

## البحث الثالث :

” التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية  
في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع ”

## إعداد :

د/ عائشه إسماعيل العوضي

وزارة التربية والتعليم بالإمارات العربية المتحدة



## **" التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر رؤساء تلك الفروع "**

د/ عائشة العوضي

• المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف للتوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولآلية تطويرها، ولتوقعها قياساً بأنظمة الموارد البشرية العاملة في الدولة، ولتحديد توجهها: مركزي، محلي، أم مختلط، والعوقات التي تواجهها.

ووظفت طرق البحث النوعي لجمع، وتنظيم، وتحليل مقابلات مع رؤساء فروع (١١) جامعة معتمدة أكاديمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الدولة، وأظهرت النتائج أن أنماط إدارة الفروع مركزي- مختلط، مع مراعاة للبيئة المحلية في التدريس والتوظيف، ومتكاملة لمختلف مجالات عمل إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بتكييف مركزية إدارة الفرع لحساب المرونة محلياً، وإفتتاح الفرع على بعضها، وعلى الجامعات الخاصة، والحكومية في الدولة لتبادل الخبرات، وتطوير إدارات الموارد البشرية فيها لتنسجم مع بيئة دولة الإمارات، وتعاون الهيئات الحكومية الاتحادية، والمحلية المشرفة على التعليم العالي في تنظيم عمل الفرع لتحصل جميعها على الاعتماد الأكاديمي مما يضمن جودة التعليم الجامعي في الدولة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، فروع الجامعات العالمية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

**" The Future Trends for Human Resources Management in the International Branch Campuses in the UAE from the Presidents of these Branches Points of View "**

### **Abstract**

This study aimed at investigating the future trends of the human resources management in the International Branch Campuses (IBCs) in the UAE and the mechanism of developing these trends: central, local or both, and investigating the obstacles they face. Qualitative research methods were used to collect, organize and analyze the interviews made with heads of eleven branches, academically accredited by the Ministry of Higher Education in the state. The results of the study showed that the patterns of management used in the branches were central – (central and local), with regard to the local environment in instruction and employment, and integrated for the various aspects of human resources management. The study recommended modifying the central pattern in managing the branch for the sake of local flexibility, the openness and the cooperation between the branches. The public and private universities in the state should exchange experiences and should develop the human resources management system to be convenient for the UAE environment. In addition, the federal government and local agencies that supervise the higher education in the state should cooperate in organizing the work in the branches to get the academic accreditation that guarantees the quality of university education in the state. **Key words:** human resources management, (IBCs), UAE.

## • المقدمة :

إن الإدارة مجال دراسة ومجال ممارسة في آن واحد، والإدارة كعلم؛ يُعني الممارسة التي بدورها تنشأ فيها النظريات الإدارية وتنبور. وتمتد جذورها كعلم اجتماعي حديث ونام إلى أواخر القرن التاسع عشر، وأصبح لها فروع وتخصصات تُدرس في الجامعات في مختلف المستويات. وأهم مجالاتها العنصر البشري، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على الإنسان بوصفه هدف التنمية وأداتها، فهو رأس مال معرفي، وإنساني، ومجتمعي. وقد انتشرت مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ومنها الجامعات؛ بهدف تحقيق التفوق النوعي في مؤسسة بطبيعتها منتجة للمعرفة؛ من خلال إعداد نخبة من الأفراد ذوي معارف، وتدريب، ومهارات عالية المستوى، ومتعددة، ومتناغمة مع الوظائف.

لقد شهد التعليم عبر العالم ثورة كبيرة خلال الخمسين عاماً الماضية إذ انتقل من كونه مقتصرًا على نخب فكرية ليصبح مفتوحاً على قطاع أكبر من الطلبة؛ وصاحباً هذا التغير نقلة في نوعية ووظيفة الجامعات، فبعد التركيز على تطوير المهارات الفكرية الشخصية والبحث العلمي، بدأ يُنظر إلى الشهادات الجامعية على أنها روافع أساسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وأحد الأسباب الحيوية للرخاء الاقتصادي، ومما عظم هذا التغير وساندته اعتقاد أن المجتمع المتعلم لا غنى عنه في العالم المعولم واقتصاد المعرفة الذي يصاحبه (راندا، ٢٠١١).

ومن التحولات التي طرأت على التعليم العالي في العقدين الماضيين: تحوله من التوجه الإنساني الذي يُعنى بالتنمية الشخصية، والفكرية للفرد إلى التوجه الاقتصادي للدولة، وقد صاحب ذلك أو تسبب به تحول الاقتصاد إلى العالمية، والاتجاهات النيوليبرالية Neoliberalism في الاقتصاد؛ التي تُعلي من شأن القيمة الاقتصادية، بل تعمل على سلعة Commodification كل شيء، وفي ظل هذه الاتجاهات أصبح على التعليم العالي أن يُولد الثروة وليس المعرفة وحسب، أو يولد المعرفة التي تولد بدورها ثروة؛ أي الاقتصاد المعرفي (Atari, 2011).

وقد عملت هذه الاتجاهات على تحويل التعليم العالي إلى خدمة؛ أي سلعة غير مادية تُدرّ ربحاً، وحولته من "الخير العام" الذي يعود مردوده على المجتمع إلى "الخير الخاص" الذي يعود مردوده على الفرد، وحسب هذا المنطق؛ على الفرد أن يتحمل تكاليفه. وزاد الضغط على الحكومات لتوفير فرص دراسية لمن يرغب من خريجي المدارس الثانوية للدراسة في التعليم العالي، وهو الأمر الذي لا تستطيعه معظم الحكومات، مما أدى إلى ظهور الخصخصة استجابة لقوى العولمة، حيث أصبح التعليم العالي تجارة عالمية، ففي التسعينيات من القرن العشرين كانت الانماط الشائعة للتعليم العابر للحدود تشمل التعلم عن بعد وإيصال الدعم للشريك في برنامج التوأمة ❖، أو الامتياز (Atari, 2011).

