البحث الرابع

تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس

د. عمر هاشم إسماعيل *
د. خلف مرهون العبري **
أ.خلود محمد الهنائي***

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال تعرف إلى تحديات تدويل التعليم في جامعة السلطان قابوس وتحديد بعض الإجراءات المقترحة لمعالجة تلك التحديات. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع المنهج الوصفي، وذلك من خلال أسلوب البحث النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلة، وتم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي. وقد توصلت الدراسة إلى أن من أبرز تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس هي: نقص الموارد المالية، وضعف التواصل باللغة الإنجليزية، وضعف تفعيل الاتفاقيات. وتوصلت إلى مجموعة الإجراءات المقترحة لمعالجة تحديات التدويل هي: البحث عن مصادر مالية أخرى لتفعيل التدويل، وتعزيز اللغة الإنجليزية للموظفين والطلبة، ووضع نظام لمتابعة وتقييم فاعلية الاتفاقيات.

الكلمات المفتاحية: تدويل التعليم العالي، جامعة السلطان قابوس، التحديات

* أستاذ مساعد – كلية التربية – جامعة السلطان قابوس – سلطنة عمان
** أستاذ مساعد – كلية التربية – جامعة السلطان قابوس – سلطنة عمان
*** معلمة – وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

Challenges of the Internationalization of Higher Education at Sultan Qaboos University

Dr.Omer Hashim Ismail
Faculty of Education
Sultan Qaboos University
Sultanate of Oman

Dr.Khalaf Marhoun Al'Abri
Faculty of Education
Sultan Qaboos University
Sultanate of Oman

Khaloud Mohmmed Alhinai
Ministry of Education and Learning
Sultanate of Oman

Abstract

The study aimed to investigate the reality of the internationalization of higher education at Sultan Qaboos University by identifying the challenges of internationalization of higher education and suggest some recommendations to address these challenges. To achieve the objectives of the study, the research followed the descriptive approach, through qualitative research method, where the data was collected through interviews which was analyzed using thematic analysis. The study concluded that the most apparent challenges of the internationalization of higher education at Sultan Qaboos University were lack of financial resources, poor communication in English, and weak implementation of agreements. In view of the study findings, the study suggested some recommendations to address the challenges of internationalization, which are: looking for other financial sources, enhancement of the English language for staff and students, and the establishment of a system for monitoring and evaluating the effectiveness of the agreements.

Key words: Internationalization, Higher Education, Sultan Qaboos University, Challenges

الخلفية النظرية للدراسة

يعد التعليم أحد الأنظمة والركائز الأساسية التي تسعى الدول لتطويرها من أجل مواكبة التغيرات العالمية التي يمر بها المجتمع الدولي، ويمثل التعليم العالي جزءًا أساسيًا من ذلك النظام الذي يخدم المصالح الإدارية والاقتصادية للحكومات والأفراد، وقد أشار دي ويت (De Wit, 2011) إلى أن التعليم العالي أصبح يتأثر بقوة تحديات التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العالمية التي برزت نتيجة للعولمة. وأسهمت العولمة في زيادة حدة التنافس بين مؤسسات التعليم العالي، وشبكات المعرفة الجديدة، وتزايدت حدة هذا التنافس مع ظهور موجة جديدة من الاستثمار في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي التي تعد إحدى نواتجها (عبد الحافظ، 2016).

ورغم التحديات التي أوجدتها العولمة، إلا أن بروزها أسهم في نقل المعرفة من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية بهدف تحسين مهارات وقدرات الأفراد؛ ولذلك فإن السمة الأساسية للعولمة هي نفاذية الحدود من حيث المعرفة والثقافة والتعليم وليس فقط السلع والخدمات ورأس المال (Dzvimbo &Moloi, 2013). ويذكر الطباش(Altbach, 2013) أن عولمة التعليم العالي تتمثل في مجموعة من القوى الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية العالمية التي تدفع بالتعليم العالي نحو مشاركة دولية أكبر داخل الحدود الوطنية للدولة. وتشير الأدبيات أنه نتيجة للتغيرات التي أحدثتها عمليات العولمة في مؤسسات التعليم العالي فقد لجأت الدول في سياستها نحو تضمين إستراتيجيات التدويل في خططها وبرامجها (Al'Abri, 2016 a; Knight, 2015 a; Atbach, 2013; Zeleza, 2012; Morris,2009; Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari,2009). ويتضح مما سبق، أن تدويل التعليم العالي يعد أحد نواتج عمليات العولمة التي فرضت مجموعة من التغيرات في البيئة الأكاديمية.

ويقصد بتدويل التعليم العالي، كما يراه نايت (Knight, 2015 b) هو عملية إضفاء البعد الدولي أو متعدد الثقافات في وظائف مؤسسات التعليم العالي من حيث التدريس، والبحث، والخدمات. ومن التعريف السابق يمكن الإشارة إلى بعض أنشطة تدويل التعليم العالي كإدارة شؤون الحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وبرامج التعاون العلمي والبحثي المشترك، وتفعيل اتفاقيات التوأمة والتعاون والشراكة مع الجامعات المتميزة؛ وبالنظر في هذه الأنشطة نجد أنها تعمل من أجل تعزيز جودة التعليم (Knight, 2015 a). والجدير بالذكر، أن التوجه نحو التدويل في معظم دول العالم بدأ بالظهور عندما تبنت منظمة اليونسكو استراتيجية تدويل التعليم العالي عام (1998) كوسيلة للارتقاء بالعملية

التعليمية والبحثية، والتي حثت من خلالها الجامعات والمراكز البحثية إلى إعادة هيكلة أنشطتها لمواكبة التوجه نحو التدويل (هلال ونصار، 2012).

ورغم أن التدويل أصبح خيارًا استراتيجيا لمؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، إلا أن هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي قد تحد من إضفاء البعد الدولي متمثلة في توفير الموارد والقدرة على الاستثمار، وزيادة عبء العمل، وإدارة الحوافز والتنوع (Jiang & Carpenter, 2014). إضافة إلى ذلك، يشير ويح (2012) إلى التحديات الاجتماعية كهجرة العقول والحفاظ على الهوية الثقافية، والتحديات الاقتصادية كزيادة التكاليف. ومن الممكن التغلب على تلك التحديات من خلال الالتزام المؤسسي بالتدويل والتخطيط الاستراتيجي الجيد له (Mohsin & Zaman, 2014).

وتركز الدراسة الحالية على جامعة السلطان قابوس التي تمثل إحدى المؤسسات التعليمية الحكومية العمانية؛ حيث تظهر جهودها نحو إضفاء البعد الدولي في وظائفها من خلال مجموعة من الأنشطة المتضمنة في خطتها الاستراتيجية 2016–2040 منها: تجويد بحوثها العلمية والتشجيع على نشرها دوليا، واستحداث البرامج الأكاديمية تلبية للتوجهات الدولية، وإثراء المناهج بخبرات عالمية، ومشاركة الطلبة في المسابقات الإقليمية والدولية، وتشجيع التعلم عن بعد، وإقامة روابط مع شبكات دولية في مجال التعليم والبحث العلمي، والتوسع في برامج تبادل الطلبة والموظفين، والسعي لنيل الاعتماد الدولي لبرامجها الأكاديمية كافة (جامعة السلطان قابوس، 2016 أ). وتأكيدًا على سعي الجامعة لنيل الاعتماد الدولي كجزء من أنشطة التدويل، حصلت مجموعة من كليات الجامعة على الاعتماد منها: كلية الطب والعلوم الصحية، وكلية التمريض، وكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وكلية التربية (جامعة السلطان قابوس، 2016 ث). وأوضح تقرير برج الجامعة أنه تم تصنيف جامعة السلطان قابوس في المرتبة 166 على مستوى العالم وفقا لتصنيف تايمز للجامعات الأكثر عالمية لعام 2016 (جامعة السلطان قابوس، 2016 ب).

وفي هذا السياق تهدف الدراسة الحالية إلى تقصي واقع تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس من خلال دراسة تحديات تدويل التعليم العالي في الجامعة، مع تقديم بعض الإجراءات المقترحة لمعالجة تلك التحديات.

فقد تناولت العديد من الدراسات موضوع تدويل التعليم العالي بغية تحديد أهدافه وآليات تنفيذ استراتيجيات التدويل والتحديات التي تواجه تنفيذ تلك الاستراتيجيات؛ كدراسة العطاس (2017) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المقارن. وتوصلت الدراسة إلى أن تدويل التعليم الجامعي وانتقال وتداول المعرفة الأكاديمية ليس حكرا على الغرب وحده؛ بل يشمل العديد من المفكرين والعلماء والباحثين من مختلف أنحاء العالم، وأن تدويل التعليم العالي يمثل واحدا من أبرز التوجهات الدولية المعاصرة لمنظومة التعليم العالي على مستوى البلدان المتقدمة والناشئة، أسهمت قوانين التعليم العالي في ماليزيا في تسريع وتيرة التدويل في مؤسسات التعليم العالي والذي يمثل واحدا من أبرز أولويات أجندة عمل منظومة مؤسسات التعليم العالي بماليزيا والتي تسعى من خلاله إلى الوصول لتحقيق هدف نهائي منشود يتمثل في تحويل ماليزيا لتصبح مركزا عالميا لتقديم خدمات التعليم العالي بحلول 2020 م.

وهدفت دراسة عبد الحافظ (2016) إلى إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة لتدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منه في مصر، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن التدويل لا يتم في كل المؤسسات الجامعية بمدخل واحد أو باستراتيجية واحدة، وإنما تتعدد مداخله واستراتيجياته ومبرراته، التي قد تختلف من جامعة لأخرى بل وداخل الجامعة الواحدة، وفقا للأهداف المرجوة، وأن نجاح استراتيجية أو توجه ما لتدويل التعليم الجامعي يتوقف على توفير العديد من المقومات وفي مقدمتها: التنسيق المؤسسي والوطني، والتزام وقناعة القيادات الأكاديمية العليا بالتدويل، فضلا عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب ومختلف أصحاب المصلحة، وتوفير الموارد اللازمة، ووجود رؤية وثقافة تنظيمية داعمة، وتنمية الموارد البشرية، ومراعاة الأولويات المؤسسية والوطنية.

بينما هدفت دراسة العامري (2013) إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء، وكلاء عمداء، رؤساء أقسام) في عشر جامعات سعودية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم، وبلغ عددهم (512) قياديا. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من ثلاثة محاور اشتملت على (101) عبارة. وتمت معالجة البيانات إحصائيا من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعامل ارتباط بيرسون، واختبار ت، وتحليل التباين الأحادي، واختبار الثبات ألفا كرونباخ، واختبار (LSD). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر متطلبات تدويل التعليم العالي في الجامعات السعودية الحكومية ضعيفة بمتوسط

قدره (2.20)، وجاءت درجة أهمية متطلبات تدويل التعليم العالي في الجامعات السعودية الحكومية عالية جدا بمتوسط قدره (4.24).

كما أجرى وانغ (Wang, 2018) دراسة هدفت إلى تقصي مدى فعالية سياسة التدويل المتبعة في الجامعات الصينية في تعزيز التواصل الثقافي بين طلابها. اعتمد الباحث على دراسة الحالة، وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة قدرها (30) طالبا محلي ودولي، وتحليل الوثائق، وتم معالجة البيانات من خلال التحليل الموضوعي. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة التدويل في الجامعات الصينية ترتبط بخمسة مجالات وهي: إدخال موارد تعليمية ذات جودة عالية، وجذب الطلاب الأجانب، وتطوير الهيئة التدريسية، والأنشطة غير المنهجية (بين الثقافات)، وإدارة نظام الجامعة. إضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إنه توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على تنمية الثقافة للطلاب المحليين والدوليين وهي: قضايا اللغة، الموقف تجاه التواصل بين الثقافات، الاختلاف في أسلوب الحياة، والعلاقة مع المجتمع المحلي.

وأجرى يوسفو (Yesufu, 2018) دراسة هدفت إلى التحقق من أنوع الشراكات المتبعة لتدويل التعليم العالي ومنهجه، والكشف عن دوافع تدويل التعليم العالي، والأسلوب الأنسب لقياس جودة مخرجات التدويل. اعتمد الباحث على دراسة الحالة للكشف عن مبررات تدويل التعليم العالي في كندا وتم استخدام مقياس التتبع لنايت (Knight) للتحقق من جودة مخرجات التدويل. وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتحليل الوثائق والمقابلات مع عينة قدرها (12) فردًا، شملت مديري الإدارة والمسؤولين عن الشراكة في المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التدويل أسهم في الحصول على مصدر دخل إضافي لمؤسسات التعليم العالي وبالتالي خفض التمويل الحكومي، ويتيح التدويل فرص لتطوير الموظفين والمناهج الدراسية.

