٩- ٥٤٦).

عون، وفاء؛ الشمراني، نجاة؛ الخضير، رنا؛ بن عنيق، عزيزة. (٢٠١٧م). تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التجربة الكندية أنموذجاً. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. ٦(٥). (٢٥٤-٢٦٨).

عياصرة، معن محمود. (٢٠١١م). *نظم وسياسات التعليم نماذج عربية وأجنبية*. عمّان. دار وائل للنشر.

عيد، سعاد محمد. (٢٠١٣م). *تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة*. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.

العيسوي، إبراهيم. (٢٠٠٣م). دور الدولة في رفع القدرة التنافسية. *ندوة التنافسية والتنمية والتفتح الاقتصادي التحديات والرهانات*. تونس.

عيسى، أحمد عبدالرحمن. (١٣٩٩هـ). *سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية*. الرياض. دار اللواء للنشر والتوزيع.

الغامدي، حمدان بن أحمد؛ عبدالجواد، نور الدين محمد. (٢٠١٠م). *تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية*. ط٣. الرياض. مكتبة الرشد ناشرون.

الغامدي، فوزية بنت علي خضر. (١٤٣٥هـ). *تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

غبغوب، ياقوته. (٢٠١٦م). واقع الجامعات العربية في التصنيف الدولي: الجزائر نموذجاً. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية بجامعة سعد دحلب البليدة*. (١٣). (٣٣٦- ٣٤٨).

غنايم، منال رفعت مصطفى. (٢٠١٥م). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. ٢١(٤). (٣١٣-٤٠٢).

الفارسي، عبدالله علي. (٢٠١١م). *تطوير آليات صنع السياسة التعليمية في سلطنة عُمان في ضوء خبرات بعض الدول*. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة. القاهرة.

فتحي، شاكر. (١٩٩٣م). الدراسات المقارنة في السياسة التعليمية: أبعاد منهجية مقترحة. *مجلة دراسات تربوية*. ٨(٥٢). (١٦٦-١٩٧).

القاسمي، علي. (٢٠٠٨م). أسباب ودواعي إصلاح الجامعات العربية. *المؤتمر العربي الثاني الجامعات العربية تحديات وطموح*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مراكش.

القحطاني، عبدالمحسن عايض؛ إبراهيم، السيدة محمود. (٢٠١٢م). *السياسات العامة والسياسات التعليمية مدخل تكاملي*. الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

القريوتي، موسى قاسم؛ الخوالدة، رياض عبدالله؛ قطيشات، مازن كمال؛ الحنيطي، محمد فالح؛ المعايطة، محمد عطوة. (٢٠١٤م). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية بجامعة البلقاء التطبيقية بالأردن*. ٤١(١). (٣٧-٥٥).

قسايمة، محمد محمود عبدالله. (١٩٩٥م). *ارتباط السياسة التربوية بعملية التخطيط التربوي كما يدركها الإداريون التربويون في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمّان.

قشطة، آمال نبيل خليل. (٢٠١٦م). *استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

القطب، محيي الدين. (٢٠١٢م). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. عمّان. دار الحامد للنشر والتوزيع.

قلش، عبدالله. (٢٠٠٧م). اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. *مجلة علوم إنسانية*. (٣٥). مسترجع من: htt://www.ulum.nl/c105.html.

القليب، انتصار سليم. (٢٠٠٨م). العولمة والسياسات التربوية والتعليمية وأثر البطالة على الخريجين: عرض التجربة الليبية. *المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي*. الإمارات العربية المتحدة. الشارقة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

قنديل، أماني. (١٩٩١م). تحليل السياسات التعليمية المناهج والتطبيقات. *المجلة العربية للتربية*. ١١(٢). (٤٢-٦٤).

قوري، فيصل. (٢٠١٧م). البحث والتطوير كأداة لتجديد الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات بالأردن*. (٢٣). (٢٠٠-٢١٥).

قويدر، لويزة؛ كشيدة، حبيبة. (٢٠٠٧م). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها. *الملتقى العلمي الأول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*. جامعة الشلف. الجزائر.

كامل، حسام محمد. (٢٠٠٨م). كلمة افتتاحية. *مؤتمر تدعيم القدرات التنافسية للجامعات*. كلية التجارة. جامعة القاهرة.

الكبيسي، عبدالواحد حميد؛ الكبيسي، راضي محمد؛ الفلاحي، حسن حمود. (٢٠١٤م). *أخلاقيات ومتطلبات التأهيل التربوي للأستاذ الجامعي*. عمّان. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

كرم الله، نادر العوض علي. (٢٠١٧م). *دور مراجعة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين. جمهورية السودان.

كلاع، شريفة. (٢٠١٥م). الجامعات العربية والبحث العلمي: قراءة في واقع البحث العلمي ومعيقاته. *المؤتمر الدولي التاسع: ترقية البحث العلمي*. مركز جيل البحث العلمي. الجزائر.

كمال، نادية يوسف. (٢٠٠١م). اتجاهات حديثة في صنع السياسة التعليمية. *مجلة مستقبل التربية العربية*. ٧(٢٠). (١٨١-٢١٣).

لبان، مي بنت علي معتوق. (٢٠١٧م). *تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

لهلوب، ناريمان يونس. (٢٠١٢م). *السياسات التربوية العربية*. عمّان. دار أسامة للنشر والتوزيع.

المالكي، حيدر محمد حسن. (٢٠١٠م). *القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق أسيا*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة كربلاء. جمهورية العراق.

المالكي، مريم عبدالله علي. (٢٠١٨م). دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*. ١(١٧٩). (٧٦٨-٨١٧).

الماوردي، أبي الحسن علي. (١٤١١هـ). *أدب الدنيا والدين*. ط٢. بيروت. الدار المصرية اللبنانية.

مجاهد، محمد إبراهيم عطوة. (٢٠٠٩م). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية. *المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي*. جامعة المنصورة.

مجمع اللغة العربية. (١٤٢٥هـ). *المعجم الوسيط*. ط٤. القاهرة. مكتبة الشروق الدولية.

محمد، ماهر احمد حسن. (٢٠١٤م). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية. *المجلة التربوية*. الكويت. ٢٩(١١٣). (١٤١- ٢١٨).

محمود، خالد صلاح حنفي. (٢٠١٤م). آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري. *المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة*. جمهورية مصر العربية. جامعة عين شمس.

محمود، يوسف سيد. (٢٠٠٩م). *رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي*. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.

مختار، مهند عباس؛ موسى، آدم أحمد. (٢٠١٧م). قياس أثر اقتصاد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الدول النامية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. ١(١). (٤٣-٦١).

مخلص، محمد محمدي. (٢٠١٧م). تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. ١٠(٢٧). (٣-٣٣).

مدكور، علي أحمد. (٢٠٠٠م). *التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل*. القاهرة. دار الفكر العربي.

المرصد الوطني السوري للتنافسية. (٢٠١١م). التنافسية في الفكر الاقتصادي. الجمهورية العربية السورية.

مركز التنافسية الوطني. (٢٠١٦م). الهيئة العامة للاستثمار مُتاح على http//www.saudincc.org.sa

مسعداوي، يوسف. (٢٠٠٧م). إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة. *الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*. الشلف. الجزائر.

مسعداوي، يوسف. (٢٠١٦م). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية. *الندوة العلمية الرابعة الإبداع في عالم الأعمال*. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. رماح. الأردن.

المصري، رفيق. (٢٠١٥م). تقييم الدور التنموي لوظائف جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. *مجلة جامعة الأقصى*. ٣(١). (٣٤-٦٦).

مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٣أ). *التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي*. جمهورية مصر العربية. الناشر المؤلف.

مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٣ب). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين "دعوةٌ للتأمل". *مجلة التربية*. اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم. ٣٢ (١٤٤). (٢٨- ٢٩).

مطر، سيف الإسلام علي. (٢٠٠٦م). *السياسات التعليمية*. الإسكندرية. الناشر المؤلف.

المعاضيدي، معن وعدالله. (٢٠٠٧م). إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، الآليات والمعالجات. *مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة*. جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة. الأردن.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٥م). *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*. القاهرة. مجموعة النيل العربية للنشر.

المقادمة، عبدالرحمن. (٢٠١٣م). *دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة.

مكتب *التربية العربي لدول الخليج*. (٢٠١٥م). التصنيفات العالمية للجامعات وكيفية إفادة الجامعات العربية منها. متاح على الرابط: http://cutt.us/2dXgU

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. (٢٠٠٢م). التقرير السنوي. الأمم المتحدة.

المنقاش، سارة بنت عبدالله. (٢٠٠٦م). دراسة تحليلية لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ومقترحات لتطويرها. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية*. ١٩ (١). (٣٨١- ٤٤٠).

منير، نوري. (٢٠٠٦م). تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*. (٤). جامعة الشلف. الجزائر.

المهيري، سعيد عبدالله؛ أبو عالي، سعيد. (١٤٢٦هـ). التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس. *الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم*. بيروت.

مؤتمر *دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠* . (١٤٣٨هـ). المملكة العربية السعودية. جامعة القصيم.

الموسوي، نعمان محمد صالح. (٢٠٠٣م). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *المجلية التربوية*. ١٧(٦٧). (٨٧-١١٨).

الموسى، أسماء إبراهيم عبدالله. (٢٠١٩م). *تصور مقترح لتفعيل البحث الكيفي في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

نخلة، ناجي شنودة. (٢٠٠٣م). فعالية السياسة التعليمية وإجراءات تنفيذها: دراسة ميدانية. *مجلة البحث التربوي*. ٢(٢). (٧٣-١٥٤).

النسور، عبدالحكيم عبدالله. (٢٠٠٩م). *الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تشرين. اللاذقية.

نصر، محمد يوسف؛ مصطفى، جمال مصطفى؛ رخا، محمد عبدالوهاب. (٢٠١٤). آليات مقترحة لتحسين رتب الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية للجامعات. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*. ٣(١٦١). (٦١-١٠٦).

النوح، مساعد بن عبدالله. (١٤٢٦هـ). مشكلات التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية. *مجلة رسالة الخليج العربي*. ٢٦(٩٨). (٥٩-١١٣).

نور، حسين محمد؛ السيد، خيري حسان. (٢٠١١م). المقومات الشخصية والمهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في ضوء وظائف الجامعة: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*. ٣١(٦). (٢٦٠٥-٢٦٦٦).

نوير، طارق. (٢٠٠٢م). *دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر"* . المعهد العربي للتخطيط. الكويت.

هاشم، رضا محمد حسن. (٢٠١٧م). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. *مجلة مستقبل التربية العربية*. ٢٤(١٠٦). (٤٠٣٤٧٤).

