دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية ذات المستوى العالمي وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد

أ.م. د. شريف عبد الله سليمان **د. صهيب شحته محمد محمد**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة عين شمس

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

ملخص

يرتكز مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي بشكل رئيس على الجامعات التي تحصل على أعلى التصنيفات والمراتب الأكاديمية في التصنيفات العالمية للجامعات في جوانب التميز الأساسية بالجامعة والمرتبطة بأدائها الأكاديمي والخدمي وعلاقاتها الدولية.

اهتم البحث الحالي بدراسة خبرات بعض الجامعات ذات المستوى العالمي في اليابان وكندا وفنلندا، وإمكانية الإفادة منها في اقتراح بعض الإجراءات لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.

وتبنى البحث فرضًا مبدئيًا نص على: إن الأخذ بنموذج الجامعات ذات المستوى العالمي في الخبرات الأجنبية المختارة قد يؤدي إلى التغلب على بعض مشكلات الجامعات التقليدية.

وهدف البحث إلى الوقوف على الأسس النظرية للجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر، والوقوف على أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي في اليابان وكندا وفنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، كما هدف البحث إلى طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.

واستخدم البحث في سبيل تحقيق أهدافه مدخل الحلول الكبرى لجورج بيريداى.

وقدم البحث في نهايته عدداً من الإجراءات التي تتعلق بأبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، والتي يمكنها تطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.

الكلمات المفتاحية:

الجامعات ذات المستوى العالمي-التميز الأكاديمي- الاستقلالية والحوكمة- وفرة الموارد.

A comparative Study of some world-Class Foreign Universities and the Possibility of Benefit from it at Ain Shams University

Abstract

The Concept of World-Class Universities is mainly based on universities that obtain the highest academic rankings and ranks in the international university rankings, in the basic aspects of the university's distinction related to its academic and service performance and its international relations.

Current research Cared studying the experiences of some world-class universities in Japan, Canada and Finland, and the possibility of benefit from it at suggestion of some measures necessary to develop the dimensions of the World-Class of Ain Shams University.

Search adopted initial hypothesis which states that Adopting the model of world-class universities in selected foreign expertise may lead to overcoming some of the problems of traditional universities.

The goal of research is to identify the theoretical foundations of world-class universities in the contemporary world, and to describe and Analyze the dimensions of world-class universities in Japan, Canada, and Finland in light of the cultural forces and factors affecting them. The research also aimed to present a set of proposed measures to develop the dimensions of the World-Class of Ain Shams University.

The search to achieve its goals used Approach of Grand solutions-George bereday.

In its conclusion, the research presented several measures related to the determinants of world-class universities, which could develop the dimensions of the World-Class of Ain Shams University.

Key Words:

World-class universities - academic excellence - independence and governance - abundance of resources.

دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية ذات المستوى العالمي وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد

أ.م. د. شريف عبد الله سليمان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة عين شمس

د. صهيب شحته محمد محمد
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يُعتبر مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي World-Class University من المفاهيم الحديثة نسبيًا، والتي تشير إلى مجموعة من جوانب التميز التي تحققها الجامعة بشكل مستمر يتوافق والمعايير العالمية.

ويترادف مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي مع مفاهيم عديدة مثل Global University وresearch University وFlagship University؛ غير أن الجامعات ذات المستوى العالمي تختلف عنها بشكل كبير وواضح.(١)

ويرتكز مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي بشكل رئيس على الجامعات التي تحصل على أعلى التصنيفات والمراتب الأكاديمية في التصنيفات العالمية للجامعات في جوانب التميز الأساسية بالجامعة والمرتبطة بأدائها الأكاديمي والخدمي وعلاقاتها الدولية.(٢)

ويرتكز بناء الجامعات ذات المستوى العالمي على تحقيق المؤشرات التي تضعها التصنيفات العالمية المتنوعة؛ غير أن الحصول على تلك المؤشرات وتحقيق التميز فيها والسعي للوصول إلى تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لا يعني أن الجامعة أصبحت ذات مستوى عالمي، ولكن الوصول إلى تلك المؤشرات يعتبر وسيلة في حد ذاتها

وليست غاية؛ بحيث إن الهدف الأسمى للجامعات ذات المستوى العالمي هو تحقيق قدرة تنافسية للجامعة بين الجامعات في العالم.(٣)

وتتفق معظم الأدبيات على أن الجامعات ذات المستوى العالمي هي تلك الجامعات التي تمتلك مجموعة من الميزات الأساسية، والتي تتمثل في وجود أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلًا عاليًا، ولديها تميز بحثي ونشر دولي واسع، ولديها طلاب موهوبون للغاية ومرغوب بهم بشدة للعمل في سوق العمل العالمي، وتعمل على نقل التكنولوجيا.(٤)

وترتكز الجامعات ذات المستوى العالمي على فكرة التحول في الجوانب المختلفة لأداء الجامعة، والذي يشمل التحول في الجوانب الأكاديمية والمادية والمعنوية والتكنولوجية والبيئية داخل الجامعة لكي تصل إلى مستوى عالمي متقدم.(٥)

وفي هذا السياق، تتنوع أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، فيحددها البعض في خمسة أبعاد تشمل: توافر مصادر تمويل متنوعة، ودعم الاتصال الدولي، ودعم الحرية الأكاديمية، ونشر ثقافة ريادة الأعمال، والحوكمة الرشيدة، ويراها آخرون تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل التفاعل الدولي، والاستقلال الذاتي، والاستدامة، ويراها آخرون أنها ترتكز على ثلاثة أبعاد أخرى تشمل دعم المواهب، والاستدامة، والحوكمة الرشيدة.(٦)

وباستقراء الباحثين للأدبيات المختلفة المرتبطة بالموضوع؛ يمكن التركيز على ثلاثة أبعاد باعتبارها الأبعاد الرئيسة للجامعات ذات المستوى العالمي، والتي تشمل: **التميز الأكاديمي، والاستقلالية والحوكمة، ووفرة الموارد.**

وفي هذا يرتكز التميز الأكاديمي في الجامعات ذات المستوى العالمي على وجود طلاب موهوبين ومتفوقين وأعضاء هيئة تدريس متميزين ومُعدين ومُؤهلين بشكل جيد ليكونوا قادرين على دعم الإنتاج البحثي في الجامعة بشكل فعال ومستمر، ويركز هذا التميز كذلك على تعزيز بيئة بحث علمية تنافسية غير مقيدة تعتمد على التفكير النقدي والابتكار والإبداع بجانب أساليب تدريس فعالة وحديثة يستخدمها أعضاء هيئة التدريس مع طلابهم بالجامعة.(٧)

ويمثل الحراك الدولي محكًا رئيسًا لأن تصبح أية جامعة ذات مستوى عالمي، ويتمثل الحراك الدولي للجامعات في جانبين: الأول في عدد الطلاب الدوليين الملتحقين بالجامعة، والآخر في عدد أعضاء هيئة التدريس الدوليين في تلك الجامعة وكذلك عدد أعضاء هيئة التدريس من تلك الجامعة والعاملين في جامعات خارج نطاق الدولة التي تقع فيها الجامعة،(٨) ومن نماذج الشراكات الدولية الاشتراك في شبكات التبادل الطلابي وشبكات الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس وعقد الاتفاقيات الثنائية بين الجامعات والاتفاقيات الإقليمية متعددة الأطراف بين مجموعة دول يجمعهم تنظيم سياسي أو اقتصادي محدد.(٩)

وتميل الجامعات ذات المستوى العالمي إلى تحقيق قدر مناسب من الحوكمة والاستقلالية من خلال دعم استقلالية إدارتها العليا ودعم نظم حوكمة داخلية عن طريق مجالس خاصة بالجامعة تدير كافة شئونها الإدارية والمالية، الأمر الذي ينتج عنه تمتع الجامعة باستقلالية واضحة في توفير مواردها الخاصة واستثمار أموالها في الجهات التي تحقق لها مصادر تمويل جديدة، كما تحقق تلك الاستقلالية كذلك دورًا واضحًا في دعم المجتمع الأكاديمي بالجامعة في سبيل التميز والتفرد بدون أي توجيه خارجي.(١٠)

كما تعد وفرة الموارد من أهم العناصر التي تميز معظم الجامعات ذات المستوى العالمي، وذلك استجابةً للتكاليف الهائلة التي ينطوي عليها تشغيل جامعة بحثية معقدة، حيث تمتلك هذه الجامعات أربعة مصادر رئيسة للتمويل: تمويل الميزانية الحكومية للنفقات التشغيلية والبحوث، وبحوث العقود من المؤسسات العامة والشركات الخاصة، والعائدات المالية الناتجة عن المنح والهبات، ورسوم التعليم.(١١)

وفي هذا السياق، تسعى الجامعات في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء للوصول إلى أن تصبح جامعات ذات مستوى عالمي تدخل في التصنيفات العالمية المختلفة، وقد نجحت العديد من جامعات الدول المتقدمة في تحقيق ذلك، والتي كانت الظروف متاحة لها لتحقيق ذلك. ومثال لذلك الجامعات الفنلندية والجامعات الكندية والجامعات اليابانية.

ففي اليابان، تعتبر جامعة طوكيو من الجامعات الرائدة، ومن الجامعات ذات المستوى العالمي، وفي هذا السياق سعت جامعة طوكيو للوصول إلى التميز في كافة مجالات الأداء فيها، وفي إطار الأهداف التي تسعى لتحقيقها وضعت الجامعة مشروعًا أطلق عليه اسم "بناء نموذج جامعي عالمي لجامعة طوكيو" **Constructing A Global Camps Model At U Tokyo**، والذي ارتكز على رؤية مستقبلية لإنشاء جامعة ذات مستوى عالمي، واعتمدت تلك الرؤية على ستة محاور شملت: (١٢)

١) إجراء بحوث رائدة ذات مستوى عالمي.
٢) إصلاح شامل لنظام التعليم بالجامعة ليناسب عصر العولمة الحديثة.
٣) وضع العديد من البرامج العلمية يتم تدريسها باللغة الإنجليزية واليابانية.
٤) التوسع في منح الدرجات الجامعية المعتمدة.
٥) إنشاء بيئة متنوعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب.
٦) إنشاء منظمة إدارية تدعم العولمة مع وجود موظفين ذوي كفاءة عالية.

واستطاعت جامعة طوكيو من خلال هذا المشروع أن تحقق التميز في التدريس والبحث العلمي، وتدعم الحراك الطلابي وحراك أعضاء هيئة التدريس الدولي، وكذلك استطاعت أن تحقق استقلالية واضحة لها في الجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية، كما استطاعت أن تضع نظامًا متميزًا للحوكمة، وقامت بتوفير العديد من الموارد كمصادر للتمويل.

وفي كندا، تُعد جامعة تورنتو من الجامعات الكندية الرائدة، وتهدف إلى أن تكون من بين أفضل ١٠ جامعات على مستوى العالم، وفي هذا فإنها تتمتع بنقاط قوة ملحوظة في التخصصات التي تشمل العلوم الإنسانية والاجتماعية والمهنية، واستطاعت ان تتوجه لتحقيق التميز في كافة مجالات الأداء فيها فيما يرتبط بالتدريس والبحث العلمي وتحقيق الاستقلالية وتوفير مصادر تمويل مختلفة. (١٣)

وفي فنلندا، تُعد جامعة هلسنكي أقدم وأكبر مؤسسة للتعليم الأكاديمي في فنلندا، وهي مجتمع علمي دولي يضم ٤٠,٠٠٠ طالب وباحث، وتُصنف جامعة هلسنكي عادةً من بين أفضل ١٠٠ جامعة في العالم، ودائمًا ما تبحث جامعة هلسنكي عن حلول للتحديات العالمية وتخلق طرقًا جديدة للتفكير لصالح البشرية من خلال قوة العلم، وقد ساهمت الجامعة في المجتمع والتعليم والرفاهية منذ نشأتها، الأمر الذي جعلها جامعة ذات مستوى عالمي تتميز بجودة التدريس والبحث العلمي وتتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية الكبيرة وتسعى لتوفير مصادر تمويل متنوعة. (١٤)

وتُعد **مصر** من الدول النامية التي تسعى إلى تحقيق التميز بجميع مؤسساتها للتعليم العالي، وأن تصبح جامعاتها من الجامعات ذات المستوى العالمي، ولذا فقد أولت الدولة المصرية اهتمامًا كبيرًا، لإنشاء وتطوير الجامعات المصرية ووضعها في مراكز متقدمة مقارنة بنظيراتها في دول العالم. وفي إطار الجهود المبذولة للارتقاء بالمنظومة التعليمية على كافة المستويات ومن بينها التعليم الجامعي بما يسهم في خروج طاقات بشرية مؤهلة ومدربة على أعلى مستوى تلبي طموحات الدولة في التنمية المستدامة ويثري البحث العلمي، فضلًا عن خلق مميزات تنافسية للجامعات المصرية بحيث تكون قادرة على جذب الطلاب الوافدين، وزيادة السياحة التعليمية وتدفقات النقد الأجنبي، وزيادة فرص خريجي الجامعات في الحصول على فرص عمل إقليمية ودولية. (١٥)

وفي ضوء ما سبق، بذلت الدولة ولا زالت -ممثلة في وزارة التعليم العالي- العديد من الجهود للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي والجامعات المصرية لتحتل المكانة المناسبة بين الجامعات عالمية المستوى، وفي هذا الإطار تنوعت تلك الجهود والإنجازات في عدة مجالات، وذلك على النحو التالي: (١٦)

❖ **في مجال الجودة والاعتماد والتنافسية:**

- زاد عدد الكليات الحاصلة على شهادة الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من ٨٧ كلية عام ٢٠١٧ إلى ٩٨ كلية عام ٢٠١٨ بواقع ١١ كلية وبنسبة زيادة قدرها ١٢,٦%.
- بلغ عدد الأبحاث المصرية المنشورة دوليًا ١٨٠٨٦ بحثًا عام ٢٠١٨، تحتل بها المركز ٣٥ عالميًا، مقابل احتلالها المركز ٣٦ عالميًا عام ٢٠١٧.

❖ **في مجال المكانة الإقليمية والدولية للجامعات ومراكز البحوث المصرية:**

- حتى عام ٢٠١٧، كانت جامعة القاهرة هي الوحيدة المدرجة في تصنيف جامعات شنغهاي الصيني.
- في عام ٢٠١٧، تم إدراج أربع جامعات مصرية في تصنيف ليدن الهولندي، كما تم أيضًا إدراج ثماني جامعات مصرية في تصنيف Times Higher Education البريطاني في Emerging& Economics BRICS .
- في عام ٢٠١٨ أصبح عدد الجامعات ثلاثة بعد إدراج جامعتي الإسكندرية وعين شمس لهذا التصنيف المرموق، كما تم أيضًا إدراج عشر جامعات مصرية في تصنيف Times Higher Education البريطاني مقارنة بسبع جامعات في عام ٢٠١٧.
- في عام ٢٠١٨ أيضًا تم إدراج ٢٠ جامعة مصرية في تصنيف QS البريطاني، وإدراج ١١ جامعة مصرية في تصنيف US News الأمريكي، فضلًا عن إدراج ٦ جامعات مصرية في تصنيف Ranking Web of Universities الأسباني.

وتعتبر **جامعة عين شمس** من الجامعات المصرية الرائدة التي تسعى للوصول إلى التميز والمستويات العالمية، حيث تقع ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في تصنيف Golden Age أو ما يعرف بحقبة العصر الذهبي للجامعات، وهي الجامعات التي تم إنشاؤها

خلال الفترة من عام ١٩٤٥: ١٩٦٧،[١٧] وتقع الجامعة أيضا ضمن أفضل ٨٠١ - ٩٠٠ جامعة في تصنيف شنغهاي للجامعات لعام ٢٠٢٠، وتقع الجامعة ضمن 801 – 1000 جامعة وفقًا لتصنيف QS لعام ٢٠٢٠، كما تقع جامعة عين شمس أيضًا ضمن أفضل 801 - 1000 جامعة في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٠، وتقع في المركز 1326 وفقًا لتصنيف ويبومتركس لعام ٢٠٢٠.[١٨]

بالإضافة إلى أنها الجامعة المصرية الوحيدة التي حصلت على أعلى تقييم في تصنيف QS Starsالشامل للجامعات؛ حيث إنها حاصلة على(أربعة نجوم) ويشمل هذا التصنيف المجالات العلمية، والأبحاث العلمية المحلية والدولية، والتواجد الدولي، والمسئولية المجتمعية، [١٩] وكذلك حصول الجامعة على المركز ١٠١ - ٢٠٠ في تقييم مؤسسة Times Higher Education الخاصة بدراسة مدى التأثير الاجتماعي والاقتصادي والمقام على أساس تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، كما حصلت الجامعة على المركز ٧١ في جودة الرعاية الصحية.[٢٠]

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي للارتقاء بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي المصرية، وتوفير البيئة العملية والعلمية الملائمة، إلا أنه ما زالت هناك مجموعة من التحديات والعقبات التي تقف أمام الجامعات المصرية بصفة عامة، ومن ضمنها جامعة عين شمس، وتحول بينها وبين وصولها للجامعات ذات المستوى العالمي، وهو ما أكدت عليه نتائج العديد من التقارير والدراسات السابقة في هذا المجال، ففي الإصدار العالمي لتصنيف التنافسية (٢٠١٩) الذي وضعه المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) صنّف مصر في المرتبة ٩٣ من بين ١٤١ دولة من حيث القدرة التنافسية الإجمالية لمؤسسات التعليم العالي وسياساتها.[٢١]

كما أكدت نتائج إحدى الدراسات على أن الجامعات المصرية، ومن بينها جامعة عين شمس، تعاني من ضعف قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي؛ حيث أظهرت

التقارير الدولية لتقييم الجامعات، على مستوى العالم، غياب الجامعات المصرية من قوائم التصنيف العالمية والإقليمية باستثناء بعض الجامعات التي ظهرت في مراكز متأخرة على مستوى القارة الأفريقية؛ ويرجع ذلك إلى ضعف قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية في المجالات البحثية والعلمية.(٢٢)

كما أن هناك عددًا من أوجه القصور التي تعوق جامعة عين شمس تحديدًا عن تلبية متطلبات أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، والمرتبطة بالتميز الأكاديمي، والاستقلالية والحوكمة، ووفرة الموارد، وبيانها على النحو التالي: (٢٣)

فيما يتعلق بالتميز الأكاديمي:

- قلة التزام بعض البرامج التعليمية بمعايير مرجعية أكاديمية يمكن عن طريقها وضع نظام لتقييم ومتابعة كليات الجامعة وأقسامها المختلفة.
- قلة التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات وبصفة خاصة الكليات ذات الأعداد الطلابية الكبيرة.
- محدودية دور البحوث الأكاديمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنموية.
- عدم توافر نظام لجذب الطلاب الوافدين يستخدم فيه استراتيجية تسويقية فاعلة.

فيما يتعلق بالاستقلالية والحوكمة:

- لا يوجد آليات لإنهاء دور القيادة الأكاديمية عند عدم رضاء المجتمع الأكاديمي.
- ضعف الأساليب المالية والإدارية، حيث يسود ضعف وقصور في معظم إدارات الجامعة وذلك لاعتمادها على فكرة الثقافة التنظيمية السلبية وعدم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها؛ مع عدم استكمال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلاب والخريجين.

- ضعف مستوى التأهيل العلمي والتدريب الإداري للموظفين بكليات الجامعة.

فيما يتعلق بوفرة الموارد:

- تراجع الميزانية المخصصة للجامعات من الدولة.
- نقص التمويل الخارجي اللازم لتطوير البنية المعلوماتية المطلوبة لتطوير عمليات التعلم.
- كثرة عدد الطلاب يؤدى إلى محدودية كفاية المباني للتدريس.
- ضعف الإمكانيات في الجامعات الحكومية، ومن بينها جامعة عين شمس، وبالتالي عدم توفير الأماكن المناسبة والوسائل العلمية الحديثة.

في ضوء ما سبق، يتضح أنه ما زالت هناك مجموعة من الصعوبات والعقبات التي تقف أمام الجامعات المصرية بصفة عامة، وجامعة عين شمس بصفة خاصة، وتحول بينها وبين وصولها لمرتبة الجامعات ذات المستوى العالمي؛ وهو ما دعا إلى دراسة خبرات بعض الجامعات الأجنبية ذات المستوى العالمي، وإمكانية الإفادة منها في اقتراح بعض الإجراءات لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.

وعليه يسعى البحث الراهن إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر؟
٢. ما واقع أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
٣. ما واقع أبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
٤. ما أوجه التشابه والاختلاف بين أبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا؟
٥. ما الإجراءات المقترحة لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس؟

فرض البحث:

يتبنى البحث الفرض المبدئي التالي:

إن الأخذ بنموذج الجامعات ذات المستوى العالمي في الخبرات الأجنبية المختارة قد يؤدي إلى التغلب على بعض مشكلات الجامعات التقليدية.

حدود البحث:

١- يقتصر البحث الحالي في تناوله للجامعات ذات المستوى العالمي على:

أ- مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي.

ب- خصائص الجامعات ذات المستوى العالمي ومعاييرها.

ج- أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، والتي تشمل: التميز الأكاديمي، والاستقلالية والحوكمة، ووفرة الموارد.

٢- يقتصر البحث الحالي في تناوله لخبرات بعض الجامعات ذات المستوى العالمي على بعض الجامعات التي تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة للجامعات؛ ولذا سيتناول البحث الحالي الخبرات التالية:

أ- **جامعة طوكيو في اليابان،** لكونها حصلت على المركز الأول على مستوى الجامعات اليابانية والمركز ال (٦٥) على مستوى الجامعات العالمية وفق تصنيف الويبومتركس لعام ٢٠٢٠م[٢٤]، وكذلك حصلت على مراكز متقدمة أكثر من هذا التصنيف في التصنيفات العالمية الأخرى التي سيتم ذكرها لاحقًا، كما أنها تُعتبر من الجامعات الرائدة في مجالات التدريس والبحث العلمي، وتمتلك نظام حوكمة متميز رغم تبعيتها بشكل كبير للدولة.

ب- **جامعة تورنتو في كندا،** لكونها حصلت على المركز الأول على مستوى الجامعات الكندية والمركز ال (١٩) على مستوى الجامعات العالمية وفق تصنيف الويبومتركس لعام ٢٠٢٠م[٢٥]، وكذلك حصلت على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية الأخرى التي سيتم ذكرها لاحقًا، كما أنها تُعتبر من

الجامعات الرائدة في مجالات التدريس والبحث العلمي، وتمتلك نظام حوكمة متميز وتتمتع باستقلالية واضحة في كافة المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية.

ج- **جامعة هلسنكي في فنلندا،** لكونها حصلت على المركز الأول على مستوى الجامعات الفنلندية والمركز ال (٨٣) على مستوى الجامعات العالمية وفق تصنيف الويبومتركس لعام ٢٠٢٠م[٢٦]، وكذلك حصلت على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية الأخرى التي سيتم ذكرها لاحقًا، كما أنها تُعتبر من الجامعات الرائدة في مجالات التدريس والبحث العلمي، تتمتع باستقلالية كبيرة في كافة المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية.

أهداف البحث:

يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على الأسس النظرية للجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر.

٢. وصف وتحليل أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

٣. وصف وتحليل أبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

٤. عقد مقارنة تفسيرية لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا.

٥. الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.

منهج البحث وخطواته:

نظراً لطبيعة المشكلة البحثية تم استخدام **مدخل الحلول الكبرى لجورج بيريداى،** والذي يسير وفقاً للخطوات التالية:(٢٧)

١ ـ الوصف Description:

وتتضمن هذه الخطوة جمع البيانات والمعلومات والمعطيات التربوية عن الجامعات ذات المستوى العالمي ببلاد الدراسة من خلال الاطلاع على المراجع والنشرات والتشريعات واللوائح المنظمة لهذه الجامعات في الدول محل الدراسة.

٢ـ التحليل والتفسير Interpretation:

وتتضمن هذه الخطوة تحليل أبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في الدول محل الدراسة في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها.

٣ـ المناظرة أو المقابلة Juxtaposition:

وتهدف هذه الخطوة إلى التوصل لنقاط التشابه والاختلاف بين أبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا، وذلك عن طريق تصنيف المادة العلمية وجدولتها والموازنة بينها من أجل التوصل للفروض الحقيقية للدراسة.

٤ ـ المقارنة Comparison:

في هذه الخطوة يتم التأكد من صحة الفروض الحقيقية للدراسة وتفسير أوجه التشابه والاختلاف.

الدراسات السابقة:

تم توظيف جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية داخل متن البحث في أقسامه المختلفة؛ بدءًا من الإطار العام للبحث ومرورًا بالإطار النظري ووصولًا إلى خبرات الجامعات الأجنبية المختارة.

أقسام البحث:

يتضمن البحث الحالي ستة أقسام رئيسة، بيانها على النحو التالي:

- الأول: الإطار العام للبحث، ويشمل المقدمة، ومشكلة البحث، وحدود البحث، وأهدافه، ومنهج البحث وخطواته، وأقسام البحث.
- الثاني: الإطار النظري للبحث، ويدور حول الجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر.
- الثالث: وصف وتحليل ثقافي لأبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.
- الرابع: وصف وتحليل ثقافي لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا.
- الخامس: دراسة مقارنة لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا.
- السادس: إجراءات مقترحة لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس.

القسم الثاني

الجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر: إطار نظري

يدور هذا القسم حول طبيعة الجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر؛ وذلك من خلال إلقاء الضوء على المحاور التالية:

أولًا: مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي.

ثانيًا: خصائص الجامعات ذات المستوى العالمي ومعاييرها.

ثالثًا: أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي.

وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المحاور:

تمهيد:

هناك حاجة ملحة لدى الحكومات الوطنية للاهتمام بالعلماء والباحثين في الجامعات، والتي يحتاجهم الاقتصاد الوطني في توليد معرفة جديدة لدعم نظم الابتكار الوطنية، لذا تؤكد تلك الحكومات على ضرورة ضمان جامعات على مستوى عالمي تكون في طليعة التطور الفكري والعلمي ومعترف بها عالميًا، ومن هنا كان توجه الدول نحو الاهتمام بالجامعات ذات المستوى العالمي.(٢٨)

وفي سياق الاقتصاد الإنتاجي الذي تعتمد عليه دول العالم فقد أصبح تطوير الجامعات في تلك الدول أمرًا ضروريًا للوصول بها إلى أن تصبح جامعة ذات مستوى عالمي تواكب الاقتصاديات المتنامية؛ لذا سعت الجامعات إلى التأكيد على خلق المعرفة وتسويقها ودعم الإنتاجية الأكاديمية وتحقيق التميز البحثي. (٢٩)

وتتنوع أساليب أو استراتيجيات التوجه نحو الجامعات ذات المستوى العالمي بين الدول ما بين ثلاثة أنماط، يسعى النمط الأول منها إلى تبني عدد من الجامعات والاهتمام بها من النواحي الأكاديمية والمالية والبحثية والمجتمعية حتى تصل تلك الجامعات لأن تصبح جامعات ذات مستوى عالمي، ويتبنى هذا النمط دولة الصين، أمّا النمط الثاني فيتمثل في تحقيق شراكات بين مجموعة جامعات يسهمن معًا في تحقيق تميز مشترك،

وتبنى ذلك النمط دولتا فرنسا والدنمارك، أمّا النمط الأخير فيتمثل في قيام الجامعة ذاتها بتبني استراتيجية خلال مدة محددة تصل فيها لأن تصبح جامعة ذات مستوى عالمي مثلما فعلت بعض الجامعات الهندية مثل جامعة نهروو في نيودلهي. (٣٠)

ويتضح من خلال ذلك أن الجامعات ذات المستوى العالمي مطلب قومي للدول كافة، وتتبنى الدول هذا التوجه من أجل مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي الحادث، وتختلف تلك الدول في طريقة الوصول لتلك الجامعات بأنماط مختلفة تتوافق وظروف تلك الدول وقوة اقتصاداتها وتوجهاتها الفكرية والقومية ونظام حكمها ومدى استقلالية الجامعة فيها.

وفي سبيل التعرف على الجامعات ذات المستوى العالمي بشكل تفصيلي يجب التعرف على مفهومها بشكل واضح وتفصيلي.

أولًا: مفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي وأهدافها:

يشير مصطلح "المستوى العالمي" إلى المستوى العالي والجودة العالية للعمليات التجارية. وفي السابق، كان المصطلح يستخدم على نطاق واسع بالشركات، فيقال شركة عالمية؛ الشركة في هذا المستوى هي بالتأكيد شركة قادرة على المنافسة عالميًا، حيث لا تُظهر الشركة تفوقها في ابتكار المنتجات والعمليات فحسب، بل أكثر من ذلك، بحيث تتمتع الشركة بميزة في كل جانب من جوانب جهود حوكمة الشركات. بمعنى آخر شركة ذات مستوى عالمي هي شركة تستمر في خلق ميزة تنافسية مستدامة. (٣١) كما يُعرّف القاموس "المستوى العالمي" بأنه "الترتيب بين الأوائل في العالم على أساس معيار دولي وعادل بما فيه الكفاية للتميز". (٣٢)

وفي مجال التعليم، تستمر المناقشات حول البرامج التعليمية ذات المستوى العالمي في الازدياد، ولا سيما على مستوى التعليم العالي أو الجامعة، حيث تسعى حاليًا الجامعات في جميع أنحاء العالم إلى أن تكون جامعات ذات مستوى عالمي (World Class University). وفي الواقع، تدعي العديد من الجامعات بأنها جامعة "عالمية"، وتعتقد بأن هذا الوضع سيكون له تأثير على قيمة الجامعة؛ وهو ما أدى في النهاية إلى وجود نقاش

وجدل حول تعريف ومضمون الجامعة ذات المستوى العالمي، حيث تم تطوير مجموعة واسعة من المعايير من قبل مؤسسات التصنيف الدولية حول العالم.(٣٣)ويُعرِّف العلماء والمسؤولون الجامعيون "المستوى العالمي" على أنه تحقيق المعيار المطلوب تضمينه في قوائم تصنيفات الجامعات العالمية، والتي تركز على جودة التعليم والتدويل ومخرجات البحث وعامل التأثير.(٣٤)

وفي هذا السياق، وفي ظل ما يطلق عليه "عصر الضجيج الأكاديمي" هناك شعور بأن مصطلح "جامعة عالمية المستوى" أصبح يستخدم بشكل متزايد كخطاب تسويقي لمؤسسات التعليم العالي دون مبرر منطقي يتعلق بالتميز في التدريس والبحث. فما يجعل جامعة ذات مستوى عالمي هو أمر خاص بطبيعة هذه الجامعة؛ ولذا فالمفهوم "غامض وغير مؤكد ومتنازع عليه، ويختلف من سياق إلى آخر". وعلى الرغم من الطبيعة الغامضة وغير الموضوعية، يبدو مفهوم الجامعة ذات المستوى العالمي راسخًا ومناقشًا على نطاق واسع في خطاب التعليم العالي. (٣٥)

في العقد الماضي، أصبح مصطلح "جامعة عالمية المستوى" عبارة جذابة، ليس فقط لتحسين جودة التعلم والبحث في التعليم العالي، ولكن الأهم من ذلك، لتطوير القدرة على المنافسة في سوق التعليم العالي العالمي من خلال خلق واكتساب المعرفة المتقدمة وتكييفها".(٣٦)

يتضح مما سبق، أن مصطلح "المستوى العالمي" في مجال التجارة والشركات يشير إلى المستوى العالي والجودة العالية للعمليات التجارية، وفي مجال التعليم يعرف بأنه تحقيق المعيار المطلوب تضمينه في قوائم تصنيفات الجامعات العالمية، والتي تركز على جودة التعليم والتدويل ومخرجات البحث وعامل التأثير. بالإضافة إلى أن مصطلح "جامعة عالمية المستوى" أصبح يستخدم كخطاب تسويقي لمؤسسات التعليم العالي لتطوير قدرتها على المنافسة في سوق التعليم العالي العالمي. ورغم ذلك لا يزال المفهوم غامضًا، ويختلف من سياق إلى آخر، ومن تصنيف عالمي للجامعات لتصنيف آخر.

عمومًا، من المتفق عليه أن الجامعات ذات المستوى العالمي هي "مؤسسات أكاديمية ملتزمة بتوليد المعرفة ونشرها في مجموعة متنوعة من التخصصات والمجالات، وتقديم تعليم عالي الجودة على جميع المستويات، وخدمة الاحتياجات الوطنية، وتعزيز الصالح العام الدولي".(٣٧)

كما تُعرف الجامعات ذات المستوى العالمي بأنها تلك الجامعات التي تمثل قمة التسلسل الهرمي للتعليم العالي داخل أية دولة، وهي تلك الجامعات التي تلعب دورًا واضحًا في ابتكار المعرفة ونشرها وإعداد المواهب الطلابية التي تلبي احتياجات المجتمع المحلية والوطنية وتحصل على أكثر الأبحاث نشرًا وتواكب اقتصاد المعرفة العالمي. (٣٨)

وهي تلك الجامعات التي تمتلك خططًا واضحة للتدويل والتمويل والحوكمة تستطيع من خلالها الوصول إلى المستويات العالمية الكبرى، والتي من خلالها يتم الاعتراف بها دوليًا. (٣٩)

وتُعرف كذلك بأنها تلك الجامعات التي تعمل على تحسين نوعية التعليم والبحث العلمي وإيصاله للتميز لتصبح تلك الجامعات قادرة على المنافسة بين الجامعات في العالم أجمع من خلال خلق واكتساب المعارف الدولية الجديدة.(٤٠)

كما تعرف الجامعات ذات المستوى العالمي بأنها هي تلك المؤسسات التي تحقق نتائج فائقة في شكل خريجين مطلوبين بشدة، وأبحاث رائدة، وتحول تكنولوجي. ويمكن أن تُعزى هذه النتائج أساسًا إلى ثلاث مجموعات تكميلية من العوامل الموجودة في معظم الجامعات الكبرى، والتي تشمل تركيزًا عاليًا من المواهب من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وموارد وفيرة لدعم بيئة تعليمية غنية وإجراء البحوث المتقدمة، وميزات الحوكمة البناءة التي تشجع الرؤية الاستراتيجية والابتكار والمرونة التي تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستقلة وإدارة الموارد دون أن تثقل كاهلها البيروقراطية العالية. (٤١)

وفي هذا السياق، تتضمن مجموعة كبيرة من تعريفات الجامعة ذات المستوى العالمي في الغالب نفس الخصائص، مثل: الموظفين وأعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلًا عاليًا،

والتميز في البحث، وجودة التدريس، ومستويات عالية من التمويل الحكومي وغير الحكومي؛ والطلاب الدوليين والموهوبين؛ والحرية الأكاديمية؛ وهياكل حوكمة مستقلة واضحة المعالم؛ ومرافق جيدة التجهيز للتدريس والبحث والإدارة. (٤٢)

يتضح مما سبق، تعدد التعريفات للجامعة ذات المستوى العالمي وتنوعها، حيث أشار لها البعض بالجامعة القادرة على توليد المعرفة ونشرها في مجموعة متنوعة من التخصصات والمجالات، وتقديم تعليم عالي الجودة، وتلبية احتياجات المجتمع، وتعزيز الصالح العام الدولي، بينما أشار لها البعض بأنها تمثل قمة التسلسل الهرمي للتعليم العالي داخل الدولة، من خلال ابتكار المعرفة ونشرها وإعداد المواهب الطلابية، وحصولها على أكثر الأبحاث نشرًا ومواكبتها اقتصاد المعرفة العالمي، كما عرفها آخرون بأنها الجامعة التي تمتلك خططًا واضحة للتدويل والتمويل والحوكمة، والتي من خلالها يتم الاعتراف بها دوليًا، أو هي تلك المؤسسات التي تحقق نتائج فائقة في شكل خريجين مطلوبين بشدة، وأبحاث رائدة، وتحول تكنولوجي.

وفي إطار أكثر تحديدًا لمفهوم الجامعات ذات المستوى العالمي، تقدم إحدى الدراسات نظرة عامة واسعة على المبادئ التي يجب الالتزام بها إذا كانت الجامعة ستعتبر مؤسسة عالمية المستوى؛ فيشير المبدأ الأول إلى أن رسالة الجامعات ورؤيتها يجب أن تتماشى مع الأهداف المجتمعية المحلية؛ بينما يركز الثاني على الصرامة الأكاديمية المدعومة بالجودة، لا سيما فيما يتعلق بمراجعة الأقران وتوليد المعرفة، ويشير المبدأ الثالث والأخير إلى أن المؤسسة يجب أن تكون تقدمية، وتواجه المستقبل وتغذي الديمقراطية، ولا سيما من خلال الحرية الأكاديمية وتعزيز الأفكار الحرة. (٤٣)

وفي ضوء السياق السابق، تهدف الجامعات ذات المستوى العالمي إلى تحقيق ما يلي:(٤٤)

١. إعداد الموارد البشرية المبدعة وتدريبها.
٢. تبرير التنمية الوطنية ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة.
٣. مواجهة الضغوط المحلية والعالمية ومواكبتها.

٤. الانضمام لمصاف الجامعات في العالم المعاصر من أجل تعزيز ودعم قدرة تنافسية عالمية.

٥. تعزيز الاستدامة البحثية والخدمية للجامعة.

يتضح مما سبق أن الجامعة ذات المستوى العالمي هي الجامعة القادرة على جذب الطلاب الأكثر كفاءة أكاديميًا والأساتذة والباحثين المؤهلين تأهيلًا عاليًا، والتي تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية الإدارية والمالية، ويتمتع أعضاء هيئة التدريس بها بحرية أكاديمية كبيرة، وتتمتع بقدر كبير من التعاون الدولي من خلال الشراكات والتحالفات العلمية التي تعقدها، كما يجب أن تتمتع بإمكانية الوصول إلى مصادر تمويل وفيرة، وأن توفر بيئة تعليمية وبحثية غنية، وذلك للاستجابة بمرونة وبشكل مناسب لمتطلبات السوق الدولية المتغيرة، من خلال اهتمامها بتلبية احتياجات المجتمع من المواهب الطلابية بإعداد الكوادر البشرية المبدعة والمبتكرة، ومواكبة اقتصاد المعرفة العالمي من خلال ابتكار المعرفة المتقدمة ونشرها وتكييفها، ومواجهة التحديات المحلية والعالمية ومواكبتها، وتحقيق التميز الأكاديمي والخدمي، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية مع بقية الجامعات العالمية، واحتلال مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

ثانيًا: معايير الجامعات ذات المستوى العالمي وخصائصها:

وضع بعض مصنفي الجامعات عدة معايير لتقييم الجامعات حول العالم، وأصبحت أبرز تصنيفات الجامعات، مثل تصنيف جامعة شنغهاي جياو تونغ (Shanghai Jiao Tong University) (SJTU) وتصنيف تايمز للتعليم العالي (Times Higher Education) (THE)، المرجع الرئيس للحكم على الجامعات ذات المستوى العالمي، حيث شدد تصنيف جامعة شنغهاي جياو تونغ على أن التعليم العالي يتعلق بالبحث العلمي وجائزة نوبل وليس التدريس أو تنمية المجتمع أو المساهمات في المجتمعات المحلية والعالمية. من ناحية أخرى، شدد تصنيف تايمز للتعليم العالي على أن التعليم العالي يتعلق ببناء السُمعة والتسويق الدولي، وليس التدريس والبحث والمنح الدراسية؛ ولذلك فالاختلاف

في أفكار ومعتقدات الجامعة، يجعل المعايير المستخدمة في التقييم مختلفة أيضًا. ولذا يمكن الاستنتاج أنه على الرغم من وجود بعض الاختلافات في المعايير المستخدمة، إلا أنها في الواقع بنفس الأسلوب أو النسق، حيث اتفق الجميع على أن الجامعات ذات المستوى العالمي لديها جودة أكاديمية وإنجازات عالية، كما تزيد هذه المعايير من التركيز على تطوير الجامعة من حيث مساهمتها في المجتمع والقطاع العام.(٤٥)

بشكل أساسي، لكل جامعة معايير معينة في تقييم أدائها؛ ومع ذلك، يتم الحصول على الاعتراف بصفتها جامعة ذات مستوى عالمي بناءً على تصنيف الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من أن هناك نقدًا شائعًا لتصنيفات الجامعات، على أساس أن معظمها ليس لديها معايير ومنهجيات واضحة؛ تواصل الجامعات التركيز على المعايير المستخدمة لتصنيف الجامعات. وفي هذا الإطار يجب التأكيد على أن نتيجة تصنيف الجامعات أثرت على الصورة العامة للجامعة على المدى الطويل، ومن المرجح أن تستمر الجامعات ذات التصنيف الأعلى في التمتع بسُمعة جامعة ذات مستوى عالمي، يُعرف باسم "تأثير التثبيت"، ومن ثم تصبح نتائج تصنيف الجامعات مقياسًا لمكانة الجامعة وتأثيرها على المؤسسات الأخرى، فضلًا عن كونها أداة للعلامة التجارية في الاستفادة من السوق المتخصصة.(٤٦)

يتضح مما سبق، اختلاف المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الجامعات على مستوى العالم، وذلك لاختلاف المعايير التي يتبناها كل تصنيف من التصنيفات العالمية للجامعات، حيث أكد تصنيف جامعة شنغهاي على أن التعليم العالي يتعلق بالبحث العلمي وجائزة نوبل وليس التدريس أو تنمية المجتمع أو المساهمات في المجتمعات المحلية والعالمية، بينما يرى تصنيف تايمز أن التعليم العالي يتعلق ببناء السُمعة والتسويق الدولي، وليس التدريس والبحث والمنح الدراسية، والسبب في ذلك الاختلاف هو الاختلاف في أفكار ومعتقدات الجامعة، ورغم وجود بعض الاختلافات في المعايير المستخدمة، إلا أن الجميع اتفق على أن الجامعات ذات المستوى العالمي لديها جودة أكاديمية وإنجازات

عالية، مع التركيز على تطوير الجامعة من حيث مساهمتها في المجتمع والقطاع العام. وعلى الرغم من النقد الموجه لتصنيفات الجامعات، من منطلق الاختلافات في المعايير المستخدمة، وأن معظمها ليس لديه معايير ومنهجيات واضحة، إلا أنه يجب التأكيد على أن نتيجة تصنيف الجامعات تؤثر بشكل كبير على الصورة الذهنية العامة للجامعة على المدى الطويل، حيث تتمتع الجامعات ذات التصنيف الأعلى بسُمعة عالية، ومن ثم تصبح نتائج تصنيف الجامعات مقياسًا لمكانة الجامعة وتأثيرها على المؤسسات الأخرى.

