# دليل إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز Times Higher Education (THE)

تاريخ استلام البحث: ٤\١١\٢٠٢٤ تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٤\١١\٢٠٢٤

د. الجوهرة سالم المري *

**المستخلص**

هدفت الدراسة إلى اقتراح دليل إداري لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز **Times Higher Education (THE)**، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التطويري لمناسبته لغرض الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) قائدا أكاديميا من جامعة الكويت، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد ظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي للجامعات تايمز (**THE**) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة في كافة مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي بين معامل الارتباط بين جميع الفقرات والمجال الكلي يتراوح بين (**0.55-0.91**) وكذلك ارتباط إيجابي بين جميع الفقرات والمقياس الكلي يتراوح بين (**0.40-0.82**)، وبناءً على ذلك قامت الباحثة ببناء دليل إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (**THE**) وتحقيق مراكز متقدمة للوصول إلى التنافسية العالمية.

**الكلمات المفتاحية: دليل إداري، التصنيف العالمي تايمز (THE)، جامعة الكويت، معايير.**

## A Proposed Administrative Guide to Improve Kuwait University Position in the Times Higher Education World Universities Ranking

**Dr. Aljauharah Almarri**

**Abstract**

The study aimed to propose an administrative guide to improve the position of Kuwait University in the Times Higher Education (THE) world ranking of universities. To achieve the purpose of the study, the descriptive developmental approach was used to suit the purpose of the study. The study sample consisted of (102) academic leaders from Kuwait University, who were selected Using a stratified random sampling method, to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and its validity and reliability were confirmed. The results of the study showed that the reality of Kuwait University's application of the criteria of the Times World Classification of Universities (THE) to improve its ranking and advance in the classification from the point of view of academic leaders came at a moderate degree in all fields of study. The results also showed that there is a positive correlation between the correlation coefficient between all items and the overall field. It ranges between (0.55-0.91) as well as a positive correlation between all items and the overall scale ranging between (0.40-0.82). Accordingly, the researcher built a proposed administrative guide to improve Kuwait University's position in the Times World University Rankings (THE) and achieve advanced positions to reach competitiveness. Globalism.

**Keywords: Administrative Guide, Times World Ranking, Kuwait University, Criteria**

## مقدمة

يتبوأ التعليم العالي في المجتمعات الحديثة مركزاً محورياً فهو البؤرة التي تنبثق منها رؤى التقدم والتطوير وله دور كبير في دفع عجلة التنمية الشاملة والمستدامة ويعد أحد السبل الضرورية لبناء حضارة المجتمعات. ونظرا لإسهاماته بشكل كبير في خدمة المجتمع والارتفاع به حضاريا وكون نهضة أي مجتمع تبدأ من الاهتمام بالتعليم فقد حظي باهتمام كثير من الدول فسخرت له جميع الإمكانيات بما يحقق نموها وتقدمها في جميع المجالات فأصبح أساسا لكل

◆ رئيس قسم العلوم – وزارة التربية – دولة الكويت

تنمية لما له من عوائد اقتصادية واجتماعية لكل من الفرد والمجتمع مما جعله من أهم قطاعات الاستثمار في كثير ا الدول.

لذلك اتجهت كثير من الدول إلى الاهتمام بتطوير الجامعات باعتبارها من أهم مؤسسات التعليم العالي، وكونها وسيلة لتحقيق التقدم المنشود الذي يتناسب مع حاجة المجتمع الذي توجد فيه، وكون رسالتها تتطلب أن تكون قدوة في الريادة والتطوير المستمر لما لها من دور كبير تجاه المجتمع. فالجامعات بأدوارها المتنوعة ووظائفها تعد أساسا لتطوير التعليم بكافة مراحله، ومن هنا أصبح لزاما عليها النهوض بمستوى مخرجاتها من خلال مواكبة التغيرات السريعة ومسايرة التطورات المتلاحقة لبناء جيل واعٍ قادر على العطاء والإسهام في تقدم المجتمع (الرويلي، ٢٠١٧)

ومع تطورات العصر والثورة المعلوماتية الناتجة عن العولمة أصبحت الجامعات في سعي دائم لتطوير وتجويد التعليم فيها من خلال تحديث برامجها واستثمار ما لديها من موارد لبناءٍ وتنمية مقدرتها التنافسية بما يتلاءم مع التطورات العلمية والتقنية المحيطة، نظرا لكونها رمزا للنهضة والتقدم ومن الأولى أن تبدأ منها عمليات التطوير، ولما لها من دور كبير في دعم قضايا التنمية ومواجهة التحديات.

ونظرا للزيادة المضطردة في أعداد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً في الولايات المتحدة وأوروبا أصبح التنافس على أشده بين الجامعات ليس فقط لاستقطاب المتميزين من الطلاب وإنما أيضا الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من كافة دول العالم، لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود جهات متخصصة في ضبط الجودة والتميز الجامعي فتم انشاء جهات وهيئات مستقلة للحكم على تميّز الجامعات وترتيبها محليا وعالميا بناءً على مجموعة من المعايير والمؤشرات (عون، الشهراني، الخضير وبن عنيق، ٢٠١٧)

ومن أشهر تلك المؤسسات العالمية التي اهتمت بتصنيف الجامعات دولياً جامعة شنغهاي الصينية ومجلة التايمز Times Higher Education (THE) للتعليم العالي وشركة كيو إس Quacquarelli Symonds (QS)، التي تقيّم الجامعات وفق معايير محددة ويتم ترتيبها بناءً على جودة مخرجاتها التعليمية والإعلان عن هذه التصنيفات عالميا وهذا هو السبب الذي يجعل من التصنيف الدولي للجامعات أهمية كبرى كونه يعد المرجعية لكافة الدول وكافة المستفيدين من التعليم العالي لمعرفة الجامعات المتميزة والالتحاق بها.

ومؤخرا دخلت الجامعات العربية في المنافسة وسعت للحصول على مكان وتصنيف ملائم بحيث يمكنها أن تجدٍ مركزا متقدما مقارنة بمراكز الجامعات المتميزة، ودولة الكويت من الدول التي تسعى دائما إلى تحسين وتطوير التعليم الجامعي فيها وتحقيق التقدم في التصنيفات العالمية، لذلك أولت جامعة الكويت اهتماما من جميع النواحي من خلال تزويدها بأعضاء هيئة تدريس أكفياء ودعم جهود البحث العلمي والنشر العالمي لرفع مكانتها الدولية ضمن خطة مدروسة تساعدها في منافسة الجامعات المتميزة في التصنيفات العالمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد التصنيفات العالمية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى ازدهارها، وتسعى كثير من الجامعات لتحسين سمعتها وترتيبها من خلال الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات، والمتفحص لموقع جامعة الكويت في التصنيفات العالمية يلاحظ تأخر ترتيبها، ويجد أنها لم ترقى إلى الوصول لمراكز متقدمة في أي من التصنيفات العالمية، وجاءت في مراكز متدنية بالمقارنة مع كثير من الجامعات العالمية المتميزة، وبالأخص في تصنيف مجلة التايمز (THE) لمؤسسات التعليم العالي، فقد جاءت في عام ٢٠٢١ في المركز+1001 ضمن مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم، متراجعة بذلك عن الترتيب الذي حصلت عليه عام ٢٠٢٠ إذ كانت في المركز 801-1000. كما جاء في دراسات متعددة منها دراسة (Alsharif, 2020) التي هدفت إلى تقييم واقع ترتيب جامعة الكويت في تصنيف الجامعات العالمية مقارنة بالجامعات العالمية والعربية، وتوصلت إلى تراجع جامعة الكويت أو تغيبها عن هذه التصنيفات العالمية، ونظرا للدور المحوري لجامعة الكويت في خطط التنمية

وكون مخرجاتها هي مدخلات لسوق العمل وكون مركز جامعة الكويت لا يرضي الطموحات ولا يزال دون المأمول فإن هذه الدراسة جاءت لتقدم دليل إداري لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالم للجامعات تايمز والذي يؤمل أن يسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين مركز جامعة الكويت والوصول بها إلى مراكز متقدمة في التصنيف. وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة يتمثل في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟
٢. ما الدليل الإداري المناسب لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)؟
٣. ما درجة ملاءمة الدليل الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى اقتراح دليل إداري مناسب لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) استنادا إلى معايير التصنيف العالمي للجامعات (THE) وذلك من خلال:

- تعرف واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها
- بناء دليل إداري مناسب يساعد في تحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE).
- تعرف درجة ملاءمة الدليل الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

## أهمية الدراسة

جاءت أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو التصنيف العالمي للجامعات، الذي يحظى باهتمام عالمي يعزى لكونه من أهم المؤشرات التي تقيس جودة الجامعات ودرجة تقدمها، ويؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من نتائج الدراسة:

- القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من حيث استخدامها في إعداد التقارير المتعلقة بتطبيق معايير التايمز لتشخيص الواقع، واستخدامها كخارطة للتطوير في الجامعة وتحسين مركزها في تصنيف التايمز
- القيادات التربوية وصناع القرار في وزارة التعليم العالي من خلال استخدامها في وضع سياسات تربوية تساعد في تحسين مركز مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت في التصنيفات العالمية
- الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة من حيث اعتمادها كخلفية معرفية لمعايير الاعتماد ومؤشرات التصنيفات العالمية

## مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة في الآتي:

### الدليل الإداري Administrative Guide

الدليل: مجموعة من الإجراءات والسياسات والإرشادات والملحقات والمعلومات الضرورية التي تشكل قواعد فهم تساعد القارئ وترشده للتعامل مع وضع معين (الرشيدي والسرحان، ٢٠٢٠)

ويعرف اجرائياً بأنه ما يمكن الاستناد إليه من قبل القيادات في جامعة الكويت للحصول على معلومات عن الإجراءات والأنشطة ومؤشرات الأداء اللازمة لتطبيق منهجية التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) والتي تتضمن خمسة معايير هي: التدريس Teaching 30%، البحث العلمي Research 30%، الاستشهادات العلمية Research Citations influence 30%، دخل الصناعة Industry Income 2.5%، النظرة الدولية للجامعة International outlook 7.5%.

## التصنيف العالمي تايمز (THE) TIMES HIGHER EDUCATION WORLD RANKING

هو تصنيف يصدر سنوياً لمؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم من قبل مجلة التايمز ويقدم بيانات أداء موثوقة عن الجامعات للطلبة وأسرهم والقادة الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس والحكومات والقطاع الصناعي منذ عام 2004، ويقدم هذا التصنيف القائمة النهائية لأفضل الجامعات على مستوى العالم، ويتضمن خمس معايير ويستخدم ثلاثة عشر مؤشراً ( The Times Higher Education, 2021)

## حدود الدراسة

تتحدد الدراسة الحالية بالآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بناء دليل إداري مناسب لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE).

**الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م

**الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية على جامعة الكويت.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت

## الإطار النظري:

## مفهوم التصنيف العالمي للجامعات

ويعرف التصنيف العالمي للجامعات بأنه: "قوائم بأسماء الجامعات أو ما يعادلها من مؤسسات التعليم العالي مرتبة ترتيباً تنازلياً، ويعتمد هذا الترتيب على مجموعة من المعايير والمؤشرات المختلفة، التي ترتبط بالوظائف التي تقوم بها الجامعة من جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (محمود، ٢٠١٦)

كما يعرف بأنه نظام ترتيب الجامعات من حيث المستوى الأكاديمي، والعلمي أو الأدبي، وهذا الترتيب مبني على مجموعة من الإحصاءات أو الاستبانات التي توزّع على الدارسين والأساتذة وغيرهم من الخبراء والمحكمين، أو تقييم الموقع الإلكتروني أو غير ذلك من المعايير (kobayashi, 2010)

فالتصنيف يعد وسيلة هامة لتقييم الجامعات ويرتبط بمعايير ومؤشرات يتم تقييم أداء الجامعات بناء عليها، إذ يتم جمع البيانات والمعلومات عن الجامعات ثم يتم تحديد درجة جودة أدائها من حيث البحث العلمي والمستوى الأكاديمي الذي تقدمه ليتم إعطاؤها مركز بين الجامعات على مستوى العالم.

وذكر كل من كاسترو وفولش (Castro & Folch, 2015) أن التصنيفات العالمية عبارة عن آليه يتم فيها جمع المعلومات والبيانات عن الجامعات من مصادرها الأصلية، وذلك لتحديد نوع وكمية المتغيرات المستخدمة، بعد ذلك يتم قياس المؤشرات لإجراء الاحصاءات والمقارنات من أجل تقسيم الجامعات ووضعها في ترتيب معين.

أما أماني شعبان (٢٠١٧) فقد عرفت التصنيف العالمي بأنه طريقة يتم فيها ترتيب الجامعات في قوائم ترتيباً تنازلياً بناءً على مجموعة من المعايير التي تم تحديدها مسبقا، من خلال جمع البيانات عن البرامج الأكاديمية للجامعات، أو الأنشطة العلمية، أو البحثية التي تعكس درجة جودة أداء الجامعة ومكانتها.

وبناء على تلك المعطيات يمكن تلخيص التصنيفات العالمية للجامعات بأنها نظام تستخدمه هيئات عالمية متخصصة، يتم من خلاله ترتيب مؤسسات التعليم العالي في قوائم

ترتيباً تنازلياً، وفقاً لمجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة مسبقاً، والتي يتم من خلالها قياس مدى جودة المؤسسة التعليمية والبحثية، وجمع المعلومات عن أنشطتها المتعلقة بخدمة المجتمع ومدى كفاءة خريجيها.