الهروط، علي. (٢٠١٠م). إصلاح الجامعات العربية: مدخل تنموي في العلاقة مع المجتمع. *المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية التحديات والآفاق*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. شرم الشيخ.

هلال، طارق عثمان عبدالله. (٢٠١٤م). *أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة من (٢٠٠٠-٢٠١٣م)*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية. جمهورية السودان.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م. (٢٠١٦م).

وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ط٤. (١٤١٦هـ).

وديع، محمد عدنان. (٢٠٠٣م). القدرة التنافسية وقياسها. المعهد العربي للتخطيط بالكويت. سلسلة جسر التنمية. (٢٤).

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٣م). استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض. مسترجع من: https://www.tatweer.edu.sa/

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٤م). الوظيفة الثالثة للجامعات. الرياض. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.

وزارة التعليم. (١٤٣٨هـ). وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، مركز إحصاءات التعليم، إحصاءات التعليم العالي لعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ. المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط: http://cutt.us/PtWHc

وزارة المعارف. (١٤٢٢هـ). مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي. الرياض. مطابع وزارة المعارف.

ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم. (٢٠١٣م). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*. ٢٤(٩٥). (٢٣٩-٢٤٤).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alexander, N. (2012). *Policy analysis for educational leaders: A step -by-step approach.* US: Prentice Hall.

Ayden,Umut. *Globalization and EU Competition policy Edition*. (2014). London, Routledge.

Barney, J. (1999). Firm Resources and Sustained Competitive Adnantage. *Journal of Management.* Vol.17. No.1. (99-120).

Bloch, David & Press, Rhodes. (2009). *Competitive American research universities and industrial challenges of the future*. The Washington Advisory Group. LLC, April 9.

Blunck, Franziska. (2006). *What is competitiveness. Available at:* http://www.competitiveness.org/article/articleview/774/1/32/.

Bradmore, Donald J. (2007). The quest of Australian public Universities for competitive advantage in global higher education environment, *A Unpublished PHD thesis.* Department of management, RMIT University. Melbourne. Australia.

Cohen, D; Moffitt, S; & Golden, S. (2007). Policy and practice: the dilemma. *American journal of education.* 113(4). (515-548).

Czepiel, J. (1992). *Competitive Marketing Strategy.* Prentice Hall, Inc.

Depperu, D, & Cerrate, D. (2005). *Analayzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures.* Department of Social Sciences – Economics and Business Section, University Cattolica Del Sacro Cuore, Piacenza.

Dio,ZF, & Cheng, Y.(2009). Building Company Competitive Advantage Based on Customer Value Delivery Strategy and Sustainable Marketing System. *Proceedings of the 6th International Conference on Innovation and Management.* Vol 1 and Ii.E.Doc. Available At: htt://www.pucsp.br/icim/ingles.

Fahey, L. (1989). *The Strategic Planning Management Reader.* prentice Hall, Inc.

G. Buela – Casal et al, (2007). Comparative study of international academic ranking of universities, Akademiai Kiado, Budapest Scientometrics and Springer, Dordrecht DOI: 10.1007/s11192-007-1653-8, Spain, p: 399.

Gunn, A & Mintro, M. (2016). Higher education policy change in Europe: Academic research funding and the impact agenda. *Journal European education.* Vol, 48.

Haan, H. H. (2015). Competitive advantage what does it really mean in the context of public higher education institutions. *International journal of education management.* 29(1). (44-61).

Hao, Ma. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision.* MCB University Press. 37/3 (259-266).

Heizer, Jay, & Render, Barry. (1999). *Principles of Operations Management.* 3rd ed. PrenticeHall. U.S.A.

Huang, H. I & Lee, C.F. (2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in

Taiwan. *Journal of higher education policy and management. 34(6).* (611-628).

Jeonjwoo, Lee. (2013). Creat world class universities: ideas and suggestions for developing countries. *Quarterly review of comparative education.* Vol 166. No 2.

Kasasbeh, Emad Ali (2014). The Impact of Business Ethics in the Competitive Advantage in the Cellular Communications Companies Operating in Jordan. *European Scientific Journal*, 10(10).

Kibet, Kipchumba Simeon, Samuel, Chepkuto K, Magutu Peterson Obara & Nyaoga, Richard Bitange. (2010). Knowledge Management As Source of Sustainable Competitive Advantage Comparative Assessment of Egerton University Farms and Private Commercial Farms. *African Journal of Business & Management.* Vol. 1, April, Available At: http//www.aibuma.org/journal/index.htm.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2006). *Marketing Management.* 12th.ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Krugman, Paul R. (2003). Making Sense Of The Competitiveness Debate, Oxford University Press. *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 12, No. 3.

Kugemann, Walter. (2002). The Effectiveness of ict in schools: current trends and future Prospects, oecd/Japan seminar. Discussion Paper ict and educational resource policy.

Leland, Dorothy &Moore, John. (2007). *Strategic.* Retrieved At: http://cutt.us/pjIDr.

Liu, Jiwei, & Huang, Jinying. (2009). Research on Enterprise International Competitive Advantage Sustainability. *International Journal of Business and Management.* Vol 4. No 2.

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy.* 2nd.ed. prentice –Hall, Inc.

MaCmillan, H, & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management process, Content, and Implementation.* Oxford press.

Matthews, Judy & Shulman, Arthur. (2005). Competitive Advantage in Public Sector Organizations: Explaining the Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox. *Journal of Business Research.* Vol, 58. No, 2. (232-240).

McGahan, A. (1994). *Industry Structure and Competitive Advantage.* Harvard Business Review. (115-124).

Morgan, D & Krejcie, R. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement.* 30. (607-610).

OECD. (1997). Regional Competitiveness and Skill. Paris.

Oster, SM. (1994). *Modern Competitive Analysis.* (2ed). Oxford University Press: New York.

Peteraf, M, & Barney, J. (2003). Unraveling the Resource – Based tangle. *Managerial and Decision Economics.* 24. Available At: Wiley InterScience. htt://www.interscience.wiley.com.

Pitts, R, & Lei, D.(1996). *Strategic management: Building and Sustaining Competitive Advantage.* West pub.

Porter, M. (1990). The Competitive advantages of nations. Macmillion press, New York, America.

Porter, M. (2006). What is Strategy. Harvard Business Review. Nov-Dec .6. 14.

Rappaport, A. (1992). *CFOs and strategists: Forgion a Common Framework.* Harvard Business Review. (84-91).

Rivza, B. & Brence, I. (2013). Competitiveness and quality of higher education: Graduates' evaluation. Journal of Teacher Education for Sustainability. 15 (2). (52- 66).

Roberts, Chris. (2002). *Strategic Management*, E. Doc. Available At: htt://www.unix oit.umass.edu.

Schwab, Klaus. (2010). The Global Competitiveness Report 2010-2011, World Economic Forum, Geneva.

Shafritz, Jay, M (1998). *International encyclopedia of public policy and administration.* USA, west view press, vol, 3

Shukarov, M & Maric, K. (2016). Institution education and innovation and their impact on economic growth. *Journal interdisciplinary description of complex systems.* 14(2).

Solesvik, Marina, Z & Westhead, Paull. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems. Vol. 110, No. 6, (841-860).*

Swarts, Patte. (2006).ICT & the third Revolution in Education Policy, ICT Education Toolkit for Policy Makers, Planners and Practitioners, UNESCO Bangkok.

Swedish institute for research. (2010). Universities in the world rankings and the ideas of the universities of the future. "A vision of excellence". Swedish institute.

Thomas, H. (2007). An analysis of environment and competitive dynamics of management education. *Journal of Management Development.* Vol. 26 (1). (9-12).

Tie, F. (2013). Publication as a strategy to improve international academic ranking. International journal of leadership in education. 15 (4). (437- 450).

Ulrich, D and Brocker, W. (2005). The HR value proposition, Harvard Business School Press, Boston. USA, (158-159).

Wang, Yanrong. (2011). *Evaluation on the Competitiveness of High- tech Entrepreneurial Enterprises*. Energy Procedia 5. (684- 689).

الملاحق

١. خطاب اعتماد المقترح البحثي من عمادة الدراسات العليا

٢. أداة الدراسة في صورتها الأولية

٣. قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة

٤. أداة الدراسة في صورتها النهائية

٥. خطاب عميد كلية التربية بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحث

٦. خطاب لجنة أخلاقيات البحث العلمي بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحث

٧. خطاب موجه لعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لتسهيل مهمة الباحث

٨. خطاب عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لتسهيل مهمة الباحث

٩. الاستراتيجية المقترحة في صورتها الأولية

١٠. قائمة بأسماء الأساتذة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة

١١. إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية بحداثة موضوع الدراسة

ملحق رقم (١)

خطاب اعتماد المقترح البحثي من عمادة الدراسات العليا

وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
عمادة الدراسات العيا

إفادة

تفيد عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك سعود بأنه تم اعتماد المقترح البحثي

للطالب / محمد علي ال عون السهلي رقم جامعي / 434107517

كلية / كلية التربية قسم / قسم السياسات التربوية

الدرجة العلمية / دكتوراه رقم الهوية/الإقامة / 1023827197

بعنوان

تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية استراتيجية مقترحة

The development of educationsl policies in the Saudi universities in light of the competitiveness requirements Proposed strategy

نوع الاشراف	المرتبة العلمية	الاسم	الرقم الوظيفي
المشرف	أستاذ مشارك	محمد عبدالله عبدالكريم الزامل	4378

الموفقات	رقم الجلسة	تاريخ الجلسة
موافقة القسم	14	1438/08/20
موافقة الكلية	19	1438/09/03
موافقة عمادة الدراسات العليا	34	1438/09/16

تاريخ الإصدار / 1438/09/17

الرقم التسلسلي / 4,029

ملحوظة:

معتمد من عمادة الدراسات العليا

ملحق رقم (٢)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

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

جامعة الملك سعود
King Saud University

الاستبانة في صورتها الأولية

سعادة الأستاذ الدكتور: ..... حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان:

"تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية" "استراتيجية مقترحة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء استبانة البحث من خلال مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٢. التعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
٣. التعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
٤. اقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

آمل من سعادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، علماً بأن الإجابة عن فقراتها ستكون وفقاً لمقياس لكيرت "Likert Scale" رباعي الأبعاد على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة

مع بالغ شكري وامتناني لسعادتكم على حسن استجابتكم وبذلكم وقتكم.