وقد أخذت الخصخصة أشكالاً متعددة، من بينها: إنشاء الجامعات الخاصة وخصخصة الجامعات الحكومية، وإدارة الجامعات الحكومية بعقلية القطاع الخاص، والنمط المختلط؛ أي خصخصة بعض مرافق الجامعات الحكومية وفتح جامعات فروعاً لها في دول أخرى، أو استيراد دول فروعاً لتلك الجامعات. وقد أطلق البعض عليها ظاهرة "عالمية التعليم العالي المستورد"، وأضاف آخرون ظاهرة "عالمية التعليم العالي المستورد" Imported-Exported Internationalization of Higher Education (Buckner, 2011)، والاستخدام الأكثر شيوعاً في الأدبيات حالياً، هو "فروع الجامعات العالمية، أو الجامعات في الخارج" International Branch Campuses (IBCs), or Offshore Campuses (Lane & Kinser, 2011)؛ وذلك تمييزاً لها عن: التعلم عن بُعد والجامعات المختلطة، وبرامج التوأمة ❖.

وإذا كانت خصخصة التعليم العالي هي ظاهرة العقد الأخير من القرن العشرين التي تجاوزت مرحلة الميلاد والبناء إلى النضج، وترسخت حتى باتت توازي أو تزيد عدداً عن الجامعات الحكومية، فإن فروع الجامعات العالمية هي ظاهرة مطلع القرن الحادي والعشرين التي يتسارع إنشاؤها في أكثر من دولة وكما كانت دول شرق آسيا سباقة في الخصخصة فقد كانت سباقة في إقامة فروع الجامعات العالمية (Mok, 2009). وحسب المرصد العالمي للتعليم العالي (The Observatory on Borderless Higher Education, 2012) (OBHE)، فإن دول مجلس التعاون الخليجي، وبالأخص دولتي قطر والإمارات قد توسعتا في هذه الظاهرة.

ومن ملامح هذه الظاهرة أنها لا تزال حتى الآن في اتجاه "غرب-شرق"؛ أي أنها فروع لجامعات غربية (أمريكية، وأوروبية، وأسترالية) في دول آسيوية أو عربية، مما يستدعي لمواطني الدول المستقبلة هواجس الهيمنة الغربية والتهديد الثقافي، والفجوات في المنظومة القيمية بين خريجي هذه الجامعات والجامعات المحلية، إضافة إلى الفجوات في الدخل والمكانة بين النوعين من الخريجين لاحقاً، والشك في تقديم تعليم يرقى إلى التعليم في الجامعة الأم وفي المقابل للجامعات أيضاً هواجسها؛ فهي تخشى على سمعتها واستثماراتها (إن لم تكن ممولة من الدولة المضيفة)، كما تخشى على موظفيها، وهي تهتم بالمواءمة القانونية، والثقافية، والبيئية لعملها، فيما تحرص على عدم المساومة على معاييرها في الجامعة الأم (Lane & Kinser, 2011).

وضمن هذا التوجه شجعت دولة الإمارات الجامعات الشهيرة على إقامة فروع لها في الدولة، وفي إطار هذه السياسة أنشأت مؤسسات التعليم العالي فروعاً لها في المناطق الحرة لإمارتي دبي ورأس الخيمة، وهنا تكمن إحدى المشكلات لأن فلسفة المناطق الحرة عدم الخضوع للتدخل التنظيمي الحكومي، ومن ضمنه

إجراءات الاعتماد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاتحادية. قضية الخضوع لإجراءات الاعتماد هو قرار طوعي اختياري لكل مؤسسة على حدة لذلك قد تكون هناك مؤسسات تعليم عالي لا تستوفي معايير الاعتماد مع أن قضية الاعتماد ترتبط بضمان الجودة، ولذلك توجد طرق مختلفة تتبعها الجامعات لتقييم جودة الدرجات العلمية. وبالنسبة لأفرع الجامعات العالمية فإنها تتبع نظاما للجودة من خلال جعل الدرجات الجامعية التي تمنحها مطابقة لتلك التي تمنحها في الجامعات الأم، أو من خلال السعي للحصول على الاعتماد من مؤسسات وهيئات خارجية (Global Higher Education , 2013).

وتتراوح الجامعات الخاصة في دولة الإمارات بين جامعات تنشئ فروعها لها بالتعاون مع شريك محلي مثل: جامعة السوريون بالتعاون مع مجلس تعليم أبوظبي، أو عبر شركة محلية تسعى لإقامة برامج في مجالات ترى أن بها فجوات في السوق مثل: جامعة الغرير، أو عبر أفراد ناشطون في العمل الإنساني والعام، مثل: كلية دبي التي أنشأها التاجر جمعة الماجد. وهناك جامعات وكليات تم إنشاؤها من قبل إمارة بمفردها، أو أفراد من الأسر الحاكمة مثل جامعة الشارقة، والجامعة الأمريكية في الشارقة، والجامعة الأمريكية في رأس الخيمة، والأخيرة مختلفة عن جامعات الشركات، وقد يتوفر لها تمويل أكبر كما أنها أكثر حساسية للاحتياجات الاجتماعية للدولة من الجامعات التي يقيمها القطاع الخاص (أبراهيم، ٢٠١١).

ومن هنا أصبحت فروع الجامعات العالمية ميدانا للدراسات البحثية (Shams & Huisman, 2012; Wilkins & Huisman, 2012; Lane & Kinser, 2011) ولكن هذه الدراسات لا زالت محدودة حتى في الأدبيات الأجنبية، وغائبة عن الأدبيات العربية، وما كتب عن هذه الظاهرة في الدول العربية فهو باللغة الانجليزية (Mahani & Molki, 2011; Buckner, 2011)، أو لباحثين أجانب مترجما للغة العربية (راندال، ٢٠١١).

#### • مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن إنشاء فرع لجامعة في الخارج أمر مثير للاهتمام؛ لأنه قرار غير عادي فالجامعات عادة تتطور تدريجيا، كما أن القرار يتضمن الكثير من المجازفة؛ لأن الفشل لن يكون له انعكاسات مالية فقط، بل سيكون له انعكاسات سلبية على سمعة الجامعة الأم. إن الأمر لا يحتاج للرغبة وحسب؛ بل للعمل الشاق مثل تخصيص الأموال، وإدارة المدرسين، والإداريين، والطلبة، والمكان، والتعامل مع بيئة وثقافة وقوانين الدولة المضيفة، وإجراءات إدارية قد لا تكون أحيانا واضحة، وإذا لم يكن هناك وعي بذلك قد تجد هذه الفروع نفسها في صدام ثقافي، وتحت طائلة القانون وغضب الشارع (Cross -Border Education Research Team, 2011) (C-BERT) ، ومن هنا نحتاج لفهم التحديات الإدارية التي تواجهها هذه

الفروع، وبشكل خاص تحدي إدارة الموارد البشرية. وحاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

« ما التوجه المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات؟

« ما آلية تطوير نظام إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات؟

« ما موقع نظام إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة قياساً بأنظمة الموارد البشرية العاملة في الدولة؟ وما أبرز المعوقات التي تواجهها؟

وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، فقد أصبحت فروع الجامعات العالمية هي التجسيد الجديد للحراك الأكاديمي منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، والذي كان يتمثل سابقاً بارتحال طلبة العلم والعلماء والمعرفة، ومن ناحية أخرى تمثل هذه الفروع: المنظمات العابرة للحدود على الصعيد العالمي والشركات على الصعيد الاقتصادي، وفي كلا النوعين؛ كان على إدارة الموارد البشرية أن تصبح عالمية هي الأخرى، ونتيجة لحداثة الظاهرة فإنها تشكل أرضاً خصبة لم يطأها كثير من الباحثين، وهنا تكمن الأهمية النظرية للبحث، إذ تأمل الدراسة أن تتوصل إلى بيانات ونتائج تضيف لهذا الميدان، وتمهد الطريق لباحثين آخرين. أما الأهمية العملية للدراسة فتتمثل في توفير معلومات ميدانية تصلح أن تكون أساساً لقرارات متنورة سواء لصانع القرار الإماراتي، أو الأجنبي كل من زاويته، وخاصة أن دولة الإمارات تحتضن أكبر عدد من فروع الجامعات العالمية، وقد تكون النتائج مفيدة للدول العربية الأخرى التي لديها فروع لجامعات عالمية، أو تلك التي تفكر في إنشاء مثل هذه الفروع.

#### • التعريفات المفاهيمية والإجرائية :

##### • فرع الجامعة العالمية :

International Branch Campuses (IBCs) جامعة مملوكة جزئياً على الأقل لجامعة (الأم) أنشئت في دولة ما، وتعمل تحت اسمها في دولة مضيقة، حيث يتلقى الطلبة تعليماً وجهاً لوجه للحصول على درجة أكاديمية تحمل اسم الجامعة الأم (Wilkins & Huisman, 2012). وبذلك يخرج من نطاق هذا التعريف التعليم الإلكتروني، والافتراضي، والبرامج الأجنبية التي يُعهد بتدريسها وإدارتها لوكلاء محليين Franchised Programs، وكذلك المشاريع التعليمية المشتركة. وإجرائياً فرع الجامعة العالمية الحاصل على الاعتماد الأكاديمي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

##### • إدارة الموارد البشرية العالمية :

هي مجموعة متميزة من الأنشطة، والوظائف، والعمليات الموجهة لجذب، ولتطوير الموارد البشرية في مؤسسة متعددة الجنسيات، وللمحافظة عليها، Lee (2011).

• إدارة الموارد البشرية ذات التوجه المركزي في فرع الجامعة العالمية :

تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم بحذاقها في الفرع في الدولة المضيفة، ويؤشر إلى عدم الاكتراث بالبعد المحلي، ويتصف بمستوى عال من الاندماج العالمي ودرجة أقل من الاستجابة المحلية.

• إدارة الموارد البشرية ذات التوجه المحلي في فرع الجامعة العالمية :

Localization أي أن إدارة الموارد البشرية في الفرع في الدولة المضيفة نموذج محلي، والإدارة في الجامعة الأم مجرد إطار مرجعي، ويتصف بدرجة أقل من الاندماج العالمي، ودرجة عالية من الاستجابة المحلية.

• إدارة الموارد البشرية ذات التوجه المختلط في فرع الجامعة لعالمية :

يجمع بين النموذجين عالمي - محلي، ويتصف بمستوى عال من الاندماج العالمي والاستجابة المحلية.

• الدراسات ذات الصلة :

تناولت عدة دراسات إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية، فزي دراسة ريتشاردسون وماكيننا (Richardson & McKenna, ٢٠٠٢) التي هدفت لمعرفة أسباب عمل الأكاديميين البريطانيين في الخارج، وللتعمق في فهم خبرة العمل لدى (٣٠) من العاملين في جامعات نيوزيلاندا، وسنغافورة، وتركيا، والإمارات اختار الباحثان أفراد العينة ممن عملوا في الخارج بإرادتهم وليس بإيضا من جامعاتهم، وأسفر تحليل المقابلات عن تحديد الأسباب التي دفعتهم للعمل في الخارج، وهي: معرفة المزيد عن العالم، وزيارة عدد كبير من الأقطار والاحتكاك بثقافات أخرى، والهرب من الأوضاع والعلاقات والخبرات التي مروا بها في الوطن، وبحث وراء حياة مهنية وشخصية أفضل من حيث المناخ المؤسسي والإدارة والجو العام، وبما يتناسب مع طموحاتهم وأهدافهم التي لم يتمكنوا من تحقيقها في الوطن، وكان المال دافعا أساسيا لاغتراب المتزوجين إلى درجة الاستعداد للتضحية ببعض جوانب نمط الحياة من أجل المال؛ حتى بعض من لم يكن المال همهم الأساسي تحول مع الأيام إلى ذلك.

أما عن خبرة العمل في الخارج فقد تنوعت رؤية المشاركين؛ هناك من تحدث بلغة إيجابية مشيرا إلى ما وفرته له من فرص للقيام بمشاريع وأنشطة وتطوير شبكات مهنية واتصالات وتعاون مع علماء وباحثين مما أثر إيجابا على حياته المهنية، وهؤلاء وصفوا الجامعات والبلدان المضيفة بطريقة إيجابية. وهناك من عبر عن إحباطه من عدم توفر عناصر بيئة العمل التي كان يتطلع إليها كما عبر عن ندمه لقراره الاغتراب وخسارة المعارف وشبكة العلاقات في الوطن الأم من جهة، وصعوبة الاندماج بالمجتمع المحلي من جهة أخرى، إضافة إلى فقدان الأمن الوظيفي، وإحساس بأزمة الهوية. وانتهت الدراسة إلى استنتاج وهو أن إدارة الأكاديميين الوافدين مسألة معقدة واستراتيجية وتشكل تحديا لإدارة الموارد البشرية.