وفي نفس السياق، تشجع التصنيفات العالمية المختلفة الجامعات على محاكاة إنجازات عدد قليل من "الجامعات ذات المستوى العالمي" باعتبارها الدواء الشافي للنجاح في عالم اليوم التنافسي؛ ولكن ما يهم لتحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي المستدام هو كيفية موازنة الحكومات بين احتياجات جميع مواطنيها من خلال إنشاء "نظام عالمي المستوى" يتميز بما يلي: (٤٧)

١. مجموعة متماسكة من المؤسسات المتمايزة أفقيًا عالية الأداء والمشاركة بنشاط في توفير مجموعة واسعة من الخبرات التعليمية والبحثية والطلابية.
٢. تعليم مفتوح وتنافسي، يوفر فرصة أوسع لأكبر عدد من الطلاب.
٣. تنمية المعارف والمهارات التي يحتاجها المواطنون للمساهمة في المجتمع طوال حياتهم، مع جذب المواهب الدولية.
٤. الخريجين القادرين على النجاح في سوق العمل، ودعم التنمية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية، ودعم المجتمع المدني.
٥. العمل بنجاح في السوق العالمية والمنظور الدولي والاستجابة للتغيير.

وبعيدًا عن الاختلافات بين التصنيفات العالمية للجامعات، يؤكد البعض أنه لكي تصبح أية جامعة "جامعة عالمية المستوى"، هناك ثلاثة **معايير** يجب الوفاء بها، هي:(٤٨)

١. أن ينشر الأكاديميون والطلاب في الجامعة أبحاثهم في مجلات علمية محكمة، وأن يقتبس باحثون آخرون من هذه المقالات.

٢. أن يكون للجامعة مجتمع أكاديمي وطلابي دولي.

٣. يجب أن تنتج الجامعة خريجين قابلين للتوظيف على مستوى العالم.

وهكذا يمكن القول إن أبرز معايير الجامعات ذات المستوى العالمي تتضمن قدرة الجامعة على تنمية المعارف والمهارات التي يحتاجها المواطنون للمساهمة في المجتمع طوال حياتهم، وقدرتها على تخريج خريجين قابلين للتوظيف على مستوى العالم، وامتلاكها لمنظور دولي ومجتمع أكاديمي وطلابي دولي، وقدرتها على الاستجابة للتغيير، والذي يؤهلها للعمل بنجاح في السوق العالمية واحتلال مركز متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.

وفي ضوء ما تم ذكره من معايير للجامعات ذات المستوى العالمي، يُعد فهم خصائص هذه الجامعات أمرًا بالغ الأهمية للمجتمعات الأكاديمية بأكملها، خاصة بالنسبة لأولئك الذين لديهم موقع هيكلي في الجامعة. وبناءً على هذه الخصائص، يمكن للقادة الجامعيين تقييم أداء الجامعة. علاوة على ذلك، ومن خلال دراسة شاملة يمكن صياغة مجموعة متنوعة من البرامج والسياسات لتوجيه جميع الموارد في الجامعة لإجراء تحسينات مستمرة لتحقيق مفهوم الجامعة ذات المستوى العالمي.[٤٩]

وفي هذا السياق، يرى البعض أن الجامعات ذات المستوى العالمي لديها سبعة عناصر أساسية، هي: [٥٠]

١. لديها منهج دولي.

٢. التوسع في التبادل الطلابي.

٣. زيادة تسجيل الطلاب الدوليين.

٤. التأكيد على تنمية قدرات التواصل لدى أعضاء هيئة التدريس والأساتذة.

٥. استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٦. تعزيز التعاون مع المؤسسات الأجنبية.

٧. تسهيل التقدم في عملية التنمية الدولية.

وفي ضوء هذه العناصر، يتضح أن البُعد الدولي يُعد جزءًا لا يتجزأ مما يعنيه أن تكون عالمي المستوى، ولهذا السبب تفضل التصنيفات العالمية المؤسسات ذات المكونات الدولية القوية، فالاعتماد على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من البلدان الأخرى، يمكن الجامعات من جذب أكثر الأشخاص الموهوبين، بغض النظر عن المكان الذي ينتمون إليه، وانفتاحهم على الأفكار الجديدة. (٥١)

وفي نفس الإطار، تشمل الخصائص الرئيسة للجامعات ذات المستوى العالمي أعضاء هيئة التدريس المؤهلين، والطلاب الموهوبين أكاديميًا، والتميز في البحث، والتعليم الجيد على مستوى دولي، ومستويات عالية من التمويل، ومرافق جيدة التجهيز.(٥٢)

ويرى البعض أن الخصائص الرئيسة للجامعة ذات المستوى العالمي تتمثل في جودتها؛ جودة المدخلات (أي القادة والأساتذة والموظفون والمرافق والتمويل)، وجودة العمليات (مثل التدريس والتعلم والبحث)، وكذلك جودة المخرجات (أي الخريجين والمنتجات الأخرى). بالإضافة إلى ذلك، هناك خصائص أخرى للجامعة ذات المستوى العالمي تتعلق بالتعاون والاندماج، والذي لا يهدف فقط إلى تحسين جودة المدخلات التي تؤثر على جودة العمليات والمخرجات، ولكن أيضًا لتطوير الجو الفكري للجامعة، حيث سيشجع ذلك الجامعة على مواصلة العمل والمساهمة محليًا وعالميًا. (٥٣)

وفي ذات السياق، ذكرت إحدى الدراسات أن الجامعات ذات المستوى العالمي لها ثلاث خصائص رئيسة؛ الخاصية الأولى هي التركيز على الموهبة، الخاصية الثانية هي التكلفة العالية لهذا النوع من الجامعات. ففي الواقع، يكلف إنشاء جامعة ذات مستوى عالمي ملايين الدولارات؛ فقد أنفقت المملكة العربية السعودية في عام ٢٠٠٧ عشرات المليارات من الدولارات على إنشاء جامعة أبحاث للدراسات العليا، وخصصت باكستان لإنشاء جامعات جديدة للهندسة والعلوم والتكنولوجيا ميزانية ٧٥٠ مليون دولار لكل جامعة، كما أن إنشاء كلية الطب بجامعة قطر كورنيل تكلف ٧٥٠ مليون دولار. الخاصية الثالثة هي العناصر الأساسية والمهمة التي تشمل البيئة التنافسية، والبحث العلمي

اللامحدود، والحرية العلمية، والتفكير الإبداعي، والابتكار والإبداع، والحرية الأكاديمية والمرونة العالية، وإزالة البيروقراطية والقيود. وفيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، فهناك أربعة أنواع من هذه الحرية أساسية لجامعة عالمية المستوى، هي: ١) الحرية في الإبداع والابتكار. ٢) الحرية من أجل القضاء على البيروقراطية والقيود التي لا داعي لها. ٣) التحرر من قرارات التمويل الشخصية. ٤) الحرية مع الشركاء. (٥٤)

بينما صنفت إحدى الدراسات الخصائص الضرورية نحو جامعة ذات مستوى عالمي على النحو التالي: (٥٥)

١. الالتزام بأن تكون جامعة متميزة.
٢. المشاركة في أحدث الأبحاث وأكثرها تقدمًا فيما يتعلق بالتعليم والتواصل القوي والهادف بين التعليم والبحث.
٣. حرية الباحثين والحرية الأكاديمية. وفي هذه الحالة، لديهم الحرية في:
   أ. الإبداع والابتكار.
   ب. التخلص من البيروقراطية والقيود غير الضرورية.
   ج. عدم التعرض لقرارات التمويل التعسفية.
   د. حرية اختيار الشركاء.
   ه. الحصول على نطاق واسع من التعاون مع مؤسسات الصناعة من خلال انفتاح متعدد التخصصات للتعليم والبحث.
٤. تعزيز استراتيجية التدويل، من خلال:
   أ. التعليم والتعلم ثنائي اللغة.
   ب. المدارس الصيفية وتبادل الطلاب والتدريب الداخلي.
   ج. المعاهد المزدوجة وبرامج الدرجات المشتركة.

٥. تحسين جودة المؤسسات، من خلال:

أ. تنقيح اللوائح.

ب. تحسين الخدمة.

٦. تحسين جودة التعليم والبحث وخدمة المجتمع، من خلال:

أ. تعزيز الأنشطة البحثية.

ب. تعزيز مراكز البحوث وخدمة المجتمع.

ج. تعزيز أجهزة تعزيز وتطوير الأنشطة التعليمية.

د. تمكين جهاز ضمان الجودة والمراجعة الداخلية ووحدة الرقابة الداخلية.

٧. تحسين جودة الموارد، من خلال:

أ.زيادة أعداد الأساتذة والحاصلين على درجة الدكتوراه والمحاضرين المعتمدين.

ب. التدريب على الكفاءة للكادر الأكاديمي والإداري.

ج. تحسين أداء الموظفين الفنيين والإداريين وموظفي المعامل.

د. وجود نظام للمكافأة والعقاب.

ه. الانضباط الأكاديمي والإداري.

يتضح مما سبق، أن هناك العديد من الخصائص للجامعات ذات المستوى العالمي، حيث حددها البعض في تعزيز استراتيجية التدويل والبُعد الدولي للجامعة من خلال امتلاكها لمنهج دولي، والتوسع في التبادل الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وزيادة أعداد الطلاب الدوليين، وتعزيز التعاون مع المؤسسات الأجنبية، وتسهيل التقدم في عملية التنمية الدولية، بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل التميز في البحث، ووجود مرافق جيدة التجهيز، ومستويات عالية من التمويل مع حرية التصرف ببنود ميزانية الجامعة دون قيود من جهات حكومية، وحرية الباحثين والحرية الأكاديمية، والتخلص من البيروقراطية والقيود، وحرية اختيار الشركاء والتعاون مع مؤسسات الصناعة، والانضباط الأكاديمي والإداري، وتحسين جودة التعليم والبحث وخدمة المجتمع. بينما لخص البعض الخصائص

الرئيسة للجامعة ذات المستوى العالمي في جودتها؛ جودة المدخلات (القادة والأساتذة والموظفون والمرافق والتمويل)، وجودة العمليات (مثل التدريس والتعلم والبحث)، وكذلك جودة المخرجات (الخريجين والمنتجات الأخرى).

وإجمالًا لما سبق، أشارت إحدى الدراسات تفصيلًا إلى الخصائص الأساسية للجامعات ذات المستوى العالمي على النحو التالي: (٥٦)

- تتمتع بسُمعة دولية لأبحاثها.
- تتمتع بسُمعة دولية في التدريس.
- ينتسب لها عدد من نجوم البحث وقادة العالم في مجالاتهم.
- معترف بها ليس فقط من قبل جامعات عالمية أخرى، ولكن أيضًا من خارج عالم التعليم العالي.
- لديها عدد من الأقسام ذات المستوى العالمي (أي ليس بالضرورة جميعها).
- تحدد نقاط القوة البحثية لديها وتبني عليها وتتمتع بسُمعة مميزة وتركيز بارز عليها، أي موضوعاتها "الرائدة."
- تولد الأفكار المبتكرة وتنتج البحوث الأساسية والتطبيقية بوفرة.
- تنتج مخرجات بحثية رائدة معترف بها من قبل الأقران والجوائز العالمية، مثل الفائزون بجائزة نوبل.
- تجتذب الطلاب الأكثر قدرة وتنتج أفضل الخريجين.
- يمكنها جذب أفضل أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم.
- يمكنها تعيين أعضاء هيئة تدريس وطلاب من سوق دولية.
- تستقطب نسبة عالية من طلاب الدراسات العليا في مجالات التدريس والبحث العلمي.
- تجذب نسبة عالية من الطلاب من الخارج.
- تعمل في سوق عالمية ولها جهود دولية في العديد من الأنشطة، مثل الروابط البحثية وتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وجذب الزوار ذوي المكانة الدولية.

- لديها أساس مالي قوي للغاية.
- تمتلك رأس مال وتتلقي هبات ومنح بقدر كبير.
- لديها مصادر دخل متنوعة، مثل التمويل الحكومي، وقطاع الشركات الخاصة، ودخل الأبحاث، ورسوم الطلاب في الخارج.
- توفر بيئة بحثية وتعليمية عالية الجودة وداعمة لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مثل المباني والمرافق عالية الجودة، والحرم الجامعي عالي الجودة.
- تمتلك فريقًا إداريًا متميزًا برؤية استراتيجية وخطط تنفيذية.
- تنتج خريجين ينتهي بهم الأمر في مناصب النفوذ أو السلطة، مثل الرؤساء ورؤساء الوزراء.
- غالبًا ما يكون لها تاريخ طويل من الإنجازات البارزة، مثل، أكسفورد وكامبريدج في المملكة المتحدة وهارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية.
- تقدم مساهمات كبيرة للمجتمع وعصرنا الحالي.
- تقارن نفسها باستمرار مع أفضل الجامعات والأقسام في جميع أنحاء العالم.
- لديها الثقة لوضع جدول الأعمال الخاص بها.

ثالثًا: أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي:

في إطار تحديد أهم أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، يمكن أن تُعزى النتائج والمخرجات الفائقة للجامعات ذات المستوى العالمي، والمتمثلة في الخريجين المطلوبين بشدة، والأبحاث الرائدة، ونقل التكنولوجيا، بشكل أساسي إلى ثلاث مجموعات تكميلية من العوامل: (٥٧)

١. التركيز أو الكثافة العالية للمواهب (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس).
٢. الحوكمة المواتية (الإطار التنظيمي الداعم، والاستقلالية، والرؤية والقيادة، والحرية الأكاديمية).
٣. الموارد الوفيرة (المالية والتعليمية).

وفي نفس السياق، تشير إحدى الدراسات إلى أن هناك أربع ميزات تعتبر عوامل أساسية في تحقيق مفهوم "جامعة عالمية المستوى"، هي: (٥٨)

١. الالتزام بالتميز في جميع المجالات الجامعية.
٢. المشاركة في أحدث الأبحاث وأكثرها تقدمًا.
٣. حرية الباحثين.
٤. أن يكون لها حدود قابلة للاختراق؛ أي هذا النوع من النظرة الجامعية خارج حدودها. كما أنها تتعاون مع مؤسسات الصناعة من خلال انفتاح متعدد التخصصات للتعليم والبحث.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن أبرز الأبعاد الرئيسة للجامعات ذات المستوى العالمي، تشمل: **التميز الأكاديمي، والاستقلالية والحوكمة، ووفرة الموارد**. وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل على النحو التالي:

١. التميز الأكاديمي:

يتمثل التميز الأكاديمي للجامعات ذات المستوى العالمي في العديد من العناصر التي تركز بعضها على الطلاب، وبعضها الآخر على أعضاء هيئة التدريس، وأخرى على التدريس والبحث العلمي، فالجامعات ذات المستوى العالمي لديها طلاب متميزون يتم استقطابهم وتقدم لهم منح دولية ويشتركون في برامج وأنشطة دولية، وكذلك يلزم لتلك الجامعات أعضاء هيئة تدريس متميزون يحصلون على جوائز دولية وينشرون بحوثهم دوليًا ويستخدمون طرق تدريس واستراتيجيات تعليم متميزة وفريدة. (٥٩)

إن المحدد الأول، وربما الأهم للتميز الأكاديمي، هو وجود كتلة حرجة من الطلاب المتفوقين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين؛ فالجامعات ذات المستوى العالمي قادرة على اختيار أفضل الطلاب وجذب أكثر الأساتذة والباحثين المؤهلين، ليس فقط من البلد الذي تتواجد فيه ولكن أيضًا على المستوى الدولي. وفي مجال العلوم، يعد التواجد في الجامعة المناسبة - الجامعة التي يتم فيها إجراء أحدث الأبحاث في أفضل المختبرات المجهزة من

قبل العلماء الأكثر شهرة - أمرًا في غاية الأهمية، حيث يتم وصفها بأنها عملية متصاعدة، تبدأ بتمويل عالم متميز لإجراء بحث مثير، ويجذب أعضاء هيئة التدريس الآخرين، ثم أفضل الطلاب، حتى يتم تكوين كتلة حرجة لها جاذبية لا تُقاوم لأي شاب يدخل هذا المجال. ولطالما كانت هذه السمة المميزة للجامعات الرائدة في الولايات المتحدة أو أكسفورد وكامبريدج في المملكة المتحدة. وهي أيضًا سمة من سمات الجامعات العالمية الأحدث، مثل جامعة سنغافورة الوطنية أو جامعة تسينغ هوا في الصين. ومن العوامل المهمة في هذا الصدد قدرة هذه الجامعات وامتيازها في اختيار أكثر الطلاب المؤهلين أكاديميًا. على سبيل المثال، تقبل جامعة بكين، أفضل مؤسسة للتعليم العالي في الصين، أفضل ٥٠ طالبًا من كل مقاطعة كل عام. وتعد جامعة هارفارد ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وجامعة ييل من أكثر الجامعات انتقائية في الولايات المتحدة. (٦٠)

وتركز الجامعات ذات المستوى العالمي على دعم الجودة في عملية التدريس وتحسين أداء المعلم الجامعي والتأكد من استدامة إعداده وتحسين استراتيجيات التعليم والتعلم المختلفة.(٦١)

ولتصبح الجامعة ذات مستوى متقدم في التميز الأكاديمي، فإنها لابد أن تحسن أنشطتها البحثية وتعزز عمل مراكز خدمة المجتمع لديها وتُحسن عمليات التعليم والتعلم وتدعمها بشتى الطرق، وتعمل على تحقيق الجودة وضمان الاعتماد في برامجها المختلفة والعمل على دمج التدريس مع البحث العلمي بشكل متكامل وفعال.(٦٢)

وفي هذا السياق يُقاس التميز الأكاديمي بمقدار وجود مراكز الإبداع داخل الجامعات وكذلك المراكز البحثية والتكنولوجية ومدن المعرفة الجامعية.(٦٣)

وتعتبر الجامعات ذات المستوى العالمي هي الجامعات التي تحقق التميز الأكاديمي من خلال الإبداع في البحث والتدريس واستخدام أحدث المناهج والأساليب التربوية في سبيل الوصول إلى ذلك، ومن ثم ينعكس ذلك على تخريج طلاب متميزين.(٦٤)

كما تُعد الحرية الأكاديمية شرطًا مسبقًا للتميز الأكاديمي، وبدون الحرية الأكاديمية، لا يمكن للجامعة البحثية أن تفي بمهمتها، ولا يمكن أن تكون جامعة ذات مستوى عالمي، حيث تشترك جميع المؤسسات الموجودة في قمة الهرم التعليمي الأمريكي في ست خصائص مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالجودة العالية، اثنان منها مشتركان في الحكم الذاتي والحرية الأكاديمية للبحث والتدريس؛ ولذلك تُعتبر الجامعات التي يتمتع أعضاء هيئة التدريس بها بالحرية الأكاديمية جامعات متميزة أكاديمياً، حيث يتمتع أعضاء هيئة التدريس فيها بحرية واضحة في إجراء بحوثهم ومن ثم تنطلق لديهم عوامل الإبداع وبذلك يكون التميز الأكاديمي أحد أبعاد تلك الجامعات. (٦٥)

وتشمل العناصر الجوهرية للحرية الأكاديمية عنصرين رئيسين: أولهما: حرية التدريس، والتي عادة تشمل بعض أو كل مما يلي: حرية تحديد: ما يجب تدريسه (محتوى المقرر)؛ كيف يتم تدريسه (علم أصول التدريس)؛ من يقوم بالتدريس (عبر إجراءات اختيار شفافة)؛ من يجب تعليمه (الحق في تحديد معايير الدخول وإنفاذها)؛ كيف سيتم تقييم تقدم الطلاب (طرق التقييم)؛ ما إذا كان الطلاب سيتقدمون بالمقرر (من خلال معايير التصحيح وتحديد الدرجة). ثانيهما: حرية البحث، كما هو الحال مع التدريس، حيث يرتبط هذا العنصر بالحريات التي ستشمل حرية تحديد: ما الذي يجب البحث فيه؛ طريقة البحث والغرض منه (وبالتالي الرفض المحتمل لإجراء بحث يعتبر غير أخلاقي)؛ السبل والأنماط (العروض، والمؤتمرات، ومقالات المجلات) لنشر نتائج البحث على أقرانهم، والعالم بأسره. (٦٦)

ولذا؛ تميل الجامعات العالمية المعروفة بالتفوق الدراسي وامتلاكها لأبحاث رائدة إلى احتضان الحرية الأكاديمية بشكل علني، بحيث تصبح سمة مميزة لروح هذه المؤسسات. على سبيل المثال، تحتل جامعة أكسفورد حاليًا المرتبة الأولى في جدول تصنيفات تايمز للجامعات العالمية، وتدرك أكسفورد صراحة أهمية الحرية الأكاديمية في بيان رسالتها الحالية، والتي تنص على "القيمة التي تتوافق مع التزامنا بمبدأ الحرية الأكاديمية، مما يتيح

متابعة البحث الأكاديمي وفقًا لقواعد ومعايير التعهد العلمي، دون تدخل أو عقوبة. هذه الحرية في البحث عن الحقيقة والفهم، سواء من خلال الوسائل النظرية أو التجريبية، ستضمن ازدهار تخصصاتنا الأساسية القوية".(٦٧)

ويرتبط بُعد التميز الأكاديمي أيضا بمفهوم الموهبة الذي ترتكز عليه الجامعات ذات المستوى العالمي بشكل كبير، ويتم تدعيم تلك الموهبة من خلال اجتذاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين؛ لذا فيرتبط التميز الأكاديمي بالبُعد الدولي المتمثل في كل من الشراكات الدولية والحراك الدولي للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس.(٦٨)

حيث تعمل الجامعات ذات المستوى العالمي على جذب الطلاب الموهوبين وخاصة في مجال التكنولوجيا والعلوم والاتصالات للاستفادة منهم، ويأتي هذا الجذب بالعديد من الطرق أهمها الطرق غير الشرعية من خلال استقطاب المهاجرين واللاجئين من الدول الأخرى والمتميزين في مجالات محددة، وطرق أخرى شرعية تتمثل في الحراك الطلابي الدولي بين الجامعات.(٦٩)

وتستفيد الجامعات بشكل كبير من الحراك الدولي الذي تقوم به ما يكسبها طرق عديدة لجذب المهارات والمعارف المختلفة من بلدان العالم المتنوعة الأمر الذي يساعدها على تطوير أسواق العمل والشراكات الدولية التي تعقدها ومن ثم تكون لديها القدرة على التفاعل مع الجامعات الأخرى. (٧٠)

كما يسمح الحراك الدولي بتواجد عدد كبير من الطلاب الدوليين في أية جامعة وكذلك أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم وجود موهوبين في مجالات التدريس والبحث العلمي بشكل واضح داخل تلك الجامعات، وبالتالي تحقيق بُعد التميز الأكاديمي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بهذا البُعد. (٧١)

كما تدعم الجامعات ذات المستوى العالمي شراكات دولية تتمثل في عقد تحالفات استراتيجية تعقدها بعض الجامعات على سبيل الشراكة البحثية أو تبادل أعضاء هيئة

التدريس أو الطلاب، وكذلك اشتراك الجامعات في الشبكات العالمية والإقليمية للجامعات.(٧٢)

وتدعم الجامعات ذات المستوى العالمي الشراكات الدولية من خلال توسيع قدرات الجامعة على التعاون الدولي والشراكات في إصلاح المناهج ودعم المواطنة العالمية والتعليم متعدد الثقافات وتبادل الخبرات العلمية والاشتراك في برامج التعاون البحثي واتحادات الجامعات.(٧٣)

وتشمل مجالات الشراكات الدولية مجالات الشراكات مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات الخدمات المجتمعية ومنظمات الاعتماد الدولي والاشتراك في شبكات الخريجين الدولية وشراكات التبادل الطلابي وتبادل الاستشارات الفنية والأكاديمية.(٧٤)

وتمثل الشراكات البحثية بين الجامعات إحدى أنماط الشراكات الدولية التي تتبناها الجامعات ذات المستوى العالمي، حيث يتم عقد مؤتمرات دولية مشتركة بين جامعتين أو أكثر ويتم فيها تبادل البحوث ودعمها مما يؤدي إلى دعم البحث العلمي وتناقله بين تلك الجامعات، كما أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بإجراء بحوث مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأخرى.(٧٥)

في واقع الأمر، أصبح البُعد الدولي مهمًا بشكل متزايد في تحديد عناصر الجامعات ذات المستوى العالمي. حيث تميل معظم التصنيفات العالمية للجامعات في تصنيفاتها لصالح المؤسسات ذات المكونات الدولية القوية. على سبيل المثال، جامعة هارفارد، يشكّل الطلاب الدوليون نسبة ١٩ % من طلابها. وجامعة ستانفورد ٢١ %. وكولومبيا ٢٣٪. وفي جامعة كامبريدج، ١٨ % من الطلاب ليسوا من المملكة المتحدة أو دول الاتحاد الأوروبي. كما تضم بعض الجامعات الأمريكية نسبًا كبيرة من أعضاء هيئة التدريس الأجانب. على سبيل المثال، تبلغ نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين في جامعة هارفارد، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس بالقطاع الطبي، حوالي ٣٠ %. وبالمثل، تبلغ نسبة الأكاديميين الأجانب في جامعتي أكسفورد وكامبريدج ٣٦ و٣٣ % على التوالي.(٧٦)

يتضح مما سبق، أن التميز الأكاديمي بالجامعات ذات المستوى العالمي يرتبط بشكل كبير بدعم الموهبة والإبداع لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ويرتبط هذا التميز بجانبي التدريس والبحث العلمي، وقيام أعضاء هيئة التدريس والطلاب بخدمة المجتمع بشكل كبير، وبالتالي ترتبط جوانب التميز الأكاديمي والبحثي بشكل كبير بوظائف الجامعة الثلاثة والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وترتبط بالوظيفة الرابعة التي تتبناها بعض الجامعات والتي تتمثل في تحقيق الإبداع. كما أن ارتباط التميز الأكاديمي بالموهبة يدفع الجامعات ذات المستوى العالمي إلى التركيز العالي على المواهب من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال استقطابهم سواء من داخل البلد أو خارجها من الجامعات الأخرى، وهو ما يعكس مفهوم الحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير طلاب وأعضاء هيئة تدريس من جامعات أخرى يدعمون التميز الأكاديمي للجامعة، ويدعم هذا الحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح الشراكات الدولية، والتي تستفيد منها الجامعات ذات المستوى العالمي في الحصول على مزيد من القوة المعرفية والتبادل المعرفي، وتستطيع من خلال تلك الشراكات تحقيق أقصى استفادة من خلال التنافسية فيما بين تلك الجامعات للوصول إلى أعلى المراتب الأكاديمية؛ فنجاح الجامعات ذات المستوى العالمي في حشد طاقم أكاديمي وطني ودولي متنوع على نطاق واسع سيؤدي بالضرورة إلى زيادة قدرة هذه المؤسسات على التواصل المعرفي.

٢. الاستقلالية والحوكمة:

تعتبر الاستقلالية ونظم الحوكمة الرشيدة أحد أهم أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، والتي بناء عليهما لابد أن تتمتع الجامعات بمسئولية كاملة عن قرارتها التي تتخذها، وأن يوجد بها نظام للمسألة والشفافية، وأن تتخذ قرارات رشيدة ترتبط بسياسات التوظيف والاستدامة المالية والمسائل المتعلقة بالأبنية والبنية التحتية للجامعة، وتشرك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المختلفة.(٧٧)

فالأمر يتعلق بدرجة الاستقلالية الأكاديمية والإدارية التي تتمتع بها هذه الجامعات، حيث تعمل الجامعات ذات المستوى العالمي في بيئة تعزز القدرة التنافسية والبحث العلمي غير المقيد والتفكير النقدي والابتكار والإبداع. فالمؤسسات التي تتمتع باستقلالية كبيرة هي أيضًا أكثر مرونة لأنها ليست مقيدة ببيروقراطيات مرهقة ومعايير مفروضة من الخارج، حتى مع الأخذ في الاعتبار آليات المساءلة المشروعة التي تلزمها. ونتيجة لذلك، يمكنهم إدارة مواردها بسهولة والاستجابة بسرعة لمتطلبات سوق عالمي سريع التغير.(٧٨)

وهكذا تتمتع الجامعات ذات المستوى العالمي بدرجة كبيرة من الاستقلالية وتقليد راسخ للحكم الذاتي الداخلي، وعادة ما تدعمه القوانين، مما يضمن أن المجتمع الأكاديمي (عادة أعضاء هيئة التدريس، والطلاب في بعض الأحيان) يتحكم في العناصر الجوهرية للحياة الأكاديمية مثل، قبول الطلاب، والمناهج الدراسية، ومعايير منح الدرجات العلمية، واختيار الجدد من أعضاء هيئة التدريس، والتوجيه الأساسي للعمل الأكاديمي داخل المؤسسة. فالحرية الأكاديمية وجو الإثارة الفكرية أمران أساسيان لجامعة ذات مستوى عالمي؛ وهو ما يعني أنه يجب أن يكون أعضاء هيئة التدريس والطلاب أحرارًا في متابعة المعرفة أينما تقود، ونشر أعمالهم وأبحاثهم بحرية دون خوف من عقاب السلطة الخارجية لأي فرد من الأكاديميين؛ حيث تسمح بعض البلدان بحرية أكاديمية غير مقيدة في العلوم الطبيعية غير السياسية، ولكنها تضع قيودًا عليها في العلوم الاجتماعية والإنسانية الأكثر حساسية. وفي معظم البلدان، تمتد الحرية الأكاديمية أيضًا إلى التعبير عن آراء أعضاء المجتمع الأكاديمي حول القضايا الاجتماعية والسياسية، وكذلك ضمن الخبرة المهنية في حدود ضيقة. (٧٩)

وفي هذا السياق، ينبغي التأكيد على أن الحرية الأكاديمية هي امتياز فردي يمنح الأكاديميين الحرية في طرح الأسئلة واختبار المعرفة التي يتلقونها، لطرح أفكار جديدة وآراء مثيرة للجدل أو غير شعبية دون تعريض أنفسهم لخطر فقدان الوظائف أو الامتيازات التي قد تكون لديهم في مؤسساتهم. بينما تنطبق الاستقلالية الأكاديمية على

المؤسسة، حيث يمكن تعريفها على أنها حق المؤسسات الأكاديمية في أن تقرر بحرية واستقلالية كيفية أداء مهامها.(٨٠)

وبالإضافة إلى الاستقلالية الإدارية والأكاديمية، لابد أن تتمتع الجامعات ذات المستوى العالمي باستقلالية مالية واضحة بحيث تكون لديها القدرة على توفير مصادر تمويل متنوعة وذاتية بجانب التمويل الحكومي لها وذلك لتصبح لديها استقلالية إدارية دون وصاية من أية جهة؛ الأمر الذي يُفعّل لديها الحوكمة الرشيدة عن طريق وجود مجالس جامعية مستقلة تدير الشئون المختلفة للجامعة.(٨١)

وبالإضافة إلى مستويات الاستقلالية المطلوبة لتمكين الأداء الفعال للجامعات ذات المستوى العالمي، هناك أيضًا حاجة إلى المزيد من ميزات الحوكمة الحاسمة الأخرى لإنشاء جامعات عالمية المستوى والحفاظ عليها، وتشمل هذه الميزات "القادة الملهمين والمثابرين" و"الرؤية الاستراتيجية القوية لما تسعى إليه الجامعة" و"امتلاك فلسفة النجاح والتميز" وامتلاك "ثقافة التفكير المستمر والتعلم التنظيمي والتغيير".(٨٢)

يتضح مما سبق أن استقلالية الجامعات ذات المستوى العالمي تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل الاستقلالية الإدارية والمالية والاكاديمية، ويُلاحظ في هذا أن الاستقلالية الاكاديمية ترتبط بشكل كبير ببعد التميز الاكاديمي من حيث حرية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي، وترتبط الاستقلالية الإدارية والمالية بشكل كبير بوجود نظم حوكمة متميزة تسمح لها بأن تستقل في قراراتها الإدارية ويكون لها مجالس مستقلة تختص بكافة شئون الجامعة دون أي تدخل من خارجها، ويتضح أن هذا البُعد يُحقق للجامعة البُعد السابق والمتمثل في التميز الأكاديمي، كما يوفر لها حرية في اتمام البُعد التالي والمتمثل في وفرة الموارد.

٣. وفرة الموارد:

تعد وفرة الموارد عنصرًا أساسيًا يميز معظم الجامعات ذات المستوى العالمي، وذلك استجابةً للتكاليف الهائلة التي ينطوي عليها إدارة مثل هذه الجامعات؛ حيث تعتبر التسهيلات

الملائمة للعمل الأكاديمي داخلها أمرًا ضروريًا؛ فيجب أن يكون للبحوث الأكثر تقدمًا وإبداعًا والتدريس الأكثر ابتكارًا إمكانية الوصول إلى المكتبات والمختبرات المناسبة، بالإضافة إلى الإنترنت والموارد الإلكترونية الأخرى. ومع تزايد تعقيد وتوسع العلوم والمنح الدراسية، فإن تكلفة توفير الوصول الكامل تصبح أعلى من أي وقت مضى. ورغم أن الإنترنت يعني بعض الوفورات في التكاليف ويسهل الوصول إلى أنواع كثيرة من المعرفة، فإنه ليس بأي حال من الأحوال دواءً سحريًا يتجاوز المرافق والمعامل والمكتبات، فيجب أن يكون لأعضاء هيئة التدريس والطلاب أماكن كافية وملائمة أيضًا.(٨٣)

وفي سبيل توفير الموارد اللازمة للتميز، تعتمد الجامعات ذات المستوى العالمي على السياقات الوطنية؛ والحصول بنجاح على التمويل اللازم من أربعة تيارات رئيسة؛ أولها، تمويل الدولة أو التمويل الحكومي عادة "للنفقات التشغيلية والبحوث". ثانيها، العلاقات والشراكات القوية مع المؤسسات العامة والخاصة والتي تتجلى من خلال تمويل "الأبحاث التعاقدية" من الرعاة. ثالثها، التركيز على العلاقة مع الخريجين وأصحاب المصلحة فيما يتعلق باستلام الهبات والمنح. رابعها وآخرها الدخل الناتج من الرسوم الدراسية. كما أن الاستفادة الفعالة من تدفقات الموارد الأربعة هذه "يخلق دائرة حميدة تسمح للمؤسسات بجذب المزيد من كبار الأساتذة والباحثين". (٨٤)

ففي أوروبا الغربية، يعتبر المصدر الحكومي العام مصدرًا رئيسًا للأنشطة الأكاديمية إلى جانب أموال الهبات. كما نجحت جامعة سنغافورة الوطنية في آسيا أيضًا في الحصول على تمويل كبير من المنح والهبات، حيث يوفر هذا الدعم المالي للجامعات مزيدًا من الأمان والقدرة على التركيز على الأولويات المؤسسية. كما تتلقى أغنى الجامعات الأمريكية الخاصة، في المتوسط، أكثر من (٤٠٠٠٠) دولار أمريكي سنويًا منحة لكل طالب؛ وبالتالي، على عكس معظم الجامعات في جميع أنحاء العالم، لا تعتمد الولايات المتحدة على المنح قصيرة الأجل للتمويل الحكومي. حتى جامعات جنوب إفريقيا التي تعاني من مشاكل في البنية التحتية وتفتقر إلى الموارد المادية أو المالية والتواجد في

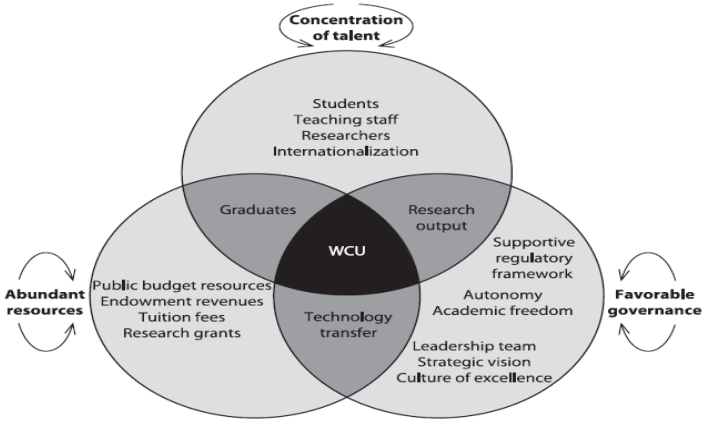
مناطق اجتماعية واقتصادية فقيرة تعتبر جامعات "بدون رسوم"، ويمكن أن تحصل على المزيد من التمويل من حكومة الولاية مقارنة بالجامعات الأخرى ميسورة الحال. (٨٥)

في ضوء ما سبق، يتضح أن وفرة الموارد أمر أساسي للجامعات ذات المستوى العالمي، لذا يجب أن يتوفر التمويل الكافي لدعم البحث والتدريس بالإضافة إلى الوظائف الأخرى للجامعة. كما يجب أن يكون الدعم ثابتًا وطويل الأجل، حيث تستمر تكلفة الحفاظ على جامعة ذات مستوى عالمي في النمو بسبب التعقيد المتزايد وتكلفة البحث العلمي، كما لا يمكن للجامعات الاستفادة من العديد من الزيادات في الإنتاجية بسبب الأتمتة أو التكنولوجيا؛ حيث لا يزال التدريس والتعلم يتطلبان عمومًا أساتذة وطلابًا على اتصال مباشر. كما يمثل التمويل تحديًا خاصًا في البيئة الحالية لأن الحكومات تستثمر في التعليم العالي في العديد من البلدان، حيث يُطلب من المؤسسات الأكاديمية في كل مكان دعم جزء كبير من ميزانياتها من خلال الرسوم الدراسية ورسوم الطلاب، وتوليد الأموال عن طريق الاستشارات وبيع المنتجات القائمة على الأبحاث، والإيرادات الناتجة عن الأنشطة الأخرى. ومع ذلك يظل الدعم العام ضروريًا للجامعات في كل مكان؛ ففي الولايات المتحدة تتولى الحكومة مهمة الإعانات من خلال المنح البحثية الحكومية والحصول على القروض والمنح للطلاب، كما أن المؤسسات الخاصة الكبرى لديها أوقاف كبيرة أيضًا. ويمثل نظام الضرائب الأمريكي، الذي ينص على أن التبرعات المعفاة من الضرائب للمؤسسات غير الربحية مثل الجامعات، تمثل عاملًا رئيسًا في السماح بنمو الجامعات الخاصة ذات المستوى العالمي. وعلى الرغم من أن الجامعات ذات المستوى العالمي تمتلك القدرة على توليد أموال كبيرة من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، إلا أنه لا يوجد بديل عن الدعم المالي العام الثابت والكبير؛ فبدونه، من المستحيل تطوير جامعات ذات مستوى عالمي واستدامتها. (٨٦)

يتضح مما سبق، أن الموارد الوقيرة تعد عنصرًا أساسيًا يميز معظم الجامعات ذات المستوى العالمي، وذلك لتغطية التكاليف الهائلة التي تتطلبها مثل هذه الجامعات؛ والمتمثلة في

توفير التسهيلات الملائمة لدعم البحث والتدريس والوظائف الأخرى للجامعة، وتحقيق التميز الأكاديمي بهذه الجامعات، مثل القاعات الدراسية، والمكتبات والمختبرات المناسبة، بالإضافة إلى الإنترنت والموارد الإلكترونية الأخرى. كما تعتمد الجامعات ذات المستوى العالمي في تمويلها وتوفير الموارد اللازمة على أربعة مصادر رئيسة هي: التمويل الحكومي، والعلاقات والشراكات القوية مع المؤسسات العامة والخاصة المتمثلة في تمويل "الأبحاث التعاقدية" من الرعاة، والهبات أو المنح من الخريجين وأصحاب المصلحة، وأخيرًا، الدخل الناتج من الرسوم الدراسية. مع التأكيد على أن الدعم الحكومي ضروريًا لمثل هذه الجامعات في كل مكان، مع ضرورة أن يكون هذا الدعم المالي ثابتًا وطويل الأجل.