الباحث
محمد علي السهلي
malsahli1001@gmail.com
٠٥٠٥١١٣٨٩١

الجزء الأول: البيانات الأساسية:

آمل وضع علامة (✓) في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

- **الجامعة التي تعمل بها:**

☐ جامعة الملك سعود ☐ جامعة الملك عبدالعزيز

- **التخصص الأكاديمي:**

☐ علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية

- **الرتبة العلمية:**

☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

- **الجنس:**

☐ ذكر ☐ أنثى

- **الجنسية:**

☐ سعودي ☐ غير سعودي

- **سنوات الخبرة الأكاديمية:**

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٥ سنة فأكثر

☒ **السياسات التربوية بالجامعات هي:** مجموعة من القواعد، والمبادئ، والممارسات التربوية التي تُنَظّم، وتُوجّه، النظام التعليمي في الجامعات، لتحقيق أهدافها في ضوء وظائفها الأساسية.

☒ **القدرة التنافسية للجامعات هي:** قدرة الجامعة على تسويق نفسها، ومخرجاتها، والرفع من تصنيفها العالمي، في ظل المنافسة من الجامعات الداخلية والخارجية الأخرى، من خلال تحقيق متطلبات ومعايير تتمحور في مجملها حول قيام الجامعة بوظائفها الأساسية بجودة عالية.

☐ ارغب في الحصول على نسخة من الرسالة بعد إجازتها على البريد التالي: .....

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

آمل التكرم بالإجابة وذلك بوضع علامة (✓) تحت درجة موافقتكم على كل عبارة فيما يلي:

المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية						
العبارة		ارتباطها بالمحور		وضوح العبارة		عبارات مقترحة من المحكم
		مرتبطة	غير مرتبطة	واضحة	غير واضحة	
(أ) واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية في الجامعات السعودية						
١	تتبنى الجامعات خطط واستراتيجيات داعمة لبيئة التعلم					
٢	تتبنى الجامعات خطط واستراتيجيات محفزة للإبداع والابتكار					
٣	تتبنى الجامعات خطط واستراتيجيات لتنمية عضو هيئة التدريس مهنياً					
٤	عضو هيئة التدريس متمكن من مادته العلمية					
٥	يسعى عضو هيئة التدريس لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة للتدريس					
٦	يوظّف عضو هيئة التدريس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية					
٧	يُحدّث عضو هيئة التدريس موقعه الإلكتروني الجامعي بروابط إثرائية للمقرر					
٨	يظهر عضو هيئة التدريس الحماس في أداء عمله					
٩	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على إيصال المعلومة					
١٠	الأساليب التقليدية هي السائدة في التدريس					
١١	يتم ربط أهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة					
١٢	تنمي عملية التدريس الإبداع والابتكار لدى الطلاب					
١٣	توازن عملية التدريس بين الجوانب النظرية والتطبيقية					
١٤	يتوافق مستوى المقررات مع مستجدات العصر					
١٥	لا يختلف نوع البرامج الأكاديمية المقدمة في الجامعات عن بعضها					
١٦	تزود الجامعات الطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل					
١٧	تتبنى الجامعات تنظيم رحلات علمية للطلاب المميزين لتبادل الخبرات					
١٨	معايير القبول بالجامعات تعتمد مبدأ قبول الأجدر					
١٩	تتسم معايير القبول بالجامعات بالوضوح والشفافية					
٢٠	تحوي قاعات الدراسة التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية					
(ب) واقع السياسات التربوية للبحث العلمي في الجامعات السعودية						
٢١	تتبنى الجامعات سياسات واضحة لتوجيه عمل الباحثين واهتماماتهم					

٢٢	تُخصّص الجامعات ميزانية كافية لدعم البحث العلمي					
٢٣	تتحمل الجامعات نفقات نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العالمية					
٢٤	توفر الجامعات بيئة محفزة للتميُّز في البحث العلمي					
٢٥	يلتزم الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي					
٢٦	يُفضّل عضو هيئة التدريس النشر في المجلات العلمية الأسهل تحكيماً					
٢٧	يحرص عضو هيئة التدريس على إجراء الأبحاث لتحقيق ميزات وظيفية ومالية					
٢٨	تحتسِب الجامعات العمل البحثي لعضو هيئة التدريس جزءاً من نصابة التدريسي					
٢٩	تستفيد الجامعات من نتائج أبحاث أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في التطوير الأكاديمي					
٣٠	تستضيف الجامعات خبراء من جامعات أخرى للمشاركة البحثية					
٣١	تحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع عالمية					
٣٢	توفِر الجامعات الاشتراكات المجانية في الدوريات وقواعد البيانات العالمية					
٣٣	تمتلك الجامعات قواعد بيانات محدَّثة لكافة الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الأقسام والكليات					
(ج) واقع السياسات التربوية لخدمة المجتمع في الجامعات السعودية						
٣٤	تتضمن رؤية ورسالة الجامعات التزاماً بخدمة المجتمع					
٣٥	توفّر الجامعات برامج مناسبة للتعليم المستمر					
٣٦	تُحدد الجامعات حاجات المجتمع ومطالبه بوسائل علمية متعددة					
٣٧	تتنوع الأنشطة المجتمعية التي تشارك بها الجامعات لخدمة المجتمع					
٣٨	تسهم الجامعات في البرامج اللازمة لتهيئة المجتمع لمتغيرات العصر					
٣٩	تُعِد الجامعات البرامج التدريبية المتنوعة لسد احتياجات المجتمع من التخصصات المطلوبة					
٤٠	تُقدم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع					
٤١	تقدم الجامعات برامج تثقيفية وتوعوية في مجالات متعددة لأفراد المجتمع					
٤٢	تعقِد الجامعات شراكات واسعة مع مؤسسات المجتمع المختلفة					
٤٣	تقوم الجامعات باستطلاع آراء الجهات ذات العلاقة حول مستوى الخريجين					
٤٤	أبحاث الجامعات بعيدة عن واقع المجتمع					

المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية						
	العبارة	ارتباطها بالمحور		وضوح العبارة		عبارات مقترحة من المحكم
		مرتبطة	غير مرتبطة	واضحة	غير واضحة	
(أ) التحديات التي تواجه تطوير العلمية التعليمية في الجامعات السعودية:						
٤٥	التباين بين استراتيجيات الجامعات واستراتيجيات التنمية					
٤٦	قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للتعليم الجامعي					
٤٧	توحيد اللوائح المنظمة للعمل من جهات الإشراف على الجامعات مما يؤدي للمركزية في القرارات					
٤٨	عدم الاستقلالية الكاملة للجامعات					
٤٩	تنافس الجامعات المحلية والعالمية على استقطاب الأفضل من أعضاء هيئة التدريس محلياً وعالمياً					
٥٠	حاجة بعض أعضاء هيئة التدريس للمزيد من التأهيل المهني					
٥١	تجدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة					
٥٢	ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتجددها					
٥٣	تعدد أنماط التعليم الجامعي					
٥٤	إقبال الطلاب على التخصصات الإنسانية أكثر من التخصصات العلمية والتطبيقية					
٥٥	صعوبة القياس الدقيق لجودة الخريجين					
٥٦	زيادة الطلب على التعليم الجامعي					
٥٧	الاتجاه نحو تدويل التعليم الجامعي					
٥٨	ضعف البنية التحتية لبعض الجامعات (مكتبات، معامل، مختبرات، مراكز أبحاث، تجهيزات تقنية)					
(ب) التحديات التي تواجه تطوير البحث العلمي في الجامعات السعودية:						
٥٩	غياب ثقافة التعاون البحثي بين الجامعات السعودية					
٦٠	الاتجاه نحو خصخصة الجامعات وتأثيره على البحث العلمي					
٦١	الاعتماد على التمويل الحكومي					
٦٢	غياب الفكر الاستثماري للأبحاث الجامعية					
٦٣	غياب ثقافة الشراكات البحثية مع القطاع الخاص					
٦٤	غياب ثقافة الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي					
٦٥	تعقّد إجراءات الحصول على براءات الاختراع محلياً وعالمياً					
٦٦	تعقّد إجراءات البحوث المدعومة في الجامعات					
٦٧	صعوبة متطلبات النشر في مجلات ISI					
٦٨	ندرة مجلات ISI العربية					

٦٩	الدوريات العلمية في الجامعات غير مصنفة عالمياً					
٧٠	قلة الأبحاث المنشورة في منافذ النشر العلمية العالمية المتميزة					
٧١	نقص الإمكانات المادية والبشرية المدربة من الباحثين والمساعدين والاختصاصيين والفنيين					
(ج) التحديات التي تواجه تطوير خدمة المجتمع في الجامعات السعودية:						
٧٢	عدم وجود خطة استراتيجية للأنشطة المجتمعية السنوية					
٧٣	قلة الموارد المالية الموجهة لبرامج خدمة المجتمع					
٧٤	تَرَكُّز خدمات الجامعات في المدن الرئيسية دون سواها					
٧٥	الافتقار لمركز معلومات يوفر البيانات والمعلومات حول احتياجات سوق العمل من البرامج والأنشطة					
٧٦	ضعف المواءمة بين مخرجات الجامعات وسوق العمل					
٧٧	ندرة الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة					
٧٨	ضعف الإقبال على برامج التعليم المستمر					
٧٩	تجدد وتنوع حاجات المجتمع بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية					

المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية						
العبارة	**ارتباطها بالمحور**		**وضوح العبارة**		**عبارات مقترحة من المحكم**	
	مرتبطة	**غير مرتبطة**	**واضحة**	**غير واضحة**		
(أ) متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في العملية التعليمية في الجامعات السعودية						
٨٠ تحديث وتطوير استراتيجيات الجامعات لتحقيق القدرة التنافسية						
٨١ أن ترسم الجامعات خططها الاستراتيجية بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها						
٨٢ استقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً						
٨٣ توفير الحرية الأكاديمية لأساتذة الجامعات						
٨٤ تدريب أعضاء هيئة التدريس على مستجدات التقنية						
٨٥ تحفيز وتدعيم الأداء الأكاديمي المتميز في التدريس						
٨٦ التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس						
٨٧ تطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية						
٨٨ الحصول على شهادات الجودة والاعتماد الأكاديمي						
٨٩ تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع الجامعات المتميزة عالمياً						
٩٠ تحديث البرامج الأكاديمية وفقاً للمعايير العالمية						
٩١ استحداث مقررات وبرامج أكاديمية ذات طابع دولي						