وأجرى حمدان (٢٠١٠) دراسة هدفت للتعرف على درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والصعوبات التي تواجههم، والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية، ووظفت الدراسة استبانة ومقابلة لجمع البيانات وتوصلت إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة وأكبر الصعوبات هي: قلة الموارد المالية والبشرية، وغياب نظام الحوافز، وضعف نظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي، وعدم وجود قواعد بيانات، ونظام معلومات فعال، وأوصت بإلحاق العاملين في تخطيط الموارد البشرية بدورات متخصصة ومكثفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ووضع رؤية ورسالة وأداف محددة لإدارة الموارد البشرية، ومتابعة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على مواكبتها، ودراسة البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

وهدف دراسة مهاني ومولكي (Mahani & Molki, 2011) لرصد تحول سياسة التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة: من توفير فرصة التعليم لكل مواطن إلى تحويل الإمارات إلى مركز عالمي متميز للتعليم العالي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن ليس جميع البرامج، والجامعات معتمدة فالاعتماد طوعي، وهناك (٧٣) جامعة معتمدة من هيئة الاعتماد الأكاديمي الاتحادية، و(٢٨) جامعة غير معتمدة في دبي، وتعمل في المناطق الحرة، ولكنها قد تسعى للاعتماد من مجالس خارجية مثل: "المجلس العالمي لضمان الجودة والجامعات"، و"هيئة المعرفة والتنمية البشرية" التي تشرف على جودة التعليم العالي في دبي.

وهناك انتقادات، من منطلق أن عدد الجامعات في الإمارات يتجاوز الطلب خاصة وأن ثلثي الجامعات الخاصة أسس بعد عام ٢٠٠٥، وقد لا تتشاطر جميع فروع الجامعات العالمية في الإمارات الدوافع ذاتها؛ فبعضها قد يكون هدفه الجمع السريع للأموال، أو دعم المشاريع البحثية، والبعض الآخر ذو أهداف سياسية اجتماعية ثقافية. وهناك تشكيك أن بعض الفروع قد تعاق بسبب محدودية الحرية السياسية، وقد تتضارب مع القيم والمعتقدات التي قامت عليها الجامعات الغربية في الخارج، وقد تجد الفروع مشكلة في التكيف مع القوانين المحلية وعليها أن تحترم جميع الأعراف والقوانين، وعليها أن تراعي الحساسية الثقافية في بيئة عالمية.

وفي دراسة تحليلية نوعية لفروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات، طرح ألتباش (Altbach, 2011) أسئلة متعددة منها: ما هذه الفروع؟ وما مدى إمكانية استدامتها مع الزمن؟ وما الخدمات المتفردة التي تقدمها للطلبة والجماعة الأكاديمية؟ وهل يتلقى الطلبة في الفرع الخبرة التعليمية ذاتها التي يتلقونها

في الجامعة الأم؟ وهل جودة التعليم هي ذاتها؟ وهل الأساتذة من الجامعة الأم؟ وهل المرافق ذاتها؟ وهل تستطيع الفروع تسجيل طلبة بالمعايير نفسها التي تطبقها على الطلبة في الجامعة الأم؟ وهذا التساؤل مهم في ضوء إغلاق بعض الفروع في سنغافورة ودبي، وانخفاض أعداد الطلبة المسجلين في بعض الفروع في دول الخليج العربي، وهناك من يراهن على الطلبة من الدول المحيطة، وأبناء الوافدين، والإناث ليسجلوا بأعداد كبيرة في هذه الفروع. وهناك مشكلة الأساتذة والإداريين؛ فلا يمكن أن توفر خبرة تعليمية تضاهي ما هو موجود في الجامعة الأم دونهما، وهنا تأتي صعوبة إقناع هؤلاء خاصة المنهمكين في البحوث ليذهبوا إلى مناطق بعيدة، واللجوء إلى حملة الدكتوراه في الدولة المضيفة لا يضمن المستوى نفسه من التعليم في الجامعة الأم.

ومن المشكلات التي أشارت إليها الدراسة، مشكلة التمويل؛ التي تتمثل في البنية التحتية، والمرافق، والرواتب، والوقت، ويهم الفروع ألا تتحمل الجامعات الأم عبء تمويلها، وتتطلع فروع أخرى لتحقيق عائدات، وبعضها يتطلع لتحقيق تعادل الدخل مع النفقات بشكل سريع، وهناك مشكلة الحرية الأكاديمية حيث لا يستوعب الأساتذة الوافدون حساسية الموضوع الفلسطيني للعرب، أو لا يفهمون الإسلام، ومشكلة إقناع الوسط الأكاديمي والإداري في الجامعة الأم بافتتاح فروع في الخارج، فالتقارير تفيد بوجود معارضا لهذه التوجهات لأسباب مختلفة، واختلاف التوقعات بين الفروع والبلدان المضيفة، واختلاف تفسير الاتفاقيات التعاقدية التي تنظم العلاقة بينهما، واختتم الباحث الدراسة بقوله "إن الأسئلة مهمة إذ أن حداثة الظاهرة يجعل دراستها أمرا صعبا حيث لا تاريخ مسبق لها لاستقاء الدروس منه".

وطور شمس وهويسمان (Shams & Huisman, 2012) إطار عمل يستوعب التعقيدات الإدارية الرئيسية لإدارة فروع جامعات عالمية، واستعار الباحثان نظرية "الإدارة الاستراتيجية" لبلورة نموذج فكري باسم "الاندماج العالمي" Global Integration مقابل "الاستجابة المحلية" Local Responsiveness، وهذا يقود إلى إطار متعدد الأبعاد يعيد تأطير وصياغة فهم وتركيب التعقيدات الإدارية من منظور استراتيجي، كما يشير إلى خطر المواقف الاستقطابية الاستراتيجية (إما... أو) وي طرح بدلا عنه منحنى (كل... و).

وركزت الدراسة على القضايا الإدارية ذات الصلة مثل: التكيف لمعايير الجودة في البلد المضيف، والتعامل مع تهمة الهيمنة الثقافية، ونقل منهج جاهز وقضايا التوظيف، وهذه القضايا مترابطة ويمكن استيعابها في الإطار المشار إليه بالاندماج العالمي - الاستجابة المحلية، والإطار يعتمد على أدبيات الإدارة الاستراتيجية العالمية انطلاقا من أن استيعاب مفاهيم نظرية من حقول أخرى وتطبيقها على التعليم العالي العابر للحدود يساعد على إعادة التأطير وصياغة الفهم.