في ضوء العرض السابق للأبعاد الثلاثة للجامعات ذات المستوى العالمي (التميز الأكاديمي من خلال تركيز المواهب، والاستقلالية والحوكمة المناسبة، ووفرة الموارد)، يجب التأكيد على أن الجمع بين هذه الأبعاد؛ هو الذي يصنع الفرق؛ فالتفاعل الحيوي بين هذه المجموعات الثلاث من العوامل هو السمة المميزة للجامعات ذات المستوى العالمي. فقد أكدت دراسة استقصائية حديثة للجامعات الأوروبية أن التمويل والحوكمة يؤثران على الأداء معًا. كما تشير نتائجها بوضوح إلى أن الجامعات ذات المستوى العالمي تميل إلى التمتع باستقلالية إدارية أعلى، والتي بدورها تزيد من كفاءة الإنفاق وتؤدي إلى إنتاجية بحثية أعلى. كما أن توفر الموارد الوفيرة يخلق حلقة حميدة تسمح للمؤسسات المعنية بجذب المزيد من الأساتذة والباحثين المتميزين. ومع ذلك، فإن مجرد استثمار الأموال في مؤسسة أو جعلها انتقائية للغاية فيما يتعلق بقبول الطلاب لا يكفي لبناء جامعة ذات مستوى عالمي، في ظل عدم وجود إطار حوكمة مناسب على المستوى النظامي يضمن الاستقلالية الكاملة والقيادة القوية في الجامعة، والمستوى المؤسسي المناسب لتقديم رؤية جريئة وحشد المجتمع الأكاديمي حول الجهود المؤسسية لتحقيق التميز". (٨٧) والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (١)

العلاقة التفاعلية بين الأبعاد الثلاثة للجامعات ذات المستوى العالمي

يتضح من الشكل السابق التفاعل الواضح بين الأبعاد الثلاثة للجامعات ذات المستوى العالمي، حيث إن وفرة الموارد، في ظل وجود حوكمة مواتية توفر الاستقلالية والحرية الأكاديمية، تساهم في جذب أفضل أعضاء هيئة التدريس الذين يجتذبون الطلاب، ومن ثم تركيز المواهب. كما أن تركيز المواهب ووفرة الموارد المخصصة بشكل جيد بسبب الحوكمة المواتية، تساعد على تميز الأداء مما يعزز سُمعة الجامعة وقدرتها في وجود قيادة فاعلة قادرة على جذب المزيد من الموارد في شكل منح، وتبرعات، أو براءات الاختراع، مما يؤدي إلى موارد أكثر وقدرة إنفاق أفضل. وتستمر الدورة على هذا النحو.

ومن ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أن الجامعات ذات المستوى العالمي في العالم، أو في أي بلد ما، لا تعمل في فراغ. كما لا يمكن إجراء تقييم كامل دون الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخارجية الجديرة بالملاحظة لما يمكن تسميته **بالنظام البيئي للتعليم العالي**، حيث تتكون الأبعاد الرئيسة للنظام البيئي من العناصر التالية:(٨٨)

- **البيئة الكلية:** الوضع السياسي والاقتصادي الراهن للبلد، مصحوبًا بسيادة القانون واحترام الحريات الأساسية بين أولئك الذين يمارسون تأثيرًا، لا سيما على إدارة

مؤسسات التعليم العالي (اختيار قادة الجامعات)، ومستواها من التمويل والحرية الأكاديمية وسلامة الأفراد.

- **القيادة على المستوى الوطني:** رؤية وخطة استراتيجية لتشكيل وتوجيه مستقبل التعليم العالي والكفاءة الفنية والسياسية للقيام بالإصلاحات اللازمة.
- **الحوكمة والإطار التنظيمي:** هياكل وعمليات الحوكمة على المستويين الوطني والمؤسسي التي تحدد درجة الاستقلالية، فضلاً عن طرق المساءلة.
- **نظام ضمان الجودة:** الأجندة المؤسسية وأدوات تقييم ودعم جودة البحث والتعليم والتعلم.
- **الموارد والحوافز المالية:** الموارد الموجودة لتمويل التعليم العالي والطرق المستخدمة في تخصيص هذه الموارد.
- **الموقع:** جودة المكان والبنية التحتية مما يتيح للجامعة استقطاب أفضل العلماء والموهوبين.
- **البنية التحتية الرقمية والاتصالات:** إمكانية الحصول على اتصال واسع النطاق.

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة من السمات الخاصة للنظام البيئي للتعليم العالي؛ والتي تتنوع ما بين الوضع السياسي والاقتصادي للدولة، إلى وجود رؤية وخطة إستراتيجية لمستقبل التعليم العالي بها، وهياكل وعمليات الحوكمة على المستويين الوطني والمؤسسي المحددة لدرجة الاستقلالية والمحاسبة، ونظام ضمان الجودة، والموارد والحوافز المالية، وجودة المكان والبنية التحتية، والبنية التحتية الرقمية والاتصالات؛ كلها لها تأثير قوي على أداء الجامعات التي تبحث عن تحقيق مكانة عالمية المستوى، وقدرتها على تحقيق التقدم نحو المستوى العالمي الجامعات.

القسم الثالث

وصف وتحليل ثقافي لأبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس

يتناول هذا القسم الوصف والتحليل الثقافي لأبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس، من خلال إلقاء الضوء على جهود الجامعة فيما يتعلق بتلك الأبعاد، وذلك من خلال المحاور التالية:

أولًا: نبذة عامة عن الجامعة.

ثانيًا: أبعاد المستوى العالمي للجامعة، وتشمل:

١. التميز الأكاديمي.

٢. الاستقلالية والحوكمة.

٣. وفرة الموارد.

ثالثًا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي للجامعة.

وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

أولًا: نبذة عامة عن جامعة عين شمس:

جامعة عين شمس هي أقدم ثالث جامعة مصرية، تأسست في يوليو ١٩٥٠ تحت اسم "جامعة إبراهيم باشا"، شاركت مع الجامعتين السابقتين؛ جامعة القاهرة (فؤاد الأول) وجامعة الإسكندرية (فاروق الأول) في إنجاز رسالة الجامعات واحتوت الطلب المتزايد من شباب التعليم العالي. وشملت عددًا من الكليات والمعاهد الأكاديمية التي طورت مؤخرًا في الجامعة، وبعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢، اقُترح أن تكون أسماء الجامعات المصرية لها جذور ومعالم تاريخية من البلاد. وبهذا في ٢١ فبراير ١٩٥٤ تغير اسم الجامعة إلى "هليوبوليس"، وبعد ذلك تغير في نفس السنة الى اسمها الحالي جامعة "عين شمس"، و"عين شمس" هي الترجمة العربية لكلمة "هليوبلس" أو "أون" التي كانت أقدم جامعة في التاريخ. (٨٩)

تسعى جامعة عين شمس جاهدة منذ تأسيسها في منتصف القرن الماضي، وبكل قوة إلى تفعيل إمكانياتها وقدراتها، وإثراء خبرات طلابها، معتمدة في ذلك كله على الخبرات العلمية والفكرية لأساتذتها ومستندة في ذلك لكافة المستحدثات والأساليب العلمية والتكنولوجية إلى جانب الرؤى الاجتماعية الفاعلة، من أجل خدمة كافة القطاعات والتخصصات، كذلك، تسعى الجامعة طوال مسيرتها إلى تطوير برامجها ومقرراتها باستمرار، واستحداث برامج ومقررات جديدة على نحو يتناسب مع المتغيرات العلمية والأكاديمية، كما أن الجامعة حريصة على إنشاء تخصصات وكليات جديدة تتناسب مع الاحتياجات العلمية والمتطلبات التنموية المختلفة. (٩٠)

وتضم الجامعة ثلاثة قطاعات هي: قطاع شئون التعليم والطلاب، وقطاع شئون الدراسات العليا والبحوث، وقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ وتعمل الجامعة جاهدة من أجل خدمة ورعاية أهم عنصرين في العملية الأكاديمية: ألا وهما الطالب والبحث العلمي، بدءًا من خلق بيئة جامعية مناسبة للطالب تعمل على صقل وتنمية الشخصية المتكاملة، وصولاً إلي تطوير كليات الجامعة المختلفة من حيث: المناهج وطرق التدريس، والبرامج المقدمة؛ هذا بالإضافة للبرامج والأنشطة التي تسعى لتعريف الطلاب بالشعوب والجامعات المختلفة كأسبوع شباب الجامعات، ومهرجان أيام الشعوب.(٩١)

وفيما يتعلق بتصنيف جامعة عين شمس في التصنيفات العالمية للجامعات، تقع الجامعة ضمن أفضل ٨٠١ - ٩٠٠ جامعة في تصنيف شنغهاي للجامعات لعام ٢٠٢٠، وتقع الجامعة ضمن 801 – 1000 جامعة وفقًا لتصنيف QS لعام ٢٠٢٠، كما تقع الجامعة أيضًا ضمن أفضل 801 - 1000 جامعة في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٠، وتقع في المركز 1326 وفقًا لتصنيف ويبومتركس لعام ٢٠٢٠. (٩٢)

وفي هذا السياق، أكدت رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها على حرصها على امتلاك ميزة تنافسية عالمية تمكنها من منافسة الجامعات ذات المستوى العالمي، وذلك على النحو التالي: (٩٣)

الرؤية:

أن تصبح جامعة عين شمس ذات ميزة تنافسية عالمية في إدارة منظومة ابتكارية في التعليم والبحث والمعرفة وخدمة المجتمع.

الرسالة:

جامعة عين شمس مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تتبني الابتكار وتؤهل معرفيًا ومهاريًا خريجًا قادرًا على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقًا للمستجدات العالمية.

الأهداف:

- تعبئة الموارد البشرية والمادية للجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال تقديم الخدمات الجامعية للأفراد والمعاهد من خلال تقديم الدورات التدريبية والاستشارات الفنية والثقافية، بالإضافة إلى إجراء البحوث التطبيقية.
- تقديم دورات تدريبية في مجالات الإدارة والسياحة والدبلوماسية.
- تقديم دورات في اللغة العربية لغير الناطقين بها للهيئات الأجنبية.
- تقديم دورات مخصصة لتلبية احتياجات المجتمع.
- زيادة الوعي الثقافي بين طلاب الجامعات والموظفين والمواطنين.
- تقديم الخدمات العامة للمجتمع المصري في جميع المجالات.
- تأهيل الكوادر من مختلف المعاهد والوزارات في مجالات العمل المختلفة.
- تقديم التوجيه الاجتماعي للأفراد والمجموعات.
- تقديم برامج مخصصة لمختلف الوزارات والمعاهد.
- تقديم التوجيه لمختلف الفئات (مثل الطلاب والعاملين) لمساعدتهم على التغلب على العقبات التي تواجههم، وتطوير المواقف الإيجابية، وتعزيز شعورهم بالانتماء من خلال وحدة التنمية الاجتماعية.

وفي ضوء رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها، يعد الارتقاء بالتصنيف الدولي لجامعة عين شمس مسارًا استراتيجيًا مهمًا في الخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة، حيث نشأ هذا التوجه بعد التواصل مع كافة الأطراف المعنية بأداء الجامعة، وبعد دراسة مستفيضة للمخاطر المحتملة التي تهدد عمل الجامعات، وتمشيًا مع توجهات الدولة في الفترة القادمة. مع تأكيد الجامعة على ضرورة ظهور ذلك جليًا في كافة الأنشطة الجامعية؛ ليصبح التدويل سمة ظاهرة في استراتيجيات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع. كما تلتزم الجامعة في استراتيجيتها بتنمية قيم ومهارات الطلاب، وجودة التعليم المقدم لهم، وتنوع أساليب التقويم، وتأهيل الخريجين لسوق العمل، وتعزيز انتمائهم للجامعة. كما تتطلع الجامعة كذلك إلى المساهمة بفعالية في الحياة الثقافية والمجتمعية والاقتصادية للطلاب من خلال طرح ملف ريادة الأعمال، إضافة إلى المساهمة في توظيف أفضل للخريجين في إطار من تكافؤ الفرص. (٩٤)

يتضح مما سبق، أن رؤية جامعة عين شمس تؤكد على أن تصبح الجامعة ذات ميزة تنافسية عالمية من خلال إدارة منظومة ابتكارية في وظائف الجامعة الثلاث؛ التعليم والبحث والمعرفة وخدمة المجتمع، كما تؤكد رسالة الجامعة على تبنيها للابتكار وتخريج خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع وفقًا للمستجدات العالمية، بالإضافة إلى اعتبار الارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة مسارًا استراتيجيًا مهمًا في الخطة الاستراتيجية الحالية.

ثانيًا: أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس:

يتناول هذا المحور جهود الجامعة ذات الصلة بالأبعاد الرئيسة للمستوى العالمي، والتي يمكن تناولها بالتفصيل في إطار العناصر التالية:

١- التميز الأكاديمي:

تتبنى جامعة عين شمس في مجال الجودة الشاملة فلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضاء العملاء والأطراف ذات المصلحة

مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول بهم إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلى والإقليمي والعالمي، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام بالتوجه نحو المستفيد، والتحسين والتطوير المستمر، ومشاركة الإدارة والعاملين في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، مع وضع نظام لتقويم الأداء الجامعي في كافة جوانبه بما يحقق المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة الشاملة. (٩٥)

وفي هذا السياق، حددت الجامعة في خططها الاستراتيجية عددًا من الأولويات والغايات الاستراتيجية الأساسية، كما حددت الأنشطة التي ستلتزم بتنفيذها الكليات والمعاهد والإدارات من أجل تحقيق طموحات الجامعة المستقبلية، فيما يتعلق بتميزها الأكاديمي واحتلال مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك على النحو التالي:

تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٢-٢٠١٧ عدة أولويات لتحقيق التميز الأكاديمي للجامعة على النحو التالي: (٩٦)

- أولى الأولويات هي التعليم لجميع الفئات من دراسات البكالوريوس إلى الدراسات العليا، ويتحقق ذلك من خلال التنوع في برامج أكاديمية اجتماعية وثقافية ومهنية ولاصفية لتحقيق الجودة والتميز.
- التأكيد على البحث بحيث يتكامل البحث والتدريس مع بعضهما البعض، وتعتمد عليه الدولة في تحديد مسار جديد من المعرفة والآداب والتكنولوجيا، وفى اتخاذ القرارات.
- أعضاء هيئة التدريس وهم مجموعة من الأشخاص الحاصلين على درجة الدكتوراه ولديهم القدرة على الاستكشاف والإبداعات الفنية وإنتاج المعرفة ولديهم المقدرة على نقل متعة التعلم إلى الطلاب وإلى الأقران، وهم مصدر إلهام لحب الاستطلاع العقلي والابتكار لدى الجيل القادم.

ومن خلال التأكيد على هذه الأولويات في الخطة الاستراتيجية للجامعة يمكن تحقيق خصائص الجامعة العالمية الرائدة في جامعة عين شمس وهي:

- ثقافة التميز والتعلم المنظم (نظام يعتمد على المقدرة والعطاء الفردي والاستكشاف والإبداع.)
- الشراكة الذكية مع الصناعة وغيرها من أصحاب العلاقة المعنيين.
- أعضاء هيئة تدريس متميزون (أساتذة موهوبون ورواد في المعرفة.)
- سُمعة ومصداقية نموذجية (التميز في البحث وخريجون متميزون وتوافر أفضل الإمكانات والدعم للأساتذة.)
- استقطاب الطلاب المتميزين (من حيث القيادة التعليمية والأنشطة الطلابية) الجامعية والمتنوعة.
- توافر المصادر المالية والتجهيزات الجيدة واستثمارات تدعم الميزانية.

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٨-٢٠٢٣ عدة أولويات وغايات استراتيجية تتعلق بتحقيق التميز الأكاديمي للجامعة على النحو التالي:[٩٧]

الأولوية الأولى: التصنيف العالمي والتدويل:

أكدت الأولوية الأولى على تدويل الجامعة وتطوير مكانتها الدولية واحتلالها تصنيفًا عالميًا أكثر تقدمًا من خلال الانفتاح على مجموعة من الأفكار الجديدة عبر أوسع مجموعة من التخصصات. وذلك لأن التفاعل مع العالم من خلال التبادل الأكاديمي والبحثي، وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإكسابهم الخبرة الدولية أثناء عملهم ودراستهم في الجامعة يؤدي في حد ذاته إلى إعلاء درجة التصنيف الدولي للجامعة. بالإضافة إلى سعي الجامعة لتطوير مواردها التعليمية وإتاحتها عالميا لاجتذاب الطلاب الوافدين. مع التأكيد على أن تصبح جامعة عين شمس موردًا وطنيًا ودوليًا للتعليم تثري البيئة الأكاديمية والبحثية وتخدم رؤية الجامعة باعتبارها مركزًا عالميًا للمشاركة الفكرية، ومساهمًا رئيسًا في المشروعات القومية وحل مشكلات المجتمع.

الأولوية الثانية: التعليم والتعلم، التميز وريادة الأعمال:

ارتأت الجامعة في استراتيجيتها أن تتميز في التعليم والتعلم وفي برامج ريادة الأعمال والشركات المرتبطة بها والتي بدأت في التواجد حاليًا داخل حرم الجامعة. كما تولي الجامعة اهتمامًا أكبر بتوظيف الخريجين؛ في ظل تزايد الاحتياج لدعم الطلاب مهنيًا ووظيفيًا وتأهيلهم لسوق العمل وتقديم الخدمات التي تسهل تواصلهم مع أرباب العمل؛ من خلال تحسين معدلات توظيف خريجي الجامعة، وتعزيز خدمات الدعم والتوجيه المهني التي تقدمها الجامعة للطلاب.

الأولوية الرابعة: البحث العلمي والابتكار:

تولي الجامعة أهمية قصوى للبحث العلمي، وتأمل أن يكون له مردود على الارتقاء بالتجربة التعليمية وحل المشكلات القومية وخدمة المجتمع. كما تحاول الجامعة التغلب على ضعف تمويل البحث العلمي من خلال مجموعة من القرارات المحفزة على إنتاج البحوث وتمويلها، ومكافأة المجموعات البحثية، وتطوير قدرات الجامعة في البحث، واعتماد معامل الأبحاث، وإقرار خطة لزيادة مُعامل الاستشهاد بأبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الغايات الاستراتيجية:

الغاية الأولى: تعزيز التعليم والتعلم برؤى مبتكرة ذات توجه مستقبلي:

تعمل الجامعة على تصميم البرامج التعليمية التي تتصف بالمرونة الكافية على النحو الذي يسمح لها بالاستجابة للتغيير، ولمتطلبات خطط التنمية المحلية والقومية، الأمر الذي قد يؤدي إلى استحداث برامج أو مقررات دراسية جديدة أو إجراء تعديلات في البرامج التعليمية القائمة، مع مراعاة إشراك الأطراف المعنية محليًا وإقليميًا ودوليًا في تصميم وتطوير البرامج التعليمية. كما تتوجه الجامعة كذلك نحو التخصصات البيئية الجديدة في برامج المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا مع ضرورة الالتزام بمؤشرات ضمان جودة البرامج التعليمية بمرحلتيها. كما تولي الجامعة في

استراتيجيتها الراهنة اهتمامًا كبيرًا لكل من عضو هيئة التدريس والطالب باعتبارهما طرفي العملية التعليمية ومحورها فتقدم لهما: البيئة التعليمية المواتية، والبنية التحتية اللازمة، والدعم والتدريب الكافيين لصقل المهارات وإبراز القدرات وتلبية الاحتياجات المختلفة. وتهدف الجامعة من استراتيجيتها لإعداد خريج قادر على المنافسة في سوق العمل ومواكبة مستجداته المتلاحقة.

الغاية الثانية: تحفيز البحث العلمي ودعم الابتكار:

تتمثل أبرز الأدوار البحثية للجامعة في خطتها الإستراتيجية الراهنة في إنشاء وادي التكنولوجيا (Science Park) بامتداد الجامعة بمدينة العبور، وما يترتب على ذلك من إنتاج التكنولوجيا القائم على البحث العلمي، ومردود ذلك على ارتفاع موارد الجامعة من البحث العلمي وتمويله ذاتيًا. كما تستشرف الجامعة كذلك في استراتيجيتها التركيز على المردود الاقتصادي للبحث العلمي، ودوره في إثراء التجربة التعليمية للطلاب، وحل مشكلات المجتمع، وزيادة دخل الجامعة من إنتاجها البحثي. ونظرًا لاهتمام الجامعة بالبحث التطبيقي الذي يواكب مشكلات المجتمع المحلي؛ فقد بادرت الجامعة بمخاطبة جميع الوزارات لتحديد احتياجاتهم البحثية الفعلية. وفي ضوء ما تلقته الجامعة من استجابات، قامت الجامعة بالبدء في تنفيذ برامج التعاون البحثي التي تعزز من تواصل الجامعة مع الجهات الحكومية والمشروعات القومية؛ لتقدم بحثًا علميًا تطبيقيًا يوازن بين الأصالة والحداثة وواقعية المشكلات.

أمّا بخصوص تدويل البحث العلمي والشراكات الدولية، فقد أظهرت التقارير الدولية وجود تعاون بحثي مضطرد للجامعة مع جامعات دولية لها سمعتها ومصنفة ضمن أقوى ٥٠٠ جامعة بالعالم، وهو ما يجب البناء عليه واستثماره. إلى جانب تحديد أولويات الخطة البحثية في شتى المجالات، مع الحفاظ على مبدأ الحرية الاكاديمية. كما تهتم الجامعة أيضا في خطتها المستقبلية بدعم الابتكار في البحث العلمي، ودعم البحوث التطبيقية، وتنمية الموارد البحثية، وتوفير البنية التحتية، والاستمرار في

اعتماد المعامل، ورفع مكافآت النشر الدولي، وإتاحة المكتبات الرقمية ونظم المعلومات البحثية، والتواصل الفعال مع بنك المعرفة المصري. هذا بالإضافة إلى إنشاء مراكز التميز البحثي في مختلف القطاعات، وتوفير البرمجيات الداعمة للبحث العلمي، وتدريب صغار الباحثين على أسس النشر الدولي، وإلزام طلاب الدراسات العليا بنشر أبحاثهم في المجلات المحكمة دوليا ذات معامل التأثير المرتفع. كما ستعمد الجامعة كذلك إلى إرساء أسس التكامل بين الكليات والمعاهد والمراكز البحثية والاستثمار الأمثل لمواردها البحثية، الأمر الذي يتطلب إنشاء قواعد بيانات للجامعة تتضمن الأجهزة والمعدات، والبرامج البحثية الجارية والمستقبلية، وجهات الشراكة؛ وهو ما بدأت به الجامعة بالفعل في مشروع تكامل العمل في مراكز الأبحاث (CARE). كما وضعت الجامعة استراتيجية طموحة تهدف إلى زيادة معدلات النشر الدولي، وحل ما يواجهه من معوقات بالشراكة مع دور النشر الدولية وبنك المعرفة المصري، وكذلك دعم المجلات العلمية بالجامعة في مختلف مجالات العلوم، والعلوم الاجتماعية والتربوية والإنسانية.

الغاية الثالثة: التنمية المستدامة وتدويل الخدمات الجامعية:

تتمثل كافة التوجهات الاستراتيجية للجامعة في: الابتكار في التعليم والتعلم، والتدويل، والارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة، ودعم المستقبل المهني للطلاب، وريادة الأعمال، وإشراك المجتمع في بحث علمي له مردود؛ وكلها تستلزم التواصل الدائم والفعال مع المجتمع المحلي والإقليمي والدولي؛ لذا تعتزم الجامعة وضع خطة للتواصل مع المجتمع، وخطة للتسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية، وخطة للتدويل واجتذاب الطلاب الوافدين، هذا بالإضافة لخطة تنمية الموارد الذاتية للجامعة. كذلك إنشاء قواعد بيانات سوق العمل لدعم الخريجين مهنيًا ومساعدتهم على تطوير مستقبلهم الوظيفي. واتخاذ التدابير اللازمة لدعم مهارات الطلاب في ضوء متطلبات سوق العمل، كما يمكن أيضًا استثمار العلاقات المجتمعية الطيبة مع أرباب العمل والجهات الوطنية

المختلفة في تدريب الطلاب في أماكن العمل الحقيقية، أو إشراك سوق العمل في تصميم بعض البرامج التعليمية، أو تنفيذها بما يعود بالنفع على مكانة الجامعة وقدرات الخريج.

وفيما يتعلق بتحقيق التميز البحثي للجامعة، تحرص الجامعة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وخصيصًا صغار الباحثين بالجامعات المختلفة على النشر الدولي من خلال: (٩٨)

- عقد حلقات توعية عن أهمية النشر الدولي وعقد برامج تدريبية تتضمن طرق وأساليب النشر الدولي والطرق العالمية والقياسية المتبعة في كتابة الأبحاث العلمية وكيفية تقييم الأبحاث والدوريات والمجلات العلمية الدولية.
- إلزام أعضاء هيئة التدريس بنشر عدد من الأبحاث في مجلات دولية كشرط من شروط الترقيات.
- مشروع المكتبة الرقمية داخل الجامعة الذي يوفر التصفح والتحميل المجاني للدوريات والمجلات الدولية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لإبقائهم مطلعين على أحدث التطورات في مجالاتهم العلمية المختلفة. حيث تتميز المكتبة الرقمية بتضمنها لقواعد البيانات العالمية الخاصة بالبحث عن المجلات العلمية ذات مستوى جودة عالي ومعامل تأثير متميز مثلScience direct ، Ovid.
- الموافقة على تخصيص مكافآت مالية – تصل إلى خمسين ألف جنيهًا - لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الذين يقومون بنشر بحوثهم في المجلات العلمية العالمية المتميزة باسم جامعة عين شمس في صدر البحث المنشور وطبقًا للقواعد التي حددتها اللجنة الخاصة التي تم تشكيلها لهذا الموضوع بعد دراسة المجلات العلمية ومستوياتها، فقد أصبحت هذه الجائزة تسري أيضاً لمعاوني أعضاء هيئة التدريس من عام ٢٠١٢.

وفي إطار الاتفاقيات الخارجية والتعاون الدولي، تهتم جامعة عين شمس بإيفاد طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها من خلال اتفاقيات التبادل والتدريب واكتساب الخبرات، ويتم هذا التوجه من خلال التعاون الدولي للجامعة؛ حيث يوجد عدد من المقومات الداعمة لتوجه الجامعة نحو العالمية ومنها كثرة عدد الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة عين شمس في سبيل تحقيق التميز الأكاديمي لها، إلا أن هناك بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تحقيق ذلك، منها: (٩٩)

- عدم وجود لجنة لضبط المعايير الأكاديمية في أغلب كليات الجامعة، أو لجنة عليا للمناهج لمتابعة مدى تطبيق المعايير ومراجعتها في ضوء المعايير العلمية في التخصصات المناظرة.
- غياب نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر كل من الطلاب والأطراف المعنية.
- عدم توجه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتزويد الخريجين بالمهارات والمعارف اللازمة لهم.
- ندرة التعاون العلمي بين أساتذة الجامعة في مجال البحث العلمي، وغياب شبه كامل لأبحاث الفريق مع الانفصالية شبه الشديدة بين الأقسام المتناظرة والمختلفة داخل الجامعة مما قاد إلى عدم تنشيط حركة التزاوج العلمي بين التخصصات على النحو الذي نلاحظه في غالبية بلدان العالم المتقدم.
- غياب التركيز على التخصصات البحثية النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية.
- انخفاض عدد أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات الدقيقة بالجامعة.
- جذب الجامعات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس من الجامعة.
- عدم تفرغ بعض أعضاء هيئة التدريس وندبهم أو إعارتهم لخارج الجامعة.

٢- الاستقلالية والحوكمة:

في إطار استقلالية الجامعات المصرية، يكفل الدستور المصري استقلالية الجامعات المصرية، ومن بينها جامعة عين شمس؛ حيث أكدت المادة (٢١) من الدستور على هذا الجانب تحديدًا، حيث نصت على أن "تكفل الدولة استقلال الجامعات، والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعي وفقًا لمعايير الجودة العالمية".(١٠٠)

وفي نفس الإطار، تضمن قانون تنظيم الجامعات المصرية تأكيد الدستور على استقلالية الجامعات المصرية بما فيها جامعة عين شمس؛ حيث أكد القانون على مشاركة الجامعة في "رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي، والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلاد، وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة".(١٠١)

كما أكد القانون على حرية تصرف الجامعة في أموالها؛ حيث نصت المادة ١٨٩ على أن "تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها، بما في ذلك المساهمة في إنشاء الجمعيات الأهلية ودعمها، أو القيام بالمشروعات ذات الطبيعة التعليمية أو البحثية أو الابتكارية، وغيرها من المشروعات الخدمية من أجل توفير موارد ذاتية للجامعة، للنهوض بأغراضها في التعليم والبحث العلمي والتنمية وخدمة المجتمع"، بالإضافة إلى المادة ١٩٠ التي نصت على أن "لرئيس الجامعة الحق في إعادة توزيع الاستخدامات الاستثمارية الواردة بالموازنة وفقًا لمكونات الاستثمار والمكون النقدي في حدود التكاليف الكلية للمشروعات المعتمدة في الخطة، وإخطار وزارتي التخطيط والخزانة"، كما أشارت المادة ١٩١ إلى أن "للجامعة حق البت في استيراد احتياجاتها من الخارج في حدود الحصة النقدية المخصصة لها، وطبقا للوائح المعمول بها في هذا الشأن بالجامعة".(١٠٢)

وفيما يتعلق بإدارة جامعة عين شمس ونظام حوكمتها، وكغيرها من الجامعات المصرية الحكومية، تخضع الجامعة لنفس قانون تنظيم الجامعات المصرية، والذي يؤكد على أنه يتولى إدارة كل جامعة مجلس جامعة ورئيس جامعة، ويتولى إدارة كل كلية أو

معهد تابع للجامعة مجلس كلية أو معهد وعميد كلية أو معهد، ويتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة مجلس قسم ورئيس مجلس قسم، وتتكون مجالس الأقسام سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري من الأفراد القائمين بالعمل بالقسم، وتتكون كل من مجالس الكليات من رؤساء الأقسام وأحد أعضاء الأقسام بالأقدمية والقيادات وثلاثة أعضاء ممن لهم دراية خاصة بالمواد التي تدرس بالكلية، ويتكون مجلس الجامعة من عمداء الكليات وبعض القيادات وأربعة على الأكثر من الأعضاء ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي. (١٠٣)

وفي هذا السياق، حددت الجامعة في خطتها الاستراتيجية ٢٠١٨ -٢٠٢٣ عددًا من الأولويات والغايات الاستراتيجية الأساسية والأنشطة التي ستلتزم بتنفيذها الكليات والمعاهد والإدارات من أجل تحقيق طموحات الجامعة المستقبلية، فيما يتعلق بدعم نظام حوكمتها وتطوير أدائها الإداري، وذلك على النحو التالي: (١٠٤)

الأولوية الخامسة: ضمان الجودة وتقييم الأداء:

يتم دعم تنفيذ استراتيجية الجامعة من خلال إنشاء شبكة نظم معلومات متكاملة موحدة بالجامعة تربط بين الكليات والمعاهد ورئاسة الجامعة، بالإضافة إلى إتاحة خدمات إلكترونية، وتعليم إلكتروني. مع التأكيد على تنفيذ هذه الخطة تحت مظلة استراتيجية لضمان جودة الأداء بالجامعة والتقييم المستمر لها.

الغاية الرابعة: تطوير الجهاز الإداري وميكنة الخدمات الإدارية، وتتضمن:

- تدريب وتأهيل وتنمية قدرات الجهاز الإداري.
- ميكنة الخدمات الإدارية من خلال تطبيق نظم المعلوماتية في الملفات.
- تطوير الإجراءات الإدارية وحصول الإدارات الفرعية على الآيزو.
- تطوير بيئة العمل ورفع كفاءتها.

حيث تولي الجامعة في استراتيجيتها أهمية قصوى لتدريب وتأهيل وتنمية قدرات جهازها الإداري في بعض المهارات الجوهرية، طبقًا لاحتياجاتهم الفعلية وحرصًا على

استدامة رضاه الوظيفي وتلبية احتياجاته، مما ينعكس على كفاءة أدائه وإتقانه للعمل. بالإضافة إلى حرص الجامعة على سد الفجوة في تعيينات الجهاز الإداري، ودعم المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين التعاون بين الإدارات، وتعزيز بيئة العمل وتوفير مستلزمات التشغيل، ودعم المكتبات بالمتخصصين المؤهلين للتعامل مع المكتبات الرقمية. كما تظل ميكنة الخدمات الإدارية هدفًا استراتيجيا مهمًا.

الغاية الخامسة: نظم لضمان الجودة الداخلية وتقييم الأداء، وتتضمن:

- اعتماد جامعة عين شمس محليًا ودوليًا.
- استكمال اعتماد كليات ومعاهد الجامعة.
- توظيف التكنولوجيا في إنشاء نظام لضمان الجودة الداخلية وتقييم الأداء.

حيث قطعت الجامعة شوطًا كبيرًا في إرساء نظم ضمان الجودة الداخلية في جميع كليات ومعاهد الجامعة الذي كلل بحصول ٦٠ % من الكليات على الاعتماد وخضوع الجامعة للتقييم الدولي. واستكمالًا لهذه الإنجازات تهدف الجامعة لصياغة نظام صارم وموحد لضمان جودة الأداء داخل الجامعة يُدار مركزيًا بواسطة مركز ضمان الجودة بالجامعة، ويطبق فرعيًا من خلال وحدات ضمان الجودة بالكليات والمعاهد. وتهدف الجامعة من إنشاء هذا النظام لتوحيد إجراءات وخطوات وتوقيت تنفيذ مراجعات ضمان الجودة الداخلية على مستوى الجامعة، وتوفير قاعدة معيارية سليمة وعادلة لمقارنة النتائج مما يستدعي إعداد مجموعة من الاستبانات الموحدة يتم تطبيقها في كافة الكليات والمعاهد في نفس التوقيت ضمانًا لتوحيد معايير التقييم الداخلي في كافة المؤسسات الجامعية. كما ستسعى الجامعة للتأكد من شمولية وفعالية إجراءات ضمان الجودة وكفايتها للتحقق من كفاءة التعليم والتعلم، والبحث العلمي، ومقدار تفاعل الجامعة مع المجتمع، ومردود ذلك على كل الأطراف. كما سيقيس النظام أيضًا كفاية خدمات دعم الطلاب، مثل: خدمات المكتبات، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات توظيف الخريجين، والخدمات الدولية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية بصفة عامة، وجامعة عين شمس بصفة خاصة، في سبيل تعزيز استقلاليتها وتطوير نظم حوكمتها، إلا أن هناك بعض المعوقات وأوجه القصور التي تعوق تحقيق ذلك، فعلى الرغم من تأكيد الدستور المصري على استقلالية الجامعات، وترجمة قانون تنظيم الجامعات لذلك، إلا أن الواقع يشير إلى أن نظام التعليم العالي في مصر بشكل عام، والجامعات بشكل خاص ومن بينها جامعة عين شمس، يعاني من الافتقار إلى الاستقلالية ومغرق في المركزية، ويضطلع رئيس الجمهورية فيه بأدوار مهمة من بينها التمتع بمجموعة من السلطات مثل السماح بإنشاء المؤسسات، وتعيين رؤساء الجامعات الحكومية، وتعيين رؤساء جميع الكيانات الرئيسة. وفي حين أن القانون رقم ٤٩ ينص على تمتع الجامعات بوضع قانوني مستقل، فالواقع هو أن حوكمة الجامعات مدمجة بشكل كبير في وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات وعدة كيانات أخرى، وتخضع لسلطة هذه الجهات. ويحدد القانون أيضا مواصفات تفصيلية فيما يتصل بالحوكمة الداخلية وتسيير أعمال الجامعات الحكومية، تشمل تشكيل مجالس الجامعات ومسؤولياتها، وتعيين رؤساء الجامعات ومدة خدمتهم، وهيكل الكليات والأقسام ومسؤولياتها. (١٠٥)

كما خلص تقييم مشروع تطوير التعليم العالي في مصر إلى أن "أداء التعليم العالي ونوعيته يتعرضان لتهديد شديد من جراء الرقابة المفرطة في المركزية المفروضة على النظام، وانتشار حالات انعدام الكفاءة وتفشيها على نطاق واسع، وخلص التقييم إلى ما يلي:(١٠٦)

- أن الرقابة المفروضة من القطاع العام على تفاصيل العمليات اليومية تتسبب في ارتفاع التكاليف، وانعدام الكفاءة في تخصيص الموارد واستخدامها، وتدمر الحافز إلى تحسين الأداء والجودة.
- أنه لا توجد صلة بين مخصصات مؤسسات التعليم العالي من الميزانية وأدوار كل مؤسسة واحتياجاتها.

- على الرغم من أن المجلس الأعلى للجامعات يمر بعملية إعداد خطوط توجيهية للبرامج من أجل الجامعات، فمخصصات الميزانية لمختلف المؤسسات تحدد من طرف واحد عن طريق وزارة المالية والتخطيط، وتوزع بحسب فئات البنود.
- أن المؤسسات لا تمتلك حرية التصرف في نقل الموارد عبر فئات البنود. وعادةً ما تكون مخصصات الميزانية المتلقاة مجرد تسويات تراكمية آلية لميزانية السنة السابقة ومخصصات بنودها.
- أن وزارة التعليم العالي تمارس رقابة مالية شديدة على عملياتها اليومية، مما يتطلب الموافقة على حتى المشتريات من المعدات البسيطة وطلبات الصيانة الأساسية.