٩٢	توفير البيئة الصفية والأكاديمية المحفزة للإبداع من خلال التجهيزات المادية والتكنولوجية المختلفة					
٩٣	تشجيع الطلاب المتميزين على المشاركة في المؤتمرات والمسابقات الدولية					
٩٤	دعم مبادرات ومشاريع الطلاب المتميزة والمرتبطة بمقرراتهم الدراسية					
(ب) متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في البحث العلمي في الجامعات السعودية						
٩٥	تبني خطة استراتيجية لرفع القدرة التنافسية للبحث العلمي					
٩٦	ربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة					
٩٧	تبني سياسات واضحة لحماية الملكية الفكرية					
٩٨	تبني سياسات لتنويع مصادر التمويل للبحث العلمي					
٩٩	دعم حرية البحث العلمي					
١٠٠	التشجيع على النشر في منافذ النشر العالمية الرصينة					
١٠١	العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية					
١٠٢	التشجيع على ترجمة النتاج البحثي والعلمي للغة الإنجليزية					
١٠٣	إعادة النظر في المجلات المعترف بالنشر فيها حالياً					
١٠٤	عقد الشراكات البحثية مع القطاع الخاص					
١٠٥	بناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً					
١٠٦	توفير قاعدة بيانات خاصة للتسويق الإلكتروني للأبحاث					
(ج) متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في خدمة المجتمع في الجامعات السعودية						
١٠٧	تحديث وتطوير سياسات خدمة المجتمع بالجامعات					
١٠٨	رسم آليات مناسبة لمشاركة القطاع الخاص في تدعيم مراكز خدمة المجتمع					
١٠٩	إتاحة استخدام مرافق الجامعات من قِبل أفراد المجتمع					
١١٠	مشاركة قطاع الصناعة في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية					
١١١	مشاركة بعض أفراد المجتمع في مجالس الجامعات الخاصة بخدمة المجتمع					
١١٢	تقديم برامج التدريب المستمر لخريجيها لرفع كفايتهم المهنية					
١١٣	تقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم					
١١٤	تنويع البرامج الموجهة لخدمة المجتمع					
١١٥	توجيه الأبحاث لحل مشكلات المجتمع					
١١٦	مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في المجال التطوعي لخدمة المجتمع					
١١٧	استحداث تخصصات علمية وفقاً لحاجات سوق العمل					
١١٨	قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات					

بيانات المحكم

سعادة الدكتور: سلمه الله،

آمل التكرم بتعبئة بياناتكم الوظيفية أدناه، مع خالص الشكر والتقدير.

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص
الجهة الوظيفية	**الكلية**	**القسم**

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء المحكّمين

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة

م	اسم المحكّم	الرتبة العلمية	مقر العمل
١	أ.د. محمد بن شحات حسين خطيب	أستاذ	قسم أصول التربية –كلية الدراسات العليا التربوية –جامعة الملك عبدالعزيز
٢	أ.د. عبدالعزيز بن عبدالله السنبل (رحمه الله)	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٣	أ.د. بدر بن جويعد العتيبي	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٤	أ.د. مساعد بن عبدالله النوح	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٥	أ.د. هيا بنت عبدالله الروَّاف	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٦	أ.د. عبدالله بن حلفان آل عايش	أستاذ	قسم أصول التربية –كلية التربية – جامعة أم القرى
٧	أ.د. عبداللطيف بن عبدالعزيز الربَّاح	أستاذ	قسم أصول التربية –كلية التربية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٨	أ.د. جمال مصطفى محمد	أستاذ	قسم أصول التربية –كلية التربية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٩	أ.د. يوسف سيد محمود	أستاذ	قسم أصول التربية –كلية التربية –جامعة الفيوم حالياً – جامعة الملك سعود سابقاً
١٠	أ.د. نبيل محمد زايد	أستاذ	قسم علم النفس التربوية –كلية الدراسات العليا التربوية–جامعة الزقازيق حالياً – جامعة الملك عبدالعزيز سابقاً
١١	د. عبدالمحسن بن سعد العتيبي	أستاذ مشارك	قسم السياسات التربوية –كلية التربية –جامعة الملك سعود سابقاً
١٢	د. رجاء بنت عمر باحاذق	أستاذ مشارك	قسم السياسات التربوية –كلية التربية –جامعة الملك سعود
١٣	د. طلال بن خالد الفضل	أستاذ مشارك	قسم الإدارة والأعمال–الإدارة العامة–معهد الإدارة العامة
١٤	د. محمد بن عبدالله اليحيى	أستاذ مساعد	قسم السياسات التربوية –كلية التربية –جامعة الملك سعود
١٥	د. موسى بن سليمان الفيفي	أستاذ مساعد	قسم السياسات التربوية –كلية التربية –جامعة الملك سعود
١٦	د. تيسير بن علي الفارع الحسن	أستاذ مساعد	قسم إدارة التطوير والجودة –عمادة البحث العلمي –جامعة الملك سعود
١٧	د. عثمان بن عبدالله الصالح	أستاذ مساعد	قسم العلوم الإدارية والإنسانية–كلية المجتمع–جامعة المجمعة
١٨	د. عبدالله بن محمد العامري	أستاذ مساعد	قسم التربية وعلم النفس –كلية التربية –جامعة حفر الباطن
١٩	د. نورة بنت ناصر العويّد	أستاذ مساعد	قسم العلوم التربوية –كلية التربية – جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

ملحق رقم (٤)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

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

جامعة الملك سعود
King Saud University

الاستبانة في صورتها النهائية

سعادة الأستاذ الدكتور: ..... حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان:

"تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية" "استراتيجية مقترحة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء استبانة البحث من خلال مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٢. التعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٣. التعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
٤. اقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

ويُسعِد الباحث اختياركم ضمن أفراد عينة الدراسة، ويأمل منكم اقتطاع جزءٍ من وقتكم الثمين، والتكرم بقراءة جميع فقرات الاستبيان المرفق، والإجابة عنها بدقة، وذلك بوضع علامة (✓) في الفراغ الذي يمثل وجهة نظركم أمام كل فقرة.

علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها هي موضع التقدير والاهتمام من الباحث، وستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والامتنان لكم على تعاونكم وبذلكم وقتكم.

جامعة الملك سعود - كلية التربية
قسم السياسات التربوية
Educational Policies Department
King Saud University
College of Education

الباحث
محمد علي السهلي
malsahli1001@gmail.com
٠٥٠٥١١٣٨٩١

الجزء الأول: البيانات الأساسية:

آمل وضع علامة (✓) في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

- **الجامعة التي تعمل بها:**

☐ جامعة الملك سعود ☐ جامعة الملك عبدالعزيز

- **التخصص الأكاديمي:**

☐ علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐ علوم طبية

- **الرتبة العلمية:**

☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

- **النوع:**

☐ ذكر ☐ أنثى

- **الجنسية:**

☐ سعودي ☐ غير سعودي

- **سنوات الخبرة الأكاديمية:**

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٥ سنة فأكثر

☒ **السياسات التربوية بالجامعات هي:** مجموعة من القواعد، والمبادئ، والممارسات التربوية التي تُنَظّم، وتُوجّه، النظام التعليمي في الجامعات، لتحقيق أهدافها في ضوء وظائفها الأساسية.

☒ **القدرة التنافسية للجامعات هي:** قدرة الجامعة على تسويق نفسها، ومخرجاتها، والرفع من تصنيفها العالمي، في ظل المنافسة من الجامعات الداخلية والخارجية الأخرى، من خلال تحقيق متطلبات ومعايير تتمحور في مجملها حول قيام الجامعة بوظائفها الأساسية بجودة عالية.

☐ ارغب في الحصول على نسخة من الرسالة بعد إجازتها على البريد التالي: _____

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

آمل التكرم بالإجابة وذلك بوضع علامة (✓) تحت درجة موافقتكم على كل عبارة فيما يلي:

	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية:					
	(أ) العملية التعليمية:					
١	تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم					
٢	تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية محفزة للإبداع والابتكار					
٣	تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية لتنمية عضو هيئة التدريس علمياً ومهنياً					
٤	تحث الجامعات أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس					
٥	تُلزِم الجامعات أعضاء هيئة التدريس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية					
٦	تربط الجامعات أهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة					
٧	توازِن الجامعات في الخطط التدريسية بين الجوانب النظرية والتطبيقية					
٨	تتفق المقررات الجامعية مع مستجدات العصر					
٩	تزود الجامعات الطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل					
	(ب) البحث العلمي:					
١٠	تتبنى الجامعات سياسات واضحة لتفعيل مجالات البحث العلمي					
١١	تُخصّص الجامعات ميزانية كافية لدعم البحث العلمي					
١٢	تُلزِم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي					
١٣	توجه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة					
١٤	تَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية					
١٥	تتكفل الجامعات بنفقات حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الإقليمية والعالمية					
١٦	تمتلك الجامعات قواعد بيانات محدَّثة لكافة الأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الأقسام والكليات					
	(ج) خدمة المجتمع					
١٧	تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع					
١٨	تعتمد الجامعات لوائح تنظيمية لبرامج متنوعة للتعليم المستمر					

جامعة الملك سعود - كلية التربية
قسم السياسات التربوية
Educational Policies Department
king Saud University
College of Education

١٩	تعتمد الجامعات خططاً استراتيجية لبرامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع					
٢٠	تُقدم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع					
	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية:					
	(أ) العملية التعليمية:					
١	قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات					
٢	نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات					
٣	ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها					
٤	تجدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة					
٥	ضبابية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص					
٦	زيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية					
	(ب) البحث العلمي:					
٧	ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية					
٨	تنويع مصادر الدخل للجامعات					
٩	ضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص					
١٠	ضعف الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي					
١١	ارتفاع سقف معايير النشر في مجلات ISI					
١٢	تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات					
	(ج) خدمة المجتمع:					
١٣	تنوُّع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية					
١٤	ضعف الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر					
	المحور الثالث: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية:					
	(أ) العملية التعليمية:					
١	تحديث سياسات وأنظمة الجامعات بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية					
٢	استقطاب المميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب محلياً وعالمياً					

جامعة الملك سعود - كلية التربية
قسم السياسات التربوية
Educational Policies Department
king Saud University
College of Education

٣	توفير الحرية الأكاديمية لأساتذة وطلاب الجامعات					
٤	توفير البيئة الصفية والأكاديمية الداعمة لجودة العملية التعليمية					
٥	مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية العامة والخاصة للجامعات في اقتراح وتخطيط البرامج الدراسية					
	(ب) البحث العلمي:					
٦	تبني خطط استراتيجية لربط منظومة البحث العلمي في الجامعات بخطط التنمية في الدولة					
٧	تبني سياسات إجرائية لتنويع مصادر تمويل البحث العلمي					
٨	العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية					
٩	تحديث منافذ النشر للتوافق مع المعايير العالمية					
١٠	التشجيع على ترجمة الإنتاج البحثي للغة الإنجليزية					
١١	بناء شراكات استراتيجية مع مراكز الأبحاث المصنفة عالمياً					
١٢	توفير قاعدة بيانات لتفعيل التسويق الإلكتروني للأبحاث العلمية					
	(ج) خدمة المجتمع:					
١٣	دعم الجامعات للعمل التطوعي من خلال برامجها المجتمعية					
١٤	تقديم برامج للتدريب عن بعد للمتدربين في أماكن عملهم					
١٥	إتاحة الجامعات مرافقها لمؤسسات المجتمع لتنفيذ برامج خدمية للمجتمع					
١٦	قياس رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات					

جامعة الملك سعود - كلية التربية
قسم السياسات التربوية
Educational Policies Department
King Saud University
College of Education

ملحق رقم (٥)

خطاب عميد كلية التربية بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحث

جامعة الملك سعود
King Saud University
كلية التربية
مكتب العميد

المملكة العربية السعودية
ص.ب 2458 الرياض 11451
www.ksu.edu.sa

جامعة الملك سعود (034)
هاتف 19 48 467 11 966+
فاكس 15 48 467 11 966+

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

أفيد سعادتكم أن طالب الدراسات العليا بقسم السياسات التربوية بكلية التربية/ محمد بن علي السهلي يقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية" "استراتيجية مقترحة") واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، يرغب الطالب ما يلي :

١. تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز).
٢. الحصول على إحصائيات ومعلومات بعدد أعضاء هيئة التدريس حسب التخصصات والدرجات العلمية.

