البحث ١

طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة تدريسها

إعداد :

د. عبد الله بن محمد علي المنتشري
حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات التعليم واقتصادياته
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة تدريسها

د. عبد الله بن محمد علي المنتشري

حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات التعليم واقتصادياته
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• **المستخلص**:

هدف البحث إلى تحديد درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر قيادات تلك الجامعات وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها ، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي ، وتم تجميع البيانات من خلال إداة البحث (الاستبانة). بلغ عدد أفراد عينة البحث في الجزء الكمي (٣٨٨) قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس . وتوصل البحث إلى نتائج عدة، أبرزها أن ومتوسط إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية بلغ (٣.٥٩) بدرجة عالية ، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، طبيعة العمل الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة الدولية)، في حين عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بالنسبة لمتغير (التخصص). وقدم البحث عدة توصيات ومقترحات مهمة مرتبطة بنتائجها.

الكلمات المفتاحية : طرق تحقيق الميزة التنافسية – تدويل الجامعات السعودية .

Ways to achieve competitive advantage in the internationalization of Saudi universities from the point of view of their leaders and faculty members

D. Abdullah bin Muhammad Ali Al-Munashari

Abstract:

The research aimed to determine the degree to which methods for achieving competitive advantage contribute to the internationalization of Saudi universities from the point of view of the leaders of those universities and the faculty members working in them. The research used the descriptive approach, and data was collected through the research tool (questionnaire). The number of members of the research sample in the quantitative part was (388) academic leaders and faculty members. The research reached several results, most notably that the average contribution of methods of achieving competitive advantage in the internationalization of Saudi universities reached (3.59) to a high degree. The results showed that there were statistically significant differences at the level of (0.05) among the sample members due to the variables (gender, university, nature of current work). , academic degree, and international experience), while there were no statistically significant differences at the level of (0.05) with regard to the variable (specialization).The research presented several important recommendations and proposals related to its results.

Keywords: ways to achieve competitive advantage - internationalization of Saudi universities.

• **مشكلة البحث** :

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية على طرق مختلفة من أهمها: زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل،

وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها. وإدارة الجودة الشاملة: عرفها كل من جوتش وديفيز (GOETSCH & DAVIS, 2014, p. 18) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة". كما عرفها أكلاند (OAKLAND, 2004, p. 25) بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في المستوى التنظيمي" إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، ترتكز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها ، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام ، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.وإعادة الهندسة: ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدها العالم وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها. وتعرف إعادة الهندسة بأنها "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات الشركاء الخارجيين". كما تعرف بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، والجودة، الخدمة والسرعة" (حرايرية، وسيفون، ٢٠١٥، ص ص. ١١١- ١١٢). ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية: دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي. وإعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة. والتخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية. ويمكن القول أن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ومن خلال ما سبق اعتمدت هذه الدراسة قياس درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية على تدويل الجامعات السعودية من خلال: الفعالية التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.

ويسعى البحث الحالي للإجابة عن السؤال التالي :

ما درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة تدريسها؟

- **هدف البحث**:

الوقوف على درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

- **أهمية البحث**

تحددت أهمية البحث في:

- **الأهمية النظرية**:

- الوقوف على طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- الوصول إلى رؤية واضحة في مجال طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية.

- **الأهمية التطبيقية**:

- توجيه المعنيين في الجامعات السعودية لطرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية.
- من المتوقع تقديم مقترحات تنطوي على صيغ ونماذج جامعية مستحدثة من حيث طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية..

- **حدود البحث**:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تعرف درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في ثلاثة أبعاد هي: الفعالية التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.
- الحدود الزمانية: طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤هـ.
- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على بعض جامعات المملكة العربية السعودية (جامعة طيبة – جامعة الملك خالد – جامعة الملك عبدالعزيز).
- الحدود البشرية: اقتصرت البحث في الحدود البشرية على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في بعض جامعات المملكة العربية السعودية (جامعة طيبة – جامعة الملك خالد – جامعة الملك عبدالعزيز) على النحو التالي: (عميد، وكيل عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مدير إدارة او مركز، عضو هيئة تدريس).

• **مصطلحات البحث**:

• **التدويل**:

التدويل (Internationalization) هو "عملية تعديل وتكييف الاستراتيجية المتبعة والبنية التنظيمية والموارد المتاحة داخل المؤسسات المختلفة مع احتياجات البيئات الدولية" (مصطفى، ٢٠١٥، ص. ٥١)

ويعرف أيضاً بأنه "عملية تعديل وتكييف العمليات المستخدمة في العمل؛ لإضفاء الطابع الدولي عليها بما في ذلك: الاستراتيجية المتبعة، والبنية التنظيمية للمؤسسة، والموارد المتاحة، والبيئات الداخلية لمنظومة العمل التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة" (العامري، ٢٠١٥، ص. ١٥).

• **التدويل الجامعي**

يعرفه عبدالحافظ (٢٠١٦، ص. ٥٨) على أنه "الجهود والأنشطة المنظمة والمقصودة / الاستباقية التي تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعي المعاصرة، التي ترتكز على رؤية واستراتيجية وطنية ومؤسسية، لإدماج البعد الدولي في سياساتها ووظائفها وبرمجها التعليمية والبحثية والخدمية، في إطار دولي يحقق التوازن بين التعاون والشراكة ومواجهة التحديات العالمية، وبين تحقيق المطالب المجتمعية والحفاظ على الهوية الوطنية، بما يزيد قدرتها في الحصول على القيمة الأكاديمية والميزة التنافسية للأنشطة الدولية، ومحصلته أداء دورها المنوط بها بكفاءة وفعالية".

وترى نايت (Knight, 2004, p. 12) بأن التدويل في التعليم العالي هو "عملية دمج البعد الدولي أو العالمي، والبين ثقافي في أهداف ووظائف وعمليات التعليم الجامعي".

ويعرفه الباحث إجرائيًا، على أنه: النظرة الدولية للتعليم العالي التي تصل به إلى مراتب عليا تعمل على تعزز التعليم في المملكة العربية السعودية وتطويره وفق استراتيجيات وخطط وميزة تنافسية عالمية في ضوء أولويات وإجراءات التدويل.

• **الميزة التنافسية**:

تعرف على أنها "مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عامليها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل" (عبدالغفور، ٢٠١٥، ص. ٣٠).

ويعرفها الباحث إجرائيًا على أنها: مجموعة الإجراءات والمتطلبات التي تستطيع الجامعة تنسيقها وتوفيرها واستثمارها بهدف إنتاج تميز دولي يسهم في تدويل خدماتها عالميًا في ضوء متطلبات التوجهات الاستراتيجية، والموارد البشرية والكفايات المميزة، والإبداع والابتكار.

- **دراسات تناولت تدويل الجامعات في ضوء الميزة التنافسية**

- **دراسة محمد (٢٠١٤)**

هدفت دراسة محمد (٢٠١٤) إلى تعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، ودور تدويل التعليم في زيادتها والارتقاء بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها ٢٢٥ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن القدرة التنافسية للجامعات المصرية متوسطة مقارنة بالجامعات العالية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لرفعها والارتقاء بها، واحتل بعد الموارد البشرية والمادية بالجامعة المرتبة الأولى مما يؤكد على ضرورة توافر الموارد والإمكانات اللازمة لتقديم البرامج والخدمات المتميزة. وأن تدويل التعليم له دور في زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتحسين أدائها للحصول على مراكز متقدمة محليا وعالميا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع القدرة التنافسية للجامعات بين الكليات العملية والكليات النظرية، ولكن وجدت فروق دالة إحصائيا لصالح الكليات النظرية في محور مساهمة تدويل التعليم في زيادة القدرة التنافسية للجامعات، ومتطلبات تدويل التعليم، وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة جزئياً من حيث الهدف والمنهج الأدوات والعينة، وتختلف معها في أن الدراسة الحالية ضمت العينة القيادات الأكاديمية بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس.

وتختلف دراسة محمد (٢٠١٤) عن الدراسة الحالية أنها هدفت إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية ودور تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية ووضع تصور مقترح لتطبيق آليات تدويل التعليم بالجامعات المصرية، بينما الدراسة الحالية هدفت للكشف عن تدويل الجامعات السعودية في ضوء متطلبات الميزة التنافسية. أما الحدود المكانية فقد استهدفت دراسة محمد (٢٠١٤) ست جامعات مصرية (جامعة الإسكندرية، جامعة المنصورة، جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة أسيوط، جامعة جنوب الوادي)، بينما الدارسة الحالية استهدفت الجامعات السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة طيبة). ومن حيث المنهج فقد استخدمت دراسة محمد (٢٠١٤) المنهج الوصفي المسحي فقط، بينما الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج المختلط.

وتتفق دراسة محمد (٢٠١٤) مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع وعينة الدراسة جزئيًا حيث أن مجتمع دراسة محمد (٢٠١٤) تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس فقط، بينما مجتمع الدراسة الحالية تكون من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. كما تتفق دراسة محمد (٢٠١٤) مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الكمية. وتشابهت الدارسة الحالية من حيث

المتغيرات المستقلة مع دراسة محمد (٢٠١٤) في متغيرات (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، التخصص العلمي).

بحث محمد (٢٠١٤) دور التدويل في زيادة القدرة التنافسية للجامعات، أما الدراسة الحالية فقد كشفت عن دور الميزة التنافسية، ومتطلبات الميزة التنافسية، وطرق تحقيقها من أجل تدويل الجامعات السعودية.