بالإضافة إلى أن أهم المعوقات التي تقلل أيضًا من القدرة التنافسية للجامعات المصرية بما فيها جامعة عين شمس، تتمثل في سيادة النظم الروتينية في الإدارة الجامعية، وضعف الوعي العلمي، وثقافة الإبداع، وضعف كفاءة الجهاز الإداري والتنفيذي وعجزه عن مواكبة التطورات العالمية، وقلة المخصصات المالية اللازمة للبحث العلمي والإبداع، وإهمال الكفاءات العلمية وإبعادها عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار. (١٠٧)

وفي نفس السياق، تعاني جامعة عين شمس من بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تعزيز استقلاليتها وتطوير نظم حوكمتها، منها: (١٠٨)

- لا يتم تقييم أداء القيادات الأكاديمية عبر مبدأ المساءلة والمحاسبة.
- لا تحدد الكليات معايير اختيار بعض المناصب الإدارية التي يخضع التعيين فيها للسلطة التقديرية للعمداء.
- تزايد وطأة الضغوط المختلفة على القيادات الجامعية.
- عدم وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها لتدعيم جهود الجامعة في توكيد الجودة وتحسين الأداء.
- عدم توافر آليات فعالة لنشر المعلومات بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.

٣-وفرة الموارد:

تتبع جامعة عين شمس سياسات معلنة وواضحة تجاه توزيع الموارد المتاحة على جميع الكليات والإدارات، وتحرص على أن يدرك جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة هذه السياسات؛ ولاتباع منهج المحاسبية والشفافية فيتم توثيق الإجراءات المتبعة في هذه السياسات، كما تهدف الجامعة إلى تنمية مواردها من خلال المشروعات والوحدات الخاصة القائمة والمستحدثة، بالإضافة إلى الموازنة العامة الواردة من وزارة المالية ويتم تقييم هذه الموارد سنويًا لتنميتها. (١٠٩)

ومن الأولويات التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٨- ٢٠٢٣ الأولوية الثالثة المتعلقة بتنمية الموارد، والبنية التحتية والتكنولوجية للجامعة، حيث تستهدف الجامعة تقديم تجربة تعليمية فريدة للطلاب من خلال دعم البنى التحتية والتكنولوجية، والمكتبات التقليدية والرقمية، والأنشطة الطلابية، والرعاية الطبية، وإتاحة الحاسبات المدعمة بالإنترنت، والتغطية اللاسلكية داخل الحرم الجامعي والمدينة الجامعية مما يوجه الاهتمام صوب وجوب صيانة مرافق الجامعة وتطويرها. كما أكدت الغاية الثالثة لنفس الخطة الاستراتيجية للجامعة، والمتعلقة بالتنمية المستدامة وتدويل الخدمات الجامعية على سعى الجامعة لتعزيز بنيتها التكنولوجية، وإنشاء قاعات الحاسب الآلي في كل مؤسسات الجامعة؛ لتحقق التوقعات الخاصة بجودة الخدمات التعليمية المقدمة. بالإضافة إلى مواكبة التطور في بنيتها التحتية في ضوء المتطلبات المتغيرة لتكنولوجيا المعلومات وخطط الميكنة الإدارية ومتطلبات التعلم الإلكتروني، وغيرها من الأنشطة الداعمة لتطوير أداء الجامعة استراتيجيا وتعزيز أدائها الأكاديمي والبحثي. (١١٠)

وفي هذا السياق، أنشأت الجامعة بنية تحتية إلكترونية فائقة الجودة تحملها شبكة من الألياف الضوئية فائقة السرعة، وتمت هذه الإنشاءات باستثمارات كبيرة ساهمت الجامعة في جزء منها بينما تم استكمال التمويل من خلال حصول الجامعة على عدد من المشروعات التي تهدف لتعزيز البنية الإلكترونية بالجامعة، ومن هذه المشروعات مشروع

تطوير البنية الأساسية لشبكة المعلومات، ومشروع تدريب أعضاء هيئة التدريس والمدرسين والمعيدين والعاملين بالجامعة علي استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومشروع تطوير نظم المعلومات الإدارية بجامعة عين شمس، ومشروع ميكنة مكتبات الجامعة، ومشروع إنشاء المقررات الإلكترونية، كما تضم الجامعة أيضًا بنية تحتية متميزة من مدرجات وقاعات التدريس والمعامل البحثية التي تخدم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وكذلك مدنًا جامعية للطلاب والطالبات. كما تتميز مستشفيات جامعة عين شمس بأنها تشتمل على أقسام تتضمن جميع التخصصات وأعضاء هيئة تدريس ذوي خبرة وكفاءة عالية مما يسهم في تقديم الخدمات للمرضى. كما تضم الجامعة أيضًا دار الضيافة وقاعة المؤتمرات الكبرى واللتين يتوافر بهما إمكانيات متميزة. كما تمتلك الجامعة مكتبة مركزية عامة تحتوي على آلاف الكتب والمراجع في مختلف التخصصات العلمية، إضافةً إلى: الموسوعات، والمعارف العامة ،والدوريات العلمية، وعدد كبير من الرسائل العلمية، بالإضافة إلى ذلك المكتبات المتخصصة، والموجودة بكل كليات ومعاهد الجامعة، مع إمكانية وجود مكتبات خاصة في بعض الأقسام الأكاديمية؛ أما عن المكتبة الرقمية، فتعنى بالحفظ الإلكتروني لكافة رسائل الماجيستير والدكتوراه الخاصة بجامعة عين شمس، إضافةً لحفظ وتحديث بيانات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كل كليات ومعاهد الجامعة، وإعداد أدلة الكليات، ودليل الجامعة؛ هذا بالإضافة لمكتبة برامج الحاسب الآلي، والمخصص عدد كبير منها للأغراض البحثية عبر التعاقدات مع قواعد البيانات العالمية المختصة والتي تتضمن دار النشر العالمية مثل (Elsevier)، و(Springer). بالإضافة إلى توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وقضايا التنمية، والتي من شانها تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمع.(١١١)

وعلى الرغم من حقيقة أن الإنفاق العام على مؤسسات التعليم العالي مرتفع إلى حد ما في مصر، بسبب سياسات التوسع في التعليم العالي، إلا أن مؤسسات التعليم العالي

والجامعات المصرية، ومن ضمنها جامعة عين شمس، تعاني من محدودية الموارد المالية وقلة الإمكانات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، فلا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية، وضعف مواكبة التكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية. فنقص التمويل الأساسي يُصعّب من المحافظة على معايير جودة الأداء التعليمية والبحثية، حيث أصبحت مشكلة قلة التمويل أكثر وضوحًا في جامعات مصر على نحو خاص في السنوات الأخيرة. (١١٢)

وفي نفس السياق، تعاني جامعة عين شمس من بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تعزيز مواردها واستدامتها، منها: (١١٣)

- تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- لا توجد خطة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.
- لا تتوافر أماكن بالقدر الكافي لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة في بعض الكليات.
- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظراً لعدم توافرها لضعف التمويل المالي من ناحية ولنقص إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى.
- الحاجة لتفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الجامعة لزيادة الدخل المتوقع وخدمة المجتمع.

ثالثًا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس:

تُعتبر جامعة عين شمس إحدى أهم الجامعات المصرية، وبالتالي فإن السياق المجتمعي لمصر عامة يؤثر عليها بشكل كبير وواضح، وعليه فإن ثمة مجموعة من القوى

والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس، والتي يمكن تناولها بالتفصيل على النحو التالي:

١. الموقع المتميز والعلاقات الدولية:

تمثل جغرافية مصر الأساس الرئيس لبناء الحضارة؛ حيث امتزج المصري القديم مع الأرض مكونًا أعظم حضارة في أفضل مناطق العالم موقعًا استراتيجيًا لتستطيع من خلاله أن تحتك جغرافيًا وتاريخيًا بحضارات العالم على مر العصور.(١١٤)

وفي ظل الموقع الجغرافي لمصر فإن الدولة تدعم العديد من العلاقات التجارية مع العديد من الدول العربية في إطار جامعة الدول العربية، كما تشارك مصر عدد ٢٠ من الدول الأفريقية في منظمة السوق المشتركة لدول جنوب وشرق أفريقيا (الكوميسا)، كما تشارك مصر في المنظمات الدولية كالأمم المتحدة، وتدعم علاقات تجارية أخرى مع دول الاتحاد الأوروبي وغيرها من المنظمات الإقليمية. (١١٥)

ويُلاحظ أن عامل الموقع المتميز لمصر وعلاقاتها الدولية يؤثر على العديد من أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على تحقيق التميز الأكاديمي من خلال تأكيد الأولوية الأولى للخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣ على تدويل الجامعة وتطوير مكانتها الدولية واحتلالها تصنيفًا عالميًا أكثر تقدمًا من خلال الانفتاح على مجموعة من الأفكار الجديدة عبر أوسع مجموعة من التخصصات، وذلك في إطار سعي الدولة المصرية لتعميق علاقاتها الخارجية في كافة المجالات، وفي إطار ذلك يوجد تعاون بحثي مضطرد للجامعة مع جامعات دولية لها سمعتها ومصنفة ضمن أقوى ٥٠٠ جامعة بالعالم، كما تلزم جامعة عين شمس - في إطار توجها الدولي لتعميق العلاقات الخارجية لتساير التوجه المصري في الوقت الحالي- أعضاء هيئة التدريس بنشر عدد من الأبحاث في مجلات دولية كشرط من شروط الترقيات، وتهتم الجامعة كذلك بإيفاد طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها من خلال اتفاقيات التبادل والتدريب واكتساب الخبرات، ويتم هذا التوجه من خلال التعاون الدولي للجامعة.

٢. كثافة السكان وتجانسهم:

ارتفع عدد سكان مصر بشكل كبير خلال السنوات الماضية؛ حيث بلغ ما يقارب من ٩٦،٢ مليون نسمة في عام ٢٠١٨م، وزاد هذا العدد إلى ٩٨،١ مليون نسمة في عام ٢٠١٩م، ثم إلى ٩٩،٨ مليون نسمة في عام ٢٠٢٠م؛ ويدل ذلك على أن معدل النمو السكاني في مصر يزداد بمتوسط ١،٧ مليون نسمة في كل عام، ويُلاحظ أن كثافة السكان في مصر مرتفعة بشكل واضح وخاصة مع تركز السكان في وادي النيل. (١١٦)

ويتميز الشعب المصري بتجانسه، على الرغم من تنوع أصوله العرقية من العديد من الأعراق الأفريقية والأسيوية والأوروبية والمصرية القديمة؛ إلا أن الشخصية المصرية يطغى عليها بشكل كبير الامتزاج الثقافي في التفكير وفي العادات والتقاليد السائدة. (١١٧)

ويُلاحظ أن عامل كثافة السكان وتجانسهم يؤثر على العديد من أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على تحقيق التميز الأكاديمي من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في الجامعة؛ حيث إنه يمثل العنصر الرئيس لبناء الدولة المصرية، وقد ظهر ذلك من خلال التركيز في أولويات الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٢-٢٠١٧ لتحقيق التميز الأكاديمي للجامعة على دعم أعضاء هيئة التدريس ليكون لديهم المقدرة على نقل متعة التعلم إلى الطلاب وإلى الأقران، وكذلك حرص الجامعة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وخصيصًا صغار الباحثين بالجامعات المختلفة على النشر الدولي، كما تولي الجامعة في استراتيجيتها أهمية قصوى لتدريب وتأهيل وتنمية قدرات جهازها الإداري في بعض المهارات الجوهرية، طبقًا لاحتياجاتهم الفعلية وحرصًا على استدامة رضاه الوظيفي وتلبية احتياجاته، ويتضح أن ذلك يأتي مع توجه الجامعة للاهتمام بالعنصر البشري الذي هو محور النهوض بالمجتمع وبناءه.

٣. التاريخ الوحدوي الطويل:

فرضت مقومات البيئة المصرية على مر التاريخ والظروف الجغرافية والعسكرية المحيطة لها العديد من الأُطر الثقافية والمجتمعية التي شكلت المجتمع المصري وشكلت

تاريخه؛ بحيث يمكن القول بأن مصر تشترك في معظم الأحداث التاريخية على مر العصور ولها تأثير حاضر وفاعل طوال تاريخها.(١١٨)

وتسعى الدولة المصرية على الحفاظ على إرثها التاريخي من خلال ما تنص عليه المادة الأولى من الدستور أن جمهورية مصر العربية دولة ذات سيادة، وهي موحدة لا تقبل التجزئة، ولا يُنزل عن شيء منها، وهي دولة تقوم على أساس المواطنة وسيادة القانون. (١١٩)

ويُلاحظ أن عامل التاريخ الوحدوي الطويل يؤثر على العديد من أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على تحقيق التميز الأكاديمي؛ حيث تتبنى جامعة عين شمس في مجال الجودة الشاملة فلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضاء العملاء والأطراف ذات المصلحة مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية، وجاء ذلك في إطار محاولات الدولة المصرية لتحقيق الجودة في كافة مجالاتها، حيث تعد الجامعة من أهم المؤسسات التي تدعم تلك الجودة، كما تضمنت الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٢-٢٠١٧ عدة أولويات لتحقيق التميز الأكاديمي للجامعة وكانت أولى تلك الأولويات هي التعليم لجميع الفئات من دراسات البكالوريوس إلى الدراسات العليا، ويتحقق ذلك من خلال التنوع في برامج أكاديمية اجتماعية وثقافية ومهنية ولاصفية لتحقيق الجودة والتميز ليتأكد بذلك أن جامعة عين شمس تحاول تحقيق التميز والتفرد والذي تميزت به مصر عبر التاريخ.

٤. مركزية الإدارة:

تُعتبر مصر أول الدول الوحدوية المركزية في تاريخ البشرية؛ حيث استطاعت أن تحقق وحدتها منذ فجر التاريخ، وقد أثر نهر النيل على توجيه مركزيتها؛ حيث جعل المصريين يسكنون على ضفافه، ودفعهم للتكاتف من أجل مواجهة فيضانه؛ الأمر الذي جعل هناك ضرورة ملحة لوجود حكومة مركزية تستطيع أن تحكم تلك البلد كثير

المخـاطر، كثيـر الثـروات، كثيـر الأعـداء، مـن أجـل الحفـاظ علـى وحدتـه واسـتقراره الدائمين.(١٢٠)

وتمثل الحكومة الهيئة التنفيذية والإدارية العليا في البلاد، وتتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم. (١٢١)

ويُلاحظ أن عامل مركزية الإدارة يؤثر على العديد من أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على عامل الحوكمة والاستقلالية؛ حيث تخضع جامعة عين شمس لنفس قانون تنظيم الجامعات المصرية، والذي يؤكد على أنه يتولى إدارة كل جامعة مجلس جامعة ورئيس جامعة، ويتولى إدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة مجلس كلية أو معهد وعميد كلية أو معهد، ويتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة مجلس قسم ورئيس مجلس قسم، وذلك في إطار المركزية الإدارية في مصر والتي ترتكز بشكل كبير على هرمية السلطة في الدولة، وما أكد على ذلك حوكمة جامعة عين شمس والتي يُلاحظ أنها مدمجة بشكل كبير في وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات وعدة كيانات أخرى، وتخضع لسلطة هذه الجهات.

كما يُلاحظ أن عامل مركزية الإدارة يؤثر كذلك على بُعد وفرة الموارد بجامعة عين شمس؛ حيث أكد قانون تنظيم الجامعات المصرية على حرية تصرف الجامعة في أموالها؛ حيث نصت المادة ١٨٩ على أن "تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها، بما في ذلك المساهمة في إنشاء الجمعيات الأهلية ودعمها، أو القيام بالمشروعات ذات الطبيعة التعليمية أو البحثية أو الابتكارية، وقد جاء ذلك في إطار توجه جامعة عين شمس لتحقيق وفرة في مواردها في إطار الحرية الإدارية التي حصلت عليها في إطار القانون المركزي الذي وضعته الدولة.

٥. محاولات النهوض بالمجتمع:

تهتم الدولة المصرية بشكل كبير بالنهوض بالمجتمع من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية والتعليم وما يرتبط به من البحث العلمي؛ حيث ينص الدستور المصري على

أن الدولة تقوم على التضامن الاجتماعي، وتلتزم الدولة بتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير سبل التكافل الاجتماعي بما يضمن الحياة الكريمة لكافة المواطنين. (١٢٢)

وفي إطار اهتمام الدولة المصرية بالتعليم والبحث العلمي فقد نص الدستور المصري على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات، وتوفير التعليم الجامعي بجودة عالية وفق المعايير العالمية، وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة لا تقل عن ٢٪ من الناتج القومي للدولة للإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي.(١٢٣)

كما تكفل الدولة المصرية حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وترعى الدولة الباحثين والمخترعين، وتخصص لهم نسبة ١٪ من الناتج القومي للإنفاق على البحث العلمي، كما تكفل الدولة مساهمة القطاع الأهلي والخاص في نهضة البحث العلمي بمصر. (١٢٤)

ومع اهتمام الدولة بالبحث العلمي ارتفعت معدلات تسجيل براءات الاختراع في آخر ثلاث سنوات؛ حيث بلغت في عام ٢٠١٩م عدد ٧٥٠ براءة اختراع، بزيادة عن العام الذي سبقه بـ ٥٠ براءة اختراع، الأمر الذي يشير إلى زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره.(١٢٥)

ويُلاحظ أن عامل محاولات النهوض بالمجتمع يؤثر على العديد من أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على تحقيق التميز الأكاديمي، فمن ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٢-٢٠١٧ لتحقيق التميز الأكاديمي للجامعة التأكيد على البحث بحيث يتكامل البحث والتدريس مع بعضهما البعض، كما ارتأت الجامعة في خطتها الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٣ في الأولوية الثانية أن تتميز في التعليم والتعلم وفي برامج ريادة الأعمال والشركات المرتبطة بها والتي بدأت في التواجد حاليًا داخل حرم الجامعة، وقطعت الجامعة شوطًا كبيرًا في إرساء نظم ضمان الجودة الداخلية في جميع كليات ومعاهد الجامعة الذي كلل بحصول ٦٠ % من الكليات على الاعتماد وخضوع الجامعة للتقييم الدولي، ويتضح أن كل المحاولات التي تقوم بها

جامعة عين شمس جاءت في إطار سعي الجامعة ومن ثم الدولة المصرية للنهوض بالمجتمع المصري وتطويره عن طريق التعليم ودعمه من خلال دعم الجامعات المصرية، وعلى رأسها جامعة عين شمس.

كما يُلاحظ أن عامل محاولات النهوض بالمجتمع يؤثر كذلك على بُعد وفرة الموارد بجامعة عين شمس؛ حيث إن مؤسسات التعليم العالي والجامعات المصرية، ومن ضمنها جامعة عين شمس، تعاني من محدودية الموارد المالية وقلة الإمكانات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية، وجاء ذلك مع تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، مع عدم وجود خطة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.

٦. النمو الاقتصادي والتكنولوجي المحدود:

تحاول مصر في الآونة الأخيرة أن تتعافى من الركود الاقتصادي الذي تعرضت له خلال الآونة الاخيرة؛ حيث سعت إلى رفع الناتج القومي لها وزيادة معدل النمو الاقتصادي، ولكن ما زال أمام الاقتصاد المصري الكثير من الجهود للارتقاء بالاقتصاد في نواحيه كافة، فمازالت مؤشرات الاقتصاد المصري تشير إلى معدلات محدودة للنمو الاقتصادي، وارتفاع في معدلات التضخم وارتفاع في معدلات الدين الداخلي والخارجي، وارتفاع قيمة العملات الأجنبية أمام الجنية المصري. (١٢٦)

ومع تعافي الاقتصاد المصري في الآونة الأخيرة يُلاحظ أن هذا العامل يؤثر على العديد من أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس وخاصة بُعد وفرة الموارد؛ حيث تحاول جامعة عين شمس التغلب على ضعف تمويل البحث العلمي من خلال مجموعة من القرارات المحفزة على إنتاج البحوث وتمويلها، ومكافأة المجموعات البحثية، وتطوير قدرات الجامعة في البحث، واعتماد معامل الأبحاث، وإقرار خطة لزيادة مُعامل الاستشهاد بأبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما تسعى جامعة عين شمس إلى تخصيص مكافآت مالية – تصل إلى خمسين ألف جنيهًا - لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الذين

يقومون بنشر بحوثهم في المجلات العلمية العالمية المتميزة باسم جامعة عين شمس في صدر البحث المنشور.

وفي إطار سعي الدولة المصرية لتحقيق النمو الاقتصادي فإنها تسعى كذلك إلى تحقيق النمو التكنولوجي من خلال التحول من إنتاج المواد التقليدية إلى إنتاج المواد المرتكزة على التكنولوجيا والاعتماد على التكنولوجيا الفائقة في كافة مجالات الحياة، وقد ظهر ذلك في العديد من الآليات والسياسات التي تدعم إحداث تطور تكنولوجي. وقد أثر ذلك على توجه جامعة عين شمس في إطار التحول المصري نحو دعم التكنولوجيا؛ حيث إنه من أبرز الأدوار البحثية للجامعة في خطتها الاستراتيجية الراهنة هو إنشاء وادي التكنولوجيا (Science Park) بامتداد الجامعة بمدينة العبور، وما يترتب على ذلك من إنتاج التكنولوجيا القائم على البحث العلمي، كما يُعتبر مشروع المكتبة الرقمية داخل الجامعة من المشاريع التي ترتكز على التكنولوجيا بشكل كبير؛ حيث يوفر المشروع التصفح والتحميل المجاني للدوريات والمجلات الدولية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لإبقائهم مطلعين على أحدث التطورات في مجالاتهم العلمية المختلفة.

القسم الرابع

وصف وتحليل ثقافي لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا

يتناول هذا القسم وصف وتحليل ثقافي لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا، من خلال إلقاء الضوء على أهم أبعاد تلك الجامعات بوصفها جامعات ذات مستوى عالمي، وهي **جامعة طوكيو باليابان، وجامعة تورنتو بكندا، وجامعة هلسنكي بفنلندا** من حيث:

١- نبذة عامة عن الجامعة.

٢- أبعاد المستوى العالمي للجامعة.

٣- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي للجامعة.

وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

أولًا: جامعة طوكيو في اليابان:

تُعتبر جامعة طوكيو من الجامعات الرائدة عالميًا، والتي استطاعت في الآونة الأخيرة تحقيق قفزة أكاديمية كبرى في شتى المجالات الجامعية وخاصة في مجالي التدريس والبحث العلمي؛ باعتبارها جامعة بحثية أصيلة تسعى لتحقيق أفضل الرتب الأكاديمية لها بين الجامعات العالمية، وعلى هذا فإنه يمكن تناول جامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي وفق المحاور الرئيسة التالية:

١- نبذة عامة عن جامعة طوكيو:

تأسست جامعة طوكيو في النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي كأول جامعة شرق أسيوية من خلال الاعتماد على خبراء تم استدعاؤهم من الخارج وخاصة من الغرب، ومع الوقت تم استبدال هؤلاء الخبراء الأجانب بأساتذة يابانيين، تدربوا في بعثات تعليمية أرسلتها بلادهم الى الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.(١٢٧)

تأسست جامعة طوكيو تحديدًا في عام ١٨٧٧م، وهي أقدم وأكبر الجامعات الوطنية في اليابان، وتجسد تلك الجامعة مبادئ التفوق والتنوع وتعمل كمنتدى للأنشطة التعليمية والبحثية التي يتم تنفيذها على مستوى عالمي، وتضم جامعة طوكيو ما يقرب من ٢٨,٥ ألف طالب و١١ ألف عضو هيئة تدريس، وتبلغ ميزانيتها السنوية ما يقرب من ٢٦١ ألف مليون ين.(١٢٨)

لم تتأسس جامعة طوكيو كجامعة متكاملة في وقت واحد، بل كانت نتاج دمج مجموعة كليات، والتي شملت **Tokyo Kaisei School** و **Tokyo Medical School** واللتان اندمجا سويًا تحت مسمى جامعة طوكيو، وكانت تلك الجامعة في البداية تتكون من أربع كليات تشمل كلية الآداب والعلوم والقانون والطب، وبدأت تدريجيًا تضم العديد من الكليات حتى وصلت إلى ١١ كلية و١٥ كلية للدراسات العليا، (١٢٩) ويوجد للجامعة ثلاثة أفرع رئيسة في هونغو وكومابا وكاشيوا. (١٣٠)

تهدف جامعة طوكيو إلى أن تكون منصة عالمية المستوى للبحث العلمي والتعليم وتساهم في نشر المعرفة البشرية بالشراكة مع جامعات عالمية رائدة أخرى، ولذلك تعتبر جامعة طوكيو من أكثر الجامعات انتقائية على مستوى دولة اليابان وعلى مستوى الجامعات العالمية.(١٣١)

ولتحقيق جامعة طوكيو لأهدافها تبنت مشروع لبناء نموذج جامعي عالمي لها؛ ووضعت مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في: (١٣٢)

أ. تعزيز نظام عالمي جديد يدعم مجالي التدريس والبحث العلمي وتحقيق التميز فيها.

ب. إقامة شراكات استراتيجية مع جامعات عالمية رائدة.

ج. إنشاء نظام عالمي للحوكمة والإدارة.

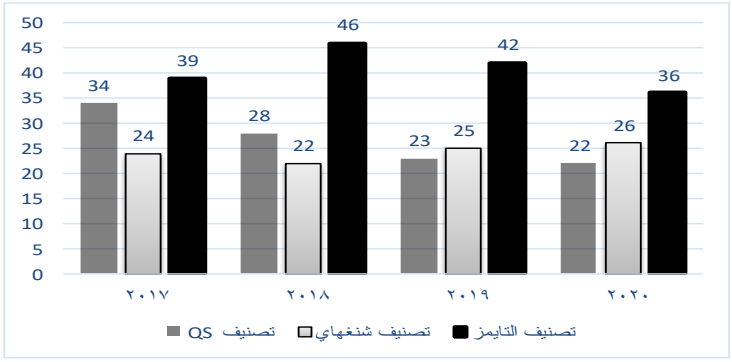
ويتضح من خلال ما سبق أن جامعة طوكيو جامعة تسعى لتحقيق أهداف محددة وتسير وفق خطط مدروسة ولها رؤى تتقدم وفقًا لها، وجاء تطورها سريعًا بالنسبة لمعظم الجامعات العالمية العريقة، ولذلك فإنه من المُلاحظ أن ترتيب جامعة طوكيو في معظم

التصنيفات العالمية تتقدم كل عام عن العام السابق له؛ الأمر الذي يؤكد أنها تحقق أهدافها بكل دقة.

فمع صعود النمور الأسيوية وتقدمها وحصولها على تصنيفات متقدمة في تصنيفات الجامعات الأسيوية، قلقت اليابان بشكل كبير على تراجع جامعاتها في التصنيفات الأسيوية والعالمية، لذا فاتجهت نحو إطلاق مشروع **Flagship Universities Project (Global 30)** للوصول بالجامعات اليابانية لأفضل مستوياتها العلمية. (١٣٣)

تباينت المراكز التي حصلت عليها جامعة طوكيو منذ بداية الألفية بشكل ملحوظ؛ فتارة ترتفع وتارة أخرى تنخفض غير أنها تحافظ على ثباتها كجامعة من أفضل ١٠٠ جامعة على مستوى العالم، فعلى سبيل المثال احتلت المركز ال ١٩ في تصنيف **QS** في عام ٢٠٠٨م والمرتبة ٣١ في ذات التصنيف لعام ٢٠١٤م.(١٣٤)

ومنذ عام ٢٠١٤م استطاعت جامعة طوكيو أن تحقق مراكز متقدمة في معظم التصنيفات العالمية، ويمكن إيضاح ترتيب جامعة طوكيو في آخر أربع سنوات (٢٠١٧م / ٢٠١٨م / ٢٠١٩م/ ٢٠٢٠م) في أهم التصنيفات العالمية (شنغهاي / **QS**/التايمز)على النحو التالي:(١٣٥)



شكل (٢)

ترتيب جامعة طوكيو بين الجامعات العالمية في عدد من التصنيفات العالمية

يتضح من خلال الشكل السابق أن جامعة طوكيو حققت ترتيبًا متقدمًا في كافة التصنيفات الواردة في الشكل، ولعل أكثر التصنيفات التي حققت بها جامعة طوكيو مراكز متقدمة تصنيف شنغهاي ثم تصنيف **QS**، ويُلاحظ أنها تحافظ على ترتيبها في تلك التصنيفات؛ إذ تُعد جامعة طوكيو من ضمن أفضل ٥٠ جامعة في العالم، ويدل ذلك على أنها جامعة ذات مستوى عالمي استطاعت أن تحقق الأبعاد الرئيسة للجامعات ذات المستوى العالمي، والتي يمكن إيضاحها على النحو التالي:

٢- أبعاد المستوى العالمي لجامعة طوكيو:

تتبنى جامعة طوكيو الأبعاد الرئيسة لكي تصبح جامعة ذات مستوى عالمي، ويمكن تناول جهود تلك الجامعة بالتفصيل حتى وصلت لتحقيق هذه الأبعاد تفصيلًا في إطار المحاور الفرعية التالية:

أ. التميز الأكاديمي:

حققت جامعة طوكيو التميز الأكاديمي من خلال خطط مدروسة؛ حيث اشتركت جامعة طوكيو في العديد من المشاريع التي سعت من خلالها لأن تصبح جامعة رائدة عالميًا وذات مستوى عالمي، ولعل أهم تلك المشروعات:(١٣٦)

١) مشروع إنشاء مراكز تدويل بالجامعات في الفترة من ٢٠٠٥م إلى ٢٠٠٩م.
٢) مشروع جلوبال ٣٠ (**Global 30**) وهو مشروع إنشاء شبكات جامعية للتدويل في الفترة من ٢٠٠٩م إلى ٢٠١٤م.
٣) مشروع تنمية الموارد البشرية العالمية في الفترة (٢٠١٢م إلى ٢٠١٦م).
٤) مشروع إعادة ابتكار اليابان **Reinventing japan project** في عام ٢٠١١م.
٥) مشروع أفضل جامعة عالمية **Top Global university project** في الفترة من (٢٠١٤م/2021م).

ويُعتبر مشروع أفضل جامعة عالمية من أهم المشاريع التي اشتركت فيها جامعة طوكيو وركزت عليها في الآونة الاخيرة؛ حيث تبنت الجامعة بناء نموذج للحرم الجامعي في إطار هذا المشروع، وكانت جامعة طوكيو من الجامعات الرائدة في هذا السياق، حيث تبنت بناء نموذج للحرم الجامعي العالمي في ضوء ستة محاور رئيسة تم إيضاحها في المحور السابق. (١٣٧)

وتسعى جامعة طوكيو من خلال مشروع أفضل جامعة عالمية – الذي تبنته - إلى الوصول إلى المركز الأول على الجامعات اليابانية من خلال تحقيق ثلاثة مفاهيم في مجالي التدريس والبحث العلمي، وتتمثل تلك المفاهيم في تحقيق (التنوع-التميز– القدرة) وذلك من خلال تشكيل بيئة متنوعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتحقيق التميز في كافة المجالات الأكاديمية وامتلاك القدرة على التميز من خلال إنشاء كوادر علمية متميزة.(١٣٨)

وفي سبيل تحقيق جامعة طوكيو لهذا المشروع وضعت في عام ٢٠١٥م خطة عمل أطلقت عليها الغابة ٢٠١٥ (**Forest 2015**) وشبهت مشروعها بأنه شجرة لها جذوع وأفرع متعددة ويستمد جذعها الرئيس قوامه الأساسي من تحقيق ستة فروع رئيسة تشمل:(١٣٩)

١) التأليف المشترك للمنشورات الأكاديمية.
٢) التبادل الأكاديمي للباحثين.
٣) تحسين قيم التبادل الثقافي.
٤) برامج التبادل الدولي القصيرة.
٥) تشجيع الحراك الطلابي الدولي.
٦) تعزيز التعليم الأكاديمي.

يُلاحظ أن مشروع أفضل جامعة عالمية مثل الانطلاقة الرئيسة التي بدأت جامعة طوكيو من خلاله إلى السعي نحو تحقيق التميز الأكاديمي (التدريسي والبحثي)، وأدركت في هذا السياق أن الشراكات الدولية تمثل محور رئيس لتحقيق تميزها الأكاديمي بشكل كبير.

لذا فقد تبنت جامعة طوكيو مشروع الشراكات الاستراتيجية **Strategic Partnership Project** والذي أكد على أهمية التبادل الطلابي وعقد البحوث المشتركة والندوات العلمية التبادلية، وذلك مع العديد من الجامعات اليابانية والأجنبية، واستطاعت جامعة طوكيو بفضل هذا المشروع أن تعقد عدة شراكات استراتيجية مع جامعات رائدة وصل عددها إلى نحو ٣٦ جامعة على مستوى دول عدة في قارات العالم المختلفة، والتي من أشهرها استراليا والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا والسويد وفرنسا والنرويج وفيتنام.(١٤٠)

ومن أهم تلك الشراكات – على سبيل المثال لا الحصر– قامت جامعة طوكيو في ١٣ ديسمبر عام ٢٠١٨م بتوقيع مذكرة تفاهم مع جامعة برينسيتون الأمريكية **Princeton University** والتي بناءً عليها تم تجديد مذكرة مشروع الشراكات الاستراتيجية التي تم توقيعها عام ٢٠١٣م بين الجامعتين لمدة خمس سنوات أخرى حتى عام ٢٠٢٣م، والتي تنص على عقد العديد من الأبحاث المشتركة والتبادل الطلابي الدولي وتوجهت المذكرة إلى تبادل الموظفين لتبادل المعارف الإدارية المختلفة.(١٤١)

وفي مارس ٢٠١٨م عقدت جامعة طوكيو الندوة الرابعة للشراكة الاستراتيجية بحضور العديد من الجامعات اليابانية والأجنبية ذات التصنيفات العالمية، وذلك من أجل تعزيز البحث المتنوع ومتعدد التخصصات والتبادل العلمي والدمج الخاص بالأنشطة التعليمية من أجل الوصول إلى قدرات تعليمية وبحثية مشتركة.(١٤٢)

ويُلاحظ أن الشراكات التي تعقدها جامعة طوكيو ترتكز بشكل رئيس نحو تحقيق التميز الأكاديمي من خلال تحقيق التميز التدريسي والتميز البحثي، وهذا ما اتجهت إليه جامعة طوكيو لتحقيق التميز الأكاديمي من خلال دعم هذين المحورين.

وفيما يخص التميز التدريسي؛ تعمل جامعة طوكيو على تحسين التميز التدريسي من خلال عقد العديد من البرامج والدورات المعتمدة على الاستراتيجيات التدريبية الحديثة، وذلك بالتعاون مع العديد من الجهات المتخصصة في مجال تكنولوجيا التعليم والتدريس وشبكات الانترنت والمؤسسات التدريبية المتخصصة والتي تعتمد على تقديم دورات متخصصة في المجال لطلاب الجامعة، ومن أشهر تلك البرامج "برنامج تزويد الطلاب بالمهارات العالمية". (١٤٣)

ولجامعة طوكيو تميز في المجال التدريسي ودليل ذلك المنشورات والكتب والمراجع العلمية التي يتم الاعتماد عليها في عملية التدريس؛ حيث أصدرت جامعة طوكيو في عام ٢٠٢٠م ما يقارب من ٩,٧ مليون منشور ما بين دراسات وبحوث ومقالات وكتب علمية ودراسية وأوراق عمل. (١٤٤)

كما تعمل جامعة طوكيو على تحقيق التميز البحثي من خلال مجموعة من المراكز البحثية المهمة التي تعقد معها جامعة طوكيو شراكات بحثية، من أهمها مركز أبحاث الذكاء الاصطناعي، ومعهد الأحياء العالمي، ومركز الرياضيات والمعلوماتية، ومركز العلوم الإنسانية، ومركز تعليم وبحوث الواقع الافتراضي، والمنظمة الدولية للبحوث التعاونية، ومنظمة البحث التعاوني لعلوم وتكنولوجيا الفضاء، ومنظمة البحث التعاوني للعلوم البيولوجية. (١٤٥)

كما تمتلك جامعة طوكيو ١١ معهدًا بحثيًا، من أهمها مركز التكنولوجيا والعلوم المتقدمة **Center For advanced science and technology** والذي يعد أشهر المراكز البحثية في جامعة طوكيو. (١٤٦)

ويسعى الباحثون وأعضاء هيئة التدريس في جامعة طوكيو إلى إجراء أبحاث على مستوى عالمي سعيًا وراء التميز الأكاديمي والمساهمة في تراكم وتنوع المعرفة البشرية، من خلال الترجمة النشطة لنتائج الأبحاث إلى المجتمع، وتهدف جامعة طوكيو إلى دعم

فهم أعمق وأوسع لأنشطتها البحثية داخل المجتمع بشكل عام والمساهمة في تحقيق أنشطة بحثية عالمية. (١٤٧)

وتكمن قوة جامعة طوكيو في التميز البحثي؛ فأصبحت الاكتشافات الجديدة التي تحققت في حرم الجامعة بحوثًا علمية رصينة تخدم المجتمع، وتعتبر الجامعة مصدرًا لتنمية مهارات الطلاب والباحثين بشكل جماعي. (١٤٨)

وفي هذا تتميز بحوث جامعة طوكيو بالتميز، وأكبر دليل على ذلك معدل الاستشهاد بها في البحوث العلمية المتخصصة، حيث وصل عدد الاستشهادات من بحوث أعضاء هيئة التدريس ما يقارب ٣٨٩ ألف استشهاد ما بين عامي ٢٠١٤م و٢٠١٨م . (١٤٩)

يتضح من خلال ما سبق أن التميز البحثي الذي تحققه جامعة طوكيو يتحقق من خلال المراكز البحثية المتخصصة الموجودة في الجامعة، وكذلك من خلال المراكز البحثية التي تعقد معها الجامعة شراكات بحثية، الأمر الذي ظهرت نتائجه على تميز بحوث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال كثرة الاستشهادات لتلك البحوث.

وفي إطار تناول التميز التدريسي والبحثي لجامعة طوكيو، يُلاحظ أن الحراك الدولي للجامعة أعطى ميزة تنافسية كبرى لتحقيق التميز الأكاديمي لتلك الجامعة، والذي اتضح بشكل كبير من خلال حراك أعضاء هيئة التدريس والحراك الطلابي بين جامعة طوكيو والجامعات الأخرى.

وفي هذا تسعى الجامعات اليابانية الى دعم حراك أعضاء هيئة التدريس الدوليين إليها عن طريق توفير رواتب كبيرة لهم وعدم اشتراط إجادة اللغة اليابانية كشرط للتوظيف في الجامعات اليابانية،(١٥٠) وقد وصل نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس الدوليين في جامعة طوكيو نسبة ١٪ كأساتذة بدوام كامل ومثبتين، ونسبة ٣٪ كإعارات من جامعات أخرى،(١٥١) كما تشارك جامعة طوكيو بنشاط في تبادل الباحثين وأعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات الخارجية في معظم دول العالم؛(١٥٢) فيوجد ما يقرب من ١٦ ألف باحث قامت اليابان بإرسالهم للحصول على بعثات خارجية كنوع من أنواع حراك أعضاء هيئة

التدريس، ومن أشهر الدول التي تعقد جامعة طوكيو معها شراكات في مجال تبادل الباحثين دول الولايات المتحدة الأمريكية والصين وكوريا الجنوبية والعديد من الدول الأوروبية المتقدمة كفرنسا وانجلترا وألمانيا.(١٥٣)

بالإضافة إلى حراك أعضاء هيئة التدريس، تسعى جامعة طوكيو إلى زيادة الحراك الطلابي بها، وخاصة في إطار توجه اليابان من خلال خططها القومية لزيادة نسبة الحراك الطلابي الدولي من ١٠٠ ألف إلى ٣٠٠ ألف بحلول عام ٢٠٢٠م،(١٥٤) وفي هذا تدعم جامعة طوكيو الحراك الطلابي الدولي حيث يوجد ٤٢٢ طالب مقيدون بجامعة طوكيو ومبتعثون لجامعات أجنبية في كوريا والصين والهند وروسيا وبعض الدول الأوروبية، كما يوجد في جامعة طوكيو طلاب دوليون ملتحقون بها، وصل عددهم عام ٢٠١٩ نحو ٤٢٦٧ طالب، وبناءً على ذلك يوجد ٥١٩ اتفاقية تبادل دولي بين جامعة طوكيو وجامعات أجنبية اخرى.(١٥٥)

ويحصل الطلاب الدوليون بجامعة طوكيو على العديد من الخدمات مثل السكن الجامعي واستخدام المرافق الجامعية ومنهج ملائم وخدمات استشارية وإشرافية من الأساتذة وتقدم بحثي متكامل ومصادر علمية متنوعة وتكيف ثقافي داخل الدولة وكذلك تعليم اللغة اليابانية لتسهيل عملية الاندماج والتعايش في المجتمع.(١٥٦)

يُلاحظ مما سبق أن جامعة طوكيو تستثمر الحراك الطلابي الدولي وحراك أعضاء هيئة التدريس للاستفادة القصوى من القدرات البشرية المتنوعة التي من شأنها توفير معارف وعلوم كبيرة للجامعة، وتستطيع الجامعة من خلالها تحقيق التميز في مجالي التدريس والبحث العلمي إذا ما وجهت تلك القدرات البشرية لاستكشاف كل ما هو جديد في مجال التدريس، وكذلك عقد العديد من المشروعات البحثية التي تعود بالنفع على الجامعة وتحقق لها التميز، وبالتالي استطاعت جامعة طوكيو أن تحقق التميز الأكاديمي بشكل متميز.