وتتسابق كثير من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي للحصول على مراكز في التصنيفات العالمية، نتيجة لما يحظى به إعلان نتائج التصنيف سنوياً من ترقب كبير، وكون ترتيبها في التصنيف يعكس إلى حد كبير مستوى التقدم العلمي لها ويعد اعترافاً عالمياً بجودة مخرجاتها العلمية، وذلك وفقاً لمجموعة المعايير التي تستند عليها هذه التصنيفات. وتظهر أهمية التصنيفات العالمية للجامعات كما ذكرها يونس (٢٠١٥) في الآتي:

- تكشف عن مستوى الجامعات وإسهاماتها في البحث العلمي
- تعد من أهم المؤشرات إلى جودة المخرجات التعليمية للجامعات
- تعد من أهم المقاييس التي يستدل بها على مدى تطور التعليم في مختلف الدول
- تزيد من التنافسية بين الجامعات في نشر المزيد من البحوث العلمية والاهتمام بجودتها، مما يعكس مدى قيام الجامعات بوظائفها
- تؤدي دوراً في التأثير في اختيار الطلبة لمؤسسات التعليم العالي، وتتيح الفرص في التعرف إلى المؤسسات والجامعات الأفضل والأنسب

## أهمية التصنيفات العالمية للجامعات

تحظى التصنيفات العالمية للجامعات بأهمية بالغة، كونها تعطي انطباعاً عن أداء الجامعات ومكانتها في الترتيب بين الجامعات العالمية، وأيضاً تعد من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعات ودرجة تطورها، وذلك وفقاً لمجموعة المعايير التي تستند عليها هذه التصنيفات. وتظهر أهمية التصنيفات العالمية للجامعات في الآتي:

- تعد من أهم المؤشرات على جودة المخرجات التعليمية للجامعات
- تعد من أهم المقاييس التي يستدل بها على مدى تطور التعليم في مختلف الدول
- تعمل على تعزيز وزيادة المنافسة الدولية في التعليم العالي
- تسهم نتائجها بشكل كبير في إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ومتنوعة الثقافات، وتشجع على التنافس والتعاون المتبادل بين الجامعات
- تكشف عن مستوى الجامعات وإسهاماتها في البحث العلمي
- تزيد من التنافسية بين الجامعات في نشر المزيد من البحوث العلمية والاهتمام بجودتها، مما يعكس مدى قيام الجامعات بوظائفها
- تؤدي دوراً في التأثير في اختيار الطلبة لمؤسسات التعليم العالي، وتتيح الفرص في تعرف المؤسسات والجامعات الأفضل والأنسب (يونس، ٢٠١٥)

وعليه فإن التصنيفات العالمية تعد عاملاً مهماً يسهم في إثراء البحث العلمي في مختلف المجالات العلمية، مما يساعد في حل الكثير من المشكلات في القطاعات المختلفة، وفي ذلك تحقيق لأحد وظائف الجامعة وهو خدمة المجتمع، بالإضافة لكونها تساعد في زيادة تركيز الجامعات على المستوى العلمي والنوعي للخريجين، وتفعيل الحضور الرقمي للجامعات وزيادة قدرتها على استخدام تقنية المعلومات والانترنت، وتعزيز مشاركة الجامعات في عمليات الإصلاح والتطوير.

## أهم التصنيفات العالمية للجامعات

نظراً للاهتمام المتزايد الذي أولته مؤسسات التعليم العالي لأنظمة التصنيف الأكاديمي باعتبارها من أهم مؤشرات ضمان جودتها الأكاديمية، ظهر العديد من التصنيفات العالمية

للجامعات التي تساعد الجامعات في تحديد مكانتها على المستوى العالمي، وتتنوع هذه التصنيفات باختلاف أهدافها والمعايير والمؤشرات التي تستند إليها، ويعود هذا الاختلاف إلى التفاوت في خبرات الدول في التعليم العالي، والتباين الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى اختلافٍ القوانين والأنظمة التي تحكم عمل مؤسسات التعليم العالي، فهناك ما يزيد على أربعين تصنيفاً تصدر من جهات مختلفة حول العالم، يركز بعضها على التصنيف المحلي، والبعض الاخر يركز على التصنيف في مجال أو برنامج معين، بالإضافة إلى التصنيفات التي تركز على التصنيف الدولي أو العالمي، ومن أبرز وأشهر هذه التصنيفات وأكثرها دقة والتي حظيت بسمعة عالمية واستحوذت على اهتمام كثير من الجامعات والمراكز البحثية هي :

- تصنيف ملحق "مجلة التايمز" للتعليم العالي
- تصنيف شنغهاي
- تصنيف كيو إس البريطاني
- تصنيف ويبوماتريكس

## منهجية تصنيف التايمز للتعليم العالي معايير ومؤشرات

يعد تصنيف التايمز (THE) من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية، وكان يعرف بتصنيف تايمز QS، نظرا لصدوره أول مرة عام (٢٠٠٤) بالاشتراك مع شركة QS المتخصصة في شؤون التعليم والبحث العلمي. ولكن في عام (٢٠١٠) انفصلت مجلة التايمز عن شركة QS واعتمدت معايير جديدة خاصة بها في التصنيف، من خلال تطوير أساليب متعددة تتسم بالدقة والشفافية، وعملت على إضافة مؤشرات أداء أكثر واقعية وطرق متطورة لتحليل المعلومات (محمود، ٢٠١٦)

ويستحوذ تصنيف التايمز للتعليم العالي على اهتمام الأكاديميين والمهتمين بالتعليم العالي والتصنيفات العالمية، كونه يهدف إلى تقييم الجامعات بطريقة شمولية من خلال الإلمام بكافة الأنشطة الجامعية، ويعتمد في ذلك على خمسة معايير رئيسية يتضمن كلا منها عدة مؤشرات للأداء. وهي كما يلي (The Times Higher Education, 2022):

- التعليم الجامعي والبيئة المحيطة به (30%)
- تأثير البحث العلمي للجامعة (30%)
- الاستشهادات العلمية (30%)
- النظرة الدولية (7.5%)
- دخل البحث من الصناعة (2.5%)

والجدول (١) يوضح معايير تصنيف التايمز والمؤشرات التي تقيس كل معيار مع تحديد الوزن النسبي لكل مؤشر:

**الجدول (١)**
**منهجية تصنيف التايمز للتعليم العالي**

| م | المعيار | المؤشرات | الوزن النسبي |
|---|---|---|---|
| 1 | التدريس (بيئة التعلم) Teaching (The learning Environment) 30% | - سمعة الجامعة أكاديمياً<br>- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس<br>- نسبة درجات الدكتوراه الممنوحة إلى البكالوريوس<br>- نسبة درجات الدكتوراه الممنوحة إلى أعضاء هيئة التدريس<br>- دخل الجامعة مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس | 15%<br>4.5%<br>2.25%<br>6%<br>2.25% |
| 2 | البحث العلمي (الحجم والدخل والسمعة) Research (Volume, Income and Reputation) 30% | - سمعة الجامعة بحثياً<br>- إنتاجية الجامعة من البحوث<br>- العائد من البحث مقابل عدد أعضاء هيئة التدريس | 18%<br>6%<br>6% |
| 3 | الاستشهادات العلمية (تأثير البحث العلمي) (Research Citations influence) 30% | - متوسط عدد المرات التي يشار فيها إلى البحوث المنشورة من قبل الجامعة على المستوى العالمي | 30% |
| 4 | دخل الصناعة (نقل المعرفة) Industry Income (Knowledge transfer) 2.5% | - مقدار عوائد الأبحاث التي تحصل عليها الجامعة من الصناعة مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس | 2.5% |
| 5 | النظرة الدولية للجامعة International outlook 7.5% | - نسبة الطلاب الأجانب إلى المحليين<br>- نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب إلى الأعضاء المحليين<br>- إجمالي المنشورات البحثية التي حصلت على جوائز دولية | 2.5%<br>2.5%<br>2.5% |

Source: The Times Higher Education (2022). Retrieved 11 January 2022, from: The World University Rankings 2022: methodology | Times Higher Education (THE).

ويتضح من الجدول (1) أن تصنيف التايمز يولي وظائف الجامعة الرئيسية اهتماماً كبيراً في منهجية تصنيفه للجامعات ولكن بنسب مختلفة، فهو يعطي البحث العلمي اهتماما أكبر بنسبة بلغت 62.5%، يليه وظيفة التعليم بنسبة 35%، أما دور الجامعة في خدمة المجتمع (الصناعة) فحصل على النسبة الأقل بمعدل 2.5%.

## جامعة الكويت

أولت دولة الكويت التعليم الجامعي جل اهتمامها من باب اقتناعها بأنه جسر العبور للتنمية والتطور، وكونه المسؤول عن بناء المواطن المسلح بالمهارات والقادر على الإنجاز، وحاولت منذ استقلالها أن توفر هذا النوع من التعليم وتكفلت به وسخرت له جميع الإمكانيات المادية والبشرية، وجعلته حقا متاحا لجميع مخرجات التعليم العام.

وجامعة الكويت تشكل واحدة من أقدم الجامعات في دول الخليج العربي فهي ثاني جامعة يتم افتتاحها على مستوى الخليج العربي وتعد أول جامعة بحثية في دولة الكويت وقد أنشئت

بموجب القانون رقم (٢٩) عام ١٩٦٦م، وتهدف إلى تقديم تعليم متميز والإسهام في إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها، وتخريج الكوادر البشرية المؤهلة التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية واحتياجات المجتمع، ورسالتها هي إعداد ثروة بشرية متميزة بمعرفتها، تفي باحتياجات الدولة التنموية وتواكب متطلبات العصر الحديث من خلال الجودة في التعليم العالي والتميز في البحث العلمي والارتقاء في خدمة المجتمع. (جامعة الكويت، ٢٠١٨)

## التطور التاريخي لجامعة الكويت

بدأت الجامعة بكليات العلوم والتربية والآداب وكلية البنات الجامعية بدفعة طلابية مكونة من (٤١٨) طالبا وطالبة إلى جانب (٣١) عضو هيئة تدريس، وفي عام ١٩٦٧ صدر مرسوم أميري بافتتاح كليتين هما كلية الحقوق والشريعة وكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية وأعقب ذلك صدور مرسوم أميري آخر عام ١٩٧١ بفصل كلية العلوم واستقلالها عن كلية التربية والآداب وفي عام ١٩٧٣ صدر مرسوم أميري يوصي بإنشاء كلية الطب في الجامعة تلاه مرسوم آخر في ١٩٧٤ بإنشاء كلية الهندسة والبترول حتى جاء عام ١٩٧٧ وحققت جامعة الكويت انجازا بإنشائها لكلية الدراسات العليا. وفي الثمانينات جاءت بعض المراسيم الأميرية التي أحدثت سلسلة من التغيرات على الكليات أولها عام ١٩٨٠ الذي أفاد بفصل كلية التربية عن الآداب تلاه مرسوم استقلال كلية الحقوق عن كلية الشريعة، ثم جاء قرار إنشاء مركز العلوم الطبية وفي نفس العام تم إنشاء كلية العلوم الطبية المساعدة والتمريض وبذلك فصلت برامج العلوم الطبية المساعدة عن برامج كلية الطب.

وفي التسعينيات تتابعت المراسيم الأميرية التي تخص تطوير ونمو جامعة الكويت وكان أولها عام ١٩٩٥ ونص على إلغاء كلية التجارة وإنشاء كلية العلوم الإدارية، ثم مراسيم إنشاء كلية الصيدلة ثم كلية طب الأسنان فكلية العلوم الاجتماعية. واستمرت العملية التطويرية للجامعة بإعادة تشكيل الكليات وإلغاء أخرى حيث تم إلغاء التمريض من كلية العلوم الطبية المساعدة بمرسوم أميري عام ٢٠٠٤ ثم إنشاء كلية العمارة بالجامعة عام ٢٠١٠ تلاها إنشاء كلية علوم وهندسة الحاسوب التي أنشئت عام ٢٠١١ وفي عام ٢٠١٣ تم إنشاء أحدث كليات الجامعة وهي كلية الصحة العامة بمركز العلوم الطبية وتغيير مسمى كلية البنات لتصبح كلية العلوم الحياتية.

وتزامن مع التغيرات والتطورات المتلاحقة التي كانت تحدث في الجامعة من افتتاح كليات واستحداث أقسام جديدة؛ توسع البرامج العلمية وإتاحة الفرصة أمام الطلبة للارتقاء بآفاقهم العلمية والحصول على درجات الماجستير والدكتوراه، إذ وصل عدد الكليات إلى ١٦ كلية إنسانية وعلمية ووصل عدد برامج الدراسات العليا التي تقدمها الجامعة حاليا إلى ٧٨ برنامجا، ٦٣ برنامجا منها لمستوى الماجستير و١٠ برامج للدكتوراه و5 برامج دبلوم عالي (جامعة الكويت، ٢٠١٨)

واليوم وبعد مرور أكثر من ٥٠ عاماً على إنشاء جامعة الكويت يلاحظ أن الجامعة قد شهدت نموا وتطورا مؤسسيا في جميع المجالات، صاحبه توسع في أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، فبالرجوع إلى موقع الإدارة المركزية للإحصاء (٢٠٢٠) يلاحظ أن عدد الطلبة المقيدين في جامعة الكويت قد وصل في عام ٢٠٢٠ إلى ما يزيد عن ٣٥٠٠٠ طالب وطالبة، ووصل عدد أعضاء هيئة التدريس إلى أكثر من ١٧٠٠ عضو هيئة تدريس، وهذه الأعداد ناتجة عن توسع الجامعة وافتتاح الكليات الجديدة (الإدارة المركزية للإحصاء، ٢٠٢٠)

وهذا التطور المستمر للجامعة كان في إطار من الدعم السياسي الذي أسهم في نجاحها واستمرارها، لإيمان القيادات السياسية الراسخ بأن مخرجات الجامعة هم القاعدة الأساسية التي تقوم عليها خطط التنمية، وتقع على عاتقها مسؤولية بناء الكويت الحديثة.