- **دراسة القضاة (٢٠١٥)**

هدفت دراسة القضاة (٢٠١٥) إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة استبانة تكونت من ٦٧ فقرة للكشف عن درجة التوافر ودرجة الأهمية لمتطلبات تدويل التعليم العالي في الجامعات الأردنية الحكومية. تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية والبالغ عددهم ٦٣٣ قائداً أكاديمياً. اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة موته والبالغ عددهم ٢٩٠ قائداً أكاديمياً. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، واستخدام تحليل التباين الأحادي، واختبارت الإحصائي، وبعد تحليل البيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية: جاءت درجة توافر متطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ضعيفة بمتوسط حسابي ٢,٤٤. وجاءت جميع الأبعاد بدرجة توافر ضعيفة، وكان أعلى متوسط لبعد متطلبات فلسفة الجامعة الدولية بمتوسط حسابي ٢,٦٩ وأقل متوسط لبعد تدويل خدمة المجتمع بمتوسط حسابي ٢,١٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تبعاً لمتغيرات الدراسة الرئيسة المركز الوظيفي، والرتبة العلمية، والتخصص العلمي، سواء كان لدرجة التوافر أو درجة الأهمية لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت درجة أهمية متطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين عالية، بمتوسط حسابي ٣,٩٧. وجاءت جميع الأبعاد بدرجة أهمية عالية، وكان أعلى متوسط لبعد متطلبات فلسفة الجامعة الدولية بمتوسط حسابي ٤,١٠ وأقل متوسط لبعد تدويل خدمة المجتمع بمتوسط حسابي ٣,٧٤. وجود حاجة لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. إذ بلغ أعلى متوسط حسابي للحاجة "لبعد تدويل خدمة المجتمع" ١,٦٥ وأقل متوسط حسابي للحاجة "لبعد فلسفة الجامعة الدولية" ١,٤١. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية جزئياً في العينة والمنهج المسحي وأداة الدراسة الاستبانة. وتختلف دراسة القضاة (٢٠١٥) عن الدراسة الحالية أنها هدفت إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية لتحقيق التنافسية العالمية، بينما الدراسة الحالية هدفت للكشف عن تدويل الجامعات

السعودية في ضوء متطلبات الميزة التنافسية. أما الحدود المكانية فقد استهدفت دراسة القضاة (٢٠١٥) الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة موته)، بينما الدارسة الحالية استهدفت الجامعات السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة طيبة). ومن حيث المنهج فقد استخدمت دراسة الفواز (٢٠٢٠) المنهج الوصفي المسحي التطويري، بينما الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج المختلط.

وتتفق دراسة القضاة (٢٠١٥) مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع وعينة الدراسة جزئيًا حيث أن مجتمع دراسة القضاة (٢٠١٥) تكون من جميع القيادات الأكاديمية فقط، بينما مجتمع الدراسة الحالية تكون من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. كما تتفق دراسة القضاة (٢٠١٥) مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الكمية. وتشابهت الدارسة الحالية من حيث المتغيرات المستقلة مع دراسة القضاة (٢٠١٥) في متغيرات (الجامعة، طبيعة العمل الحالي، الرتبة الأكاديمية، التخصص العلمي).

وما يميز الدراسة الحالية أنها اختبرت متطلبات الميزة التنافسية التي تسهم في تدويل الجامعات السعودية، حيث اكتفت دراسة القضاة (٢٠١٥) ببحث متطلبات تدويل الجامعات التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

- **دراسة الفواز (٢٠٢٠)**

هدفت دراسة الفواز (٢٠٢٠) إلى تعرف درجة توجه جامعة تبوك لتحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت الباحثة عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وكانت مكونة من ٥٣ قائد أكاديمي بجامعة تبوك (عمداء الكليات). ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة أداة للدراسة تم تطبيقها لجمع البيانات والإجابة عن أسئلة البحث. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة تبوك أظهرت توجها مرتفعا جدا لتحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم، وتعود هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور الجامعات لم يعد مقصورًا على التدريس، بل أصبح أبعد من ذلك، كذلك يعود السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات بتدويل التعليم العالي، والمنافسة مع الجامعات الأخرى، ويعزى ذلك إلى اقتناع القيادات الأكاديمية بأن عملية تدويل التعليم وفق مشروع نيوم تسهم في تنوع البيئات الأكاديمية وابتكار بيئات حديثة، وزيادة فرص التعلم وفرص انتقال الطلبة، وزيادة حركة أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات العالمية لإكسابهم المزيد من الخبرات والمعارف التي تعود بالنفع على الجامعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة

كذلك في ضوء وعي أفراد عينة الدراسة بأن التنقل بين الطلبة الدوليين في الجامعة يوجد قيمة إضافية لديها، وذلك بتحقيق مكاسب مالية للجامعة. كما أظهرت أن مشروع نيوم يواجه معوقات كبيرة جدا لتحقيق الميزة التنافسية حيث إن التعليم الجامعي يعاني من وجود عدد من التحديات مثل ضعف قدرة القيادات الأكاديمية على تطوير الأنظمة الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع تدويل التعليم، ويمكن إرجاع ذلك إلى غياب الخطط والاستراتيجيات التي توضح آلية تحقيق تدويل التعليم. كما بينت حصول جامعة تبوك على درجة مرتفعة جدا لبعد المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي، ويعزى ذلك لأهمية تدويل التعليم وتوفير الاعتمادات المالية وتوفير بيئة أكاديمية تتسم بالتعددية الثقافية والتنوع. وأوصت الدراسة بضرورة تعيين مسؤولين متخصصين للإشراف على التدويل، وتحديث مناهج التعليم الجامعي بما ينسجم والتوجهات العالمية، وتفعيل الشراكة والتوأمة مع الجامعات ذات القيمة العلمية والأكاديمية والبحثية الرفيعة على المستوى العالمي، وإطلاق برامج تعليمية نوعية في تخصصات نادرة من شأنها دعم تميز الجامعات.

وتختلف دراسة الفواز (٢٠٢٠) عن الدراسة الحالية من حيث الهدف إذ هدفت إلى بيان درجة توجه جامعة تبوك لتحقيق الميزة التنافسية، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى بيان درجة تدويل الجامعات السعودية في ضوء متطلبات الميزة التنافسية. أما من حيث حدود الدارسة فقد اقتصرت دراسة الفواز (٢٠٢٠) على جامعة تبوك، والدراسة الحالية شملت ثلاث جامعات وهي جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك خالد وجامعة طيبة. ومن حيث المنهج فقد استخدمت دراسة الفواز (٢٠٢٠) المنهج الوصفي التحليلي، بينما الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج المختلط.

وتتفق دراسة الفواز (٢٠٢٠) مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع وعينة الدراسة جزئيًا حيث أن مجتمع دراسة الفواز (٢٠٢٠) تكون من جميع القيادات الأكاديمية فقط، بينما مجتمع الدراسة الحالية تكون من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. كما تتفق دراسة الفواز (٢٠٢٠) مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الكمية. وتشابهت الدارسة الحالية من حيث المتغيرات المستقلة مع دراسة الفواز (٢٠٢٠) في متغيرات (طبيعة العمل الحالي، والجنس، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

وبشكل عام، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الكشف عن تدويل الجامعات السعودية من حيث أولويات التدويل وإجراءاته في ضوء طرق تحقيق الميزة التنافسية من خلال الفعالية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الهندسة، وهو مالم تتطرق له دراسة الفواز (٢٠٢٠).

- **إجراءات البحث**:
- **منهج البحث**:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

- **متغيرات البحث** :
- **المتغيرات التابعة**:

درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة وجامعة الملك خالد بأبها.

- **المتغيرات المستقلة**:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- التخصص (العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الطبيعية والتطبيقية).
- طبيعة العمل الحالي (عميد، وكيل عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مدير إدارة أو مركز، عضو هيئة تدريس).
- الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- الخبرة الدولية (لا يوجد، أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).

- **أداة البحث** : **الاستبانة**

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: وتشمل بيانات أفراد العينة الديموغرافية وذلك من حيث متغيرات (الجنس – الجامعة – التخصص - طبيعة العمل الحالي - الدرجة العلمية - الخبرة الدولية).
- القسم الثاني: وتضمن درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية واشتمل على ثلاثة أبعاد :
  - ✓ بعد الفعالية التنظيمية واشتمل على ٨ عبارات.
  - ✓ بعد إدارة الجودة الشاملة واشتمل على ٦ عبارات.
  - ✓ بعد إعادة الهندسة واشتمل على ٥ عبارات، واشتمل المحور ككل على ١٩ عبارة.

- **صدق أداة البحث**:
- **الصدق الظاهري**:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض الدراسة، وذلك من خلال عرضها في صورتها

الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها لمحاور الاستبانة، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

- **صدق الاتساق الداخلي**:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد وللمحور وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، حيث تبين أن جميع عبارات درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية ارتبطت بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط قوي ودال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ٠,٠١، حيث ذكر كوهين (Cohen, 1988) أنه إذا كنت قيمة معامل الارتباط أكبر من ±٠.٥٠ يوجد ارتباط قوي ويمكن الاعتماد عليه، مما يعني أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبانة وأنها تقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

- **ثبات أداة البحث** :

يقصد بثبات أداة البحث الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس الأفراد، ولتحقيق ذلك استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كمؤشر على ثبات محاور الاستبانة حبث تبين وجود درجة عالية من الثبات في أداة البحث، حيث يجب ألا تقل معاملات ثبات المقاييس المقننة عن ٠،٠٧ حسب ما ذكره (Nunnally,1978)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد الاستبانة وفي الاستبانة ككل مرتفعة، ما يدل على وجود درجة عالية من الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وفي الاستبانة ككل، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

- **ترميز البيانات وتحليل المقياس الكمي**:

صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، كما هو موضح بجدول ١:

جدول١: مقياس التقدير الخماسي لعبارات محاور أداة الدراسة

مقياس ليكرت الخماسي					
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
الإجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

لتحديد درجة التوافر والإسهام من خلال الأداة احتسب المدى وطول الفئة على النحو التالي وفق ما ذكره عميرة (٢٠١٤، ص ٢٣) يوضح ذلك جدول ٩.