وقام براينت (Bryant, 2013) بدراسة هدفت إلى تقصي آليات تنفيذ التدويل في إحدى مدارس الأعمال الفرنسية (ESC Clermont)، وتقييم نتائجها، ومناقشة التحديات المستقبلية، ومقارنة نتائج الدراسة مع ثلاث مؤسسات تعليمية. واعتمد الباحث على المنهج الظاهري كدراسة الحالة، وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع عينة قدرها (30) فردًا وتحليل التقارير والخبرة الذاتية. وتمت معالجة البيانات باستخدام المنهج التكراري. وتوصلت الدراسة إلى أن التدويل عملية معقدة تتطلب

الاتصال المباشر بين المؤسسة والبيئة المتغيرة وتفعيل الإدارة الاستراتيجية المتكاملة، وأن المبادرات الفردية تأتي من الثقافة التنظيمية التي يكونها القائد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن:

- شكلت الدراسات السابقة قاعدة معلومات مهمة للباحثين حول بعض الإتجاهات الحديثة لتدويل التعليم العالي وآليات تنفيذه في المؤسسات التعليمية، وأفادتها في وضع تصور مبدأي لتصميم أدوات البحث، والتحليل الإحصائي، وتنظيم النتائج، ومن الملاحظ أن بعض الدراسات استخدمت الأسلوب الكمي كدراسة (العامري، 2013؛ عبد الحافظ، 2016)، ودراسة(Wang, 2018) استخدمت الأسلوب النوعي، ودراسة (Yesufu, 2018) استخدمت المنهج المختلط ، بينما دراسة (Bryant, 2013) استخدمت المنهج الظاهري، ودراسة العطاس (2017) استخدمت المنهج الوصفي المقارن. والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي باستخدام أسلوب البحث النوعي.
- تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث إن البعض استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات منها دراسة (العامري، 2013) ودراسة(Yesufu, 2018) ، بينما الدراسات التي استخدمت المقابلات فهي (Wang, 2018; Yesufu, 2018; Bryant, 2013) أما بالنسبة لدراسة (Yesufu, 2018; Bryant, 2013) استخدمت تحليل الوثائق، بينما الدراسة الحالية استخدمت المقابلات شبه المقننة، حيث إنها سوف تسهم في التعمق لتقصي واقع جامعة السلطان قابوس نحو تدويل التعليم العالي ودراسة الظاهرة من منظورها الكلي والشامل مما يساهم فيرصد التحديات وإعطاء بعض الإجراءات المقترحة.
- تنوعت فئات العينات في الدراسات السابقة فمنها ما تمثلت عينته في أعضاء هيئة التدريس، ومنها ركزت على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والبعض الآخر تمثلت عينته في العاملين في إطار العلاقات الدولية، وقد ركزت الدراسة الحالية على صانعي السياسة ومتخذي القرار ومنفذي إستراتيجيات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس. وتم اختيار العينة القصدية وذلك لمعرفتهم بقضية التدويل، ولإسهامهم في صنع القرارات المتصلة بتوظيف أنشطة وبرامج التدويل في الجامعة.
- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة بتوجهها بأهمية تدويل التعليم العالي، إلا أنها سوف تركز على دراسة تحديات تدويل التعليم العالي باستخدام أسلوب البحث النوعي، وسوف

تتفرد بمجموعة من الإجراءات المقترحة ترى أنها سوف تسهم في معالجة تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس.

1–مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد التوجه نحو تدويل التعليم العالي العماني أمر مهم تفرضه عمليات العولمة؛ ذلك لأن الجامعات والكليات العمانية لا تعيش في عزلة عن المجتمع الدولي. والمتتبع للخطة الاستراتيجية للجامعة (2009–2013) والخطة الاستراتيجية (2016–2040) يلاحظ سعي جامعة السلطان قابوس لإضفاء البعد الدولي في مختلف خدماتها وأنشطتها، وذلك ما نصت عليه رؤيتها "أن تحافظ الجامعة على دورها الريادي في مجالي التعليم العالي وخدمة المجتمع داخل السلطنة، وأن تتميز دوليا بجودة بحوثها العلمية الابتكارية، وخريجيها وشراكاتها الاستراتيجية" (جامعة السلطان قابوس، 2016أ، 12). أيضا أشارت الخطتان الاستراتيجيتان السابقتان إلى التعاون الدولي كأبرز المحاور التي من خلاله ستعزز الجامعة دورها الريادي في تدويل التعليم العالي، الذي يتضمن أربع استراتيجيات في الخطة الاستراتيجية (2040–2016) وهي: تعزيز صورة الجامعة عالميا، وتطوير علاقات تعاون مع جامعات ومؤسسات عالمية، والتوسع في برامج التبادل الطلابي، والتوسع في برامج تبادل الموظفين، وتطوير برامج حديثة متطورة مع الجامعات والمؤسسات العالمية (جامعة السلطان قابوس، 2016 أ).

وتتضح جهود الجامعة لإضفاء البعد الدولي في مجموعة من الإحصائيات والتقارير المنشورة؛ إذ بلغ مجموع الأوراق البحثية المنشورة في المجلات العلمية منذ عام 2000م حتى عام 2015م (10739) ورقة بحثية (جامعة السلطان قابوس، 2016 ت)، وبلغ عدد الطلبة الدوليين المقبولين للدراسة بالجامعة (40) طالبا/طالبة خلال عام 2017 مقارنة بـ (34) طالبا/طالبة خلال عام 2014 (جامعة السلطان قابوس، 2017 أ). ويعد التزام جامعة السلطان قابوس بالتدويل أمرًا جوهريًا قد يسهم في تعجيل ظهورها على خارطة العالم، ويسهم في تحقيق التميز أيضاً على المستوى الإقليمي والعالمي؛ ولأهمية ذلك تسعى الدراسة الحالية للكشف عن تحديات التدويل في الجامعة.

ورغم التطور الذي حققته الجامعة، إلا إنها تواجه جملة من تحديات تدويل التعليم العالي في الجامعة متمثلة في: التنافس الشديد على استقطاب الأكاديميين المتميزين في البحث العلمي من قبل الجامعات النظيرة، وقلة مشاركة الطلبة في المؤتمرات والندوات الخارجية، والحفاظ على جودة الأكاديميين

ومخرجاتها في ظل النمو المتزايد لأعداد الطلاب المقبولين ومحدودية الإمكانات المالية والبشرية، وتدني القدرة التنافسية في جذب طلبة الدراسات العليا من خارج السلطنة (جامعة السلطان قابوس، 2009). وقد يرجع ظهور هذه التحديات إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، الأمر الذي يتطلب الدراسة والبحث للوصول إلى الآليات التي يمكن من خلالها مواجهة هذه

وقد أظهر تقرير الأونكتاد "مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية" (19، 2014) أنه "رغم اكتساب الجامعة لسمعة طيبة عالميا، إلا أنها تواجه مجموعة من قضايا التدويل أبرزها: يصل عدد أعضاء هيئة التدريس حوالي 1000 من المحاضرين والأساتذة، يحمل ثلثاهم درجة الدكتوراه، وعادة ما تأتي نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس من بلدان أجنبية، غير أنه في السنوات الأخيرة شهدت معدلا مرتفعا لدوران المحاضرين والأساتذة أكثر من 25% سنويا". وتعد القدرة على اجتذاب أساتذة الجامعات الأجانب من عوامل تميز الجامعات دوليا التي تسهل تدفق الطلبة الدوليين لها (سالمي، 61، 2010).

وتبين حداثة موضوع تدويل التعليم العالي في السلطنة، وندرة البحث العلمي فيه؛ إذ أجريت بعض الدراسات عن تدويل التعليم العالي خارج حدود السلطنة وباللغة الإنجليزية منها: دراسة الشنفري (Al'Shanfari, 2016) التي هدفت إلى الكشف عن التصورات والخبرات والآثار المترتبة عن التعليم عبر الحدود (TNHE) لدى ثلاث مؤسسات تعليمية خاصة، ودراسة براندينبارج (Brandenburg, 2012) التي هدفت إلى تحليل إستراتيجيات التدويل وتطبيقاته في سلطنة عمان وقطر، ودراسة ويلكينسون والحجري (Wilkinson & Al Hajry, 2007) التي هدفت إلى تحليل العمليات القائمة للتنظيم وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وتأثيرها في التدويل على مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. لذلك أصبح من الأهمية الكشف عن واقع تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس من خلال توثيق التحديات المصاحبة لعمليات التدويل.

ولهذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما التحديات التي تواجه جامعة السلطان قابوس نحو تدويل التعليم العالي؟
2. ما الإجراءات المقترحة لمعالجة التحديات التي تواجه تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس؟

2–أهمية الدراسة

1- تعد متماشية مع أحدث التوجهات الدولية المعاصرة وهو التوجه نحو تدويل التعليم العالي؛ على اعتبار أن المجتمع الخارجي في تغير مستمر نتيجة لمجموعة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الثقافية، لذلك من المهم التفاعل مع المجتمع الدولي والاستفادة من الخبرات الدولية لمواكبة التغيرات الناتجة، بالأخص على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

2- تمثل استجابة لما أوصت به العديد من المؤتمرات المحلية والعالمية من ضرورة تضمين البعد الدولي في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة والميزة التنافسية، وتعد أيضا من الدراسات المحدودة التي تناولت التدويل على مستوى مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في حدود علم الباحثين.

3- تعد تعزيزًا للرؤية الاستراتيجية التي تسعى لها جامعة السلطان قابوس في الخطة الاستراتيجية (2016-2040) والتي تهدف على نحو رئيس إلى تحقيق التفاعل والتميز الدولي من خلال شراكاتها الاستراتيجية لتعزيز عمليتي التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

4- قد تسهم في مساعدة صانعي السياسية ومتخذي القرار في الجامعة في تحديد جوانب الضعف ومعالجتها، وبناء أدوات تشخيص واضحة ومقننة؛ لتقييم استراتيجيات تدويل التعليم العالي في الجامعة.

5- قد تسهم في تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تدعم جهود جامعة السلطان قابوس لتطوير استراتيجيات وسياسات فعالة للتدويل.

6- تتيح الدراسة الحالية المجال أمام المزيد من الدراسات، في مجال تدويل التعليم العالي.

3-مصطلحات الدراسة

تدويل التعليم العالي (**Internationalization Of Higher Education**):

عرف نايت (knight, 2008, 20) تدويل التعليم العالي بأنه: "عملية إضفاء البعد الدولي أو متعدد الثقافات في وظائف التدريس والبحث والخدمة بمؤسسات التعليم العالي". وعرفه يانغ (Yang, 2002, 83) بأنه: "عملية الوعي بالتفاعل بين الثقافات من خلال التدريس والبحث والخدمات؛ بهدف الوصول إلى التفاهم المتبادل عبر الحدود الثقافية". أما الطباش وريسبيرج ورمبلي (Altbach; Reisberg & Rumbley, 2009, 7) فقد عرفه بأنه: "مجموعة من السياسات والبرامج التي تنفذها الجامعات والحكومات للاستجابة للعولمة". بينما عرفه بارتل (Bartell, 2003, 45-46) بأنه:

"عملية دمج المنظور الدولي في نظام الكلية أو الجامعة، فهي رؤية مستمرة ومستقبلية ومتعددة الأبعاد والاختصاصات داخل الكلية أو النظام الجامعي، وتشارك فيها العديد من أصحاب المصلحة من أجل تغيير الحركة الداخلية لمؤسسة ما؛ للاستجابة والتكيف بشكل مناسب مع البيئة الخارجية المتنوعة والمتغيرة عالميا باستمرار".

وتعرف الدراسة الحالية تدويل التعليم العالي بأنها عملية إضفاء البعد الدولي على الوظائف الأساسية لجامعة السلطان قابوس والمتمثلة في العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتعاون الدولي؛ وذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية محليا وإقليميا ودوليا وتحقيق التميز الدولي بجودة برامجها الأكاديمية وبحوثها العلمية وخريجيها وشراكتها الدولية.

4–حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية على رصد واقع تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس، وذلك في حدود أربعة محاور، وهي: (1) تدويل العملية التعليمية، (2) تدويل البحث العلمي، (3) تدويل خدمة المجتمع، (4) التعاون الدولي؛ من أجل التعرف إلى تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس، مع تحديد بعض الإجراءات المقترحة لمعالجة تلك التحديات.

- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة قصدية من صانعي السياسة ومتخذي القرار ومنفذي استراتيجية تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس. وتم تحديد (13) فردًا لإجراء المقابلة معهم ممن تتوفر لديهم المعلومات الضرورية المرتبطة بتدويل التعليم العالي كل حسب مجال عمله من صانعي السياسية ومتخذي القرار والمسؤولين عن تنفيذ استراتيجيات التدويل في الجامعة.

5–الجانب النظري:

برز التدويل كهدف أساسي للتعليم العالي خلال السنوات الماضية (Childress, 2009)، ويتضح ذلك من خلال التغير الكبير الذي تشهده مؤسسات التعليم العالي في إستراتيجياتها وسياساتها التي ركزت

على تدويل وظائفها المختلفة. فقد مر مصطلح تدويل التعليم العالي (Internationalization of Higher Education) بعدة مفاهيم مختلفة؛ فمنهم من ينظر إليه كعملية من التغيير والتطوير للانتقال من المحلية للعالمية، حيث يعرفه سودركفيست (Soderqvist,2002,29) بأنه: "عملية تغيير تمكن مؤسسات التعليم العالي من الانتقال من كونها مجرد مؤسسة وطنية لتصبح مؤسسة عالمية قادرة على إضفاء البعد الدولي على جوانب منظومة عملها كافة على نحو متكامل يسهم في تعزيز جودة عمليتي التدريس والتعلم، إضافة إلى تنمية الكفايات المطلوبة"، وفي المقابل هناك اتجاه يجعل من تدويل التعليم العالي عملية لمواجهة العولمة والتغلب على تحدياتها حيث عرفه الطباش وزيزبيرغ، ورامبلي (Altbach, Reisberg & Rumble,2009,23) بأنه: "مجموعة من السياسات والبرامج التي تنفذها الجامعات والحكومات بهدف الاستجابة لمتطلبات العولمة"، ولاحقا عرف نايت (Knight,2008, 20) مصطلح تدويل التعليم العالي بأنه: "عملية لإضفاء البعد الدولي أو متعدد الثقافات في وظائف التدريس والبحث والخدمة بمؤسسات التعليم العالي".

يعد التدويل وظيفة أساسية لمؤسسات التعليم العالي يتحقق من خلاله فوائد وإيجابيات عديدة ناتجة من إقامة الشبكات والشراكات الدولية (UNESCO, 2003). وتتمثل أهم فوائد التدويل في زيادة عدد الموظفين والطلاب الموجهين دوليًا وتحسين الجودة الأكاديمية (Knight, 2013)، ولتحقيق تلك الأهداف بذلت العديد من مؤسسات التعليم العالي جهودا كبيرة لجذب الطلاب الدوليين إلى حرمهم الجامعي لتحقيق التنوع والتكامل الثقافي وتحقيق التعلم عن الثقافات الأخرى وتطوير مهارات التواصل (Altbach & Knight, 2007). وقد توصل جانغ (Jang, 2009) إلى أن المؤسسات التعليمية تتنافس على هيئة التدريس والطلاب والأبحاث والمنح التي تزيد من السمعة الدولية، كما لوحظ أن الطلاب الدوليين لديهم القدرة على تغيير كل من المحتوى وعملية التعلم من خلال تقديم المنظور الدولي في المناقشات الصفية وفتح المجال لطرائق جديدة للتعلم (Hénard, Diamond & Ward, 2001; Roseveare ,2012)، لذلك يعد رصد المبادرات الدولية وضمان الجودة جزءًا أساسيًّا من وظائف مؤسسات التعليم العالي، والتي بدورها تسهم في تحقيق إستراتيجيات تدويل التعليم العالي.

كذلك اتخذ نطاق تدويل التعليم العالي درجات مختلفة من الاهتمام والمجالات لدى مؤسسات التعليم العالي والتي تتراوح بين الدراسة في الخارج وبرامج التعلم عن بعد وفتح فروع الجامعات الأجنبية (Jibeen & Khan, 2015)، فقد كانت أبرز أنشطة التدويل في جامعة فلوريدا الدولية (Florida

International University) هي استخدم اللغة الإنجليزية، واستقطاب الأكاديميين والطلبة الدوليين، والدراسة في الخارج، وإقامة مشاريع التنمية الدولية، وتوفير المناهج الدولية ومناهج الدراسة المشتركة (Iuspa, 2010). وتسعى المؤسسات التعلمية من خلال أنشطة التدويل المتنوعة والشراكات الدولية والبرامج الأكاديمية والأنشطة البحثية إلى النهوض بمهارات الطلبة وتحقيق التفاهم بين اللغات (Edmonds, 2012).

بالنسبة إلى تدويل التعليم العالي في الوقت الحالي فإنه يشهد زيادة في حركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتكامل المحتوى الدولي في المناهج الدراسية والمنح الدراسية، وتطوير التعاون والشراكات الدولية بين المؤسسات التعليمية، وتوفير الخدمات التعليمية عبر الحدود التي تتراوح بين التوأمة إلى برامج الدرجات المشتركة وبرامج الامتياز، إضافة إلى إنشاء فروع للجامعات الأجنبية والتعلم عن بعد والتعلم عبر الإنترنت (Chen, 2015; Zeleza, 2012). يعد التدويل اتجاهًا رئيسًا في التعليم العالي، بالإضافة إلى أنه ظاهرة عالمية، فهو أداة مهمة لتلبية متطلبات البيئة الوطنية والإقليمية والعالمية. إلا أن مؤسسات التعليم العالي تواجه بعض التحديات التي قد تقلل من فرص المشاركة الدولية، حيث يتطلب توفير سياسات وإستراتيجيات للتدويل فهما عميقا للتحديات والحواجز التي تواجه مؤسسات التعليم العالي (Iuspa, 2010).

فقد توصل العديد من الباحثين أن نقص المصادر المادية تمثل تحديًا كبيرًا لتدويل التعليم العالي (Altbach, Reisberg & Rumble, 2009; Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009; Childress, 2009; Sullivan, 2011; Mohsin & Zaman, 2014; Kerr,2016). حيث يعد التنويع في مصادر التمويل متطلبًا أساسيًا لتعزيز جوانب تدويل التعليم العالي ولضمان كفاءتها والحفاظ على جودتها وأهميتها (Mohsin & Zaman, 2014)، ومن الممكن أن يؤثر سلبًا على قدرة الجامعة على تمويل بعض مبادرات التدويل، وعلى سبيل المثال لا يمكن التأكيد على أعدد الطلبة الدوليين الذين سيتم استقطابهم للجامعة والتي تعد من أبرز الأنشطة (Kerr,2016)، وبهذا يتضح أن المصادر المالية واستقرارها يشكلان قاعدة قوية لضمان استمرار المؤسسات التعليمية في توظيف إستراتيجيات التدويل، ولهذا تسعى الجامعات لتنويع مصادر التمويل لتقلل من الآثار السلبية لانخفاض الميزانية نتيجة للأوضاع الاقتصادية للدولة.

وبالنسبة للموارد البشرية، أوضح محسن وزامن وسولفيان (Mohsin & Zaman, 2014; Sullivan, 2011) أن ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خطط التدويل تعد من تحديات التدويل، ويؤكد الطباش وريسبيرغ ورومبلي (Altbach, Reisberg & Rumble, 2009) أن لكي يكون التدويل مجديًا ومستدامًا، فإنه يتطلب توفر الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال، وبالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر لها تلك الموارد فإن فرص المشاركة الدولية يمكن أن تكون محدودة للغاية. بينما يرى مارينغ (Maring ,2009) أن أبرز تحديات التدويل هي إدارة التنوع النتائج من استقطاب العديد من الطلبة والأكاديميين الدوليين، والتطوير والتدريب المستمر للموظفين، ويشير جوبال (Gopal, 2011) إلى أهمية إعداد هيئة التدريس والموظفين وتدريبهم لاستضافة وتعليم الطلاب الدوليين، والذي يمثل تحديًا آخر كذلك، وبالنسبة إلى كير (Kerr, 2016) فيشير إلى أن عدم وجود الحوافز يمثل تحديًا كافيًا للانخراط في التدويل. حيث تعد مشاركة جميع الجهات المتصلة بالمؤسسة أمرًا ضروريًّا لنجاح توظيف إستراتيجيات التدويل؛ فهي تعد عملية تشاركية، وتعاون أعضاء هيئة التدريس ووعيهم بأهمية التدويل يسهم في تعزيز البعد الدولي للمؤسسات التعليمية؛ ولهذا يحرص صانعو القرار في الجامعات إلى إشراك الهيئة الأكاديمية وتثقيفهم بجوانب التدويل من خلال برامج التدريب والورش المتنوعة.

أما بالنسبة للبرامج الأكاديمية، فقد أكد الطباش وريسبيرغ ورومبلي (Altbach, Reisberg & Rumble, 2009) أن مواءمة البرامج الأكاديمية الدولية مع المعايير الثقافية ومتطلبات سوق العمل تمثل تحديًا لتدويل التعليم العالي. فاعتماد البرامج الأكاديمية تشكل تحديا لصانعي القرار من حيث الحفاظ على مصداقيتها ومواءمتها للمعايير الدولية (Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009). كذلك يعد الحفاظ على جودة التعليم العالي أبرز التحديات التي تقلل من فوائد تدويل التعليم العالي (Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009; Hénard, Diamond & Roseveare,2012). ويتفق كير (Kerr, 2016) مع ذلك، حيث توصل أن دمج الأهداف الدولية بنجاح مع المناهج الدراسية يمثل تحديا أكاديميا للتدويل، وتوصل محسن وزامن (Mohsin & Zaman, 2014) إلى أن الحفاظ على سمعة المؤسسة عندما لا تتلاءم البرامج والمعايير الدولية مع ما يتم تقديمه في المؤسسة التعليمية المحلية تحد من فوائد التدويل وإقامة روابط التعاون الدولية والحفاظ عليها. ويرى مارينغ (Maring,2009) أن ذلك التحدي ناتج من ضعف الاهتمام بالمنهج، والاهتمام بالقضايا الدولية على حساب القضايا المحلية، كذلك يمثل الاستخدام الكافي لتقنية المعلومات في عملية التعليم والتعلم تحديا لتدويل التعليم العالي (Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009).

إضافة إلى ذلك يمثل التخطيط الإستراتيجي تحديًا آخر لتطبيق إستراتيجية التدويل في بعض المؤسسات التعليمية، إذ ينتج عن ضعف التخطيط الإستراتيجي، وعدم ربط الإستراتيجية بتحقيق الأهداف المنشودة، وعدم وضوح القوانين والتشريعات واللوائح، وتشمل تلك القضايا أيضا الأفراد المسؤولين عن تطبيق الإستراتيجية منها ضعف القدرات والإمكانات، ومقاومة التغيير، وتدني مستويات فهم الإستراتيجية المطبقة (Jiang & Carpenter, 2014)، وذلك يتفق مع ما توصل إليه سولفيان (Sullivan, 2011)، حيث يرى أن ضعف التخطيط الإستراتيجي والتنسيق لأنشطة التدويل تحد من تطبيق إستراتيجية التدويل بنجاح. وتتمثل قضايا التخطيط لدى كير (Kerr,2016) في عدم وضوح أهداف الجامعة والتخطيط ووضوح مفهوم التدويل، ونقص في البنية التحتية، ومقاومة التغيير، ومن زاوية أخرى يرى تشايلدريس (Childress, 2009) أن بطء حركة صنع القرار المؤسسي تشكل تحديا لتنفيذ إستراتيجية التدويل خلال المدة الزمنية المناسبة.

وفي ظل تلك المؤشرات التي توضح أن التخطيط الجيد لإستراتيجية التدويل قد لا يكون كافيا لتحقيق أهدافه بنجاح، بل إن ذلك يتطلب النظر لمتطلبات نجاح تلك الإستراتيجية كافة، أهمها توفر الموارد البشرية والموارد المالية والقدرة على استثمارها بشكل جيد، إضافة إلى القدرة على التعامل مع القضايا الدولية الناتجة من تدويل التعليم العالي. حيث يمكن لمؤسسات التعليم العالي إدارة التدويل ودعم فوائده على نحو أكثر فعالية لتغلب على التحديات عبر أربعة مجالات رئيسة، هي: فهم البيئة، وتطوير النهج الإستراتيجي، وتحسين التنفيذ، والرصد والتقييم (Hénard, Diamond & Roseveare ,2012)، ويمكن كذلك من خلال الالتزام المؤسسي، وتوفر الهيكل الإداري، والتخطيط الجيد، واختيار الإستراتيجيات المناسبة (Mohsin & Zaman, 2014).

6- منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام أسلوب البحث النوعي، وتم الاعتماد على أداة المقابلة لجمع البيانات التي تم تحليها من خلال استخدام اسلوب التحليل الموضوعي.