## أبرز المشاريع التنموية في جامعة الكويت

انبثقت خطط التنمية الوطنية ومشاريعها في دولة الكويت بشكل عام وفي جامعة الكويت بشكل خاص انطلاقا من رؤية الكويت ٢٠٣٥ "كويت جديدة" لأمير الكويت الراحل الشيخ صباح الأحمد الصباح رحمه الله، والتي تنص على "تحويل الكويت لمركز مالي وتجاري جاذب

للاستثمار، يقوم فيه القطاع الخاص بقيادة النشاط الاقتصادي، وتشجع فيه روح المنافسة وترفع كفاءة الإنتاج في ظل جهاز مؤسسي داعم، وترسخ القيم وتحافظ على الهوية الاجتماعية وتحقق التنمية البشرية والتنمية المتوازنة، وتوفر بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة" (كويت جديدة، ٢٠٢١)

ونظراً لأهمية هذه الرؤية فقد حرصت جامعة الكويت بتشجيع ودعم حكومي على مواكبة التوجهات التنموية للدولة من خلال إطلاقها لعدة مشاريع تحقق بها الأهداف الاستراتيجية للدولة من جهة، وتعمل على تطوير منظومة التعليم الجامعي من جهة أخرى، وتم رصد الميزانيات لتنفيذ هذه المشاريع التي بلغ عددها ٣٩ مشروعا، منها ٢٤ مشروعاً تطويرياً يستهدف المجالات التي تخدم العملية التعليمية في الجامعة (الأكاديمية، البحثية، الطلابية، الإدارية، المجتمعية، التكنولوجية)، و ١٥ مشروعاً إنشائياً من أبرزها مشروع "مدينة صباح السالم الجامعية"، ويمكن تلخيص هذه المشاريع كالآتي (جامعة الكويت، ٢٠١٨):

- **مشاريع التكنولوجيا:** تهدف هذه المشاريع إلى تعزيز دور التكنولوجيا في التعليم ومواكبة التطورات العالمية، وعددها خمسة مشاريع وهي:
  ١. مشروع تطوير منظومة متكاملة لاستخدام التكنولوجيا في التعليم
  ٢. مشروع الحكومة اللاورقية "الأرشفة الإلكترونية"
  ٣. مشروع إعادة تصميم بوابة نظام معلومات الطالب الإلكترونية
  ٤. مشروع تحديث خدمات بوابة جامعة الكويت الإلكترونية
  ٥. مشروع نظام إدارة الموارد البشرية
- **مشاريع تخدم المجتمع:** جاءت هذه المشاريع إيماناً من جامعة الكويت بأهمية دورها التوعوي في المجتمعات، وعددها أربعة مشاريع وهي:
  ١. مشروع إتاحة الفرصة للمواطنين بتنمية قدراتهم المهنية والعلمية والثقافية
  ٢. مشروع مكافحة انتشار المخدرات والمنشطات في المجتمع
  ٣. مشروع نبذ أفكار التطرف والغلو
  ٤. مشروع رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والارتقاء بهم علمياً وفكرياً واجتماعياً
- **مشاريع الأبحاث:** أولت جامعة الكويت البحث العلمي اهتماماً بالغاً وذلك من خلال إطلاقها لمشاريع هدفت من خلالها لتطوير منظومة البحث العلمي في الجامعة وتبني الباحثين وتشجيعهم، وعدد هذه المشاريع ثمانية ونذكر منها:
  ١. مشروع تعزيز البنية التحتية للبحث العلمي
  ٢. مشروع تطوير قاعدة متميزة من الباحثين بجامعة الكويت
  ٣. مشروع تفعيل علاقات الشراكة البحثية والتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي محلياً وعالمياً
  ٤. مشروع تشجيع المشاريع ذات الأولوية البحثية
  ٥. مشروع توظيف مخرجات البحث العلمي والاستفادة منها وتسويقها
- **مشاريع الطلبة:** حرصت الجامعة على إطلاق مشاريع تتعلق بالطالب الجامعي كونه يمثل محور اهتمام الجامعة، ونذكر منها:
  ١. مشروع توجيه منظومة التعليم نحو إعداد جيل قادر على الإسهام في تحقيق أولويات التنمية
  ٢. مشروع دعم الأنشطة الطلابية
  ٣. مشروع تشجيع الإبداع الفني والأدبي ونشر الثقافة في المجتمع

٤. مشروع تحقيق تمكين الشباب الكويتي

- **مشاريع الهيئة الإدارية:** اهتمت جامعة الكويت بتأهيل الكوادر الإدارية لديها وإعدادهم بهدف إيجاد كوادر ذات مهارات قيادية متميزة، وذلك من خلال إطلاق مشروع "بناء وتأهيل المهارات القيادية"
- **المشاريع الإنشائية:** من أبرز المشاريع الإنشائية التي نفذتها الجامعة هو مشروع "مدينة صباح السالم الجامعية"، وهو أكبر مشروع أكاديمي على مستوى الدولة، ويتفرع من هذا المشروع ١٣ مشروع فرعي، بالإضافة لمشاريع انشائية أخرى هدفت لتطوير المواقع الحالية للجامعة منها "مشروع تنفيذ مواقف السيارات وفصول دراسية" و "مشروع تنفيذ مبنى كلية الآداب"

## جهود دولة الكويت في تحسين الأداء الجامعي

من واقع الاهتمام البالغ الذي أولته دولة الكويت بجودة التعليم الجامعي قامت بإنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بموجب مرسوم أميري رقم 417 صدر في عام ٢٠١٠ وذلك بهدف تحسين مستوى برامج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وتحديد البرامج والجامعات المعتمدة في الدول الأخرى من خلال عمليات التقييم المستمر لتلك المؤسسات وبرامجها وفقا لمعايير هيئات الاعتماد العالمية. ويعمل الجهاز في ضوء رؤيته التي ترتكز على الارتقاء بمخرجات التعليم العالي على اختلاف روافدها المحلية والدولية وذلك من خلال رسالته في قيادة عملية تجويد التعليم العالي في الكويت وتقييم مستواه النوعي وضمان فعاليته عن طريق التعاون مع المؤسسات التعليمية في الكويت، وتطبيق مؤشرات الأداء المؤسسي عليها بهدف ضمان استمرارية جودة التعليم بها. ولذلك فإن الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة يهدف لتزويد سوق العمل بمدخلات غير تقليدية على قدر عالٍ من الكفاءة من خلال المحافظة على جودة التعليم لتعزيز القدرة التنافسية لدولة الكويت عالميا. ويترجم الجهاز رؤيته ورسالته من خلال تحقيقه لأهدافه التي تتلخص في التالي (الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة، ٢٠١٠):

١. تطوير معايير وآليات لقياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفي البرامج التخصصية بما يتفق مع المعايير العالمية ويتناسب مع طبيعة دولة الكويت
٢. مساعدة مؤسسات التعليم العالي في تطوير آليات الجودة، وتوفير دورات وورش تدريبية عن الجودة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي
٣. فحص مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في دولة الكويت، وإجراء الاعتماد المؤسسي الدوري لها وفق المعايير العالمية
٤. تحري مستوى الجودة في البرامج التخصصية والتعاون مع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية للإفادة بنوعيتها ومنحها الاعتماد البرامجي
٥. وضع معايير لاعتماد مؤسسات التعليم العالي خارج الكويت من خلال التقييم المستمر لها وللبرامج التي تقدمها
٦. تحديد مؤسسات التعليم العالي خارج الكويت المستوفية لمعايير الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة
٧. وضع قواعد بيانات تتعلق بفعالية التعليم وكيفية قياس جودته، والممارسات الناجحة المتعلقة بكفاءة الأداء المؤسسي والبرامجي، وتقييم مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي في الكويت لها
٨. تنظيم مؤتمرات وندوات محلية، واستضافة مؤتمرات إقليمية وعالمية، حول ضمان الجودة في التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي

## واقع ترتيب جامعة الكويت في تصنيف التايمز (THE) العالمي

تسعى جامعة الكويت كغيرها من الجامعات على مستوى العالم إلى المنافسة في التصنيفات العالمية والحصول على مراكز متقدمة، وأصبحت تضع ضمن سياساتها وخططها الاستراتيجية دخول المنافسة في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال اهتمامها بتحقيق متطلبات مؤسسات التصنيف ومعاييرها بهدف تحسين مركزها في هذه التصنيفات ورفع مكانتها الدولية.

وبتتبع موقع جامعة الكويت في تصنيف التايمز للخمسة أعوام الماضية نجد أنها مستمرة بالانخفاض في الترتيب، وفي عام ٢٠٢١ حصل لها انخفاض كبير مقارنة مع باقي السنوات، مما يثير التساؤلات عن أسباب هذا التأخر، ومدى فعالية الجهود التي تبذلها الجامعة في تحسين جودتها والتقدم في التصنيف، ويبين الجدول رقم (٢) ترتيب جامعة الكويت في تصنيف مجلة التايمز خلال الفترة من عام (٢٠١٨) إلى عام (٢٠٢٢) في ضوء النتائج الواردة على الموقع الإلكتروني للتصنيف:

**الجدول (٢)**

**ترتيب جامعة الكويت في تصنيف التايمز خلال الفترة من عام ٢٠١٨ إلى عام ٢٠٢٢**

| م | العام | ترتيب جامعة الكويت |
|---|---|---|
| 1 | 2018 | 601-800 |
| 2 | 2019 | 801-1000 |
| 3 | 2020 | 801-1000 |
| 4 | 2021 | 1001+ |
| 5 | 2022 | 801-1000 |

Source: The Times Higher Education World University Ranking (2022). Retrieved 11 January 2022, from: https://www.timeshighereducation.com

ونظراً للدور المحوري لجامعة الكويت في خطط التنمية وكون مخرجاتها هي مدخلات لسوق العمل، والتحديات العالمية والتطورات الهائلة المحيطة، وبسبب تأخر تصنيف جامعة الكويت على المستوى العالمي، وكون مركز جامعة الكويت لا يرضي الطموحات ولا يزال دون المأمول، جاءت هذه الدراسة لتقديم دليل إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) أسوة بالجامعات الريادية التي استطاعت أن تحصد مراكز متقدمة في جميع التصنيفات العالمية.

## أسباب تأخر ترتيب جامعة الكويت في التصنيفات العالمية

يتضح من خلال عرض ترتيب جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز تراجع مكانتها واستمرار تأخرها وانخفاض موقعها في الترتيب، وهناك أسباب تحول دون تقدمها وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيف، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى تنوع الأسباب التي تؤدي لتراجع الجامعات في التصنيفات العالمية، ومنها دراسة أماني شعبان (2017) التي صنفت فيها أسباب تراجع الجامعات في التصنيفات العالمية إلى عدة أسباب، منها أسباب تتعلق بنقاط ضعف في الجامعة نفسها، وأسباب أخرى تتعلق بطبيعة التصنيفات ومؤشراتها التي لا تتناسب مع طبيعة كثير من الجامعات. وبالنسبة لجامعة الكويت فقد تعددت الأسباب التي حالت دون حصولها على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية، ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب بشكل عام على النحو الآتي:

١. التوسع في أعداد الطلبة بشكل يفوق الطاقة الاستيعابية، أدى إلى صعوبة إيجاد موازنة بين التوسع الكمي والجودة النوعية للبرامج والمخرجات التعليمية

٢. تضخم عدد الطلبة في التخصصات الإنسانية على حساب التخصصات العلمية أدى إلى اختلال التوازن بين التخصصات النظرية والعلمية وبالتالي تكدس أعداد الخريجين

بدرجة تفوق حاجة سوق العمل، وهذا عكس ما يحدث في الجامعات المتقدمة التي تربط مخرجات التعليم بخطط دولها الاقتصادية والتنموية

٣. غياب الاستراتيجية الواضحة لبرامج وخطط التعليم العالي أدى لبقاء البرامج التعليمية في وضع لا يواكب التغيرات في المجتمع ومتطلبات سوق العمل

٤. عدم وجود برامج دكتوراه في عدد كبير من التخصصات في الجامعة يضعف فرص تقدمها في التصنيفات كون برامج الدكتوراه من أهم المؤشرات على فاعلية الجامعات والمؤسسات الأكاديمية

٥. ضعف الإنفاق على البحث العلمي وعدم وجود استراتيجية واضحة له أدى إلى تدني مستوى البحوث ومن أسباب ذلك الفساد المالي وهيمنة قيادات مترهلة لا تشجع التطور وتهميش الكفاءات العلمية

٦. عدم استقلال الجامعة إدارياً وماليا وعلمياً كونها تخضع لسياسات الدولة وحكوماتها، فتعيين الرئيس يتم من قبل وزير التعليم العالي، ويقوم الرئيس بتعيين العمداء بناء على توجهاتهم دون اعتبار لعامل الكفاءة مما يضعف أداء الجامعة

٧. المركزية المالية والإدارية المعمول بها في الجامعة تؤدي إلى تغييب الحريات الأكاديمية في التأليف والترجمة والنشر وهذا ما يفصل الأساتذة عن مهمتهم العلمية في الإنتاج العلمي (وطفة، ٢٠٢٠)

ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت لتأخر الجامعة في التصنيفات العالمية؛ بالتدخلات السياسية المتكررة في سياسات الجامعة، خصوصا في اختيار وتعيين القيادات، وافتقارها للإدارة القادرة على انتشالها من الوضع الحالي والتحول بها إلى مستويات عليا من الجودة والريادة.

## الدراسات السابقة

بمراجعة الأدب النظري يلاحظ بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التصنيفات العالمية، إذ هدفت دراسة علي (Ali, 2015) إلى دراسة وتحليل مختلف التصنيفات العالمية التي تشارك في ترتيب الجامعات في جميع أنحاء العالم، ولا سيما أعلى ثلاث جامعات في الهند من خلال مؤشرات تايمز للتعليم العالي المطبقة والمنهجية المتبعة في ترتيبها، وتركز الدراسة على تقييم جامعة أليغاره الإسلامية لدور مكتبتها في تحقيق المركز الثاني في البلاد، كما أجريت مقارنة بين الأداء من حيث المؤشرات الخمس وقوة الجامعات وضعفها وفقا لصحيفة التايمز للتعليم العالي، وتبين نتائج الدراسة أن جامعة البنجاب قد صنفت في المرتبة الأولى من خلال الحصول على المرتبة ٣٨ في ترتيب جامعات آسيا للتعليم العالي ٢٠١٥، تليها جامعة أليغاره الإسلامية في المرتبة الثانية من خلال الحصول على المركز ٩٠، وجامعة جواهر لال نهرو في المرتبة الثالثة بين الجامعات الهندية من خلال الحصول على المرتبة ٩٦ في القائمة. وفي ٢٠١٤-٢٠١٥، تحسنت درجة الاستشهاد التي حققها اتحاد المغرب العربي٢٨.٦٩٪ عن السنة السابقة، وهي أيضا أعلى نسبة نمو بين أعلى الجامعات الهندية. إن نسبة الاستشهادات التي حققتها شركة PU في ٨٤.٤ هي الأعلى بين كل الجامعات الهندية الكبرى في ٢٠١٤-٢٠١٥ ؛ غير أنه انخفض بنسبة ٠.٣٥ في المائة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٤. وخلال نفس الفترة، أظهرت نتائج الاستشهاد التي حققتها شركة JNU أيضا انخفاضا بنسبة ٢.٢٧٪.

وهدفت دراسة شويكينديك (Schwekendiek, 2015) إلى تحسين سمعة التعليم العالي في كوريا وألمانيا في التصنيفات العالمية للجامعات في جميع أنحاء العالم، وقد أدخلت إصلاحات كبرى بهدف تمويل البحث، بالإضافة لذلك اختارت ألمانيا تقديم جامعات النخبة والأساتذة المبتدئين، وقد أظهرت النتائج التي قدمها التصنيف الدولي للجامعات كيو إس (QS) أن ترتيب الجامعات الألمانية لم يتحسن خلال الفترة الملاحظة، وربما يرجع السبب أن ألمانيا تفتقر إلى نظام

الترويج لترقية أعضاء هيئة التدريس الذين ينشرون الأبحاث، والذي يمتد في الفترة من التخرج إلى أن يصبح الخريج عضو هيئة تدريس ويشغل منصب أكاديمي. وعلى العكس من ذلك، فقد نفذت كوريا عددا من الإصلاحات السريعة مثل مناهج اللغة الإنجليزية الإلزامية، والأساتذة الأجانب، وتخصيص حصة للطلبة الأجانب في الجامعات الكورية، والتي أدتٍ جميعها إلى اهتمام الحكومة الكورية بالنشر، وجعلت النشر في المجلات المحكمة المعترف بها عالميا إجباريا، وقد حسنت بشكل كبير من مخرجات الأبحاث في كوريا وأسهمت نوعا ما في تقدمها الملحوظ في تصنيف كيو إس (QS) العالمي.