ب. الاستقلالية والحوكمة:

كانت جامعة طوكيو قبل وضع نظام الحوكمة الجديد لها مؤسسة تعليمية تابعة لوزارة التعليم وكانت تتبع القوانين واللوائح المشتركة للوكالات الحكومية اليابانية، باستثناء الأمور المالية وإدارة شئون الموظفين بسبب الطبيعة المحددة للجامعة في مجالي التدريس والبحث العلمي، وكان نظام حوكمة الجامعة نظامًا هرميًا؛[١٥٧] حيث كان نظام الحوكمة للجامعات اليابانية عامة ومنها جامعة طوكيو يحدد أنه يتم تحديد الهيكل الداخلي لها (الأكاديمي والإداري) من قبل الحكومة، حيث كان لكل جامعة رئيس له سلطة على جميع العاملين، ويمكن تعيين نواب له لدعمه في مهامه، وكان لكل كلية عميد لإدارة شئون تلك الكلية، وتم إنشاء مجلس للجامعة لتداول الأمور المهمة في الإدارة الجامعية، ويرأس هذا المجلس رئيس الجامعة، ويتشكل ذلك المجلس من أقدم الأساتذة، وكان هناك العديد من اللجان التابعة لهذا المجلس لتداول الأمور الخاصة بالتخطيط والنواحي المالية والعلاقات العامة ونظام المعلومات، كما كان يوجد أمين خاص بإدارة شئون الجامعة الإدارية.[١٥٨]

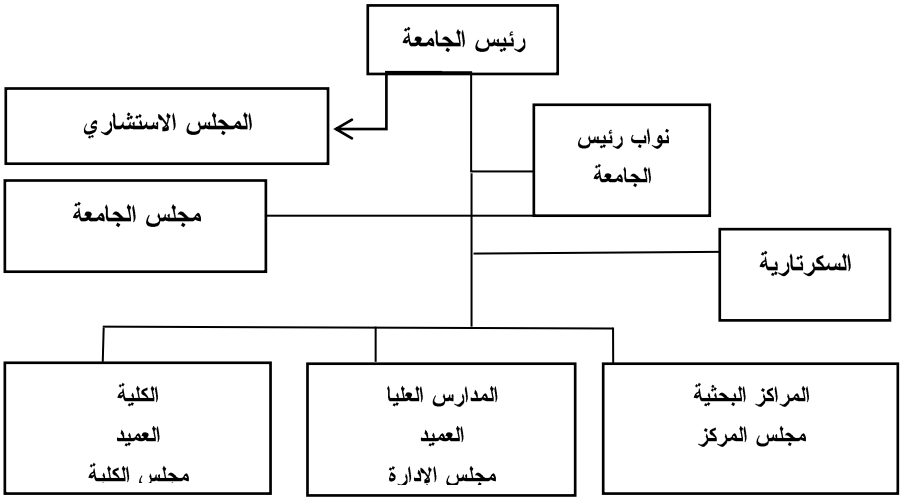
وبذلك فقد كانت تعيينات رئيس الجامعة وعمداء الكليات تتم من خلال الحوكمة اليابانية، وحدث تطور تدريجي لحصول الجامعة على استقلاليتها وتمتعها بحوكمة ذاتية؛ ففي عام ١٩١٠م تم إجراء انتخابات عامة بين الأساتذة لتعيين القادة الأكاديميين، وفي عام ١٩٤٧م صدر قانون اللوائح الخاصة في شأن موظفي الخدمة العامة من التربويين، والذي نص في المادة (٣) على أن مجلس الشيوخ بالجامعة هو من يقوم باختيار رئيس الجامعة وعمداء الكليات، وفي عام ٢٠٠٤م تغير ذلك إلى قيام وزير التربية والتعليم والثقافة والرياضة والعلوم الياباني بتعيين رئيس الجامعة بناءً على اقتراح الجامعة ومجلس شيوخها.[١٥٩]

ويُلاحظ بذلك أن الحكومة اليابانية متمثلة في وزارة التعليم كانت مسيطرة بشكل كبير على إدارة الجامعة ونظام حوكمتها، حيث إن وزير التعليم كان هو المنوط به اختيار رئيس الجامعة والإداريين رفيعي المستوى من أمناء الجامعة ونوابهم ومديري الأقسام

الإداريـة، وكـان يـتم اختيـار عمـداء الكليـات ومـديري المراكـز البحثيـة مـن قبـل رئـيس الجامعة.(١٦٠)

وفي عام ١٩٩٩م أقرّ قـانون التعلـيم إنشـاء مجلـس استشـاري بكـل جامعـة، علـى أن يتشكل هـذا المجلـس مـن خبـراء واستشـاريين مـن خـارج الجامعـة مـن مختلـف المجـالات الاجتماعية لتقديم المشورة لـرئيس الجامعـة فـي إدارة الجامعـة، كمـا أعطـى قـانون التعلـيم مزيدًا من الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعة.(١٦١)

ومن خلال ما سبق، يمكن إيضـاح تشكيل نظام الحوكمة في جامعـة طوكيـو قبـل عـام ٢٠٠٠م على النحو التالي:(١٦٢)



شكل (٣)

نظام الحوكمة في جامعة طوكيو قبل عام ٢٠٠٠م

يتضح مما سبق أن جامعة طوكيو كانت تفقد استقلاليتها الإدارية بشكل ملحوظ، وكـان نظام الحوكمة بها تابعًا بشكل مباشر للدولة من خلال تعيين رئـيس الجامعـة ونوابـه وأمـين الجامعة، ومن ثم عمداء الكليات وأمناءها.

وسعت اليابان منذ عام ٢٠٠٠م لوضع مجموعة من المبادرات ووضع سلسلة من التشريعات الرامية إلى زيادة الاستقلال الجامعي فيها وتعزيز نظم الحوكمة والقدرات الإدارية للجامعات بشكل فعال وتطوير القدرات التنافسية على المستوى العالمي لجامعاتها المختلفة من خلال مراكز التميز المختلفة المنتشرة في معظم الجامعات اليابانية. (١٦٣)

في عام ٢٠٠٤م تم تحويل الجامعات الوطنية اليابانية إلى مؤسسات جامعية وطنية، تشمل تلك الجامعات سبع جامعات على رأسهم جامعة طوكيو، وأصبحت تلك الجامعات مستقلة عن سلطة الحكومة بعدما كانت فرع من سلطة وزارة التعليم، وتم تنفيذ هذا التحول من خلال قانون الجامعة الوطنية عن طريق وضع تقرير معنون بـ "رؤية جديدة للجامعات الوطنية"، والذي تم فيه تحديد مهام تلك الجامعات وأهدافها ومسئولياتها وإعطاء أكبر قدر من الاستقلالية في إدارة الجامعة واحترام احتياجات الطلاب وعالم الأعمال. (١٦٤)

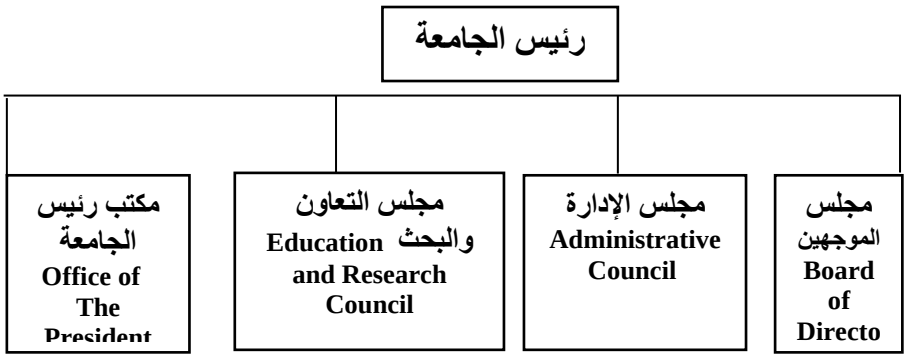
كما سعت الجامعات اليابانية ومن ضمنها جامعة طوكيو إلى التركيز على تحسين نظام الحوكمة من خلال توسيع مشاركة الجميع في عملية صنع القرار قبل اتخاذه وكذلك مشاركة أعضاء من الخارج في إدارة الجامعة. (١٦٥)

وفي هذا السياق، أكد المشروع الذي تبنته جامعة طوكيو لبناء نموذج جامعي عالمي على أن من أهداف هذا المشروع إنشاء نظام عالمي للحوكمة والإدارة وإنشاء منظمة إدارية تعمل على دعم العولمة مع وجود موظفين أكفاء ذوي كفاءة عالية من المعرفة.(١٦٦)

ووفق نظام الحوكمة الذي تبنته الجامعات اليابانية، ومنها جامعة طوكيو، قامت الجامعة بإنشاء ثلاثة مجالس؛ أولها: مجلس الموجهين **Board of Directors** وهو أعلى هيئة بالجامعة لمناقشة أية قرارات بالجامعة من قبل رئيس الجامعة، وثانيها: المجلس الإداري **Administrative Council** ويختص بمناقشة الأمور المهمة المتعلقة بإدارة الجامعة، وثالثها: مجلس التعليم والبحث العلمي **Education and Research Council** ويختص بمناقشة كافة الإجراءات الخاصة بنظام التعليم والبحث بالجامعة

ويشارك أعضاء من الخارج في إدارة الجامعة من خلال العضوية في المجلس الإداري بالجامعة.(١٦٧)

وبذلك تغير الهيكل التنظيمي لجامعة طوكيو بشكل جذري، ويمكن ايضاح ذلك وفق الشكل التالي: (١٦٨)



شكل (٤) نظام الحوكمة في جامعة طوكيو بعد عام ٢٠٠٠م

وفي سياق تغير نظام الحوكمة وتمتع جامعة طوكيو باستقلالية واضحة؛ بدأت الجامعة بعقد العديد من الشراكات التي يمكن من خلالها تطوير نظام الحوكمة فيها، وفي هذا وقعت جامعة طوكيو مذكرة تفاهم للشراكة الاستراتيجية مع جامعة تسيتغهوا الصينية في يوليو ٢٠١٨م؛ وذلك لتبني نظام بناء نموذج عالمي للحرم الجامعي بين الجامعتين، والذي حدد تبني نظامًا مثاليًا للحوكمة والإدارة داخل الجامعتين في إطار استقلالية كبيرة تتمتع بها الجامعة وذلك في إطار تبادل المعارف الإدارية بين الجامعتين. (١٦٩)

يتضح مما سبق أنه حدث تغير ملموس في نظام الحوكمة بجامعة طوكيو والذي تمتعت في إطاره جامعة طوكيو باستقلالية كبيرة في كافة النواحي الإدارية والأكاديمية والمالية، الأمر الذي جعلها تمتلك أهم ميزات الجامعات ذات المستوى العالمي.

ج. وفرة الموارد:

تسعى جامعة طوكيو لتحقيق وفرة في مواردها من خلال عدة طرق، والتي تركز في معظمها على تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على موارد متعددة، وكذلك البحث عن موارد جديدة للتمويل، والاعتماد على الموارد المستدامة في كافة مجالات عمل الجامعة، وتستفيد جامعة طوكيو في هذا من جهات متعددة للتمويل سواء داخلية منها أو خارجية.

وفي سياق ذلك تهدف الأنشطة الدولية في جامعة طوكيو إلى ضمان أن الجامعة قادرة على الازدهار في مواجهة المنافسة من الجامعات داخل اليابان وحول العالم، وفي الوقت نفسه تعود بالنفع على المجتمع الدولي ككل من خلال التعاون مع الشراكات الرائدة في العالم ومع المؤسسات التي تهدف إلى خلق معرفة جديدة للبشرية، وبناءً عليه فإن جامعة طوكيو ترى أن بناء بيئة جذابة دوليًا للتعليم والبحث يستند جزئيًا إلى العلاقات مع الجامعات الأخرى. (١٧٠)

كما أكد المشروع الذي تبنته جامعة طوكيو لبناء نموذج جامعي عالمي أن من أهداف هذا المشروع إقامة شراكات استراتيجية مع جامعات عالمية رائدة.(١٧١)

وتسعى الجامعات اليابانية بصورة عامة وجامعة طوكيو بصورة خاصة إلى تعدد مواردها من خلال عقد العديد من الشراكات، وهذا ما قامت به منذ عام ٢٠١٤م عن طريق تبني مشروع الشراكات الاستراتيجية؛ حيث وصل عدد الجامعات المُشارِكة مع جامعة طوكيو إلى ٢٦ جامعة في عام ٢٠١٧م و٣٦ جامعة في عام ٢٠٢٠م، وكانت معظم تلك الشراكات مع جامعات في دول استراليا والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وفرنسا والسويد والنرويج والصين وفيتنام وبعض الجامعات اليابانية، وتستفيد جامعة طوكيو من تلك الشراكات من خلال تحقيق تبادل للموارد البشرية والأكاديمية والمادية.(١٧٢)

وفي ديسمبر ٢٠١٨م، عقدت جامعة طوكيو المنتدى المشترك "استراليا واليابان: دبلوماسية العلوم والتكنولوجيا والسياسة العامة" في جامعة طوكيو بالتعاون مع جامعة

استراليا الوطنية وبحضور باحثين ومسئولين حكوميين ورجال أعمال، وانتهى هذا المنتدى بعقد جامعة طوكيو العديد من الشراكات مع رجال الأعمال لتوفير الدعم المالي للجامعة مقابل تقديم الجامعة استشاراتها الفنية للشركات التي يمتلكها رجال الأعمال سواء الاستراليون او اليابانيون. (١٧٣)

كما عقدت جامعة طوكيو في مايو ٢٠١٧م ندوة حول المشاريع التعاونية الدولية في التعليم العالي والقائم على المعرفة بالشراكة مع الإتحاد الياباني لمصنعي الأجهزة التحليلية، وجامعة فيتنام الوطنية، والوزارات الفيتنامية ذات الصلة، وممثلي جامعة يانغون التكنولوجية في ميانمار، وفي هذه الندوة تم مناقشة القضايا الاقتصادية القائمة على المعرفة وكيفية تحقيق الشراكات بين الجامعات والمؤسسات والشركات الصناعية والإنتاجية ما أسهم في عقد جامعة طوكيو للعديد من الشراكات التي من خلالها وفرت مصادر تمويل مختلفة. (١٧٤)

يُلاحظ مما سبق أن قيام جامعة طوكيو بعقد شراكات مع جهات مختلفة يتيح لها توفير العديد من مصادر التمويل، التي تسمح من خلالها إلى زيادة مواردها وتنمية مجالات العمل فيها، ولعل المؤسسات الإنتاجية المختلفة أهم الجهات التي يمكن أن تحقق جامعة طوكيو من خلالها مصادر تمويل جديدة.

تعتمد جامعة طوكيو في تمويلها على العديد من مصادر التمويل، ووفقًا للإيرادات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٨/٢٠١٩ لجامعة طوكيو، توزعت مصادر التمويل كما بالشكل التالي:(١٧٥)

شكل (٥)

مصادر تمويل جامعة طوكيو

يتضح من الشكل السابق أن أكبر مصدر من مصادر تمويل جامعة طوكيو يتمثل وفق نظام حوكمة الجامعات الوطنية في اليابان في الإعانات الحكومية لمصاريف الإدارة بنسبة ٣١,٥٪ من ميزانية الجامعة؛ حيث تعمل الحكومة على تخصيص ميزانية محددة للجامعة كل عام بدون تخصيص، أي يحق للجامعة التصرف في بنودها بكل حرية. (١٧٦)

كما تتلقى جامعة طوكيو العديد من المشروعات الممولة من الحكومة اليابانية كمصادر تمويل باعتبارها صاحبة مشروعات عالمية أفادت وتفيد الدولة وذلك بنسبة تمويل قدرها ٩,٩٪ من ميزانية الجامعة، وبلغ عدد المشروعات البحثية الممولة ما بين عامي ٢٠٠٢م و٢٠٠٨م نحو ٢٨ مشروعًا، وما بين عامي ٢٠٠٧م و٢٠١٣م نحو ١٨ مشروعًا، ويعتبر ذلك التمويل تأكيد على تعددية موارد الجامعة. (١٧٧)

وتحصل جامعة طوكيو من خلال المراكز البحثية والإبداعية فيها على تمويل كبير من الحكومة اليابانية للعديد من برامجها، حيث وضعت الحكومة في الآونة الأخيرة ثلاثة برامج تمويلية مهمة هي: (١٧٨)

١) برامج تمويل مراكز التميز في القرن الحادي والعشرين (٢٠٠٢م/٢٠٠٩م).
٢) برامج تمويل مراكز التميز العالمية (٢٠٠٧م/٢٠١٤م).
٣) برامج تمويل مبادرات المراكز الدولية المتقدمة (٢٠٠٧م/٢٠١٢م) .

ويتضح من خلال ذلك أن جامعة طوكيو تحصل على نسبة ٤١,٤٪ من ميزانيتها كتمويل حكومي؛ وذلك باعتبارها جامعة وطنية لها إسهامات واضحة في تقدم ونمو المجتمع الياباني بشكل كبير وواضح.

وفي سياق ذلك، تضم جامعة طوكيو العديد من المعاهد التي تعمل على مجموعة واسعة من الأبحاث، وذلك من خلال شراكات مع العديد من الجهات الصناعية التي ترعى تلك المعاهد وفي المقابل تقدم تلك المعاهد خدماتها الأكاديمية والاستشارية للجهات الشريكة، وفي هذا تحصل جامعة طوكيو على مزيد من التمويل من الجهات الشريكة، ومن أشهر تلك المعاهد معهد أبحاث الزلازل، معهد أبحاث الغلاف الجوي، معهد أبحاث

الشعلة الكونية، معهد العلوم الصناعية، معهد العلوم البيولوجية، معهد العلوم الاجتماعية، مركز الأبحاث للعلوم والتكنولوجيا المتقدمة، ومعهد الدراسات المتقدمة في آسيا. (١٧٩)

وتحصل جامعة طوكيو من خلال معاهدها ومراكزها البحثية على العديد من مصادر التمويل من البحوث التعاونية، والتي تصل إلى نحو ٢٤,٩٪ من ميزانياتها، وذلك على النحو التالي: (١٨٠)

١) بحوث رعاية من جهات شراكة بواقع ٥,١٦٨ مشروعًا بحثيًا بتمويل قدره ٢٢,٩٤٨ مليون ين ياباني.
٢) بحوث تعاقدية مع جهات حكومية تنافسية بواقع ٨٠٤ مشروعًا بحثيًا بتمويل قدره ١٨٠,٤٩ مليون ين ياباني.
٣) بحوث تعاقدية مع جهات حكومية غير تنافسية (تمويل حكومي) بواقع ٦٧٥ مشروعًا بحثيًا بتمويل قدره ١٦,١٨٩ مليون ين ياباني.
٤) بحوث تعاقدية مع جهات تمويل غير حكومية بواقع ٢٦٣ بحثًا بتمويل قدره ٨٢٦ مليون ين، وذلك حتى عام ٢٠١٨.

وبذلك تحصل جامعة طوكيو على العديد من الموارد من البحوث التعاونية من الجهات المختلفة فيما يسمى ببحوث الرعاية، حيث وصل عدد البحوث التعاونية (بحوث الرعاية) ما يقارب ٥,١٦٨ مشروعًا بحثيًا، ويوجد تمويل كذلك من البحوث التي تتم من خلال الشراكات ومذكرات التفاهم بين الجامعة وجهات أخرى، والتي وصل عددها إلى ١٥,٥١٥ مشروعًا بحثيًا.(١٨١)

تعقد جامعة طوكيو أكثر من ٢٠٠ شراكة مع شركات يابانية وأجنبية وتحصل من تلك الشركات على تمويل أكثر من ١٠٠ مشروعًا بحثيًا تعاونيًا يحقق الاستفادة المتبادلة.(١٨٢)

ويتضح أن نسبة كبيرة من التمويل تحصل عليها جامعة طوكيو من خلال بحوث الرعاية التي تتبناها، وتصل تلك النسبة إلى ربع ميزانية الجامعة، وتمثل ثاني مصدر من

مصادر تمويل الجامعة؛ الأمر الذي يؤكد على أهمية ذلك المصدر في تحقيق استدامة موارد الجامعة.

ويتم دعم جامعة طوكيو جزئيًا من خلال مجموعة من الهدايا والتبرعات من الأفراد والمنظمات المختلفة والتي تهدف نسبة كبيرة منها لأغراض محددة، وتم تلقي تبرعات يبلغ مقدارها ٢,٣ مليار ين في عام ٢٠١٧م، لذا قامت جامعة طوكيو بإنشاء مؤسسة طوكيو لدعم أنشطة الجامعة لتعزيز قاعدتها المالية، ويبلغ الرصيد الحالي لتلك المؤسسة حتى عام ٢٠١٧م ما يقارب ١١ مليار ين ياباني، وقد مثلت موارد الجامعة من المنح والهبات نسبة ٧,٨٪ من ميزانية الجامعة. (١٨٣)

واستطاعت جامعة طوكيو من خلال المنح والهبات المختلفة التي تحصل عليها من إقامة العديد من المشاريع البحثية والتي وصل عددها ٩,٢٦٨ مشروعًا، وكانت معظم المنح والهبات من العديد من الجهات المانحة الخيرية وغير الحكومية. (١٨٤)

يُلاحظ مما سبق أن جامعة طوكيو تسعى لاستدامة مواردها من خلال البحث عن مصادر التمويل المختلفة والتي يتم من خلالها دعم ميزانية الجامعة بشكل كبير، ويُلاحظ أن مصادر التمويل الحكومية بالإضافة إلى مصادر التمويل من بحوث الرعاية تمثل أهم مصادر التمويل.

٣- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي لجامعة طوكيو:

تقع جامعة طوكيو في مدينة طوكيو عاصمة اليابان، وباعتبار أن دولة اليابان دولة وحدوية مركزية ذات طبيعية ثقافية وسياسية واقتصادية وتاريخية واحدة فإن السياق المجتمعي لليابان كافة يعتبر انعكاسًا للسياق المجتمعي لجامعة طوكيو وما يؤثر مجتمعيًا على أية منطقة في اليابان يؤثر كذلك على مدينة طوكيو ومن ثم جامعتها؛ حيث إن مدينة طوكيو هي انعكاس لكافة المدن اليابانية وتجسيد حي للثقافة اليابانية الأصيلة، وعلى هذا فإن ثمة مجموعة من القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد جامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي, والتي يمكن تناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أ. الظروف الطبيعية القاسية:

تقع في أقصى شرق الكرة الأرضية في نصف الكرة الشمالي في أرخبيل جزري ممتد، ويحدها من الغرب بحر اليابان والذي يفصلها عن كوريا والصين، ومن الشرق تطل على المحيط الهادي، وأراضيها جبلية كثيرة التعرض للكوارث الطبيعية وخاصة من الزلازل والبراكين،(١٨٥) وتتكون اليابان من مجموعة من الجزر الجبلية المنفصلة عن بعضها البعض وتمتد من الشمال الشرقي إلى الجنوب الغربي، وتبلغ مساحتها ما يقارب ٣٦٨ ألف كم٢، وتتشكل من أربع جزر رئيسة وكبيرة وهي جزر هوكايدو وهونشو وشيكوكو وكيوسو.(١٨٦)

يتضح مما سبق أن دولة اليابان دولة منعزلة جغرافيًا تقع في أقصى شرق الكرة الأرضية، بالإضافة إلى أنها دولة تعاني من الظروف الطبيعية القاسية؛ حيث إنها مجزأة بشكل كبير تفصلها العديد من العوائق الجغرافية الأمر الذي انعكس بشكل واضح على نظمها السياسية ونمط إدارتها.

كما يُلاحظ أن عامل الظروف الطبيعية القاسية في اليابان قد أثر بشكل واضح على بُعد التميز الأكاديمي بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي، حيث تقتصر الشراكات الاستراتيجية التي تعقدها جامعة طوكيو على دول مجاورة لها مثل الولايات المتحدة الأمريكية والصين واستراليا وفيتنام؛ وذلك في إطار الموقع الجغرافي المتطرف، أو دول أوروبية مهمة مثل انجلترا والسويد والنرويج وفرنسا وذلك في إطار اعتبار تلك الدول من الدول المتقدمة والمتميزة في المجال الأكاديمي ويمكن الاستفادة منها بشكل كبير.

كما تقوم جامعة طوكيو بالحراك البحثي لأعضاء هيئة التدريس مع دول الولايات المتحدة الأمريكية والصين وكوريا الجنوبية والعديد من الدول الأوروبية المتقدمة كفرنسا وانجلترا وألمانيا، ويُلاحظ أن تلك الدول إمّا دول مجاورة جغرافيًا لها أو دول متقدمة تسعى اليابان للاستفادة منها بشكل كبير.

ب. المركزية الإدارية المُقننة:

تعتبر اليابان من الدول المركزية، التي تتحكم حكومتها المركزية في كافة شؤون الدولة، وطوكيو هي عاصمة الدولة، وتتركز فيها معظم المؤسسات الكبرى من الشركات المحلية والعالمية وتشتهر المدينة كذلك بأنها مركز التعليم والثقافة والترفيه، ومن العاصمة تدير الدولة المقاطعات المختلفة.(١٨٧)

وتسعى اليابان إلى التخفيف من حدة المركزية من خلال ما تنص عليه المادة ٩٣ من الدستور الياباني على أن المقاطعات لها الحق في إدارة شئونها المحلية عن طريق مسئولين محليين يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب المحلي، ويمارسون سلطاتهم في إطار القانون والسلطة المركزية وقوانينها الحاكمة.(١٨٨)

يتضح مما سبق أن اليابان، رغم ما يعوق تواصلها الجغرافي، فإنها حاولت أن تشكل دولة موحدة ومركزية مع إعطاء المقاطعات مزيدًا من الحرية في إدارة شئونها الداخلية، وهذا ما يؤكد على التوجه الفكري لدولة اليابان في إطار الثقافة الموحدة التي يعيشها سكانها.

كما يُلاحظ أن عامل الظروف الطبيعية القاسية في اليابان قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي؛ ففيما يخص بُعد التميز الأكاديمي يُعتبر مشروع أفضل جامعة عالمية أهم المشاريع التي دعمتها جامعة طوكيو في اليابان؛ باعتبار أن تلك الجامعة جامعة عاصمة الدولة، والتي هي أهم مدينة بالدولة، وبالتالي فإن جامعة طوكيو تسعى لأن تكون الجامعة الأولى والأكثر تميزًا في اليابان كعاصمتها، كما تقوم جامعة طوكيو بعقد العديد من برامج التميز والتي تشترك فيها معظم الجامعات اليابانية، ولا تقوم جامعة طوكيو بعقد استراتيجيات ومشروعات تميز بشكل مستقل، ويأتي ذلك في إطار الدولة المركزية التي تتميز بها اليابان؛ بحيث يميل اليابانيون ومؤسساتهم للعمل بشكل جماعي.

وفيما يخص بُعد الحوكمة والاستقلالية فتتميز جامعة طوكيو بالاستقلالية في عملها وعقد الشراكات الاستراتيجية مع الجهات التي تراها مناسبة لها، وذلك في إطار

الاستقلالية التي تتمتع بها مؤسسات الدولة، وكذلك في إطار حرية مقاطعات الدولة في إدارة شؤونها الخاصة، كما كانت جامعة طوكيو في بادئ الأمر تابعة بشكل رئيس للحكومة من خلال تعيين رئيسها ونوابه وأمين الجامعة، وكان ذلك في إطار مركزية الدولة التي تتمتع بها اليابان، والذي تتضح ملامحه في التشكيل الهرمي لكافة مؤسسات الدولة وتبعية المستويات الإدارية الأدنى للمستويات الإدارية الأعلى، و في هذا سعت اليابان منذ عام ٢٠٠٠م لوضع مجموعة من المبادرات ووضع سلسلة من التشريعات الرامية إلى زيادة الاستقلال الجامعي فيها وتعزيز نظم الحوكمة والقدرات الإدارية للجامعات بشكل فعال، وبناءً عليه اتخذت اليابان سلسة من الإجراءات التي سعت من خلالها لتحقيق مزيد من الاستقلالية؛ وذلك في إطار توجه الدولة نحو الانفتاح وإعطاء البلديات والمؤسسات المختلفة مزيدًا من الاستقلالية، ولعل الجامعات كانت من أهم المؤسسات اليابانية التي حصلت على استقلالية واضحة نظرًا لطبيعة عملها.

وفيما يخص بُعد وفرة الموارد؛ فيُعتبر التمويل الحكومي المقدم لجامعة طوكيو المصدر الأول لتمويل الجامعة؛ حيث تحصل جامعة طوكيو على تمويل سنوي ثابت، ويأتي ذلك في إطار مركزية الدولة ونظامها السياسي الوحدوي الذي يجعل من الدولة المسؤول الرئيس عن كافة مؤسساته، خاصة وأن جامعة طوكيو من الجامعات الوطنية التي تتولى الدولة رعايتها.

ج. كثافة السكان وشيخوخته:

بلغ عدد سكان اليابان في عام ٢٠١٨م، ما يقارب ١٢٦ مليون نسمة، وهي الدولة رقم (١١) من حيث عدد السكان، وترتفع الكثافة السكانية بشكل واضح في اليابان، وتعاني اليابان من ارتفاع عدد السكان كبار السن بشكل واضح [١٨٩]؛ حيث بلغت نسبة كبار السن نحو ٢٣,١٪ من السكان، بينما نسبة قوة العمل نحو ٦٣,٧٪ وتبلغ نسبة صغار السن نحو ١٣,٢٪، [١٩٠] وبسبب الزيادة الكبيرة في عدد سكان اليابان اتجهت الدولة لخفض معدلات

مواليدها؛ حيث انخفض معدل المواليد بشكل واضح في الفترة الأخيرة بسبب السياسات التي تبنتها اليابان من أجل مواجهة الزيادة السكانية الكبيرة في العقود الأخيرة.(١٩١)

وهكذا يبدو أن عامل كثافة السكان وشيخوخته في اليابان قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي ولعل أكبر تأثير فيها ظهر على بُعد التميز الاكاديمي؛ حيث ركزت جامعة طوكيو في معظم مشاريعها لتحقيق التميز الأكاديمي على تنمية الموارد البشرية وتحقيق التميز والأفضلية من خلال تبني أنماط مختلفة من الابتكار والإبداع، وجاء ذلك في إطار ما يتميز به المجتمع الياباني من كثرة عدد السكان؛ لذا فتسعى الدولة للاستثمار الدائم في مواردها البشرية بشكل فعال لتستفيد من طاقاتها البشرية كافة.

د. الاستقرار المجتمعي:

يعتبر المجتمع الياباني مجتمعًا مستقرًا في كافة مجالاته الدينية والصحية والبيئية والتعليمية، فبالنسبة للنواحي الدينية فإن المجتمع الياباني مجتمعًا علمانيًا لا يدين بدين رئيس؛ وإنما معظم اليابانيين يدينون بدين عائلاتهم ولديهم روحانيات تربطهم بالأموات من الأقارب ويمارسون بعض أنظمة المعتقدات الدينية القائمة على البوذية والشنتوية والكونفوشيوسية، وفي هذا تتسم الشخصية اليابانية بحب التعاون والمشاركة مع الآخرين من أجل تحقيق الاستفادة للجميع؛ لذا يغلب على المجتمع الياباني جانب الجماعية دون ظهور جوانب الفردية.(١٩٢)

ويتمتع الشعب الياباني بظروف اجتماعية متميزة؛ حيث ينص الفصل الثالث من الدستور الياباني على العديد من الحقوق الخاصة بالشعب، والتي من أهمها التمتع بأي حق من حقوق الإنسان الأساسية، وعدم التمييز في العلاقات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية لأي سبب،(١٩٣) كما وضعت اليابان نظامًا للأمن الاجتماعي من خلال تحقيق عدة محاور، والتي تشمل تحقيق التأمين الاجتماعي وتقديم الرعاية المتكاملة والحفاظ على الصحة العامة للمواطن وتقديم الرعاية الصحية المتميزة، (١٩٤) وفي هذا تهتم اليابان بشكل

أساسي بالقضايا البيئية من خلال إدارة النفايات ومواجهة الاحتباس الحراري ودعم البيئة المستدامة والاهتمام بالاقتصاد الأخضر. (١٩٥)

وقد لعب التعليم دورًا مركزيًا لتمكين البلاد لمواجهة التحديات وسرعة استيعاب الأفكار الغربية والعلم والتكنولوجيا في فترة حكم ميجي ١٨٦٨م إلى ١٩١٢م، وكان التعليم كذلك عاملًا رئيسًا لنجاح اليابان في الانتعاش الاقتصادي والنمو السريع في عقود ما بعد الحرب العالمية الثانية،(١٩٦) كما تهتم اليابان بشكل واضح بالجامعات وترتفع نسبة الالتحاق بالجامعة بها حيث وصلت إلى نسبة ٥٧,٩٪ في عام ٢٠١٨م وتتبنى اليابان سياسات واضحة لإصلاح وهيكلة التعليم الجامعي.(١٩٧)

يُلاحظ مما سبق أن الشعب الياباني مستقر اجتماعيًا بشكل واضح في إطار ما تسعى إليه الحكومة اليابانية من الحفاظ على الشعب ومنحه كافة حقوقه وضمان مساواة الجميع أمام القانون وتوفير بيئة مستدامة له ليعيش فيها، ويُلاحظ أن ذلك تم ويتم في إطار نظام تعليمي متميز تبنته اليابان كمدخل رئيس لتحقيق التنمية، وقد جاء هذا الاستقرار بعد فترات طويلة من الاضطرابات التي عاشتها اليابان في عصورها المختلفة.

كما يُلاحظ أن عامل الاستقرار المجتمعي في اليابان قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي، ففيما يخص بُعد التميز الاكاديمي فقد وضعت جامعة طوكيو خطة عمل في عام ٢٠١٥م وأطلقت عليها الغابة، وشبهت مشروعها بأنه شجرة له جذع وأفرع متعددة، وذلك في إطار طبيعة اليابان الجبلية والتي تكثر فيها الغابات، كما يؤكد ذلك على تبني جامعة طوكيو لأنماط الاستدامة في مجالات عملها، كما كان لجامعة طوكيو تميز في المجال التدريسي ودليل ذلك كثرة المنشورات والكتب والمراجع العلمية التي يتم الاعتماد عليها في عملية التدريس، وتأتي تلك الكثرة في إطار التميز التعليمي والجامعي الذي تتميز به اليابان وكذلك الارتفاع الواضح لنسبة الملتحقين بالتعليم الجامعي بها، الأمر الذي يثري معه الإنتاج العلمي المتنوع، وفي هذا تمتلك جامعة طوكيو ١١ معهدًا بحثيًا، وذلك في إطار تبني مؤسسات

اليابان كافة والتي من أهمها الجامعات لإفادة المجتمع بشكل مستمر من خلال إسهام الجامعات في دعم البحث العلمي بما يعود بالنفع على المجتمع الياباني، كما يحصل الطلاب الدوليون بجامعة طوكيو على العديد من الخدمات مثل السكن الجامعي واستخدام المرافق الجامعية ومنهج ملائم وخدمات استشارية وإشرافية من الأساتذة، ويأتي ذلك في إطار ما يؤكد عليه الدستور الياباني من التأكيد على احترام الحقوق الأساسية للإنسان وسعي اليابان لتحقيق الأمن المجتمعي للأفراد بها.

أما فيما يخص بُعد الحوكمة والاستقلال فقد قامت جامعة طوكيو بإنشاء مجلس للتعليم والبحث منوط به إدارة شؤون التعليم والبحث العلمي بالجامعة، وذلك في إطار توجه الدولة بصورة عامة نحو الاهتمام بالتعليم باعتباره أساس بناء النهضة اليابانية.

وفيما يخص بُعد وفرة الموارد فتسعى الجامعات اليابانية بصورة عامة وجامعة طوكيو بصورة خاصة إلى تعدد مواردها من خلال عقد العديد من الشراكات والاستفادة منها في الحصول على موارد إضافية، وذلك في إطار نمط الشخصية اليابانية التي تتسم بشكل كبير بالتعاون والمشاركة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتُعتبر الهبات والمنح من مصادر تمويل جامعة طوكيو؛ وذلك في إطار ما يتميز به الشعب الياباني ومؤسساته، حيث إن هناك إيمانًا قويًا بالمجتمع الياباني بضرورة التعاون بين مؤسسات الدولة كافة من أجل النهضة بالدولة وتحقيق رفعتها، كما تُعتبر مستشفى الجامعة من المصادر الرئيسة التي تحصل جامعة طوكيو من خلالها على تمويل بنسبة معقولة؛ وذلك في إطار إسهام جامعة طوكيو في خدمة المجتمع وكذلك في إطار الازدهار الصحي والاجتماعي الذي تتمتع به اليابان.

ه. التأرجح ما بين العزلة والانفتاح:

بدأت اليابان منذ عام ١٦٠٣م بحكم عسكري على يد ديكتاتورية عسكرية ومعها بدأت العزلة الحضارية لليابان عن العالم الخارجي حتى قيام ثورة الميجي عام ١٨٦٨م، والتي بدأ معها الانفتاح الحضاري ونقل علوم ومعارف الحضارة الأوروبية والأمريكية،(١٩٨)

ودخلت اليابان العديد من الصراعات مع الدول المجاورة منذ أواخر القرن التاسع عشر في عام ١٨٩٤م حتى عام ١٩٤٥م ودخلت معها الحرب العالمية الثانية والتي معها خسرت الكثير بضرب الولايات المتحدة لها لتبني الدولة بعد ذلك سياسات السلام الخارجي مع العالم لتبدأ ببناء اقتصادها.(١٩٩)

وبذلك يتضح أن تاريخ اليابان بذلك مراحل متباينة بشكل واضح ما بين عزلة حضارية وتوسع استعماري وحروب عدة، لذا فقد أدركت اليابان خطورة الاضطرابات والصراعات على حضارتها ونظمها المختلفة فتبنت سياسة الحياد وبدأت في بناء قوتها الذاتية، والتي بدأت بعد قيام الحرب العالمية الثانية عن طريق وضع نظام سياسي ثابت تضمن به الاستقرار لكافة النظم الاقتصادية والاجتماعية والفكرية.

كما يُلاحظ أن عامل التأرجح ما بين العزلة والانفتاح في اليابان قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي ولعل بُعد التميز الأكاديمي أهم تلك الأبعاد؛ حيث تقوم جامعة طوكيو بالتخطيط لتحقيق التميز الأكاديمي من خلال مجموعة من المشاريع الرائدة، مثل مشروع إنشاء مراكز تدويل بالجامعات، ومشروع جلوبال ٣٠، ومشروع تنمية الموارد البشرية العالمية، ومشروع إعادة ابتكار اليابان، ومشروع أفضل جامعة عالمية، وذلك في إطار تاريخ اليابان المليء بالاضطرابات والتغيرات المتسارعة والتي تتأثر به اليابان اقتصاديًا واجتماعيًا بشكل مستمر، لذا اتجه المجتمع الياباني لتبني التوجه نحو دولة التميز، والذي يتم من خلال عملية التخطيط لكافة مجالات الحياة بالدولة.