المدى = أكبر قيمة – أصغر قيمة = ٥- ١ = ٤

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

جدول ٢: درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
	من	إلى
عالية جداً	٤.٢٠	٥
عالية	٣.٤٠	أقل من ٤.٢٠
متوسطة	٢.٦٠	أقل من ٣.٤٠
منخفضة	١.٨٠	أقل من ٢.٦٠
منخفضة جداً	أقل من ١.٨٠	

- **مجتمع البحث**:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مدير إدارة أو مركز) وأعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة طيبة الذين على رأس العمل للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤هـ..وكان المجتمع الأصلي للدراسة ٩٥٨٥ قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس، حيث شكل الذكور فيها أكثر من النصف بنسبة ٥٩٪. وكان أغلب المجتمع من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٨٨.٨٪، وغالبًا ما يكون هناك ارتباط بين طبيعة العمل الحالي وتدويل الجامعات حيث تسمح طبيعة العمل الحالي بتنقل أعضاء هيئة التدريس ونقل الخبرات، وبصورة أقل إذا كان يشغل عضو هيئة التدريس منصب قيادي بالجامعة، ويشير جدول ١٠ إلى أن القيادات الأكاديمية شكلت ما نسبته ١١.٢٪ من مجتمع الدراسة، ومثلا العمداء فيها ما نسبته واحد بالمئة تقريبًا، بينما شكل وكلاء العمداء ما نسبته ٣.٧٪، أما رؤساء الأقسام فقد مثلوا ٥٪ من مجتمع الدارسة، وكانت نسبة مديرو الإدارات والمراكز ١.١٪، وكانت النسبة الأقل لنواب رؤساء الأقسام بنسبة ٠.٥٪ من مجتمع الدراسة.

جدول ٣: توزيع أفراد مجتمع الدارسة

بيان		جامعة طيبة	جامعة الملك عبدالعزيز	جامعة الملك خالد	المجموع	المجموع الكلي	النسبة
العمداء	ذكور	٢٢	٣٠	٢٥	٧٧	٨٤	٠.٩٪
	إناث	٢	٢	٣	٧		
وكلاء العمداء	ذكور	٤٥	١٢٦	٤٧	٢١٨	٣٥٤	٣.٧٪
	إناث	٢٦	٤٣	٦٧	١٣٦		
رؤساء الأقسام	ذكور	٨٦	١٤٩	٨٠	٣١٥	٤٨١	٥٪
	إناث	٢٠	١١٢	٣٤	١٦٦		
نواب رؤساء الاقسام	ذكور	٠	٢٧	٠	٢٧	٥٢	٠.٥٪
	إناث	٠	٢٥	٠	٢٥		
مديرو الإدارات والمراكز	ذكور	٩	٤٠	٢٥	٧٤	١٠٠	١.١٪
	إناث	٣	١١	١٢	٢٦		
أعضاء هيئة التدريس	ذكور	١٥٢٦	٢٠٨٢	١٣٣٣	٤٩٤١	٨٥١٤	٨٨.٨٪
	إناث	١٤٣٩	١٤٧٨	٦٥٦	٣٥٧٣		
المجموع		٣١٧٨	٤١٢٥	٢٢٨٢	٩٥٨٥	٩٥٨٥	١٠٠٪
النسبة		٢٨.٦٪	٣٧.١٪	٣٤.٣٪	١٠٠٪		
ذكور		١٦٨٨	٢٤٥٤	١٥١٠	٥٦٥٢	٥٦٥٢	٥٩٪
إناث		١٤٩٠	١٦٧١	٧٢٢	٣٩٣٣	٣٩٣٣	٤١٪

تم الحصول على هذه البيانات من مركز المعلومات لكل جامعة وفق الملاحق رقم (٧) و (٨) و(٩)

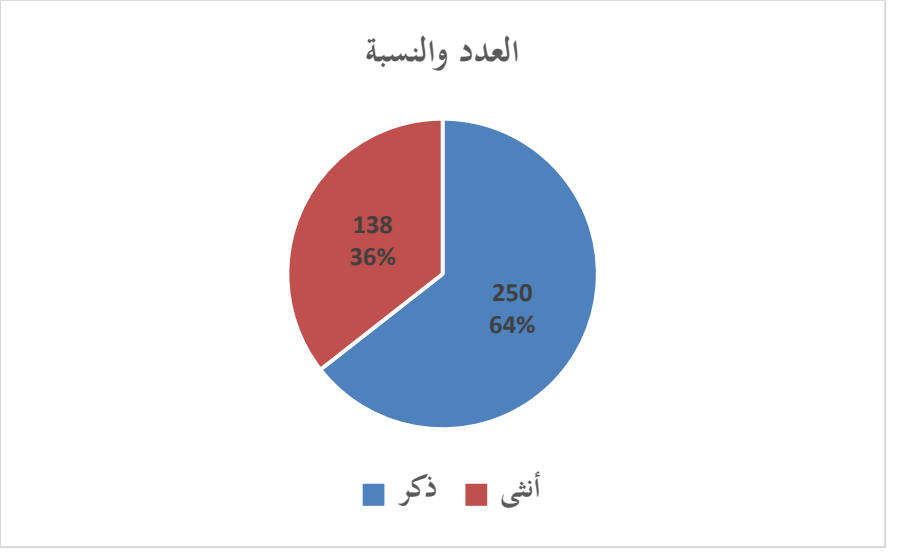
- **عينة الدراسة** :

اقتصرت عينة البحث على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة، وجامعة الملك خالد، وجامعة الملك عبدالعزيز وذلك لتنوع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير طبيعة العمل الحالي، واختار الباحث العينة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، ولتحديد حجم العينة بشكل دقيق قام الباحث بتحديد حجم العينة من خلال موقع نظم البحوث الإبداعية Creative Research Systems وهو متوافق مع ما أعده كل من كريجسي ومرقان (Krejcie & Morgan, 1970).

- **وصف خصائص عينة البحث**:

- **متغير الجنس**:

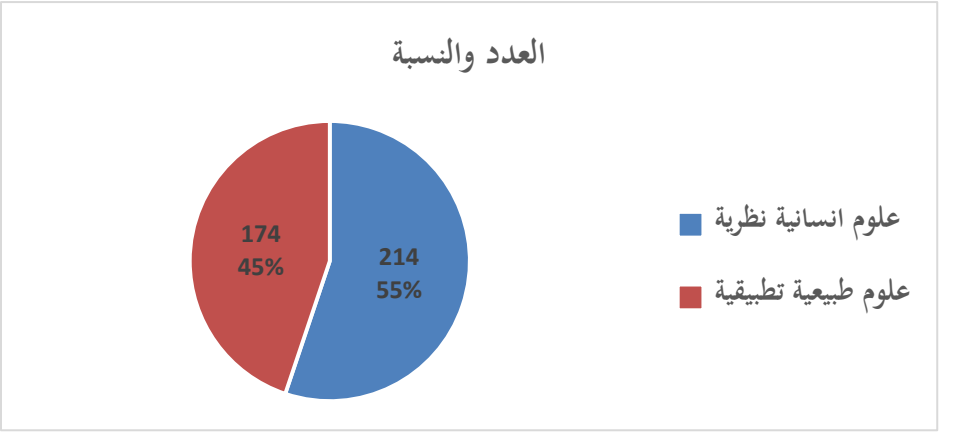
يبين شكل ١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس حيث شكل عدد الذكور ما نسبته ٣ إلى ٢ من عدد الإناث تقريباً، وتعبر هذه النسب عن البيانات الطبيعية لمنسوبي الجامعات محل الدراسة وفق ما ورد في جدول ٣.



شكل ١: الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

- **متغير التخصص العلمي**:

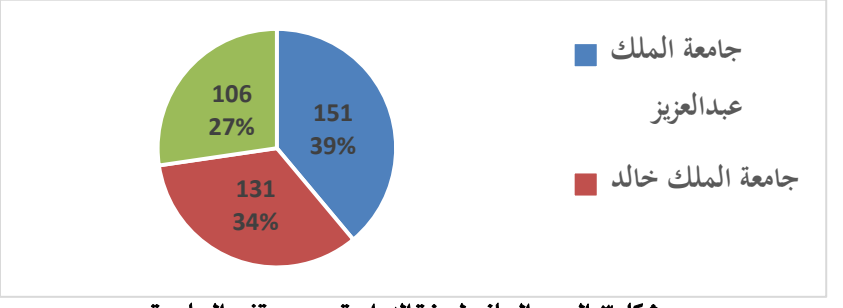
يبين شكل ٢ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي حيث كان عدد فئة علوم إنسانية نظرية يفوق عدد فئة علوم طبيعية تطبيقية بنسبة قليلة، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية حيث تخصصات العلوم الإنسانية والنظرية والعلوم الطبيعية التطبيقية تقريباً لها نفس الاهتمام في الجامعات السعودية.



شكل ٢: الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

- **متغير الجامعة**:

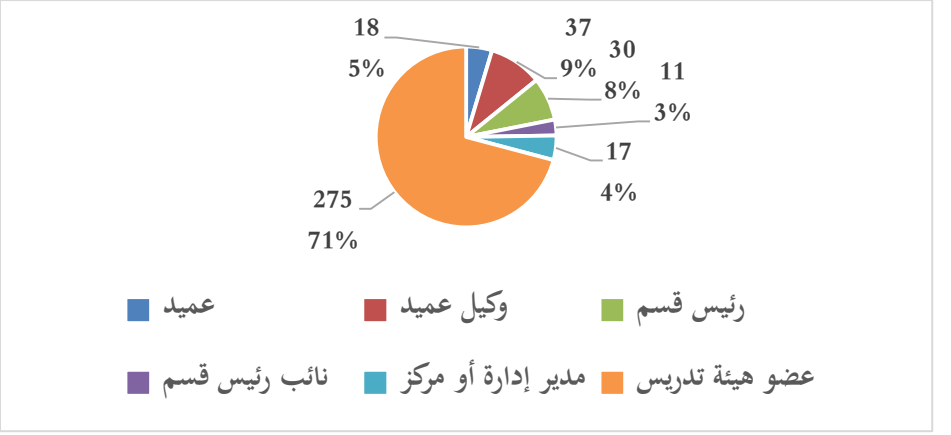
يبين شكل ٣ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة حيث جاء في المرتبة الأولى فئة جامعة الملك عبدالعزيز بعدد ١٥١، وجاء في المرتبة الثانية فئة جامعة الملك خالد بعدد ١٣١، وجاء في المرتبة الثالثة فئة جامعة طيبة بعدد ١٠٦، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية حيث إن جامعتي الملك عبدالعزيز والملك خالد من أقدم الجامعات السعودية.