وأجرت وفاء عون وآخرون (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى المقارنة بين التعليم العالي السعودي والكندي، وتقديم مقترحات تطويرية لجامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز لتحسين ترتيبها في قوائم تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي وتصنيف ويبومتريكس في ضوء التجربة الكندية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي الذي يعتمد على الجمع المتأني الدقيق للسجلات والوثائق المتعلقة بالموضوع ثم تحليل محتوياتها بهدف استنتاج أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث، بالإضافة للمنهج الوصفي المقارن الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظاهرة ويبرز أوجه الشبه والاختلاف بين ظاهرتين أو أكثر، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعتين السعوديتين تتفوق على نظيرتها الكندية في معيار الدخل الصناعي ونسبة أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس بينما تتأخر في باقي المعايير.

وأجرى عاشور (Ashour, 2019) دراسة تهدف إلى تقليل الهدر في مخرجات البحث العلمي العربية إلى الحد الأدنى وتحسين الاستفادة من هذه المخرجات، مما سيؤثر إيجابا على درجة ترتيب الجامعات العربية في التصنيف العالمي. والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو: أسلوب التحليل الكمي، النظرية الإحصائية البارامترية، واختبار الفرضيات واختبار t. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: أن نقاط الضعف في الجامعات العربية تتركز في قلة الأبحاث العلمية المنشورة في قواعد البيانات المعتمدة في التصنيف العالمي للجامعات، وإن عدد الأبحاث العالمية المنشورة وعدد الاقتباسات مقارنة بعدد الأكاديميين يؤثر بشكل كبير ومباشر على درجة وترتيب الجامعات العربية عند مقارنتها بالجامعات العالمية، ويجب إعادة تأهيل المجلات العربية لضمان إدراجها في قاعدة بيانات سكوبوس Scopus.

فيما هدفت دراسة طارق (٢٠٢٠) إلى تشخيص مكانة الجامعات العربية ضمن أشهر التصنيفات العالمية للجامعات، ورصد معوقات حصول الجامعات العربية على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية، واقتراح نموذج لتحسين أداء الجامعات العربية في هذه التصنيفات العالمية، ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج لتطوير أداء الجامعات العربية في التصنيفات العالمية.

وأجرت فاتنة الشريف (Alsharif, 2020) دراسة هدفت إلى تقويم واقع ترتيب جامعة الكويت في التصنيفات العالمية مقارنة بالجامعات العربية والعالمية، وتستند الدراسة إلى نهج تحليلي وصفي وتصحيحي، ويمكن من خلالها دراسة التصنيفات العالمية للجامعات ومعاييرها، ومن ثم دراسة وتحديد موقع جامعة الكويت وترتيبها في هذه التصنيفات مقارنة مع نظيراتها من الجامعات العربية، وسوف ينصب تركيز هذه الدراسة على أهم التصنيفات العالمية المرتبطة بالجامعات العربية، والتركيز على وجه التحديد على أنظمة التصنيف الأربع: تصنيف شنغهاي، وتصنيف QS، وتصنيف التايمز، وتصنيف ويبوماتريكس، وأظهرت النتائج تراجع جامعة الكويت أو تغيبها عن هذه التصنيفات العالمية، وبناء عليها أوصت باتباع آليات عملية تسهم في تغيير وتطوير تصنيف جامعة الكويت وذلك بالعمل على تنفيذ معايير التصنيفات العالمية مع توفر الإرادة والرغبة الصادقة وزيادة التمويل.

ودراسة خافيير فيدال وكامينو فيريرا (Vidal & Ferreira, 2020) التي هدفت إلى تحديد خصائص التصنيفات العالمية التي تسبب ضغوطا على الجامعات، وتحليل استراتيجيات العمل الممكنة التي يمكن تنفيذها في السياق الحقيقي للتصنيفات الجامعية الرئيسية الثلاثة شنغهاي (ARWU) والتايمز (THE) و (QS)، وتقترح العواقب على ما يسمى بالجامعات العالمية

وغيرها (التي تمثل 95٪ من المجموع). وعلى الرغم من وجود جدل عن معايير نظم ترتيب الجامعات، فإن العديد من الجامعات تضع استراتيجيات تهدف إلى التكيف مع هذه المعايير والمؤشرات وتحسين مواقفها. وتستند هذه الدراسة على منهج نظري ومنهجي من خلال تحليل المحتوى الاستقرائي للبحوث السابقة المتعلقة بالتصنيفات العالمية في المجال الجامعي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه ينبغي ألا تكون التصنيفات العالمية للجامعات مصدرا للمعلومات للنظر في نوعية الجامعات، لأن ذلك يمكن أن يؤثر سلبا في تطوير سياسات متوسطة وطويلة الأجل في التعليم العالي وفي الجامعات نفسها. وينبغي للجامعات أن تركز على مهمتها وأن تقدم معلومات صحيحة وموثوقة لجميع أصحاب المصلحة عن مستوى تحقيق أهدافها.

وأجرى حمدان (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى اقتراح تصور إداري لتحسين ترتيب الجامعات الأردنية العامة وفق التصنيف العالمي للجامعات QS في ضوء تجربة الجامعات الكندية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التطويري، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) في الجامعات الأردنية العامة لتحسين ترتيبها في هذا التصنيف في ضوء تجربة الجامعات الكندية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الجامعات الأردنية العامة لتحسين ترتيبها في التصنيف العالمي (QS) تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي والجامعة، وبناء على ذلك قام الباحث ببناء التصور الإداري المقترح.

## التعقيب على الدراسات السابقة

بالتمعن في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية يلاحظ أنها تناولت العديد من الموضوعات المتعلقة بالتصنيفات العالمية للجامعات ومعايير هذه التصنيفات لتحديد ترتيب الجامعات في قوائم التصنيف التي تصدرها سنويا، وقدم بعضها آليات تساعد في تحسين ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية، وتناول بعضها مؤشرات التقييم التي تعتمد عليها التصنيفات العالمية للجامعات: تصنيف التايمز وQS وغيرهما، ومعظم هذه الدراسات تعتمد على تحليل البيانات المتعلقة بالجامعات لسنوات معينة لقياسها بالمؤشرات، وقد أظهرت هذه الدراسات المعايير التي يستخدمها كل تصنيف والمؤشرات التي تقيس أداء الجامعات بناء عليها من خلال تحديد الأوزان لكل مؤشر وبالتالي إعطاء كل جامعة مجموع كلي يحدد موقعها وترتيبها في التصنيف، أما هذه الدراسة فتتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التصنيفات العالمية ومنهجية تصنيف التايمز (THE) ومعاييره ومؤشراته مع محاولة بناء دليل إداري لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE).

وبعد مراجعة هذه الدراسات تتفق دراسة (حمدان، ٢٠٢١) مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعة، وتتفق دراسة كل من (Vidal & Ferreira, 2020) و(Ali, 2015) و(Alsharif, 2020) و(Ashour, 2019) باتباع منهجية تحليلية للبيانات، ولكن اختلفت هذه الدراسات باختيار عينة الدراسة فمنها من يحلل محتوى البحوث السابقة المتعلقة بالتصنيفات العالمية في المجال الجامعي كدارسة كل من (Vidal & Ferreira, 2020) و (طارق، ٢٠٢٠) ، في حين أن دراسة (Ali, 2015) قامت بتحليل مختلف التصنيفات العالمية التي تشارك في ترتيب الجامعات في جميع أنحاء العالم، من خلال مقارنة أداء أعلى ثلاث جامعات في الهند، ودراسة (Ashour, 2019) اعتمدت على مقارنة نتائج مؤشرات أفضل الجامعات العالمية والعربية وتحديد نقاط الضعف من خلال اعتماد أفضل الجامعات كقيمة مرجعية صالحة للجامعات العربية.

وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات بأنها من الدراسات الحديثة وتعد الأولى من نوعها محلياً -على حد علم الباحثة- إذ لا يوجد دراسات تناولت بناء دليل إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE).

## المنهجية والإجراءات

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التطويري باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وفي ضوء ذلك تم بناء دليل إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)، ولخصوصية هذا النوع من الدراسات تم إجراء الدراسة وفق المراحل الآتية:

**المرحلة الأولى: الخلفية النظرية**

تم في هذه المرحلة مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وجمع المعلومات النظرية المتعلقة به، من خلال الاطلاع على ما كتب عنها في المؤلفات والدراسات العربية والأجنبية.

**المرحلة الثانية: فرز الأسس التي يرتكز عليها تقديم دليل إداري مقترح**

في هذه المرحلة تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الدليل الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)، من خلال الاعتماد على ما ورد من معلومات في المرحلة السابقة، وتحديد المجالات التي يتكون منها.

**المرحلة الثالثة: جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة**

في هذه المرحلة تم وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها والمعالجات الإحصائية اللازمة، وذلك على النحو الآتي:

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وهم (نواب مدير الجامعة، وعمداء الكليات، والعمداء المساعدين، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) والبالغ عددهم وفقاً لإحصاءات قسم الإحصاء والدراسات الاستراتيجية في جامعة الكويت (١٢٢) قائداً أكاديميا للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) من جميع الكليات في الجامعة وعددها (١٦) كلية.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) قائداً أكاديمياً في جامعة الكويت تم اختيارهم بطريقة الطبقية العشوائية بالرجوع للجداول الإحصائية. ويوضح الجدول (٣) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية):

**الجدول (٣)**

**توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات**

| م | المتغير | المستوى | العدد | الكلي |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الجنس | ذكر | 76 | 102 |
| | | أنثى | 26 | |
| 2 | المركز الوظيفي | نائب مدير | 5 | 102 |
| | | عميد | 13 | |
| | | عميد مساعد | 27 | |
| | | رئيس قسم أكاديمي | 57 | |
| 3 | الرتبة الأكاديمية | استاذ | 44 | 102 |
| | | استاذ مشارك | 50 | |
| | | استاذ مساعد | 8 | |

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وتكونت من استبانة تكشف عن واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف، استنادا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة حويحي والسهيمي (٢٠١٩) بعنوان "آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية"، ودراسة زعبي (٢٠١٩) "بعنوان درجة تحقيق

الجامعات الأردنية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: الصعوبات والحلول المقترحة"، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (51) فقرة موزعة على سبعة محاور، وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: سياسة القبول
المحور الثاني: البحث العلمي
المحور الثالث: التعليم والتعلم
المحور الرابع: البعد الدولي
المحور الخامس: جودة الخريجين
المحور السادس: الاعتمادات الأكاديمية
المحور السابع: المسؤولية المجتمعية

وتم استخدام المقياس الخماسي لقياس الفقرات المطورة، كما يوضحها الشكل الآتي:

| الفقرات | الواقع | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | عالية جدا | عالية | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جدا |

## صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخراج صدق المحتوى (Content Validity) إذ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، لتعرف درجة انتماء الفقرات للمحاور والصياغة اللغوية المناسبة، وتم اجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات، فتم حذف أربع فقرات ونقل بعض الفقرات إلى مجالات أخرى، فأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (٤٧) فقرة.

## ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات الاستبانة، وتم استخراج قيمة معاملات الثبات لكل مجال من المجالات كالآتي:

الجدول (٤)
قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

| م | المجال | عدد الفقرات | الواقع | المأمول |
|---|---|---|---|---|
| 1 | سياسة القبول | 8 | 0.81 | 0.84 |
| 2 | البحث العلمي | 7 | 0.83 | 0.86 |
| 3 | التعليم والتعلم | 9 | 0.86 | 0.89 |
| 4 | البعد الدولي | 8 | 0.86 | 0.92 |
| 5 | جودة الخريجين | 4 | 0.78 | 0.88 |
| 6 | الاعتمادات الأكاديمية | 4 | 0.90 | 0.87 |
| 7 | المسؤولية المجتمعية | 7 | 0.92 | 0.93 |

يوضح الجدول (٤) قيم معاملات الثبات إذ تراوحت المعاملات بين (0.78) في الحد الأدنى و (0.93) في الحد الأعلى، وهي قيم مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وتدل على أن هناك اتساقا داخليا مناسبا لكل المجالات.

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة على النحو الآتي:

**للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لكل فقرة وكل مجال وكل الأداة.

**للإجابة عن السؤال الثاني: ما الدليل الإداري المناسب لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)؟**

تم استخراج فاعلية الفقرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (pearson) للارتباط بين الفقرة والمجال والفقرة وكل الأداة.

**للإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟**

تم عرض الدليل المقترح على عدد من الخبراء والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعات الأردنية وعددهم (12) لبيان آرائهم وملاحظاتهم على درجة ملاءمته وواقعيته وشموليته وقابليته للتنفيذ.

وقد تم تقسيم مستويات المقاييس إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع. وقد تم احتساب كل مستوى من هذه المستويات الثلاث وفق المعادلة التالية:

الحد الأعلى للإجابة – الحد الأدنى للإجابة مقسوم على عدد الفئات المختارة.

5-1 / 3 = 1.33

وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض 1 + 1.33 = 2.33 فأقل
- المستوى المتوسط 2.34 + 1.33= 3.67
- المستوى المرتفع 3.68 فأكثر.

**المرحلة الرابعة: مرحلة الدليل الإداري المقترح**

بناء على نتائج الدراسة الميدانية، تم اقتراح دليل إداري لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) اعتمادا على الأدب النظري ذي العلاقة، وبنائه على شكل خطوات متسلسلة.