وفي دراسة نوعية طرحت فاروجيا (Farrugia, 2012) السؤال: كيف تدعم أنظمة ضمان الجودة، جودة فروع الجامعات العالمية (IBCs) في دولة الإمارات؟ حيث يوجد أنظمة مختلفة في إمارات: أبوظبي، ودبي، ورأس الخيمة، ونظام اتحادي للاعتماد الأكاديمي يطبق من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، علماً أنه يوجد (٣٨) فرعاً لجامعات عالمية تتبع (١٣) دولة، وكل منها لها إجراءات لتنظيم جودة فرعها الجامعي. واستندت الدراسة إلى مقابلات مع (٤٧) من المعنيين Stakeholders؛ وهم: إداريون، ومدرسون، وطلبة، يمثلون (١٦) فرعاً؛ لاستقصاء إدراكاتهم لفاعلية إجراءات ضمان الجودة العاملة في إمارات: أبوظبي، ودبي، ورأس الخيمة. وتشترط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ترخيص الفرع من هيئة الاعتماد الأكاديمي Commission for Academic Accreditation (CAA)، ولكن لكل إمارة الحق في تنظيم التعليم العالي داخل حدودها، فإمارتي دبي ورأس الخيمة أنشأتا مناطق حرة تسمح بإنشاء فروع لجامعات دون أن تلبى متطلبات هيئة الاعتماد الأكاديمي، وهذا أوجد أنظمة جودة مختلفة المستويات.

وأوصت الدراسة بضرورة انسجام أنظمة الجودة المتعددة مع نظام هيئة الاعتماد الأكاديمي، مما يسمح للفروع بالموازنة ما بين الاعتماد المحلي والاتحادي، ويشجع المزيد منها على الحصول على الاعتماد الأكاديمي، كما أن الدول المصدرة للفروع يجب أن تشارك بفاعلية أكثر في ضمان جودة فروع جامعاتها، والسماح بمزيد من المرونة في تكييف المناهج لتخدم حاجات التعليم المحلية مع بقائها مكافئة لما في الجامعة الأم. وبمراجعة الدراسات ذات الصلة نجد أنها تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (حمدان، ٢٠١٠) وأسباب عمل الأكاديميين خارج بلادهم، وفهم خبرة العمل لديهم، ريتشاردسون وماكيننا (Richardson & McKenna, ٢٠٠٢) ودوافع الجامعات لإنشاء فروع خارج أوطانها، والمشكلات التي تواجهها (Mahani & Molki, 2011; Altbach, 2011)، وتكييف نظام إدارة الموارد البشرية ببعديه العالمي والمحلي بما يساعد على الفهم ومعالجة قضايا الموارد البشرية (Shams & Huisman, 2012)، وتعدد أنظمة الترخيص والاعتماد الأكاديمي للفروع في دولة الإمارات، وأثر ذلك على جودة التعليم (Mahani & Molki, 2011; Farrugia, 2012). ويمكن إجمال توصيات الدراسات بضرورة اعتماد نظام ضمان جودة محلي وموحد مما يشجع جميع الفروع على الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وتكييف المناهج مع البيئة المحلية، وتكييف أنظمة إدارة الموارد البشرية للفروع مع الأنظمة المحلية في الدولة لبلورة نموذج توفيق عالمي محلي يساعد في معالجة قضايا إدارة الموارد البشرية المختلفة.

#### • الطريقة والإجراءات :

تم توظيف طرق البحث النوعي لجمع وتنظيم البيانات، ومنهج تحليل المحتوى كما ورد في ماكميلان وشوماخر (McMillan & Schumacher, 2001) (Ch14, PP. 460-496) بالتحليل الاستقرائي Inductive Analysis لاستخراج

موضوعات Topics من جمل البيانات Segments وتجميعها في فئات Categories، ثم البحث عن علاقات بين الفئات لبناء وتطوير انماط Pattern من خلال قراءات متكررة، ثم صياغة استنتاجات، وتبين الملاحق ١ و ٢ و ٣ ذلك.

### • مجتمع الدراسة وعينها :

تكون مجتمع الدراسة من فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وعددها (٤٥) فرعاً، وتكونت عينة الدراسة من الفروع المعتمدة أكاديمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعددها (١١) فرعاً، ويبين الجدول (١) تفاصيل عينة الدراسة.

جدول (١) : فروع الجامعات العالمية المعتمدة أكاديمياً في دولة الإمارات العربية المتحدة

| م  | اسم فرع الجامعة                                                                                       | اسم الجامعة الأم وجنسيته              | موقع الفرع    | سنة التأسيس  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|--------------|
| ١  | جامعة ولونغونغ في دبي<br>UNIVERSITY OF WOLLONGONG IN DUBAI                                            | استراليا<br>New South Wales - Sydney  | دبي           | ١٩٩٣         |
| ٢  | الكلية الملكية للجراحين في أيرلندا<br>ROYAL COLLEGE OF SURGEONS IN IRELAND- DUBAI                     | أيرلندا<br>Dublin                     | دبي           | ٢٠٠٥         |
| ٣  | معهد نيويورك للتكنولوجيا<br>NEW YORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY                                          | أمريكا<br>Old Westbury, NY            | أبوظبي        | ٢٠٠٥         |
| ٤  | جامعة نيويورك<br>NEW YORK UNIVERSITY, ABU DHABI                                                       | Washington Square North, NY<br>أمريكا | أبوظبي        | 2005-2006    |
| ٥  | جامعة باريس السوربون - أبوظبي<br>PARIS SORBONNE UNIVERSITY, ABU DHABI                                 | باريس<br>Latin Quarter                | أبوظبي        | ٢٠٠٦         |
| ٦  | جامعة القديس يوسف<br>UNIVERSITY OF SAINT JOSEPH                                                       | لبنان<br>Lebanon                      | دبي           | ٢٠٠٨         |
| ٧  | جامعة تفتس مدرسة فريدمان رأس الخيمة<br>TUFTS UNIVERSITY FRIEDMAN SCHOOL- RAK                          | أمريكا<br>Boston                      | رأس الخيمة    | ٢٠٠٧         |
| ٨  | إنسياد - كلية إدارة الأعمال العالمية - أبوظبي<br>INSEAD- THE BUSINESS SCHOOL FOR THE WORLD, ABU DHABI | فرنسا<br>Fontainebleau                | أبوظبي        | ٢٠٠٧         |
| ٩  | جامعة ستراثكلد كلية إدارة الأعمال بالإمارات**<br>UNIVERSITY OF STRATHCLYDE BUSINESS SCHOOL- UAE       | بريطانيا<br>Glasgow, Scotland, UK     | دبي<br>أبوظبي | ١٩٩٥<br>٢٠٠٥ |
| ١٠ | إي. أم. تي<br>INSTITUTE OF MANAGEMENT TECHNOLOGY-DUBAI                                                | الهند<br>Ghaziabad                    | دبي           | ٢٠١١         |
| ١١ | معهد روتشستر للتكنولوجيا<br>ROCHESTER INSTITUTE OF TECHNOLOGY- DUBAI                                  | نيويورك<br>Rochester                  | دبي           | ٢٠٠٨         |