7-إجراءات الدراسة

لإجراء الدراسة تم اتباع الخطوات الآتية:

1. تحديد عينة الدراسة والتي تتكون من صانعي السياسة ومنفذي استراتيجيات التدويل في جامعة السلطان قابوس وذلك بعد الاطلاع على الوثائق المختلفة، والبعض تم اختيارهم بتوصية العينة التي تم إجراء المقابلة معها.
2. إعداد أسئلة المقابلات وتصنيفها وفق المواضيع التي تم إنشاؤها، وإعداد الرسالة التي توضح إجراءات المقابلة لتسليمها للعينة. البعض تم مخاطبتهم مباشرة وتسليم رسالة المقابلة، والبعض الآخر تم التواصل معهم عن طريق المنسقين، ولتنسيق الموعد المناسب للمقابلة تم التواصل عن طريق الهاتف النقال والبريد الإلكتروني، والبعض الآخر تم الالتقاء بهم مباشرة لتحديد موعد ومكان المقابلة.
3. البدء في إجراء المقابلات تاريخ 10 مارس 2019، والتي استمرت لتاريخ 24 ابريل 2019.
4. تحويل التسجيلات الصوتية للمقابلات إلى نصوص، واستغرق تفريغ المقابلة الواحدة ما بين 4 إلى 8 ساعات.
5. تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات، والتي ركزت على تحديات التدويل، والمقترحات لمعالجة تلك التحديات.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (13) فردًا لإجراء المقابلة معهم ولديهم المعلومات الضرورية المرتبطة بتدويل التعليم العالي كل حسب مجال عمله من صانعي السياسية ومتخذي القرار والمسؤولين عن تنفيذ استراتيجيات التدويل في الجامعة، أيضا تم إعداد الأسئلة بما يناسب مجال اختصاص كل فرد من عينة الدراسة.

طريقة الترميز

يعد الترميز أحد الأدوات المساعدة لترتيب الأفكار وتنظيمها عند تحليل المقابلات؛ وذلك ليسهل على الباحث التعامل مع المعلومات بطريقة مرنة دون الوقوع في الأخطاء، إذ يجب مراعاة الترميز مع هيكلة المعلومات وفقا لموضوع الدراسة وأهدافها (Laakmann, 2010). ونظرا لتعهد بعدم الإفصاح عن عينة الدراسة والمسمى الوظيفي لهم، فقد تم ترميز عينة الدراسة بطريقة علمية مبسطة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 1

طريقة ترميز عينة الدراسة

العدد	عينة الدراسة	الرمز
1	Interviewer 1	**EP 1**
2	Interviewer 2	**EP2**
3	Interviewer 3	**EP3**
4	Interviewer 4	**EP4**
5	Interviewer 5	**EP5**
6	Interviewer 6	**SR1**
7	Interviewer 7	**SR2**
8	Interviewer 8	**IC1**
9	Interviewer 9	**IC2**
10	Interviewer 10	**IC3**
11	Interviewer11	**IC4**
12	Interviewer12	**CS1**
13	Interviewer13	**CC1**

أداة الدراسة

تعد المقابلة من الطرائق الرئيسة لجمع المعلومات في البحث النوعي، فمن خلالها يستطيع الباحث أن يتعرف إلى أفكار الآخرين ووجهات نظرهم في مختلف قضايا البحث التربوي. وقد اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات والبيانات على المقابلة شبه المقننة (semi-structure interview) التي عرفها أبو زينة وآخرون (2007, 194) بأنها: "المحادثة الجادة التي يعد فيها الباحث مجموعة من الأسئلة، ولكنه قد يغير في ترتيبها أو يحذف بعضها أو يضيف بعضا آخر وفق مجريات المقابلة والمعلومات التي جمعها"

وتم تصميم استمارة الأسئلة باللغة العربية وتضمنت الاستمارة محورين رئيسين يتفرع منها عدد من الأسئلة الفرعية مرتبطة بأهداف الدراسة وأسئلتها، تمثلت في الآتي:

- المحور الأول: تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس.
- المحور الثاني: الإجراءات المقترحة لمعالجة تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس.

طريقة تحليل البيانات النوعية

إن عملية تحليل البيانات النوعية تسير جنبًا بجنب مع عملية جمع البيانات، فهما –أي جمع البيانات وتحليلها– عمليتان متداخلتان، تبدأن معًا وتسيران معًا كأنهما عملية واحدة (أبو زينة وآخرون، 2006)، ويرى الهوجيلن (Alhojailan, 2012) أن في البيانات النوعية ليس هناك فاصل بين جمع البيانات وتحليلها فهما عمليتان متداخلتان، ذلك لأن عملية تحليل البيانات تبدأ مع عملية جمع البيانات وتستمر معها بحيث تبدو العمليتان متداخلتان ومتكاملتان كأنهما عملية واحدة. بمعنى أن عمليات جمع البيانات وتحليلها عمليات بحثية تفاعلية تتصف بالمرونة، ولا يوجد تاريخ افتراضي لنهاية جمع البيانات كما هو الحال في البيانات الكمية.

ولتحليل البيانات النوعية اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic analysis) وهو أحد الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات النوعية، حيث يقوم الباحث بتنظيم ووضع البيانات في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها وتحليلها؛ لإيجاد إجابة سؤاله البحثي (Braun & Clarke, 2006,86-93)، والتي تضمنت الإجراءات الآتية:

1. تعرف على البيانات (familiarizing yourself with your data).
2. إنشاء الرموز الأولية (generating initial codes).
3. البحث عن المواضيع (searching for themes).
4. مراجعة الموضوعات المحتملة (reviewing themes).
5. تحديد الموضوعات وتسميتها (defining and naming themes).
6. إنتاج التقرير (producing the report).

8-نتائج الدراسة وتفسيرها

جرى عرض نتائج الدراسة وفقًا لأسئلتها كما يأتي:

للإجابة عن السؤال الأول؛ ما التحديات التي تواجه جامعة السلطان قابوس نحو تدويل التعليم العالي. وبعد إجراء التحليل الموضوعي للمقابلات التي تم إجرائها ل (13) فردًا من صانعي السياسة ومتخذي القرار ومنفذي استراتيجيات التدويل في جامعة السلطان قابوس تم تصنيف تلك التحديات إلى تحديات: مالية، بشرية، إدارية، كما يوضحهما الشكل (1):

شكل1 : تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس

أولا: التحديات المالية

برز التدويل كأحد الوظائف الأساسية التي التزمت بها مؤسسات التعليم العالي من خلال إقامة الشبكات والشراكات الدولية، إلا أن ذلك التغير السريع في طبيعة وظائفها يتطلب توفر مجموعة من الموارد الأساسية كالموارد المالية التي تمثل قاعدة أساسية لتوظيف استراتيجيات التدويل؛ حيث إن ضعف استقرارها يؤثر وبشكل كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك الخطط (Altbach& Knight, 2007; Altbach, Reisberg & Rumble, 2009; Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009; Childress, 2009; Sullivan, 2011; Mohsin & Zaman, 2014; Jiang & Carpenter , 2014; Kerr,2016). ففي السنوات الخمس الأخيرة بعد انخفاض أسعار النفط، واجهت جامعة السلطان قابوس بعض التحديات المالية منها التقليل من موازنة الإنفاق على البحث العلمي، ويرى أحد المستجيبين:

"في السنوات الثلاث السابقة وهذه السنة الرابعة توجد لدينا أزمة مالية، حيث توجد دول تنفق المليارات على البحث العلمي، وما يزال الإنفاق على البحث العلمي نوعًا ما مقارنة بالدول الأخرى ضعيفًا جدًا. فالجامعة بحاجة إلى التركيز على عملية التمويل وإلى عملية تبسيط الإجراءات (.....)، فالدول المتقدمة والتي تؤمن بالبحث العلمي ضاعفت ميزانية البحث العلمي من أجل الخروج من الأزمة" (SR1)

ومن زاوية أخرى، فقد كان لنقص الموارد المالية تأثير واضح على الحضور الدولي للجامعة في التجمعات الدولية، أي المشاركة في المعارض والمؤتمرات الدولية التي تسهم بدور كبير في التسويق لخدماتها الأكاديمية والبحثية، منها استقطاب الطلبة الدوليين (IC1, IC2, IC4)، وعلق أحد المستجيبين:

"نحن بحاجة إلى التسويق لكن الموارد المادية ليست كافية، ولو توفرت الموارد المالية لاستطعنا أن نجذب كثيرًا من الطلبة، لأن هذه الموارد سوف تساعدنا على حضور المؤتمرات العالمية وحضور معارض التعليم العالي في مختلف دول العالم. فالتسويق للبرامج الأكاديمية سوف يسهم في استقطاب الكثير من الطلبة من مختلف دول العالم الذين لا تتوفر لديهم المعرفة عن جامعة السلطان قابوس وعن البرامج التي تقدمها الجامعة" (EP3)

بينما يرى أحد أفراد العينة أن نقص أعداد الطلبة الدوليين عائد إلى التكلفة المادية لتوفير الموارد والعينات اللازمة لتجارب أبحاث طلبة الدراسات العليا في الكليات العلمية (EP2)، كذلك كان لنقص الموارد المالية تأثير واضح في قلة عدد المنح المتوفرة لطلبة الدراسات العليا، وضعف تفعيل التبادل الطلابي (EP1)، وفي هذا السياق يعلق أحدهم:

"التحدي المادي من أكبر التحديات بالنسبة لنا، حيث إن معظم الاتفاقيات التي تم توقيعها بحيث تكون الجامعة غير ملزمة ماليًا فيها، وهذا بطلب من الدائرة القانونية أن الجامعة لا تلتزم ماليًا في هذه الاتفاقيات، وبما إن الجامعة لا تلتزم ماليًا في هذه الاتفاقيات، إذن فإن هذه الاتفاقيات لن يتم تفعيلها لأنها تحتاج إلى مبالغ مالية" (IC3)

وكشفت نتائج الدراسة أن نقص الموارد المالية قد أثر أيضًا في مجال التدريب الطلابي وتدريب الموظفين، واستقطاب الأكاديميين الدوليين المتميزين، واستقطاب الخبراء الدوليين. أما بالنسبة للتدريب الطلابي، فإنه يعد أحد متطلبات التخرج في بعض البرامج الأكاديمية في الجامعة، ولكن لمحدودية موازنة التدريب في الكليات مقارنة بأعداد الطلبة في تلك التخصصات الأكاديمية فإنها لا تستطيع إرسال جميع الطلبة للتدريب خارج السلطنة (IC3)، كما قللت الجامعة من الموازنة الخاصة بابتعاث الموظفين للتدريب خارج السلطنة (CC1)، وقللت أيضًا من عملية استقطاب الخبراء الدوليين لتقديم البرامج التدريبية في مجال خدمة المجتمع وذلك للتكلفة المادية المرتفعة (CS1). فالنقص في الموارد المالية سوف ينعكس سلبًا في طبيعة الخبرات الدولية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمجتمع؛ إذ أكد سولفيان (Sullivan, 2011) على أهمية تحفيز ودعم مشاركة الطلبة في البرامج التدريبية ذات المحتوى الدولي والذي يعزز التفاعل مع الثقافات الأخرى، ويشير كوريل وزملاؤه (Coryell et al, 2012) إلى أن استقطاب الخبراء الدوليين سوف يزيد من الخبرات والتجارب التي يكتسبها أعضاء هيئة التدريس.

وفي مجال استقطاب الأكاديميين الدوليين، فإن انخفاض الميزانية أثرت في قدرة الجامعة على استقطاب بعض الأكاديميين، بالأخص من الدول الأجنبية لتكلفتهم المرتفعة، ويتفق ذلك مع كير (Kerr, 2016)، الذي أكد على أن نقص التمويل يؤثر في استقطاب الأكاديميين الدوليين، ومن تعليقات أحد المستجيبين في هذا السياق (EP3) أن الجامعة بدأت تواجه تحديًا في استقطاب الأكاديميين الدوليين، إذ إن ذلك الأمر مرتبط بالرواتب والامتيازات التي ينالها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ولاسميا في الفترة الأخيرة.

فاستقطاب أكاديميين ذوي خلفيات دولية وثقافية متنوعة أمر مهم؛ حيث إن التفاعل مع الأكاديميين الدوليين يسهم بشكل كبير في النمو الفكري للطالب، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل لا بد أن يكون الأكاديمي على إطلاع بأحدث مستجدات العالم في تخصصه (Dai & Liu, 2012)، فالتعزيز مهم للحفاظ على الموظفين وأدائهم، لذلك من الضروري إيجاد طرق ملموسة ورمزية لتقدير ومكافأة أعضاء هيئة التدريس، وهذا يشمل سياسات التوظيف والترقية (Mohsin& Zaman, 2014).

