

البحث الثامن :

تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في
ضوء التجربة اليابانية

إعداد :

أ. حصة بنت عبد الله التويجري
كلية التربية جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية

تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية

أ. حصه بنت عبدالله التويجري

كلية التربية جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص :

إن إدارة التعليم العالي ذات تأثير حاسم في مؤسسات التعليم العالي، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم في الدول التي تريد الرقي والريادة، لذا يعد تطوير الممارسات الإدارية الجامعية أحد التوجهات الحديثة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وانعكاس ذلك في قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، ولذا تولي الجامعات السعودية الحكومية في الوقت الحالي اتباع مداخل تطويرية متعددة بالاستفادة من التوجهات الإدارية الحديثة وأفضل الممارسات الأنظمة الدولية التعليمية الناجحة في ذات المجال. وفي هذا البحث سوف يتم تسليط الضوء على خصائص منظومة التعليم العالي واستعراض المنظومة الجامعية وكيفية إدارتها، ومن ثم التعرف إلى واقع المنظومة الإدارية في الجامعات السعودية وأنماطها المعمول بها، التنظيم الإداري للجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠، ومن ثم استعراض التجربة اليابانية في إدارة مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أحد أفضل التجارب الرائدة في التنظيمات الإدارية التعليمية، وماهي مقومات النجاح التي أخذت بها وساعدتها على تصدر التصنيفات العالمية، وصولاً للدرس المستفادة من تلك التجربة وإمكانية توظيفها في التنظيم الإداري للجامعات السعودية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، التطوير الإداري، الجامعات الحكومية، التجربة اليابانية

Development of Higher Education System Management in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the Japanese Experience
Hussa Abdullah Altuwijri

Abstract:

The development of university administrative practices has become one of the modern trends in higher education to achieve the competitive advantage and its sustainability, and this is reflected in its ability to achieve the desired goals. Therefore, Saudi public universities in the present time follow multiple development approaches by benefiting from modern administrative directions and best practices of successful international educational systems. In this research, we will focus on the reality of the administrative system in Saudi universities, then review the Japanese experience in managing higher education institutions as one of the best pioneering experiences in educational administrative organizations to reach lessons learned from that experience and the possibility of using them in the administrative organization of Saudi government universities.

Key words: Administrative Organization, Administrative Development, Public Universities, Japanese Experience

• مقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي مراكز للفكر والفكر ومصدر إشعاع للمجتمع، بجانب كونها منظمات تعليمية متميزة يقع عليها مسئولية التعليم والبحث وخدمة المجتمع بجانب تعزيز عجلة الاقتصاد في الدولة، وتتأثر تلك المؤسسات بكافة التغيرات الثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السائدة على المستويين المحلي والعالمي.

وحيث إن التعليم العالي يعد من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر البشرية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة ونشرها، لذلك يتطلب التعليم العالي إدارة تهتم بجميع مراحل العملية الإدارية فيها ابتداء من تطوير الأفكار وإدارة مؤسساته وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى المديرين والمعنيين في تسخير جميع ما لديهم من موارد وإمكانيات لهذا الغرض، ولا بد من إدارة هذه المؤسسات بطرق مختلفة وذلك تبعاً لمستوى التغيير الذي تنوي الجامعات تحقيقه في مراحل العملية التعليمية المختلفة (الزبون والصيريري، ٢٠١٥م).

إن إدارة التعليم العالي ذات تأثير حاسم في مؤسسات التعليم العالي، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم في الدول التي تريد الرقي والريادة، وفي ظل التغييرات الحاصلة والتي شملت جميع أبعاد مؤسسات التعليم الجامعي، أضحت من اللازم تجاوز الإجراءات التقليدية التي كانت تتناسب والمرحلة السابقة، وأن تتكيف سياسات التعليم وفقاً للمعطيات الجديدة التي تحتاج فكراً جديداً وإدارة جديدة تُجيد التعامل مع كافة المستجدات، وأصبح من الضرورة اختيار قادة قادرين على إدارة النظام التعليمي بشكل فعال، مستخدمين الطرق والأساليب الإدارية التي تحقق أعلى درجات الجودة والتي تتوافق مع معطيات هذا التغيير والتحديث.

وعليه يتم تسليط الضوء هنا على مجموعة من الأساليب والأنماط الإدارية المعمول بها في جامعات الدول المتقدمة - واليابان على وجه الخصوص - في إدارة مؤسسات إدارة التعليم الجامعي كعنصر حاسم في تميز تلك المؤسسات في أدوارها المعرفية الثقافية والاجتماعية والبحثية وتحقيقها لأهدافها ودخولها مضمار التنافسية والتميز العالمي، وحيث أن جامعتا طوكيو وكيوتو ترتبعا على عرش الجامعات اليابانية من حيث الشهرة والدعم المالي الحكومي، نظراً لجودة برامجها الدراسية ورسالتها وتنوعها، وتميز أنشطتهما في البحث والتطوير؛ فسوف يتم استعراض تجربة تلك الجامعتين في تبنياليات واستراتيجيات لأجل تحقيق التميز والصدارة على المستوى العالمي.

• مشكلة البحث:

ظهر مؤخراً في مؤسسات التعليم الجامعي في الدول العربية العديد من الدراسات التي تكشف عن أن أحد أبرز أسباب تعثر مسيرة التعليم فيها وتراجع البرامج والمشاريع الجامعية، والتي تُعزى إلى ضعف وتراخي النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم الجامعي وفي كيفية إدارة مؤسساتها (الخطيب ومعابعه، ٢٠٠٦م، ١٦٦).

لقد كان الاعتقاد السائد أن مقومات نجاح المؤسسات التعليمية في التعليم العالي في تحقيق أهدافها وتنفيذ مشاريعها إنما يعود إلى مدى توافر الموارد المادية والبشرية فيها. وعلى الرغم من أن العديد من الدول العربية قد أقامت

بنى تحتية لجامعاتها، ووفرت الكثير من الإمكانيات إلا أن أداء هذه المؤسسات لم يرتق بحجم الاستثمار الذي توظفه فيها. وقد أشار (الخطيب ومعاينه، ٢٠٠٦م، ١٦٦). إن المؤسسات الجامعية أخذت في البحث عن السبب الذي حال دون تحقيق الأهداف الموكلة لها، والذي يمكن اعتباره مسئولاً عن تدني الكفاءة الإنتاجية، هذا مع العلم أن القضية لا تحتاج إلى عناء للكشف عن السبب، حيث أن محور القضية يكمن في الإدارة الجامعية والأسلوب الذي تداربه.

والجامعات السعودية بالرغم بما لها من إيجابيات وماتحقق لها من إنجازات إلا أنها لازالت تواجه عدداً من التحديات والقضايا التي يتطلب الوضع الراهن للتعليم العالي معالجتها والتعامل معها، ولعل أبرزها ما أشارت إليه دراسة (المسعري، ١٤٣٤هـ، ١٠٩) المركزية وقللة قياداتها التربوية المؤهلة رغم تضخم جهازها الإداري، إضافة إلى قصور في تقنياتها الإدارية واهتمامها بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية.

ويظهر جلياً أن إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجامعات السعودية تُعاني من ضعف الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نتيجة لتعقد الإجراءات البيروقراطية وجمود أغلبها في الأنماط والهيكل التنظيمية واتباع الأساليب الإدارية التقليدية والاعتماد بشكل أساسي على التمويل الحكومي، وضعف الاستقلالية الجامعية.

وباعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تُدار بها تنظيماته ومدى قدرة هذه التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فإن تحقيق الجامعة لأهدافها التربوية وأغراضها التعليمية في الجامعات السعودية، يتوقف إلى حد كبير على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تُعنى بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة (الرحيلي، ٢٠٠٩م).

ومع زيادة إقبال الطلبة على الجامعات، وتوسع البرامج والتخصصات الأكاديمية، وازدياد الاهتمام بأنشطة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي، ولأن الإدارة الجامعية تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، وأي نشاط جامعي لن ينجح أكاديمياً أو بحثياً أو خدمة للمجتمع والبيئة إذا لم يكن على رأسه إدارة علمية متطورة؛ فإن الضرورة تستدعي من أصحاب القرار والقيادات في الجامعات السعودية التوسع في تطوير نشاطات إدارة مؤسسات التعليم العالي، وإعادة هيكلة التنظيمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، بما يتفق والمشروعات التطويرية وماتطلبه رؤية ٢٠٣٠ ويتماشى مع المداخل الإدارية الحديثة، وتبني أساليب مستحدثة في إدارة المؤسسات الجامعية، تُسهم في تحول تلك الجامعات إلى مؤسسات منتجة تسير على منوال الجامعات العالمية المرموقة التي شكلت اقتصاد تلك الدول وأخذت مراكز الصدارة العالمية.

بناء عليه بلورة مشكلة البحث في سعيها لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من التجربة اليابانية في ذلك.

• أسئلة البحث:

تستهدف الورقة البحثية الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀ ما أهم خصائص منظومة التعليم العالي؟
- ◀ ما أبرز الأنماط الإدارية المعمول بها في الجامعات الحكومية السعودية؟
- ◀ ما ملامح التجربة اليابانية في الإدارة الجامعية؟
- ◀ ما الدروس المستفادة من التجربة اليابانية لتطوير الإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية؟

• أهمية البحث:

- ◀ أهمية القضية التي تتصدى لها والمتمثلة بالإدارة الجامعية؛ لكون الإدارة هي أساس نجاح منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ تأتي الدراسة استجابة لمتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بشأن دور التعليم العالي في نهضة المملكة.
- ◀ تركيزها على التجربة اليابانية التي تعد من التجارب الرائدة على المستوى الدولي في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

• منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي؛ والذي يهدف إلى دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً، وكونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

• إجراءات السير في الدراسة:

- ◀ تقديم إطار نظري يتناول المنظومة الجامعية وإدارتها وخصائصها، ثم ملامح الوضع الراهن للإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ عرض ملامح التجربة اليابانية في الإدارة الجامعية.
- ◀ تحليل واستخلاص أهم الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في تطوير الإدارة الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

• مصطلحات البحث:

• التطوير:

هو "تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة أو مهارة معينة معتمداً على مراحل متعددة" (قلية والزكي، ٢٠٠٤م، ١٠٣).

• النظام الإداري:

يُعرف النظام بأنه "مجموعة من المدخلات تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق هدف محدد بأقل وقت وجهد وتكلفة" (الجبر، ٢٠٠٢، ٧٢).

ويُعرف النظام الإداري الفرعي أو المنظومة الإدارية بأنها "مجمَل القوانين والقواعد الرسمية الصادرة عن الجهات المسؤولة والمعتمدة لتنظيم العمل في الإدارات، وتوجيه مسارها وتصحيحه، وذلك من خلال القرارات والتعليمات

الإدارية التي تحدد مهمات العاملين المطلوبة لتسيير العمل اليومي، لذلك يتم وضع معايير موضوعية وصادقة لتقويم أداء الموظف، وتجويد نوعية الأداء بما يخدم أهداف الإدارة" (هوانة وتقي، ٢٠٠١م، ص٧).

• الإطار النظري:

• المنظومة الجامعية إدارتها وخصائصها:

يمكن النظر إلى إدارة التعليم العالي باعتبارها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، أما مدخلاته فهي: الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا، الأنظمة والقوانين والتشريعات والأهداف، والفلسفة، المناهج والبرامج والخطط التعليمية. أما العمليات فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشتمل: القيادة والرقابة والمتابعة والتقييم والتوظيف والتخطيط. أما المخرجات فتتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة (نتاج المعرفة، القوى البشرية، البحوث، التعليم) (الخطيب ومعايعة، ٢٠٠٦م).

ويتسم نظام التعليم العالي بالانفتاح على البيئة المحيطة به، مؤثرة عليه ومتأثرة بها، فنظام التعليم العالي يرتبط بنظام التعليم العام وبالتعليم الثانوي بصفة خاصة الذي يمدد بالطلاب الجدد. كما يرتبط نظام التعليم العالي بسوق العمل ومجتمع الأعمال والتجارة، ويرتبط بالصناعة، وكذلك يرتبط بالوزارات المختلفة التي تضع السياسات والبيئة المعيارية التي يعمل فيها نظام التعليم العالي. كما يرتبط أيضا بمؤسسات التعليم العالي الإقليمية والعالمية. وأخيرا يرتبط نظام التعليم العالي بالمنظمات الخيرية والمنظمات غير الحكومية (المجتمع المدني) والنخبة المثقفة والمتعلمة وكذلك بقوة العمل (جامع، ٢٠١٣م).