\*زيارة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات بتاريخ ٢٠١٣/١/١٣ ومقابلة مدير لجنة الاعتماد الأكاديمي.

\* للجامعة فرعين أحدهما في دبي والآخر في أبوظبي ويتبعان إدارة واحد.  
© فروع جامعات تم إجراء مقابلات مع رؤسائها.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد أداة مقابلة شخصية لجمع البيانات من رؤساء فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات، بعد الاسترشاد بالأدب التربوي الذي يتناول كل من: إدارة الموارد البشرية العالمية (درة والصباغ، ٢٠١٠) والجامعات العابرة للحدود (Lane, & Kinser, 2011)، والتعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة (مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠١١) وبالبحوث (Mahani & Molki 2011)، وبأطروحات الدكتوراه ذات الصلة (حمدان، ٢٠١٠)، وهذا بمثابة صدق المحتوى، وفيما يلي تفاصيل بناء أداة الدراسة.

اشتملت الأداة على ثلاثة أسئلة توجه إلى رئيس فرع الجامعة العالمية خلال مقابلة شخصية، وكتبت الإجابات على ورقة الاداة نفسها، أو تم تسجيلها بالصوت. وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها على (١٥) محكما من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة وأصول التربية في جامعات أردنية: اليرموك، والأردنية وآل البيت، وعمان العربية، للتأكد من أن الاسئلة تقيس فعليا ما ينبغي قياسه، ويبين الملحق (٤) أداة الدراسة.

#### • إجراءات الدراسة :

بعد بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها، والحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك، والملحقية الثقافية لدولة الإمارات العربية المتحدة في الأردن. تم زيارة كل فرع جامعة عالمية في عينة الدراسة، والتنسيق مع سكرتاريا مكتب الرئيس لتحديد موعد المقابلة الشخصية مع الرئيس أو نائبه وبلغ عدد ما تيسر من مقابلات خمسة مقابلات؛ وتم ذلك خلال شهري مايو ويونيو من العام ٢٠١٣، وفي المقابلات المسجلة كان يتم إعادة كتابة ما تم تسجيله على جهاز الهاتف النقال بالتفصيل، ويبين الملحق (٥) بيانات المقابلات

وللتحقق من ثبات تحليل إجابات المقابلات الشخصية، تم إجراء التحليل عبر الزمن (الثبات الداخلي) بعد شهر، وكانت قيمته (٠.٩)، والتحليل عبر الأشخاص (الثبات الخارجي)، حيث حلل متخصص في تحليل المحتوى الإجابات نفسها، وكانت قيمة الثبات الخارجي (٠.٨٨)، وقد استخدمت معادلة هولستي لحساب الثبات بنوعيه.

#### • نتائج الدراسة :

اظهرت اجابات السؤال الأول، كما في الملحق (١)، أن إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية التي تم إجراء مقابلات مع رؤسائها، تتبع نظام إدارة مركزي مختلط بمعايير عالمية؛ فهي تعتمد معايير عالمية للتوظيف؛ تشمل تدوير الخبرات دوليا "Staff mobility across higher education institutions" (HEIs)، (مقابلة ٥)، والتوظيف والاستقطاب، وأعداد طلبة ومدرسين وموظفين وفق نسب ومعايير عالمية "نسبة الطلبة إلى الدكاترة ١٥ إلى ١، والموظفين ثلاثة أضعاف هيئة التدريس تقريبا؛ لو في ٢٠ عضو هيئة تدريس فرق Staff الموظفين لازم يكون ٦٠ لخدمة الطلبة، هذه الأرقام وضعناها بعين الاعتبار لنصل إلى

المعايير العالمية"، (مقابلة ٤). ونمط إدارة مركزي محلي؛ فالتعيين محلي والعقد في المركز، "حاليا تم تحويل مهام التعيين لتتم من خلال فرعنا في الإمارات، عدا أن إجراءات العقود الإدارية لا يزال إجراؤها في نيويورك" (مقابلة ٢)، ولترفيه الموظف يشارك في دورة في المركز، "وليعلو درجة يبعثون لفرع من فروعنا الكثيره بلبنان" (مقابلة ١).