نستخلص مما سبق، أن تدويل التعليم العالي عملية مكلفة تحتاج لرصد موازنات مالية هائلة لتلبية متطلبات المبادرات الدولية، وقد علق أحد المستجيبين (CC1) أن الاندماج والتفاعل مع دول العالم أمر مكلف جدًا ويحتاج إلى الكثير من الموارد المالية. حيث إن النقص في الموارد المالية سوف يؤثر في أولويات الجامعة وأهدافها السنوية، أيضا سيؤدي إلى تركيزها على بعض أنشطة التدويل دون غيرها (Kerr, 2016).

ثانيا: التحديات البشرية

أشارت عينة الدراسة أن نقص الموارد البشرية في بعض الأقسام يمثل أحد التحديات التي تعيق توظيف استراتيجيات التدويل في الجامعة (IC1, IC2, IC4, EP3)، ومما ذكره المستجيبون في هذا المجال:

> "المورد البشري يمثل تحديًا كبيرًا، فنحن نعاني من قلة الموظفين ونضغط على أنفسنا من أجل أن يتلقى الطالب الدولي الخدمة المناسبة سواء فيما يتعلق بالتسجيل أو بحل كثير من الإشكاليات التي تواجههم أثناء الدراسة أو أثناء عمليات الإشراف، فالعامل البشري والعامل المادي عاملان أساسيان يساعدان في نجاح العملية التعليمية وبشكل كبير"(EP3)

وأشار الآخر إلى أن:

> "تجربة التعزيز المؤسسي تجربة مفيدة جدًا فقد ساعدت الجامعة في مجالات مختلفة في التدويل، لكن ما زالت بحاجة إلى تطوير أكثر، حيث تحتاج أن نجذب الكثير من المبادرات الدولية التي ممكن أن تستفيد منها الجامعة، وهذا غير ممكن بسبب قلة عدد الأشخاص الموجودين، حيث

لا يتوفر شخص مختص بعملية البحث عن المبادرات والتجارب الموجودة في الجامعات الأخرى" (IC2)

ويتضح مما سبق، أن لنقص الموارد البشرية تأثير سلبي في جودة الخدمات الجامعية التي يقدمها الموظفون للمستفيدين كالطلبة الدوليين. كذلك أثر نقص الموارد البشرية سلبًا في فرص الاستفادة من المبادرات الدولية التي تمثل أحد الأنشطة التي تسهم في بروز الجامعة في المحافل الدولية. فالجهود المبذولة لرصد المبادرات الدولية جزء من بيئة التعليم العالي الدولية (Altbach & Knight, 2007)، ولكن نقص الموارد البشرية سوف يقلل من الاستفادة من تلك المبادرات الدولية. إضافة إلى ذلك، أوصت دراسات عديدة باستقطاب المزيد من الطلبة الدوليين كأحد متطلبات تدويل التعليم العالي Knight, 2013; Antelo, 2012; Sullivan, 2011; Jang, 2009; Hayle, (2008)، إلا أن العديد من المؤسسات الجامعية ليس لديها اتجاه واضح في تنفيذ استراتيجيات تدويل ذات معنى ومستدامة، والكثير منها يسعى إلى جذب أكبر عدد من الطلاب الدوليين دون ضمان بنية تحتية مناسبة وتوفير خدمات التوجيه والإرشاد الضرورية (عبد الحافظ، 2016)؛ إذ إن النقص في أعداد الموظفين سوف ينعكس سلبًا على قدرة المؤسسات الجامعية في تقديم الخدمات المناسبة، مما يؤثر في أعدادهم مستقبلًا. ويعد نقص الموارد البشرية من التحديات البارزة التي توصل لها الباحثين منها دراسة كير (Kerr, 2016)، ودراسة جيانغ وكاربينتر (, Jiang & Carpenter 2014) التي أشارت إلى عبء العمل الذي يعاني منه الموظفون نتيجة لنقص الموارد البشرية.

وفي مجال تدويل البحث العلمي ترى عينة الدراسة أنه توجد بعض التحديات التي تؤثر في الحراك البحثي في الجامعة منها ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي، وتشتت الجهود، وصعوبة توفير مساعدي الباحثين.

ويرى أحد المستجيبين (SR1)، أن ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي أدى إلى نقص التمويل من بعض مؤسسات التمويل الحكومية التي كانت تسهم وبشكل كبير وفي تنظيم المؤتمرات الدولية وتمويل المشاريع البحثية، وقد كان لتشتت الجهود دور بارز في نقص المصادر المالية التي ترصدها الجامعة من الاستشارات البحثية؛ وذلك لأن بعض المؤسسات الحكومية تلجأ لاستقطاب بيوت الخبرة الأجنبية لإنجاز بعض المشاريع البحثية.

نستنتج مما سبق، أن التحديات المؤسسية ترتبط ارتباطًا واضحًا بالمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على المستوى الوطني (Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009)؛ إذ يعد الدعم الحكومي من أبرز العوامل المؤثرة في تدويل أنشطة تدويل التعليم العالي عامة (Sullivan, 2011; Berry& Taylor, 2013)، والأنشطة البحثية خاصة (Antelo, 2012)، ولكي تستطيع المؤسسات التعليمية تدويل أنشطتها البحثية والإسهام في التنمية الاقتصادية لا بد من زيادة وعي المجتمع وكبار المسؤولين بأهمية البحث العلمي ودوره في التنمية الاقتصادية للدولة.

وفي مجال توفير مساعدي الباحثين، فإن الجامعة أتاحت الفرصة للاستفادة من الخبرات البحثية لطلبة الدراسات العليا أو خبرات الزملاء ما بعد الدكتوراه من أجل التعاون مع الأكاديميين لإنجاز بعض المشاريع البحثية، ولكن هؤلاء الأكاديميين قد يواجهون تحديا لتوفير مساعد باحث خاصة في البحوث العلمية التقنية جدًا التي تحتاج إلى مهارة معينة، أي تخصص دقيق وذلك الأمر يأخذ فترة زمنية طويلة من أجل توفير مساعد الباحث المناسب (SR2)، ونتيجة لذلك قد تأخذ تلك المشاريع البحثية فترة زمنية أطول من الفترة التي تم تحديدها مسبقا لإنجازه.

إضافة إلى تلك التحديات البشرية، فالجامعة تواجه تحدي ضعف مستوى الطلبة في اللغة الإنجليزية والتي تعد من أبرز أنشطة تدويل العملية التعليمية؛ والتي قد تنعكس آثاره سلبًا على قدرة الخريجين للتواصل باللغة الإنجليزية في مجال البيئة الوظيفية، وقد تقلل أيضًا من فرص التحاقه بالعمل في المؤسسات خارج السلطنة، ويعلق أحد المستجيبين:

> "مثلًا لو فكرنا في تخصصات أخرى أن تكون ثنائية اللغة، أعتقد سوف نواجه تحديا كبيرا؛ لأن الطلبة لا يأتونا مؤهلين من الصف الثاني عشر، فالطلبة بحاجة إلى أن يتعلموا اللغة الإنجليزية مرة أخرى في الجامعة، فكثير من التخصصات الإنسانية من الصعب تطبيق ثنائي اللغة فيها بسبب مستوى الطلبة الضعيف في اللغة الإنجليزية. حيث توجد تخصصات نوعية في الجامعة كتخصص التربية الرياضية وتخصص التربية الفنية التي تركز على استقطاب المواهب (....)، وإذا تم إضافة شرط اللغة الإنجليزية فإن التخصصين سوف يفقدان العديد من المواهب، وهذا سوف يشكل تحديا كبيرا جدًا " (EP1)

فقد أصبحت البرامج الأكاديمية باللغة الإنجليزية من أبرز البرامج وضوحًا في العديد من الدول غير الناطقة باللغة الإنجليزية (Altbach, 2013)؛ فنتيجة للتدويل التزمت مؤسسات التعليم العالي

بإعداد خريجين تتوافر لديهم مهارات التواصل الدولية من أجل تهيئتهم للعمل في بيئة متعددة الثقافات (Zolfaghari, Sabran & Zolfaghari, 2009; Hayle, 2008)؛ وتمثل اللغة الإنجليزية أبرز المهارات الدولية الأساسية اتجاه التدويل (Morris, 2009)، إلا إنها تمثل تحديا لبعض المؤسسات التعليمية غير الناطقة باللغة الإنجليزية، حيث يرى بيري وتايلور (Berry& Taylor, 2013) أن من أبرز تحديات تدويل التعليم العالي في كولومبيا والمكسيك هي اللغة الإنجليزية، وأشار تانغ (Tange, 2017) في دراسة أجراها لاستكشاف خبرات الطلاب عن إحدى البرامج الأكاديمية التي تدرس باللغة الإنجليزية في إحدى الجامعات في الصين، أن الدراسة باللغة الإنجليزية كانت من أبرز التحديات التي واجهت الطلبة.

إضافة إلى ذلك، تمثل اللغة الإنجليزية وسيلة اتصال مشتركة في البيئة الأكاديمية الدولية، التي تسهم في توفير العديد من الفرص والمبادرات الدولية (Altbach, 2013). ورغم أهميتها إلا أن بعض الموظفين يواجهون تحديا في استخدام اللغة الإنجليزية للتواصل (Liu & Dai, 2012). غير أن التواصل باللغة الإنجليزية يمثل أحد التحديات لدى بعض الموظفين في الجامعة، الذي يعيق إنجاز بعض العمليات مع الجهات الدولية، وفي ذلك أشار أحد المستجيبين (CS1) إلى أن البرامج الدولية بحاجة إلى التواصل والتفاعل، ولذلك من الضروري أن يمتلك الموظفين مهارة التحدث والتواصل باللغة الإنجليزية.

ويمثل التبادل الطلابي إحدى أنشطة تدويل التعليم العالي، التي تتيح للطلبة فرصة أكبر للتواصل مع المجتمع الدولي (Edmonds, 2012). ومن خلال تحليل المقابلات يتضح أن الجامعة تواجه ضعفًا في التبادل الطلابي لطلبة الجامعة، حيث يرى اثنان المستجيبين (IC3,IC4) أن ذلك الضعف ناتج عن الثقافة السائدة لدى الطلبة، إذ يرى بعضهم أنه غير ملزم ماليًا بالإسهام بمتطلبات التبادل الطلابي، بينما يرى آخر (IC3) أن بعض الطلبة لديهم تخوف من التجربة ذاتها.

ونتيجة لذلك فإن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديًا كبيرًا في تهيئة البيئة الجامعية للتدويل وتوفير المتطلبات اللازمة للمشاركة الدولية. وتواجه أيضا تحدي بناء خطة استراتيجية للتدويل تضمن من خلالها التزام ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والإدارة والشركاء الرئيسين (Zeleza, 2012; Morris, 2009)؛ إذ يعد ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خطط التدويل من أبرز تحديات تدويل التعليم العالي في بعض المؤسسات التعليمية (Mohsin & Zaman, 2014; Sullivan, 2011). وفي دراسة دوي ودف (Dewey & Duff, 2009) ركزت على أخذ آراء هيئة التدريس حول

التدويل في جامعة أوريغون في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أربع حواجز رئيسة تحد من مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الدولية وهي: نقص التنسيق والمعلومات المعلومات المتاحة بشأن المشاركات الدولية، ومحدودية التمويل المتاح، وضعف وضوح السياسات والإجراءات المرتبطة بالمشاركات الدولية، ونقص الموظفين لتسهيل المبادرات الدولية.