• منظومة التعليم العالي:

الجامعة كنظام في إطار مفهوم النظم، هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية، التي تعمل معا في صورة متكاملة ومتوافقة لتحقيق الأهداف المرجوة من النظام الجامعي (جاد الرب، ٢٠١٠م، ص١٧). ووفقا لنظرية النظم فإن منظومة التعليم العالي هي نظام معقد ومفتوح يعتمد نجاحه في تحقيق أهدافه علىفاعلية التأثير المتبادل بينه وبين البيئة الخارجية وقدرته على التكيف مع هذه البيئة (كولفن، ٢٠١٠م، ص١٦١). وعليه يمكن تعريف منظومة التعليم العالي إجرائياً: بأنها نظام مفتوح ومتداخل، يتكون من مدخلات مادية وبشرية وشبه مادية، وعمليات أو نشاطات إدارية وأكاديمية ومالية، ومخرجات تتضمن الطالب الخريج بمواصفات نوعية، ومنتجات فكرية من أبحاث علمية، وخدمات يتطلع إليها المجتمع ويطمح لها، وهو نظام يتفاعل مع بيئته الخارجية والأنظمة الفرعية المتصلة به ويؤثر فيها ويتأثر بها.

• خصائص منظومة التعليم العالي:

إن خصائص المنظومة تعد الإطار العام لجذلية التفكير في طبيعتها وكيفية إدارة مؤسساتها، ومن هذا المنطلق من الضروري الوقوف على السمات الأساسية لمنظومة التعليم العالي متمثلة في المؤسسات الجامعية:

« التمايز في أنواع المؤسسات التعليمية في التعليم العالي: إن نظم التعليم العالي تمر في عملية تنوع وتباين سواء كان تبايناً أفقياً أم رأسياً. التباين الأفقي يتمثل في دخول مستثمرين جدد في النظام التعليمي أشخاصاً كانوا أم هيئات تعاونية أو اعتبارية. أما التباين الرأسى فيتمثل في ظهور وانتشار أنواع جديدة من المؤسسات التعليمية.

« إمكانية استقلال الوحدات التعليمية: حيث تختلف مؤسسات التعليم العالي من حيث تكوين وحدتها التعليمية فنجد الكليات المندرجة تحت الجامعات ونجد كليات ومعاهد مستقلة بذاتها، باختلاف تخصصاتها.

« التنافسية: تختص مؤسسات التعليم العالي بالمنافسة بين الجامعات أو المؤسسات التعليمية المتشابهة مما يعزز مبدأ الجودة والاستحقاق والأداء، وهو في الحقيقة أمر قائم في الدول المتقدمة. أما في الدول النامية فنادر ما نجد التنافسية قائمة بين الجامعات.

« المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية: تعتبر المرونة أمراً ضرورياً بالنسبة لنظم التعليم العالي لتحقيق الفعالية فتحتمل هذه النظم أن تتلاءم بسرعة مع أمور مثل تغير معدلات أو مستويات الالتحاق.

« المعايير الواضحة: وهي التي تضبط تحقيق أهداف طموحة تتناسب مع احتياجات المجتمع واحتياجات قوة العمل. وتتخذ المعايير الدولية دوراً هاماً عندما يتعلق الأمر بمتطلبات منح الدرجات العلمية وذلك فيما يختص بأداء الطلاب، ومؤهلات أعضاء الهيئة العلمية، والإنجاز.

« معايير قبول الطلاب بالتعليم العالي: إن الاستقلال الحقيقي للجامعة يمكنها من وضع معايير وقواعد لقبول الطلاب تختلف عن معايير مؤسسات التعليم الأخرى التي قد تكون ثابتة ومركزية (جامع، ٢٠١٣م).

وللتمييز بين طبيعة إدارة منظومة التعليم العالي وطبيعة إدارة نظم التعليم العام يذكر (بصفر وآخرون، ٢٠١١م) الخصائص التالية للتعليم الجامعي:

« الأقرب إلى سوق العمل والمزود الأكبر بالقوى العاملة المؤهلة.

« تمثل الجزء الأكبر في حصتها من حجم الإنفاق عليها مقارنة بمراحل التعليم العام.

« مؤشر يعكس اتجاهات واهتمامات السياسات التعليمية في الدولة.

« المؤشر المباشر على الهيكل المهني للقوى العاملة.

« الوسيلة المهمة لتقدم المجتمعات تكنولوجياً.

• الإدارة الجامعية:

حتى يمكن فهم ارتباط التعليم بالتنمية لا بد من توضيح الأنماط الإدارية المختلفة والتي يمكن أن تدار من خلالها مؤسسات التعليم الجامعي. والإدارة بصفة عامة هي واحدة من ستة عناصر هامة وذات تأثير قوي في الكيان الجامعي والتي تتمثل في:

« سوق العمل بالنسبة لخريجي الجامعات.

«التقنية المطلوبة لإعداد الخريجين.

«الجهاز التنفيذي.

«رأس المال اللازم لتمويل العملية التعليمية.

«التنظيم الذي يربط ما بين العناصر السابقة.

«الجهاز الإداري (إبراهيم وآخرون، ٢٠٠١م).

• المنظومة الجامعية وكيفية إدارتها :

يعد الجهاز الإداري هو المسؤول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الانساني، وهناك أنماط إدارية متعددة يتم تطبيقها في إدارة منظومة التعليم العالي منها التقليدي ومنها العصري، ويختص البعض منها بما تتطلع إليه جامعات المستقبل، ومن هذه الأنماط الإدارية ما يلي:

«الإدارة بالأساليب *Management by Methods* : في هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالطرق والأساليب على حساب الأهداف ويغلب الشكل على المضمون وقد تصل درجة الاهتمام إلى تظليل وإخفاء الحقائق، ويتحول فيها الجهاز الإداري التنفيذي إلى جهاز خدمي يحقق أهداف الإدارة العليا بغض النظر عن أهداف الجامعة (العبادي، ٢٠٠٧م، ٨٨).

«الإدارة بالأهداف *Management by Objectives* : في هذه الإدارة يقسم الهدف الاستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ثم يقسم كل هدف منها إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، ويقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا قد تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية، وقد يحدث انفصال بين أهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الاستراتيجية للجامعة (مكاوي، ٢٠١٢م، ١٨٦)، وأحياناً قد تؤدي تجزئة الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف إلى عدم نجاحه كمنهج إداري، وذلك راجع لعدم وضوح الرؤية بشكل كاف على كافة المستويات الجامعية. ويرى (شبير، ٢٠١٥م، ٢) أن الإدارة عن طريق الأهداف تعد أحد الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وخلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد "الموظف" مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة.

«الإدارة بالرؤية المشتركة *Management by Common Vision* : هي الإدارة التي يتم الاهتمام فيها بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، وفيها يتم تقسيم الأدوار وأدوات الوصول إلى تحقيق الأهداف بدلا من تقسيم الأهداف نفسها وتعطى الحريات لكل العاملين

في المؤسسة الجامعية للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول لتحقيق رؤية الجامعة والهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية (العبادي والطائي، ٢٠١١م).

«الإدارة المرئية *Visual Management* : يعتبر هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية وتزداد أهمية تطبيقه في الدول النامية التي تزداد فيها درجات التشويش المؤسسي، ويعتمد هذا النمط على الشفافية في وضع قواعد العمل، وتشخيص المشكلات، والقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات (مكاوي، ٢٠١٢م، ١٩٢). والإدارة المرئية تعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية، وتسمى الإدارة في اليابان منهجية جمبا كايزن *Gemba Kaizen*، وهي كلمات بسيطة تعنى إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين، للتخلص من جذور هذه المشكلة، والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. ومن خلاله تكتمل عناصر الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتطوير (إبراهيم وآخرون، ٢٠٠١م). وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية.

• استراتيجيات الإدارة المرئية وتطبيقها في إدارة الجامعة:

ليست الإدارة المرئية أسلوباً لإدارة الأزمات ولكنها مناهج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع. ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة وقد ذكرها (العبادي والطائي، ٢٠١١م، ٢٦٩ - ٢٧٠) عن قارفين (Garvin, 1995) وتتلخص في:

«استراتيجية وضع قواعد العمل: وفي ذلك فإنه يجب أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى. كما يجب ألا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد. وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.

«استراتيجية التطهير: وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول الى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب. وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج إبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب أن يمتد إلى الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات. ورغم أن التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا أنه أهم وسيلة للتطوير المستمر، وعليه فيجب أن يكون التغيير أحد القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

« استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة. وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها وقد يكون الهدر بهدف وضع المؤسسة الجامعية في خدمة الإدارة. كذلك فإن هناك عنفاً رقابياً على حركة العمل الجامعي لا يجنى العاملون من ورائه إلا الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل. قد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة الجامعة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري. ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل.

ويقتضي تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة اتباع خمس خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي (Rock, 2000, 55):

« النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.

« الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.

« اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية.

« البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة أندية التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل سيناريوهات التشخيص والعلاج.

« وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.

وقد جاء في دراسة (قادة، ٢٠١٥م، ١١) أن الإدارة المرئية والتي تتضمن قرب الرؤساء من مواقع العمل وقضاء معظم وقتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذ المهام، وأن هذه الممارسات تحقق الفوائد التالية:

« اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها.

« كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين.

« إخراج المديرين إلى أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

« تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل الاتصال مفتوح مع المرؤوسين بشكل دائم.

« يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في زرع الولاء والانتماء للمنظمة.

كما جاء عن (عبدالفتاح، ٢٠٠٨م، ١٩٧) أن أسلوب الإدارة المرئية ينطلق من العمل على إيجاد فرص للتعاون بين كل وحدات الجهاز الإداري بالجامعة،

والمشاركة من قبل كل العاملين في مناقشة الأهداف، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم وأعمالهم.

وعليه إن أسلوب الإدارة المرئية يؤدي إلى وجود مناخ عمل متواصل في المنظومة الجامعية، وبالتالي يسهل الرقابة على كل أمورها ومسارات الأحداث بها وتوجيهها وفق الأهداف المنشودة.

• الأنماط الإدارية في الجامعات السعودية:

في سياق الحديث عن أنماط الإدارة بمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام؛ فإن النمط الإداري السائد في هذه المؤسسات يتأثر بالنمط السائد للإدارة العامة للدولة والمجتمع، كما يتأثر بفلسفة الحكم ودرجة المركزية وعلاقة المؤسسة بالدولة وطبيعة المؤسسة وأهدافها وحجمها وبنيتها التحتية (سلامة، ٢٠١١م، ١٤).

وفي هذا السياق صنفت دراسة (الزبيدي، ٢٠٠٥م) الإدارة في الجامعات السعودية إلى ثلاثة أنماط:

◀ نمط يغلب عليه الطابع الشخصي الارتجالي التسلطي ويؤول الأمر إلى الفوضى والتعقيد في تسيير الإجراءات، وتضعف الثقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، والعمل الإداري في مثل هذا النمط يطغى عليه التمسك بحرفية اللوائح لكل مسئول إداري في تنفيذ السياسات وإجراءات الأعمال الروتينية. والنتائج لمثل هذه الممارسات الإدارية هو بكل تأكيد بطء في التنفيذ للخطط وضعف الإنتاج وعدم رضا العاملين وعدم اهتمام بالمنهاج والطلاب وتطوير البحث العلمي.

◀ نمط يقوم على وجود طاقات للإبداع والتغيير والتطوير، ولكنها مستويات غير فاعلة وغير مؤثرة في الحركة الإدارية العامة للجامعة، فهناك حرص وإتقان من قبل هذه المستويات الإدارية وفي المقابل نجد المستوى الأعلى غير مؤهل للقيادة الإدارية الجامعية فلا يكون هناك انسجام وتوازن بين هذين المستويين مما يترتب عليه بطء في الإنتاجية مع عدم رضا الأساتذة والطلاب. وقد ينتج عن هذا النمط مخرجات جيدة إلى حد ما في تحصيل الطلاب مع ضعف التواصل والمشاركة في العلاقات العلمية والاقتصادية في المجتمع.

◀ نمط يتوفر للإدارة العليا فيه الكفاءة والقدرة على القيادة وروح المبادرة والإدارة، وتعطي القيادات في هذا النمط الولاء للوطن وللمهنة، كما أنها تعرف دورها ولديها القدرة على الحوار مع كافة شرائح الجامعة واستثمار الطاقات وتشكيل القيادات وتحفيز الهمم، فضلا عن توفر القدوة، وينتج عن مثل هذه الإدارة إنتاج بحثي وأكاديمي متميز وقدوة على استثمار موارد الجامعة وتعزيزها، وتواصل متميز مع المجتمع.