كما أن إدارة الموارد البشرية تراعي البيئة المحلية في التدريس والتأهيل؛ فتسعى للتوطين لمعالجة عدم استقرار الموظفين، وتأمين الاحتياجات الوظيفية للفرع، فتمنح الأولوية للطلبة المواطنين في التأهيل والتوظيف، "قررنا تعيين نظام للتوطين في النطاق الأكاديمي وعرضه على أفضل الطلاب الإماراتيين لدينا، من لديهم الرغبة في الحصول على الدكتوراه والعمل كأكاديميين في الجامعة ومن ثم دمج بعضهم في المستقبل" (مقابلة ٣)، و"نحن نختار طاقم العاملين ونقوم بتعيينهم وفقا لاحتياجاتنا ولكننا لا نعتقد باستمرار بقائهم" (مقابلة ٣). كما تراعي البيئة المحلية والطلبة، من حيث التوسع في التخصصات حسب حاجة السوق في الوقت الحاضر وفي المستقبل، "نحن نعمل دراسة للسوق من أجل التوسع في أية اختصاصات"، (مقابلة ١)، و"تم طرح الدرجات والاختصاصات العلمية في الجامعة بعد دراسة وتأسيس علاقات قوية بين الدرجات والاختصاصات العلمية والوظائف الشاغرة وحاجة سوق العمل في الإمارات"، (مقابلة ٣)، وتسهيل دراسة الطلبة للمسابقات الجامعية في أي فرع للجامعة عبر العالم، "لما ينزل البرنامج؛ الطالب في روشيستر، وفي كرواتيا وفي كوسوفو، وفي دبي، الجدول ينزل لكل فرع، ولكل المواد في كل الفروع فمممكن أنا أكون من روشيستر أقول والله في دبي طارحين مادتين مناسبتين، يسافر لدبي ويدرس بالتزام ودوام ثابت" (مقابلة ٤)، وتدريس مساقات خاصة بالبيئة المحلية كالثقافة الإسلامية، "في بعض الأحيان نعمل ضبط Fine Tuning عشان يكون مناسب للثقافة المحلية Local Culture خصوصي في بعض المواد أو التصرفات على سبيل المثال: لما يكون في حصة رياضة لا نخلط الأولاد والبنات كون الثقافة لا تسمح، لكن التدريس عادي، زائد نعطي مادة الثقافة الإسلامية Islamic Culture لكل الطلبة، هذا غير موجود في الجامعة الأم، لكن هنا ندرسههم، وغير ذلك هي جامعة أمريكية مطابقة للأم" (مقابلة ٤).

كما اظهرت اجابات السؤال الثاني، كما تظهر في الملحق (٢)، أن إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ذات نظام متكامل: للموظفين وللطلبة، من حيث وجود وصف وظيفي، وإجراءات صارمة في التعيين، "كل موظف بنعمله وصف وظيفي Job Description وكل مهمة Task قديش ياخذ من الوقت أو الأهمية" (مقابلة ٤)، و"التعيين عندنا حاسم جدا Very Critical عندنا إجراءات Procedures قوية في التعيين ما بنعين إلا لما نكون متأكدين؛ معايير، ومقابلات، ونجيب من Rochester يتأكدون من مقدرة وجاهزية الشخص"، (مقابلة ٤)، والتدريب بناءً على حصر الاحتياجات، "في

بداية كل عام دراسي نقوم بتوزيع استطلاع رأي/استبيان على الموظفين لمعرفة احتياجاتهم التدريبية وملاحظاتهم واقتراحاتهم" (مقابلة ٣)، ومن حيث وجود نظام للتقييم، "أحنا عندنا عملية تقييم سنوية لكل شيء نعمله وعندنا إجراءات Procedures واضحة" (مقابلة ٤)، و"إذا الموظف فوق التوقعات Exceed Expectation يزداد راتبه Increasing the Salary، أما إذا يلي التوقعات Meet Expectation معناها يعمل بشكل جيد، وإذا كان دون المستوى NonSatisfactory نشوف بالضبط ليش؛ إذا هو مش جيد معناها يترك الجامعة" (مقابلة ٤)، و"خطط شخصية (خطط ملفات الإنجاز)، والإرشاد والتوجيه، وأنشطة تعزيز مهنية (تنمية مهنية)"، (مقابلة ٥)، ومن حيث رعاية الخريجين، "لدينا تنظيم خاص متعلق بمجموعة الخريجين والطلبة السابقين الحاصلين على وظائف في سوق العمل الإماراتي" (مقابلة ٣).

كما أظهرت اجابات السؤال الثالث، كما تظهر في الملحق (٣)، أن موقع نظام إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة يتراوح ما بين الانغلاق على الذات، والتكيف محلياً؛ فلا يوجد اطلاع على أنظمة إدارة الموارد البشرية لفروع جامعات عالمية أخرى، أو على أنظمة إدارة موارد بشرية لجامعات خاصة، أو حكومية في دولة الإمارات، "ما بنطلع على أنظمة أخرى في الدولة، أكيد في نظام معتمد عندنا مبني على معايير عالمية"، (مقابلة ١) و"لم نطلع على أنظمة تقييم لجهات أخرى"، (مقابلة ٣). وبالمقابل يوجد منحى تكيف محلي في أنظمة التقييم الأمر الذي يحتم علينا إيجاد علاقة جيدة في نظام التوظيف والتقييم للمواطنين" (مقابلة ٣).

و"كيف بتطور الوظيفة فقلنا لهم عملنا Soft Ware، أعطيك مثال: Soft Ware بيروح على اسم الشخص بيقوله أنا وياك بنتفق على المهام Tasks اللي إحنا لازم نعمله، ونتفق على الـ Wait إنه هذا لازم ياخذ ٥٠٪ من وقتك، بنعطيه للموظف بنقله أنته قيم حالك، بعدين يطلع في النهاية Meet Expectation ولا Exceed Expectation، ويبجي الآن لك Super Visor وهو يعمل نفس التقييم؛ بيشفو هما والله متقاربين ولا غير متقاربين، واكتب رأيك ليش مش متقاربين، ويرجع لك Staff يقول هذا تقييمي إلـك، لـ Staff الحق يشوف التقويم ويوافق عليه، أو لا، إذا مش موافق عليه؛ يقول أنا مش موافق عليه لأنه أعتقد أنه ١، ٢، ٣، ... " (مقابلة ٤).

#### • مناقشة النتائج

باستعراض نتائج الدراسة نجد أنها متوقعة من حيث: أن إدارة الفروع مركزية بالدرجة الأولى؛ لأن الفرع يحمل اسم الجامعة الأم، والتي بدورها تحرص على سمعتها وعلى نجاح الفرع، وعلى ضمان جودة التعليم في الفرع بما

يمثل جودة التعليم في الجامعة الأم، كما أن صغر حجم الفرع، ومحدودية أعداد الطلبة، والحرص على استمرار الفرع في العمل الأكاديمي يتطلب إدارة ومتابعة ورقابة مباشرة من الجامعة الأم، وهذا يفسر عدم وجود قسم إدارة موارد بشرية في بعض الفروع أحياناً، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة ألتباش (2011) (Altbach,

ولجهة مراعاة الفروع للبيئة المحلية في التدريس، والتأهيل، فهو متوقع لأن قوانين وأنظمة دولة الإمارات العربية المتحدة الخاصة بتنظيم التعليم العالي تشترط ذلك، كما أن عينة الدراسة اقتصر على الفروع المعتمدة أكاديمياً من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي، والتي تشترط التوطين سواءً في هيئة التدريس أو الموظفين. ولأن الفروع منبثقة من جامعات أم ذات سمعة متميزة في أوطانها، وذات تاريخ تعليمي جامعي عريق، من المتوقع أن تكون أنظمة الموارد البشرية فيها تسير تطورات إدارة التعليم الجامعي عالمياً، وكذلك إدارة الطلبة وأنظمة التقويم، ورعاية الخريجين، وهذا يماثل نتائج دراسة مهاني ومولكي (2011) (Mahani & Molki).