ثالثاً: التحديات الإدارية

تمثل المذكرات والاتفاقيات ورسائل التفاهم أحد مرتكزات التعاون الدولي التي تسهل من عمليات التبادل الطلابي والأكاديمي وعمليات التعاون البحثي، إلا أن المؤسسات تواجه تحدي توظيف تلك الاتفاقيات ضمن الفترة الزمنية المحددة، ومنها جامعة السلطان قابوس. فقد أشارت عينة الدراسة إلى أسباب عدة تحد من توظيف تلك الاتفاقيات كالبعد المكاني، والإجراءات والأنظمة الجامعية، والبنود القانونية، وضعف المراقبة والتقييم، وسعي بعض المؤسسات لعقد اتفاقيات مع الجامعة من أجل اكتساب السمعة الأكاديمية. بالنسبة لقضية البعد المكاني أشار أحد المستجيبين:

> "من الجيد أن نتعاون دوليًا ولكن قضية البعد تمثل قضية أساسية؛ فنتيجة لانشغال كل مؤسسة بالوظائف التي لديها وتغفل عن تفعيل تلك الاتفاقيات (....)، حيث إن عددا قليلا من هذه الاتفاقيات يتم تفعيلها نتيجة للبعد، يعني وجود مؤسستين في أماكن متفرقة من العالم، ولذلك لا بد أن يكون هنالك زيارات وهذه الزيارات مكلفة جدًا (....)، ولا تضمن أن هذه الأموال المنفقة سوف تؤدي إلى تعاون واضح" (EP1)

وتمثل الإجراءات والأنظمة الجامعية تحديًا آخر لتوظيف تلك الاتفاقيات، تتمثل في قوانين التبادل الطلابي كالساعات الأكاديمية التي لا بد أن يكملها الطالب قبل التحاقه بالبرنامج، والمعدل التراكمي، وسنة التخرج (IC4). بينما يرى أحد المستجيبين (IC3) أن البنود القانونية في الاتفاقيات المتمثلة في بند الاحتكام والنزاع قد لا يتفق عليها الطرفان، ولاسيماعند توقيع تلك الاتفاقيات مع المنظمات الدولية.

كذلك قد تلجأ بعض المؤسسات ذات التصنيف المنخفض إلى توقيع الاتفاقيات مع الجامعة فقط من أجل أن تكتسب سمعة وحضور بين المؤسسات التعليمية الأخرى دون تفعيل بنود تلك الاتفاقيات؛ إذ إن ذلك الأمر ينتج عن ضعف المتابعة والتقييم المستمر للاتفاقيات، وفي ذلك يشير أحد

المستجيبين (CS1) أن بعض الدول ترغب فقط أن يكون لديها تعاون ظاهري مع جامعة السلطان قابوس؛ وذلك من أجل تعزيز سمعتها الأكاديمية، ولكن الجامعة غير مستفيدة من هذا التعاون.

وتشير دراسة محسن وزامن (Mohsin & Zaman, 2014) إلى أن المشاركة في التدويل ليست مكلفة من الناحية المادية فقط بل أيضًا من ناحية الوقت والجهد المبذول لإنشاء روابط دولية مع الشركاء، بينما تشير دراسة تشايلدريس (Childress, 2009) أن عدم وضوح عملية المراقبة والرصد تمثل أحد تحديات تدويل التعليم العالي.

ومن زاوية أخرى، يتم توقيع بعض الاتفاقيات في الجامعة تشمل في بنودها التبادل الأكاديمي ولكنه غير مفعل، حيث إنه لا توجد سياسة واضحة لتبادل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، فقط يتاح للأكاديمي العماني الارتباط بإحدى المؤسسات التعليمية لتطوير مهارات البحثية، في حدود مرة واحدة كل خمس سنوات (IC4)، كذلك تشكل التكلفة المادية تحديًا آخر لتفعيل التبادل الأكاديمي، وفي ذلك يشير أحد المستجيبين (EP1) أنه توجد ضمن بنود التعاون مع الجامعات بنود لتبادل أعضاء هيئة التدريس ولكنه غير مفعل بسبب التكلفة المادية. ويتضح مما سبق أن لضعف تفعيل الاتفاقيات في الجامعة تأثيرا سلبيا في الظهور الدولي لخدمات الجامعة في مجال العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ففي مجال العملية التعليمة قد تؤثر في معدل استقطاب الدوليين للجامعة ومعدل إرسال الطلبة للدراسة أو التدريب في أحد المؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية، وفي مجال البحث العلمي قد تؤثر في عدد الشراكات البحثية التي تعقدها الجامعة مع مختلف المراكز البحثية الإقليمية والدولية، وفي مجال خدمة المجتمع فإن آثارها السلبية سوف تتضح في عدد الخبراء الدوليين الذين تستقطبهم الجامعة لتقديم الورش والبرامج التدريبية.

وأشارت دراسة بيري وتايلور (Berry& Taylor, 2013) أن أنشطة تدويل التعليم العالي تعد في المقام الأول التزامًا مؤسسيا، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية التبادل الدولي لأعضاء هيئة التدريس (Jiang & Carpenter, 2014; Liu & Dai, 2012; Sullivan, 2011; Jang, 2009)، حيث يرى دوي ودف (Dewy & Duff, 2009) أن ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المجالات الدولية ناتج عن السياسات والإجراءات المرتبطة بالمشاركات الدولية، غير أن الكثير من الأفراد في الحرم الجامعي ولاسيما أعضاء هيئة التدريس والموظفين لم يفهموا سبب التدويل وبالتالي كانوا يترددون في المشاركة (Kerr, 2016).

وفي مجال التعاون البحثي فإن السياسات والإجراءات المالية للدولة تعرقل من إنجاز المشاريع البحثية، فتأخذ فترة زمنية أطول (SR1)، ومن تعليقات أحد المستجيبين:

"عدم التوافق في القوانين ما بين بعض الدول، ممكن أن يؤدي إلى تأخير بعض التصريحات اللازمة، بعض المواد الإشعاعية غير مسموح بها في بعض الدول (...)، حيث إن بعض الدول لهم قوانين خاصة بالبحث العلمي، بحيث تسرع من عملية شراء المواد والأدوات. ولكن في السلطنة فإن الأمور المالية والقوانين التي تحكم الشراء كلها عامة، حيث لا يوجد قانون خاص بشراء مواد البحث العلمي" (SR2)

بالإضافة إلى أن بطء الإجراءات الإدارية والمادية تؤخر أيضًا من إنجاز بعض المبادرات الدولية، فتؤدي إلى زيادة الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز تلك المشاريع (IC3)، كما تؤخر أيضا من توقيع بعض الاتفاقيات (IC3). ويرى أحد المستجيبين (IC1) أن ضعف الوعي بالتعاون الدولي من قبل بعض الموظفين في الجامعة يمثل إحدى الأسباب لبطء الإجراءات الإدارية، بينما يرى الآخر أن ضعف التواصل بين مختلف وحدات ومراكز وكليات الجامعة تؤدي إلى التقليل من فرص الاستفادة من الخبراء الدوليين الذين يتم استقطابهم في الجامعة (CS1).

للإجابة عن السؤال الثاني؛ ما الإجراءات المقترحة لمعالجة التحديات التي تواجه تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس؟. تمت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال تحليل المقابلات، فقد أشارت العينة لمجموعة من الإجراءات المقترحة التي قد تسهم في مواجهة تحديات تدويل التعليم العالي المختلفة في جامعة السلطان قابوس، وقد أبدت عينة الدراسة مقترحاتها من خلال خبرتهم في مجال أنشطة وإجراءات تدويل التعليم العالي في الجامعة. والشكل (2) يوضح الإجراءات المقترحة لمعالجة تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس.

تحديات تدويل التعليم العالي
مقترحات التحديات البشرية
ورش العمل لزيادة الوعي
تعزيز التواصل مع مكتب التعاون الدولي
تعزيز اللغة الإنجليزية للموظفين والطلبة
زيادة عدد الموارد البشرية
رفع مستوى الوعي بأهمية البحث العلمي
زيادة تكامل الجهود مع الصناعات
مقترحات التحديات المالية
تخصيص ميزانية للتبادل الطلابي والأكاديمي
زيادة عدد المنح لطلبة الدراسات العليا
البحث عن مصادر مالية أخرى
توفير الموارد المالية للتسويق
زيادة المخصصات المالية المقدمة للطلبة الدوليين
زيادة عدد الأنشطة المقدمة للطلبة الدوليين
زيارة الجامعات وقبول الطلبة قبول مباشر أو مبدئي
زيادة عدد المنح المشتركة
زيادة عدد الكراسي البحثية
زيادة معدل التبادل الطلابي
الحصول على دعم وتمويل مع المؤسسات الخاصة
مقترحات التحديات الإدارية
وضع نظام لمتابعة وتقييم فاعلية الإتفاقيات
تسهيل الاجراءات المالية واجراءات المشتريات
تضمين الباحثين في الاتفاقيات في مراحل مبكرة
قوانين تسهيل تبادل الزيارات البحثية
تطوير الارشادات بحيث تسمح بالتعاون مع باحثين من دول أخرى
تسهيل اجراءات التبادل الطلابي

شكل 2: الإجراءات المقترحة لمعالجة تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس

أولا: الإجراءات المقترحة للتحديات المالية

يعد التمويل الذاتي للجامعة أحد أهم الاتجاهات في الجامعات والتي أصبحت ضرورية لمواجهة تراجع الدعم الحكومي، حيث أشار المستجيبون (IC1, IC3, IC4, SR1, SR2) إلى أهمية البحث عن مصادر أخرى لتعزيز الموارد المالية، وإلى ضرورة عدم الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي للجامعة. وقد علق أحد المستجيبين على ذلك:

"بالنسبة إلى الزيارة البحثية، إذا وجد لدى الباحث مصادر تمويل مختلفة من الممكن أن يذهب لعدد من الزيارات دون أي حدود، ولذلك تسعى الجامعة أن تبحث عن مصادر تمويل مختلفة، بحيث لا يعتمد الباحثون فقط على مصادر تمويل الجامعة، ولكن تتوفر لديهم أيضًا مصادر تمويل خارجية، وإذا كانت هذه المصادر المالية خارجية فالجامعة بحاجة إلى صياغة بنود الاتفاقيات بحيث تتوافق مع الجهة الأخرى، وذلك لكي يستطيع الباحث أن يعمل بسلاسة" (SR2)

ويرى أحد المستجيبين (IC1) أهمية التنويع في مصادر الاستثمار في الجامعة، لتكون مصدرًا للدخل. بينما اقترح الآخر (IC4) زيادة مشاركة المؤسسات الخاصة في دعم وتمويل الجامعة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية. فتلك المؤسسات الخاصة يمكن أن تسهم في زيادة عدد المنح المقدمة لطلبة الدراسات العليا، وتمويل بعض المشاريع الخدمية في الجامعة. كذلك يمكن التقليل من الأعباء المالية على البحث العلمي من خلال زيادة عدد المنح المشتركة وزيادة عدد الكراسي البحثية الممولة (SR1).

وبالنسبة للطلبة الدوليين في الجامعة، فقد أشار المستجيبان (EP2, EP5) إلى ضرورة زيادة عدد الطلبة الدوليين في الجامعة، ويمكن ذلك من خلال زيادة عدد المنح لطلبة الدراسات العليا (EP1, EP3)، وزيادة تمويل التسويق الدولي لبرامج الدراسات العليا (EP3)، وزيارة الجامعات وقبول الطلاب قبول مباشر أو قبول مبدئي ومن ثم تحويل ملفاتهم إلى الكليات بشكل مستمر (EP3)، وزيادة معدل التبادل الطلابي مع الدول الأخرى خاصة في البرامج التي تتميز بها عمان (EP4). ويقترح المستجيب (EP4) تشجيع التبادل الطلابي في البرامج الأكاديمية التي تتميز بها الجامعة كالتاريخ والتراث واللغة العربية والتربية الإسلامية. حيث يشير أحد المستجيبين إلى:

"برامج الجامعة كلها على مستوى الماجستير والدكتوراه ذات طابع دولي؛ وذلك لأنها صممت وفق المعايير الدولية. فالجامعة تحتاج إلى زيادة الجرعات التسويقية من أجل التعريف ببرامج الدراسات العليا في الجامعة واستقطاب عدد كبير من الطلاب الدوليين، وذلك لأن البرامج لمرحلتي الماجستير والدكتوراه لا تنقصها العالمية ولكن ما ينقصها هو التسويق الدولي" (EP3)

فاتباع الجامعات لاستراتيجيات تسويقية على المستوى الدولي سوف يعزز من تدويل التعليم العالي عامة (Friesen , 2011)، وزيادة أعداد الطلبة الدوليين خاصة. ويسهم تقديم البرامج التي تتميز بها الجامعة كبرنامج التربية الإسلامية وبرنامج التراث والتاريخ باللغة الإنجليزية في استقطاب الطلبة من مختلف دول العالم، وذلك يتفق مع ما توصل له ليو وادي وكوريل وزملاؤه (Liu & Dai, 2012; Coryell at al, 2012) حول أهمية إضفاء البعد الدولي على المناهج والبرامج الأكاديمية كمتطلب لتدويل التعليم العالي. ويرى سالمي (2010) أن استقطاب الطلاب في المستقبل القريب سوف يكون عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الإنترنت.