وعليه تبرز هنا عدد من المؤشرات التي قد تحدد طبيعة الأنماط التنظيمية المتبعة في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة على النحو التالي:

- ◀ يشرف على الجامعات أجهزة إدارية عليا قريبة من مراكز القرار السياسي أو الحكومي.
- ◀ تتبع الجامعات غالباً النظم الإدارية التقليدية في إدارة أقسامها وكلياتها ومجالسها.
- ◀ تتسم الهياكل التنظيمية والإدارية المتبعة في معظم الجامعات بالبيروقراطية.
- ◀ تُدار الجامعة بشكل مركزي، مما يفرض قيوداً على التمويل لتلك الجامعات في الغالب.

• استقلالية الجامعات:

بناء على ماسبق ولكي تتحقق متطلبات التغيير الذي تفرضه العولمة وتحديات العصر الحديث على التعليم العالي، فإن الواقع يفرض أن تتوجه الجامعات السعودية لتطبيق استقلالية الجامعات، وتحدد الأبعاد الرئيسية للاستقلالية الجامعية فيما يلي:

◀ الاستقلال العلمي والبحثي: ويتضمن عدد من الممارسات، منها: حرية الجامعة في وضع نظم وأساليب الدراسة بها، وتحديد محتويات المقررات الدراسية، وإبداء الرأي في سياسة القبول بالجامعات، وتحديد الأعداد التي تتناسب مع إمكانيات الجامعة، وحريتها في تقييم الأداء، وتحديد مجالات البحث العلمي.

◀ الاستقلال الإداري: ويعني تهيئة المناخ الصالح للعمل الأكاديمي واتباع الأساليب الإدارية الحديثة، ويتحقق هذا البعد من خلال حرية الجامعة في اختيار نمط التنظيم وهيكله المناسب الذي يتفق وأهدافها، مع صدور لوائح منظمة للنواحي الإدارية والمتلية من مجلس كل جامعة، وحرية الجامعة في تعيين العاملين بها وفقاً لاحتياجاتها الفعلية، وتحديد مستويات الخبرة والتأهيل اللازمة.

◀ الاستقلال المالي: ويعني حرية الجامعة في تدبير مواردها وإنفاقها، ووضع نظم الحوافز والأجور بما يتفق مع طبيعتها ووظائفها (سلامة، ٢٠١١م).

والواقع يرصد وجود ضعف وقصور تطبيق الأبعاد الثلاثة للاستقلالية في الجامعات السعودية، وذلك نتيجة تداخل الأدوار في الأداء الجامعي، وخاصة في مجال العمل الإداري والمالي دون أدنى تنسيق بينها، ووجود قصور في كثير منها والذي يرجع لاعتمادها على المركزية في أداء عملها، مما يعوق الأداء الجامعي ويؤثر في الاستقلالية الجامعية.

• التنظيم الإداري للجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠:

في سبيل المساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ فلا بد أن تعمل الجامعات السعودية على تحقيق انعكاس في مؤسساتها وأدوارها لمضامين ومرتكزات رؤية ٢٠٣٠ في التنظيم الإداري لتلك الجامعات بكلياتها وأقسامها، وفي الهياكل التنظيمية والصلاحيات والمهام ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية، ووضع إطار استرشادي لإعادة هيكلة الجامعات والكليات والبرامج والتخصصات بما يوفر احتياجات سوق العمل، وتعزيز ممارسات الحوكمة، مع الاستفادة من أفضل

الممارسات العالمية - والتجربة اليابانية أحدها - وتشجيع حركة البحث العلمي والتأليف في مجال الحوكمة والتنظيم الإداري الفعال في بيئة التعليم العالي السعودي.

ولقد أكد (العيسى، ٢٠١١م) في هذا السياق على نظام مقترح للتطوير المنشود وما يحقق مضامين رؤية 2030، في أن تكون جامعتنا الحكومية مستقلة تنفّس في فضاء الحرية والمسؤولية، لا يحكمها إلا ما استقرت عليه آراء أمنائها وقيادتها، وأعضاء هيئة التدريس فيها، فيكون لكل جامعة هوية، ومن ثم تستطيع الدولة أن تدعم الجامعات مادياً ومعنوياً بحسب إنجازاتها أو إخفاقاتها، وبحسب ماتقدمه للتنمية والوطن من خدمات في شتى الميادين كافة. وجاء في بيان هذا النظام المقترح "أن نظام التعليم العالي يحتاج إلى تغيير جذري في فلسفته، وفي فكرة المركزية، وفي سياسته العامة التي جعلت من الجامعات السعودية مجرد نسخ مكررة، ولهذا فإن أفضل الطرق وأسهلها هو أن تترك لكل جامعة الحرية في تشييد نظامها الأساسي، ولوائحها التنفيذية، بحيث تستطيع كل جامعة أن تعيد طرح الأسئلة الأولى والأساسية على قيادتها وأعضاء هيئة التدريس وطلابها: ماهي الجامعة؟ وماهي رسالتها؟ ماهي هويتها؟ وكيف تختلف عن غيرها؟ ولماذا هذا الاختلاف؟ وماهو موقعها في المجتمع؟ كيف تقطع مشوار التحدي؛ فتكافح من أجل تعليم طلبتها أحدث العلوم، بأقصر الطرق، وأفضل الوسائل، وأحدث التقنيات؟ ... كيف تبني في قلوب طلبتها حب التعلم، وثقافة السؤال، واحترام الكلمة؟ كيف يمكن أن تؤسس لبيئة حقيقية للبحث العلمي، تنافس من خلالها في استقطاب العلماء، وتوفر لهم المناخ الصالح للبحث والتجريب والاستكشاف والتأمل، بلا قيود مصطنعة وإجراءات معقدة، فتكافئ المتميز وتدعم المجتهد، وتقول للضعيف والمنافق والمدلس هذا ليس مكانك، فيمكننا مساعدتك على أن تجد مكاناً آخر خارج أسوار جامعتنا".

وقد أشار (القرني، ٢٠١٧م) إن من أهم الاختلافات بين جامعاتنا والجامعات العالمية وجود مجلس أمناء في كل جامعة عالمية يضع سياساتها واستراتيجياتها العامة. وهذا ما تضمنه مقترح نظام الجامعات الجديد، الذي أعلنه وزير التعليم السابق العيسى كمسودة - يتم خلال شهر أخذ أي ملاحظات عن النظام ووضعه في الشكل النهائي - والذي يعد نقلة نوعية جديدة نحو استقلال الجامعات، وقد اتعماد النظام المقترح والموافقة عليه على أن يتم تطبيقه بشكل مبدئي على ثلاث جامعات سعودية والتي لم يتم الإعلان عنها حتى تاريخ نشر هذه الورقة.

• تجربة اليابان في التعليم العالي:

اليابان تعد من الدول المتقدمة في التعليم العالي؛ حيث تضم أكثر من ١.٣٠٠ جامعة ومؤسسة تعليمية للمرحلة ما بعد الثانوية، وتشمل الجامعات، ومراكز الدراسات العليا، والكليات التخصصية، والمعاهد الفنية والصناعية (مجلس السفراء العرب في اليابان، ٢٠١٦م، ٩).

ووفقاً لـ (البحر، ٢٠١٩م) فقد بلغ عدد الجامعات في اليابان حوالي ٧٨٠ جامعة، ٨٠٪ منها جامعات خاصة، وهناك أيضاً مدارس وكليات متخصصة تقوم بتقديم شهادات مهنية متنوعة.

إن نظام التعليم العالي الياباني يحتل مراتب عليا من حيث الجودة والأداء في المجتمع الدولي، ويعتبر متوسط التحصيل الطلابي لديها أعلى من متوسط التحصيل الطلابي الذي أقرته منظمة التعاون والتنمية، مما جعل اليابان واحدة من أكبر الدول الأعضاء في ما يتعلق بمجال قدرات ومهارات الطلاب.

ويتقدم خريجو الثانوية لمؤسسات التعليم الجامعي بعد اجتياز اختبارات القبول للجامعة التي يريد الطالب الالتحاق بها وليس على أساس نتيجة الثانوية العامة كما هي الحال عند التقدم إلى المرحلة الثانوية بعد انتهاء المرحلة المتوسطة. وتقوم الجامعات بتطوير قدرات الطلاب التطبيقية والمعارف والتربية الأخلاقية أيضاً، حيث يتلقى الطلاب المعارف المختلفة ويقومون أيضاً بالأبحاث المتنوعة لأن الجامعة هيئة أبحاث وليست هيئة تعليمية فقط. وهذه الجامعات معظمها وطنية تنشئها وتديرها الحكومة أو تنشئها المقاطعة، أو جامعات أهلية وهي تمثل العدد الأكبر من الجامعات في اليابان. وتحظى الجامعات الوطنية على عكس الكثير من الدول بمكانة عالية مرموقة ويطمح إليها معظم الطلاب، وهي تقدم تعليماً جيداً بل ربما أفضل وبمصرفات دراسية أقل، وتكون كذلك فرص التحاق خريجها بالمناصب العليا أكبر من نظيرتها الأهلية (سفارة المملكة العربية السعودية في اليابان، د.ت).

• أنواع مؤسسات التعليم الجامعي:

بلغ عدد طلاب الجامعات في اليابان وفقاً لإحصائية ٢٠١٥م (2.8) مليون طالب مسجلون في 726 جامعة (هشام، ٢٠١٦م)، ويتوزع الطلاب في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

◀ الجامعات: ومدة الدراسة فيها أربع سنوات على الأقل للحصول على درجة البكالوريوس، وتحوي كثير من الجامعات أقسام للدراسات العليا للطلبة الراغبين في الحصول على درجتى الماجستير أو الدكتوراه. وأشار (هشام، ٢٠١٦م) أن الجامعات تنقسم إلى:

- ✓ جامعات وطنية ويبلغ عددها 86 جامعة، تم تأسيسها من قبل الحكومة اليابانية، ولكن تم تنظيمها في عام ٢٠٠٤ لتخضع تحت رقابة الجامعات الوطنية، هذه الجامعات لا تزال عامة، ولكنها تلتزم بالمعايير الوطنية (Nakhli, n.d.)
- ✓ جامعات محلية: تشرف عليها حكومات المحافظات والمدن المحلية يبلغ عددها 92.
- ✓ جامعات خاصة: تشكل حوالي ٨٠٪ من جميع الجامعات في اليابان، يبلغ عددها 605 جامعة.

✓ وتجدر الإشارة هنا أن فكرة إعادة تنظيم وملكية الجامعات قد منحت الجامعات اليابانية استقلالية أكثر وحرية فيالتحكم في شؤون الميزانية والإدارة، كما أن استقلالية الجامعات تحولتها لبيئات تعليمية أكثر جذباً للطلاب، كما ساهمت في تنشيط حركة البحث العلمي الموسع، وجودة وتميز التعليم في اليابان.

◀ الكليات الجامعية أو المتوسطة: وتقوم هذه الكليات بتدريس تخصصات مختلفة حسب احتياجات سوق العمل في مجالات: العلوم الإدارية، والإنسانية، وتدريب المعلمين، والاقتصاد المنزلي وغيرها، وتتراوح مدة الدراسة فيها من سنتين إلى ثلاث سنوات، يحصل بعدها الطالب على درجة زمالة متوسطة (دبلوم متوسط)، ويمكن للطلبة متابعة دراستهم الجامعية في التخصصات التي لها علاقة بدراساتهم. ويصل عددها إلى ٣٧٢ كلية جامعية، من بينها ٢٢ كلية جامعية محلية و٣٥٠ كلية جامعية خاصة.

◀ الكليات التقنية: وهي تختلف قليلاً عن الجامعات والكليات المتوسطة، حيث يلتحق بها الطالب بعد الانتهاء من المرحلة الإعدادية، وتقوم هذه الكليات بتدريس التخصصات التقنية والفنية حسب احتياجات سوق العمل، ومدة الدراسة فيها خمس سنوات على الأقل، يتخرج منها الطالب بدرجة زمالة متوسطة (دبلوم متوسط)، ويمكن للطالب متابعة دراسته في الجامعة في التخصصات التي لها علاقة بدراسته، وتتميز الكليات التقنية بأن نسبة ٩٥% منها تتبع للحكومة، و5% للكليات الأهلية (الخطيب، ٢٠١٢م، ٣٠ - ٣١). و عددها ٥٧ كلية، منها ٥١ كلية وطنية، و٣ كليات محلية، و٣ كليات خاصة.

• مدة الدراسة:

مدة الدراسة الجامعية لمرحلة البكالوريوس هي أربعة سنوات، عدا تخصصات الطب البشري وطب الأسنان والطب البيطري والتي تستغرق ستة سنوات، أما مرحلة الدراسات العليا فهي سنتين للماجستير وثلاث سنوات للدكتوراه.