**المرحلة الخامسة: تحكيم الدليل الإداري المقترح**

تم عرض الدليل على عدد من الخبراء والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعات الأردنية وعددهم (١٢) لبيان آرائهم وملاحظاتهم على درجة ملاءمته وواقعيته وشموليته وقابليته للتنفيذ.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، ومناقشة هذه النتائج وذلك على النحو الآتي:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي ينص على: ما واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة التوفر لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) في جامعة الكويت لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. والجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازليا:

**الجدول (٥)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| م | المجالات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | التعليم والتعلم | 1 | 3.26 | .65 | متوسطة |
| 5 | جودة الخريجين | 2 | 3.19 | .67 | متوسطة |
| 2 | البحث العلمي | 3 | 3.15 | .75 | متوسطة |
| 6 | الاعتمادات الأكاديمية | 4 | 2.98 | .99 | متوسطة |
| 4 | البعد الدولي | 5 | 2.84 | .74 | متوسطة |
| 1 | سياسة القبول | 6 | 2.74 | .69 | متوسطة |
| 7 | المسؤولية المجتمعية | 7 | 2.70 | .79 | متوسطة |
| واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) | | | 2.97 | .60 | متوسطة |

يلاحظ في الجدول (٥) أن واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.97) والانحراف معياري (.60)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسّطات الحسابيّة بين (2.70–3.26)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التعليم والتعلم" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (.65)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "جودة الخريجين" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (.67)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "سياسة القبول" بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (.69)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "المسؤولية المجتمعية" بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (.79).

**مجال التعليم والتعلم:**

أظهرت النتائج بأن مجال التعليم والتعلم جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (.65)، مما يعكس تحديات متعددة تواجه هذا المجال. وقد يفسر ذلك بزيادة العبء التدريسي على أعضاء هيئة التدريس، والذي يمكن أن يُعزى إلى نقص توظيف كوادر أكاديمية كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية. كما يُحتمل أن تؤدي الأعباء الإدارية الموكلة إلى أعضاء هيئة التدريس إلى تقليل التركيز على مهامهم الأساسية في التعليم والتعلم. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب نظام مساءلة فعال لضمان جودة الأداء قد يؤدي إلى تفاوت في مستويات الالتزام بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر سلبا على جودة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عون وآخرون (٢٠١٧)

**مجال جودة الخريجين:**

أظهرت النتائج بأن مجال جودة الخريجين جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (.67)، مما يشير إلى تحديات مرتبطة بجاهزية الخريجين للانخراط في سوق العمل. وقد يعزى ذلك إلى غياب قنوات اتصال فعّالة بين الجامعة وسوق العمل، مما يحد من قدرة الجامعة على تلبية متطلبات السوق من خلال تطوير المناهج والمهارات. كما أن عدم وجود مركز مخصص للخريجين في الجامعة يُعنى بتأهيلهم وتطوير مهاراتهم المهنية قد يُضعف فرصهم في التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، هذا المركز يمكن أن يلعب دورا حيويا في تعزيز العلاقة مع المؤسسات المحلية لتقييم أداء الخريجين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتوجيه البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات السوق. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة حمدان (٢٠٢١)، مما يعزز أهمية تفعيل دور الجامعة في بناء جسور تعاون قوية مع سوق العمل لضمان جودة مخرجاتها الأكاديمية.

**البحث العلمي:**

أظهرت النتائج أن مجال البحث العلمي جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (.75)، مما يعكس تحديات تواجه تطوير هذا المجال داخل الجامعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود سياسة واضحة ومستقرة للبحث العلمي تضمن تحفيز الباحثين وتقديم الدعم اللازم لهم. كما أن غياب رصد ميزانيات سنوية كافية يُعد عائقا أمام تنفيذ البحوث العلمية بشكل فعال، إضافة إلى ذلك، فإن نقص التسهيلات الداعمة مثل مراكز التحليل الإحصائي وخدمات التدقيق اللغوي والنحوي يؤثر سلبا على جودة وكفاءة البحوث. علاوة على ذلك، يُلاحظ إغفال الاهتمام بالنشر العلمي والترجمة، وهي عوامل ضرورية لنشر المعرفة وتعزيز سمعة الجامعة أكاديميا على المستويين الإقليمي والدولي. كما أن عدم عقد شراكات بحثية مع القطاعات المختلفة يُضعف فرص توجيه البحوث نحو حل مشكلات واقعية وتطبيقية، مما يقلل من تأثيرها وقيمتها العملية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من شويكيندیك(Schwekendiek, 2015) ، عاشور(Ashour, 2019) ، وطارق (٢٠٢٠)، مما يبرز أهمية تبني سياسات شاملة ومستدامة لتطوير البحث العلمي وتعزيز الشراكات مع مختلف القطاعات لتحقيق التكامل بين البحث الأكاديمي واحتياجات المجتمع.

**مجالات الاعتمادات الأكاديمية، البعد الدولي، سياسة القبول، المسؤولية المجتمعية:**

أظهرت النتائج أن مجالات الاعتمادات الأكاديمية، البعد الدولي، سياسة القبول، والمسؤولية المجتمعية جاءت في المراتب الأخيرة من حيث ترتيبها، محققة درجة توافر متوسطة. ويعكس هذا الترتيب وجود تحديات وفرص كبيرة للتحسين في هذه الجوانب. فيما يتعلق بالاعتمادات الأكاديمية قد يكون السبب هو غياب استراتيجيات واضحة ومستمرة لضمان الامتثال لمعايير الجودة العالمية، أو نقص الموارد المخصصة لتحقيق ذلك. أما البعد الدولي فقد يشير إلى قلة المبادرات لتعزيز التبادل الأكاديمي مع الجامعات العالمية، وضعف الاستراتيجيات لجذب الطلاب والباحثين الدوليين. وبالنسبة لسياسة القبول قد تعكس النتيجة عدم توافق المعايير الحالية مع احتياجات الجامعة أو المجتمع مثل التركيز على استقطاب الطلبة ذوي المهارات الخاصة أو الموهوبين. وفيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية يمكن تفسير ذلك بضعف التكامل بين أنشطة الجامعة واحتياجات المجتمع المحلي وقلة البرامج الموجهة لتعزيز دور الجامعة كفاعل مجتمعي. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة حمدان (٢٠٢١) ودراسة شويكيندیك(Schwekendiek, 2015) ، مما يؤكد أهمية تطوير استراتيجيات شاملة لتحسين الأداء في هذه المجالات وتعزيز دور الجامعة في تحقيق معايير الجودة والانفتاح الدولي وخدمة المجتمع.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي ينص على: ما الدليل الإداري المناسب لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)؟**

تم استخراج فاعلية الفقرات من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة وكل من المجال التابعة له وأداة الدراسة ككل، وأظهرت النتائج أن الفقرات ذات فاعلية مناسبة، إذ كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، والجدول (6) يبين ذلك:

**الجدول (٦)**

**معاملات ارتباطات بيرسون لتقديرات القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت على فقرات مقياس واقع تطبيق جامعة الكويت لمعايير التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) لتحسين ترتيبها والتقدم في التصنيف**

| م | المجالات | معامل الارتباط بين الفقرة والمجال | معامل الارتباط بين الفقرة والمقياس الكلي |
|---|---|---|---|
| 1 | سياسة القبول | (0.55-0.80) | (0.40- 0.71) |
| 2 | البحث العلمي | (0.66-0.82) | (0.54 - 0.72) |
| 3 | التعليم والتعلم | (0.68-0.80) | ( 0.54-0.77) |
| 4 | البعد الدولي | (0.70-0.86) | (0.61-0.80) |
| 5 | جودة الخريجين | (0.81 -0.91) | (0.66-0.71) |
| 6 | الاعتمادات الأكاديمية | (0.80 - 0.88) | (0.51-0.72) |
| 7 | المسؤولية المجتمعية | (0.77 - 0.89) | (0.57 - 0.77) |

يتضح في الجدول (٦) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لتقديرات القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت على فقرات جميع المجالات وتقديراتهم على المجال ككل قد تراوحت بين (0.55-0.91)، وتعد جميع الفقرات ذات فاعلية مناسبة، إذ ان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وقيم معاملات ارتباط بيرسون لتقديرات القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت على فقرات جميع المجالات وتقديراتهم على المقياس ككل تراوحت بين (0.40-0.80) وتعد جميع الفقرات ذات فاعلية مناسبة، إذ ان جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) فهي تُظهر عمومًا أيضًا وجود ارتباط إيجابي بين تقديرات القادة الأكاديميين لفقرات المجالات الفردية وتقديراتهم للمقياس الكلي، وهذا يعكس الاعتراف بأن التحسين والتطوير في جميع المجالات المرتبطة بالتصنيف العالمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين المركز العام للجامعة في التصنيف العالمي.

ويمكن تفسير التوجه الإيجابي في معاملات الارتباط بأنه يعكس قناعة القيادات الأكاديمية بأن تطبيق معايير التصنيف العالمي يمثل فرصة حقيقية لتعزيز الجامعة بشكل شامل وزيادة قدرتها التنافسية عالميًا. هذا التوجه الإيجابي قد يسهم في تعزيز الالتزام بتطبيق تلك المعايير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الجامعي في مختلف المجالات الأكاديمية التي تؤثر في التصنيف العالمي، مثل جودة البحث العلمي ورفع مستوى التدريس وجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من مختلف أنحاء العالم. ويتفق ذلك مع دراسة حمدان (٢٠٢١) التي هدفت إلى تحسين ترتيب الجامعات الأردنية وفق التصنيف العالمي (QS) وتعزيز قدرتها التنافسية، دراسة حمدان أظهرت أن هناك توجهًا إيجابيًا بين القيادات الأكاديمية نحو تطبيق معايير التصنيف العالمي لرفع ترتيب الجامعات الأردنية حيث يُنظر إلى الالتزام بهذه المعايير كفرصة لتحسين الأداء الجامعي وتعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية، وكذلك مع دراسة طارق (٢٠٢٠) التي تناولت تشخيص مكانة الجامعات العربية في التصنيفات العالمية، وسعت إلى اقتراح نموذج لتحسين أدائها. فقد هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات التصنيف ووضع استراتيجيات تطويرية لتحسين تصنيف الجامعات العربية على الصعيد العالمي، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تطبيق المعايير العالمية واعتبارها فرصة لتعزيز تنافسية الجامعات، كذلك تتوافق الأفكار مع دراسة فاتنة الشريف (Alsharif, 2020) التي أوصت باتباع آليات عملية تسهم في تحسين

ترتيب جامعة الكويت من خلال تطبيق معايير التصنيفات العالمية مثل هذه التوصيات تعكس توجهًا إيجابيًا نحو الاستفادة من التصنيفات لتطوير الجامعات وزيادة تنافسيتها.

**وفي ضوء نتائج السؤالين السابقين الأول والثاني، وفي ضوء مراجعة الأدب النظري المرتبط بتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)، قامت الباحثة ببناء دليل إداري لتحسين مركز جامعة الكويت في هذا التصنيف وذلك على النحو الآتي:**

**تمهيد:**

في ضوء ما تمخض عنه الأدب النظري للدراسة، والدراسات السابقة عن أنظمة التصنيفات العالمية للجامعات بشكل عام، ودورها في تحسين السمعة الأكاديمية للجامعات وتحقيق التنافسية في سوق التعليم العالي بشكل خاص، وأيضا ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية عن واقع مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE) والذي جاء بمستوى متوسط، الأمر الذي يستدعي تبني إطارا للجودة في الأداء لتحسين ترتيب جامعة الكويت عالميا، وقد تم بناء دليل إداري لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE).

**اسم الدليل الإداري المقترح:**

دليل "الجوهرة المري" لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE).

**تعريف الدليل:**

يعرف بأنه إطار فكري من القواعد والتوجيهات الإرشادية تم تطويرها بهدف مساعدة القيادات الأكاديمية على التعامل مع الوضع القائم والارتقاء بالأداء وذلك من خلال اتباع مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تم التوصل إليها والتي تهدف لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE)

**أهداف الدليل الإداري المقترح:**

يهدف الدليل إلى تحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE)، كما يسعى إلى تحقيق ما يأتي:

- إعطاء توجيهات قد تسهم في تحسين مركز جامعة الكويت والحصول على ترتيب متقدم في تصنيف التايمز والتصنيفات العالمية الأخرى لغرض الارتقاء بمستوى السمعة الأكاديمية والبحثية للجامعة
- توجيه الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة إنتاجيته وتوجيهه لحل المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي
- رفع مستوى جودة الخريجين الذين يتم ضخهم سنوياً لسوق العمل من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة ونشطة بين الجامعة وسوق العمل
- التركيز على حل مشكلة التنوع في الجامعة وإضفاء البعد الدولي سواء أكان على المستوى الطلابي أم مستوى أعضاء هيئة التدريس أم المستوى البحثي من خلال تفعيل عمليات التبادل الطلابي والأكاديمي وإقامة الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية المتقدمة
- تبصير القيادات التربوية وصانعي القرار في وزارة التعليم العالي والجهاز المركزي للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة بأهمية الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية بوصفها تسويق للتعليم العالي في كافة دول العالم المتقدمة
- توظيف تجارب وخبرات الجامعات الرائدة عالميا والحاصلة على مراكز متقدمة في التصنيفات والاستفادة منها في بناء استراتيجية لتطوير مستوى جامعة الكويت لتكون وجهة عالمية للدراسة

**منطلقات الدليل الإداري المقترح:**

يعتمد الدليل المقترح على عددٍ من المنطلقات، والتي أظهرتها نتائج الدراسة وهي على النحو الآتي:

١. في ضوء خطة التنمية الوطنية المنبثقة عن تصور أمير دولة الكويت الراحل الشيخ صباح الأحمد الصباح لرؤية دولة الكويت ٢٠٣٥ "كويتٍ جديدة" والتي أحد أهم ركائزها هو تحويل دولة الكويت إلى مركز اقليمي رائد ثقافياً

٢. استشعاراً بأهمية تميز وجودة التعليم الجامعي كون الجامعات هي المصدر الذي يغذي سوق العمل بالكوادر المؤهلة والذي من شأنه أن يسهم في التنمية المجتمعية الشاملة

٣. التوجه العام لغالبية دول العالم نحو تبني وتطبيق معايير ومؤشرات تصنيف الجامعات والذي بدوره يعطي ميزة تنافسية للجامعات

٤. واقع مركز جامعة الكويت في التصنيفات العالمية والذي يشير إلى تدني ترتيبها ويحتم ضرورة تطوير مستويات الأداء بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة

٥. معالجة نقاط الضعف في جامعة الكويت من خلال انتهاج الأسلوب العلمي الذي يهدف لرفع الكفاءة الداخلية والخارجية لها

**مصادر بناء الدليل الإداري المقترح:**

تم بناء الدليل من المصادر الآتية:

- الأدب النظري للدراسة إذ تضمن الموضوعات الآتية: التصنيفات العالمية للجامعات فلسفتها والمعايير والمؤشرات التي تستند عليها، جودة التعليم الجامعي، والتعليم العالي في دولة الكويت ممثلا بجامعة الكويت، وواقع دولة الكويت في تصنيف التايمز، وأسباب تأخر ترتيبها في التصنيفات العالمية.
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التصنيفات العالمية للجامعات وتحسين ترتيب الجامعات فيها
- نتائج الدراسة الميدانية الحالية التي أظهرت أن هناك حاجة لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE)

**الفئات المستهدفة من الدليل الإداري المقترح:**

يؤمل أن يستفيد من هذا الدليل المقترح القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت لاستخدامه كمرجع لتحسين تصنيف الجامعة في التصنيفات العالمية، كذلك إدارة التخطيط والتنسيق والبحوث وإدارة التطوير الإداري والتدريب في وزارة التعليم العالي بصفتها الجهات المسؤولة عن رسم سياسات التعليم العالي، والجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة لاستخدامه في تقييم الجامعات، بالإضافة إلى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والجامعات الخاصة المحلية، والباحثين وطلبة الدراسات العليا.