كما أكد المشروع الذي تبنته جامعة طوكيو لبناء نموذج جامعي عالمي أن من أهداف هذا المشروع إقامة شراكات استراتيجية مع جامعات عالمية رائدة، وذلك في إطار سياسة الانفتاح الحضاري الذي تبنته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، والذي أدركت بعدها أن العزلة والصراعات العسكرية لا تؤدي إلّا إلى الهلكة؛ فاتجهت للتعاون الإيجابي مع دول العالم كافة لتحقيق الاستفادة المتبادلة.

وفي إطار ذلك قد تبنت جامعة طوكيو مشروع الشراكات الاستراتيجية لتحقيق التميز الأكاديمي من خلال التبادل الطلابي وتبادل أعضاء هيئة التدريس، وذلك في إطار سياسة اليابان نحو الانفتاح على العالم بعد سياسة العزلة التي أدركت معها أن الانفتاح على العالم هو السبيل الرئيس لتحقيق ميزة تنافسية رائدة لديها، كما تدعم جامعة طوكيو الحراك الطلابي الدولي حيث يوجد بها عدد كبير من الطلاب المقيدين وكذلك مبتعثين لجامعات أجنبية في دول أخرى، ويأتي ذلك في إطار الانفتاح الحضاري لليابان مع دول العالم المختلفة.

و. ديمقراطية النظام السياسي:

وضعت اليابان في عام ١٩٤٧م دستورها، والذي ارتكز على ثلاثة مبادئ أساسية هي: سيادة الشعب، واحترام الحقوق الأساسية للبشر، والسلطة المركزية للحكم في الدولة، (٢٠٠) وتنص المادة الأولى من الفصل الأول من الدستور الياباني على أن الإمبراطور رمز الدولة ووحدة الشعب ويستمد مكانته من إرادة الشعب الذي تسكنه السلطة السياسية، وتنص المادة الثالثة من ذات الفصل أن سلطات الإمبراطور مقيدة بموافقة مجلس الوزراء. (٢٠١)

وينص الفصل الرابع من الدستور الياباني على أن مجلس الدايت **(The Diet)** هو أعلى جهاز في سلطة الدولة، وهو الجهاز الوحيد الذي له حق سن القوانين، ويتكون الدايت من مجلسين هما: مجلس النواب ومجلس المستشارين، ويتألف كلا المجلسين من أعضاء منتخبين من الشعب.(٢٠٢)

كما يختص مجلس الوزراء بالسلطة التنفيذية في الدولة، ويتألف مجلس الوزراء من رئيس الوزراء ومجموعة من الوزراء المدنيين الآخرين، ويمارسون السلطة التنفيذية بشكل جماعي، ويتم تعيين رئيس الوزراء من بين أعضاء مجلس الدايت وبقرار من المجلس، وتتمثل صلاحيات السلطة التنفيذية في تنفيذ القوانين والانخراط في الدبلوماسية الأجنبية وتوقيع المعاهدات والإشراف على إدارة الدولة وشئونها المختلفة.(٢٠٣)

يُلاحظ مما سبق أن عامل ديمقراطية النظام السياسي في اليابان قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي ولعل بُعد الحوكمة والاستقلالية أهم تلك الأبعاد؛ حيث جاء إقرار قانون التعليم لإنشاء مجلس استشاري بكل جامعة، يتشكل من خبراء واستشاريين من خارج الجامعة من مختلف المجالات الاجتماعية لتقديم المشورة لرئيس الجامعة في إدارة الجامعة - والذي بناءً عليه أنشأت جامعة طوكيو مجلسها الاستشاري – في إطار النظام البرلماني والديمقراطي الذي تعيشه اليابان؛ من حيث وجود مجلس نيابي يُناقش كافة القرارات قبل اتخاذها من قبل أطراف خارجية.

ز. التقدم الاقتصادي:

مع استقرار النظام السياسي لليابان كان تطور النظام الاقتصادي؛ حيث يرتكز الاقتصاد الياباني على مفهوم الاقتصاد الكلي الشامل، والذي يهدف إلى تنمية كافة مجالات الاقتصاد بالدولة والتنمية السريعة في الجوانب الاقتصادية المختلفة.(٢٠٤)

ومنذ عام ٢٠١٢م تبنت اليابان أكبر توسع اقتصادي منذ الحرب العالمية الثانية؛ الأمر الذي أدى إلى انتعاش في النمو الاقتصادي بوتيرة سنوية تبلغ ١,٣٪ بزيادة سنوية مستمرة، وأدى ذلك إلى تقليل التضخم وتعزيز النمو الاقتصادي ورفع نصيب الفرد وارتفع معدل التوظيف وتقليل نسبة البطالة، (٢٠٥) كما تشهد اليابان ازدهارًا اقتصاديًا واضحًا على مستوى دول العالم، وفي هذا قامت اليابان بمجموعة من السياسات الاقتصادية التي من شأنها دعم الاقتصاد الياباني وتشمل سياسات نقدية ومالية مرنة وإصلاحات هيكلية في الاقتصاد؛ الأمر الذي أدى الى زيادة الناتج المحلي وتقليل عجز الموازنة الحكومية وارتفاع دخل الفرد، (٢٠٦) كما توجهت اليابان في الآونة الأخيرة لدعم اقتصادها عن طريق إدخال الاستثمار الأجنبي بشكل مكثف والتركيز على الصناعات التكنولوجية الرقمية ودعم الصادرات اليابانية من الخدمات.(٢٠٧)

يتضح مما سبق أن اليابان دولة متقدمة اقتصاديًا ولديها نظم اجتماعية وسياسية مستقرة أثرت بشكل إيجابي على المجتمع ونموه في مجال التعليم بشكل كبير، الأمر الذي انعكس على كافة مؤسسات الدولة والتي من أهمها المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة.

كما يُلاحظ أن عامل التقدم الاقتصادي في اليابان قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة طوكيو كجامعة ذات مستوى عالمي، ففيما يخص بُعد التميز الأكاديمي؛ فتعمل جامعة طوكيو على تحسين التميز التدريسي بها من خلال عقد العديد من البرامج والدورات المعتمدة على الاستراتيجيات الحديثة بالتعاون مع العديد من الجهات المتخصصة في مجال تكنولوجيا التعليم والتدريس وشبكات الانترنت، وذلك في إطار التقدم الاقتصادي والتكنولوجي لليابان بصورة عامة وما تتميز به جامعة طوكيو من غنى مواردها الاقتصادية بصورة خاصة، كما تعمل جامعة طوكيو على تحقيق التميز البحثي من خلال مجموعة من المراكز البحثية المهمة والتي تعقد معها جامعة طوكيو شراكات بحثية متنوعة، ويأتي ذلك في إطار الازدهار الاقتصادي الذي تتمتع به اليابان والذي يتيح لها إنشاء العديد من المراكز البحثية، والتي تستفيد منها جامعات اليابان كافة من خلال عقد شراكات متنوعة معها.

وتسعى الجامعات اليابانية عامة وجامعة طوكيو خاصة إلى دعم حراك أعضاء هيئة التدريس الدوليين إليها؛ وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الانفتاح الاقتصادي والعلمي لليابان بصورة عامة، والذي من خلاله يتم التبادل بين اليابان ودول العالم المختلفة، ولعل تبادل الطاقات البشرية أكبر استثمار أجنبي لليابان عامة ولجامعة طوكيو خاصة والذي يفيدها في نقل تجارب ومعارف الخارج إليها.

أما فيما يخص بُعد وفرة الموارد؛ فتسعى جامعة طوكيو لتحقيق وفرة في مواردها من خلال عقد العديد من الشراكات مع مؤسسات العمل والإنتاج المختلفة والتي من أهمها الشركات والمصانع الكبرى، وذلك في إطار التقدم الاقتصادي لليابان والذي يعتمد على

الاستفادة القصوى من كافة موارد الدولة والذي يرتكز بشكل كبير على التعاون والشراكة بين التعليم والاقتصاد، كما تُعتبر البحوث التعاونية من أهم مصادر تمويل جامعة طوكيو، وقد توجهت الجامعة للاستفادة من مؤسسات الدولة المختلفة لدعم تلك البحوث، وذلك في إطار توجه الاقتصاد الياباني بصورة عامة نحو إدخال الاستثمار الأجنبي والتركيز على الصناعات التكنولوجية ودعم الصادرات من الخدمات، ويُلاحظ أن كل تلك التوجهات تتطلب الاعتماد على نظم تعليمية ومعرفية قوية، والتي تظهر من خلال الشراكة بين جامعة طوكيو ومؤسسات العمل والإنتاج باليابان من خلال البحوث التعاونية.

يتضح من خلال عرض القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على الأبعاد التي جعلت من جامعة طوكيو جامعة ذات مستوى عالمي أنها استطاعت تحقيق التميز في كافة الأبعاد وتسير بخطى ثابتة نحو التميز والتطور وتحقيق مزيد من الإنجازات، وبذلك تُعتبر جامعة طوكيو نموذجًا مثاليًا للجامعات ذات المستوى العالمي.

ثانيًا: جامعة تورنتو في كندا:

تُعتبر جامعة تورنتو الكندية من الجامعات الرائدة على المستوى المحلي والعالمي؛ حيث استطاعت أن تحصل على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية من خلال تحقيقها للأسس الرئيسة للتميز في المجالات المختلفة والتي على رأسها التدريس والبحث العلمي، وكذلك من خلال استدامة ووفرة مواردها، ووجود نظام متميز للحوكمة وتمتعها بمقدار متميز من الاستقلالية التي أهلتها بحق أن تكون جامعة ذات مستوى عالمي، وفي هذا فإنه يمكن تناول جامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي وفق المحاور الرئيسة التالية:

١-نبذة عامة عن جامعة تورنتو:

تأسست جامعة تورنتو عام ١٨٢٧م، وتطورت لتصبح المؤسسة الكندية الرائدة في مجال التعلم والاكتشاف وخلق المعرفة، وتُعتبر واحدة من أفضل الجامعات في العالم التي تُنتج أبحاثًا مكثفة، وتدفع طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها للابتكار، ويتمتع طلابها

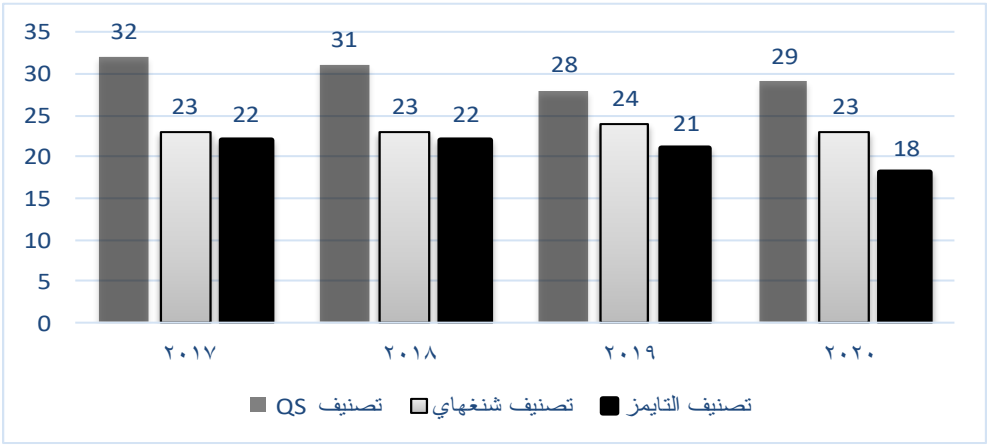
بفرصة التعلم من قادة الفكر البارزين والعمل معهم من خلال شبكات متعددة التخصصات من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والخريجين والشركاء. (٢٠٨)

ويوجد بجامعة تورنتو ثلاثة حُرم جامعية، كل منها عبارة عن مركز شامل للتدريس والبحث: أولها جامعة تورنتو في سانت جورج، والثاني جامعة تورنتو في ميسيسوجا، والثالث جامعة تورنتو في سكاربورو، ويضم كل حَرم مجموعة من الكليات والمدارس، وتقدم جامعة تورنتو لطلابها المئات من برامج البكالوريوس والدراسات العليا والمهنية، ويوجد بالجامعة العديد من المؤسسات التابعة كالنوادي والمستشفيات الجامعية والعديد من المراكز البحثية والمجتمعية الخدمية. (٢٠٩)

وتضم جامعة تورنتو ما يقارب ١٤,٦ ألف عضو هيئة تدريس لعام ٢٠١٨م غير العاملين بالجامعة من الإداريين وغيرهم من الباحثين المعاونين. (٢١٠)

وتكرس جامعة تورنتو جهودها لتعزيز المجتمع الأكاديمي الذي قد يزدهر فيه التعلم والمنح الدراسية لكل عضو، وتلتزم جامعة تورنتو التزامًا صارمًا بمبادئ تكافؤ الفرص والإنصاف والعدالة، وتعمل الجامعة على تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة للتنقل في العالم سريع التغير،(٢١١) وفي هذا تتمثل رسالة الجامعة في أنها تسعى لأن تكون جامعة بحثية ذات مستوى عالمي تُعطي العديد من البرامج المهنية المتميزة.(٢١٢)

ومنذ مطلع الألفية الحالية استطاعت جامعة تورنتو بالفعل أن تحقق مراكز متقدمة في معظم التصنيفات العالمية، ويمكن إيضاح ترتيب جامعة تورنتو في آخر أربع سنوات (٢٠١٧م / ٢٠١٨م / ٢٠١٩م/ ٢٠٢٠م) في أهم التصنيفات العالمية (شنغهاي / **QS** / التايمز) على النحو التالي:(٢١٣)



شكل (٦)

ترتيب جامعة تورنتو بين الجامعات العالمية في عدد من التصنيفات العالمية

يتضح من خلال الشكل السابق أن جامعة تورنتو حققت ترتيبًا متقدمًا في كافة التصنيفات الواردة، ولعل أكثر التصنيفات التي حققت بها جامعة تورنتو مراكز متقدمة تصنيف التايمز، ثم تصنيف شنغهاي، ثم تصنيف **QS**، ويُلاحظ أنها تحافظ على ترتيبها في تلك التصنيفات؛ إذ تُعد جامعة تورنتو من ضمن أفضل ٥٠ جامعة في العالم، ويدل ذلك على أنها جامعة ذات مستوى عالمي استطاعت أن تحقق الأبعاد الرئيسة للجامعات ذات المستوى العالمي، والتي يمكن إيضاحها في المحور الرئيس التالي:

٢- أبعاد المستوى العالمي لجامعة تورنتو:

تتبنى جامعة تورنتو الأبعاد الرئيسة لكي تصبح جامعة ذات مستوى عالمي، ويمكن تناول جهود الجامعة بالتفصيل في سبيل الوصول إلى تلك الأبعاد بالتفصيل في إطار المحاور الفرعية التالية:

أ. التميز الأكاديمي:

يُعتبر التميز الأكاديمي الركيزة الرئيسة التي تعتمد عليها جامعة تورنتو في الوصول إلى أن تصبح جامعة ذات مستوى عالمي؛ حيث إنها تعتمد على تحقيق المؤشرات التي ترتبط بالنواحي الأكاديمية وخاصة المرتبطة بالتدريس والبحث العلمي.

ويعتمد نجاح جامعة تورنتو في تحقيق مهمتها المزدوجة المتمثلة في التميز في التدريس والبحث العلمي على قدرتها على جمع مجموعة متنوعة من البيانات المؤسسية والوصول إليها وتحليلها، وتُعتبر هذه البيانات أصول قيّمة يجب الاستفادة منها وإدارتها بشكل مسؤول، والهدف من جمع تلك الأصول هو دعم الدقة، وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق الشفافية، ودعم الجودة التحليلية، وحسن توقيت اتخاذ القرارات المستنيرة بالأدلة في الجامعة. (٢١٤)

وتسعى جامعة تورنتو إلى تحقيق التميز الأكاديمي من خلال مجموعة من التطلعات المستقبلية التي تقوم بتحقيقها، ولعل أهم تلك التطلعات ما يلي: (٢١٥)

١) الحفاظ على مكانة قيادية محليًا وعالميًا في مجال البحث والابتكار من خلال دعم ريادة الأعمال وتسويق الأفكار العلمية إقليميًا وعالميًا.
٢) التركيز على جذب الطلاب أصحاب العقول المتميزة من داخل الدولة ومن خارجها.
٣) تعزيز التعاون الدولي في المجالات العلمية التي من سبيلها تعزيز البحث العلمي وطرق التدريس وأساليبها المختلفة من خلال مجموعة من الأنشطة الدولية المشتركة.
٤) الحفاظ على التنوع العرقي داخل الجامعة؛ بما يُعطي صفة التعددية الثقافية للجامعة.

يُلاحظ مما سبق أن التميز الأكاديمي يشمل شقين رئيسين هما: التدريس والبحث العلمي، كما يُلاحظ أن هذا التميز تسعى جامعة تورنتو لتحقيقه من خلال الاعتماد على

الشراكات الدولية المختلفة لتحقيق تبادل الإفادة بينها وبين الجهات الدولية الأخرى، وتسعى لتحسين أداءاتها المختلفة كذلك من خلال دعم الحراك الطلابي الدولي وجذب الطلاب المتميزين من الدول المختلفة.

كما يمثل التميز التدريسي أول المؤشرات الدالة على تحقيق جامعة تورنتو للتميز الأكاديمي، وتسعى جامعة تورنتو للوصول إلى هذا التميز من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في: (٢١٦)

١) التدريس وفق معايير وطنية ودولية أكاديمية محددة.
٢) استقطاب الطلاب من داخل الدولة ومن خارجها والذين تتناسب قدراتهم وتطلعاتهم مع البرامج التي تقدمها الجامعة.
٣) الاستجابة في وضع البرامج الجامعية لاحتياجات ومتطلبات الطلاب المتنوعة.
٤) توفير أفضل المرافق والمكتبات والوسائل التعليمية التي من شأنها تحسين التدريس.
٥) توجيه عملية التدريس نحو تلبية توقعات الدارسين المتنوعة.
٦) إثراء تجربة الطلاب في عملية التدريس من خلال التعاون معهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية؛ خاصة وأن هذه التجربة تنطوي على تحقيق التعلم مدى الحياة والتطوير الوظيفي الجسدي والعاطفي والنمو والرفاهية لهم، وتُلبي كذلك احتياجاتهم المختلفة وأنشطتهم الثقافية والترفيهية.

ولتحقيق تلك الأهداف تعمل جامعة تورنتو على توفير مناهج متقدمة وأساليب تقويم متميزة، وتعمل في هذا السياق على تقديم العديد من البرامج التدريبية التي تُحسن أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء، وتقوم الجامعة بدعم التعليم التجريبي والتطبيقي ودعم التدريب العملي وكذلك دعم الخبرات التعليمية للطلاب من خلال توفير مجتمعات تعلم مهنية من الطلاب والمعلمين والتي تدعم التعلم التعاوني. (٢١٧)

وفي إطار ضمان جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، تضم جامعة تورنتو ٤٤ مكتبة؛ ويحتوي نظام المكتبات بها على أكثر من ١٩,٥ مليون من المقتنيات المادية

وأكثر من ٦,٤ مليون من المقتنيات الإلكترونية، ويُعتبر نظام مكتبات جامعة تورنتو هو ثالث أكبر نظام مكتبات في أمريكا الشمالية، وترتبط العديد من تلك المقتنيات بمواد تدريسية ومراجع علمية للدراسة، ومصادر خاصة بطرق التدريس والمناهج وغيرها من الكتب المرتبطة بالعملية التدريسية. (٢١٨)

ومن أجل تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس قامت جامعة تورنتو بإنشاء مركز دعم التدريس والابتكار **The Centre for Teaching Support and Innovation** وذلك من أجل تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ودعم أساليب الابتكار التربوي في العملية التدريسية، وقام المركز بوضع مجموعة من المبادرات التي من شأنها تحسين الأداء التدريسي بالجامعة، ومن أهم تلك المبادرات: بحوث الطلاب الجماعية كإحدى أليات التعلم النشط، والأنشطة التدريسية الدولية المشتركة، وبرنامج التعلم عبر الإنترنت، وبرنامج تخطيط المناهج الدراسية.(٢١٩)

يتضح مما سبق أن هناك تميزًا واضحًا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تورنتو؛ وذلك من خلال إعدادات منظمة تقوم بها الجامعة لتحسين هذه الأداءات من خلال مراكز متخصصة ونظم تدريب متطورة ووضع نظام للتدريس يرتكز على الطالب ودعمه في العملية التعليمية وتكوين مجتمعات تعلم مهنية من شأنها تحسين عملية التدريس وتوجيهها لتحقيق أهداف العملية التعليمية برمتها.

وفيما يرتبط بتحقيق جامعة تورنتو للتميز البحثي؛ فإن جامعة تورنتو تُعتبر موطنًا لعدد كبير من أكثر المفكرين والمخترعين والمبتكرين موهبة في العالم، والذين يعملون على تطوير المعرفة وتحقيق الاكتشافات المهمة من أجل مستقبل أكثر صحة واستدامة وازدهارًا وأمانًا. (٢٢٠)

وتسعى جامعة تورنتو للوصول إلى التميز البحثي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في: (٢٢١)

١) توفير بيئة مواتية للبحث العلمي.
٢) التأكيد على البحوث العلمية والمساهمات المهنية ذات الصلة بالواقع التطبيقي.
٣) توجيه البحث العلمي نحو مسايرة التوقعات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
٤) توجيه الباحثين بالجامعة نحو البحث في المجالات البحثية الحديثة.
٥) دعم أساليب تقييم حديثة للبحوث التي يتم إصدارها، والتي من أهمها تقييم الأقران.
٦) توجيه الباحثين بالجامعة لعقد بحوث تعاونية مع مؤسسات العمل والإنتاج والصناعة.
٧) اشتراط اعتماد البحوث محليًا ودوليًا من قبل جهات علمية متخصصة.
٨) توفير كافة مصادر المعرفة المحلية والعالمية من خلال مكتبات مجهزة وشبكات الإنترنت.

وفي هذا السياق يلعب البحث العلمي في جامعة تورنتو الدور الرئيس الداعم لخدمة المجتمع؛ لذا تسعى جامعة تورنتو إلى دعم البحث العلمي بكافة أشكاله؛ حيث إن الأبحاث الأساسية في العلوم والهندسة والعلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الصحية في جامعة تورنتو أدت إلى اكتشاف الأنسولين والخلايا الجذعية، وتطوير المجهر الإلكتروني، وتطوير فهم الشبكات العصبية في الإنسان.(٢٢٢)

لذا يعمل الخبراء في جامعة تورنتو في حدود كل مجال من مجالات العمل تقريبًا، ويتعاونون مع الباحثين عبر الحدود التخصصية والجغرافية لاستكشاف وفتح آفاق جديدة للتغيير البشري والاكتشاف العلمي والتقدم الاجتماعي، ويُولِّد هذا البحث العلمي الأفكار والابتكارات التي تصوغ صناعات جديدة، وتطلق التغيير الاجتماعي والاقتصادي في العالم؛ لذا فتلتزم جامعة تورنتو بالبحوث التطبيقية وترجمة المعرفة والابتكار وريادة الأعمال ما يقود التحول الاقتصادي المستمر لمنطقة تورنتو، ويخلق الرخاء في كندا وخارجها.(٢٢٣)

وفي إطار الاهتمام الكبير لجامعة تورنتو بالبحث العلمي كانت الجامعة ما بين عامي ٢٠١٤م إلى ٢٠١٨م أكبر ثاني جامعة في عدد المنشورات والبحوث العلمية بواقع ٥٤٨٥٩ منشور وبحث علمي.(٢٢٤)

ومع هذه الوفرة الكبيرة للمنشورات والبحوث العلمية في جامعة تورنتو، تعقد الجامعة العديد من الشراكات مع العديد من الجهات المختلفة؛ فتعقد شراكة بين الجامعة والصناعة والقطاع العام، وتقدم جامعة تورنتو من خلال تلك الشراكات عددًا متزايدًا من البرامج للطلاب بما في ذلك التدريب الداخلي، والتدريب العملي، ومشاريع التخرج، ومن خلال هذه الجهود طورت الجامعة شراكات مع المئات من أرباب العمل في القطاعين العام والخاص، وتقوم جامعة تورنتو بعقد تلك الشراكات من خلال مركز التطوير الوظيفي **Career Centre** ومركز الشراكات المجتمعية **Centre for Community Partnerships**.(٢٢٥)

يُلاحظ من خلال ما سبق أن جامعة تورنتو استطاعت تحقيق التميز الأكاديمي بشكل واضح من خلال عقد العديد من الشراكات المحلية والدولية من خلال مراكز بحثية متخصصة تسعى إلى تنمية وتطوير البحث العلمي في الجامعة، الأمر الذي ظهر صداه في كثرة عدد المنشورات العلمية للجامعة بشكل واضح في الآونة الأخيرة.

وفي إطار تحقيق جامعة تورنتو للتميز التدريسي والبحثي فإنها تدعم الحراك الطلابي الدولي، كإحدى آليات دعم التميز الأكاديمي؛ حيث إن اجتذاب الطلاب الدوليين من شأنه الحصول على قدرات عقلية متميزة؛ لذا أطلقت الجامعة في عام ٢٠١٧م برنامج **Lester (B.) Pearson** للمنح الدراسية لجذب الطلاب المتفوقين من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الطلاب الدوليين الذين يدرسون في المدارس الثانوية الكندية، وتغطي تلك المنحة الرسوم الدراسية والكتب الدراسية والرسوم النثرية ودعم الإقامة الكامل لمدة أربع سنوات، وفي هذا تُخصّص الجامعة ما يصل إلى ٦٪ من عائدات الرسوم الدراسية للطلاب

الجامعيين الدوليين لإنشاء منح دراسية جديدة لتقليل تكلفة التعليم لأفضل المتقدمين الدوليين من جميع أنحاء العالم.(٢٢٦)

ويوجد بجامعة تورنتو عدد كبير من الطلاب الدوليين من عدة دول على مستوى العالم، فقد تخرج من جامعة تورنتو خلال عام ٢٠١٩م ما يقارب ٥٢٧٣٦ طالب، منهم ٢٥٧٠٢ طالب من الولايات المتحدة الأمريكية، و٥٤١٤ طالب من هونج كونج، و٣٠٨٢ طالب من المملكة المتحدة، و٢٤٢٥ طالب من الصين، و١١٩٥ طالب من استراليا، و٨٦٧ طالب من الهند، و٨٥٦ طالب من سنغافورة، و٧٩٢ طالب من اليابان، و٦٧٤ طالب من كوريا الجنوبية.(٢٢٧)

وبهذا فقد نما عدد الطلاب الدوليين في جامعة تورنتو بشكل مطرد خلال العقد الماضي؛ حيث وصلت نسبتهم ما يمثل ٢٥,٤٪ من إجمالي الطلاب الجامعيين والخريجين المسجلين، ويشكل الطلاب الدوليون نسبة ٢٦,٨٪ من طلاب البكالوريوس ونسبة ٢٠,٨٪ من طلاب الدراسات العليا، ومن المتوقع أن تصل نسبة الطلاب الدوليين في برامج البكالوريوس بجامعة تورنتو إلى ٢٨,٤٪ بحلول عام ٢٠٢٥م، وفي برامج الدراسات العليا إلى ٢١,٧٪.(٢٢٨)

وتقدم جامعة تورنتو كافة التسهيلات التي تساعد الطلاب الدوليين على الحصول على فرص تعليمية كبيرة، والتي من شأنها تنمية قدراتهم بما يعود بالنفع على الجامعة وتحسين القدرات العلمية فيها، لذا تقوم الجامعة بتوفير كافة التسهيلات المرتبطة بالإرشاد واللغة والانتقالات.(٢٢٩)

وبالإضافة إلى الحراك الطلابي الدولي في جامعة تورنتو؛ فإن هناك حراكًا لأعضاء هيئة التدريس كذلك، وذلك من خلال وجود أعضاء هيئة تدريس أجانب يعملون في الهيئة التدريسية والبحثية بالجامعة، وكذلك وجود أعضاء هيئة تدريس بجامعة تورنتو مُبتعثين في جامعات أخرى.(٢٣٠)

يتضح مما سبق أن بجامعة تورنتو عددًا كبيرًا جدًا من الطلاب الدوليين وكذلك أعضاء هيئة التدريس من الدول الأجنبية؛ الأمر الذي يوفر للجامعة الحصول على خبرات متنوعة ومتميزة من بيئات علمية مختلفة من شانها أن تحقق التميز الأكاديمي للجامعة.

ب. الاستقلالية والحوكمة:

تتمتع الجامعات الكندية بشكل كبير باستقلالية كبيرة بالقياس بغيرها من الجامعات على مستوى كثير من دول العالم، وذلك على الرغم من تبعية تلك الجامعات لحكومة كل مقاطعة، وفي هذا تتبع جامعة تورنتو مقاطعة أونتاريو التي تتدخل في بعض شؤونها من أجل دعمها وليس التدخل في أداءاتها المختلفة وتنظيمها الداخلي.

وفي هذا تتبع الجامعات الكندية - بصورة عامة وفي مقاطعة أونتاريو التابعة لها جامعة تورنتو بصفة خاصة- حكومة المقاطعات، ولحكومة المقاطعات دور واضح في التدخل في بعض الأمور الخاصة بعمل الجامعات مثل تمويل الجامعة والطلاب الدوليين والطلاب اللاجئين، كما تستثمر حكومة المقاطعة جامعة تورنتو في الاستثمارات البحثية بحيث يشكل ذلك عائدًا ماديًا للمقاطعة وتنمية اقتصادها، وبذلك يتضح أن تدخل المقاطعة لا يعني عدم تمتع جامعة تورنتو بالاستقلالية بقدر ما أن تدخل المقاطعة يُعتبر تدخلًا ناعمًا من أجل مساعدة الجامعة، وبذلك يمكن القول أن الفيدرالية الكندية وتبعية جامعة تورنتو لحكومة المقاطعة يُعتبر فيدرالية ناعمة.(٢٣١)

وفي إطار علاقة جامعة تورنتو بالحكومة الفيدرالية وحكومة المقاطعة، ترتكز جامعة تورنتو على أربعة مبادئ رئيسة في أداءاتها المختلفة، ولعل أهم تلك المبادئ:(٢٣٢)

١) احترام النزاهة الفكرية وحرية البحث والتفكير العلمي.
٢) تعزيز العدالة والمساواة والإنصاف داخل الجامعة، ودعم التنوع فيها.
٣) وجود نظام حوكمة مناسب يُراعي نظام إدارة الجامعة.
٤) دعم المساءلة والمُحاسبية المالية ومن ثم الاستقلالية.

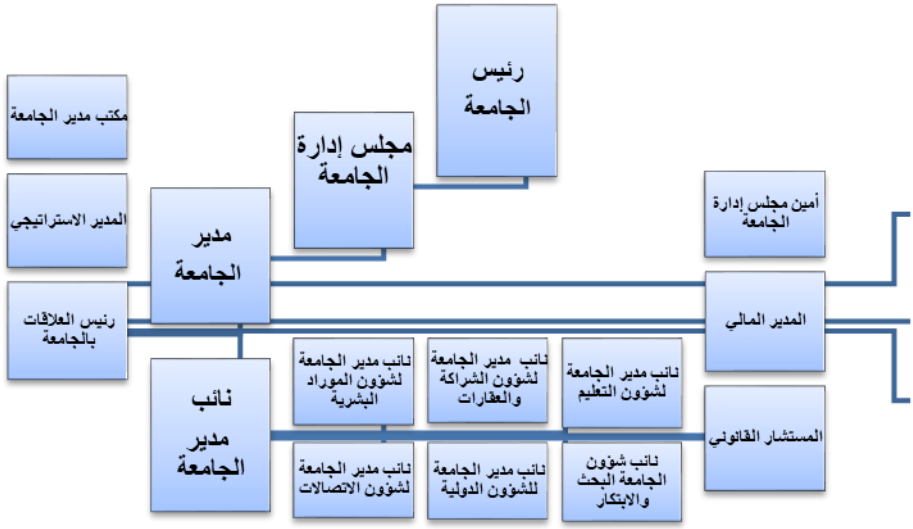
يُلاحظ من خلال تلك المبادئ أن معظمها يركز بشكل رئيس على فكرة الاستقلالية بكافة أشكالها؛ حيث الاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية) وذلك من خلال احترام النزاهة الفكرية والتفكير العلمي، والاستقلال الإداري من خلال وجود نظام حوكمة مناسب يُراعي نظام إدارة الجامعة، واستقلالية مالية من خلال دعم المساءلة والمُحاسبية المالية.

كما تتدخل حكومة المقاطعة بشكل واضح في الرقابة المالية على أداء جامعة تورنتو الأمر الذي يؤثر على تمتع جامعة تورنتو باستقلالية مطلقة في الجوانب المالية، ويُلاحظ أن تدخل حكومة المقاطعة من باب الإنفاق والتمويل الذي تقدمه للجامعة؛ لتضمن استمرارية ودوام وجدية إنفاق الأموال المخصصة من حكومة المقاطعة للإنفاق على احتياجات الجامعة.(٢٣٣)

وتتمتع جامعة تورنتو باستقلالية إدارية واضحة في اختيار الطلاب، وتعيين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ووضع المعايير الأكاديمية المختلفة، ومنح الدرجات العلمية، وتصميم المناهج وتخصيص الأموال للإنفاق، فضلًا عن التحرر من التدخل غير الأكاديمي في الإدارة الأكاديمية للمؤسسة.(٢٣٤)

يتضح مما سبق أن جامعة تورنتو تتمتع باستقلالية أكاديمية وإدارية ومالية واضحة، ويُلاحظ أن تدخل الحكومة الفيدرالية أو حكومة المقاطعة يكون من أجل الدعم والمساندة للجامعة في تحقيق أهدافها في إطار السياسات العامة للمقاطعة، ويتضح أنه في سياق الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعة فإن للجامعة نظام حوكمة مستقل بها.

ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي لجامعة تورنتو في الشكل التالي: (٢٣٥)



شكل (٧)

نظام الحوكمة الداخلي لجامعة تورنتو

يُلاحظ من خلال الشكل السابق أن التنظيم الداخلي لجامعة تورنتو يمثل تنظيم هيراركي يعتمد على المجالس الجماعية، بمعنى أن نظام الحوكمة داخل الجامعة نظام جماعي، إذ إنه يقع تحت رئيس الجامعة من الناحية الإدارية مجلس إدارة الجامعة وهو المنوط به إدارة الجامعة بشكل كبير من خلال مدير الجامعة، ومن خلال مجموعة من المكاتب والأفراد الذين يساهمون بشكل مباشر في إدارة الجامعة من خلال أدوارهم التعاونية مع مجلس الإدارة، ويتضح من خلال نظام الحوكمة الذي يوضحه الشكل أن هناك تخصصًا واضحًا لكل مجال من مجالات إدارة الجامعة؛ حيث إن هناك نواب للجامعة في إدارة شؤون التعليم والبحث العلمي والشراكات والشؤون الدولية وغيرها من الشؤون.

كما يُلاحظ أن هناك تدخلًا من حكومة المقاطعة في نظام الحوكمة بجامعة تورنتو؛ حيث تقوم حكومة المقاطعة بتعيين بعض أعضاء مجلس إدارة جامعة تورنتو لتضمن أن الجامعة ستسير وفق ما ترغبه الحكومة لتحقيق السياسات العامة التي تحقق الأهداف

الاقتصادية للمقاطعة، ولا ينتقص ذلك من استقلالية جامعة تورنتو بقدر ما يؤكد على اتساقها مع المجتمع المحيط وتحقيق إحدى وظائفها التي تتمثل في خدمة المجتمع. (٢٣٦)

وفي هذا السياق، يتشكل مجلس إدارة جامعة تورنتو **The Governing Council** من الأعضاء التاليين: (٢٣٧)

١) رئيس الجامعة ومديرها.
٢) عضوين يعينهما رئيس الجامعة من عمداء الكليات أو اتحادات الكليات.
٣) ستة عشر عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين يعينهم نائب رئيس المجلس.
٤) إثني عشر عضوًا منتخبين من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٥) ثمانية أعضاء منتخبين من طلاب الجامعة في المراحل الجامعية المختلفة.
٦) عضوين إداريين منتخبين من قبل إدارة الجامعة.
٧) ثمانية أعضاء من خارج الجامعة منتخبين من قبل خريجي الجامعة.

ورغم قيام مقاطعة أونتاريو بتعيين عدد من الأفراد في مجلس إدارة جامعة تورنتو إلا أن رئيس الجامعة يتم تعيينه بشكل مستقل من قبل مجلس إدارة الجامعة، ويدل ذلك على الاستقلالية الإدارية التي تتمتع بها جامعة تورنتو.(٢٣٨)

وتقوم حكومة المقاطعة بتعيين بعض أعضاء مجلس إدارة جامعة تورنتو لتضمن أن الجامعة ستسير وفق ما ترغبه الحكومة لتحقيق السياسات العامة التي تحقق أهداف المقاطعة الاقتصادية، ولا ينتقص ذلك من استقلالية جامعة تورنتو بقدر ما يؤكد على اتساقها مع المجتمع المحيط وتحقيق إحدى وظائفها التي تتمثل في خدمة المجتمع.(٢٣٩)

يتضح من خلال ما سبق أن لجامعة تورنتو نظام حوكمة متوازن بين إدارة شؤونها الداخلية ومساعدة حكومة مقاطعة أونتاريو لها، الأمر الذي يُعطيها استقلالية واضحة في إطار من التعاونية المُقننة.

ج. وفرة الموارد:

تسعى جامعة تورنتو من خلال خططها الاستراتيجية لتحقيق وفرة في مواردها المالية، وترشيد استهلاك الموارد الموجودة بها، وتوفير مصادر جديدة للتمويل من خلال عدة جهات ومن خلال طرق عدة متنوعة. (٢٤٠)

ويمكن إيضاح موارد جامعة تورنتو لعام ٢٠١٩م ونسب كل مورد من خلال الشكل التالي:(٢٤١)

شكل (٨)

مصادر تمويل جامعة تورنتو

يتضح من خلال الشكل السابق أن المصدر الرئيس لموارد جامعة تورنتو يتمثل في مصدر داخلي من خلال رسوم الطلاب، وذلك في إطار ارتفاع نسبة الطلاب الدوليين بها، ويمثل التمويل الحكومي المصدر الثاني من مصادر التمويل سواء من المنح الموجهه لإدارة الجامعة أو لأغراض محددة كالمنح الموجهه للطلاب الدوليين أو المعاقين، ثم تأتي استثمارات جامعة تورنتو ومبيعاتها في المركز الثالث باعتبار أن جامعة تورنتو جامعة بحثية استثمارية نفعية من الدرجة الأولى، والمُلاحظ أن التبرعات تمثل نسبة ضئيلة جدًا كمصدر من مصادر تمويل الجامعة.