شكل ٣: الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجامعة

- **متغير طبيعة العمل الحالي**:

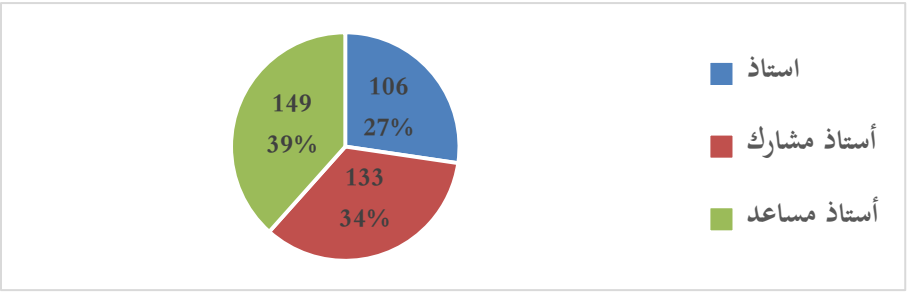
يبين شكل ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي حيث جاء في المرتبة الأولى فئة عضو هيئة تدريس بعدد ٢٧٥، وجاء في المرتبة الثانية فئة وكيل عميد بعدد ٣٧، وجاء في المرتبة الثالثة فئة رئيس قسم بعدد ٣٠، وجاء في المرتبة الرابعة فئة عميد بعدد ١٨، وجاء في المرتبة الخامسة فئة مدير إدارة أو مركز بعدد ١٧، وجاء في المرتبة السادسة فئة نائب رئيس قسم بعدد ١١، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية مقارنة بحجم كل فئة في مجتمع الدراسة الأصلي.



شكل ٤: الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير العمل الحالي

- **متغير الدرجة العلمية**:

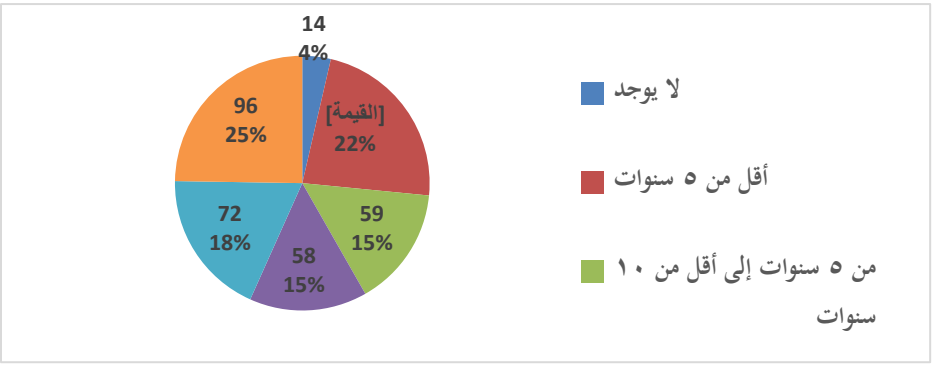
يبين شكل ٥ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية حيث جاء في المرتبة الأولى فئة أستاذ مساعد بعدد ١٤٩، وجاء في المرتبة الثانية فئة أستاذ مشارك بعدد ١٣٣، وجاء في المرتبة الثالثة فئة أستاذ بعدد ١٠٦، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية بسبب أن النسبة تقل كلما كانت الرتبة العلمية أعلى.



شكل ٥: الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

- **متغير الخبرة الدولية**:

يبين شكل ٦ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الدولية حيث جاء في المرتبة الأولى فئة أكثر من ٢٠ سنة بعدد ٩٦، وجاء في المرتبة الثانية فئة أقل من ٥ سنوات بعدد ٨٩، وجاء في المرتبة الثالثة فئة من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠سنة بعدد ٧٢، وجاء في المرتبة الرابعة فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بعدد ٥٩، وجاء في المرتبة الخامسة فئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بعدد ٥٨، وجاء في المرتبة السادسة فئة لا يوجد بعدد ١٤، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية مقارنة بالفرص المتاحة للتنقل والتدريس وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.



شكل ٦: الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة الدولية

- **عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها** :

- **الإجابة عن سؤال البحث** : **ما درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع عبارات كل بعد من أبعاد المحور الثالث درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر وأفراد عينة الدراسة.

- **البعد الأول**: **الفعالية التنظيمية**

جدول ٤: المتوسطات الحسابية لدرجة درجة إسهام الفعالية التنظيمية في تدويل الجامعات السعودية

العبارة	التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة					المتوسط الحسابي	درجة التوفر
	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
تستخدم الجامعة مواردها المتاحة بكفاءة لتدويل خدماتها التعليمية	٢٢	٣٢	٥٦	١٤٤	١٣٤	٣,٨٧	عالية
	٥.٧٪	٨.٢٪	١٤.٤٪	٣٧.١٪	٣٤.٥٪		
تتيح الجامعة المشاركة الداخلية والخارجية في تخطيط ورسم سياسات التدويل	٣٣	٢١	٥١	١٤٣	١٤٠	٣,٨٧	عالية
	٨.٥٪	٥.٤٪	١٣.١٪	٣٦.٩٪	٣٦.١٪		
يوجد بالجامعة أعضاء محددين للعمل على تحقيق تدويل التعليم بها	١١	٤٨	١٠١	١٣٧	٩١	٣,٦٤	عالية
	٢.٨٪	١٢.٤٪	٢٦٪	٣٥.٣٪	٢٣.٥٪		
تحقق الخطط الحالية للجامعة أهداف التدويل الموضوعة بكل دقة	٤٢	١١	١٠١	١٤٠	٩٤	٣,٦٠	عالية
	١٠.٨٪	٢.٨٪	٢٦٪	٣٦.١٪	٢٤.٢٪		
يساعد نظام المعلومات والاتصال بالجامعة في رسم خطط وبرامج التدويل	٢٨	٣٧	١٠٥	١٤٦	٧٢	٣,٥١	عالية
	٧.٢٪	٩.٥٪	٢٧.١٪	٣٧.٦٪	١٨.٦٪		
تعتمد الجامعة في صياغة أهدافها العامة على الرسالة الأساسية للتدويل	٣٧	٣٨	١٠٢	١٣٢	٧٩	٣,٤٦	عالية
	٩.٥٪	٩.٨٪	٢٦.٣٪	٣٤٪	٢٠.٤٪		
تنطلق خطط التدويل من نتائج البحوث الميدانية	٤٨	٢٧	٩٥	١٦١	٥٧	٣,٣٩	متوسطة
	١٢.٤٪	٧٪	٢٤.٥٪	٤١.٥٪	١٤.٧٪		
التنظيمات الحالية للجامعة تساعد في تطوير عمليات التدويل	٤٩	٢٦	١١٣	١٤٣	٥٧	٣,٣٤	متوسطة
	١٢.٦٪	٦.٧٪	٢٩.١٪	٣٦.٩٪	١٤.٧٪		
المتوسط العام للبعد						٣,٥٨٤	عالية
المحور ككل						٣,٥٩٤	عالية

يتضح من جدول ٤ أن درجة إسهام الفعالية التنظيمية في تدويل الجامعات السعودية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٥٨٤٤

من ٥,٠٠، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في أن الفاعلية التنظيمية تسهم بشكل عالي في تدويل الجامعات، حيث أن الجامعات التي تتمتع بفعالية تنظيمية قوية تستطيع جلب أفضل الكفاءات والمواهب من جميع أنحاء العالم، وهذا ما أكدت عليه دراسة الفوز (٢٠١٩) بضرورة تحديث السياسة العامة للتعليم العالي في الجامعات بما يسهم في إيجاد فلسفة مؤسسية للجامعة ذات طابع دولي، تنسجم مع التوجهات العالمية، وتتصف بالتنوع والتمايز، وتوجه عملياتها وفعالياتها نحو البعد الدولي، ودراسة حامد (٢٠٢٢) التي أوصت بتبني وزارة التعليم رؤية استراتيجية وطنية للتدويل، وتوفر كل الموارد اللازمة للتطبيق وتحفيز المشاركين.

ويلاحظ من جدول ٤ مجيء العبارة التي تنص على "تستخدم الجامعة مواردها المتاحة بكفاءة لتدويل خداماتها التعليمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك لتقديم برامج ودورات أكاديمية بعدت لغات، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين، والشراكات الدولية مع الجامعات والمؤسساتٍ العالمية، وهي من خلال ذلك يمكن للجامعة إنشاء بيئة تعليمية أكثر تدويلاً وشمولية، وهو ما تتفق فيه هذه النتيجة مع دراسة الداود (٢٠١٧) التي أوصت بتدويل التعليم العالي، والاهتمام بالتصنيف العالمي للجامعات، والتفكير بشكل جاد في افتتاح فروع للجامعات العالمية في مدن المملكة وفق ضوابط محددة لا تتعارض مع قيم المجتمع المحلي، وهذا التركيز المستقبلي لتدويل التعليم من شأنه أن يسرع في عملية تطبيق الجودة في التعليم العالي الذي هو مطلب أساس في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وربط برامج البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات بشكل أكثر عمقا بمشكلات البيئة والمجتمع، وتطوير المناهج وطرق التدريس الجامعي، وتطوير الكفاءة الداخلية للجامعات، ويضيف مشارك أن "نجاح تدويل الجامعات يعتمد على مدى توافر الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية الموجهة نحو التدويل من خلال توفير المكافآت للمشاركات الدولية وتوفير البرامج التدريبية والتطويرية في مجال التدويل وزيادة الوعي بالثقافات الأجنبية وتوفير البنية المادية والتقنية المساعدة لتحقيق ذلك". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على "التنظيمات الحالية للجامعة تساعد في تطوير عمليات التدويل"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن التنظيمات الحالية قد تكون ذات جودة متوسطة في تعيين أعضاء هيئة التدريس الدوليين، وتطوير الشراكات مع الجامعات الدولية، وتوفير لوائح لدعم الطلاب الدوليين، ووجود فرص بحثية محسنة على المستوى الدولي، لذا يجب على الجامعات أن تكون تنظيماتها أكثر

وضوح وسهولة للفهم، والتحديث المستمر لهذه التنظيمات مع توفير التدريب المستمر عليها، والاهتمام بتحقيق التكامل الداخلي والخارجي لتحسين الفعالية التنظيمية. ويتمثل التكامل الداخلي بالعناية باهتمامات أصحاب المصالح المختلفة داخل الجامعة، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وهيئة إدارية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق التكامل مع المجتمعات المحلية التي تخدمها من أفراد أو منظمات، وقد ذكر مشارك "اهتمام الجامعات بتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وتعزيز رضا الموظفين عن العمل وتعزيز النمو الشخصي للطلاب وتحسين الممارسات الإدارية والعمليات الخارجية يسهم في رفع مستوى الفعالية التنظيمية". وبشكل عام فأن العوامل التالية تساهم في الفعالية التنظيمية في الجامعات السعودية هو وجود قيادة قوية، ورؤية ورسالة واضحة، وخطة استراتيجية واضحة المعالم، وثقافة داعمة وتعاونيةٍ، ووجود الموارد الكافية، التواصلٍ الفعال بين جميع مستويات المنظمة داخلياً ومع المؤسسات التعليمية خارجياً.