• المنهج الدراسية للطلبة الأجانب:

توفر الحكومة اليابانية عبر وزارة التعليم منحاً دراسية للطلبة الأجانب، كما تقدم بعض الشركات والهيئات والجامعات منحاً دراسية أو دعماً للرسوم. وتسعى الحكومة اليابانية لجذب المزيد من الطلاب الدوليين، وقد وضعت لنفسها هدفاً بالحصول على ٣٠٠,٠٠٠ طالب أجنبي بحلول عام ٢٠٢٠. وتُركز الجامعات - نتيجة لذلك - على تسهيل الحياة للطلاب الأجانب ابتداءً من عملية التقديم وصولاً إلى الحصول على عمل بعد التخرج.

• إجراءات القبول الجامعي:

تنافس الطلبة على جامعاتهم تنافس منقطع النظير، وتشترط الجامعات اليابانية مستويات عالية من الأداء في اختبار قبول عام مشترك بين الجامعات، واختبار آخر خاص بالجامعة المرغوبة، ولا تعطي الجامعات اليابانية وزناً يذكر

سجل الثانوية العامة أو درجاتها. وحالياً تعتمد الاختبار المشترك جميع الجامعات، ويشرف على إعداد وتطبيق الاختبار المشترك (المركز الوطني للامتحان الجامعي)، أما الاختبار الثاني فإنه يطبق بعد ظهور نتيجة الاختبار المشترك واجتياز الطالب له ويتم من قبل الجامعة نفسها. وليس للطالب الذي لا يجتاز اختبار الجامعة التي اختارها إلا فرصة أخرى واحدة في جامعة أخرى تلك السنة (الأميين وآخرون، ٢٠١٠م).

وقد قدم المجلس المركزي للتعليم عام ٢٠١٤م - وهو هيئة استشارية لوزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا التعليم - مقترحاً لإجراء إصلاح متكامل للتعليم الثانوي والجامعي وطريقة اختيار المتقدمين لدخول الجامعات. وفي عام ٢٠١٥م، وضعت الوزارة خطة عمل بناء على المقترح وتعمل منذ ذلك الحين على تطويرها. حيث يهدف الإصلاح بشكل أساسي لإدخال تعديلات كبيرة على نظامي التعليم الثانوي والجامعي بالإضافة إلى عمليات القبول في الجامعات والتي تشكل ترابطاً واتصالاً بين التعليم الثانوي والجامعي بطريقة متكاملة. وبموجب المقترح سيتم إدخال اختبارين قوميين؛ الأول هو اختبار لقياس التحصيل الأكاديمي الأساسي لطلاب المرحلة الثانوية، كما ستمكن الجامعات من استخدام نتائج هذا الاختبار كمرجع لها في قياس التحصيل الأكاديمي للمتقدمين لها على مستوى التعليم الثانوي. وسيجري الاختبار لطلاب الصف الثاني والثالث الثانوي للتركيز على ضمان التقييم الحقيقي للتحصيل الدراسي الخاص بكل من "المعرفة والمهارة". أما الاختبار الثاني فهو اختبار التقييم الأكاديمي للمتقدمين للجامعات، ويهدف إلى قياس القدرات التي اكتسبها الطلاب الجامعيون المحتملون واللازمة من أجل الدراسات الجامعية. كما ستتقي الجامعات الطلاب بصورة فردية. ويجب عليها أن تأخذ في الحسبان كيف يمكن أن تطور وتعزز "الأدوات والمهارات الضرورية التي تساعدهم في حياتهم". وسيبدأ الاختبار الأساسي للتحصيل الأكاديمي لطلاب الثانوية في العام ٢٠١٩م، بينما سيُطبق اختبار التقييم الأكاديمي للطلاب المتقدمين للجامعات في العام ٢٠٢٠م. ومن المقرر أن تطبق الإصلاحات الخاصة بعملية انتقاء الطلاب من قبل الجامعات بشكل فردي بصورة تدريجية (Fumio, 2015).

• البحث العلمي في اليابان:

خلال العشر سنوات الأولى من تاريخ المعجزة الاقتصادية والصناعية التي تحققت هناك، وحتى الآن، فقد وظف اليابانيون حوالي 3٪ من الدخل القومي لأغراض البحث العلمي، والتطوير التكنولوجي. وذكر في دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٦م، ٢١٤) أن اليابان تأتي في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية في الإنفاق على البحث العلمي سنوياً بواقع (130 بليون دولار). وتعد من أكثر الميزانيات سخاءً في العالم، والهدف واضح لدى اليابانيين؛ وهو خلق جيل ياباني جديد ويشارك في توطين العلوم والتكنولوجيا الحديثة وتطويرها. وقد شمل توطين التكنولوجيا مجالات النقل البري والجوي والبحري، وأجهزة الإعلام،

والاتصالات، والآلات الطبية، والروبوت أو الإنسان الآلي وغيرها (الخطيب، ٢٠٠٦م، ٣١١).

إن دعم حكومة اليابان للبحث العلمي لا يتجاوز 21.5% مما ينفق في هذا المجال، بينما القطاع الصناعي وحده يقدم أكثر من 68%، وحوالي 11% تقدمها مصادر أهلية أخرى. وفي مصادر أكثر حداثة ارتفعت نسبة مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي إلى ما يقرب من 85% من إجمالي ميزانية البحث العلمي (تقرير اليونسكو، ٢٠١٠م).

وفي تجربة اليابان نموذج لتحقيق الشراكة الفعالة بين العلم والإنتاج أو بين البحث والصناعة وإنتاج السلع توجد في اليابان مؤسسات مسؤولة عن هذه الشراكة بين العلم والإنتاج، ومنها الجامعات الحكومية والخاصة والمؤسسات الحكومية مثل وزارة الصناعة والتجارة الدولية MITI ووكالة العلوم والتكنولوجيا STA واتحادوزارات التربية والعلوم والرياضة والثقافة، بالإضافة إلى مراكز ومعاهد البحوث التعاونية الحكومية مثل المؤسسة اليابانية لتشجيع العلوم JSPS. وكذلك مراكز ومعاهد البحوث الخاصة مثل مؤسسة سوميتو الصناعية.

وتضم الجامعات اليابانية المئات من مراكز البحوث التعاونية، وفي جامعتي طوكيو وتوهوكو 56مركز من هذه المراكز مهمتها البحث في المشكلات التي تواجه الصناعة اليابانية، وطرح الأفكار التي تقوي العلاقة بين الصناعة والجامعات (عبداللطيف، ٢٠١٦م، ٢١٧)، وهناك ثلاثة أنواع من التعاون بين مؤسسات التعليم العالي في اليابان والمؤسسات الإنتاجية في المجالات البحثية، وهي:

« إقامة بحوث مشتركة بين الجامعة والقطاع الخاص. وتتصدر اليابان وفقاً لإحصائيات المنظمة العالمية للملكية الفكرية للعام ٢٠١٦م أن اليابان تأتي بعد نظرائها الصين والولايات المتحدة برقم 454 285 قد جاءت هذه البراءات وطنية.

« إنجاز بحوث مدفوعة الأجر؛ إذ تقوم الجامعة بإجراء البحوث لمصلحة القطاع الإنتاجي ويتمويل منه.

« اللجوء إلى المنح والهبات؛ إذ تقوم الجامعات الوطنية بإجراء البحوث التي تمولها المؤسسات الصناعية عن طريق المنح والهبات، وتقوم الحكومة نتيجة لذلك بإعفاء المؤسسات الإنتاجية من الضريبة بشكل كلي أو جزئي.

ومنطقة كاناجاوا Kanagawa وادي سيلكون اليابان تقدم التسهيلات اللازمة لتملك الأراضي، وإقامة المشاريع الاستثمارية الصناعية والأكاديمية والبحثية. وفيها اليوم ما يقارب ٦٥ جامعة وكلية وقد وصلت عدد المراكز البحثية فيها إلى 885مركز ما يمثل (١٥,٦% فقط من مجموع مراكز البحوث في اليابان). ويسكن في منطقة كاناجاوا ٣٢٠ ألفاً من العلماء والمهندسين، يعمل منهم حوالي

٦٠ ألفاً في المنطقة نفسها، وذلك حسب إحصائيات اليابان الرسمية (عبد اللطيف، ٢٠١٦م، ٢١٧).

والذي يدل أن اليابان تنتهج سياسات قوية في رعاية البحث العلمي وتقوية البنية التحتية له؛ باعتباره دعامة الاقتصاد الحيوي في الدولة، والبحث العلمي وُجد ليكون وقوداً حياً متفجراً للنمو والأزدهار، وكما هو ملاحظ فإنه يحظى بميزانيات كبيرة مما يدل أنه هدف وغاية، وهو يستأثر بما يستحق من الدعم والرعاية وتنسيق الجهود.

• التعليم العالي في اليابان: طموح نحو التميز والمنافسة:

لو أمعنا النظر في النهضة الاقتصادية البارزة في نهاية القرن الماضي في اليابان، لرأينا أن الجامعات اليابانية، على الرغم من أن معظمها اتخذت في تنظيمها - النهج الأوروبي - إلا أنها قد بدأت تملك سمعة عالمية عالية، بفضل حركة دؤوية في التطوير والتحديث، شملت عناصر العمليات كافة في المؤسسات الأكاديمية، وكان من أبرزها تخفيف السيطرة الحكومية على الجامعات؛ ذلك بمنحها مزيد من الاستقلالية، وتنوع مصادر التمويل، وقدرتها على استقطاب الكفاءات التدريسية من دول العالم جميعها بما تقدمه من امتيازات منافسة (العيسى، ٢٠١١م).

لقد عرفت اليابان أهمية القوى البشرية في نهضتها الاقتصادية، كما أدركت حكومتها أهمية مؤسسات التعليم العالي في رفد تلك النجاحات بمعطيات تتعلق بالتركيز على أهمية العقول، وأهمية التأهيل، وأهمية البحث العلمي والتطوير في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، والتطور الاجتماعي، والتقدم على المسرح السياسي الدولي.

• مسيرة التطور من المركزية إلى الاستقلالية :

في سياق الحديث باختصار عن التسلسل التاريخي لتطور نظام التعليم العالي؛ فقد تأسس في مجمله من خلال القرار الحكومي وبرعاية السلطة السياسية، ثم تبع ذلك مبادرات من المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص بتأسيس الجامعات والكليات الأهلية؛ مما أدى إلى أن تتولى الحكومات عمليات التخطيط والإشراف، وأن تكون المبادرة في وضع القوانين والأنظمة (العيسى، 2011م)، لذا فإن الجامعات خلال فترات سابقة كانت تابعة وتحت سيطرة وزارة التربية والتعليم، إلى أن أصبحت حالياً مؤسسات وطنية مستقلة (Sugihara et al, 2014).

إن التطور الحقيقي في نظام التعليم العالي الياباني لم يأت من الزيادة المطردة في عدد المؤسسات الجامعية - والتي بلغت عام 2004 ما يقارب من 709 جامعة وكلية جامعية - وزيادة عدد الطلاب اليابانيين واستقطاب آلاف من الطلاب الأجانب، بل جاء من خلال إصدار مبادرات نوعية لإصلاح نظام التعليم العالي، من خلال منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية والتخلص من البيروقراطية الحكومية، ودعم جهود البحث العلمي (العيسى، ٢٠١١م، ١٦٥).

ففي عام 1984 أسس رئيس الوزراء الياباني مجلس استشاري للنظر في قضية إصلاح النظام التعليمي في البلاد، واقترح إنشاء مجلس جديد للجامعات بوصفه جهة استشارية لوزارة التربية والتعليم، يضم نخبة من قيادات التعليم العالي في البلاد. وقد طالب - منذ تأسيسه - بدعم البحث العلمي في الجامعات، وزيادة عدد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي، ودعم جهود برامج التعلم مدى الحياة في الجامعات اليابانية، وكانت أهم توصية للمجلس في تلك الفترة هي منح الجامعات الحرية في تحديد متطلبات الدراسة بحسب هويتها وأهدافها، بدون الالتزام بمعايير وزارة التربية والتعليم (العيسى، ٢٠١١م، ١٦٥).

لكن التوصيات الأهم التي خرج بها المجلس الاستشاري للتعليم العالي قد جاءت في التقرير الذي صدر عام 1998 بعنوان "رؤية للجامعات في بداية القرن الحادي والعشرين: تميز الجامعات في عالم التنافسية" حيث اشتمل على أربعة عناصر أساسية (العيسى، ٢٠١١م، ١٦٦):

« تطوير الجودة في التدريس والبحث العلمي، من خلال دعم القدرات في تحقيق القضايا واستكشاف الحلول.

« ضمان استقلالية الجامعات، من خلال جعل النظام التعليمي أكثر مرونة.

« جعل إدارات الجامعات أكثر مسؤولية، من خلال توليها إدارة شؤون الجامعات التعليمية والإدارية والمالية.

« الاعتراف بتنوع الجامعات وفرديتها، من خلال استخدام منهج في تقويم الأداء.