**عناصر الدليل الإداري المقترح:**

يتكون الدليل الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE) من المحاور والمعايير التي يركز عليها تصنيف التايمز، وهي على النحو الآتي: سياسة القبول، البحث العلمي، التعليم والتعلم، البعد الدولي، جودة الخريجين، الاعتمادات الأكاديمية، المسؤولية المجتمعية.

**متطلبات نجاح تطبيق الدليل المقترح:**

لتطبيق الدليل المقترح يجب توفير عدة متطلبات أساسية، أهمها وجود قيادات أكاديمية فاعلة وداعمة لديها اقتناع تام بالدور المطلوب منها لتحسين الأداء والتقدم في التصنيف، وتصميم خطة استراتيجية متكاملة لتحسين مركز الجامعة والارتقاء بها في التصنيف والعمل بناءً عليها، وتوفير الموارد المالية اللازمة لدعم رؤى التحسين والتطوير، توفير الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ البرامج والخطط الموضوعة بنجاح وفاعلية، بالإضافة لتصميم أدوات قياس

وتقويم متكاملة لمتابعة سير برامج التحسين، والتقويم المستمر لعمليات وممارسات تطبيق الدليل.

**آليات تنفيذ الدليل المقترح:**

- رغبة إدارة الجامعة بتحسين مركز الجامعة في التصنيف وتبني الدليل المقترح وتكليف القيادات الأكاديمية فيها بعمليات التنفيذ
- تسخير الإمكانيات المادية والبشرية وتوفير المصادر اللازمة لتنفيذ الدليل المقترح
- تصميم خطة استراتيجية مناسبة لتنفيذ الدليل وتفريغ القائمين على تطبيقه
- توفير البرامج المساعدة في عملية التطبيق مثل: ورش عمل، دورات تدريبية، حلقات نقاشية لتوضيح الأهداف وآليات التطبيق

**معوقات تطبيق الدليل المقترح والحلول المقترحة للتغلب عليها:**

قد يواجه تطبيق الدليل المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE) مجموعة من الصعوبات، والتي تحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لمواجهتها، وتتمثل في الآتي:

- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات في الجامعة وإدارات التعليم العالي **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال نشر ثقافة التحسين وأثر التقدم في التصنيفات العالمية على سمعة الجامعة عن طريق المؤتمرات والندوات والنشرات
- محدودية الميزانية الخاصة بالتطوير والتحسين في الجامعة مما يشكل صعوبة في تطبيق الدليل المقترح **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال توفير ميزانية خاصة لعمليات التطوير والتحسين وذلك بعرض الدليل على القطاعات والمؤسسات المختلفة في الدولة المهتمة بتطوير التعليم لتقديم الدعم المالي اللازم لتطبيق الدليل
- كثرة الأعباء التي تقع على عاتق القيادات في الجامعة وتوزع جهودهم بين العديد من المهام واللجان التي يشرفون عليها **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال زيادة عدد القيادات المساندة لتولي مهمات الإشراف على اللجان وتخفيف الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق القياديين
- نقص المهارات والخبرة لدى بعض القائمين على تطبيق الدليل المقترح **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** البرامج التدريبية المعدة للقائمين على تطبيق الدليل

بناء على ما سبق، ولتحقيق أهداف الدليل، قامت الباحثة ببناء الدليل الإداري والذي يتضمن مجموعة خطوات متسلسلة يمكن تطبيقها لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE)، والجدول (٧) يبين ذلك:

## الجدول (٧)

## إجراءات الدليل الإداري لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)

| المجال | التسلسل | آليات التنفيذ |
|---|---|---|
| سياسة القبول | 1 | وضع اختبار قدرات صادق وثابت في المواد التخصصية يستهدف الطلبة المتميزين علميا |
| | 2 | إنشاء مجلس أعلى للتعليم يشرف على وضع سياسات التعليم، للحد من التدخل السياسي بحيث يكون القبول وفقا للطاقة الاستيعابية، وتقليل عدد الطلبة المقبولين خاصة في التخصصات الإنسانية |
| | 3 | ربط القبول بالجامعة باحتياجات سوق العمل بالمجتمع |
| | 4 | تصميم اختبارات قبول تراعي المهارات المختلفة والاستفادة من الاختبارات العالمية المقننة مثل TOFEL و GRE |
| | 5 | التواصل مع المنظمات الدولية المختلفة التي تنظم الملتقيات وتزويدها بمعلومات عن الجامعة |
| | 6 | فتح باب القبول للطلبة الدوليين المتميزين برسوم رمزية مناسبة |
| | 7 | تصميم برامج حديثة للدراسات العليا ومواءمتها مع حاجة سوق العمل |
| | 8 | تطوير سياسات قبول تستهدف قياس المعارف والمهارات البحثية |
| البحث العلمي | 1 | تسهيل وتسريع إجراءات تقييم وتمويل البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس |
| | 2 | إنشاء صندوق لدعم البحث العلمي وفتح المجال للتمويل الخارجي، وزيادة ميزانية البحث العلمي تدريجيا بنسبة معينة سنويا |
| | 3 | مراجعة ضوابط ومعايير التفرغ العلمي ومنح إجازات تفرغ علمي لمراكز بحثية متقدمة مدفوعة بضعف الأجر وشاملة لكافة التكاليف والنشر |
| | 4 | تعديل اللوائح لتشمل تشجيع الاتفاقيات البحثية بين الجامعة والقطاعات المختلفة |
| | 5 | إلزام جميع الكليات بإصدار مجلة علمية واحدة على الأقل |
| | 6 | توظيف باحثين متميزين لزيادة النشر في المجلات العالمية المحكمة، وإنشاء مركز للنشر الدولي لتقديم الدعم للباحثين، وتشجيع حركة الترجمة |
| | 7 | إنشاء مركز أو عمادة تعنى بتبني مشاريع الابتكار والإشراف على تنفيذها |
| التعليم والتعلم | 1 | تعويض نقص أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية من خلال الانتداب أو استقطاب أساتذة أجانب متميزين |
| | 2 | تخفيف العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس بحيث يكون ضمن إطار العبء المحدد في التعليمات وعدم تحميله أعباء تدريس إضافية |
| | 3 | تطوير البنية التكنولوجية وتفعيل التعليم المدمج في الجامعة |
| | 4 | تنظيم دورات تدريبية وورش عمل إجبارية لأعضاء هيئة التدريس في طرق التدريس واستخدام التكنولوجيا في التعليم |
| | 5 | توفير مكتبات غنية بالمراجع ومجهزة بشبكة انترنت عالية السرعة تتيح الوصول إلى المكتبات الافتراضية وقواعد البيانات العالمية |
| | 6 | الاستعانة بمكتب استشاري متخصص لتوظيف أساتذة متميزين أكاديميا من خريجي الجامعات المرموقة |
| | 7 | استحداث بعثات متميزة بمكافأت عالية لمن يحصل على قبول في الجامعات الرائدة |
| | 8 | تطوير سياسة قبول تركز على جذب الطلبة الموهوبين |
| | 9 | عمل استطلاعات دورية مع المسؤولين في سوق العمل المحلي للتعرف إلى المهارات التي يحتاجها سوق العمل |
| البعد الدولي | 1 | استحداث برامج باللغة الإنجليزية خصوصا على مستوى الدراسات العليا للتخصصات التي تدرس باللغة العربية |
| | 2 | حل مشكلة الطاقة الاستيعابية لأعضاء هيئة التدريس التي هي سبب قلة الطلبة الدوليين وزيادة المنح الدراسية وبرامج التبادل مع الجامعات |
| | 3 | تفعيل برامج التبادل الطلابي مع الجامعات المتميزة في كلا الاتجاهين |
| | 4 | تطوير سياسة التفرغ العلمي من خلال عمل اتفاقيات تعاون مع المجلات العالمية المحكمة وابتعاث أعضاء هيئة التدريس للعمل فيها |
| | 5 | تشجيع وتمويل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات دولية وإقليمية عالية الجودة وربطها بالترقية |

| | | |
|---|---|---|
| | 6 | نشر إنجازات أعضاء هيئة التدريس الدولية المشتركة في وسائل الإعلام الدولية والمحلية وفي أروقة القسم العلمي وداخل الجامعة وخارجها |
| | 7 | تفعيل منصب الاستاذ الزائر وفتح المجال لتوظيف أساتذة متميزين أكاديميا من خلال تقديم مميزات كعقود طويلة الأجل والحوافز المادية المجزية وتسهيل الإجراءات |
| | 8 | إنشاء برامج بحثية وأكاديمية دولية مشتركة بين الجامعة وجامعات رائدة |
| جودة الخريجين | 1 | عقد اجتماعات دورية سنوية مع المسؤولين ومديري الموارد البشرية في سوق العمل لتعرف حاجة سوق العمل من الكوادر البشرية |
| | 2 | وضع خطة للتوظيف تتضمن تنظيم ورش عمل لتأهيل وإعداد الخريجين وإقامة معارض وظيفية لتشبيكهم مع القطاعات المختلفة لسوق العمل |
| | 3 | استحداث مساقات إجبارية لتنمية مهارات البحث العلمي والتفكير الناقد لدى الطلبة في كافة التخصصات |
| | 4 | استحداث مكتب للخريجين يكون من ضمن مسؤولياته التواصل النشط مع سوق العمل وتسويق احتياجاته من الوظائف من خلال تنظيم معارض وظيفية |
| الاعتمادات الأكاديمية | 1 | مخاطبة الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة لتفعيل دوره في اعتماد البرامج الأكاديمية في الجامعة بناء على المعايير والمؤشرات الخاصة به |
| | 2 | التواصل مع هيئات ضمان جودة دولية لتقييم البرامج الأكاديمية في الجامعة واعتمادها وفق المعايير والمؤشرات الدولية |
| | 3 | إتباع سياسات حديثة في ضمان جودة البرامج الأكاديمية مثل التقييم الذاتي والتقييم من قبل الأقران والتقييم من قبل خبراء خارجيين |
| | 4 | توقيع اتفاقيات مع هيئات دولية متخصصة في قياس الجودة لتقييم البرامج الأكاديمية بشكل دوري وفق المعايير والمؤشرات العالمية |
| المسؤولية المجتمعية | 1 | استحداث وحدة إدارية لخدمة المجتمع المحلي تعنى بتعرف احتياجات المجتمع من خلال عمل استبيانات أو عقد اجتماعات دورية مع قطاعات المجتمع المختلفة |
| | 2 | عقد شراكات بحثية بين الكليات المتخصصة والقطاعات المختلفة في المجتمع لعمل الدراسات التخصصية |
| | 3 | إقامة معارض وبازارات يتم من خلالها عرض وتنفيذ مشاريع الطلبة من أعمال يدوية وأفكار مبتكرة |
| | 4 | تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بحيث يدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة الداعمة للابتكار من خلال استحداث عمادة للابتكار تتبنى الطلبة الموهوبين وتتكفل بتنفيذ مشاريعهم وأفكارهم التي تخدم المجتمع |
| | 5 | إنشاء مراكز بحثية بالتعاون مع الشركات النفطية المحلية والصناعية وغيرها ودعم وتمويل الأبحاث الإجرائية التي تدعم القضايا الاقتصادية والاجتماعية المهمة |
| | 6 | إيجاد قنوات تعاون استراتيجي ومستدام مع المؤسسات الرئيسية في المجتمع الدولي للمشاركة في تقديم إنجازات علمية تخدم المجتمع الدولي |
| | 7 | عقد لقاءات سنوية اجتماعية لخريجي الجامعة أصحاب المشاريع الناجحة وإشراكهم بأنشطة الجامعة واطلاعهم على مشاريعها |

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي ينص على: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE) من وجهة نظر الخبراء؟ ومناقشتها**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج درجة الملاءمة من خلال عرض الدليل الإداري المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين وعددهم (12) لتحديد درجة ملاءمته. تم اختيار الخبراء من تخصصات متعددة ذات صلة بمجالات تحسين الأداء الجامعي والتصنيفات العالمية. شملت التخصصات (**التعليم العالي والجودة الأكاديمية**، **التصنيفات العالمية ومؤشرات الأداء**، **التخطيط الاستراتيجي المؤسسي**). تم اختيارهم بناءً على المعايير التالية:

١. **الخبرة الأكاديمية والمهنية** :أن يكون لديهم خبرة كافية في مجالاتهم التخصصية.

٢. **الإسهامات البحثية** :أن يكونوا قد نشروا أبحاثاً في مجالات تحسين الأداء الجامعي أو التصنيفات الأكاديمية.

٣. **العمل مع مؤسسات تعليمية مرموقة** :أن يكونوا قد شاركوا في تطوير أو تقييم خطط استراتيجية لتحسين ترتيب الجامعات.

٤. **التنوع في الخبرات**: تم اختيار الخبراء من داخل جامعة الكويت وخارجها لتوفير وجهات نظر متعددة وشمولية.

٥. **التوصيات الشخصية** :تم اختيار بعض الخبراء بناءً على توصيات من جهات أكاديمية موثوقة.

وبعد عرض الدليل الإداري المقترح، قدم الخبراء ملاحظاتهم وتعديلاتهم، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. **إضافة مؤشرات أداء تفصيلية**: اقترح الخبراء تضمين مؤشرات قياس أداء محددة لكل نشاط في الدليل.

٢. **تعزيز البعد الدولي**: أكد الخبراء أهمية إدراج استراتيجيات لتعزيز الشراكات الأكاديمية الدولية وزيادة التبادل الطلابي والأكاديمي.

٣. **تحفيز البحث العلمي** :أوصى الخبراء بزيادة التركيز على دعم النشر العلمي في المجلات المرموقة وتعزيز الترجمة والنشر المشترك.