عليه آمل تكرم سعادتكم بالموافقة، والتفضل بكاتبة الجامعات المشار اليها أعلاه لتسهيل مهمته، متمنين له التوفيق.

وتقبلوا فائق تقديري،،

عميد كلية التربية

أ.د. فهد بن سليمان الشايع

٣/٨/٢٤٥٧٣٧

١٤٤٠/٦/٩هـ

ملحق رقم (٦)

خطاب لجنة أخلاقيات البحث العلمي بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحث

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 +966 11 4673355
فاكس +966 11 4678697

Ref No: KSU- HE-19-85

سعادة الباحث/ محمد علي السهلي **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى توصية اللجنة الفرعية للكليات الإنسانية لأخلاقيات البحوث على الكائنات الحية في جلستها الحادية والعشرون بتاريخ 07 / 06 /1440هـ، الموافق 12 / 02 / 2019 م.

نفيدكم بموافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث الموضح بالجدول الآتي:

م	اسم الباحث	البحث	الحالة
1	**محمد علي السهلي**	"تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية استراتيجية مقترحة"	**الموافقة**

وعليه نأمل من الجهات المعنية بالجامعة تسهيل مهمة الباحث.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

عميد البحث العلمي

نائب رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

أ.د خالد بن إبراهيم الحميزي

اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي
جامعة الملك سعود
King Saud University
Institutional Review Board (KSU-IRB)

صورة إلى سكرتير اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

٣/٨/٤٥٧٣٧

١٤٤٠/٦/٢٠هـ

ملحق رقم (٧)

خطاب موجه لعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لتسهيل مهمة الباحث

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 **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أفيد سعادتكم أن طالب الدراسات العليا بقسم السياسات التربوية بكلية التربية/ محمد بن علي السهلي يقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية: استراتيجية مقترحة) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، يرغب الطالب ما يلي:

- تطبيق الأداة المرفقة (استبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- الحصول على إحصائيات ومعلومات بعدد أعضاء هيئة التدريس حسب التخصصات والدرجات العلمية.

آمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمته، متمنين له التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أحمد بن سالم العامري

اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي
جامعة الملك سعود
King Saud University
Institutional Review Board | KSU-IRB

الرقم ٤/٦٧/٦٢٤٤٩
التاريخ ١٤٤٠/٦/٢١هـ
المرفقات

ملحق رقم (٨)

خطاب عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لتسهيل مهمة الباحث

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Education
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies
(035)

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك عبد العزيز
عمادة الدراسات العليا
(٠٣٥)

الرقم : ..... Ref: التاريخ : ١٤٤٠/٧/١٨هـ Date: المرفقات : ..... Encl:

"إلى من يهمه الأمر"

بناءاً على موافقة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٢٢٣٠٥/خ/٤٠ المشفوعة بخطاب سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤/٦٧/٢٦٢٤٤٩ وتاريخ ١٤٤٠/٦/٢١هـ بخصوص طالب الدراسات العليا/ **محمد بن علي السهلي** بكلية التربية بجامعة الملك سعود، والذي يقوم بإعداد دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، ورغبته في توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مقترح أطروحته بعنوان:

"تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية: استراتيجية مقترحة"

عليه تفيد عمادة الدراسات العليا أنه لا مانع من توزيع استبانة الطالب إلكترونياً على العينة المستهدفة بجامعة الملك عبد العزيز.

وقد أعطيت هذه الإفادة للباحث بناءاً عل طلبة دون أدنى مسؤولية على الجامعة.

مدير وحدة
الرسائل العلمية والاستبانات

أ.كمال بن سعيد الغامدي

- إفادة تطبيق بحث.
- ١٤٤٠/٧/١٨هـ

ص.ب : ٨٠٢١٧ جـــدة : ٢١٥٨٩
P.O.Box: 80217 Jeddah: 21589
http://graduatestudies.kau.edu.sa
فاكس : ٠١٢-٦٩٥٢٨٩٦
Fax.: 012-6952896
٠١٢-٦٩٥١٢٦٦ :☎
Tel : 012-6951266

ملحق رقم (٩)

الاستراتيجية المقترحة في صورتها الأولية

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

استبانة تحكيم

الاستراتيجية المقترحة في صورتها الأولية

سعادة الأستاذ الدكتور/ة: ..... ، حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإعداد استراتيجيةٌ مقترحة لدراسة علمية بعنوان:

"تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية" "استراتيجية مقترحة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)، بحيث تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٢. التعرف على التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية.
٣. التعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
٤. اقتراح استراتيجية لتطوير السياسات التربوية (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.

ويُسعِد الباحث اختياركم ضمن فريق خبراء التحكيم، ويأمل منكم اقتطاع جزءٍ من وقتكم وتحكيم فقرات الاستراتيجية المقترحة، والمكونة من جزأين: الأول خاص بتحكيم الاستراتيجية بشكلٍ عام، والثاني خاص بتحكيم مفصَّل لكل عنصر من عناصر الاستراتيجية المقترحة.

مع خالص الشكر والامتنان لكم على تعاونكم وبذلكم وقتكم.

الباحث
محمد علي السهلي
malsahli1001@gmail.com
٠٥٠٥١١٣٨٩١

بيانات خبير التحكيم

اسم خبير التحكيم	الدرجة العلمية	التخصص
الجامعة التي يعمل بها	الكلية	القسم

الجزء الأول: تحكيم الاستراتيجية بشكلٍ عام:

م	بنود التحكيم بشكلٍ عام	رأي المحكم			مقترحات المحكم
		موافق	موافق مع التعديل	غير موافق	
١	الاستراتيجية شاملة				
٢	الاستراتيجية واضحة				
٣	الاستراتيجية مرنة				
٤	الاستراتيجية مرتبة العناصر				
٥	الاستراتيجية قابلة للتطبيق				
٦	الاستراتيجية تساهم في تطوير العملية التعليمية				
٧	الاستراتيجية تساهم في تطوير البحث العلمي				
٨	الاستراتيجية تساهم في تطوير خدمة المجتمع				
٩	الاستراتيجية تلائم الجامعات السعودية				

الجزء الثاني: التحكيم المفصل لعناصر الاستراتيجية المقترحة:

فلسفة الاستراتيجية المقترحة: تقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على أساس أن الجامعات هي إحدى المؤسسات التي تنهض بالمجتمع، من خلال ما تقدمه من مشروعات، وأبحاث علمية، وتطبيقية، تحرك عجلة التنمية، وتساهم في تقدم المجتمع. وتنبع تلك الفلسفة من منطلق أهمية تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، لتحقيق توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، بامتلاك الجامعات السعودية لقدرات تنافسية عالمية، ووصول خمس جامعات على الأقل إلى قائمة أفضل مئتي جامعة على مستوى العالم. وتأتي فلسفة الاستراتيجية المقترحة من مبدأ أن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات السعودية وحصولها على مراكز عالمية متقدمة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلةً لتحقيق هدفٍ أعمق وأشمل، وهو الارتقاء بالكفاءة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، لمساعدة خريجيها على مواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة في المهارات والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وهذا يفرض على تلك المؤسسات أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، ويكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته في ظل متطلبات القدرة التنافسية.
مدى مناسبة عنصر الفلسفة من حيث الوضوح والكفاية: ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب
السبب:

الرؤية: تنطلق الاستراتيجية المقترحة لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية في تطوير السياسات التربوية للجامعات السعودية من خلال الرؤية التالية: استراتيجية معنية بالتطوير في السياسات الجامعية لخلق بيئة أكاديمية متميزة، وجامعة مصنفة ومنافسة محلياً، وعالمياً، في مجالات البرامج الأكاديمية، والتدريبية، والبحثية، والاستشارية، والخدمية، وتدعم الإبداع، والاختراع، وتسهم في تحقيق التنمية.
مدى مناسبة عنصر الرؤية من حيث الوضوح والكفاية والتركيز : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب
السبب:
الرسالة: إيجاد بيئة أكاديمية ذات مستوىً عالٍ من الكفاءة، والفاعلية، لعناصرها الأكاديمية، والإدارية، والفنية، والتقنية، وفقاً لمتطلبات القدرة التنافسية، ومعايير التصنيفات العالمية، ومؤشرات الاعتماد الأكاديمي، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية، والبحثية، والتدريبية، والاستشارية، التي تقدمها الجامعات لمنسوبيها وللمجتمع المحيط بها، لتحقيق التنمية المستدامة، ولتخريج كوادر بشرية مؤهلة، وقادرة على المنافسة محلياً وعالمياً، في ظل بيئة تدعم الإبداع، والابتكار، والتميز، وتسعى لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
مدى مناسبة عنصر الرسالة من حيث الوضوح والكفاية والتركيز: ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب
السبب:

أهداف الاستراتيجية المقترحة:

تهدف الاستراتيجية المقترحة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي التالي:

أ. أهداف عامة:

- تحقيق الهدف الرئيس للدراسة، وهو تقديم استراتيجية مستقبلية مقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية.
- تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م في مجال التعليم العالي، من خلال تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، لتحقيق مراكز تنافسية أكاديمية عالمية.
- تبني استراتيجيات معلنة لرفع القدرة التنافسية للجامعات السعودية من خلال السياسات التربوية المتعلقة بالعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتعميق فكر الثقافة التنافسية للجامعة.