وفي عام ٢٠٠١م أصدر المجلس الاستشاري للتعليم العالي مزيداً من التوصيات في تقرير جديد جاء بعنوان "سياسات لإصلاح البنية الهيكلية في الجامعات"، طرحت فيه ثلاثة عناصر فقط هي:

« تفكيك سياسات توحيد الجامعات الوطنية.

« تطبيق منهج إدارة الجامعات الأهلية في الجامعات الحكومية.

« إيجاد طرف ثالث ليقوم بمهام التقويم والمراجعة.

لقد أدت هذه التوصيات المتعاقبة إلى صدور تعديلات واسعة في نظام التعليم العالي في اليابان؛ فمفهوم الشركة المساهمة Incorporation قد أصبح جزءاً من تركيبة الجامعات الوطنية التي كانت تخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم؛ فخلال عام ٢٠٠١م أصبح هناك ٥٧ جامعة حكومية تعمل وفق نظام الشركات الحكومية. وفي عام ٢٠٠٣م صدر تشريع جديد للجامعات باسم "نظام الشركات الجامعية الوطنية" National University Corporation Law؛ حيث منح الجامعات فترة عام واحد لتعديل أوضاعها التنظيمية، وفي عام ٢٠٠٤م أصبحت الجامعات الوطنية اليابانية جميعها تعمل وفق هذا النظام.

لقد منح النظام الجديد للجامعات اليابانية الاستقلالية الكاملة، حيث تستفيد الجامعات اليوم من الدعم الحكومي من خلال منح سنوية بناء على خطة استراتيجية لكل جامعة مدتها ستة أعوام، ويجري تقويم برامج الجامعات

من خلال نظام معقد تشارك فيه وزارة التربية والتعليم، واللجنة الوطنية لتقويم برامج الجامعات، والمؤسسة الوطنية لتقويم الدرجات الجامعية (العيسى)، ٢٠١١م، (١٦٦-١٦٧).

• **تحويل الجامعات الحكومية لكيانات مؤسسية وتعزيز أدائها:**

في عام ٢٠٠٤م تم تحويل الجامعات الحكومية لكيانات مؤسسية. فقبل هذا التاريخ كانت الجامعات الحكومية لا تتجاوز كونها مؤسسات حكومية، وكانت القيود المؤسسية الخاصة بالجوانب المالية والأفراد فيها قوية. ولذا فقد كان الهدف من تحويل هذه الجامعات الحكومية لكيانات مؤسسية هو تفعيل دورها كمؤسسات تعليمية وبحثية واضحة الصفات وذلك عن طريق تعزيز المرونة والإدارة الذاتية من قبل هذه الجامعات لشؤونها المؤسسية والمالية.

وعلى الجانب الآخر تحويل الجامعات الحكومية لكيانات مؤسسية كان لها جانب آخر تمثل في تنفيذ توجهات الدولة الخاصة بالإصلاح المالي والإداري عن طريق محاولة القيام بتحويل المعلمين إلى موظفين غير حكوميين. وبعد تطبيق تحويل الجامعات الحكومية لكيانات مؤسسية، فإن الأموال التي يتم تقديمها من قبل الدولة لكل الجامعات على سبيل المنح للمساهمة في تكاليف تشغيلها، أصبح يتم تخفيضها كل سنة بنسبة 1٪ مقارنة بالسنة التي تسبقها. وقد قامت وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا اليابانية من العام ٢٠١٣، ومن خلال تبادل الآراء مع كافة الجامعات الحكومية، بإعادة النظر في الفكرة التي كانت هي نواة تحويل الجامعات الحكومية لكيانات مؤسسية وهي "نقطة قوة كافة الجامعات ومزاياها ودورها المجتمعي"، وتم إعادة تعريف المهام المنوطة بها الجامعات الحكومية. بالإضافة لهذا، فقد تم صياغة "خطة إصلاح الجامعات الحكومية"، فمن أجل تعزيز دور وأداء كافة الجامعات، خلال الفترة الثالثة المستهدفة على المدى المتوسط (من ٢٠١٦م إلى ٢٠٢١م) من خلال آليات "إحياء مزايا كافة الجامعات ونقاط قوتها" والتشجيع على التحسين والتقدم في الاستقلالية والإدارة الذاتية للجامعات، وبناء على النتائج المتحققة من جهود كافة الجامعات، تم وضع المبدأ الذي ينص على "خلق بيئة تسمح بإعادة النظر بشكل جوهري في هيكلية المؤسسات البحثية والتعليمية والجامعات وتوزيع الموارد داخلها، من خلال طرق توزيع المنح المقدمة للجامعات الحكومية للمساهمة في تكاليف تشغيلها" ولذلك، فقد تم الإعلان في يونيو ٢٠١٥م عن قرار وزير التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا الياباني المتعلق بـ "إعادة النظر في مؤسسات الجامعات الحكومية وأعمالها". وقد تمت مطالبة الجامعات الحكومية بإحداث إصلاح مؤسسي سريع "خاصة بالنسبة لكليات تربية المعلمين وكليات العلوم الإنسانية والاجتماعية والدراسات العليا بها، فيجب عليها السعي نحو التحول الإيجابي للمجالات العلمية التي عليها طلب مجتمعي واسع، من خلال صياغة خطة لإعادة النظر المؤسسي تأخذ بعين الاعتبار انخفاض عدد السكان ممن تبلغ أعمارهم 18 عاما واحتياجات القوى العاملة، ضمان معايير البحث والتعليم، والدور المنوطة به الجامعات الحكومية (Yoshimitsu, 2017).

إن حركة الإصلاحات جاءت من أجل تخفيف المركزية تحت وطأة القرار الحكومي والاعتماد المباشر على الموارد المالية الحكومية، ولا يشك خبراء التعليم في اليابان في أن النظام الجديد للتعليم العالي قد أحدث تغييراً جذرياً في كفاءة إدارة الجامعات ومرونتها وقدرتها على التجاوب مع احتياجات سوق العمل، وفي قدرتها على استقطاب الطلاب من أنحاء العالم كافة.

• تجربة جامعة طوكيو The University of Tokyo

تقع جامعة طوكيو والمعروفة بـ *Todai* في المرتبة الثانية والعشرون بحسب (تصنيف شنغهاي لأفضل الجامعات العالمية لعام ٢٠١٨). وتعتبر الجامعة الأولى على مستوى أفضل الجامعات في اليابان وهي ذات سمعة عالمية قوية في عدد كبير من المجالات.

وهي تعتبر من أفضل ١٠٠ جامعة في العالم. وتصنف ضمن أفضل ١٠ جامعات عالمياً في الهندسة المعمارية، الهندسة الكيميائية، الكيمياء، اللغات الحديثة، الصيدلة وعلم الأدوية (اللحام، ٢٠١٦م).

إن جامعة طوكيو تتبوأ موقع الصدارة، كأعلى وأشهر الجامعات اليابانية، ضمن تصنيف أفضل الجامعات العالمية. فما هي استراتيجيات رفع قدراتها للتنافس عالمياً؟

• عولمة جامعة طوكيو :

العالمية؛ موضوع قديم جديد بالنسبة لجامعة طوكيو، وقد احتل نشاطها الأكاديمي دائماً صدارة المستويات العالمية. وتدخل جامعة طوكيو ضمن أفضل ١٠ جامعات في العالم وفقاً للتصنيف الذي تقوم به مجلة التايمز للتعليم العالي البريطانية والتي تستند في تصنيفها إلى تقييم الباحثين من جميع أنحاء العالم. فهنالكَ 8 من خريجي جامعة طوكيو ممن حصلوا على جائزة نوبل وجائزة فيلدز للرياضيات. كما أنها طبقت عولمة التعليم منذ السبعينيات (Masako, 2014).

فعلى سبيل المثال منذ عام ١٩٨٢م يجري إلقاء المحاضرات باللغة الانكليزية في أقسام هندسة البنية التحتية الاجتماعية بكلية الدراسات العليا (ما كان يسمى بالهندسة المدنية سابقاً)، إلا أن ما عُرف بعالمية الجامعات دخل مرحلة جديدة حين أخذت حكومات الدول تعلق آمالها على الجامعات كمصدر للقدرات التنافسية لاسيما مع ازدياد طلب المجتمع على تنشئة الموارد البشرية التي يمكن أن تعمل بشكل فعال على الساحة العالمية، كما ازداد انتقال الطلاب والباحثين وبهذا اشتد التنافس بين الجامعات في الحصول على موارد بشرية، وبالتالي فإن جامعة طوكيو تقوم بعولمة نفسها وهي تستشعر بدورها الأخطار والإشكالات المتوقعة (Masako, 2014). وهذا ما أكدته إحدى الدراسات "أن هناك ارتباط بين التدويل وتحقيق الريادة العالمية للجامعات، حيث يسهم التدويل في إكساب الجامعات صبغة عالمية، إذ أن استخدام استراتيجيات التدويل بفعالية يعد أحد عوامل تحول

الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى، كما يسهم في تحقيق المكانة العلمية المرموقة للجامعات وإكسابها قدرة تنافسية في ظل ما تواجه من تحديات" (العامري، ١٤٣٤هـ).

جدول (١) : ترتيب جامعة طوكيو

مجلة التايمز للتعليم العالي "World Reputation Rankings"

| | |
|---------------|---|
| المركز الأول | جامعة هارفارد (أمريكا) |
| المركز الثاني | جامعة ماساتشوستس للعلوم والهندسة (أمريكا) |
| المركز الثالث | جامعة كامبردج (بريطانيا) |
| المركز الرابع | جامعة أوكسفورد (بريطانيا) |
| المركز الخامس | جامعة كاليفورنيا بيركلي (أمريكا) |
| المركز السادس | جامعة ستانفورد (أمريكا) |
| المركز السابع | جامعة برنستون (أمريكا) |
| المركز الثامن | جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس (أمريكا) |
| المركز التاسع | جامعة طوكيو |
| المركز العاشر | جامعة ييل (أمريكا) |

المصدر : مجلة "التايمز للتعليم العالي" "World Reputation Rankings"

• عالمية البحث وبناء أحدث نظام بحثي أكاديمي :

تم إنشاء المعهد الدولي للدراسات المتقدمة بجامعة طوكيو عام ٢٠١١م وذلك من أجل بناء أحدث نظام بحثي أكاديمي. وكانت منظمة أبحاث الفضاء Kavli أول وحدة بحث أنشأت عام ٢٠٠٧م، وهناك نحو 79 باحث متفرغ منهم 57٪ من الأجانب يعكفون على دراسة كل ما يتعلق بالفضاء وأصل الفضاء ومستقبله تحت إشراف البروفسير هيتوشي موراياما (الأستاذ بكل من جامعة كاليفورنيا بيركلي وجامعة طوكيو).

أما الوحدة الثانية من المعهد فهي منظمة أبحاث علوم الاستدامة وتتناول معالجة مشاكل متنوعة مثل التنوع البيولوجي وتغير المناخ. وقد تم تأسيس هذه الوحدة عام ٢٠٠٥م بهدف بناء مجتمع مستديم وهي أول منظمة متعددة التخصصات في جامعة طوكيو. حيث تقوم بالتعاون مع جامعة الأمم المتحدة من جانب وتقوم بنشر دوريات مجلة أكاديمية دولية لعلوم الاستدامة من جانب آخر، وبالتعاون مع معاهد البحوث في الخارج تم إطلاق مركز "ماكس بلانك" كمركز لعلوم التكامل بجامعة طوكيو (وكواحد من 12 مركزاً في العالم يشترك مع التجمع الأكاديمي لمعاهد "ماكس بلانك" الألمانية للبحث العلمي).

وتقوم جامعة طوكيو كذلك بالتعاون مع مئات من الجامعات والمعاهد حول العالم، ولها أكثر من 40 مقر خارج اليابان، وتواصل التبادل التعليمي والبحثي

على نطاق الجامعة مع كل من جامعة ييل الأمريكية وجامعة سيؤول الكورية وجامعة تسينغها الصينية.

وجدير بالذكر أن عالمية الجامعات تتلخص في تنوع الباحثين وتعزيز انتقالهم، وقد وصلت نسبة الأجانب العاملين في مجالات البحوث بجامعة طوكيو على نطاق الجامعة كلها إلى نحو 8.9% عام ٢٠١٣م، وبلغ عدد الباحثين المبتعثين إلى الخارج عام ٢٠١٢م نحو 10435 باحثاً. ومن ناحية أخرى ازداد عدد قبول الباحثين من الخارج بنحو 60% وأصبح 3524 شخص عام ٢٠١٢م (Masako, 2014).