٤. **الاهتمام بالموارد المالية والبشرية**: اقترحوا تحسين إدارة الموارد المالية وتخصيص ميزانيات واضحة لتطوير الأداء في المجالات المستهدفة.

٥. **توضيح آليات التنفيذ**: تم التأكيد على ضرورة توضيح الخطوات التنفيذية للدليل وربطها بمؤشرات الأداء المعتمدة في تصنيف (THE).

وبناءً على هذه الملاحظات والمقترحات، تم تعديل الدليل ليصبح أكثر شمولاً ودقة، مما يعزز من إمكانية اعتماده كإطار عمل لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE).

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصى بما يلي:

- تطوير سياسة القبول في الجامعة لتشتمل على سياسة لجذب الطلبة الموهوبين ذوي المهارات الخاصة الذين يسهمون في تأسيس المشاريع الناجحة وإيجاد فرص العمل الوظيفية لمجتمعاتهم.
- طرح برامج أكاديمية جديدة باللغة الإنجليزية للتخصصات التي تدرس باللغة العربية تواكب متطلبات العصر واحتياجات القطاعات المختلفة في المجتمع، بهدف جذب الطلبة الدوليين من كافة دول العالم.
- نشر ثقافة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العام ومؤسسات التعليم العالي لتنمية المهارات البحثية وإعداد وتأهيل الطلبة لمرحلة الدراسات العليا
- تبني الدليل المقترح وتطبيقه من قبل جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والجامعات الخاصة المحلية لتحسين مستويات الأداء وتبوء مراكز متقدمة في تصنيف التايمز (THE).

## المراجع


١- الإدارة المركزية للإحصاء (٢٠٢٠). إحصاءات التعليم، تم الاسترجاع بتاريخ 4/11/2021، متوفر على الرابط: https://www.csb.gov.kw

٢- جامعة الكويت (٢٠١٨). حول جامعة الكويت، تم الاسترجاع بتاريخ 4/11/2021، متوفر على الرابط: http://kuweb.ku.edu.kw/ku

٣- الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة (٢٠١٠) . تم الاسترجاع بتاريخ 4/11/2021، متوفر على الرابط: https://nbaq.edu.kw

٤- حمدان، موسى (٢٠٢١). **تصور إداري مقترح لتحسين ترتيب الجامعات الأردنية العامة وفق التصنيف العالمي للجامعات QS في ضوء تجربة الجامعات الكندية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٥- حويحي، محمد والسهيمي، خضران (٢٠١٩). آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية**، 30(2)، 33-1.

٦- الرشيدي، فواز والسرحان، خالد (2020). دليل إداري تربوي مقترح لتطبيق مبادئ اقتصاد المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 16(4)، 503-489.

٧- الرويلي، نواف (2017). مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 10(29)، 112-80.

٨- زعبي، مازن (2019). **درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: الصعوبات والحلول المقترحة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٩- شعبان، أماني (2017). آليات تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات: الجامعات المصرية والسعودية نموذجا، **مجلة مستقبل التربية العربية-المركز العربي للتعليم والتنمية**، 24(109)، 94-11.

١٠- طارق، فارس (2020). نموذج مقترح لتطوير أداء الجامعات العربية في التصنيفات العالمية، **مجلة الإدارة والقيادة الاسلامية**، 5(1)، 75-53.

١١- عون، وفاء والشهراني، نجاة والخضير، رنا وبن عنيق، عزيزة (2017). تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة 2030 (التجربة الكندية أنموذجاً)، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، 6(5)، 268-254.

١٢- كويت جديدة (2021). رؤية الكويت 2035، تم الاسترجاع بتاريخ 4/11/2021، متوفر على الرابط: https://www.newkuwait.gov.kw

١٣- محمود، خالد صلاح (2016). قراءة نقدية لأوضاع الجامعات العربية في التصنيفات العالمية، **مجلة نقد وتنوير للدراسات الإنسانية**، 2(4)، 161-127.

١٤- وطفة، علي(2020). **مستقبل التعليم العالي الخليجي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة: قراءة نقدية في إشكالية الصيرورة والمصير**. الكويت: مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية.

١٥- يونس، هاني (2015). الجامعات المصرية وتحديات التصنيفات العالمية: دراسة تحليلية نقدية في ضوء معايير تصنيف شنغهاي، **مجلة كلية التربية-جامعة كفر الشيخ**، 61-1.

16- Ali, A. (2015). The Times Higher Education Ranking of the Top Indian Universities: An Analytical Study, **Journal of Knowledge & Communication Management,** 5(2), 127- 146.
17- Alsharif, F. (2020). Kuwait University Ranking in the Light of the International Universities Ranking standards: An Analytical Evaluation Study, **Journal of Educational sciences**, 32(3), 627-648.
18- Ashour, M. (2019). Improve the Ranking of Arab Universities in the World Universities Rankings, **American Journal of Environmental and Resource Economics**, 4(3), 110-115.
19- Castro, D. & Folch, M. (2015). Trends of Higher Education Rankings, **The International Journal of Learning in Higher Education,** 21(3-4), 1-12.
20- Kobayashi, T. (2010). The University Ranking of Asahi Shimbun Publications, **Journal of International Higher Education**, Vol.3, No.4.
21- Schwekendiek, D. (2015). Recent changes in World University Rankings: an explorative study of Korea and Germany, **Asia Europe Journal**, 13(4), 361-377.
22- The Times Higher Education World University Ranking (2022). Retrieved 11 January 2022, from: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2021-methodology
23- Vidal, J. & Ferreira, C. (2020). Universities Under Pressure: The Impact of International University Rankings, **Journal of New Approaches in Educational Research**, 9(2), 181-193.

## الملحق (١)

## نموذج تحكيم التصور الإداري المقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE) استناداً إلى تجربة أعلى الجامعات تصنيفاً

### طلب تحكيم الإجراءات

**الاستاذ الدكتور/ة** ..... المحترم.

**السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.... وبعد،،،،**

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "**دليل إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي للجامعات تايمز (THE)**" ونظرا لما نعهده فيكم من معرفة واسعة وخبرة طويلة، وكفاءة مشهودة في مجال تخصصكم التربوي، فإنني أضع بين أيديكم هذ الدليل راجية تفضلكم بقراءته وتحكيمه وتقديم أي ملاحظات ترون أنها تسهم في تحسين هذا الدليل، من حيث: درجة ملاءمته، واقعيته، شموليته، قابليته للتنفيذ.

**شاكرة لكم جهودكم**

**الباحثة**

**د. الجوهرة المري**

**معلومات عن المحكم**

| | |
|---|---|
| اسم المحكم | |
| الرتبة الأكاديمية | |
| التخصص | |
| الجامعة | |

**التصور المقترح:**

**بناء على ما توصلت له الدراسة من نتائج، قامت الباحثة ببناء التصور المقترح الآتي، والذي تأمل تحكيمه من خلال النموذج الآتي وهو:**

| المجال | التصور (الهدف، الاجراء، المؤشر) | |
|---|---|---|
| المجال الأول: سياسة القبول | ١-تطبيق استراتيجية لاستقطاب أفضل الطلبة للدراسة في الجامعة | |
| | الهدف | تجويد المدخلات وتحسين نوعية الطلبة المقبولين في الجامعة |
| | الإجراء | وضع اختبار قدرات صادق وثابت في المواد التخصصية يستهدف الطلبة المتميزين علميا |
| | المؤشر | ارتفاع مستويات النجاح والتحصيل لدى الطلاب |
| | ٢-قبول الطلبة بأعداد تتناسب مع الطاقة الاستيعابية للأقسام العلمية | |
| | الهدف | تقليل الضغط الواقع على الأقسام العلمية الناتج من قبول الطلبة بأعداد كبيرة |
| | الإجراء | تقليل عدد الطلبة المقبولين خاصة في التخصصات الإنسانية |
| | المؤشر | تناسب أعداد الطلبة مع الطاقة الاستيعابية للكليات |
| | ٣-المواءمة بين أعداد الطلبة المقبولين وحاجات سوق العمل | |
| | الهدف | القضاء على البطالة وتغذية سوق العمل بالكوادر اللازمة |
| | الإجراء | حصر القبول في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل المحلي |
| | المؤشر | سرعة توظيف الخريجين وانخفاض معدلات البطالة |
| | ٤-تطبيق اختبارات قبول تنافسية لتحديد مستوى الطلبة المتقدمين للبرامج الأكاديمية | |
| | الهدف | تعرف مستويات أداء الطلبة وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم |
| | الإجراء | تصميم اختبارات قبول مناسبة لجميع التخصصات |
| | المؤشر | انخفاض نسبة التسرب الطلابي في التخصصات المختلفة |
| | ٥-المشاركة في الملتقيات الدولية للتسويق للبرامج الأكاديمية | |
| | الهدف | التسويق لجامعة الكويت كوجهة عالمية للدراسة |
| | الإجراء | التواصل مع المنظمات الدولية المختلفة التي تنظم الملتقيات وتزويدها بمعلومات عن الجامعة |
| | المؤشر | إقبال الطلبة الدوليين على التسجيل في البرامج الأكاديمية المختلفة |
| | ٦-تحديد رسوم دراسية تنافسية مناسبة تساعد في جذب الطلبة الدوليين المتميزين | |
| | الهدف | تحقيق التنوع واستقطاب الكفاءات من الطلبة ذوي المهارات الخاصة |
| | الإجراء | فتح باب القبول للطلبة الدوليين المتميزين برسوم رمزية مناسبة |
| | المؤشر | ارتفاع نسبة الطلبة الدوليين في الجامعة |
| | ٧-جذب الطلبة المحليين لمرحلة الدراسات العليا من خلال تقديم برامج حديثة تتماشى مع حاجات سوق العمل المحلي | |
| | الهدف | تشجيع الطلبة للإقبال على إكمال الدراسات العليا |
| | الإجراء | تصميم برامج حديثة للدراسات العليا ومواءمتها مع حاجة سوق العمل |
| | المؤشر | ارتفاع معدل الطلبة الملتحقين بالبرامج المختلفة للدراسات العليا |
| | ٨-استقطاب طلبة متميزين لبرامج الدراسات العليا من خلال استيفاء شروط القبول | |
| | الهدف | رفع مستوى جودة طلبة الدراسات العليا |
| | الإجراء | تطوير سياسات قبول تستهدف قياس المعارف والمهارات البحثية |
| | المؤشر | تعدد الفرص الوظيفية لخريجي الدراسات العليا في سوق العمل |

| | | |
|---|---|---|
| المجال الثاني: البحث العلمي | دعم مشاريع البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس | |
| | الهدف | زيادة الإنتاجية البحثية للجامعة |
| | الإجراء | تسهيل وتسريع إجراءات تقييم وتمويل البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس |
| | المؤشر | ارتفاع عدد الأبحاث المنشورة ونسبة الاستشهادات |
| | ٩-رصد ميزانية سنوية للبحث العلمي | |
| | الهدف | تنشيط البحث العلمي وتشجيع التنوع البحثي |
| | الإجراء | فتح المجال للتمويل الخارجي للبحث العلمي، وزيادة ميزانية البحث العلمي تدريجيا بنسبة معينة سنويا |
| | المؤشر | تحقيق جودة نوعية على مستوى البحث العلمي |
| | ١٠-منح أعضاء هيئة التدريس تفرغ كلي للقيام بالبحث العلمي | |
| | الهدف | تشجيع أعضاء هيئة التدريس وحثهم على البحث العلمي |
| | الإجراء | منح إجازات تفرغ علمي مدفوعة الأجر وشاملة لكافة التكاليف والنشر |
| | المؤشر | زيادة معدل النشر لأعضاء هيئة التدريس أثناء إجازات التفرغ العلمي |
| | ١١-عقد شراكات مع قطاعات مختلفة لدعم البحوث المتميزة | |
| | الهدف | تشجيع التعاون البحثي مع القطاعات المختلفة |
| | الإجراء | تعديل اللوائح لتشمل تشجيع الاتفاقيات البحثية بين الجامعة والقطاعات المختلفة |
| | المؤشر | إنتاج بحوث موجهه تدعم القضايا في القطاعات المختلفة |
| | ١. إصدار مجلة علمية واحدة على الأقل | |
| | الهدف | الاهتمام بمجال النشر العلمي وتسهيل مهمة الباحثين في النشر |
| | الإجراء | إلزام جميع الكليات بإصدار مجلة علمية واحدة على الأقل |
| | المؤشر | تنشيط النشر العلمي وإقبال الباحثين على النشر |
| | نشر أوراق عمل بحثية سنويا من قبل أعضاء هيئة التدريس في مجلات عالمية محكمة | |
| | الهدف | تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية |
| | الإجراء | توظيف باحثين متميزين لزيادة النشر في المجلات العالمية المحكمة |
| | المؤشر | ارتفاع أداء الجامعة في معيار البحث العلمي والنشر في التصنيفات العالمية |
| | تسجيل براءات اختراع سنويا لخدمة الإنسانية | |
| | الهدف | تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع |
| | الإجراء | إنشاء مركز أو عمادة تعنى بتبني مشاريع الابتكار والإشراف على تنفيذها |
| | المؤشر | تحول الجامعة لمركز إبداعي |