- **البعد الثاني: إدارة الجودة الشاملة**

جدول ٥: المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام إدارة الجودة الشاملة في تدويل الجامعات السعودية

العبارة	التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة					المتوسط الحسابي	درجة التوفر
	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
تصمم الجامعة عملياتها بما يحقق تحسن في الجودة التعليمية والبحثية	٥	٢٧	٧٧	١٣٤	١٤٥	٤.٠٠	عالية
	١.٣٪	٧٪	١٩.٨٪	٣٤.٥٪	٣٧.٤٪		
تحرص الجامعة على التحسين المستمر في جميع برامجها	٥	٦	١٠٩	١٧٩	٨٩	٣.٨٨	عالية
	١.٣٪	١.٥٪	٢٨.١٪	٤٦.١٪	٢٢.٩٪		
تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة	٢٧	١٢	١٠٥	١٤٤	١٠٠	٣.٧٢	عالية
	٧٪	٣.١٪	٢٧.١٪	٣٧.١٪	٢٥.٨٪		
تعتبر الجامعة إدارة الجودة الشاملة مدخل أساسي لتدويل التعليم بها	٤٣	٢٧	٦١	١٢٨	١٢٩	٣.٧٠	عالية
	١١.١٪	٧٪	١٥.٧٪	٣٣٪	٣٣.٢٪		
يسهم تطبيق الجودة الشاملة على تكوين صورة جيدة عن الجامعة لدى المجتمع التعليمي الدولي	٣٣	٤٣	٦٨	١٧٢	٧٢	٣.٥٣	عالية
	٨.٥٪	١١.١٪	١٧.٥٪	٤٤.٣٪	١٨.٦٪		
تدعم الإدارة العليا برامج الجودة الشاملة في عمليات التدويل	٤٨	٣٣	٦٨	١٦٧	٧٢	٣.٤٧	عالية
	١٢.٤٪	٨.٥٪	١٧.٥٪	٤٣	١٨.٦٪		
المتوسط العام للبعد						٣.٧١٦	عالية
المحور ككل						٣.٥٩٤	عالية

• **استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي البعد**:

يتضح من جدول ٥ أن درجة إسهام إدارة الجودة الشاملة في تدويل الجامعات السعودية كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧١٦٥ من ٥,٠٠، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في أن إدارة الجودة الشاملة نهج استراتيجي للتدويل يركز على التحسين المستمر ورضا المستفيدين، وهذا ما أكدت عليه دراسة الشلاش (٢٠٢٠) بضرورة والتحسين المستمر طبقا لمبادئ الجودة الشاملة، ونشر ثقافة التنافسية، ودراسة سليمان (٢٠١٩) التي أوصت بتبني استراتيجية لتسويق جودة الخدمات الجامعية لتدعم مقومات تدويل التعليم الجامعي، وقد ذكر مشارك "أن إدارة الجودة الشاملة هي السبيل الوحيد للتميز في إطار محيط تنافسي شديد بين الجامعات من خلال التحسين المستمر للبرامج ومشاركة العاملين وتحقيق الرضا على كل المستويات".

ويلاحظ من جدول ٥ مجيء العبارات التالية كما يلي: احتلت المرتبة الأولى العبارة التي تنص على "تصمم الجامعة عملياتها بما يحقق تحسن في الجودة التعليمية والبحثية"، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٠ بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك التنافسية العالية بين الجامعات على المستويين المحلي والعالمي، وهو ما تتفق فيه هذه النتيجة مع دراسة القضاة (٢٠١٧) التي أكدت على ضرورة رفع مستوى الجودة والقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي والنهوض بها عالميا، وقد أكد مشارك بأن "اهتمام الجامعات بجودة التعليم والبحث العلمي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لديها". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على "تدعم الإدارة العليا برامج الجودة الشاملة في عمليات التدويل"، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٧ بدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة في تدويل خدمات الجامعات على المستو التدريسي أو البحثي أو خدمة المجتمع، وهذا ما تؤيده دراسة المحمدي (٢٠٢٠) التي أوصت بأن على المسؤولين في الجامعات بالعمل على التنسيق بين وكالات الجامعة المختلفة، وعمادة البحث العلمي وعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر وعمادة التطوير والجودة وعمادة الموارد البشرية، عن طريق لجان تكون مهمتها العمل على تلبية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة وتدويل خدماتها بمختلف المجالات من خلال إدارة الجودة الشاملة، وقد أكد مشارك "المشاركة الفعلية الذاتية من القيادات الأكاديمية من أهم عوامل نجاح تدويل الجامعات ويعطي مؤشرا قويا وإيجابيا للالتزام بالجودة إدارتها". بشكل عام، يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة أداة قيمة للجامعات التي تتطلع إلى التدويل. من

خلال التركيز على التحسين المستمر، حيث يمكن للجامعات تطوير منظور عالمي أكثر، وتحسين تواصلها وتعاونها مع الشركاء الدوليين، وجذب أفضل المواهب الدولية والاحتفاظ بها.

- **البعد الثالث: إعادة الهندسة**

جدول ٦: المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام إعادة الهندسة في تدويل الجامعات السعودية

العبارة	التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة					المتوسط الحسابي	درجة التوفر
	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
تعمل الجامعة على دمج الوظائف بما يسهم في تقليل تكلفة التدويل	٦	٤٩	٨٢	١٧٢	٧٩	٣.٦٩	عالية
	٪١.٥	٪١٢.٦	٪٢١.١	٪٤٤.٣	٪٢٠.٤		
تشرك الجامعة العاملين في اتخاذ القرار لتدويل وظائفها الأكاديمية	٣٩	٢١	٨٨	١٨٩	٥١	٣.٤٩	عالية
	٪١٠.١	٪٥.٤	٪٢٢.٧	٪٤٨.٧	٪١٣.١		
تتبع الجامعة نمط معين في التسلسل الهرمي لسلطة التدويل	٥٤	١٢	٨٨	١٨٨	٤٦	٣.٤١	عالية
	٪١٣.٩	٪٣.١	٪٢٢.٧	٪٤٨.٥	٪١١.٩		
تسعى الجامعة لإيجاد قيمة للمستفيدين من خدماتها مما يحقق سمعة أكاديمية	٣٣	٤٤	١٠	١٧١	٤٠	٣.٣٦	متوسطة
	٪٨.٥	٪١١.٣	٪٢٥.٨	٪٤٤.١	٪١٠.٣		
تراجع الجامعة جميع ممارساتها باستمرار بما يتسق مع متطلبات التنافسية العالمية.	٣٣	٣٨	٨٧	١٨٤	٤٦	٣.٤٤	عالية
	٪٨.٥	٪٩.٨	٪٢٢.٤	٪٤٧.٤	٪١١.٩		
المتوسط العام للبعد						٣.٤٨١	عالية
المحور ككل						٣.٥٩٤	عالية

يتضح من جدول ٦ أن درجة إسهام إعادة الهندسة في تدويل الجامعات السعودية كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٤٨١٤ من ٥,٠٠، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في أن إعادة الهندسة تسهم في تدويل الجامعات وتحسين الطريقة التي يقومون بها في التدريس وإجراء البحوث ومشاركة المجتمع الدولي، وهذا ما أكدت عليه دراسة الخوالدة (٢٠٢١) بضرورة تعزيز اهتمام ودعم الإدارة العليا في الجامعات لإعادة هندسه العمليات وذلك لما لهذه الإدارة من الأهمية البالغة في الدعم والتوجيه الملائمين لمسانده تطبيق وضمان نجاح إعادة هندسة العمليات وحتى لو تطلب ذلك إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الإدارية الحديثة.

ويلاحظ من جدول ٦ مجيء العبارات التالية كما يلي: احتلت المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تعمل الجامعة على دمج الوظائف بما يسهم في تقليل تكلفة التدويل"، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٩ بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن دمج الوظائف من الاستراتيجيات التي تستخدمها الجامعات للقضاء على ازدواجية الجهود وتوفير المال، وهو ما تتفق فيه هذه النتيجة مع دراسة عبدالتواب،

وعمار (٢٠١٨) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بمعايير الانفاق في تدويل الجامعات. واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على " تسعى الجامعة لإيجاد قيمة للمستفيدين من خدماتها مما يحقق سمعة أكاديمية "، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٣٦ بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن إعادة هندسة العمليات بالجامعات تسهم في توفير تدريس وبحث علمي ومشاركة مجتمعية ذات جودة عالية من خلال خلق قيمة للمستفيدين وتحقيق سمعة أكاديمية، وهذا ما تؤيده دراسة الشخاترة والطراونة (٢٠١٩) التي أوصت بتعزيز وعي القيادات العليا بأهمية اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات من خلال الدعم المالي للجامعات، وأهمية الربط بين الجامعات والمجتمع المحلي بما يخدم الصالح العالم.

وبشكل عام لمحور إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية فإن هذه النتيجة تدل على أهمية تطوير البرامج الأكاديمية وتحسين تكنولوجيا التعليم والخدمات الطلابية بفعالية تنظيمية عالية، وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وإعادة هندسة العمليات بما يسهم في تدويل الجامعات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ميلوش وميلوش وآدم وموورا وسيركا (Miłosz, Miłosz, Adam, Mora, & Širca, 2012) التي أوصت بدعم جهود الجامعة مستقبلا في التدويل من منظور متكامل يأخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية المطبقة في التدويل وتصميم البرامج الدراسية الفعالة، ودعم أعضاء الإدارة العليا لجهود التدويل، والارتقاء بجهود التسويق، والسمعة المؤسسية للجامعة، وتوفير البنية التحتية اللازمة للتدويل.