وقد ذكر أحد المستجيبين (IC4) إلى أهمية رصد اعتمادات مالية خاصة للطلبة الدوليين؛ وذلك من أجل زيادة المخصصات الشهرية المقدمة للطلبة الدوليين الذين تم قبولهم بمنحة كاملة (EP3)، وزيادة عدد الأنشطة المقدمة للطلبة الدوليين (EP3, IC4). فقد أشار هايلي (Hayle, 2008) أن الطلبة الدوليين يسهمون وبشكل كبير في تحقيق التنوع الثقافي، وهذا التنوع لن يتحقق إذا لم يتم توفير البرامج والأنشطة التي تدعم إسهام ومشاركة الطلاب الدوليين.

إضافة إلى ذلك، فإنه من الضروري تدريس اللغة العربية لغير الناطقين بها وجعل اللغة العربية متطلبًا لقبول الطلبة الأجانب في الجامعة، ويؤكد أحد المستجيبين (EP3) على أهمية طرح مقرر لتدريس اللغة العربية للطلبة الدوليين غير الناطقين بها، وذلك سوف يكون مفيدًا للطلبة الدوليين لمن يدرس منهم في الكليات الإنسانية وباللغة العربية، وهذا الاتجاه سيساعد على جذب المزيد من الطلبة الدوليين. وذلك يتفق مع ما توصلت له دراسة العنزي والدرويش (2015) إلى أن افتتاح مراكز لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها في الجامعات السعودية من أهم العوامل التي تجذب الطلبة الدوليين.

وفي مجال التبادل الطلابي والأكاديمي الذي تمثل أحد تحديات تدويل التعليم العالي نتيجة لضعف الدعم المالي، ومما اقترحه أحد المستجيبين في هذا المجال (EP1): تفعيل التبادل الطلابي وإتاحة

الفرصة للطلاب للتفاعل مع المجتمع الدولي، إضافة إلى تخصيص الموارد المالية اللازمة للتبادل الطلابي؛ إذ يمكن زيادة تفعيل التبادل الطلابي من خلال تعديل إجراءات القبول وتبسيطها، وتشجيع الطلبة للتسجيل في برامج التبادل الطلابي، كذلك أشار أحد المستجيبين إلى أن:

"النظام الأكاديمي للدراسات العليا في الجامعة يسمح لأي طالب تم قبوله في جامعة أخرى بأن يأتي لتكملة بعض المقررات في الجامعة والعكس صحيح، طلبة الجامعة بإمكانهم الذهاب إلى إحدى الجامعات ودراسة بعض المقررات الدراسية ويتم احتسابها لهم، ولكن لا يوجد تفعيل لذلك، فالجامعة لديها البنود على مستوى التبادل الطلابي وعلى مستوى تبادل الموظفين، فإذا استطاعت أن تفعل هذه المذكرات لأصبح لديها المقدرة أن تستقطب الطلبة". (EP3)

ويرى سولفيان (Sullivan, 2011) أنه لا بد من مراجعة الميزانية وتخصيص الموارد المالية لتدويل التعليم العالي وتثقيف المجتمع بأهمية التدويل؛ حيث التدويل عملية ديناميكية وليست مجموعة من الأنشطة (Zolfaghari, Sabran, & Zolfaghari, 2009)، فهي عملية شاملة مترابطة لا تقتصر على إضفاء البعد الدولي على البرامج دون إتاحة الفرصة لاكتساب الخبرة الدولية عبر برامج التبادل الطلابي والأكاديمي، ويمكن للجامعة الاستفادة من بنود الاتفاقيات الدولية لتسهيل إجراءات التبادل الطلابي وإرسال الطلبة للدراسة في الخارج مع أقل تكلفة مادية ممكنة، وإتاحة الفرصة للأكاديميين للتدريس في إحدى الجامعات خارج السلطنة من خلال اقتراح سياسة خاصة بالتبادل الأكاديمي وتوضيح إجراءاتها لأعضاء هيئة التدريس، ويقترح العنزي والدرويش (2015) إبرام اتفاقية تعاونية بين الجامعات بحيث تعطي الحق لكل طرف في الاستعانة بأعضاء هيئة تدريس الطرف الآخر.

ثانيا: الإجراءات المقترحة للتحديات البشرية

في مجال البحث العلمي أكد أحد المستجيبين (SR1) على أهمية زيادة الوعي بأهمية البحث العلمي والابتكار، وزيادة تكامل الجهود مع الصناعات. ولزيادة فرص التعاون مع باحثين دوليين يقترح أحد المستجيبين (SR2) تطوير إرشادات وقوانين البحث العلمي بحيث تسهل من عملية التعاون مع الباحثين من مختلف دول العالم. ويمكن تحقيق التكامل مع الصناعات من خلال عقد اتفاقيات تعاون لإنشاء كراسي بحثية بتمويل من المؤسسات الحكومية والخاصة في السلطنة لتعزيز البحث العلمي في مجال الصناعة والابتكار، وعقد اتفاقيات البحوث المشتركة مع الجامعات الدولية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الخبرات المتنوعة لتعزيز التحول نحو ريادة الأعمال والابتكار (SR1)، ويقترح العنزي والدرويش

(2015) القيام بزيارات علمية لمراكز بحوث الجامعات العالمية، وتكون هذه الزيارات مفتوحة لطلبة الماجستير والدكتوراه.

غير أن الجامعة بحاجة إلى توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية لمواجهة التحديات البشرية لتدويل التعليم العالي كزيادة عدد الموظفين مما يسهم في التقليل من عبء العمل، وزيادة فاعلية وكفاءة أنشطة تدويل التعليم العالي (EP3, IC4)، وإجراء بعض ورش العمل لزيادة الوعي بالتعاون الدولي وإجراءات الاتفاقيات (IC3)، وتعزيز مهارة الطلبة في اللغة الإنجليزية (EP1, EP4)، ونشر ثقافة التبادل الطلابي لدى طلبة الجامعة (IC3)، وتعزيز الموارد البشرية المؤهلة والتي لها القدرة على التخاطب والتواصل باللغة الإنجليزية (CS1). فتحديد الكفايات الدولية الواجب توافرها لدى الموظفين في الجامعة أمر مهم يساعدهم على الاتصال والتفاعل مع المجتمع الدولي الذي يتسم بالتنوع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إلية دراسة سوليفان (Sullivan, 2011) التي أكدت على أهمية توفر الكفايات اللغوية للموظفين في الجامعة، ودراسة شين (Chen, 2015) التي أشارت إلى أهمية تقديم برامج تدريب على اللغة الإنجليزية للموظفين.

ولتعزيز مهارة الطلبة في اللغة الإنجليزية فالأمر بحاجه إلى تكاتف الجهود من قبل وزارة التربية والتعليم لإعداد الطلبة وتهيئتهم لاكتساب المستوى المطلوب من اللغة الإنجليزية لاستكمال تعليمهم الجامعي، واشتراط شهادة الأيلتس (IELTS) أو التوفل (TOFEL) كمتطلب للبرامج الأكاديمية التي تدرس باللغة الإنجليزية، فإذا حقق الطالب المستوى المطلوب يلتحق بالبرنامج مباشرة، ومن لم يجتز فإنه يلتحق بالبرنامج التأسيسي.

وباستقراء ما سبق، يتضح أنه يمكن معالجة أبرز التحديات البشرية من خلال نشر ثقافة تدويل التعليم العالي في الجامعة، ففي مرحلة جمع الوثائق والبيانات اتضح أن نسبة كبيرة من الموظفين ليس لديهم معرفة بمفهوم التدويل ومتطلباته، لذلك فإنه من خلال تكثيف المحاضرات وورش العمل التي تستهدف المستفيدين من الموظفين كافة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة سوف تسهم في زيادة وعيهم بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها في مجال تدويل التعليم العالي في الجامعة، تؤدي أيضا إلى زيادة تعاونهم ومشاركتهم في توظيف وتنفيذ إجراءات ومتطلبات التدويل. حيث يشير كوريل وزملاؤه (Coryell et al, 2012) إلى أن التدويل يتطلب تكوين فهم مشترك لمفهوم التدويل وطبيعته واستراتيجياته.

ثالثا: الإجراءات المقترحة للتحديات الإدارية

وتواجه الجامعة بعض التحديات الإدارية التي يمكن معالجتها من خلال بعض المقترحات. أولا: تسهيل الإجراءات المالية خاصة، وإجراءات المشتريات المتعلقة بشراء بعض الأجهزة في الدولة (SR2)، ويقصد بذلك صياغة قوانين خاصة للبحث العلمي في الدولة لتسهيل إجراءاته. ثانيا: تطوير القوانين التي تسهل عملية تبادل الزيارات البحثية ما بين الباحثين (SR2). ثالثا: تسهيل إجراءات التبادل الطلابي (IC4)، حيث ينبغي على الإدارة مراجعة جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بنشاط البحث والتدريس الدولي المعمول به حاليا من أجل تبسيطها وتوضيحها وتنظيمها (Dewey & Duff, 2009)، ويمكن زيادة فرص التبادل الطلابي من خلال مراجعة السياسات والإجراءات والتعديل في بعض البنود كالمعدل التراكمي وعدد الساعات الأكاديمية المكتملة وعدد الساعات الأكاديمية غير المكتملة. رابعا: التواصل المسبق مع الإدارة العليا وأصحاب المصالح قبل البدء بالمشاريع وذلك لمعالجة قضية بطء الإجراءات (IC2)، فالتدويل يتطلب وجود قنوات اتصال رسمية مهمة للغاية لتعزيز الروابط وأفضل الممارسات (Mohsin & Zaman, 2014)، ويتطلب أيضاً توازنًا بين السلطة المركزية والسلطة اللامركزية (Dewey & Duff, 2009). إضافة إلى ذلك، فقد أوصى جيانغ (Jiang & Carpenter , 2014) بأهمية تطوير التماسك الداخلي للمؤسسة، وعلى سبيل المثال يجب أن تقدم الجامعة المزيد من فرص للتفاعل عبر الأقسام وتعزيز استعداد الموظفين لدعم التدويل.

ولتعزيز تفعيل الاتفاقيات يقترح المستجيبون تعزيز التواصل مع مكتب التعاون الدولي في الجامعة وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من بنود الاتفاقيات (CS1)، وتضمين الباحثين في هذه الاتفاقيات في مراحل مبكرة جدًا، ويمكن أيضا قبل توقيع الاتفاقيات (SR2)، ووضع نظام لمتابعة تطبيق الاتفاقيات وتقييمها (EP1, IC3)، ويمكن ذلك من خلال إنشاء وحدة خاصة في الجامعة لمتابعة وتقييم فاعلية الاتفاقيات وسير تطبيقها، وصياغة سياسة واضحة لتقييم الاتفاقيات تبرز فيها قيم المسائلة والشفافية وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من بنود الاتفاقيات في التبادل الطلابي والأكاديمي والإشراف المشترك على طلبة الدراسات العليا والتعاون في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع؛ حيث يشير محسن وزامن (Mohsin & Zaman, 2014) إلى أن السياسة تشكل أهدافًا خاصة تحفز وتوجه ممارسات التدويل ويعد إطار السياسة ضروري لتنسيق ومراقبة الممارسات والأنشطة المختلفة. ويؤكد سولفيان (Sullivan, 2011) على أهمية اتباع الأسس العلمية لتحديد مؤشرات أداء دقيقة وواضحة لتقييم ومتابعة فاعلية الجهود المبذولة لتطبيق ممارسات التدويل في الجامعة. كما يرى كوريل وزملائه (Coryell

at al., 2012) أن التدويل يتطلب مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الفاعلة للكشف عن مدى فاعلية جهود التدويل المبذولة.

9–مقترحات البحث:

بناءً على ما توصل إليه البحث من دراسة تحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس، فإنه يوصي بما يأتي:

1. تنويع مصادر الاستثمار في الجامعة وذلك من أجل تعزيز المصادر المالية من خلال إقامة مشاريع تجارية يكون لها عائد مالي سنوي للجامعة، والتعاقد الخارجي مع مختلف المؤسسات المحلية الدولية لتقديم الخدمات الاستشارية المتنوعة، والبحث عن مصادر تمويل خارجية لإجراء البحوث العلمية من المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية.
2. زيادة فرص التبادل الطلابي من خلال مراجعة السياسات والإجراءات والتعديل في بعض البنود كالمعدل التراكمي وعدد الساعات الأكاديمية.
3. تعزيز التواصل مع مكتب التعاون الدولي وذلك لزيادة نسبة الاستفادة من بنود الاتفاقيات المتنوعة.
4. وضع نظام لمتابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية وتقييمها وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من بنود الاتفاقيات في مجال البحث العلمي والتبدل الأكاديمي والطلابي.
5. زيادة عدد الطلبة الدوليين وذلك من خلال زيادة عدد منح طلبة الدراسات العليا والتنويع في وسائل التسويق الدولي للبرامج.
6. اتاحة الفرصة للأكاديميين لتقديم خدماتهم التدريسية في مختلف الجامعات خارج السلطنة من خلال اقتراح وصياغة سياسة واضحة للتبادل الأكاديمي.
7. تكثيف المحاضرات وورش العمل لزيادة وعي المجتمع الداخلي في الجامعة بأهمية تدويل التعليم العالي.