وفي هذا تُعتبر رسوم الطلاب من أكبر مصادر التمويل التي تحصل عليها الجامعة، وتزداد تلك الرسوم كل عام عن الأخر نتيجة زيادة الرسوم الدراسية مع ارتفاع الأسعار وكذلك نتيجة لزيادة البرامج التعليمية التي تطرحها الجامعة باستمرار، ونتيجة كذلك لزيادة أعداد الطلاب الدوليين الملتحقين بالجامعة وارتفاع رسوم دراستهم بشكل ملحوظ. (٢٤٢)

ويُلاحظ في هذا السياق تعدد المصادر الفيدرالية التي تحصل منها جامعة تورنتو على موارد مالية؛ فتحصل جامعة تورنتو على تمويل مباشر من صندوق دعم البحوث الفيدرالية **Federal Research Support Fund** والذي يقدم تمويله لكافة الجامعات الكندية من أجل القيام ببحوث وطنية تفيد المجتمع الكندي وتعمل على تقدم اقتصاده وتنميته بشكل فعال. (٢٤٣)

ومن أمثلة التمويل الفيدرالي الذي تقدمه الحكومة الفيدرالية لجامعة تورنتو: تمويل الطلاب الدوليين، وتمويل الطلاب ذوي الإعاقة، وتمويل التدريبات العملية الميدانية للطلاب، وتمويل تدريبات التجارب المعملية، وتمويل منح خريجي الجامعة، والتمويل على أساس الأداء وتحسينه، والتمويل وفق عدد الطلاب المسجلين، وتمويل العمليات التشغيلية التي تقوم بها الجامعة. (٢٤٤)

وفي سبيل دعم استثمارات الجامعة فقد أنشات جامعة تورنتو صندوق الجامعة **University Fund**، وهو بمثابة صندوق مالي لحفظ جزء من ميزانية الجامعة والاستثمار في تلك الأموال في مشاريع تشغيلية داخل الجامعة وخارجها ويعود ريعها على خدمة الجامعة كأحد أهم مصادر تمويلها،(٢٤٥) وقد حصل رواد الأعمال في جامعة تورنتو على أكثر من ١,٥ مليار دولار من الاستثمارات وأنشأوا أكثر من ٥٠٠ شركة ناشئة على مدار العقد الماضي، وتُعتبر جامعة تورنتو هي إحدى الجامعات الرائدة في أمريكا الشمالية لإنشاء شركات جديدة قائمة على الملكية الفكرية المؤسسية، وتُصنف جامعة تورنتو في هذا السياق ضمن أفضل المؤسسات في العالم لبرامجنا لدعم ريادة الأعمال والشركات الناشئة. (٢٤٦)

يُلاحظ من خلال ذلك أن جامعة تورنتو تحاول أن تبحث بشتى الطرق على مصادر تمويل داخلية يضمن لها استمرارية تدفق الأموال مع عدم كفاية التمويل الفيدرالي لها، لذا فقد توجهت الدولة لإنشاء صندوق جامعي بمثابة صندوق استثماري لها يضمن لها الدخول في العديد من المشروعات الاستثمارية من خلال العديد من الشراكات التي تعقدها مع العديد من الجهات والمؤسسات الاقتصادية في الدولة وخارجها، وترتكز في ذلك على توفير موارد مالية من أجل توفير مصادر تمويل للمشروعات البحثية التي تقوم بها الجامعة.

وفي هذا السياق يُلاحظ أن جامعة تورنتو تسعى لتوفير العديد من مصادر التمويل وخاصة لدعم البحوث العلمية فيها والتي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون، ويوضح الشكال التالي أهم تلك المصادر: (٢٤٧)

شكل (٩)

مصادر تمويل البحث العلمي بجامعة تورنتو

يُلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك توازنًا واضحًا بين الجهات التي تستفيد منها جامعة تورنتو في الإنفاق على البحث العلمي، وتتنوع تلك الجهات ما بين جهات حكومية وأخرى غير حكومية، وما بين مؤسسات مانحة وأخرى مستفيدة، حيث يُلاحظ أن الجهات الرسمية المتمثلة في الحكومة الفيدرالية وحكومة مقاطعة أونتاريو تساهم بما يقارب خمسة مصادر لتمويل البحث العلمي، وتلك النسبة كبيرة في إطار مساهمة الدولة الكندية للبحث العلمي في الدولة، كما يُلاحظ أن الوكالات الوطنية المتخصصة تساهم هي الأخرى بنسبة

واضحة في سبيل دعم البحث العلمي بالجامعة ليصبح ما تحصل عليه جامعة تورنتو من المؤسسات الحكومية أكثر من النصف، ويُلاحظ أن جامعة تورنتو تحصل على تمويل بحثي من مؤسسات دولية من خلال وزارة الشؤون الخارجية التي تقدم منحًا بحثية لطلاب وباحثي جامعة تورنتو والذي يمثل تمويلًا لها، كما أنها تحصل على تمويل من خلال القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية والإنتاجية.

وتحصل جامعة تورنتو على تمويل لبحوثها من خلال برنامج الكراسي البحثية الكندية **The Canada Research Chairs program**، والذي يُقدم لجامعة تورنتو تمويلًا ماليًا للبحوث التي تعقدها من خلال الكراسي البحثية التي يُنشئها أعضاء هيئة التدريس بجامعة تورنتو. (٢٤٨)

ويقوم صندوق كندا للتميز البحثي الأول **Canada First Research Excellence Fund (CFREF)** التابع للحكومة الفيدرالية بتمويل بحوث أعضاء هيئة التدريس والباحثين في جامعة تورنتو وخاصة في مجال الطب؛ كإحدى مصادر تمويل جامعة تورنتو وبحوثها العملية من أجل الوصول للتميز البحثي، كما يقوم معهد الذكاء الاصطناعي **Artificial Intelligence Institute** - باعتباره أحد المؤسسات غير الربحية بكندا – بتمويل بحوث أعضاء هيئة التدريس بجامعة تورنتو في العديد من المجالات والتي من أهمها الصحة والتعليم والتصنيع فيما يرتبط بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، كما يقوم صندوق جوائز كونوت **Connaught Fund Awards** بتمويل بحوث أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حد سواء من خلال دعم الباحثين في بداية حياتهم العلمية للإسراع في إنجاز بحوثهم، أو دعم البحوث متعددة التخصصات بين العديد من الجهات، أو دعم البحوث التي تهتم بالقضايا الدولية. (٢٤٩)

يُلاحظ مما سبق أن جامعة تورنتو تعقد العديد من الشراكات البحثية مع العديد من الجامعات والمراكز البحثية على مستوى العالم من أجل الحصول على تمويل لبحوثها، ويمثل الشكل التالي نسب الشراكات والمشاريع البحثية التي تعقدها الجامعة مع الدول

الأخرى. (٢٥٠)

شكل (١٠)

نسب مشاركة الدول في الشراكات البحثية مع جامعة تورنتو

يُلاحظ من الشكل السابق أن القارة الأوروبية تمثل أكبر الشركاء مع جامعة تورنتو والتي تحصل منها الجامعة على مصادر تمويل؛ حيث إن القارة الأوروبية تتميز بوجود المؤسسات والمراكز والجامعات المتميزة على مستوى العالم، كما أن شرق أسيا يمثل النسبة الثانية الأكبر نظرًا للعلاقات القوية التي تجمع كندا بدول شرق أسيا.

يتضح مما سبق أن جامعة تورنتو تسعى لتوفير العديد من مصادر التمويل المتنوعة التي تستطيع من خلالها تحقيق مزيد من الدخل والموارد المالية للجامعة، غير أنها لا تبحث فقط على موارد مالية جديدة بل أيضا تسعى للحفاظ على مواردها المتاحة؛ حيث تقوم جامعة تورنتو بالحفاظ على مواردها من خلال دعم استدامة تلك الموارد؛ حيث اشتركت جامعة

تورنتو في عام ٢٠١٧م في قمة استدامة البيئة التي نظمتها الحكومة الكندية الفيدرالية بالشراكة مع ٥٠٠ من قادة الأعمال ورجال الأعمال والسياسة، والتي من خلالها ركزت تلك القمة على توفير الموارد المتعددة ودعم استدامة المؤسسات ودعم بيئة خضراء في كل مؤسسة من أجل تشكيل مجتمع أقل عرضه للتلوث، وكونت جامعة تورنتو من خلال تلك القمة مجموعة من الشراكات البحثية مع العديد من الجهات والمؤسسات المستدامة أو التي تدعم الاستدامة، والتي وفرت من خلالها مجموعة من مصادر التمويل. (٢٥١)

٣-القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي لجامعة تورنتو:

تُعتبر جامعة تورنتو إحدى أهم الجامعات الكندية، وعليه فإن السياق المجتمعي لكندا عامة يؤثر عليها بشكل كبير وواضح، وعلى هذا فإن ثمة مجموعة من القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد جامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي، والتي يمكن تناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أ. المساحة الكبيرة وتشعب العلاقات الدولية:

تقع دولة كندا في شمال قارة أمريكا الشمالية، وتعتبر أكبر ثاني دولة في العالم من حيث المساحة، وتمتد بحدود برية مع الولايات المتحدة الأمريكية من جهة الجنوب، وهي دولة بحرية؛ حيث يحدها المحيط الأطلنطي من الشرق والمحيط الهادي من الغرب والمحيط القطبي الشمالي من الشمال،(٢٥٢) وتنقسم كندا إلى أربع مقاطعات رئيسة، تشمل: كوبيك، وأونتاريو، ونوفا سكوشا، ونيو برونزويك.(٢٥٣)

ولكندا العديد من العلاقات الدولية بحكم مشاركتها في الأمم المتحدة وحلف الناتو العسكري، وكذلك باعتبارها أحد الدول التابعة للتاج البريطاني، بالإضافة إلى انضمامها للعديد من المنظمات الاقتصادية العالمية. (٢٥٤)

يُلاحظ مما سبق أن عامل المساحة الكبيرة وتشعب العلاقات الدولية في كندا قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي، وخاصة في بُعدي التميز الأكاديمي ووفرة الموارد، ففيما يخص بُعد التميز الأكاديمي

فتعزز جامعة تورنتو التعاون الدولي في المجالات العلمية التي من سبيلها تعزيز البحث العلمي وطرق التدريس وأساليبها المختلفة من خلال مجموعة من الأنشطة الدولية، وذلك في إطار العلاقات الدولية الكبيرة التي تتمتع بها كندا مع معظم دول العالم في سياق المنظمات الدولية والإقليمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشترك فيها كندا، كما تدعم جامعة تورنتو الحراك الطلابي الدولي، ويُلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية أكبر الدول التي يأتي منها طلاب دوليون لجامعة تورنتو، وجاء ذلك في إطار العلاقات التاريخية التي تجمع كندا بالولايات المتحدة الأمريكية واشتراكهما في كثير من التكتلات والأحلاف، مثل حلف الناتو العسكري، وتكتل النافتا الاقتصادي، ومنتدى التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة التجارة الحرة.

أما فيما يخص بُعد وفرة الموارد؛ فتسعى جامعة تورنتو للحصول على مصادر تمويل عديدة من خلال الشراكات التي تعقدها مع العديد من الجهات والمؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، وذلك في إطار علاقات كندا العديدة مع العديد من الدول والمؤسسات العالمية والمنظمات الدولية، وكذلك في إطار قوة الدولة الاقتصادية الكبيرة التي تساعدها في إنفاق مؤسساتها الكثير من الجهد والمال لعقد شراكات كثيرة من أجل الاستفادة منها، كما تحصل جامعة تورنتو على تمويل بحثي من مؤسسات دولية من خلال وزارة الشؤون الخارجية التي تقدم منحًا بحثية لطلاب وباحثي جامعة تورنتو والذي يمثل تمويلًا لها، وذلك في إطار الشراكة التي تقوم بها جامعة تورنتو مع الجهات الدولية المختلفة في سياق علاقات كندا القوية بجيرانها ودول العالم المختلفة.

ب. التنوع اللغوي والعرقي للسكان:

على الرغم من مساحة كندا الجغرافية إلا أنها قليلة الكثافة السكانية؛ بسبب المساحات الشاسعة من الأراضي الجليدية القطبية، وفي هذا يبلغ عدد سكان كندا ما يقارب ٣٤ مليون نسمة، وتُعتبر مدينة تورنتو أكبر المدن الكندية من حيث عدد السكان بما يقارب ١٣ مليون نسمة، [٢٥٥] ويختلف سكان كندا في استخدام اللغة؛ حيث تُستخدم اللغة الإنجليزية أو

الفرنسية في مقاطعة كوبيك ذات الطبيعة الخاصة؛ إذ تحتوي على عدد كبير من السكان ذوي الأصول الفرنسية، وتُستخدم اللغة الفرنسية بكثافة في نظام التعليم والمعاملات اليومية والمؤسسات الحكومية. (٢٥٦)

وتُعتبر كندا من الدول التي تتشكل من العديد من العرقيات، ويرجع ذلك لعوامل تاريخية؛ حيث إن كندا تُعتبر من الأراضي الجديدة التي اكتشفها الأوروبيون واستعمرها الإنجليز والفرنسيون على حد سواء، بالإضافة إلى الأفارقة والعديد من الجنسيات الأوروبية الأخرى، الأمر الذي جعل منها بلد العرقيات المتعددة، كما أنه مع سبعينيات القرن الماضي أصدرت الدولة قانون الجنسية الذي أعطى المهاجرين واللاجئين بالدولة الحق في الحصول على الجنسية؛ مما شجع الكثير على الهجرة إلى كندا، وخاصة أصحاب القدرات العلمية المُبدعة فيما سُمي بهجرة العقول، وكانت معظم تلك الهجرات بشكل ملحوظ من دول شرق وجنوب شرق أسيا. (٢٥٧)

في ضوء ما سبق، يُلاحظ أن عامل التنوع اللغوي والعرقي للسكان في كندا قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي، وخاصة في بُعدي التميز الأكاديمي ووفرة الموارد؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي؛ فتركز جامعة تورنتو على جذب الطلاب أصحاب العقول المتميزة، وذلك في إطار سياسة كندا في الآونة الاخيرة نحو استقطاب العقول من الدول النامية والمتقدمة في إطار مفهوم هجرة العقول، والتي تحاول كندا توظيفهم لتحقيق أقصى استفادة منهم في تطوير نظام تعليمها ومن ثم جامعاتها والتي من أهمها جامعة تورنتو، كما تسعى جامعة تورنتو إلى الحفاظ على التنوع العرقي داخل الجامعة؛ ما يُعطي صفة التعددية الثقافية للجامعة؛ وذلك في إطار تاريخ كندا الذي يؤكد أنها دولة متعددة العرقيات من أوربا وأفريقيا وشرق أسيا، بالإضافة إلى السكان الأصليين في كندا، وغيرهم من اللاجئين والمهاجرين للدولة، ويوجد الكثير من الطلاب الدوليين في جامعة تورنتو من دول شرق وجنوب شرق أسيا، وذلك في إطار موجات الهجرة الكبيرة التي تعرضت لها كندا خلال العقود القليلة الماضية من تلك

المناطق، والتي يوجد منهم كثير من العقول المتميزة الذين تم استقطابهم للالتحاق بجامعة تورنتو.

أما فيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فيمثل المصدر الرئيس لموارد جامعة تورنتو في رسوم الطلاب وذلك في إطار ارتفاع نسبة الطلاب الدوليين بها بسبب الهجرات الكبيرة التي تتعرض لها كندا في الفترة الأخيرة، الأمر الذي أدى لالتحاق عدد كبير من أولئك المهاجرين بالجامعات الكندية والتي على رأسها جامعة تورنتو.

ج. رفاهية المجتمع:

يعتبر المجتمع الكندي مجتمع الرفاهية في كافة جوانبه؛ حيث يضمن الدستور الكندي الحريات العامة في الدولة والتي من أهمها: حرية الدين، والفكر، والمعتقد، والرأي، والتعبير، بما فيها حرية الصحافة ووسائل الاتصال الأخرى، وحرية التجمع السلمي، وحرية تكوين الجمعيات. (٢٥٨) وفي هذا تهتم كندا بشكل كبير بالصحة العامة في الدولة من خلال الحكومة الفيدرالية، وحكومات المقاطعات، كما أن كافة مؤسسات الدولة تقدم خدماتها الصحية للعاملين بها من أجل ضمان مستوى متقدم من الأداء لديهم. (٢٥٩)

كما تهتم كندا بالتعليم؛ حيث إنه الوسيلة الرئيسة لتحقيق المساواة في المجتمع ودعم الهوية الثقافية وتأصيل التعددية الثقافية والوحدة للمجتمع الكندي، وتعمل كندا في هذا السياق على تحقيق تعليم تنافسي عالمي يدعم التنافسية والإبداع والابتكار،(٢٦٠) وتدعم الحكومة الفيدرالية تمويل المدارس والجامعات بشكل جزئي؛ باعتبار أن تلك المؤسسات مؤسسات مستقلة إلى حد ما، وذلك في إطار توجه الدولة نحو دعم مؤسساتها المختلفة بالتمويل الحكومي. (٢٦١)

وفي ظل اهتمام كندا بالنواحي الاجتماعية من خلال الاهتمام بالتعليم والصحة والتماسك المجتمعي، فإنها تدعم الاستدامة بشكل ملحوظ في كافة أنشطتها المجتمعية خاصة الاقتصادية والتعليمية، من خلال الحفاظ على البيئة ودعم نموها ووفرتها وتقليل تلويثها بكافة الأشكال من خلال البحث عن موارد بديلة من الطبيعة.(٢٦٢)

يتضح من خلال ما سبق أن المجتمع الكندي يعيش حالة من الرفاهية والاستقرار والتميز والاهتمام الحكومي الكبير من قبل الحكومة الفيدرالية وحكومات المقاطعات، وقد جاء ذلك في إطار تاريخ كندا الذي عانى كثيرًا من التبعية والصراعات، ما جعل شعبه يؤمن بأن بناء المجتمع هو الأساس للحفاظ على وحدة أراضيه وتقدم بلاده.

كما يُلاحظ أن عامل رفاهية المجتمع في كندا قد أثر بشكل واضح على كافة الأبعاد المرتبطة بجامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي فتسعى جامعة تورنتو إلى الوصول إلى مكانة قيادية محليًا وعالميًا في مجال البحث والابتكار من خلال دعم ريادة الأعمال وتسويق الأفكار العلمية إقليميًا وعالميًا، وجاء ذلك في إطار توجه الدولة في نظامها التعليمي للاعتماد على التعليم التنافسي العالمي، والذي يخلق جوًا من التسابق بينها وبين الدول الأخرى في سبيل تحقيق التميز في كافة مجالات التعليم، كما تُثري جامعة تورنتو تجربة الطلاب في عملية التدريس من خلال التعاون معهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية؛ ما يؤدي لتحقيق التميز التدريسي، وذلك في إطار النظام التعليمي المتميز لجامعة تورنتو والذي يدعم التعاون والمشاركة داخل الحجرات الدراسية ويرتكز على مجتمعات التعليم المهنية المتنوعة.

أما فيما يرتبط ببُعد الحوكمة والاستقلالية فترتكز أهم المبادئ التي تعتمد عليها الاستقلالية والحوكمة في جامعة تورنتو على احترام النزاهة الفكرية وحرية البحث والتفكير العلمي، وذلك في إطار ما ينص عليه الدستور الكندي من الاعتراف بالحريات المختلفة للمواطن الكندي في سياق ديمقراطي، كما ترتكز أهم المبادئ التي تعتمد عليها الاستقلالية والحوكمة في جامعة تورنتو على تعزيز العدالة والمساواة والانصاف داخل الجامعة، ودعم التنوع فيها، وذلك في إطار العدالة التي يتمتع بها المجتمع الكندي في سياق مجتمع متعدد الثقافات والأعراق، وتقوم حكومة مقاطعة أونتاريو بتعيين عدد من الأفراد في مجلس إدارة الجامعة في إطار مسؤوليتها عن مؤسسات التعليم بالمقاطعة والتي من ضمنها جامعة تورنتو.

وفيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فتقوم جامعة تورنتو بالحفاظ على مواردها من خلال دعم استدامة تلك الموارد من خلال المشاركة في العديد من الشراكات التي تدعم توفير بيئة جامعية صديقة للبيئة، ويأتي ذلك في إطار توجه الدولة نحو تبني القضايا البيئية وتحقيق استدامتها.

د. حداثة التاريخ:

يُعتبر تاريخ كندا حديثًا نسبيًا بالنسبة لدول العالم؛ حيث إن كندا اكتشفها الفرنسيون في نهاية القرن الخامس عشر الميلادي واستوطنوا جنوبها في المنطقة التي توجد بها مقاطعة كوبيك الآن، وقضوا هنالك على الهنود الحمر، وسعت فرنسا للسيطرة على الأراضي الشمالية لكندا تجاريًا وزاحمتها في ذلك انجلترا حتى حدثت بينهم حروب عدة انتهت بانتصار انجلترا، وتمركز العديد من السكان الفرنسيين في مقاطعة كوبيك، وما إن قامت الثورة الأمريكية على انجلترا قامت المستعمرات الكندية هي الأخرى بالانفصال عن انجلترا وأعلنت اتحادها الكندي على غرار الاتحاد الأمريكي في عام ١٧٧٣م مع التبعية الأسمية للتاج الملكي البريطاني، وسرعان ما حدث صراع كبير بين فرنسا وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية في كندا وانتهى في منتصف القرن التاسع عشر باستقلال كندا، غير أن أيديولوجية كندا ظلت متأثرة بشكل كبير بفكرة النفعية البرجماتية السائدة في المجتمع الأمريكي والإنجليزي. (٢٦٣)

وهكذا يبدو أن عامل حداثة التاريخ في كندا قد أثر بشكل واضح على كافة الأبعاد المرتبطة بجامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي فتؤكد جامعة تورنتو في تحقيق التميز البحثي على البحوث العلمية والمساهمات المهنية ذات الصلة بالواقع التطبيقي، وذلك في إطار فلسفة الواقعية التي تعيشها كندا متأثرة بالفلسفة البرجماتية الأمريكية، كما توجه جامعة تورنتو الباحثين بالجامعة نحو البحث في التخصصات والمجالات البحثية الحديثة من أجل تحقيق التميز الأكاديمي، وذلك في إطار تاريخ كندا الذي يتميز بالحداثة والتميز بين دولة قارات العالم الجديد.

أما فيما يرتبط ببُعد الحوكمة والاستقلالية فترتكز أهم المبادئ التي تعتمد عليها الاستقلالية والحوكمة في جامعة تورنتو على دعم المساءلة والمُحاسبية المالية، وذلك في إطار النفعية التي يتمتع بها المجتمع الكندي، والذي يسعى لضمان الشفافية وقيام كافة مؤسساته بعملها على أكمل وجه.

وفيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فتمثل التبرعات نسبة ضئيلة جدًا كمصدر من مصادر موارد جامعة تورنتو، وذلك في إطار دولة المؤسسات في كندا، والتي تعيش في جو من التنافسية الشديدة الذي لا يسمح بالتعاون أو التبرع من جهة لأخرى، بل يطغى على العلاقات بين المؤسسات صفة التضارب والتصارع والتنافس، كما تأتي استثمارات جامعة تورنتو ومبيعاتها في المركز الثالث باعتبار أن جامعة تورنتو جامعة بحثية استثمارية نفعية من الدرجة الأولى، وذلك في إطار الفلسفة البرجماتية النفعية التي تتميز بها دول قارات العالم الجديد وخاصة في الولايات المتحدة الامريكية وجارتها كندا لتي تأثرت كثيرًا بها، كما تقوم الجهات الرسمية في جامعة تورنتو والمتمثلة في الحكومة الفيدرالية وحكومة مقاطعة أونتاريو بالمساهمة في تمويل البحث العلمي بالجامعة في إطار التزام النظام الفيدرالي بدعم المؤسسات المختلفة، وفي إطار النفعية التي ستعود على الحكومة من هذا الدعم؛ حيث إن هذا الدعم سيتم توجيهه لخدمة المجتمع في نهاية الأمر.

ه. فيدرالية الحكم:

بعد استقلال كندا قامت الدولة بوضع دستورها في عام ١٨٦٧م، ووفق هذا الدستور وضعت الدولة أسس الحكم فيها وتوزيع السلطات والتقسيم الإداري للدولة؛ حيث إنه وفق الدستور الكندي توجد ثلاثة مستويات للإدارة، وتشمل الإدارة الاتحادية وتمثلها حكومة الاتحاد، وإدارة المقاطعات وتمثلها حكومة المقاطعات، والإدارة المحلية وتمثلها حكومة البلديات، ويُناط بالحكومة الفيدرالية المسؤولية عن الشؤون الوطنية في الدفاع، والسياسة الخارجية، والتجارة والاتصالات بين المقاطعات، وإصدار العملة والملاحة والقانون الجنائي والمواطنة، بينما تتولى المقاطعات المسؤولية عن التعليم والصحة والموارد

الطبيعية والملكية والحقوق المدنية والطرق السريعة، وتسير البلديات في فلك سياسات المقاطعات ودستورها. (٢٦٤)

ويتولى البرلمان الكندي السلطة التشريعية وفق دستور الدولة، ويتكون البرلمان من مجلسي العموم والشيوخ، ويتولى البرلمان سلطة إصدار القوانين والقرارات، وتعمل السلطة التنفيذية على تنفيذ ما يُقره البرلمان بكافة الأشكال.(٢٦٥)

يُلاحظ مما سبق أن عامل فيدرالية الحكم وتشعب العلاقات الدولية في كندا قد أثر بشكل واضح على كافة الأبعاد المرتبطة بجامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي فتعمل جامعة تورنتو على إنشاء مراكز لتحسين الأداء التدريسي والتي من أهمها مركز التدريس والابتكار، وذلك في إطار توجه الدولة السياسي والذي يسير وفق النظام الفيدرالي الذي يختص كل مستوى فيه بعمل محدد ومهام محددة.

أما فيما يرتبط ببُعد الحوكمة والاستقلالية فتتدخل حكومة مقاطعة أونتاريو الكندية في بعض الأمور المتعلقة بأداء جامعة تورنتو وذلك في إطار ما ينص عليه الدستور الكندي من إشراف المقاطعة على المؤسسات التعليمية المختلفة بالمقاطعة، كما ترتكز أهم المبادئ التي تعتمد عليها الاستقلالية والحوكمة في جامعة تورنتو على وجود نظام حوكمة مناسب يُراعي نظام إدارة الجامعة، وذلك في إطار النظام الفيدرالي الذي تتمتع به كندا والذي يؤمن بالاستقلالية للمؤسسات الأدنى في إدارة شؤونها الخاصة.

وفيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فيُمثل التمويل الحكومي المصدر الثاني من مصادر التمويل سواء من المنح الموجهه لإدارة الجامعة أو لأغراض محددة كالمنح الموجهه للطلاب الدوليين أو المعاقين، وذلك في إطار النظام الفيدرالي للدولة، والذي يُحتم على الحكومة الفيدرالية وحكومة المقاطعات توفير كافة الموارد المالية لمؤسسات الدولة كافة، ويأتي ذلك وفق ما ينص عليه دستور الدولة عن مسؤولية حكومة المقاطعة عن كافة المؤسسات التعليمية في إطار الحدود الجغرافية للمقاطعة.

و. الازدهار الاقتصادي:

لكندا اقتصاد قوي له تاريخ طويل من الجهد والعطاء للشعب الكندي؛ حيث بدأ الازدهار الاقتصادي لكندا بعد الحرب العالمية الثانية؛ حيث انتعشت الصناعات بكافة أشكالها وارتفع الإنتاج القومي، وزاد الدخل القومي، وانضمت كندا للعديد من المنظمات الاقتصادية المهمة، وخاصة مع الولايات المتحدة الأمريكية، والتي من أهمها منظمة التجارة الحرة ومنظمة دول أمريكا الشمالية (النافتا)، والتي أدت لازدهار قوتها الاقتصادية بشكل ملحوظ لتصبح كندا بذلك من الدول الصناعية الثماني في العالم المعاصر. (٢٦٦)

وتعيش كندا في جو من التنافس الاقتصادي المستمر؛ حيث إنها إحدى دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتعمل للحفاظ على مستواها الاقتصادي في إطار متابعتها لمؤشرات التنمية الاقتصادية بين الدول في العالم، وتعتمد بشكل كبير على التصنيع والزراعة، ولديها اكتفاء ذاتي واضح من الإنتاج الزراعي والصناعي، وتمتلك شبكة تجارية عالمية كبرى من التجارة الدولية. (٢٦٧)

يُلاحظ مما سبق أن لكندا اقتصادًا قويًا في ظل علاقات دولية كبيرة تركز على الجانب الاقتصادي، وفي إطار القوة الاقتصادية التي تتمتع بها الدولة فإن المجتمع الكندي يعيش في حالة من الرفاهية الكبيرة والتي يتضح معها أن كندا من الدول المتكاملة في كافة جوانب الحياة.

كما يُلاحظ أن عامل الازدهار الاقتصادي في كندا قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة تورنتو كجامعة ذات مستوى عالمي، وخاصة في بُعدي التميز الاكاديمي ووفرة الموارد، وفيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي فتوفر جامعة تورنتو أفضل المرافق والمكتبات والوسائل التعليمية التي من شأنها تحسين الأداء التدريسي بالجامعة، وذلك في إطار التقدم والنمو الاقتصادي الذي تتمتع به كندا والذي يسمح لها بتوفير موارد مالية لازمة لتحقيق ذلك، كما توجه جامعة تورنتو الباحثين بالجامعة لعقد بحوث تعاونية مع مؤسسات العمل والإنتاج والصناعة من أجل تحقيق التميز البحثي، وذلك في إطار

اقتصاد كندا باعتبار الدولة من الدول الصناعية الكبرى التي توجه كافة مؤسساتها لخدمة الاقتصاد الكندي الذي يرتكز بشكل كبير على الصناعة، وتوفر جامعة تورنتو كافة مصادر المعرفة المحلية والعالمية من خلال مكتبات مجهزة وشبكات الإنترنت في سبيل دعم التميز الأكاديمي بها وذلك في إطار وفرة مواردها، وذلك بسبب تقدمها ونموها الاقتصادي الكبير، كما توجه جامعة تورنتو البحوث العلمية التي تقوم بها نحو خدمة المجتمع كإحدى آليات دعم التميز الأكاديمي، وذلك في إطار سعيها لتحقيق الاكتفاء الذاتي في كافة المجالات؛ حيث تسعى جامعة تورنتو إلى تحقيق التميز من خلال مؤسساتها المختلفة لتقديم الخدمات المتنوعة التي تسهم في تطوير المجتمع الكندي.

أما فيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فتحصل جامعة تورنتو على تمويل من خلال القطاع الخاص والمؤسسات الصناعية والإنتاجية لتمويل بحوثها العلمية في إطار التقدم الاقتصادي وتوجيه الدولة لدعم التعاون بين كافة المؤسسات التي من شأنها دعم وتطوير الاقتصاد القومي للدولة.

من خلال عرض الأبعاد الرئيسة التي جعلت من جامعة تورنتو جامعة ذات مستوى عالمي، يتضح أن جامعة تورنتو استطاعت بشكل كبير الوصول إلى التميز الأكاديمي في كافة المجالات الجامعية، كما أنها استطاعت توفير مزيد من الموارد التي توفر لها فرصًا كبيرة لتحسين أداءاتها المختلفة في إطار استقلالية كبيرة تتمتع بها ونظام داخلي للحوكمة متوازن ما بين الجامعة وحكومة المقاطعة، الأمر الذي يمكن القول به أن جامعة تورنتو نموذج مثالي للجامعات ذات المستوى العالمي.

ثالثًا: جامعة هلسنكي في فنلندا:

تُعتبر جامعة هلسنكي من الجامعات التي استطاعت في أن تحقق طفرة كبيرة في تميزها ووصولها إلى مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية من خلال الاهتمام الكبير في دعم العمليات الرئيسة لتحقيق التميز في مجالات العمل المختلفة من التدريس والبحث العلمي والحراك الدولي، وذلك في إطار سعيها لتحقيق تعددية لمواردها ووضع نظام

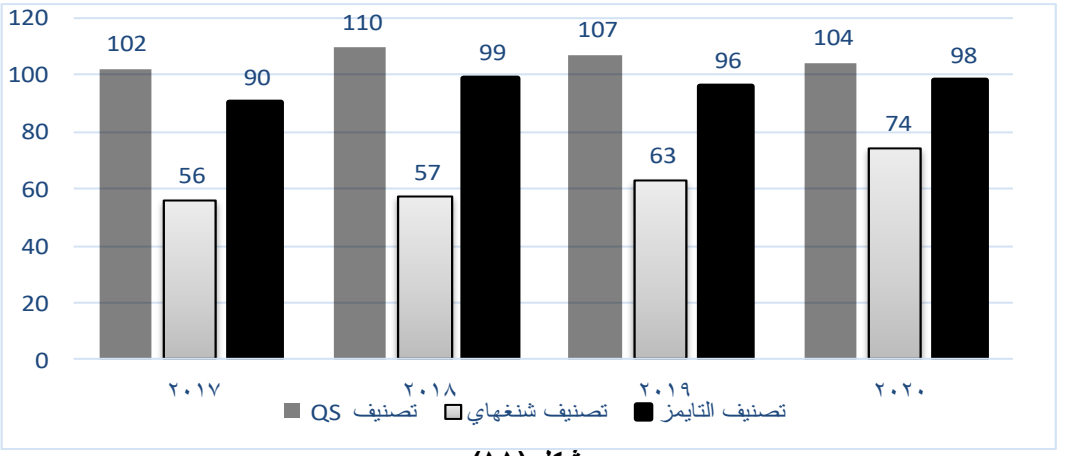
مستقل لحوكمة إدارتها، ويمكن بذلك تناول جامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي وفق المحاور الرئيسة التالية:

١- نبذة عامة عن جامعة هلسنكي:

تأسست جامعة هلسنكي باسم الأكاديمية الملكية في توركو في ٢٦ مارس ١٦٤٠م، وقد تم وضع الأكاديمية في مبنى مدرسة الكاتدرائية في توركو وكانت في البداية صغيرة ومتواضعة، ولكن بحلول النصف الأخير من القرن الثامن عشر كانت الجودة العلمية تصل إلى المعايير الدولية فيها، وفي عام ١٨٠٩م تم تغيير اسم الجامعة إلى الأكاديمية الإمبراطورية لتوركو، وفي عام ١٨١٥ تم الانتهاء من قاعة أكاديمية جديدة عبر الشارع من كاتدرائية توركو، ليتم تغيير اسم الجامعة إلى جامعة إمبريال ألكسندر في فنلندا في عام ١٨٢٨م، وعندما تم نقلها إلى هلسنكي بعد استقلال فنلندا تم تغيير اسمها باسم جامعة هلسنكي.(٢٦٨)

وتضم جامعة هلسنكي ١١ كلية، وتوفر التدريس في أربعة حُرم جامعية في هلسنكي وذلك في: مدينة هلسنكي، وكومبولا، وميلاهتي، وفيكي. (٢٦٩)

وحققت جامعة هلسنكي مراكز متقدمة من بين الجامعات الأوروبية والعالمية بشكل واضح، بالإضافة إلى أنها تحتل المركز الأول بين الجامعات الفنلندية، ويمكن إيضاح ترتيب جامعة هلسنكي في آخر أربع سنوات (٢٠١٧م / ٢٠١٨م / ٢٠١٩م/ ٢٠٢٠م) في أهم التصنيفات العالمية (شنغهاي / **QS** / التايمز) على النحو التالي: (٢٧٠)



شكل (١١)

ترتيب جامعة هلسنكي بين الجامعات العالمية في عدد من التصنيفات العالمية

يتضح من خلال الشكل السابق أن جامعة هلسنكي تحاول بشكل كبير تحسين تصنيفها الذي تراجع في السنوات الأخيرة، وهذا ما يتضح في تصنيفي التايمز و**QS**، في حين أنه من المُلاحظ أنها تراجعت بشكل واضح في تصنيف شنغهاي خلال الأربع سنوات السابقة، إلا أنها ما تزال تحقق مراتب متقدمة من بين المائة جامعة الأولى على مستوى العالم.

٣-أبعاد المستوى العالمي لجامعة هلسنكي:

تتبنى جامعة هلسنكي الأبعاد الرئيسة لكي تصبح جامعة ذات مستوى عالمي، ويمكن تناول جهود تلك الجامعة بالتفصيل حتى وصلت لتحقيق هذه الأبعاد تفصيلًا في إطار المحاور الفرعية التالية:

أ. التميز الأكاديمي:

أكدت جامعة هلسنكي في خطتها الاستراتيجية(٢٠١٧-٢٠٢٠) على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة لتحقيق التميز الأكاديمي، والتي تتمثل في: تحقيق بيئة تعليم دولية وتحقيق أعلى مستوى من البحث العلمي، والتركيز على الطالب، وتوفير أكبر قدر من الموارد.(٢٧١)

ومن أجل الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، تدعم وحدة خدمات الموارد البشرية بالجامعة التدريس والبحث العلمي من خلال تقديم الخدمات المتنوعة للقيادة والمشرفين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال معالجة القضايا المرتبطة بتطوير العمل الإداري والإشرافي والأكاديمي، واكتساب المواهب ودعم الابتكار، وتنمية المهارات والمسارات الوظيفية، وتطوير تنظيم الجامعة والثقافة التشغيلية للجامعة، ودعم الرفاهية المهنية للموظفين، وإدارة عمليات الموارد البشرية المختلفة والتخطيط التربوي للجامعة، والتوجيه الطلابي والمهني، ودعم التكنولوجيا التعليمية، وخدمات القبول، وتوفير خدمات التنقل للطلاب والموظفين، وتوفير خدمات الإرشاد النفسي، والإدارة الأكاديمية، ودعم تعليم اللغة السويدية، وإعداد وتنسيق اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم الجامعي. (٢٧٢)

ويعتمد تحقيق التميز التدريسي في جامعة هلسنكي على التميز في البحث العلمي، ويرتكز هذا على أن المبدأ الأساسي أن كل معلم يقوم بالبحث وأن كل باحث يقوم بالتدريس، ويُعد التدريس في جامعة هلسنكي من المعايير الأوروبية العالية التي تتبناها الجامعة، ويقدم مركز جامعة هلسنكي للتعليم المستمر برامج تعليم احترافية في مختلف المجالات الممثلة في الجامعة لدعم التميز التدريسي.(٢٧٣)

وتعتمد جامعة هلسنكي على التدريس باللغتين الرسميتين الرئيسيتين في فنلندا وهما الفنلندية والسويدية، وتُعتبر بذلك جامعة هلسنكي هي الجامعة الوحيدة ثنائية اللغة في فنلندا، ويعمل طلاب الجامعة والموظفون معًا على إنشاء مجتمع متعدد اللغات.(٢٧٤)

ويتضح من خلال ذلك أن جامعة هلسنكي تدعم التميز التدريسي من خلال ربطه بالبحث العلمي، وتوفير البرامج المتقدمة لدعم المهارات المختلفة المرتبطة بالتدريس لأعضاء هيئة التدريس من خلال وحدة خدمات الموارد البشرية بالجامعة، وتدعم التميز التدريسي كذلك بمراعاة التنوع في عملية التدريس بين اللغة الفنلندية واللغة السويدية، وذلك من أجل تحقيق المساواة في حصول الجميع على فرص تعلم متنوعة.