ب. أهداف خاصة: هي أهداف تتعلق بالسياسات التربوية التي تناولتها الدراسة (العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) كالتالي:

- **أهداف تتصل بالعملية التعليمية:**
  ١. الإعداد الأكاديمي والبحثي المتعمق لعضو هيئة التدريس.
  ٢. تنمية المهارات الأكاديمية والإدارية والتقنية لأعضاء هيئة التدريس.
  ٣. رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
  ٤. الإعداد الأكاديمي للطلاب، والتأكيد على امتلاكهم لمهارات البحث العلمي.
  ٥. اكتشاف المبدعين والمبتكرين وتطوير قدراتهم والتقدم ببراءات اختراع لحاضنات الأعمال.
  ٦. توفير بيئة أكاديمية داعمة لتحسين جودة الأداء في العملية التعليمية وبرامجها.
  ٧. تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية وفق المعايير العالمية، والتميز الأكاديمي.
  ٨. تطوير المناهج والمقررات الجامعية بما يتوافق مع مستجدات العصر ومهارات سوق العمل.
- **أهداف تتصل بالبحث العلمي:**
  ١. العمل على زيادة ميزانيات البحث العلمي، وتنويع مصادر تمويله.
  ٢. تشجيع الاتجاه البحثي الابتكاري والتركيز على البحوث التطبيقية.
  ٣. تطوير المعايير الأكاديمية للنشر العلمي بما يتوافق مع المعايير العالمية.
  ٤. تشجيع الباحثين على ترجمة نتاجهم العلمي للغات أخرى والعكس.
  ٥. تنمية الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل، والمحاضرات.
  ٦. الارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي للإنتاج البحثي، وتوفير البنية التحتية اللازمة لضمان جودة البحوث وارتباطاها بواقع الميدان التربوي.
  ٧. تحقيق التعاون والشراكة البحثية بين الجامعات ومراكز الأبحاث العالمية، وبنيها وبين مؤسسات القطاع الخاص.
  ٨. تسويق الأبحاث العلمية إلكترونياً على المستوى المحلي والعالمي.
- **أهداف تتصل بخدمة المجتمع:**
  ١. ربط خطط وبرامج الجامعات لخدمة المجتمع بخطط التنمية العامة.
  ٢. تقديم برامج تطويرية متنوعة موجهة للرقي بالمجتمع المحلي فكرياً، وتربوياً، واجتماعياً، واقتصادياً.
  ٣. تقديم خدمات متميزة في مجال الاستشارات والدورات التدريبية والتعليم المستمر في إطار المعايير العالمية للشراكة المجتمعية.
  ٤. توجيه مراكز الدراسات والبحوث لدراسة المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي.
  ٥. عقد المؤتمرات وورش العمل والحلقات النقاشية حول قضايا خدمة المجتمع وتنميته.
  ٦. توفير متطلبات واحتياجات سوق العمل في مخرجات الجامعات.

مدى تكامل الأهداف وترابطها واتساقها مع أهداف الدراسة: ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

مبررات الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى مجموعة من المبررات التي استدعت القيام ببنائها وهي:

- تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
- اهتمام قيادات الجامعات السعودية بتحقيق مراكز تنافسية عالمية لجامعاتهم.
- ضخامة ما يخصص للجامعات السعودية من ميزانيات وفي المقابل قلة عدد المصنَّف منها عالمياً.
- رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية.
- مواجهة زيادة الطلب على التعليم الجامعي مما قد يوثر على الجودة والتميز.

مدى مناسبة عنصر المبررات من حيث الوضوح والكفاية والشمولية: ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

منطلقات الاستراتيجية المقترحة:

١. **رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م:** حيث تتزامن الاستراتيجية المقترحة مع الرؤية التي تسعى إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل مئتي جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ-٢٠٣٠م)، وأن يتمكن الطلاب السعوديين من الحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي، وإحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية، من خلال مناهج تعليمية متطورة، تركز على المهارات الفنية والتقنية، بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

٢. **وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية:** حيث خصصت الوثيقة الفصل الخامس من الباب الثالث عن التعليم العالي وأهدافه، والفصل الخامس من الباب الرابع عن التخطيط للتعليم العالي، وقد نصت المادة (١١٠) على إعداد مواطنين أكفَّاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً، لأداء واجبهم في خدمة بلادهم والنهوض بأمتهم، ونصت المادة (١١٢) على القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، ونصت المادة (١١٣) على النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي، ونصت المادة (١١٥) على القيام بالخدمات التدريبية والدراسات التجديدية.

٣. **مشاريع وزارة التعليم:** ومنها الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية آفاق ١٤٥٠هـ/٢٠٢٩م، والتي تهدف إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمسٌ وعشرون سنة، تحدد خلالها رؤيته، ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، بالإضافة إلى تطوير خطة تفصيلية للسنوات الخمس الأولى، ووضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

٤. **مركز التنافسية الوطني:** الذي يرتبط تنظيمياً بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ويهدف إلى تطوير البيئة التنافسية في المملكة العربية السعودية وتحسينها، والارتقاء بترتيبها في المؤشرات والتقارير ذات العلاقة، وذلك من خلال دراسة المعوقات والتحديات التي تواجه القطاع العام والخاص وتحديدها وتحليلها واقتراح الحلول والمبادرات والتوصيات ومتابعة تنفيذها، كما يختص المركز بمراجعة الأنظمة واقتراح التعديلات اللازمة، إضافةً إلى متابعة التزام الجهات الحكومية بإجراء الإصلاحات لتحسين تنافسية المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات.

٥. **خطة التنمية العاشرة:** حيث نص الهدف الحادي عشر على تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات من خلال بعض الأهداف الفرعية الخاصة بالتعليم العالي كالمواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وإعطاء الجامعات الاستقلالية الإدارية والمالية، وتعزيز كفاءة التعليم العالي، وتفعيل دور الجامعات البحثي وتطويره، وتعزيز صلته بحاجات المجتمع المستقبلية، وبعض الأهداف الفرعية الخاصة بالتعليم العام كرفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة، وتطوير البيئة التعليمية، وتطوير اللوائح والأنظمة بما يحقق مبادئ العدالة، والتنافسية.

٦. **مشروع نظام الجامعات:** حيث جاءت المادة الثانية من الفصل الأول في الأحكام العامة بأن تعمل الجامعة على تعزيز مكانتها العلمية والبحثية والمجتمعية، على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وترتقي بجميع مكوناتها البشرية والمادية، وتعمل على نقل خبراتها لطلابها، والوصول إلى مخرجات عالية الكفاية، وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.

٧. **المنافسة الدولية:** يتسم العصر الحالي بوجود عدة تغيرات في معطياته، إضافة إلى حدة التنافس بين بين المنظمات في المجالات المختلفة، وخاصة في مجال التعليم العالي، وتعدد وتنوع البدائل أمام المستفيدون، مما يفرض على الجامعات الالتزام بتحقيق التميز والتفرد، من خلال تحقيق المزايا التنافسية لها، بتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة حقيقية متفردة، وتقديمها بأفضل معايير الجودة، بحيث تصبح جامعة ريادية في توفير فرص العمل المناسبة لخريجيها.

٨. **التصنيفات العالمية للجامعات:** تهتم معظم الجامعات الطموحة بنتائج التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات، وتسعى لاستيفاء المعايير والشروط لأهم تلك التصنيفات، من خلال عقد التحالفات وبناء الشراكات مع الجامعات المصنفة عالمياً في مجال التعليم، والأبحاث، والنشر العلمي، وتبادل الخبرات، والطاقات البشرية، لأنها تعي أن هذه التصنيفات باتت من أهم وسائل قياس أداء الجامعات، وهي أحد مؤشرات التنافسية للجامعات، والتي تؤكد على تميز الجامعة وتفردها في تقديم وظائفها بأفضل صورة، مما يخدم الحركة العلمية على مستوى الدولة، وتطوير الاقتصاد الوطني، ورفع ترتيب الدولة التنافسي على المستوى العالمي في مجال التعليم العالي.

٩. **تداعيات العولمة:** ما يعيشه العالم من تداعيات العولمة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية والتحولات والتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، والثورة التكنولوجية، والتكتلات الاقتصادية الكبرى، والرغبة في مسايرة ركب التقدم العلمي المبني على المعرفة وتنمية المهارات، ومواجهة التحديات المحلية والدولية، أدى إلى تزايد الطلب على أصحاب الكفاءات والاختصاصات في مختلف المجالات، وهو ما يفرض على الجامعات إعادة النظر في سياساتها ولوائحها واستراتيجياتها وبرامجها والعمل على تطوير آلياتها، وتبني مبدأ التنافسية في تقديم الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية.

١٠. **اقتصاد المعرفة:** تُشكل المعرفة وتطبيقاتها التقنية أساس القوة التنافسية العالمية، وهي المحرك للإنتاج والتطور الاقتصادي، كما يقاس تقدم الشعوب برصيدها من الإنتاج المعرفي، واستخدامه، وإعادة إنتاجه، وبالثروة البشرية القادرة على ذلك، ووفقاً لمستجدات عصر المعرفة فإن الجامعة هي مصنع المعرفة وبيت الخبرة والابتكار لذلك، ثم تطور دورها إلى تنامي المعرفة وتوظيفها للتنمية الشاملة في الدولة على جميع المستويات.

١١. **نتائج الدراسات السابقة والدراسة الميدانية الحالية:** حيث انتهت بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى نتيجةٍ مفادها قِدم السياسات واللوائح المنظمة للتعليم الجامعي، وأوصت بضرورة تطويرها لمواكبة متغيرات العصر.

مدى مناسبة عنصر المنطلقات من حيث الوضوح والكفاية والشمولية: ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب
مدى مناسبة عنصر المنطلقات لتحقيق أهداف الدراسة : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب
السبب:

التحليل البيئي للوضع الراهن:

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، تم التحليل البيئي للوضع الراهن في الجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)، حيث يمكن من خلاله تحليل البيئة الداخلية للجامعات السعودية بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك لمعرفة الظروف والمتغيرات الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تطوير السياسات التربوية في هذه الجامعات، من أجل تحقيق مركز تنافسي عالمي متقدم، أما تحليل البيئة الخارجية للجامعات السعودية فمن خلال التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه هذه الجامعات، وذلك لمعرفة القوى والمؤثرات التي تحد من تطوير السياسات التربوية لتلك الجامعات وتؤثر على حصولها على مراكز تنافسية عالمية متقدمة، ومن خلال نتائج التحليل الرباعي يمكن الوصول إلى نقاط القوة والفرص وتعزيزها واستغلالها بشكل مثالي، ومعرفة نقاط الضعف والتهديدات ومعالجتها والتصدي لها من خلال البرامج والخطط الاستراتيجية.