• عالمية التعليم:

• تنشئة موارد بشرية عالمية:

تسعى جامعة طوكيو إلى تنشئة موارد بشرية كما نصت في ميثاقها "تنشئة نخبة مدنية ذات منظور عالمي". ولذا تولي الجامعة تركيزاً واهتماماً كبيراً بهذا الأمر في تنفيذ فلسفة واستراتيجية التعليم الخاصة بها والتي تنادي بـ "موارد بشرية أكثر عالمية وأكثر صرامة" وتهدف الجامعة إلى تنشئة موارد بشرية يمكنها أن تلعب دوراً ريادياً في بيئة مختلفة الجنسيات والثقافات.

ووفقاً لذلك بعد أن يتلقى الطلاب في جامعة طوكيو تعليمهم في كلية التربية في السنة الأولى والثانية يختار تخصصه اعتباراً من السنة الثالثة (مثل كلية القانون/ الحقوق، كلية الهندسة) لهم أن يعملوا بنظام التبادل الطلابي الذي أقر عام ٢٠١٠م على مستوى الجامعة ويسمح بأن يدرس الطالب في الخارج فترة زمنية تتراوح بين ٦ أشهر إلى سنة.

وبالنسبة لبرامج الدراسة القصيرة في الخارج فهناك البرامج الصيفية التي ينظمها الاتحاد الدولي للجامعات والاتحاد الدولي للجامعات البحثية (IARU)، بالإضافة إلى ذلك تقوم الجامعة بدورها بإقامة دورات للشرح عن الدراسة في الخارج وبناء موقع لذلك يسمى Go Global بالإضافة إلى تعريف الطلاب على فرص التدريب والتطوع من أجل تعزيز الخبرات المتنوعة للطلاب في الخارج، كما تقوم بتوفير برامج التدريب العملي على الأنشطة عن طريق التعاون مع كل من الخريجين والمنظمات الخارجية.

ويعني ما سبق أن الجامعة تهدف إلى اكتساب خبرات دولية من خلال التعلم وذلك أن يحصل الطالب على نحو 10 - 15% من الوحدات الدراسية عن طريق رصيد خبرته في الخارج، 20 - 35% من التدريب أو البرامج الصيفية، أما الباقي فمن دروس اللغة الإنجليزية والتفاعل مع الطلاب الأجانب.

وفي سبيل تعزيز كفاءة الطلاب في اللغة الانكليزية، فقد تم افتتاح دورات تعليم اللغة الانجليزية في كلية التربية لطلاب القسم العلمي بالجامعة وتسمى هذه الدورة بـ Active Learning of English for Science Students أو (ALESS) يتعلم فيها الطلاب التحدث مع أساتذة من أهل اللغة وطرق العرض وطريقة كتابة مقالات صغيرة باللغة الانجليزية. كما تم افتتاح هذه الدورات لطلاب

القسم الأدبي أيضا اعتباراً عام ٢٠١٣م. وفي عام ٢٠١٤م، بدأ برنامج "الثلاث لغات" (TLP) وهو برنامج يهدف إلى تنشئة طلاب يجيدون ثلاث لغات تشمل اليابانية والانجليزية ولغة أخرى وعلى رأسها اللغة الصينية.

وبالإضافة إلى ذلك في عام ٢٠١٦م تم إطلاق "برنامج تطوير القيادة العالمية" والذي يستهدف الطالب ممن لديه مهارات لغوية ويرغب في تعلم المزيد وبحيث يكون مورداً بشرياً قادراً على أخذ زمام القيادة في المجتمع العالمي، وإضافة إلى الدراسة في الخارج فإن الطالب يكتسب من خلال هذا البرنامج خبرات ومعلومات تمكنه من التنافس عالمياً، كما تمكنه من القدرة على حل المشاكل في العالم الحقيقي (Masako, 2014).

• تنشيط قبول الطلاب الأجانب:

يتم قبول الطلاب الأجانب من أكثر من 100 دولة أجنبية لدخول جامعة طوكيو كل عام. ويشكل عدد الطلاب نسبة 10.4٪ من نسبة جميع الطلاب. والأغلبية منهم من طلبة الدراسات العليا. هذا ويتم مضاعفة دورات الدراسات العليا للحصول على الدرجة العلمية فقط في الدراسات الإنكليزية، والتي تم تفعيلها بواسطة (غلوبال 30) لمشروع تشكيل شبكة من أجل عالمية الجامعة الخاص بوزارة التعليم اليابانية والذي بدأ 2009، وقد تم حالياً فتح 37 دورة و10 شعبة بحوث. وحتى على مستوى الكليات، فإن برنامج PEAK Programs in English at Komaba يحتل المقدمة. وفي هذا البرنامج، يتم اختيار الطلبة حسب نتيجة المقابلة والرسالة كما في جامعات أمريكا وأوروبا، ففي السنة الأولى تم قبول 27 طالباً أجنبياً من 27 دولة مختلفة (Masako, 2014).

وقد جاء في استراتيجيات النجاح في الجامعات عالمية المستوى عن (Ruxandra & Gabriela, 2018) أنه يتم تصنيف الجامعات دولياً وفقاً لمجموعات مختلفة من المؤشرات التي تشير إلى عدد الخريجين، وعدد الجوائز التي فاز بها الأساتذة ومكانتهم، وعدد المنح الدولية وميزانياتها، وغيرها الكثير. وأن اليابان على الرغم من كونها ضمن جامعات النخبة؛ إلا أنها بعد التصنيف الدولي للتعليم العالي أصبحت تكافح بشكل كبير لرفع مكانتها على مستوى العالم من خلال اعتمادها لعدد من الاستراتيجيات والبرامج التي أشير لها آنفاً.

• تجربة جامعة كيوتو البحثية Kyoto University:

• تعريف بالجامعة:

جامعة كيوتو تعد ثاني أقدم جامعة في اليابان وهي في مقدمة الجامعات اليابانية والآسيوية في مجال الأبحاث، كما تصنف من بين أرقى الجامعات العالمية وتحتل المرتبة الخامسة والثلاثون في (تصنيف شنغهاي لأفضل الجامعات العالمية لعام ٢٠١٨م)، وهي من أشهر الجامعات الوطنية للتعليم المشترك والأبحاث في اليابان، وتعد المنافسة الأولى لجامعة طوكيو أعرق جامعة يابانية، ومنذ تأسيسها حافظت جامعة كيوتو على مكانتها الأكاديمية المميّزة بنجاحاتها البحثية محلياً وعالمياً.

تأسست الجامعة عام ١٨٩٧م بمدينة كيوتو وكانت تسمى جامعة كيوتو الإمبراطورية، وبعد الحرب العالمية الثانية شهد مجال التعليم في اليابان إعادة هيكلة سميت على إثره الجامعة باسمها الحالي "جامعة كيوتو" وذلك عام ١٩٤٧م، وشهدت بدورها عدداً من التغييرات في منظومتها التعليمية، وفي مجموعة من الاختصاصات مواكبة لتطور العصر وارتفاع عدد الطلبة.

في مجال البحوث توجد في الجامعة معاهد ومراكز أبحاث متنوعة الاختصاصات منها معهد أبحاث الكيمياء، ومعهد الطاقة المتقدمة، ومعهد أبحاث الأخشاب، ومعهد أبحاث الفيروسات، ومعهد أبحاث علوم الرياضيات، ومعهد أبحاث المفاعلات. وتستقبل الجامعة عدداً من الباحثين الأجانب أغلبهم من الولايات المتحدة والصين وكوريا الجنوبية وفرنسا وبريطانيا، وبالمقابل يقوم الباحثين بزيارات إلى مختلف دول العالم، بجانب توقيع اتفاقيات تبادل وتعاون مع المؤسسات التعليمية الأجنبية.

ونظراً للتاريخ العريق لجامعة كيوتو وللمستوى العلمي المرموق التي تقدمه، فقد حاز خمسة من خريجيها على "جائزة نوبل"، كما ضم طاقم تدريسيها عدداً من الحائزين على "جائزة نوبل" في اختصاصات مثل الفيزياء والكيمياء والطب.

ومنذ بداياتها ارتكزت جامعة كيوتو على مبادئ باتت اليوم من تقاليدتها تقوم أساساً على الليبرالية والحرية الأكاديمية، وتواصل اليوم نشاطها بهدف الحفاظ على هذه المبادئ وتطويرها لضمان مزيد من الحرية الأكاديمية، كما تولي أولوية قصوى للبحوث الأساسية وتطوير التكنولوجيا المتقدمة، وتلعب دوراً هاماً كمؤسسة تعليمية منخرطة في محيطها الحضاري والمجتمعي.

أما البعد الدولي للجامعة، فيكمن في إنجازاتها ونجاحاتها في مجال البحوث، فهي تدعم باحثيها وكل الباحثين من العالم الذين يتوافدون عليها للاستفادة مما يتاح من إمكانيات ووسائل بحثية سواء من خلال مكتبتها أو من خلال مراكزها البحثية المجهزة بالتقنيات الحديثة، كما أنها من مشجعي الحرية الفكرية وحرية البحث وكثيراً ما اقترن اسمها بأحدث الاكتشافات العلمية والتقنية والطبية.

وتسعى الجامعة إلى بلوغ العالمية ليس فقط في مجال العلوم بل من خلال عقد اتفاقات تعاون وتبادل وشراكات مع جامعات من مختلف أنحاء العالم، كما تسعى إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة الأجانب المتميزين، ومنذ عام ١٩٩٩م أحدثت جامعة كيوتو قسماً خاصاً بخدمات تبادل الطلبة مع بقية الجامعات وتمتلك ثلاثة مكاتب دولية، وهي تستقبل طلبة من أكثر من ١٠٠ دولة أغلبهم من الصين وكوريا الجنوبية (عبادة، ٢٠١٤م).

• إدارة أبحاث جامعة كيوتو:

تم إطلاق مشروع إدارة أبحاث جامعة كيوتو Kyoto University Research Administration (KURA) عام ٢٠١٢م كمنظمة لتقديم دعم بحثي متنسق

لتخطيط المشاريع البحثية، والحصول على أموال البحوث، وتنفيذ المشاريع والعلاقات العامة. يهدف KURA إلى تخفيف العبء غير البحثي (مثل العمل الإداري) المفروض على الباحثين من خلال توفير شبكة دعم بحثية منظمة بشكل جيد. لتحقيق هذا الهدف، تتعاون شبكات KURA مع مكاتب دعم الأبحاث الموجودة في جامعة كيوتو (الموقع الرسمي لجامعة كيوتو).

وكما ذكر سوجوهيرا وزملاءه من جامعة كيوتو (Sugihara et al, 2014) تم إطلاق برنامج الدعم من أجل تخفيف العبء على الباحثين في الجامعة الذين عليهم تقديم المزيد من الوقت للمهام والأعباء الغير بحثية المتعلقة بالحصول على أموال تنافسية بما في ذلك إدارة المشاريع والإدارة العامة - وسمي "نظام تطوير وتأمين مديري الأبحاث الجامعية" (URA)، وبحصول الجامعات على هذا الدعم قامت جامعة كيوتو بتأسيس مكتب "إدارة أبحاث جامعة كيوتو" (KURA) عام ٢٠١٢م، ليصبح هذا كمنظمة تعاونية للمساعدة في تخطيط برامج الأبحاث، والحصول على تمويل البحوث وتنفيذ المشاريع والمشاركة العامة.

• السياق التاريخي لإطلاق مبادرة دعم إدارة الأبحاث الجامعية:

في عام 2010 تم نشر بيان بعنوان "تعزيز البنية التحتية للبحث وتطوير الموارد البشرية في الجامعات كجزء من استراتيجية النمو في البلاد" من (RU11, 2010)؛ هذا البيان يشير إلى ضرورة تعيين "مدراء بحثيين" معينين قادرين على دعم البحث وتسهيل التعاون بين الباحثين.

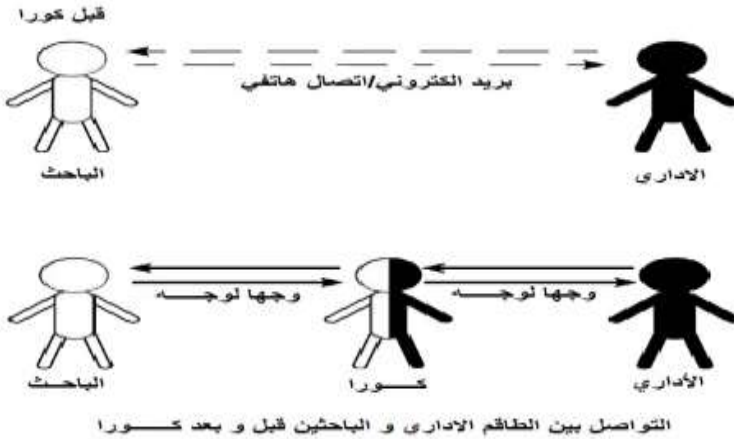
بعد هذا البيان المشترك الذي يضع نظاماً جديداً لإدارة الأبحاث الجامعية، أطلقت وزارة التربية والتعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا اليابانية (MEXT) هذا البرنامج في العام المالي ٢٠١١م. حيث تقدمت جامعة كيوتو بطلب للبرنامج وتم اختيار خمس جامعات من بينها جامعة كيوتو كجامعة نموذجية. في السنة المالية ٢٠١٢م، تم اختيار عشر جامعات أخرى، وأخيراً بدأت خمسة عشر جامعة في تنفيذ نظام URA (Sugihara et al, 2014).