- **فروق الاستجابة بين فئات العينة** :

وللإجابة والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير تدويل الجامعات السعودية تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغيرات (الجنس، التخصص). كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة الدولية) وكانت النتائج على النحو التالي:

- **متغير الجنس**:

جدول ٧: نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجنس

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	٢٥٠	٣,٤٤٦٦	١,١٢٢٠٤	٣٨٦	٤,٥١٣-	٠,٠٠٠◆
أنثى	١٣٨	٣,٨٦١٤	٠,٦٨٦١٢			

◆ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ٧ أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقًا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة - ٤,٥١٣ وهي قيمة دالة إحصائيًا، وكانت الفروق لصالح متغير أنثى.

ويعزى السبب في ذلك إلى ما سبق ذكره من المعرفة التي يمتلكونها الإناث للوائح والقواعد التنظيمية داخل الجامعات السعودية في مجال الميزة التنافسية للجامعات وتدويلها. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المحمدي (٢٠٢٠) ودراسة الخليوي (٢٠١٨) ودارسة سليمان (٢٠١٨) ودراسة الفواز (٢٠٢٠) التي اثبتت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفروق لا تلغي أهمية إسهام الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية بين الجنسين.

- **متغير التخصص**:

جدول ٨: نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقًا لمتغير التخصص

متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علوم إنسانية نظرية	٢١٤	٣.٥٣٣٩	٠.٩٧٢٤٣	٣٨٦	١.٣٠٧-	٠.١٩٢
علوم طبيعية تطبيقية	١٧٤	٣.٦٦٨٢	١.٠٤٨٣٣			

◆ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ٨ عدم وجود فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقًا لمتغير التخصص، وقد يعود السبب إلى أن المعايير التي تم ذكرها في أداة الدراسة هي معايير أساسية في إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية ولا تختص بتخصص محدد، ولذلك تقديرات أفراد مجتمع الدراسة متقاربة؛ باختلاف تخصصاتهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القضاة (٢٠١٥) دراسة المحمدي (٢٠٢٠) ودراسة شلبي (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد (٢٠١٤) ودراسة العامري (٢٠١٣) التي اثبتت وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

- **متغير الجامعة**:

جدول ٩: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقًا لمتغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الجامعة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
جامعة الملك عبدالعزيز	٣.٨٣٥٧	جامعة الملك خالد	٠.٦٢٠٦٢❖	٠.٠٠٠❖
جامعة طيبة	٣.٧١٧٢	جامعة الملك خالد	٠.٥٣٨٦٦❖	٠.٠٠٠❖
جامعة الملك خالد	٣.٢١٦١	-	-	-
قيمة ف = ١٥.٤٠٦❖❖				

◆◆ دالة عند مستوى (0.01) ◆ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ٩ أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقا لمتغير الجامعة؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ١٥,٤٠٦ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائيا، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير الجامعة استخدم اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقا لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة طيبة. وقد يعود السبب في ذلك هو الخبرة جامعة الملك عبدالعزيز التي تتملكها دوليا ومحليا حيث تعد من أقدم الجامعات السعودية، أما جامعة طيبة فقد يعود السبب إلى استقطاب الخبرات العالمية عبر الشركات في البرامج الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجاسر (٢٠٢٠) ودراسة الخليوي (٢٠١٨) ودراسة العامري (٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبوحمرة (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

- **متغير طبيعة العمل الحالي**

جدول ١٠: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقا لمتغير طبيعة العمل الحالي

طبيعة العمل الحالي	المتوسط	طبيعة العمل الحالي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
عميد	٢.٧٨١٢	-	-	-
وكيل عميد	٣.٤٥٧٤	عميد	٠.٦٧٦٢٦ ❖	٠.٠١٩ ❖
رئيس قسم	٣.٥٥٦٩	عميد	٠.٧٧٥٧٧ ❖	٠.٠٠٩ ❖
نائب رئيس قسم	٣.٧٥٠٠	عميد	٠.٩٦٨٨٣ ❖	٠.٠١١ ❖
مدير إدارة أو وحدة	٣.٨٢٢٧	عميد	١.٠٤١٥٤ ❖	٠.٠٠٢ ❖
عضو هيئة تدريس	٣.٦٤٩٤	عميد	٠.٨٦٨٢٣ ❖	٠.٠٠٠ ❖
قيمة ف = ٢.٩٥١ ❖❖				

❖❖ دالة عند مستوى (0.01) ❖ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ١٠ أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية طبيعة العمل الحالي؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٢,٩٥١ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائيا، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير طبيعة العمل الحالي استخدم اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي، وكانت الفروق بين (وكيل عميد وعميد) لصالح وكيل عميد، وبين (رئيس قسم وعميد) لصالح رئيس قسم، وبين (مدير إدارة أو وحدة وعميد) لصالح مدير إدارة أو وحدة، وبين (نائب رئيس قسم وعميد) لصالح نائب رئيس قسم، وبين (عضو هيئة تدريس وعميد) لصالح عضو هيئة تدريس، ولا يعني وجود فروق أن هناك عدم معرفة بدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية، حيث أن الجميع على قدرة عالية من المعرفة بأهمية طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة أبوحمرة (٢٠١٧) ودراسة سليمان (٢٠١٨) ودراسة المحمدي (٢٠٢٠) دراسة الفواز (٢٠٢٠) ودراسة العامري (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القضاة (٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي.

- **متغير الدرجة العلمية**

جدول ١١: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	المتوسط	الدرجة العلمية	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أستاذ	٢.٩٣٩٣	-	-	-
أستاذ مشارك	٣,٨٧٧٠	أستاذ	٠,٩٣٧٧٠◆	٠,٠٠٠◆
أستاذ مساعد	٣,٨٠٧٤	أستاذ	٠,٨٦٨١٣◆	٠,٠٠٠◆
قيمة ف = ٣٦,٦٣٢◆◆				

◆◆ دالة عند مستوى (0.01) ◆ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ١١ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٣٦,٦٣٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائيا، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير الدرجة العلمية استخدم اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق بين درجة (أستاذ مشارك وأستاذ) لصالح أستاذ مشارك، وبين درجة (أستاذ مساعد وأستاذ) لصالح أستاذ مساعد، وقد يعود السبب إلى من يشغل رتبة

أستاذ مشارك وأستاذ مساعد على اطلاع دائم فيما يخص الميزة التنافسية وتدويل الجامعات نظرًا لتنقلهم المستمر للندوات والمؤتمرات العملية خارجيا، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبوحمرة (٢٠١٧) ودراسة الخليوي (٢٠١٨) ودراسة العامري (٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة سليمان (٢٠١٨) ودراسة الفواز (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠٢٠) ودراسة الجاسر (٢٠٢٠) ودراسة القضاة (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

- **متغير الخبرة الدولية**:

جدول ١٢: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقا لمتغير الخبرة الدولية

الخبرة الدولية	المتوسط	الخبرة الدولية	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
٢٠ سنة فأكثر	٣.٩٩٩٨	من ١٠ إلى ١٥ سنة	◆١.٠٦٦٤٠	◆٠.٠٠٠
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	◆١.١٨٢٦٤	◆٠.٠٠٠
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٣.٨٠٠٨	من ١٠ إلى ١٥ سنة	◆٠.٨٦٧٣٨	◆٠.٠٠٠
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	◆٠.٩٨٣٦٣	◆٠.٠٠٠
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٢.٩٣٣٤	أقل من ٥ سنوات	◆٠.٩٢٨٩٠-	◆٠.٠٠٠
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢.٨١٧٢	أقل من ٥ سنوات	◆١.٢٣٨١٧-	◆٠.٠٠٠
أقل من ٥ سنوات	٣.٨٦٢٣	من ١٠ إلى ١٥ سنة	◆٠.٩٢٨٩٠	◆٠.٠٠٠
لا يوجد	٤.٠٥٥٤	من ١٠ إلى ١٥ سنة	◆١.١٢١٩٣	◆٠.٠٠٠
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	◆١.٢٣٨١٧	◆٠.٠٠٠
قيمة ف = ٢٢.٤٠٨◆◆				

◆◆ دالة عند مستوى (0.01) ◆ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ١٢ أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقا لمتغير الخبرة الدولية؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٢٢.٤٠٨ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائيا، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير الخبرة الدولية استخدم اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية وفقا لمتغير الخبرة الدولية، وكانت الفروق بين فئة (٢٠ سنة فأكثر) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة/ من ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (٢٠ سنة فأكثر)، وبين فئة (من ١٥ إلى ٢٠ سنوات) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة/ من ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (من ١٥ إلى ٢٠ سنوات)، وبين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة/ من ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات)، وبين فئة (لا يوجد) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة/ من ٥ إلى ١٠

سنوات) لصالح فئة (لا يوجد)، وقد يعود السبب إلى الخبرة الدولية التراكمية لذوي السنوات الأكثر، وكذلك لفئة السنوات الأقل سبب تنوع برامج الابتعاث والتدويل وقدرتهم على تقدير درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة المحمدي (٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الدولية وكانت الفروق لصالح فئة (أقل من ٥سنوات)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفواز (٢٠٢٠) ودراسة العامري (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الدولية.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، سماح بنت محمد. (٢٠١٨). *التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية*. العربي للنشر والتوزيع.
- البعلبكي، منير (١٩٩٧). *قاموس المورد*. دار العلم للملايين.
- البيز، جواهر عيسي، والثويني، طارق بن محمد. (٢٠٢١). تطوير تدويل الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة التربية*، ١ (١٩٠)، ٤٤٧ – ٤٩٥.
- تراهير، شيلا. (٢٠١٣). *تدويل المناهج الدراسية: المفاهيم وممارسة العمل، مشروع تمباس*، المفوضية الاوربية.
- الثميري، عبدالسلام. (٢٨ يوليو، ٢٠٢٠). *الجامعة الريادية مشروع جديد لتحويل البحث إلى ابتكارات اقتصادية*. جريدة الاقتصادية، (٩٧٨٧)، ١٥.
- جامعة طيبة. (٢٠١٥، أبريل١٦). *جامعة طيبة توقع مع ثلاث جامعات عالمية للتعاون والشراكة وتبادل الخبرات*. جامعة طيبة. استرجعت في *سبتمبر*٤، ٢٠٢٣، من
- https://taibahu.edu.sa/Pages/ AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4598 □
- جمال الدين، مرسي. (٢٠١٢) *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*، الدار الجامعية.
- جمال، أحمد جلال. (٢٠١٦). *مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية*. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- حامد، أحمد جابر. (٢٠٢٢). تدويل التعليم بأقسام المكتبات والمعلومات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية: الواقع والمأمول. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، ٤(١٠)، ١٩٣ – ٢٣٦.
- الحديثي، أبتسام إبراهيم، وغانم، عصام جمال. (٢٠١٣). تدويل مؤسسات التعليم الجامعي طبيعته ومداخله قراءة تحليلية لبعض التجارب والخبرات الدولية المعاصرة. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، *١٥٥* (١). ٥٥١-٦١٦.
- حرايرية، عتيقة، وسيفون، فريال. (٢٠١٥). الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، (٦). ١٣-٢٣٧.
- الحكير، هنادي. (٢٠١٥). *تطوير التعليم الجامعي السعودي في ضوء مدخل تدويل التعليم العالي: أنموذج مقترح*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- حويحي، محمد أحمد، والسهيمي، خضران عبدالله. (٢٠١٩). آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. *مركز البحوث التربوية*، ٣٠ (٢)، ١-٣٣.
- الخازم، محمد. (٢٠١٧). *جامعة ٢٠٣٠ رؤية في تحول الجامعات السعودية*، الدار العربية للعلوم ناشرون.