أ. نقاط القوة:

- تحث الجامعات أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق جديدة ومبتكرة للتدريس.
- تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية داعمة لبيئة التعليم والتعلم.
- تتبنى الجامعات خططاً استراتيجية لتنمية عضو هيئة التدريس علمياً ومهنياً.
- تُلزِم الجامعات أعضاء هيئة التدريس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ضمن وسائل العملية التعليمية.
- توجِه الجامعات في سياساتها البحثية الباحثين للنشر في منافذ النشر العالمية الرصينة.
- تُلزِم الجامعات الباحثين بأخلاقيات البحث العلمي.
- تَحُث الجامعات باحثيها على الحصول على براءات اختراع بحثية عالمية.
- تتضمن رؤية الجامعات ورسالتها التزاماً بخدمة المجتمع.
- تُقدم الجامعات الخدمات الاستشارية للمجتمع.

ب. نقاط الضعف:

- ضعف ربط الجامعات لأهداف التدريس بخطط التنمية الشاملة في الدولة.
- ضعف اتفاق المقررات الجامعية مع مستجدات العصر.
- وجود قصور في تزويد الجامعات للطلاب بالمهارات اللازمة لسوق العمل.
- غياب التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في الخطط التدريسية الجامعية.
- عدم كفاية ما تُخصّصه الجامعات من ميزانية لدعم البحث العلمي.
- لا تتكفل الجامعات بنفقات حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات الإقليمية والعالمية.
- وجود ضعف في تبني الجامعات لسياسات واضحة لتفعيل مجالات البحث العلمي.
- وجود قصور في اعتماد الجامعات لخططٍ استراتيجية لبرامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع.
- وجود قصور في اعتماد الجامعات للوائح تنظيمية لبرامج متنوعة للتعليم المستمر.

ت. الفرص:

- وضوح الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل العام والخاص.
- ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات وتجددها.
- زيادة الطلب الاجتماعي على التخصصات النوعية.

- الاعتماد على الأوقاف كمصدر لدعم البحث العلمي.
- تنوع مصادر الدخل للجامعات.
- مناسبة سقف معايير النشر في مجلات ISI.
- الإقبال المجتمعي على بعض برامج التعليم المستمر.

ث. التهديدات:

- قِدَم السياسات واللوائح المنظِمة للجامعات.
- تجدُّد وظائف ومهارات سوق العمل بتأثير تسارع المعرفة.
- نقص اكتمال استقلالية بعض الجامعات.
- تعقّد إجراءات تمويل البحوث المدعومة في الجامعات.
- ضعف التعاون البحثي بين الجامعات السعودية.
- ضعف الشراكات البحثية مع القطاع الخاص.
- تنوُّع حاجات المجتمع وتجددها بفعل التغيرات الثقافية والاجتماعية.

مدى مناسبة عنصر التحليل البيئي للوضع الراهن لأهداف الدراسة : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

يعرض الباحث فيما يلي الآليات الإجرائية اللازمة لتطوير السياسات التربوية للجامعات السعودية، من خلال تناول السياسات المرتبطة بوظائف الجامعة وهي سياسات العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى تناول متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات السعودية بما يتلاءم مع دورها في مواجهة التحديات العالمية، والوفاء بالمتطلبات التي تفرضها طبيعة المنافسة، والتصنيفات الأكاديمية للجامعات، وهذه الآليات هي التالي:

أ. آليات عامة:

- تبني رؤية استراتيجية لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، وذلك من خلال الخطط قصيرة وبعيدة المدى.
- سن القوانين، وتطوير اللوائح والأنظمة في التعليم الجامعي، فيما يتعلق بالعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، لتتماشى مع معايير التنافسية العالمية، وتحقق الوصول لرؤية ٢٠٣٠م.
- رسم الخطط التفصيلية، ونشر وتنمية فكر الثقافة التنافسية في الجامعات، والتخلي عن البيروقراطية، وتشجيع التنمية الذاتية والعمل الجماعي لدى منسوبي الجامعات، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تشمل الشفافية والمساءلة والمحاسبية، والتأكيد على مراقبة الجودة والتقويم المؤسسي، والمراجعة الأكاديمية الداخلية والخارجية من قبل مؤسسات أخرى.

ب. آليات خاصة: وهي آليات تتعلق بالسياسات التربوية التي تناولتها الدراسة (العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وهي كالتالي:

- **آليات تتصل بالعملية التعليمية:**

١. استقطاب أعضاء هيئة التدريس المميزين محلياً ودولياً.

٢. الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.

٣. عدم الاكتفاء بالدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس كمحك للتعين، بل لابد من برنامج إعدادي أكاديمي تخصصي، وتربوي، وبحثي، وثقافي، وخدمي.

٤. توقيع اتفاقيات تبادل الخبرات الأكاديمية مع الجامعات العالمية

٥. التجديد في استراتيجيات تنمية أعضاء هيئة التدريس تعتمد على التنمية المعرفية، والذاتية، وإكسابهم المهارات التكنولوجية.

٦. إقامة ورش العمل لتطوير الخبرات التدريسية والبحثية لعضو هيئة التدريس، والاستفادة من الخبرات الأجنبية المميزة في ذلك من خلال برامج الشراكات مع الجامعات العالمية.

٧. توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمكين الأفراد من استخدامها.

٨. اختيار الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا بناء على معايير وقدرات خاصة وتختلف حسب الكليات.

٩. تنمية الجانب المهاري والتقني لطلاب الجامعة عن طريق الدورات التدريبية المختلفة.

١٠. تشجيع المبدعين والمبتكرين وإلحاقهم بدورات وبعثات تخصصية وتسهيل إجراءات تسجيل الاختراع لهم.

١١. توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق الجودة في العملية التعليمية.

١٢. تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية عالمية للجامعة.

١٣. إعداد برامج أكاديمية وأنشطة تعليمية بصبغة دولية لاستقطاب الطلاب والباحثين الدوليين.

١٤. مراعاة البعد المستقبلي في تناول المقررات المختلفة وبما يتوافق مع مستجدات العصر ومهارات سوق العمل.

- **آليات تتصل بالبحث العلمي:**

١. زيادة الميزانية المخصصة للبحوث والمشاريع العلمية بما يحقق المرونة الكافية لتمويل الأبحاث.

٢. الاستفادة من الأوقاف الجامعية في تنويع الدخل وتمويل الأبحاث العلمية.

٣. التركيز على الأولويات البحثية كالتوسع في أبحاث النانوتكنولوجي، والهندسة الوراثية، والإلكترونيات الدقيقة، وغيرها من البحوث التطبيقية.

٤. تبني الاتجاه نحو الجامعات البحثية والمشتركة.

٥. تكامل الجهود البحثية مع قطاع التعليم قبل الجامعي لتشجيع تخريج المخترعين والمبتكرين.

٦. العمل على إيجاد مؤشرات اقتباس محلية وعربية، وإعادة النظر في منافذ النشر الحالية للتوافق مع المعايير العالمية.

٧. وضع خطة استراتيجية مرتبطة ببحوث أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومنح مزيد من التسهيلات للخدمات البحثية.

٨. رسم تصور عام لخطط البحث العلمي بالجامعة على مستوى الأقسام والكليات وفقاً لاحتياجات التميز في كل منها.

٩. تحفيز الباحثين على الترجمة وربط ذلك بالترقيات وتقلد المناصب.

١٠. عقد الشراكات البحثية مع قطاع الصناعة والإنتاج، وتأكيد الاستثمار المعرفي بالجامعة.

١١. توفير البنية التحتية المتطورة اللازمة من معامل وأجهزة متقدمة وحث الباحثين لاستخدامها.

١٢. إنشاء قواعد بيانات بالإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعمل على تحويلها إلى سلع وتسويقها.

- **آليات تتصل بخدمة المجتمع:**

١. تبني خطط استراتيجية لربط برامج خدمة المجتمع في الجامعات بخطط التنمية في الدولة.
٢. تطوير الخطط الاستراتيجية الحالية للجامعات وفقاً لحاجات أسواق العمل المحلية والعالمية لإكساب خريجيها المهارات التنافسية التي تميزهم عن غيرهم.
٣. حصر احتياجات المجتمع بشكل دوري وتقديم دورات التعليم المستمر لسد تلك الاحتياجات
٤. استحداث برامج أكاديمية لتلبية تنوع حاجات سوق العمل والمجتمع.
٥. توفير مناخ دائم للابتكار والإبداع داخل الجامعة وتهيئة جميع الظروف لخدمة المخترعين من خلال مرافق الجامعة المتعددة والمختلفة.
٦. عقد ورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع المختلفة لتطوير معارفهم وتحسين مهاراتهم بكل ما هو جديد في مجالاتهم الخدمية.
٧. مشاركة مسؤولي قطاعات التنمية والصناعة للجامعات في اقتراح وتخطيط بعض البرامج الأكاديمية.
٨. تفعيل مراكز الاستشارات الجامعية لتقديم خدمات متنوعة لأفراد ومؤسسات المجتمع.
٩. تفعيل دور الجامعة في مجال العمل التطوعي والتشجيع على التفاعل الإنساني والفكري لخدمة المجتمع.
١٠. القيام باستطلاعات دورية عن مدى متابعة الجامعة لقضايا المجتمع، ومدى مساهمتها في إجراء البحوث المرتبطة بتلك القضايا، وقياس رضا المجتمع عن دور الجامعة وفي ذلك.
١١. مشاركة المجتمع في المناسبات الوطنية العامة والمناسبات العالمية التثقيفية والصحية والتوعوية.

مدى مناسبة عنصر آليات التطبيق لأهداف الاستراتيجية : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

يتطلب تطبيق الاستراتيجية المقترحة توافر عدة عوامل أساسية تساهم بتكاملها في تحقيق الجودة في العلمية التعليمية وعناصرها، والبحث العلمي، والخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة لكسب رضا عملائها في الداخل والخارج، وفي تحقيق المزيد من المزايا التنافسية للجامعات السعودية، ومن تلك المتطلبات التالي:

أ. **متطلبات عامة:**

- وجود إرادة سياسية لإصلاح التعليم، لتحقيق الاستراتيجية المستقبلية لتطوير السياسات التربوية للجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية من خلال تحسين الواقع، واستيفاء المتطلبات، والتغلب على التحديات، مع وجود معايير ومؤشرات للتنفيذ.
- استحداث إطار تشريعي جديد يواكب متطلبات القرن الحادي والعشرون، ويدعم متطلبات القدرة التنافسية من خلال إعداد أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، وباحثين مميزين، وتقديم مخرجات مؤهلة تسد حاجات المجتمع من الفنيين والمختصين والخبراء في جميع المجالات التي تواكب احتياجات السوق ومتطلبات الاقتصاد المحلي والعالمي بما يؤهل البلاد للمنافسة العالمية.