• بداية التأسيس لمكتب إدارة أبحاث جامعة كيوتو KURA:

عام ٢٠١٢م قامت فرقة عمل في جامعة كيوتو بإعداد خطة رئيسية لتقديم نظام URA ومقابلات التوظيف المقررة. وعليه تم تعيين ثمانية أشخاص (ثلاثة كإداريين كبار) من قبل مكتب الإدارة المركزية الجديد لإدارة أبحاث جامعة كيوتو، تسمى كورا KURA.

كان هناك هدف محدد لدى مكتب KURA من أجل تعيين مدراء لديهم خلفية في مجال البحث. بالتالي؛ فإن أول شخصين تم تعيينهم لدى مكتب KURA كانوا قد عملوا لدى جامعة كيوتو كأستاذة في الهندسة المدنية ودراسة المناطق، وبكل جدارة فإن أحدهما لديه شهادة بروفييسور في الصيدلة وعمل كمختص للأبحاث في شركة دوائية. لذلك فإن تخصصاتهم تغطي مجالاً واسعاً في عدة أنواع بحثية مثل نظام علم الأعصاب الأحياء التطورية والدراسات

الزراعية وعلم النفس وعلم الطاقة وآداب البحث والتواصل العلمي. الطاقم الإداري الحالي يعمل بشكل تعاوني مع KURA لدعم تكامل البحث. طاقم KURA يمثل كلا من مجال التطور البحثي والمهمة الادارية العامة التي تقع خارج نطاق مهام الطاقم المتواجد. إن حقيقة أن جميع أعضاء KURA لديهم خبرة عميقة في البحث كانت الصفة التي أضافت تميزاً لـ KURA وأبرزتها ما بين المكاتب الإدارية الذي تم تنظيمها في جامعة كيوتو، وذلك لأن موظفي KURA يعملون "أقرب" للباحثين. أي أنها سهلت التواصل بين الموظفين في مكتب كورا وبين الباحثين. كما هو موضح في الشكل (١) :



المصدر من ترجمة مقال (Sugihara et al, 2014)

شكل (١) : التواصل بين الطاقم الإداري والباحثين

الملاحظ وفقاً للشكل أعلاه؛ قبل تواجد مكتب KURA على أرض الواقع كانت أداة التواصل الأساسية هي إما البريد الإلكتروني أو الاتصال الهاتفي، وهذا التواصل لا يحصل غالباً إلا عندما يكون هناك أوراق عمل تحتاج إلى الإنهاء. أما بعد KURA وبما أن الطاقم الإداري لديه الدرجة العملية والخبرة البحثية فإن الطاقم يميلون إلى زيادة فرص التواصل مع الباحثين بشكل مباشر، وبذلك يستطيع مكتب KURA فهم احتياجات البحث من وجهة نظر الباحثين. هذه العلاقة الجيدة حصلت لأن الطاقم الإداري يفهم البحث نفسه نتيجة تخصصهم الأكاديمي. وبالمثل فإن التواصل وجهاً لوجه يعتبر مهماً لتأسيس علاقة جيدة مع الإداريين الآخرين الذين تم تعيينهم مسبقاً.

• رؤية KURA

تتمثل رؤية المكتب في المساهمة في توليد المعرفة على مستوى عالمي من خلال التعاون مع الباحثين وفقاً لمهمة جامعة كيوتو، وأن تكون نموذجاً رائداً لإدارة الأبحاث الجامعية في اليابان" (الموقع الرسمي لجامعة كيوتو).

• مجالات عمل KURA

إن نطاق عمل KURA يقع ضمن مجالات (Sugihara et al, 2014):

- ◀ تقديم منح أكاديمية للباحثين.
- ◀ التعاون الصناعي الأكاديمي.
- ◀ الدعم المالي للأبحاث في جامعة كيوتو، ولوكالات الحكومة اليابانية لأجل زيادة فرص المشاركة في تحقيق متطلبات المجتمع الياباني.
- ◀ توفير فرص ميسرة للباحثين لنشر نتائج أبحاثهم من خلال الندوات والتقارير، ومن خلال الصفحات الرئيسية على موقعها الإلكتروني.
- ◀ من خلال العمل ضمن فريق مكتب KURA؛ فإن لكل موظف الفرصة في التزود بمهارات مختلفة بحثية كانت أو تقنية وإدارية.
- ◀ تعزيز التعاون البحثي والتعليمي مع الجامعات الأجنبية.
- ◀ تشجيع الندوات الدولية المشتركة مع الجامعات في العديد من الدول الأجنبية، ومنذ تأسيس KURA، تم عقد العديد من الندوات المشتركة بالتعاون مع جامعة بريستول (المملكة المتحدة)، ETH زيورخ، جامعة زيورخ، EPFL (سويسرا)، وجامعة تايوان الوطنية (في تايوان).

• الأنشطة التي تمثلها KURA:

تُصنف الأنشطة الرئيسية لكورا وفقاً لثلاث فئات: مرحلة ما قبل المنحة، وما بعد المنحة، ومشاركة الجمهور (الموقع الرسمي لإدارة أبحاث جامعة كيوتو).

• المشاركة المجتمعية: اليوم الأكاديمي لجامعة كيوتو:

من الجدير الإشارة هنا إلى الدور المجتمعي الذي تلعبه إدارة KURA البحثية؛ حين بدأ في السنوات الأخيرة وكالات التمويل مثل وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا (MEXT) تطالب الباحثين الذين تلقوا المنح منها بنشر إنجازات مشاريعهم على نطاق واسع وهو ما يسمى بالمشاركة المجتمعية. حيث يعزز الهدف المحدد من الوزارة MEXT بأن نشر أداء البحوث والإنجازات أمر هام لأجل تعزيز استخدام نتائج البحوث في المجتمع وتعميق فهم الجمهور (الشعب) لبرنامج المنحة في مجال البحث العلمي (Sugihara et al, 2014).

حيث أن المتعارف عليه لدى الباحثون أنهم يقومون بتقديم نتائج أبحاثهم في الاجتماعات العلمية، ولكن في خطوة KURA المجتمعية؛ فائدة في تجاوز المتعارف عليه عند الباحثين الذين يفكرون بهذه الطريقة، وفهم أهمية التحدث إلى الجمهور العادي الذي ليس لديه في البداية القدر المعرفي الكافي لفهم مثل هذه الموضوعات البحثية. ولتعزيز ذلك توفر KURA للباحثين مجموعة متنوعة من الفرص لنشر نتائج أبحاثهم للجمهور في حدث السنوي واسع النطاق ويسمى يوم أكاديمية جامعة كيوتو، حيث يقدم ما يقرب من مائتي باحث النتائج التي توصلوا إليها وحوالي ألف مشارك من المجتمعات المحيطة (الموقع الرسمي لجامعة كيوتو/ التقويم الأكاديمي).

- الخطوات الاستراتيجية لتنفيذ برنامج URA في جامعة كيوتو:
- تقسيم المهام داخل الجامعة:

لزيادة الشفافية في توضيح المهام، تتواصل KURA بشكل مستمر مع مديري URA، وتقوم بتنظيم ندوة إدارة أبحاث جامعة كيوتو التي يتم فيها دعوة جميع الموظفين المشاركين في الأعمال المتعلقة بـ URA. حيث يناقش المشاركون في الاجتماعات مجموعة متنوعة من الموضوعات، ويتم تبادل الأفكار حول كيفية تحسين البيئة البحثية للجامعة وكيفية تنظيم المهام. تلعب هذه الندوة دوراً هاماً في تسهيل التفاهم المتبادل بين الهيئات البحثية وزملائهم الإداريين، فيما يتعلق بالأدوار المتوقعة وفهم الاختلافات وإيجاد نقاط مشتركة. إن الفرصة لإقامة علاقات جيدة من خلال مثل هذه المناقشات تؤدي إلى التفاعل الجيد بين الموظفين والهيئات لمناقشة وحل المشاكل المشتركة.

بالنسبة للمنظمات والهيئات الإدارية، تعمل KURA كمثال لما يشبه الزميل الودود الذي يوفر الفكرة المبتكرة ووظيفة الدعم الاحترافية. على سبيل المثال، عندما طلبت مكتبة جامعة كيوتو مساحات تعلم جديدة لزيادة عدد الزوار من الشباب (الطلاب)، استجابت KURA وطورت تعاوناً مستمراً لتنظيم ورشة عمل غير رسمية لتسهيل التفاعل مع الباحثين الشباب وطلاب الدراسات العليا. وكمثال آخر، كان هناك تعاون بين عدد قليل من أعضاء كورا الذين لديهم مهارات مهنية قوية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين معهد إدارة المعلومات والاتصالات لإنشاء قاعدة بيانات على مستوى الجامعة وتكون خاصة للأنشطة البحثية.

• زيادة السعة:

مع ما يقارب من ٣٠٠٠ موظف أكاديمي شاركوا في الأبحاث في ثلاثة فروع للحرم الجامعي في يوشيدا، كاتسورا، وإيجي، كان هدف KURA لدعم الباحثين في الجامعة مقيداً بما يمكن أن يقدمه أعضاءها الثمانية الأصليين. وبالإضافة إلى ذلك، كلفت KURA بمسؤوليات إضافية للعمل بشكل وثيق مع مختلف المكاتب في المقر الإداري للجامعة، مما أدى إلى الحاجة الفورية إلى زيادة عدد أفراد URA لتوفير دعم شامل للباحثين. ولذا، أطلقت جامعة كيوتو مشروع شبكة URA بجامعة كيوتو، حيث تم توظيف فريق URA من قبل الإدارات الفردية وحددت ثمانية مناطق في ثلاثة من الحرم الجامعي، وأصبحت تعمل ٢١ إدارات لـ URA ضمن هذه المناطق.

• وضع KURA مرئية للباحثين:

لقد كان تشكيل KURA سريعاً جداً بحيث بذلت جهود لتقديم المكتب بشكل سريع ليس فقط لمسؤولي الجامعة، بل لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعة أيضاً. وقد قام موظفو KURA بدور فعال من خلال زيارة اجتماعات أعضاء هيئة التدريس في الإدارات الفردية من أجل شرح دور المكتب بشكل موجز. مثل هذه الفرص كانت الخطوة الأولى نحو تحسين الاعتراف بالمكتب بين أعضاء هيئة التدريس.

كما اتخذت KURA زمام المبادرة للانضمام إلى العديد من الأنشطة الرئيسية داخل الجامعة، بما في ذلك الاجتماعات الموضوعية لمراجعة العروض البحثية للحصول على التمويل الخارجي؛ لأنه في هذه المراجعات يقدم ممثلو المشاريع المقترحة خططهم، أما المتطوعين من هيئة التدريس وموظفي KURA، الذين يقدمون بعد ذلك تعليقات حول وضوح مواد العرض ومدى توافقها مع متطلبات وشروط وكالات التمويل. يتم تقديم المشورة التفصيلية والغرض منها إعطاء أعضاء هيئة التدريس انطباعاً إيجابياً بدور KURA في عملية التمويل (Sugihara et al, 2014, 118-119).