- خاطر، محمد إبراهيم. (٢٠١٥). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية. *دراسات تربوية ونفسية، ١* (٨٧). ٢٢٣-٢٧٨.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، *مجلة الإدارة التربوية*، (٣٣)، ١٢٣-١٩٨.
- الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (٢٠١٨). جودة نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتأثيره على الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعات المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٩* (٤). ٤٨٧ - ٥١٦.
- الخنيزان، تهاني محمد، والخضيري، فاطمة علي. (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥* (٦). ١٠٤-١٢٢.
- الخوالدة، آيات محمد حسن. (٢٠٢١). *أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الأداء التشغيلي في الجامعات الأردنية الخاصة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الخوالدة، محمد فلاح. (٢٠١٨). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الاردن، *مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥*(٤)، ١٣٤-١٥٠.
- الخياط، وئام محمد كامل. (٢٠١٩). *التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمياط.
- الدوسري، شارع بن عائض آل وديان. (٢٠٢١). مستوى تمكين القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللا ملموسات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٥*(١)، ٢٣٦ - ٢٦٥.
- الدوسري، نوف بنت محمد هضيبان. (٢٠١٣). تصور مقترح للجودة والاعتماد الأكاديمي: لكلية التربية جامعة الأميرة نورة في ضوء بعض التجارب العالمية. *دراسات في التعليم الجامعي*، (٢٤)، ٤٤١ - ٤٩٠.
- رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. https://www.vision2030.gov.sa/
- الزامل، أروى بنت عبدالله. (٢٠٢٢). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٨٥). ١١٢-١٣٥.
- الزهيري، ابراهيم عباس. (٢٠١٢). *رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي*. القاهرة، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١١). *الإبداع الإداري*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- سليم، حربي وعلى، خينش. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة واقعها وأفاق تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي: معاهد التربية البدنية والرياضية نموذجا". *مجلة أنسنه للبحوث والدراسات*، (١)، ١٥١-١٦١.
- سليم، هانم خالد محمد محمد. (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. *المجلة التربوية، ٧٨*. ١٨٣١-١٩٣٩.
- سليمان، هالة عبدالمنعم أحمد. (٢٠١٨). المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧*(١٧). ١٥-٨٣.
- سليمان، هناء إبراهيم. (٢٠١٩). تسويق الخدمات الجامعية: مدخل لدعم مقومات تدويل التعليم الجامعي: جامعة دمياط نموذجا للتطبيق. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (٤٤). ٣١٦-٣٩١.

- الشخاترة، أمل أحمد حمد، والطراونة، إخليف يوسف صالح. (٢٠١٩). واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية. *المجلة التربوية الأردنية، ٤*(٤). ١٩١ – ٢١٥.
- الشربيني، الهلالي وموسى، نبيل وفراج، امل. (٢٠١٠). بناء نظام خبير لإدارة بعض الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في مصر. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (١٧)، ٩٨ – ١٥٣.
- الشربيني، فوزي عبد السلام إبراهيم، والطناوي، عفت مصطفى. (٢٠١٧). تدويل الجامعات لتعزيز التسامح والتعايش مع الآخر. *المؤتمر الدولي للجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: التسامح وقبول الآخر، ١*، ١– ٣٥.
- الشلاش، عبدالرحمن سليمان. (٢٠٢٠). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWAT سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية بجامعة اسيوط*، ٣٦ (١١). ١–٣٠.
- شلبي، أماني عبدالعظيم مرزوق. (٢٠١٧). متطلبات الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٥*(٤). ٣–١٦.
- شلبي، أماني. (٢٠١٨). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة* [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة المنصورة
- صالح، ضحى، وزاهر، بسام. (٢٠٢١). دور تسويق الخدمة التعليمية في بناء الميزة التنافسية لجامعة تشرين، *مجلة جامعة البعث، ٤٣*(٣٧). ١١–٥٠.
- الصالح، عثمان بن عبد الله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، *مجلة الباحث بجامعة قاصدى مرباح ورقلة بالجزائر*، (١٠)، ٣٩٧–٣١٠.
- الصائغ، نجاة محمد سعيد، وبادخن، ماجدة حسن عمر. (٢٠١٣). التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز. *المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم*، ٣٣ (٢). ١٤٥–١٨٠.
- صورية، معموري، وهجيرة، الشيخ. (٢٠١٠). *محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة حسيبة بن بوعلي جامعة الشلف الجزائر.
- الطائي، بسام والسبعاوي، اسراء وعد الله (٢٠١٠). الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة. *مجلة دراسات ادارية، ٥*(١٠)، ٢٤٣ – ٢٨٢.
- العامري، عبدالله بن محمد علي. (٢٠١٧). بناء الشراكات الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا التربوية في الجامعات السعودية في ضوء نماذج تدويل التعليم العالي: تصور مقترح. *أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م*. جامعة القصيم. ١٠٦– ١٤١.
- العامري، عبدالله محمد. (٢٠١٤). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة للجامعات السعودية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- عباس، محمود السيد، محمد، رضا بخيت مصطفى، ووهبة، عماد صموئيل. (٢٠٢١). تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض التوجهات المعاصرة. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (٦)، ٩٧٨ – ١٠٢٥.
- عباس، محمود السيد، ووهبة، عماد صموئيل، ومحمد، رضا بخيت. (٢٠٢١). مدخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (٧). ٣٤٢–٣٨٨. DOI :10.21608/JYSE.2021. 131460
- عبدالحافظ، ثروت عبدالحميد. (٢٠١٦). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. ١ (١٦٧). ١٣– ١٠٥.

- عبد العال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، ٤(١٤)، ١٧٩-٢٧٦
- عبدالتواب، عبدالتواب عبدالاله، وعمار، بهاء الدين عربي محمد. (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم الجامعي في ضوء جامعات النخبة. *الثقافة والتنمية*، ١٩(١٣٤). ١ - ٦٤.
- العبداللطيف، عماد سيف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١١٩)، ١٨١-٢٠٤.
- العتيبي، تغريد بنت خالد بن إبراهيم. (٢٠٢٠). متطلبات تدويل البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء بعض الخبرات العالمية وآراء الهيئة التدريسية. *رسالة الخليج العربي*، ١٤١(١٥٨)، ٣٥ - ٥٦.
- العكيدي، وائل فاضل حسان. (٢٠١٩). *رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- علوي، السيد فاضل (٢٠١٣). مدى تطبيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات الخاصة بمملكة البحرين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. *المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، ١(٤). ١٧١ — ١٩٩.
- علي، علي محمد يحيى وعبدالتواب، عبدالتواب عبدالاله، ومحمد، أحمد حسين عبد المعطي، ومرسي، عمر محمد محمد. (٢٠٢٠). متطلبات تدويل خدمات البحث العلمي بجامعة أسيوط. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. ٢ (٢). ١٣٥- ١٥٥.
- عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). *معجم اللغة المعاصر*، عالم الكتب.
- عميرة، جويدة. (٢٠١٤). *التحليل الاحصائي في البحوث الاجتماعية*، جوانا للنشر والتوزيع.
- العنزي، أمل بنت خلف. (٢٠٢٠). *تدويل التعليم العام*. دار تكوين.
- العنزي، سعود بن عيد والدرويش، عبدالعزيز بن سليمان. (٢٠١٥). تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة التربية*، (١٦٣). ٥١٩- ٥٤٦.
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، ٢٦ (١٠١) ١، ٧٥- ١٧٦
- غبور، أماني السيد السيد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل تدويل التعليم بجامعة المنصورة في ضوء الاتجاهات الحديثة لتدويل التعليم الجامعي. *مجلة كلية التربية*، ٣٣ (٤). ٧٢- ١٣٥.
- الفرا، ماجد محمد عبد السلام. (٢٠١٥). واقع إدارة التميز بجامعة الاقصى وفق النموذج الاوروبي للتميز. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، ٢٣ (٢)، ١-٢٩
- الفقيه، منال أحمد. (٢٠٢٠). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. *مجلة الجامعة الوطنية*، (١٣). ١٦٧-٢٠٢.
- فلاق، على (٢٠١٤). الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٢٨ (٣)، ١٩١ — ٢١٢.
- الفواز، نجوى. (٢٠٢٠). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٦(٤). ٣٩٩-٤١٤.
- قاسم، مجدي عبدالوهاب، ومحمود، فاطمة الزهراء سالم. (٢٠١٢). *مستقبل جودة التعليم: التدويل وريادة المشروعات والطريق إلى الجودة العالمية*. دار العالم العربي.
- القحطاني، سالم بن سعيد، والعامري، أحمد بن سالم، وآل مذهب، معدّي بن محمد، والعمر، بدران بن عبدالرحمن. (٢٠٢٠). *منهج البحث في العلوم السلوكية* (ط. ٥). العبيكان للنشر.
- القحطاني، ماجد بن عبدالله بن مفلح. (٢٠١٧). *تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جدة.