| | | |
|---|---|---|
| المجال الثالث: التعليم والتعلم | | تناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع مجموع أعداد الطلبة |
| | الهدف | تحقيق الجودة في مجال التدريس |
| | الإجراء | تعويض نقص أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية من خلال الانتداب أو تعيين أساتذة أجانب متميزين |
| | المؤشر | ارتفاع مستوى التحصيل لدى الطلاب |
| | | تناسب عدد ساعات المواد المطروحة مع العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس |
| | الهدف | تخفيف الضغط الواقع على أعضاء هيئة التدريس |
| | الإجراء | تحديد العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس وعدم تحميله أعباء تدريس إضافية |
| | المؤشر | جودة عملية التدريس وارتفاع التحصيل الطلابي |
| | | دمج التكنولوجيا الحديثة في التدريس من خلال تفعيل التعليم الإلكتروني |
| | الهدف | الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة |
| | الإجراء | تطوير البنية التكنولوجية وتفعيل التعليم المدمج في الجامعة |
| | المؤشر | توفير الوقت والجهد وتعويض نقص الكوادر التدريسية |
| | | استخدام أعضاء هيئة التدريس لأساليب تدريس حديثة |
| | الهدف | التنوع في طرق التدريس |
| | الإجراء | تنظيم دورات تدريبية وورش عمل إجبارية لأعضاء هيئة التدريس في طرق التدريس |
| | المؤشر | تعليم نوعي متميز |
| | | توفير مصادر للمعرفة يستفيد منها الطلبة في اكتساب المعرفة |
| | الهدف | مساعدة الباحثين وتسهيل الوصول للمعرفة |
| | الإجراء | توفير مكتبات غنية بالمراجع ومجهزة بشبكة انترنت عالية السرعة تتيح الوصول إلى المكتبات الافتراضية وقواعد البيانات العالمية |
| | المؤشر | سهولة الوصول للمعرفة والتعامل مع مصادرها |
| | | استقطاب أعضاء هيئة تدريس حاصلين على درجات علمية من جامعات مرموقة |
| | الهدف | رفع مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي للجامعة |
| | الإجراء | الاستعانة بمكتب استشاري متخصص لتوظيف أساتذة متميزين أكاديميا من خريجي الجامعات المرموقة |
| | المؤشر | تطور الأداء على المستويين الأكاديمي والبحثي |
| | | ابتعاث الطلبة المتميزين للجامعات الرائدة لاستكمال الدراسات العليا |
| | الهدف | الحصول على أعضاء هيئة تدريس من خريجي الجامعات المرموقة |
| | الإجراء | استحداث بعثات متميزة بمكافئات عالية لمن يحصل على قبول في الجامعات الرائدة |
| | المؤشر | ارتفاع نسبة المبتعثين للجامعات الرائدة |
| | | توفير برامج أكاديمية تستهدف الطلبة الموهوبين |
| | الهدف | استقطاب الطلبة الموهوبين ذوي المهارات الخاصة للدراسة في الجامعة |
| | الإجراء | تطوير سياسة قبول تركز على جذب الطلبة الموهوبين |
| | المؤشر | تسجيل براءات اختراع من قبل الطلبة |
| | | طرح تخصصات علمية حديثة تتناسب مع حاجات سوق العمل المحلي |
| | الهدف | تغذية سوق العمل بالمهارات التي يحتاجها |
| | الإجراء | عمل استطلاعات دورية مع المسؤولين في سوق العمل المحلي للتعرف على المهارات التي يحتاجها سوق العمل |
| | المؤشر | تقلص الفجوة بين مخرجات الجامعة وحاجة سوق العمل |

| | | |
|---|---|---|
| المجال الرابع: البعد الدولي | توفير فرص للدراسة باللغة الإنجليزية لاستقطاب الطلبة غير الناطقين باللغة العربية | |
| | الهدف | استقطاب الطلبة الأجانب وتحقيق التنوع |
| | الإجراء | استحداث برامج باللغة الإنجليزية خصوصا على مستوى الدراسات العليا |
| | المؤشر | زيادة نسبة الطلبة الأجانب |
| | استقطاب طلبة دوليين من مختلف أنحاء العالم وفقا للمؤشرات العالمية التي تتمثل بعدد الطلبة الدوليين إلى مجموع أعداد الطلبة | |
| | الهدف | تحقيق التنوع في الجنسيات والتقدم في التصنيف |
| | الإجراء | حل مشكلة الطاقة الاستيعابية لأعضاء هيئة التدريس التي هي سبب قلة الطلبة الدوليين وزيادة المنح الدراسية وبرامج التبادل مع الجامعات |
| | المؤشر | الحصول على مزيج متنوع من الطلبة في الجامعة |
| | التبادل الطلابي مع جامعات عالمية مرموقة | |
| | الهدف | تعرف ثقافات جديدة والاستفادة من خبرات الجامعات المرموقة |
| | الإجراء | تفعيل برامج التبادل الطلابي مع الجامعات المتميزة في كلا الاتجاهين |
| | المؤشر | تنوع الخبرات والمهارات المكتسبة |
| | مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس كمحررين أو أعضاء هيئات تحرير في مجلات علمية عالمية محكمة | |
| | الهدف | تطوير مستوى أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من خبرات المجلات العالمية في النشر والتحكيم |
| | الإجراء | تطوير سياسة التفرغ العلمي من خلال عمل اتفاقيات تعاون مع المجلات العالمية المحكمة وابتعاث أعضاء هيئة التدريس للعمل فيها |
| | المؤشر | تطور مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال النشر والتحكيم |
| | تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس سنويا في مؤتمرات علمية | |
| | الهدف | تطوير الخبرات وتسويق اسم الجامعة من خلال إقامة العلاقات والتعاون مع الجامعات الأخرى |
| | الإجراء | تشجيع وتمويل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات دولية وإقليمية عالية الجودة وربطها بالترقية |
| | المؤشر | حضور مكثف للمؤتمرات من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة |
| | دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس مع باحثين دوليين في نشر أبحاث دولية | |
| | الهدف | تنشيط البحث العلمي وإضفاء البعد الدولية عليه |
| | الإجراء | نشر إنجازات أعضاء هيئة التدريس الدولية المشتركة في وسائل الإعلام الدولية والمحلية وفي أروقة القسم العلمي وداخل الجامعة وخارجها |
| | المؤشر | ارتفاع نسبة التعاون البحثي الدولي وزيادة معدل النشر |
| | استقطاب أعضاء هيئة تدريس دوليين متميزين للعمل في الجامعة | |
| | الهدف | رفع المستوى الأكاديمي للجامعة وبث النشاط والحيوية من خلال التنوع |
| | الإجراء | تفعيل منصب الاستاذ الزائر وفتح المجال لتوظيف أساتذة متميزين أكاديميا من خلال تقديم مميزات كعقود طويلة الأجل والحوافز المادية المجزية |
| | المؤشر | تطوّر أداء الجامعة أكاديميا وبحثيا |
| | ابتعاث أعضاء هيئة التدريس لعمل أبحاث علمية في جامعات عالمية مرموقة | |
| | الهدف | صقل وتطوير المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس |
| | الإجراء | إنشاء برامج بحثية وأكاديمية دولية مشتركة بين الجامعة وجامعات رائدة |
| | المؤشر | تطور مستوى أداء الجامعة في البحث العلمي والنشر |

| | | |
|---|---|---|
| المجال الخامس: جودة الخريجين | تخريج كوادر بشرية ذات كفاءة تتناسب تخصصاتهم مع حاجة سوق العمل سنويا | |
| | الهدف | المواءمة بين مخرجات الجامعة وحاجة القطاعات المختلفة |
| | الإجراء | عقد اجتماعات دورية سنوية مع المسؤولين ومدراء الموارد البشرية في سوق العمل لتعرف حاجة سوق العمل من الكوادر البشرية |
| | المؤشر | حصول الخريجين على وظائف وفق تخصصاتهم بعد التخرج |
| | التحاق الخريجين بسوق العمل خلال السنتين الأولى من التخرج | |
| | الهدف | القضاء على البطالة وسد حاجة سوق العمل |
| | الإجراء | وضع خطة للتوظيف تتضمن تنظيم ورش عمل لتأهيل وإعداد الخريجين وإقامة معارض وظيفية لتشبيكهم مع القطاعات المختلفة لسوق العمل |
| | المؤشر | ملء شواغر سوق العمل المحلي |
| | امتلاك الخريجين لمهارات خاصة تمكنهم من الالتحاق ببرامج الدراسات العليا | |
| | الهدف | تأهيل الخريجين وإعدادهم للالتحاق ببرامج الدراسات العليا |
| | الإجراء | استحداث مساقات إجبارية لتنمية مهارات البحث العلمي والتفكير الناقد لدى الطلبة في كافة التخصصات |
| | المؤشر | قدرة طلبة الجامعة على اجتياز اختبارات القبول للدراسات العليا |
| | توفير فرص وظيفية للخريجين من خلال تنظيم المعارض الوظيفية بشكل دوري | |
| | الهدف | تأمين مستقبل الخريجين بوظائف تتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم |
| | الإجراء | استحداث عمادة للخريجين يكون من ضمن مسؤولياتها التواصل النشط مع سوق العمل وتسويق احتياجاته من الوظائف من خلال تنظيم معارض وظيفية |
| | المؤشر | سرعة التحاق الخريجين بوظائف بعد التخرج |
| المجال السادس: الاعتمادات الأكاديمية | حصول الكليات على الاعتماد الأكاديمي من هيئة اعتماد محلية | |
| | الهدف | تطوير مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة |
| | الإجراء | مخاطبة الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة لاعتماد البرامج الأكاديمية في الجامعة بناء على المعايير والمؤشرات الخاصة به |
| | المؤشر | قبول الخريجين في مؤسسات محلية مرموقة سواء على مستوى التعليم العالي أو سوق العمل |
| | الحصول على شهادات ضمان جودة دولية من هيئات اعتماد دولية | |
| | الهدف | تحقيق مستوى عالي من الجودة في البرامج الأكاديمية للجامعة |
| | الإجراء | التواصل مع هيئات ضمان جودة دولية لتقييم البرامج الأكاديمية في الجامعة واعتمادها وفق المعايير والمؤشرات الدولية |
| | المؤشر | قبول الخريجين في مؤسسات عالمية مرموقة سواء على مستوى التعليم العالي أو سوق العمل |
| | خضوع البرامج الأكاديمية لنظام جودة شامل | |
| | الهدف | المحافظة على مستوى الجودة للبرامج الأكاديمية |
| | الإجراء | إتباع سياسات حديثة في ضمان جودة البرامج الأكاديمية مثل التقييم الذاتي والتقييم من قبل الأقران والتقييم من قبل خبراء خارجيين |
| | المؤشر | التحسين والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية في الجامعة |
| | امتلاك شهادة ضمان جودة خارجية للبرامج الأكاديمية | |
| | الهدف | الارتقاء بالسمعة الأكاديمية للجامعة |
| | الإجراء | توقيع اتفاقيات مع هيئات دولية متخصصة في قياس الجودة لتقييم البرامج الأكاديمية بشكل دوري وفق المعايير والمؤشرات العالمية |
| | المؤشر | الاعتراف الدولي بمخرجات الجامعة |

| | | |
|---|---|---|
| المجال السابع: المسؤولية المجتمعية | | تحقيق إنجازات علمية تحقق التقدم والتطوير للمجتمع المحلي |
| | الهدف | الإسهام في تنمية المجتمع المحلي تحقيقا لوظيفة خدمة المجتمع |
| | الإجراء | استحداث وحدة إدارية لخدمة المجتمع المحلي تعنى بتعرف احتياجات المجتمع من خلال عمل استبيانات أو عقد اجتماعات دورية مع قطاعات المجتمع المختلفة |
| | المؤشر | تحقيق إنجازات علمية تخدم المجتمع المحلي |
| | | انجاز مشاريع بحثية من خلال الكليات المتخصصة في القطاعات المختلفة |
| | الهدف | تنشيط البحث العلمي في الجامعة وتطويعه لخدمة قطاعات المجتمع |
| | الإجراء | عقد شراكات بحثية بين الكليات المتخصصة والقطاعات المختلفة في المجتمع لعمل الدراسات التخصصية |
| | المؤشر | زيادة نسبة المشاريع البحثية بين الكليات في الجامعة وقطاعات المجتمع |
| | | تأهيل الخريجين لتأسيس مشاريع إنتاجية تسهم في النمو الاقتصادي للدولة |
| | الهدف | تشجيع الخريجين على الإسهام في التنمية الاقتصادية |
| | الإجراء | إقامة معارض وبازارات يتم من خلالها عرض وتنفيذ مشاريع الطلبة من أعمال يدوية وأفكار مبتكرة |
| | المؤشر | افتتاح الخريجين لمشاريع خاصة بعد التخرج |
| | | تشجيع المبدعين على الابتكار من خلال تنفيذ أفكارهم لخدمة المجتمع |
| | الهدف | تحقيق اقتصاد معرفي متنوع والإسهام في ازدهار المجتمع |
| | الإجراء | تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بحيث يدعم الخطة الاستراتيجية للجامعة الداعمة للابتكار من خلال استحداث عمادة للابتكار تتبنى الطلبة الموهوبين وتتكفل بتنفيذ مشاريعهم وأفكارهم التي تخدم المجتمع |
| | المؤشر | براءات الاختراع التي تخدم المجتمع |
| | | توفير مراكز بحثية تسهم في حل المشكلات الصعبة التي تواجه المجتمع |
| | الهدف | الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المجتمع |
| | الإجراء | إنشاء مراكز بحثية بالتعاون مع الشركات النفطية المحلية والصناعية وغيرها ودعم وتمويل الأبحاث الإجرائية التي تدعم القضايا الاقتصادية والاجتماعية المهمة |
| | المؤشر | إسهام الجامعة في معالجة قضايا محلية |
| | | الإسهام في تقديم إنجازات علمية تحقق الفائدة للمجتمع الدولي |
| | الهدف | تعميق مفهوم المسؤولية المجتمعية |
| | الإجراء | إيجاد قنوات تعاون استراتيجي ومستدام مع المؤسسات الرئيسية في المجتمع الدولي للمشاركة في تقديم إنجازات علمية تخدم المجتمع الدولي |
| | المؤشر | تكريم الجامعة من قبل مؤسسات المجتمع الدولي |
| | | تقديم الخريجين من مؤسسي المشاريع الناجحة التي تدر دخلا مرتفعا الدعم المادي للجامعة |
| | الهدف | تشجيع الخريجين أصحاب المشاريع على الإسهام في تمويل الجامعة |
| | الإجراء | عقد لقاءات سنوية اجتماعية لخريجي الجامعة أصحاب المشاريع الناجحة وإشراكهم بأنشطة الجامعة واطلاعهم على مشاريعها |
| | المؤشر | تعدد مصادر التمويل الخارجي للجامعة |

| مجال التحكيم / الدرجة | عالية | متوسطة | ضعيفة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|
| درجة ملاءمة التصور | | | | |
| درجة واقعية التصور | | | | |
| درجة شمولية التصور | | | | |
| درجة القابلية للتنفيذ | | | | |

## الملحق (٢)
## قائمة بأسماء محكمي الدليل الإداري المقترح

| م | اسم المحكم | الرتبة الأكاديمية | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أحمد بطاح | أستاذ | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 2 | بسام العمري | أستاذ | إدارة جامعات | الجامعة الأردنية |
| 3 | راتب السعود | أستاذ | قيادة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 4 | اخليف الطراونة | أستاذ | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 5 | محمد أمين القضاة | أستاذ | اصول تربية | الجامعة الأردنية |
| 6 | محمد الحراحشة | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة ال البيت |
| 7 | خالد السرحان | أستاذ | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 8 | سالم الهاجري | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة الكويت |
| 9 | أمل الصالح | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة الكويت |
| 10 | علي الأنصاري | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | جامعة الكويت |
| 11 | عايشة العازمي | أستاذ مساعد | قيادة تربوية | جامعة الكويت |
| 12 | منيرة العجمي | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | جامعة الكويت |