• أهم الاستنتاجات والدروس المستفادة من التجربة اليابانية في تطوير الإدارة الجامعية بالملكة :
من خلال استعراض رحلة التحول في تطور التعليم العالي الياباني تخلص الباحثة إلى النقاط التالية:

- ◀ في سبيل السعي لمسيرة التميز والمنافسة من الضرورة التوجه لإنشاء المزيد من الجامعات والتركيز فيها على البرامج التي تخدم سوق العمل المعاصر.
- ◀ أهمية منح الجامعات الاستقلالية التامة (مالية وإدارية وأكاديمية) في تشكيل هويتها الخاصة بها، في سبيل تحقيق المنافسة والتميز وخلق روح الإبداع بين مؤسسات التعليم الجامعي، والابتعاد عن التقليد والنمطية، وتهيئة بيئات أكاديمية متفاعلة مع الواقع وتطلعات المستقبل.
- ◀ ضرورة اعتماد تصنيف وطني بين الجامعات يعزز من قدراتها التنافسية ويكون مضمراً خصباً للتنافس فيما بينها.
- ◀ توسيع استثمار القطاع الخاص في التعليم العالي، وتيسير الإجراءات الإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير العالمية في إنشاء كليات وجامعات أهلية للدراسات الجامعية والدراسات العليا.
- ◀ تشجيع القطاع الخاص للمساهمة في دعم وتمويل البحث العلمي وزيادة الاستثمار فيه لأهميته في تحقيق الربح للمؤسسات التي تعتمد عليه.
- ◀ أهمية تأسيس بنية أساسية قوية للبحث العلمي في سبيل رفع كفاءة الاقتصاد المحلي ودعم مؤسسات الإنتاج، من خلال تعزيز الأنظمة والتشريعات التي تدعم حرية البحث العلمي وتشجع الإبداع والابتكار، وتساهم في ربط مؤسسات الاقتصاد المختلفة بمؤسسات التعليم العالي.
- ◀ في محاولة تعميق تجربة التعليم العالي المشترك، السماح للجامعات الأجنبية الرائدة بفتح فروع لها، وأن تعمل وفق معايير الاعتماد الأكاديمي التي حصلت عليها في الجامعات الأم.
- ◀ الاهتمام بمسار العلوم التقنية والتطبيقية المهنية في خط مواز لمسار التعليم العالي التقليدي من حيث الإشراف والتخطيط والتمويل، في سبيل تحقيق التكامل ما بين مؤسسات التعليم الجامعي.
- ◀ سعت جامعة طوكيو للحفاظ على مركز تنافسي في التصنيف الدولي؛ من خلال تبني سياسات واستراتيجيات لتحسين القدرة التنافسية، لغرض تحسين

- جودة التعليم الجامعي فيها ومخرجاتها، وتشجيع التغيير في ثقافة نظام التعليم العالي بما يضمن تحسين ورفع كفاءة أداء الجامعة.
- ◀ يتضح أهمية التدويل وتضمين مؤسسات التعليم الجامعي للبعد الدولي في جميع هياكلها وأنشطتها، والذي أضحى هدفاً بارزاً لدول العالم المعاصر، وأحد السمات التي تحدد مكانة مؤسسات التعليم الجامعي وأدائها على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.
- ◀ جهود عملة الجامعة واضحة وشاسعة نتيجة وجود رؤية استراتيجية واضحة لتطوير القدرة المؤسسية للجامعة بما يتلائم مع المعايير العالمية للتصنيف الجامعي.
- ◀ أهمية وجود إجراءات تنظيمية مقننة للتنسيق بين الجامعات ومراكز الأبحاث حتى لا يتم هدر الوقت والجهد والإمكانات على بحوث متشابهة، ولأجل تبادل الخبرات حول أحدث البحوث والتكنولوجيا.
- ◀ التركيز على تحقيق التعاون والربط الفعال فيما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة والمؤسسات الإنتاجية من جهة أخرى وضمان وجود آليات فعالة للربط بينهما.
- ◀ أهمية الاستفادة القصوى من المخاطر في دعم نقاط القوة في خطط التطوير، وما لوحظ في قلة إقبال الطلاب اليابانيين الذي واجهته بعومة الطلاب الدوليين.
- ◀ وجود خطة استراتيجية فعالة للبحث العلمي والتطوير تتلاءم مع استراتيجية التنمية في الدولة.
- ◀ أن KURA عملت بمبدأ الشفافية في وضع قواعد العمل ووضوح المهام، حين أوجدت قاعدة راسخة لنفسها داخل الجامعة من خلال إظهار أنشطتها لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكذلك بوضع خطط تفصيلية للآليات التي يمكن لأعضاء هيئة التدريس من خلالها الحصول على دعم URA بغض النظر عن موقعهم في أي من حرم الجامعة الثلاثة.
- ◀ ترسيخ مبدأ التعاون والمشاركة بين جميع أعضاء شبكة URA أمر ضروري وحاسم في عمل الإدارة في سبيل التغلب على الحواجز بين الإدارات التي قد تميل إلى إعاقة التقدم في بعض مجالات العمل.
- ◀ جاءت مبادرة KURA لإثبات أهمية التعاون مع الإدارات العليا، في سبيل زيادة الفهم المتبادل، وتوفير خدمة أفضل للمستخدمين النهائيين (الباحثين) وتعزيز بيئة البحث بجامعة كيو توهو.
- ◀ أهمية المشاركة المجتمعية في تعزيز دور البحث العلمي ونشر ثقافته في بين أفراد المجتمع، والذي يعزز أدوار مؤسسات التعليم الجامعي في تأمين تمويل تنافسي.
- ◀ التركيز على الاستفادة من خدمة المؤسسة الجامعية جعل إداراتها تهتم بتقديم خدماتها في أفضل صورة.

◀ حرص إدارة الجامعة عند إطلاق مبادرة KURA على الارتقاء بأداء العاملين بها جعل إدارتها تهتم بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة على مختلف مجالات العمل ضمن إطار المجتمع الأكاديمي.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- الأمين، بشير؛ هنري، العويط؛ بشور، منير؛ الأمين، عدنان. (٢٠١٠م). نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤولية المجتمعية. أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي المنعقد في القاهرة في الفترة 31 مايو- 2 يونيو ٢٠٠٩. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية. بيروت.
- إبراهيم، يحيى؛ الطحلاوي، محمد؛ حسن، نبيلة. (٢٠١١م). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل. التربية المعاصرة - مصر، س ١٨، ع ٥٧، 197١٧٥ - .
- بصفر، حسان؛ عامر، طارق؛ عامر، ربيع. (٢٠١١م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٠م). إدارة الجامعات والمؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- جامع، محمد نبيل. (٢٠١٣م). تطوير التعليم العالي: منظومة التعليم العالي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- حسان، تقية محمد. (٢٠١١م). من أسرار نجاح التجربة اليابانية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية - الجزائر، ع ٥، ١٤٠-152.
- الخطيب، أحمد؛ معايعه، عادل. (٢٠٠٦م). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. ط١. عمان: جدارا للكتاب العالمي.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠٦م). تحديات تربوية وإدارية. الأردن: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.
- الخطيب، محمد. (٢٠١٢م). التعليم في اليابان والصين: ملامح ودروس. تم استرجاعه بتاريخ 2018/10/10 على الرابط:
http://repository.taibahu.edu.sa/bitstream/handle/123456789/17279
- الرحيلي، سميرة سليمان (٢٠٠٩م). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم القرى (مكة المكرمة).
- الزبون، محمد؛ الصريصري، محمد. (٢٠١٥م). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. دراسات - الجزائر، ع ٣٤، ٥٧-82.
- الزبيدي، صباح حسن. (٢٠١٥م). عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عالميا وعربيا مع التركيز على تجربة العراق. المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - البحرين، مج ١، البحرين: كلية التربية. جامعة البحرين، ٤٠٢-٤٤٢.
- سلامة، عادل عبدالفتاح. (٢٠١١م). واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المنعقد في الفترة ما بين 7-8 في أبوظبي. المنظمة العربية للتنمية والثقافة والعلوم. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإمارات/ جامعة زايد.

- شبير، محمد توفيق. (٢٠١٥م). واقع تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة).
- العامري، محمد. (١٤٣٤هـ). متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية في الجامعات السعودية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية/ جامعة أم القرى.
- عبادة، سماح. (٢٠١٤م). جامعة كيوتو اليابانية داعمة للحريّة الأكاديمية ونموذج للانفتاح. صحيفة العرب الإلكترونية. تم استرجاعه بتاريخ 2018/10/10 على الرابط:
جامعة كيوتو-اليابانية-داعمة-للحريّة-الأكاديمية-ونموذج-<https://alarab.co.uk/> للانفتاح
- العبادي، هاشم؛ يوسف الطائي. (٢٠١١م). التعليم الجامعي من منظور إداري: قراءات وبحوث. الأردن: اليازوري.
- العبادي، هاشم. (٢٠٠٧م). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة دراسات إدارية - العراق، مج ١، ع ٣، ٨٤ - ١١٧.
- عبدالفتاح، منال رشاد. (٢٠٠٨م). متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها: دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع ٣٩، ١٩٢ - ٢٨٢.
- عبداللطيف، خوشي عثمان. (٢٠١٦م). واقع البحث العلمي في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة في توطين التكنولوجيا الصين وماليزيا واليابان أنموذج. مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، ع ٣٠، ١٩٩ - ٢٢٦.
- عبدالعاطي، حسن. (٢٠٠٩م). التجربة اليابانية.. نموذج الترقى بعد التردى. مجلة المعرفة. تم استرجاعه بتاريخ 2018/10/10 على الرابط:
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=360&Model=&SubModel=157&ID=400&ShowAll=On
- العيسى، أحمد. (٢٠١١م). التعليم العالي في السعودية: رحلة البحث عن هوية. بيروت: دار الساقي.
- قادة، يزيد. (٢٠١٥). نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر.
- قليتي، فاروق عبده؛ الزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤م). معجم مصطلحات التربية، الإسكندرية: دار الوفاء.
- اللحام، نور. (٢٠١٦). أفضل الجامعات في اليابان. موقع مجلة عرب جيك. تم استرجاعه بتاريخ 2018/10/10 على الرابط:
<https://www.arageek.com/edu/2016/07/11/top-universities-japan.html>
- مجلس السفراء العرب في اليابان. (٢٠١٦م). دليل الطالب العربي للدراسة في اليابان. طوكيو: مطابع شمس. تم استرجاعه بتاريخ 2018/10/10 على الرابط:
<https://saudiculture.jp/wp-content/uploads/2016/05/ASG-Web-data-Low-resolution.pdf>
- مكاي، عاطف عبدالله. (٢٠١٢م). العلوم الإدارية. مكتبة نون: نسخة الكترونية.
- هشام، علي مهران. (٢٠١٦م). العوامل الرئيسية للمنظومة التعليمية المتوازنة: النموذج الياباني - حالة تطبيقية. المؤتمر السنوي الرابع عشر: من تعليم الكبار إلى التعلم مدى الحياة للجميع من أجل تنمية مستدامة - مركز تعليم الكبار - جامعة عين شمس - مصر، القاهرة: جامعة عين

شمس. مركز تعليم الكبار والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والهيئة العامة لتعليم الكبار، ٨٧٩ - ٨٩٣.
- هوانة، وليد؛ تقي، علي.(٢٠٠١م). مدخل الإدارة التربوية الوظائف والمهارات. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

• المراجع الأجنبية:

- Fumio, Isoda. (2015). *Major Makeover for the University Entrance System*, Retrieved on Oct 06, 2014, at:<https://www.nippon.com/en/currents/d00166/>
- Masako, Egawa. (2014). *University of Tokyo Strives to Raise its Global Profile, International Competitiveness of Universities in a Global Age*, Retrieved on Oct 06, 2018, at:
<https://www.nippon.com/en/in-depth/a02802/>
- Rock, M.L. (2000). *Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Framework*. Education and Treatment of Children, 23 (3),248-264.
- Ruxandra, B., & Gabriela, P. (2017). Successful strategies to be learnt from world-class universities. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Retrieved on Oct 06, 2018, at:
<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/picbe.2017.11.issue-1/picbe-2017-0037/picbe-2017-0037.pdf>
- RU11 (2010). Retrieved on Oct 06, 2018, from:
http://www.ru11.jp/eng/wp-content/uploads/2011/09/proposal_20100319.pdf
- Sugihara T, Sonobe T, Mutoh S. (2014). Development of a system of strategic research administration at Kyoto University. *Journal of Research Administration*, 45-113.
- Yoshimitsu, Matsuura. (2017). *Restructuring at National Universities: Implications for the Future of Higher Learning*, Retrieved on Oct 06, 2018, at:
<https://www.nippon.com/en/currents/d00297/>

• المواقع الالكترونية:

- إدارة بحوث جامعة كيوتو- على الرابط التالي: <https://www.kura.kyoto-u.ac.jp/en/about/logo.php>

- تصنيف شنغهاي لأفضل الجامعات العالمية للعام ٢٠١٨م - على الرابط التالي:

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html> -

- تقرير اليونسكو ٢٠١٠م - على الرابط التالي:
<http://www.ineer.org/Special/JSPSReport97.htm>

- موقع جامعة كيوتو/ مكتب إدارة البحوث - على الرابط التالي:

<https://www.kyoto-u.ac.jp/en/research/fields/centers/kura.html> -

- موقع وزارة التعليم اليابانية - على الرابط التالي:

<http://www.mext.go.jp/en/about/pablication/index.htm>

- موقع الملحقية الثقافية السعودية في اليابان - على الرابط

التالي: <https://saudiculture.jp/?!lang=ar>

- موقع سفارة المملكة في اليابان - على الرابط

التالي: <http://www.saudiembassy.or.jp/Ar/Education/education.htm>

- موقع ترتيب الجامعات اليابانية للعام ٢٠١٨م - على الرابط التالي: <http://www.4icu.org/jp>