- قشقش، خالد أحمد عبد الحميد. (٢٠١٤). *إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الأزهر.
- القضاة، عبدالله كريم. (٢٠١٥). *تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- القضاة، عبدالله كريم. (٢٠١٧). تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية. *دراسات العلوم التربوية، ٤٤*(٤). ٢٦٥-٢٧٩.
- كروسول، جون. (٢٠١٩). *تصميم البحوث الكمية – النوعية – المزجية* (عبدالمحسن القحطاني، مترجم؛ ط٤). (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٤).
- الكريعاني، محمد كشيم. (٢٠٠٩). *استراتيجية تدويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية لمرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- كمال، حنان البدري (٢٠١٣). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة السودان. *مجلة كلية التربية بأسوان*، (٢٧)، ١٦٥ – ٢٥٠.
- اللوقان، محمد. (٢٠١١). *إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور متقرح في ضوء المعايير الدولية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- ماردين، رباب، وحسن، فداء. (٢٠٢٢). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. *مجلة جامعة البعث، ٤٤*(١). ٣٩-٧٠.
- محمد، سحر محمد أبو راضي. (٢٠١٥). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٨*(١٩)، ٩٥ – ١٣٣.
- محمد، منى شعبان عثمان. (٢٠٢٢). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. *المجلة التربوية، ١٠١* (١٠١). ٩١ – ١٨٠.
- المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠٢٠). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.
- مزريق، عاشور، وقويدري، نعيمة. (٢٠١٤). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير.* جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.
- مسيل، محمود عطا محمد علي. (٢٠١٧). *التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين* [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.
- مصطفى، أميمة حلمي والجوهري، وفاء سليمان. (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحسين فعاليات تدويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة كلية التربية، ٧٣*(١). ٤٧٤- ٥٥٥.
- المقطرى، سامية غالب سيف ثابت، ومقبل، بشرى عبده. (٢٠٢٢). أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٢٧)، ٣٦٠ – ٤٠٠.
- المليجي، رضا. (٢٠١١). *نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية*. دار الفكر العربي.
- المهدي، سوزان محمد (٢٠١٣). نحو أساليب إبداعية في مواجهة الأزمات التعليمية، *مجلة التربية*، ١٦ (٤١)، ٧ – ١٠.

- النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٠(٢٩). ١٨١-١٩٩.
- نوري، محمد عثمان الأمين. (٢٠١٧). *الإحصاء والقياس في العلوم الاجتماعية والسلوكية*. (ط٨). خوارزم العلمية.
- هاشم، رضا محمد. (٢٠١٧). إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. *المركز العربي للتعليم والتنمية*، ٢٤ (١٠٦). ٤٠٣-٤٧٤.
- هلالي، احمد محمد. (٢٠١٢). *عولمة التعليم الجامعي*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الهلالي، الشربيني الهلالي، وغبور، أماني السيد. (٢٠١٥). *اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٠). *خطة التنمية التاسعة*. المؤلف.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠). *الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم ٢٠٣٠*. المؤلف.
- ويح، محمد عبدالرزاق. (٢٠١٢). تصور مقترح لبناء تكتل جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم. *مستقبل التربية العربية*، ١٩(٧٧)، ٣١٧-٣٩٢.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Aizawa, I., & McKinley, J. (2020). EMI challenges in Japan's internationalization of Higher Education. *English-Medium Instruction and the Internationalization of Universities*, 27–48. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47860-5_2
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, Human Resource Management Practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *2*(1), 7–35. https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042
- Al-Melham, F. A., & Al-Subaie, O. A. (2021). The Challenges of Achieving Competitive Advantage at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *15*(10), 73–88.
- Al-Sukkar, A. S., Hussein, A. H. M. M. A., & Jalil, M. M. A. (2013). The effect of social responsibility in achieving competitive advantage: field study in the governmental and private hospitals in Jordan. *International Journal of Business and Social Science, 4*(5), 142-152.
- Arum, S., & van de Water, J. (1992). The need for a definition of international education in U.S. universities. In C. Klasek (Ed.), *Bridges to the futures: Strategies for internationalizing higher education* (191-203). Association of International Education Administrators.
- Ball, S., & Gary, A. (2010). Globalization and Education: Introduction. *Current Sociology*, *58*(4), 523-529. https://doi.org/ 10. 1177%2F0011392110367987

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- David, E. A., Bandur, A., & Kosasih, W. (2021). It innovation: Improving competitive advantages of higher education institutions. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, *10*(1), 397–402. https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/591012021
- Direction, S. (2020). Understanding strategy: How the definition of strategy matters for competitive advantage. *Strategic Direction*, *36*(12), 35–37. https://doi.org/10.1108/sd-10-2020-0180
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *41*(1), 15-21. https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009
- Goetsch, D.L. and Davis, S.B. (2014) *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson, Upper Saddle River
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, *31*(1), 55–66. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.005
- Guo, Y., Guo, S., Yochim, L., & Liu, X. (2022). Internationalization of Chinese Higher Education: Is it westernization? *Journal of Studies in International Education*, *26*(4), 436–453. https://doi.org/10.1177/1028315321990745
- Harada, Y., & Osman, A. B. (2014). The impact of business ethics in the competitive advantage (in the cellular communications companies operating in Jordan). *European Scientific Journal*, *10*(10), 269-284.
- Hawawini, G. (2016). *The Internationalization of Higher Education and Business Schools*. Springer Briefs in Business.
- Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). Approaches to internationalisation and their implications for strategic management and institutional practice. *IMHE Institutional Management in Higher Education*, *11*(12).
- Hoffman, A. J., Corbett, C. J., Joglekar, N., & Wells, P. (2014). Industrial ecology as a source of competitive advantage. *Journal of Industrial Ecology*, *18*(5), 597–602. https://doi.org/10.1111/jiec.12196
- Hou, S. (2022). Internationalization of chinese open universities. *Asian Association of Open Universities Journal*, *17*(1), 53–64. https://doi.org/10.1108/aaouj-11-2021-0127
- HRK Executive Board. (2020). *Guidelines and standards in international university cooperation*. HRK.

- Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and checkpoints*. Canadian Bureau for International Education.
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, *8*(1), 5–31. https://doi.org/10.1177/1028315303260832.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.
- Kusumawati, N. S., Nurhaeni, I. D., & Nugroho, R. A. (2020). The content of Higher Education Internationalization Policy: Stakeholders' insight of internationalization of higher education. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, *14*(2), 255–262. https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i2.14581
- Larsen, M. A. (2016). *Internationalization of Higher Education An Analysis through Spatial, Network, and Mobilities Theories*. Palgrave Macmillan.
- LAWSHE, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, *28*(4), 563–575. https://doi.org/10.1111/j. 1744 -6570. 1975.tb01393.x
- Liu, J., & Dai, Z. (2012). On the internationalization of higher education institutions in China. *Higher Education Studies*, *2*(1), 60–64. https://doi.org/10.5539/hes.v2n1p60
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong Higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and Innovation Capability. *Higher Education Quarterly*, *74*(4), 426–441. https://doi.org/10.1111/hequ.12244
- Mosneaga, A., & Agergaard, J. (2012). Agents of Internationalisation? Danish universities' practices for attracting international students. *Globalization Societies and Education*, *10*(4), 519–538. https://doi.org/10.1080/14767724.2012.690309
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- NGUGI, R. (2014). *CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING: A CASE OF UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY* [Unpublished Master Thesis]. UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY.
- Oakland, John S. (2004). *Oakland on Quality Management*. 3rd. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Otto, J. M., Zarrin, M., Wilhelm, D., & Brunner, J. O. (2021). Analyzing the relative efficiency of internationalization in the university business model: The case of Germany. *Studies in Higher*

Education, *46*(5), 938–950. https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896801

- Potecea, V., & Surdu, G. (2021). INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION - NEW TRENDS FOR ROMANIAN UNIVERSITIES. *Journal of Information Systems & Operations Management, 15*(1), 129-136.
- Qassas, K., & Areıqat, A. (2021). Management Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordnanian Private Universities. *International Journal of Higher Education, 10*(2), 92-107. doi:10.5430/ijhe.v10n2p92
- QS. (2023, June 28). *QS World University Rankings 2023*. https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023.
- Robson, S. (2017). Internationalization at home: Internationalizing the University Experience of Staff and students. *Educação, 40*(3), 368-374. https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.29012
- Schwab, K. (2014). (rep.). *The Global Competitiveness Report 2014–2015* (Ser. 13: 978-92-95044-98-2). Geneva: World Economic Forum.
- Setyawati, I., Sutiksno, D. U., Lewaherilla, N. C., & Pattiasina, V. (2021, December 26-27). *Competitive Advantage On Higher Education Study Program In Maluku–Indonesia (Case Study)* [Symposium]. Proceedings of the International Conference on Industrial & Mechanical Engineering and Operations Management, KIB Complex, Dhaka, Bangladesh.
- Shanghai Ranking. (2023, June 28). *2023 Academic Ranking of World Universities*. http://www.shanghairanking.com/ rankings/ arwu/2023.
- *The mission of the World Competitiveness Center*. World competitiveness center. (2017). https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/
- Times Higher Education. (2023, June 28). *World University Rankings 2023*. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/SAU/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.
- Ubogu, R., & Orighofori, M. V. (2020). INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY: A STRATEGIC TOOL IN THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION. *International Journal of Education and Practice, 8*(3), 586-598. doi:10.18488/journal.61.2020.83.586.598

- UNESCO. (2015). World Education Forum. In *Incheon Declaration: Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. Incheon.
- UNESCO. (2018). *Developing Holistic Indicators to Promote the Internationalization of Higher Education in the Asia-Pacific*. UNESCO.
- Wahlers, M. (2018). Internationalization of Universities: The German way. *International Higher Education*, (92), 9–11. https://doi.org/10.6017/ihe.2018.92.10276
- Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, *6*(5), 100–104. https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100
- Widodo, S., & Hayu, R. S. (2021). The role of performance and new services development on sustainable competitive advantage in Indonesian private universities. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 13*(1), 117-141.
- Wood, M., & Su, F. (2017). What makes an excellent lecturer? academics' perspectives on the discourse of 'teaching excellence' in higher education. *Teaching in Higher Education*, *22*(4), 451–466. https://doi.org/10.1080/13562517.2017.1301911
- Yuleva, R. (2019). Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises. *Икономика и управление, 15*(1), 71-81.

❋❋❋❋❋