المراجع

أولاً– المراجع العربية:

أبو زينه، فريد كامل؛ الإبراهيم، مروان؛ عدس، عبد الرحمن؛ قنديجلي، عامر؛ عليان، خليل. (2007). *مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي* (ط2). عمان: دار المسيرة.

الأونكتاد. (2014). *استعراض سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار(عمان)*. الأمم المتحدة: جنيف

جامعة السلطان قابوس. (2009). *الخطة الاستراتيجية للجامعة (2009-2013)*.

جامعة السلطان قابوس (2016 أ). *الخطة الاستراتيجية للجامعة (2016-2040)*.

جامعة السلطان قابوس. (2016 ب). *برج الجامعة*. استرجع من:

https://www.squ.edu.om/Portals/8/Burj%20Al-Jame%27a-2016.pdf?ver=2017-06-14-110236-447

جامعة السلطان قابوس. (2016 ت). *كتب الإحصاء السنوي (2015-2016)*. استرجع من: http://www.squ.edu.om/Portals/1/planing%20and%20statistic/PDF/book%202015-2016.pdf?ver=2017-04-19-050308-000

جامعة السلطان قابوس. (2016 ث). *التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس (2015-2016)*. استرجع من: http://www.squ.edu.om/Portals/1/planing%20and%20statistic/c/strategic%20plan/الطريق%20الى%202040.-2018-02-pdf?ver=2019-02-27-084909-010&timestamp=1519707347862

جامعة السلطان قابوس. (2017 أ). *كتاب الإحصاء السنوي (2016-2017)*. استرجع من: https://www.squ.edu.om/Portals/1/DNNGallery/uploads/2018/7/29/StatBook-web1.pdf

سالمي، جميل. (2010). *تحدي انشاء جامعة عالمية المستوى* (ط1). الرياض: مركز البحوث والدراسات. استرجع من: chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/The_Challenge_of_Establishing_World_Class_Universities.pd

العامري، عبدالله بن محمد. (2013). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية "تصور مقترح"* (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى. استرجع من: http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2018/07/متطلبات-تدويل-التعليم-العالي-كمدخل-لتحقيق-الريادة-العالمية-للجامعات-السعودية-تصور-مقترح.pdf

عبد الحافظ، ثروت بن عبد الحميد. (2016). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 1 (167)، 104- 11.

العنزي، سعد بن عبد والدرويش، عبد العزيز. (2015). تطوير تدويل التعليم الجامعي في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 2(163)، 519-546.

العطاس، ماجد بن عبدالله. (2017). *تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا*. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة جدة. استرجع من : http://search.mandumah.com/Record/807712

هلال، ناجي عبدالوهاب و نصار، علي عبدالرؤوف محمد. (2012). تدويل التعليم العالي المصري على ضوء تحديات العولمة رؤية مستقبلية. *مستقبل التربية العربية*، 19(77)، 185 -316.

ويح، محمد عبدالرزاق إبراهيم. (2012). تصور مقترح لبناء تكتل جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم. *مستقبل التربية العربي*، 19(77)، 317-392.

ثانياً– المراجع الأجنبية:

Al'Abri, k. (2016 a). *Higher education policy architecture and policy-making in the Sultanate of Oman: Towards a critical understanding* [Ph.D. thesis, University of Queensland]. The School of Education, The University of Queensland.

Alhojailan, Mohammed Ibrahim. (2012). Thematic Analysis: A Critical Review of Its Process and Evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39-47. Retrieved from: https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ta_thematic_analysis_dr_mohammed_alhojailan.pdf

Al'Shanfari, S.A. (2017). *Transnational higher education and quality: Oman's experience and the concept of policy borrowing* [Ph.D. thesis, University of Edinburgh]. University of Edinburgh Retrieved from: https://www.era.lib.ed.ac.uk/bitstream/handle/1842/23444/Al%20Shanfari2017.pdf?sequence=1

Altbach, P. G & Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3), 290–305.

Altbach, P.G; Reisberg, L. & Rumbley, L.E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, Paris, France: UNESCO. Retrieved from http://www.cep.edu.rs/public/Altbach,_Reisberg,_Rumbley_Tracking_an_Academic_Revolution,_UNESCO_2009.pdf

Altbach, P. (2013). *The International Imperative in Higher Education*. Boston: Sense Publishers. Retrieved from: https://www.sensepublishers.com/media/2634-the-international-imperative-in-higher-education.pdf

Antelo, A. (2012). Internationalization of Research. *Journal of International Education and Leadership*, 2(1), 1-6.

Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.

Berry, C & Taylor, J. (2013). Internationalization in higher education in Latin America: policies and practice in Colombia and Mexico. *Higher Education*, 67, 585-601.

Brandenburg, T. (2012). *Bridging the knowledge gap: Internationalization and privatization of higher education in the state of Qatar and the Sultanate of Oman* [Ph.D. thesis, Johannes Gutenberg-University]. Johannes Gutenberg-University, Mainz. Retrieved from: https://publications.ub.uni-mainz.de/theses/volltexte/2012/3210/pdf/3210.pdf

Braun, V & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryant, M. (2013). *The nature and processes of internationalization at a French Grand Ecole de Management* [Ph.D. thesis, Robert Gordon University]. Robert Gordon University Retrieved from: https://openair.rgu.ac.uk/bitstream/handle/10059/850/Bryant%20PhD%20thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chen, P. Y. (2015). University's Transnational Expansion: Its Meaning, Rationales and Implications. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1420–1427.

Childress, L. K. (2009). Internationalization Plans for Higher Education Institution. *Journal of Studies in International Education*, 13(3), 289-309.

Coryell, J.E; Durodoye, B.A; Wright, R.R; Pate, P.E & Nguyen, S. (2012). Case studies of internationalization in adult and higher education: Inside the processes of four universities in the United States and the United Kingdom. *Journal of Studies in International Education*, 16 (1), 75-98.

Dewey, P & Duff, S. (2009). Reason before Passion: Faculty Views on Internationalization in Higher Education. *Higher Education*, 58, 491-504.

De Wit, H. (2011). Globalization and Internationalization of Higher Education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 8 (2), 241-248.

Dzvimbo, K.P & Moloi, K.M. (2013). Globalization and the internationalization of higher education in. *South African Journal of Education*, 33(3), 1-16.

Edmonds, L.J. (2012). *What internationalization should really be about?*. Retrieved from https://www.universityaffairs.ca/opinion/in-my-opinion/what-internationalization-should-really-be-about/

Friesen, R.J. (2011). *Canadian university internationalization: Selective perceptions of five faculty members* [MA dissertation, University of Minnesota]. University of Minnesota , Canada, Manitoba. Retrieved from https://mspace.lib.umanitoba.ca/bitstream/handle/1993/4488/Friesen_Rhonda.pdf?sequence=1

Gopal, A. (2011). Internationalization of Higher Education: Preparing Faculty to Teach Cross-Culturally. *Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 23(3), 373-381.

Hayle, E. M. (2008). *Educational benefits of internationalizing higher education: The students' perspectives* [M.Ed thesis, Queen's University]. Queen's

University, Canada. Retrieved from https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/304398705?accountid=27575

Hénard, F; Diamond, E & Roseveare, D. (2012). *Approaches to internationalization and their implications for strategic management and institutional practice: A guide for higher education institutions, OECD*. Retrieved from http://www.oecd.org/education/imhe/Approaches%20to%20internationalisation%20-%20final%20-%20web.pdf

Iuspa, F. E. (2010). Assessing the effectiveness of the internationalization process in higher education institutions: A case study of Florida international university [Ph.D. thesis, Florida International University]. Retrieved from https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/858857253?accountid=27575

Jang, J. (2009). *Analysis of the relationship between internationalization and the quality of higher education*[Ph.D. thesis, University of Minnesota]. University of Minnesota , United States. Retrieved from https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/304940769?accountid=27575

Jiang, N & Carpenter, V. (2014). A Case Study of Emerging Challenges and Reflections on Internationalization of Higher Education. *International Education Studies*, 7(9), 65-68.

Jibeen, T., & Khan, M. A. (2015). Internationalization of Higher Education: Potential Benefits and Costs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 4(4), 196–199.

Kerr, D. M. (2016). *A leading university with international reach: Internationalization at western Kentucky* [Ph. D thesis, Western Kentucky University]. Western Kentucky University. Retrieved from https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/1926750229?accountid=27575

Knight, J. (2015 a). Internationalization: A Decade of Changes and Challenges. *International Higher Education*, (50), 6-7.

Knight, J. (2015 b). Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33).

Knight, J. (2013). The changing landscape of higher education internationalization–for better or worse. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(3), 84–90.

Knight, J. (2008). *Higher education in turmoil*. The Changing World of Internationalization. Rotterdam: Sense Publishers. Retrieved from: https://www.sensepublishers.com/media/475-higher-education-in-turmoil.pdf

Laakmann, G. (2010). *Cracking the coding interview:150 Programming Interview Questions and Solutions*. Careercup LLC: United States of American.

Liu, J & Dai, Z. (2012). On the internationalization of higher education institutions in China. *Higher Education Studies*, 2(1), 60-64.

Maringe, F. (2009). Strategies and challenges of internationalisation in HE: An exploratory study of UK universities. *International Journal of Educational Management*, 23 (7), 553-563.

Mohsin, A & Zaman, K. (2014). Internationalization of universities: emerging trends, challenges and opportunities. *Journal of Economic Information*, 3(1), 1-9.

Morris, B.J. (2009). Internationalizing the University: Internationalizing the University: Theory, Practice, Organization and Execution. *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, 1(1), 143-151.

Soderqvist, M. (2002) *Internationalization and its Management at Higher Education Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis*. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economic. Retrieved from https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11206/a206.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sullivan, J. (2011). *Global leadership in higher education administration: Perspectives on internationalization by university presidents, vice-presidents and deans* [Ph. D thesis, University of South Florida]. College of Education, University of South Florida, United States. Retrieved from https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/861477187?accountid=27575

Tang, H. (2017). *Challenges and Achievements: Student Educational Experiences in the Internationalization Baccalaureate Pilot Programs at the CCU Business School, China* [Ph.D. thesis, Brigham Young University]. CCU Business School, Brigham Young University. Retrieved from: https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7700&context=etd

UNESCO. (2003). *Internationalization of Higher Education: Trends and Developments since 1998*. Paris: UNESCO/ The International Association of Universities. Retrieved from file:///C:/Users/TEMP/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/145505eng%20(1).pdf

Wang, C. (2018). *An exploration of student's experiences, and interpretations of an internationalization policy implemented in a Chinese university: a case study* [Ph.D. thesis, University of Durham]. School of Education, University of Durham. Retrieved from: http://ezproxysrv.squ.edu.om:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsble&AN=edsble.743162&site=eds-live&scope=site

Ward, C. (2001). *The impact of international students on domestic students and host institutions*. New Zealand Ministry of Education. Retrieved from file:///C:/Users/TEMP/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Theimpactofinternationalstudentsondomesticstudentsandhostinstitutions%20(1).pdf

Wilkinson, R & Al Hajry, A. (2007). *The global higher education market: The case of Oman*. In M. Martin (Ed.), Cross-border higher education: Regulation quality assurance and impact on Chile, Oman, Philippines, South Africa. New Trends in Higher Education. Paris: International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO. Retrieved from: https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/61934189?accountid=27575

Yang, R. (2002). University internationalization: Its meanings, rationales and implications. *Intercultural Education*, 13(1), 81-95.

Yesufu, L. O. (2018). Motives and Measures of Higher Education Internationalization: A Case Study of a Canadian University. *International Journal of Higher Education*, 7(2), 155–168.

Zeleza, P.T. (2012). *Internationalization in Higher Education: Opportunities and Challenges for the Knowledge Project in the Global South*. Essay written for keynote address, for the conference A SARUA Leadership Dialogue on Building the Capacity of Higher Education to Enhance Regional Development, Maputo, Mozambique, March 21-22, 2012. Retrieved from: http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/1161/Internationalization%20of%20Higher%20Education%20Final%20Paper%20-%20Prof%20Paul%20Tiyambe%20Zeleza%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Zolfaghari, A; Sabran, M.S & Zolfaghari, A. (2009). Internationalization of higher education: Challenges, strategies, policies and programs. *US-China Education Review*, 6(5), 1-9.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2020/11/26، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2021/2/1 >>