أما انغلاق الفروع على ذاتها وعدم اطلاعها على أنظمة موارد بشرية لجامعات عالمية أخرى عاملة، أو جامعات خاصة، أو حكومية في دولة الإمارات؛ فيمكن تفسيره بحساسية التنافس بين الفروع، والاعتداد بالذات كون كل فرع منبثق من جامعة عريقة، ويمكن أن نفسر ذلك بقناعة المعنيين بعدم الجدوى من الاطلاع على أنظمة الموارد البشرية لدى الآخرين بسبب مركزية إدارة الفرع من جهة، واختلاف بلد الجامعة الأم من جهة أخرى، وما يتضمنه هذا من اختلاف تاريخي وثقافي واقتصادي وسياسي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة فاروجيا (2012) (Farrugia). وأظهر تحليل إجابات أسئلة الدراسة أن أنظمة إدارة الموارد البشرية في فروع الجامعات العالمية في دولة الإمارات، ما بين مركزي ومركزي-محلي، وأبرز المواقف عدم استقرار الموظفين، وقلة أعداد الطلبة ومحدودية التخصصات التي يتم تدريسها.

وبناءً على النتائج ومناقشتها توصي الدراسة بالآتي:

- « تخفيف مركزية إدارة فرع الجامعة العالمية لحساب التكيف والمرونة محلياً.
- « رعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة لانفتاح فروع الجامعات العالمية على بعضها، وعلى الجامعات الخاصة والحكومية لتبادل الخبرات من جهة، ولتأصيل الخصوصية من جهة أخرى وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية فيها لتنسجم مع البيئة المحلية.
- « تعاون الهيئات الحكومية الاتحادية، والمحلية المشرفة على التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في تنظيم عمل فروع الجامعات العالمية لتحصل جميعها على الاعتماد الأكاديمي مما يضمن جودة التعليم الجامعي في الدولة.

• الهوامش:

❖ نظام يدرس فيه الطلبة جزءاً من البرنامج في المؤسسة الشريك في الخارج والجزء الآخر في الجامعة الأم.



• المراجع العربية

- ابراهيم، نبيل. (٢٠١١). الإمارات العربية المتحدة والتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين،
- ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي "واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطوير في دولة الإمارات العربية المتحدة". الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- حمدان، عروة. (٢٠١٠). درجة تطبيق القادة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات
- التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين
- منحنى نظمي (ط. ٢). عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- رندال، ميك. (٢٠١١). الاتجاهات العالمية وتأثيرها في التعليم العالي في دولة الإمارات العربية
- المتحدة، ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي "واقع التعليم والآفاق المستقبلية لتطوير في دولة الإمارات العربية المتحدة". الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية. (٢٠١١). "مخرجات التعليم وسوق العمل في دول مجلس التعاون". الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

• المراجع الأجنبية :

- Altbach, G. (2011). Is there a future for branch campuses? International Higher Education, 65, 7-11.
- Atari, A. (2011). Privatization of Higher Education in Arab Countries, International Seminar on Reforms on Higher Education in Arab Countries, Nagoya University, Japan, 30-31 July 2011.
- Buckner, E. (2011). The Role of Higher Education in the Arab State and Society: Historical Legacies and Recent Reform Patterns, Comparative and International Higher Education, 3, 21-26.
- Cross-Border Education Research Team (C-BERT). (2011). Retrieved at 23 April 2013 from <http://www.globalhighered.org/aboutus.php>.
- Farrugia, C. (2012). International Branch Campus, Quality in a Segmented, Quality Assurance, Environment. POLICY PAPER. SHEIKH SAUD BIN SAKR AL-QASIMI, FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH. Policy Paper No.5
- Global Higher Education. (2013). Branch Campus Listing, (Updated March 7, 2013).
- Retrieved at 14 April 2013 from <http://www.globalhighered.org>.

- org/branchcampuses.php
- Lane, J., & Kinser, K. (2011). *Multinational Colleges and Universities: Leading, Governing and Managing International branch Campuses*, San Francisco, Jossey-Bass.
  - Lee, Yueh-shian. (2011). *Developing International Human Resources Firms*. *International Journal of Business and Social*, 2(9) 37-42.
  - Mahani, S., & Molki, A. (2011). *Internationalization of Higher Education: A Reflection on Success and Failures among Foreign Universities in the United Arab Emirates*. *Journal of International Education Research*, 7(3).
  - McMillan, J. & Schumacher, S. (2001). *Research in Education*. 5th Ed. Longman.
  - Mok, K. (2009). *The Quest for Regional Hub of Education: Searching for New Governance and Regulatory Regimes in Singapore, Hong Kong and Malaysia*. Paper Prepared for the East-West Senior Seminar on Quality Issues in the Emerging Knowledge Society, Kuala Lumpur, Malaysia, October 2009.
  - Richardson, J. & McKenna, S. (2002). *Leaving and Experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation*, *Career Development International*, Vo.1.Iss: 2, pp. 67-78.
  - Shams, F. & Huisman, J. (2012). *Managing Offshore Branch Campuses: An Analytical Framework for Institutional Strategies*, *Journal of Studies in International Education*, 16 (2) 106-127.
  - *The Observatory on Borderless Higher Education (OBHE)*. (2012) *Global Forum: New Players and New Directions: The Challenges of International Branch Campus Management*, Kuala Lumpur, 22-6-2012.
  - Wilkins, S., & Huisman, J. (2012). *The International Branch Campus as Transnational strategy in higher education*. *Higher Education*, 64 (5) 627-645.

\*\*\*\*\*