- تحديث السياسات والأنظمة والتشريعات الحالية الخاصة بإنشاء الجامعات أو الكليات، أو إعادة الهيكلة الإدارية، أو استقطاب أعضاء هيئة التدريس، أو قبول الطلاب في المراحل الجامعية المختلفة، لتكون أكثر مرونة، وأبعد عن المركزية، وإعطاء صلاحيات أكبر لمتخذي القرار في ذلك.
- توفير الاعتمادات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية، وتكليف الأعضاء المناسبين لتنفيذها، وتكييف الإجراءات الإدارية لضمان التطبيق الأمثل.
- وجود خطط استراتيجية جامعية مستقبلية تتسق مع خطط التنمية والمتطلبات الوطنية والدولية.
- جامعات مستقلة مالياً، وإدارياً، واكاديمياً.
- توفر متطلبات القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
- مشاركة القطاع الخاص في دعم الجامعات وتمويل بعض المشاريع البحثية والخدمية.
- تفعيل دور الإعلام في إيصال الاستراتيجية المستقبلية لكافة المعنيين، وبيان أهمية تحقيق الأداء المتميز والحصول على مراكز تنافسية متقدمة من خلال التطوير في السياسات الجامعية العامة.
- اكتمال البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والمعامل والمختبرات، والمكتبات الرقمية، والمصادر البحثية المحلية والعالمية.

ب. متطلبات خاصة: وهي متطلبات تتعلق بتطوير السياسات التربوية التي تناولتها الدراسة (العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وهي كالتالي:

- **متطلبات تتصل بالعملية التعليمية:**

١. وجود هيئة تدريسية وإدارية وفنية على قدر عالٍ من الكفاءة والخبرة.
٢. وجود قدر كاف من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
٣. وجود بيئة صفية داعمة لجودة العلمية التعليمية وللإبداع والابتكار.
٤. وجود خطط وبرامج أكاديمية متطورة وبمعايير عالمية.
٥. وجود أنماط متعددة للتعليم الجامعي والدولي.
٦. وجود طلبة على قدر من الوعي بأهمية التطوير في الحصول على مركز تنافسي للجامعة.
٧. وجود طلبة ذوي كفاءة عالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٨. وجود نظام عادل لتقييم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتقييم خارجي للبرامج الأكاديمية.

- **متطلبات تتصل بالبحث العلمي:**

١. اكتمال منظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية.
٢. وجود باحثين على قدر عالٍ من الكفاءة والالتزام بأخلاقيات البحث.
٣. وجود خطط إجرائية لتنويع مصادر البحث العلمي وتفعيل الأوقاف الجامعية.
٤. وجود خطط إجرائية توازن بين البحوث التطبيقية والنظرية، وتوجيه الأبحاث لتطوير الأداء في ضوء معايير القدرة التنافسية والتصنيفات العالمية.
٥. وجود شراكات فعلية مع مراكز أبحاث عالمية وجامعات مصنفة عالمياً.
٦. وجود مستثمرين لنتائج الأبحاث العلمية وتحويلها إلى سلع وبراءات اختراع.

٧. وجود إجراءات قانونية لحماية الملكية الفكرية الخاصة.

- **متطلبات تتصل بخدمة المجتمع:**

١. وجود خطط استراتيجية تلبي حاجات المجتمع ومهارات سوق العمل.

٢. وجود مجتمع واعٍ بأهمية التطوير وتحقيق مراكز عالمية، وبمشاركة الجامعة في تحقيق أهدافها.

٣. توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تتوافر فيها المزايا التنافسية والمهارات والأفكار لتحقيق جودة الخدمات وخلق فرص للتطوير والتجديد.

٤. وجود برامج خدمة مجتمعية فعلية متنوعة ومواكبة لمتغيرات العصر.

٥. وجود ميزانيات خاصة لبرامج خدمة المجتمع.

٦. اكتمال مرافق الجامعة وإتاحة بعضها للمستفيدين من أفراد المجتمع.

مدى مناسبة عنصر متطلبات التطبيق لأهداف الاستراتيجية: ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق الاستراتيجية المقترحة منها ما يتعلق باللوائح والتشريعات، ومنها ما يتعلق بالعملية التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبحث العلمي، ومنها ما يتعلق بخدمة المجتمع، وهي كما يلي:

- مقاومة التغيير، والرضا بالواقع التعليمي الحالي، من خلال رفض بعض الجامعات التطوير في سياساتها التربوية أو إعادة صياغة أنشطتها لكي تحقق مراكز تنافسية متقدمة في التصنيفات العالمية.
- التطبيق الصوري، والتنفيذ الشكلي، لآليات ومراحل استراتيجية تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية، دون الاهتمام بالتطبيق العملي.
- قِدم اللوائح والسياسات المنظمة للتعليم الجامعي، والتي قد تعيق أو تؤخر تطبيق الاستراتيجية.
- النظرة المجتمعية السائدة لبعض اللوائح والأنظمة وصعوبة تطويرها أو المساس بها كوثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- ضعف القناعة بأهمية التطوير في السياسات التربوية، وأهمية تحقيق مزايا تنافسية للجامعات السعودية، وذلك لسيادة الثقافة السلبية، والبعد عن المبادرة والعمل الإيجابي.
- نقص الموارد المادية والتقنية والبشرية التي تدعم تطبيق هذه الاستراتيجية.
- عدم إتقان بعض منسوبي الجامعات السعودية من أكاديميين أو إداريين أو فنيين وطلاب لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مدى مناسبة عنصر معوقات التطبيق لأهداف الاستراتيجية : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

آليات مُوَاجَهَةْ معوقات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

- الدعم السياسي، والتربوي، والمجتمعي، لعملية التطوير في السياسات التربوية للجامعات السعودية.
- تشكيل لجان داخلية في الجامعات لمتابعة تطبيق الاستراتيجية المقترحة.
- تحديث اللوائح والسياسات المنظمة للتعليم الجامعي والتي قد تعيق أو تؤخر تطبيق الاستراتيجية.
- استحداث هيئة وطنية للتطوير في السياسات واللوائح المنظمة للتعليم العالي مع مراعاة المعايير الدولية للقدرة التنافسية.
- عقد اللقاءات الحوارية، والندوات، لنشر ثقافة التطوير والقدرة التنافسية ودورها في إحداث نقلة في التعليم الجامعي ومخرجاته.
- توفير ما يلزم التطبيق الأمثل للاستراتيجية من موارد مالية وتقنية وبشرية.
- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للراغبين من منسوبي الجامعات السعودية من أجل تحقيق أهداف الاستراتيجية المقترحة.

مدى مناسبة عنصر آليات مواجهة المعوقات لأهداف الاستراتيجية : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

جهات تنفيذ الاستراتيجية:

تتعدد الجهات التي يمكن أن تشارك في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية، لكي يمكن وضع الجامعات السعودية على خارطة الجامعات العالمية، ومن تلك الجهات ما يلي:

- المجلس الأعلى للتعليم: لإقرار تعديل بعض اللوائح والتشريعات ومنها وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمواكبة تغيرات العصر وتحقيق مزايا تنافسية للجامعات السعودية.
- هيئة المنافسة، والمركز الوطني للتنافسية، للمتابعة والمشاركة في رسم الاستراتيجيات.
- وزارة التعليم: ممثلة بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.
- الجامعات السعودية الحكومية، والأهلية، ممثلة في وكالات الجامعات للدراسات العليا والبحث العلمي، ووكالات الجامعات للخطيط والجودة، وعمادات الجودة والبحث العلمي، ومديري مراكز البحوث، وجميع الكليات.
- القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، لتقبل التطوير والمشاركة الفاعلة في تحقيق الجامعة لمزايا تنافسية.

مدى مناسبة عنصر جهات التنفيذ لأهداف الدراسة : ☐ مناسب ☐ مناسب مع التعديل ☐غير مناسب مع ذكر السبب

السبب:

ملاحظات عامة على الاستراتيجية:

ملحق رقم (١٠)

قائمة بأسماء الأساتذة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة

قائمة بأسماء الأساتذة خبراء تحكيم الاستراتيجية المقترحة

م	اسم المحكّم	الرتبة العلمية	مقر العمل
١	أ.د. محمد بن شحات حسين خطيب	أستاذ	قسم أصول التربية –كلية الدراسات العليا التربوية –جامعة الملك عبدالعزيز
٢	أ.د. بدر بن جويعد العتيبي	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٣	أ.د. مساعد بن عبدالله النوح	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٤	أ.د. حمدان أحمد الغامدي	أستاذ	قسم الإدارة التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٥	أ.د. نبيل محمد زايد	أستاذ	قسم علم النفس التربوية –كلية الدراسات العليا التربوية–جامعة الزقازيق حالياً – جامعة الملك عبدالعزيز سابقاً
٦	أ.د. محمد فتحي موسى	أستاذ	قسم التربية وعلم النفس –كلية التربية – جامعة نجران
٧	أ.د. هيا بنت عبدالله الروَّاف	أستاذ	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
٨	د. عبدالمحسن بن سعد العتيبي	أستاذ مشارك	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود سابقاً
٩	د. رجاء بنت عمر باحاذق	أستاذ مشارك	قسم السياسات التربوية –كلية التربية – جامعة الملك سعود
١٠	د. عبدالله عبدالعزيز المعيقل	أستاذ مشارك	قسم أصول التربية –كلية التربية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١١	د. أمين محمد النمر	أستاذ مشارك	قسم التربية وعلم النفس –كلية التربية – جامعة نجران

ملحق رقم (١١)

إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية بحداثة موضوع الدراسة

٢/٥٥
٢٤/ ٤ / ١٤٣٨ هـ

المملكة العربية السعودية
مكتبة الملك فهد الوطنية
إدارة الإيداع النظامي

مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

إفـــــادة

استفسار عن تسجيل موضوع بحث (ماجستير / دكتوراه)

الاسم : محمد علي محمد السهلي		الهاتف:	ـ
التاريخ: ٢٤ / ١٤٣٨/٤هـ		فاكس:	ـ
صندوق البريد: ـ	الرمز: ـ	البريد الإلكتروني:	ـ
اسم الجامعة: جامعة الملك سعود		الدرجة العلمية:	دكتوراه

موضوع البحث

- تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية.

لاستخدام الإدارة فقط

نفيدكم انه بالبحث في عناوين الرسائل الجامعية بإدارة الإيداع النظامي المتاحة لدى المكتبة تبين أن ؛

- الموضوع لم يتم بحثه ☑
- الموضوع تم بحثه ☐

تحت عنوان

.....

.....

.....الدرجة العلمية ( )

اسم الموظفة	التاريخ	الختم
ريم الشهري	٢٤/ ٤ /١٤٣٨ هـ	
مدير الإدارة	التوقيع	
أحمد بن عبدالله الراشد		

• في حالة التعديل على الافادة مراسلتنا على الإيميل : Depositary@kfnl.gov.sa

تمَّ بحمد الله تعالى