وفيما يخص سعي جامعة هلسنكي لتحقيق التميز البحثي، تقوم الجامعة بالعديد من البحوث العلمية وفق معايير وطنية وعالمية، وتوجه الجامعة بحوثها في سبيل تطوير علاجات مختلفة، وتحسين عمليتي التدريس والتعليم، وتعزيز التعلم مدى الحياة، في إطار بحث متعدد التخصصات يسعى لحل المشكلات التي تؤثر على المجتمع مثل تحديات تغير المناخ، وعلى هذا تركز الخطة الاستراتيجية لجامعة هلسنكي في الوقت الراهن على أربعة محاور بحثية تشمل: العالم الرقمي، والشيخوخة والصحة، والعولمة، والتنمية المستدامة.(٢٧٥)

وتُعتبر جامعة هلسنكي موطنًا لأنشطة البحث التي لها تأثير في كل من فنلندا وخارجها؛ حيث يساعد البحث في جامعة فنلندا في حل العديد من المشكلات، ويحسن نوعية الحياة في المجتمع الفنلندي، وينتج المعرفة لدعم صنع القرار ويولد ابتكارات جديدة، ويتم تحديد تأثير البحث العلمي الذي تقوم به جامعة هلسنكي على مدى فترة طويلة من الزمن، من خلال التعاون بين مختلف الأطراف، وتستند الرؤى والتطبيقات الجديدة إلى أبحاث سابقة عالية الجودة.(٢٧٦)

وفي هذا السياق تهدف جامعة هلسنكي إلى إنتاج أبحاث ذات معايير دولية عالية في جميع المجالات، ويوفر البحث العلمي لعلماء الجامعة خبرة قوية للمشاركة في تنمية المجتمع وقطاع الأعمال في مختلف مشاريع التعاون الوطنية والإقليمية، وتُعتبر جامعة هلسنكي عضوًا في أكثر من نصف مراكز التميز البحثي الوطنية وبلدان الشمال الأوروبي.(٢٧٧)

كما أن جامعة هلسنكي هي الجامعة الفنلندية الوحيدة التي أصبحت عضوًا في رابطة جامعات الأبحاث الأوروبية **LERU**، وهي جمعية تضم ٢٣ جامعة أوروبية رائدة تعمل على تعزيز شروط وفرص البحث الأساسي في أوروبا، وخلال عام ٢٠١٩م اتخذت جامعة هلسنكي قرارًا استراتيجيًا مهمًا من خلال الانضمام إلى تحالف **UNA Europa**، الذي يضم أقدم الجامعات في أوروبا(٢٧٨)، كما تشارك جامعة هلسنكي في عدد ١٤ مركزًا

للتميز والبحث العلمي في فنلندا من أصل ١٩ مركزًا، كما أن عددًا كبيرًا من أعضاء هيئة التدريس فيها منتدبون في تلك المراكز، وبناءً على ذلك أصبحت جامعة هلسنكي من أكثر الجامعات الفنلندية ثراءً في البحوث العلمية وأكثر الجامعات حصولًا على الاستشهادات العلمية لبحوث أعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يؤكد على تميزها البحثي. (٢٧٩)

وفي إطار تميزها البحثي، وفي عام ٢٠١٩م أنتج باحثو جامعة هلسنكي ١٠٧٠٠ منشورًا علميًا ما بين كتب دراسية ومراجع ومقالات علمية وبحوث أكاديمية، ويُلاحظ أن تلك المنشورات الأكاديمية التي راجعها النظراء قد تم إنتاج نصفها في إطار التعاون الدولي. (٢٨٠)

ويدل ما سبق على مدى التميز البحثي الذي تتسم به جامعة هلسنكي في إطار كثرة مراكزها البحثية وكثرة شراكاتها في مراكز التميز والبحث الفنلندية، وكذلك شراكتها في مراكز التميز والبحوث الأوروبية التي تدعم تفوقها وتميزها البحثي؛ الأمر الذي يُعطيها ميزات أكاديمية كبيرة توجهها لتكون من أكثر الجامعات إصدارًا للمنشورات العلمية المتنوعة وكذلك لتكون من اكثر الجامعات التي حصل أعضاء هيئة التدريس بها على استشهادات بحثية كبيرة، مما يدل على تميزها البحثي الكبير، ويتضح أنه في سياق التميز التدريسي والبحثي الذي حققته جامعة هلسنكي فإنها تسعى لدعم ذلك من خلال دعم الحراك الدولي للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس على حد سواء.

وفي هذا ضمت جامعة هلسنكي في عام ٢٠١٩م عدد ١٩٧٠ طالبًا دوليًا، كما قامت جامعة هلسنكي في إطار التبادل الدولي للطلاب باستقبال عدد ١٢٤٥ طالبًا دوليًا وأرسلت عدد ٥٧٥ طالبًا فنلنديًا ملحقين بجامعاتها لجامعات أخرى. (٢٨١)

وفي إطار تحقيق الحراك والتبادل الطلابي الدولي، التزمت جامعة هلسنكي بعقد العديد من الشراكات الاستراتيجية مع العديد من الجامعات والتي ركزت فيها على الجامعات الأوروبية كجامعة إدنبرة الإنجليزية وبرلين الألمانية، وبولونيا الإيطالية.(٢٨٢)

كما سعت جامعة هلسنكي إلى جانب دعم الحراك الطلابي الدولي أن تدعم حراك أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الدوليين في جامعة هلسنكي في عام ٢٠١٩م ما يقارب ٢٦٪ من نسبة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.(٢٨٣)

يتضح من خلال ما سبق أن الحراك الطلابي الدولي إحدى أهم الآليات التي تدعم بها جامعة هلسنكي تميزها البحثي والتدريسي؛ حيث تستفيد الجامعة من الخبرات المتنوعة التي تحصل عليها في إطار الحراك الدولي سواء للطلاب أو لأعضاء هيئة التدريس.

ب. الاستقلالية والحوكمة:

كانت جامعة هلسنكي أول الجامعات الفنلندية التي طالبت بالاستقلالية، وخاصة الاستقلالية المالية، وذلك في عام ١٩٩٨م من خلال مجموعة من المنشورات والاجتماعات والتوصيات التي أصدرتها الهيئات المختلفة بالجامعة، والتي بناءً عليها في عام ٢٠٠٩م أقر البرلمان الفنلندي مشروع قانون جامعي ليحل محل قانون الجامعات القديم لعام ١٩٩٧م، وكان الهدف الرئيس لهذا القانون هو توسيع استقلالية الجامعات؛ حيث تم منح الجامعات الفنلندية والتي منها جامعة هلسنكي الشخصية الاعتبارية المستقلة، والتي بناءً عليها قامت الجامعة بإعادة هيكلة أنظمة الإدارة وصنع القرار والتمويل فيها. (٢٨٤)

وبناءً على تعديل قانون الجامعات في عام ٢٠٠٩م استطاعت جامعة هلسنكي أن تحقق استقلاليتها المالية الواضحة من خلال حرية التصرف في الموارد المالية المخصصة لها من الحكومة كمورد رئيس للإنفاق فيها، وأصبح لها حرية عقد الاتفاقيات والشراكات المالية والبحثية التي تحصل من خلالها على موارد مالية، وبذلك تمتعت جامعة هلسنكي باستقلالية مالية واضحة. (٢٨٥)

ووفق قانون الجامعات الفنلندية تعتبر جامعة هلسنكي جهة فاعلة مستقلة، وهي من الكيانات القانونية المستقلة لها الحق في اتخاذ قرارات مستقلة بشأن المسائل المتعلقة بإدارتها الداخلية، وبذلك فإن جامعة هلسنكي تتمتع باستقلالية إدارية واضحة تحصل عليها في إطار قانوني. (٢٨٦)

وفي هذا شاركت جامعة هلسنكي في وضع إعلان حول الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي، وتمت الموافقة على هذا الإعلان في المنتدى العالمي للحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي ومستقبل الديمقراطية الذي عُقد في مجلس أوروبا في ٢٠-٢١ يونيو ٢٠١٩م، ونص الإعلان على أن الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي يلعبان دورًا أساسيًا في تحقيق ديمقراطية فاعلة داخل الجامعة، وأكدت جامعة هلسنكي من خلال هذا الإعلان على أنه يجب على القيادات الأكاديمية بالجامعة أن تعمل على حماية استقلالية جامعة هلسنكي، وتدفع المجتمع إلى ضمان تلك الاستقلالية، وسعت جامعة هلسنكي من خلال هذا الإعلان لتقنين وضع الجهات التي تمول الجامعة؛ بحيث لا تأخذ تلك الجهات تمويلها للجامعة كذريعة للتدخل في الشؤون الداخلية لها حتى ولو كانت تلك الجهات جهات حكومية وطنية.(٢٨٧)

وتعتبر جامعة هلسنكي أن حصولها على الاستقلالية إحدى أهم آليات دعم تصنيفها العالمي؛ حيث إن أهم معايير التصنيف الدولي والأوروبي للجامعات يرتكز على مدى حصول الجامعة على الاستقلالية في الجوانب المختلفة في النواحي الإدارية والمالية والأكاديمية، وتعمل الجامعة في إطار الاتحاد الأوروبي والمؤسسات الرئيسة للتعليم العالي في أوروبا على تحقيق الاستقلالية في إطار تنافسية كبيرة بين الجامعات الأوروبية في إطار توجه الاتحاد الأوروبي لدعم استقلالية مؤسسات التعليم العالي الجامعي. (٢٨٨)

يتضح مما سبق أن قانون الجامعات الفنلندية يُعطي جامعة هلسنكي استقلالية واضحة في كافة الجوانب المختلفة، والتي تشمل الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية، ويُلاحظ أن جامعة هلسنكي لعبت دورًا واضحًا في الحصول على تلك الاستقلالية بشكل واضح من خلال تعاونها مع الجامعات الأخرى في هذا السياق، ويتضح أن الاستقلالية التي تمتعت بها جامعة هلسنكي -وخاصة الاستقلالية الإدارية- أتاحت لها وضع نظام مستقل للحوكمة.

وجاء وضع نظام للحوكمة بجامعة هلسنكي مع ما قامت به فنلندا من إصلاحات واسعة لنظام التعليم العالي بها، وكجزء من تلك الإصلاحات تغير دور قطاع الجامعات

بشكل كبير منذ بداية عام ٢٠١٠م، وشهدت هذه الإصلاحات عدم اعتبار الجامعات الفنلندية أنها جزء من إدارة الدولة، وبناءً على ذلك بدأت الجامعات الفنلندية عامة وجامعة هلسنكي خاصة في التأكيد على إدارة الأداء بها ووضع نظام مستقل لحوكمتها، والتي كانت أداة بارزة لخلق حالة الاستقلال الذاتي للجامعات في فنلندا، والتي بناءً عليها تغيرت ترتيبات الحوكمة بالجامعات الفنلندية والتي منها جامعة هلسنكي، وشملت هذه الترتيبات إعطاء استقلالية إدارية داخلية في إدارة الجامعة لذاتها واتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيمها، وإدارة الموارد فيها، وملكية وإدارة مبانيها.(٢٨٩)

وتم تحديد هيكل الحوكمة في جامعة هلسنكي في النظام الأساسي لجامعة هلسنكي المعتمد من قبل مجلس الجامعة في ٢٠٠٩م، وتتبع جامعة هلسنكي مبدأً فيدراليًا يقضي بتجميع وحدات حاكمة منفصلة حول منظمة إدارية أساسية والتي تمثل الجامعة؛ بحيث إن هيكل الكلية هو وحدة إدارية مستقلة مسؤولة عن الأداء الأكاديمي بها بما في ذلك منح الدرجات العلمية وغيرها من الشؤون الإدارية المختلفة، ويمكن تحديد نظام الحوكمة في جامعة هلسنكي وفق الشكل التالي:(٢٩٠)

<table>
<tr><td rowspan="8">الإدارة المركزية للجامعة</td><td colspan="2">مجلس الكليات الجامعة</td><td rowspan="3">مستشار الجامعة</td></tr>
<tr><td colspan="2">مجلس الجامعة</td></tr>
<tr><td colspan="2">رئيس الجامعة</td></tr>
<tr><td rowspan="5">المعاهد المستقلة</td><td rowspan="5">الكليات الجامعية</td><td>الحرم الجامعي بمدينة هلسنكي</td></tr>
<tr><td>الحرم الجامعي بمدينة بمدينة كومبولا</td></tr>
<tr><td>الحرم الجامعي بمدينة ميلاهتي</td></tr>
<tr><td>الحرم الجامعي بمدينة فيكي</td></tr>
<tr><td>مواقع جامعية خارج هلسنكي</td></tr>
</table>

شكل (١٢)

نظام الحوكمة بجامعة هلسنكي

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك إدارة مركزية للجامعة من خلال رئيس الجامعة ومجلس الجامعة، وتتولى الشؤون العامة لإدارة الجامعة من خلال رئيسها، وتتمتع الكليات باستقلالية واضحة -في إطار مركزية الجامعة- بإدارة شؤونها الداخلية.

وبذلك يُلاحظ أن الهيكل الإداري لجامعة هلسنكي يحتوي على مستويين: الإدارة المركزية بالجامعة وإدارة كل كلية بشكل مستقل، وتتألف الإدارة المركزية لجامعة هلسنكي من مكتب رئيس الجامعة والخدمات الجامعية، وتنقسم الإدارة المركزية إلى الأقسام التالية: الموارد البشرية والشؤون القانونية، وشؤون التعليم، والتخطيط الاستراتيجي، وضمان الجودة، والشؤون المالية، وشؤون البحوث، والاتصالات والعلاقات المجتمعية، والشؤون الإدارية، ويشرف مكتب رئيس الجامعة على الأقسام الإدارية وأنشطتها الاستراتيجية، وإعداد قرارات مجلس الإدارة ورئيس الجامعة بالإضافة إلى تنفيذها.(٢٩١)

ويدير جامعة هلسنكي رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات، ورؤساء ومديرو الوحدات، ويدير رئيس الجامعة عمليات الجامعة وهو مسؤول عن الإنجاز الفعال لمهام الجامعة، ويدعم نواب الجامعة ويساعدون رئيسها في إدارة الجامعة، كما أن مدير الجامعة مسؤول عن تعزيز العلوم والمنح الدراسية والعلاقات المجتمعية بالجامعة، فضلًا عن الإشراف على اهتمامات الجامعة وأنشطتها. (٢٩٢)

يتضح مما سبق أن جامعة هلسنكي تتمتع بنظام مستقل للحوكمة ليس فيه سيطرة من الدولة على أدائها الإداري خاصة، وجاء نظام الحوكمة ذلك في إطار الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعة.

ج. وفرة الموارد:

سعت جامعة هلسنكي إلى وفرة مواردها من خلال مجموعة من الأهداف التي وضعتها في خطتها الاستراتيجية(٢٠١٧/٢٠٢٠) والتي تدعم توفير مصادر تمويل جديدة لها، وتمثلت تلك الأهداف في:(٢٩٣)

١) الاستجابة للتغيرات في بيئة التشغيل، وتوجيه الجامعة للاستثمارات الداخلية.

٢) تنويع قاعدة تمويلها.

٣) التنافس على تمويل البحوث الدولية.

٤) التعاون مع الجامعات والمعاهد البحثية الأجنبية.

٥) تخصيص الموارد للأبحاث العالمية والتي تفيد المجتمع بشكل مباشر.

٦) ضمان جودة وفعالية الأبحاث العلمية المقدمة.

٧) تعزيز دور الجامعة في دعم بحوث الابتكار مع المؤسسات الانتاجية المختلفة.

وهكذا يتضح أن جامعة هلسنكي تعمل بشكل كبير على تنويع مصادر تمويلها وتوفير موارد جديدة، وخاصة من مصادر التمويل المتنوعة التي تحصل عليها من خلال الشراكات البحثية التي تسعى لتحقيقها.

ويمكن إيضاح أهم مصادر التمويل التي تحصل عليها جامعة هلسنكي من خلال الشكل التالي: (٢٩٤)

شكل (١٣)

المصادر الرئيسة لتمويل جامعة هلسنكي

يتضح من خلال الشكل السابق أن النسبة الأكبر التي تحصل عليها جامعة هلسنكي من تمويلها الأساسي يتمثل في التمويل الحكومي، مما يمثل توجيهًا من الدولة باعتبار أن الجامعة الأساس الذي تبني عليه معرفة الدولة ومن ثم اقتصادها المعرفي، وذلك في سياق مسؤولية الجامعة نحو الاهتمام بالتعليم وخدمته، وجاء التمويل الخارجي من الجامعة كذلك بنسبة كبيرة مما يؤكد على العلاقات التي تعقدها الجامعة في سبيل الحصول على هذا التمويل، ويتضح أن نسبة الاستثمارات الداخلية تمثل نسبة ضئيلة، غير أنه يؤكد على مدى توجه الجامعة الاستثماري وسعيها للحصول على موارد مستدامة.

وفي هذا قامت الحكومة الفنلندية بدعم زيادة التمويل المخصص من الحكومة للجامعات عامة في إطار قيامها باستثمار الأموال المخصصة بالتمويل من أجل الحصول على أرباح إضافية منها، وذلك بتوجيه تلك الأموال لاستثمارها في مشروعات مختلفة والتي منها توجيهها إلى مشروعات استثمارية بالجامعة من أجل تحقيق أرباح إضافية كتمويل إضافي للجامعة. (٢٩٥)

وتسعى جامعة هلسنكي لتوفير العديد من مصادر التمويل وخاصة لدعم البحوث العلمية فيها، والتي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون، ولعل أهم تلك المصادر ما يوضحه الشكال التالي. (٢٩٦)

شكل (١٤)

المصادر الرئيسة لتمويل البحث العلمي بجامعة هلسنكي

يتضح من خلال الشكل السابق أن التمويل الحكومي يمثل النسبة الأكبر لتمويل البحث العلمي في الجامعة، والمخصص من أكاديمية فنلندا الوطنية والوزارات الفنلندية، كما يتضح أن جامعة هلسنكي تحصل على تمويل من الاتحاد الأوربي في إطار عضويتها في المراكز البحثية التابعة للاتحاد الأوربي، ويُلاحظ كذلك توجه الجامعة للحصول على تمويل للبحوث العلمية من استثماراتها الداخلية وكذلك من التمويلات الأجنبية ومن الشراكات التي تعقدها الجامعة مع الجهات المختلفة.

وفي هذا تقوم جامعة هلسنكي بتمويل البحث العلمي على أساس المنافسة؛ حيث يتم التركيز بشكل خاص على المبادرات متعددة التخصصات في البحث الأساسي، ويتم تمويل حوالي نصف الأبحاث من نفقات تشغيل الجامعة من المصادر الحكومية والنصف الآخر من مصادر التمويل الخارجية. (٢٩٧)

ويوجد بجامعة هلسنكي وحدة خدمات تمويل الأبحاث، والتي تدعم خدمات تمويل الأبحاث والباحثين والمجموعات البحثية واتحادات البحث ووحدات الجامعة في التقدم للحصول على تمويل خارجي للبحوث وفي مفاوضات العقود، وتسعى الوحدة للحصول على فرص التمويل، وتنظم التدريبات المرتبطة بالبحوث العلمية، وتساعد في تطوير خطط البحث، بالإضافة إلى دعم وتقديم الاستشارات مع الفرق والقطاعات الأخرى في خدمات الجامعة، وتساعد الوحدة أيضًا في مرحلة إطلاق المشاريع وفي مفاوضات العقود بالتعاون مع الخدمات القانونية.(٢٩٨)

وتُعتبر الشراكات البحثية والبحوث التعاقدية من مصادر التمويل الرئيسة التي تحصل من خلالها جامعة هلسنكي على مصادر للتمويل؛ ففي عام ٢٠١٩م توسعت جامعة هلسنكي بشكل ملحوظ في عملية عقد العديد من الشراكات مع العديد من الجهات المحلية في مدينة هلسنكي والإقليمية في الدولة ذاتها، وكذلك جهات خارجية من أجل توفير مصادر للتمويل لدعم دخل الجامعة بشكل كبير، واستطاعت في هذا العام الحصول على

منح بحثية من العديد من الجهات وكذلك مصادر تمويل مالية كبيرة وزادت من خلالها نسبة التمويل البحثي بالجامعة. (٢٩٩)

كما سعت فنلندا للحصول على تمويل من خلال التبرعات من الهيئات والجمعيات الخيرية المختلفة؛ حيث إنها لم تكن تركز بادئ الأمر على فكرة التبرعات كمصدر من مصادر التمويل، وفي إطار ذلك أطلقت حملة أواخر عام ٢٠١٩م لجمع أموال خاصة بتمويل البحوث المختلفة والخاصة بالقضايا الإنسانية كالبحوث الموجهة لعلاج مرض السرطان، واستطاع الفريق المُشكل من الجامعة أن يجمع في أوائل عام ٢٠٢٠م مبلغ ٦٠ مليون يورو وُجه بشكل مباشر لتمويل العديد من البحوث. (٣٠٠)

يتضح مما سبق أن هناك مصادر متنوعة لتمويل جامعة هلسنكي وخاصة تلك المصادر المرتبطة بتمويل البحث العلمي، الأمر الذي يؤكد على وفرة موارد الجامعة واستدامتها.

٣- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد المستوى العالمي لجامعة هلسنكي:

تُعتبر جامعة هلسنكي إحدى أهم الجامعات الفنلندية، وعليه فإن السياق المجتمعي لفنلندا عامة يؤثر عليها بشكل كبير وواضح، وفي هذا يسعى هذا المحور إلى التعرف على أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أبعاد جامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي، وذلك من خلال القوى والعوامل التالية.

أ. التوع اللغوي والعرقي:

تقع فنلندا على الهامش الشمالي للقارة الأوروبية ويحدها جيرانها من الدول الاسكندنافية في الغرب جارتيها السويد والنرويج ومن الشرق روسيا، وتعتبر أراضيها أرض هضبية تنتشر فيها البحيرات والمستنقعات بشكل واضح، (٣٠١) وتبلغ مساحة فنلندا نحو ٣٣٨,٤ ألف كم٢ وعاصمتها هلسنكي، وبلغ عدد سكان فنلندا في عام ٢٠١٨م نحو ٥,٥ مليون نسمة، ويتحدث سكانها اللغتين الفنلندية والسويدية وهي دولة تتبع الاتحاد الأوروبي. (٣٠٢)

تشهد فنلندا تنوعًا عرقيًا ودينيًا واضحًا، وخاصة مع وجود العديد من الأعراق سواء من الغجر الرومان أو سكان أوروبا الوسطى أو الفنلنديين الأصليين أو السويديين أو الروس أو المهاجرين، وكذلك تشهد تنوعًا لغويًا حيث وجود أغلبية تتحدث الفنلندية وأقلية تتحدث السويدية، بجانب تنوع الأديان، وقد عاشت الأقليات فتره زمنية طويلة مهمشة اجتماعياً من السكان الفنلنديين حتى مطلع القرن الحالي حينما بدأت فنلندا تتجه نحو تبني مبادئ التعايش والمواطنة.(٣٠٣)

ويُلاحظ أن عامل التنوع اللغوي والعرقي في فنلندا قد أثر بشكل واضح على العديد من الأبعاد المرتبطة بجامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي، وخاصة في بُعد التميز الأكاديمي؛ حيث تعتمد جامعة هلسنكي على التدريس في كافة برامجها باللغتين الرسميتين الرئيسيتين في فنلندا وهما اللغة الفنلندية والسويدية، وذلك في إطار التنوع العرقي الذي تتميز به الدولة وكثرة المهاجرين إليها وخاصة من السويد، لذا فإنها تراعي التنوع العرقي في التدريس بشكل واضح، كما يوجد نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس الدوليين يعملون في جامعة هلسنكي، وقد جاء ذلك في إطار التنوع العرقي وكثرة الهجرات التي تتعرض لها فنلندا بشكل جعل من المجتمع الفنلندي مجتمع متنوع يراعي بشكل كبيرة فكرة التعددية والتنوع الثقافي.

ب. الريادة المجتمعية:

يعتبر المجتمع الفنلندي من المجتمعات الرائدة عالميًا؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل، والتي تشمل سيادة القانون ووجود نظام مثالي للمحاسبة والمساءلة والاعتماد على سياسية الاقتصاد الكلي والانفتاح على الأفكار الخارجية والتركيز على تشجيع الشباب.(٣٠٤)

ويُعتبر التعليم الأساس الرئيس لنجاح المجتمع الفنلندي، ويرجع نجاح نظام التعليم الفنلندي إلى دخول الدولة في مجال المنافسات الدولية مما يحفزها دائمًا على تحقيق النجاح والتقدم، وكذلك ارتفاع معدل الإنفاق على التعليم والتوجه نحو التعليم الرسمي الحكومي

الذي يلقى دعمًا كبيرًا من جانب الحكومة[٣٠٥]، وتعتمد إدارة نظام التعليم الفنلندي على مبدأ المركزية، حيث إن الحكومة والبرلمان هيئات مركزية تضع السياسة التعليمية وتعتبر البرامج التعليمية جزءً من عمل الحكومة في حين تقوم البلديات بتنفيذ تلك السياسات بما يتوافق وظروف كل بلدية.[٣٠٦]

وفي إطار وجود نظام تعليمي متميز توجهت فنلندا نحو تبني أهداف التنمية المستدامة التي وقعت عليها الدول في منتدى باريس ٢٠١٥م للتنمية المستدامة، وكانت فنلندا من أوائل الدول التي توجهت في عام ٢٠١٧م لتحقيق تلك الأهداف؛ فعملت على تخفيض نسبة الانبعاثات والسعي للحفاظ على البيئة، وتبنت في عام ٢٠١٨م أجندة ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية والتي أكدت بشكل كبير على دعم الاستدامة في كافة مجالات التنمية.[٣٠٧]

يتضح من خلال ما سبق أن المجتمع الفنلندي مجتمع رفاهية يرتكز على مفاهيم المساواة والعدالة والتعددية الثقافية وتحقيق التميز من خلال الاهتمام بالتعليم، ويرتكز كذلك على مفاهيم الاستدامة التي تدعم نمو واستمرارية تقدم هذا المجتمع، ويُلاحظ أن هذا التميز جاء في إطار ظروف تاريخية مرت بها فنلندا ووجهتها لتبني نمط سياسي محدد ومتميز.

كما يُلاحظ أن عامل الريادة المجتمعية في فنلندا قد أثر بشكل واضح على كافة الأبعاد المرتبطة بجامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي فتوجد وحدة خدمات الموارد البشرية بجامعة هلسنكي وهي وحدة متخصصة تدعم التدريس والبحث العلمي من خلال تقديم الخدمات المتنوعة، وقد جاء هذا الاهتمام في ضوء ما يتميز به المجتمع الفنلندي من تميز ورفاهية؛ إذ أنه مجتمع دائمًا ما يهتم بكافة القضايا الرئيسة في مؤسساتها ويفرد لها وحدات أو مراكز متخصصة لتنمية تلك القضايا، لذا اهتمت جامعة هلسنكي بإنشاء وحدة متخصصة للاهتمام بقضية التدريس والبحث العلمي فيها، كما شاركت جامعة هلسنكي في وضع إعلان حول الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي، وتمت الموافقة على هذا الإعلان في المنتدى العالمي للحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي ومستقبل الديمقراطية، وجاء ذلك في ضوء مجتمع الحرية

والديمقراطية الذي تتبناه فنلندا والذي يُعطي الحريات المكفولة للجميع، وفي هذا تقوم جامعة هلسنكي بالعديد من البحوث العلمية وتوجهها في سبيل تطوير علاجات مختلفة، في إطار بحث متعددة التخصصات يسعى لحل المشكلات التي تؤثر على المجتمع مثل تحديات تغير المناخ، وقد جاء هذا التوجه في ضوء مجتمع الرفاهية الذي تعيشه فنلندا والذي توجه فيه كافة مؤسساتها إلى خدمة وتحقيق رفاهية المجتمع.

أما فيما يرتبط ببُعد الحوكمة والاستقلالية فتعتبر جامعة هلسنكي أن حصولها على الاستقلالية إحدى أهم آليات دعم تصنيفها العالمي، وقد جاء ذلك في ضوء مجتمع الرفاهية والتقدم الاقتصادي؛ حيث إن دولة فنلندا تسعى بشكل مستمر لتحقيق التميز في كافة المجالات، لذا فإنها تحاول أن تكون في مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة.

وفيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فقد سعت جامعة هلسنكي للحصول على تمويل من خلال التبرعات من الهيئات والجمعيات الخيرية المختلفة، وذلك في إطار المسؤولية المشتركة من قبل أعضاء ومؤسسات المجتمع الفنلندي عن التعليم باعتباره أساس بناء الأمة وتقدمها.

ج. العلاقات الدولية المتباينة:

تتميز فنلندا بتشعب علاقاتها الدولية منذ تاريخ طويل؛ فيوجد في فنلندا حكومة مركزية منذ عام ١٨٠٩م عندما أصبحت فنلندا دولة تابعة إداريًا لروسيا الإمبراطورية، وكان لفنلندا وزارات متنوعة تدبر شئونها في كنف الإمبراطورية الروسية وتوجيهاتها، حتى حصلت على الاستقلال الكامل في عام ١٩١٧، وما إن حصلت على استقلالها حتى اندلعت الحرب الأهلية فيها لمدة عام واحد حتى عام ١٩١٨م، ولم تستقر شؤونها حيث تدخلت في الصراعات العسكرية في الحرب العالمية الثانية بين دول أوروبا.(٣٠٨)

وتحسنت الظروف السياسية لفنلندا مع ستينيات القرن الماضي، وبدأت الدولة في تبني مجتمع الرفاهية، وسعت لتحقيق قوتها الاقتصادية بدخولها الاتحاد الأوربي في عام ١٩٩٥م.(٣٠٩)

وهكذا يتضح أن تاريخ فنلندا مليء بالصراعات، غير أن المجتمع الفنلندي تعلم من الدروس التاريخية التي مر بها؛ ليدرك أن الاهتمام بالمجتمع وبناء الأمة هو السبيل الوحيد للنهضة وتحقيق الازدهار في كافة المجالات، لذلك فإنه مع الاستقرار التاريخي الذي حققه المجتمع الفنلندي اتجهت الدولة لتبني نظم سياسية مستقرة.

كما يُلاحظ أن عامل العلاقات الدولية المتباينة في فنلندا قد أثر بشكل واضح على الأبعاد المرتبطة بجامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي وخاصة بُعدي التميز الأكاديمي ووفرة الموارد؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي، تُعتبر جامعة هلسنكي عضوًا في أكثر من نصف مراكز التميز البحثي الوطنية وبلدان الشمال الأوروبي، كما أنها الوحيدة بين الجامعات الفنلندية التي أصبحت عضوًا في رابطة جامعات الأبحاث الأوروبية **LERU** وذلك في إطار التعاون العلمي الذي تقوم به دولة فنلندا من خلال المنظمات الإقليمية التي تشترك فيها والتي على رأسها الاتحاد الأوروبي، كما تتميز جامعة هلسنكي بكثرة التبادل الطلابي بينها وبين العديد من الجامعات الكبرى، وقد جاء ذلك في إطار سعي جامعة هلسنكي لزيادة تصنيفها العالمي ودعم علاقاتها مع الجامعات الأخرى من خلال الشراكات الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها وذلك في سياق ما يتميز به المجتمع الفنلندي من علاقات إقليمية ومحلية.

أمّا فيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فقد جاء التمويل الخارجي للجامعة بنسبة كبيرة مما يؤكد على العلاقات التي تعقدها الجامعة في سبيل الحصول على هذا التمويل؛ وقد جاء ذلك في إطار ما تتميز به فنلندا من علاقات كبيرة باعتبارها عضو في العديد من المنظمات الإقليمية والدولية، كما تحصل جامعة هلسنكي على تمويل من الاتحاد الأوروبي في إطار عضويتها في المراكز البحثية التابعة للاتحاد الأوروبي، وذلك في إطار عضوية فنلندا في الاتحاد الأوروبي كعنصر فاعل.

د. المركزية الإدارية المُقننة:

تُعتبر دولة فنلندا دولة جمهورية دستورية، وللبرلمان فيها سلطات واسعة، وتعتمد على الاستقلالية الإدارية في البلديات التي تتشكل منها الدولة؛ حيث تختص البلديات في فنلندا بشئون كل بلدية من حيث التعليم قبل الجامعي فيها والبرامج الثقافية والرياضية والبنية التحتية والنقل وتعزيز الأعمال التجارية والمحلية والتوظيف، في حين تختص الحكومة ورئيس الدولة بالشؤون السيادية في الدولة.(٣١٠)

وهكذا يبدو أن عامل المركزية الإدارية المقننة في فنلندا قد أثر بشكل واضح على الأبعاد المرتبطة بجامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي وخاصة بُعدي الحوكمة والاستقلالية، ووفرة الموارد؛ وفيما يرتبط ببُعد الحوكمة والاستقلالية فتعتبر جامعة هلسنكي جهة فاعلة مستقلة، وهي من الكيانات القانونية المستقلة لها الحق في اتخاذ قرارات مستقلة بشأن المسائل المتعلقة بإدارتها الداخلية، وقد جاء ذلك في ضوء النظام السياسي لفنلندا والذي يعتمد على الاستقلالية الإدارية في البلديات التي تتشكل منها الدولة؛ حيث تختص البلديات في فنلندا بشؤونها الداخلية، كما استطاعت جامعة هلسنكي أن تحقق استقلاليتها المالية الواضحة من خلال حرية التصرف في الموارد المالية المخصصة لها من الحكومة كمورد رئيس للإنفاق فيها، وجاء ذلك في إطار ما تتميز به دولة فنلندا من محاولة إعطاء استقلالية لمؤسساتها في ضوء حرية كل مؤسسة في تصريف شؤونها الداخلية، ويُلاحظ في هذا السياق أن جامعة هلسنكي تتبع مبدأً فيدراليًا في إدارتها؛ بحيث إن هيكل الكلية هو وحدة إدارية مستقلة مسؤولة عن الأداء الأكاديمي بها، لذا فإن الهيكل الإداري لها يحتوي على مستويين: الإدارة المركزية بالجامعة وإدارة كل كلية بشكل مستقل، وقد جاء ذلك في إطار النظام السياسي الذي تتبعه فنلندا والذي يرتكز بشكل كبير على الاستقلالية.

أما فيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد فتتمثل النسبة الأكبر التي تحصل عليها جامعة هلسنكي من تمويلها الأساسي في التمويل الحكومي، وقد جاء ذلك في سياق مسؤولية

الجامعة نحو الاهتمام بالتعليم وخدمته باعتبارها مسألة أمن قومي للدولة، لذا فتسعى الدولة للحفاظ على مؤسساتها التعليمية كافة والتي على رأسها الجامعات لما له من دور رئيس في دعم الدولة واقتصادها.

ه. التقدم الاقتصادي:

في إطار النظام السياسي المتكامل في فنلندا، فقد استطاعت أن تحقق نهضة اقتصادية كبيرة؛ حيث تُعتبر فنلندا من الدول ذات الدخل الاقتصادي المرتفع طبقًا لإحصائيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام ٢٠٢٠م، وتحتل مراتب متقدمة في العديد من المؤشرات الاقتصادية بين دول العالم كمؤشر الثروة والاستثمار والتجارة عابرة الحدود.(٣١١)

وتعتبر فنلندا إحدى دول الاتحاد الأوروبي ومنظمة اليورو، وهي مرتبطة بالعديد من السياسات المالية التي تتبع فيها الاتحاد الأوروبي بشكل كبير والمنصوص عليها في ميثاق الاستقرار والنمو الأوروبي والاتفاق المالي، والذي يجعل من فنلندا دولة مستقلة اقتصاديًا وتواجه مشكلاتها الاقتصادية وفق نسق ورؤى متوازنة ومنسقة في إطار عمل الاتحاد الأوروبي.(٣١٢)

وقد تبنت فنلندا في تسعينيات القرن الماضي مفهوم اقتصاد المعرفة، والذي يؤكد على التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل شمولي داخل مؤسسات الدولة والتركيز على الابتكار والإبداع كإحدى آليات دعم التنمية، وبناءً على ذلك فقد احتلت مراكز متقدمة في مؤشر التنافسية العالمية التي ينظمها المنتدى الاقتصادي العالمي حيث تصدرت دول العالم أربع مرات منذ عام ٢٠٠٠م.(٣١٣)

يتضح مما سبق أن دولة فنلندا دولة متقدمة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهي دولة مؤسسات، ودولة رفاهية استطاعت أن تحقق إنجازات غير مسبوقة في مجالات الحياة فيها وخاصة في التعليم.

كما يُلاحظ أن عامل التقدم الاقتصادي في فنلندا قد أثر بشكل واضح على الأبعاد المرتبطة بجامعة هلسنكي كجامعة ذات مستوى عالمي وخاصة بُعدي التميز الأكاديمي، ووفرة الموارد؛ ففيما يرتبط ببُعد التميز الأكاديمي فقد أكدت جامعة هلسنكي في خطتها الاستراتيجية(٢٠١٧-٢٠٢٠) على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة لتحقيق التميز الأكاديمي، ولعل أهم تلك الأهداف، تحقيق بيئة تعليم دولية وتحقيق أعلى مستوى من البحث العلمي، وقد جاء ذلك في إطار علاقات دولة فنلندا الدولية المتشعبة وخاصة مع دول الاتحاد الأوربي، كما أن سعيها لتحقيق أعلى مستوى للبحث العلمي جاء في إطار تقدمها الاقتصادي الكبير وسعيها للحفاظ على هذا التقدم من خلال تبني مجتمع يعتمد على اقتصاد المعرفة والذي يُعتبر البحث العلمي عنصرًا أصيلًا فيه، كما تدعم جامعة هلسنكي التميز التدريسي من خلال ربطه بالبحث العلمي، وذلك في إطار توجه الدولة الاقتصادي الذي يعتمد على ربط العلم بالاقتصاد عن طريق تبني مفهوم اقتصاد المعرفة، لذا فإن الدولة بصفة عامة تسعى لدمج مجالي التدريس والبحث العلمي كوحدة واحدة يعتمد كلاهما على الآخر.

أما فيما يرتبط ببُعد وفرة الموارد؛ فتمثل نسبة الاستثمارات الداخلية نسبة ضئيلة من مصادر التمويل التي تحصل عليها الجامعة، غير أن ذلك يؤكد على مدى توجه الجامعة الاستثماري وسعيها للحصول على موارد مستدامة في إطار مجتمع اقتصاد المعرفة والاتجاه نحو تبني أنماط اقتصادية تحقق مكاسب مباشرة وكبيرة، كما يمثل التمويل الحكومي النسبة الأكبر لتمويل البحث العلمي في الجامعة، والمخصص من أكاديمية فنلندا الوطنية والوزارات الفنلندية، وذلك في إطار مسؤولية الدولة عن الاقتصاد ودعمه والذي يمثل البحث العلمي فيه المصدر الأساسي لدعمه، وفي هذا تتوجه جامعة هلسنكي للحصول على تمويل للبحوث العلمية من استثماراتها الداخلية، وذلك في إطار توجه المجتمع الفنلندي للاستثمار في كافة مجالات الحياة بالمجتمع؛ بحيث إن الاستثمار يمثل القاعدة الأساسية التي يُبنى عليها المجتمع الفنلندي.

من خلال عرض الأبعاد الرئيسة التي جعلت من جامعة هلسنكي جامعة ذات مستوى عالمي، يتضح أن جامعة هلسنكي استطاعت بشكل كبير الوصول إلى التميز الأكاديمي في مجالي التدريس والبحث العلمي، كما أنها استطاعت توفير مزيدًا من الموارد التي وفرت لها فرصًا كبيرة لتحسين أدائها في إطار استقلالية كبيرة تتمتع بها ونظام داخلي للحوكمة، الأمر الذي يمكن القول به أن جامعة هلسنكي نموذج مثالي للجامعات ذات المستوى العالمي.

القسم الخامس

دراسة مقارنة لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا

يتناول هذا القسم إجراء دراسة مقارنة تفسيرية لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل من اليابان وكندا وفنلندا من خلال خطوتين رئيستين:

الخطوة الأولى: وتتضمن خطوة المقابلة أو المقارنة المبدئية، والتي تهدف إلى التوصل إلى الفرض الحقيقي للبحث حول طبيعة العلاقة بين الجامعات ذات المستوى العالمي وأبعادها والتغلب على مشكلات الجامعات التقليدية، وسيتم تنفيذ تلك الخطوة عن طريق تصنيف المادة العلمية الخاصة بأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا، والموازنة بينها.

أمّا الخطوة الثانية فتتضمن المقارنة التفسيرية من خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين كل من جامعة طوكيو في اليابان وجامعة هلسنكي في فنلندا وجامعة تورنتو في كندا؛ وذلك من حيث التميز الأكاديمي، والاستقلالية والحوكمة، ووفرة الموارد بكل منها، ثم تفسير أوجه التشابه والاختلاف هذه في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة، بهدف التأكد من صحة الفرض الحقيقي للبحث الذي سيتم التوصل إليه في الخطوة الأولى، وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: المقارنة المبدئية:

سيتم في تلك الخطوة تصنيف المادة العلمية التي سبق عرضها في القسم الرابع من هذا البحث، والخاصة بأبعاد المستوى العالمي للجامعات الثلاث في اليابان وكندا وفنلندا، والموازنة بينها بهدف التوصل إلى الفرض الحقيقي للبحث، وذلك على **مستويين**:

المستوى الأول: مقارنة واقع أبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة بالإطار النظري للدراسة للوقوف على مدى قربها أو بعدها عنه.

في ضوء العرض السابق لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا، ومقارنته بأبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر الواردة بالإطار النظري للدراسة، يمكن ذكر ما يلي:

من خلال تناول أبعاد المستوى العالمي **لجامعة طوكيو** يتضح أنها تقترب بشكل كبير وواضح من أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، التي تم إيضاحها في الإطار النظري للدراسة؛ حيث اتضح ذلك من خلال حرصها على التميز الأكاديمي الذي استطاعت تحقيقه من خلال المشاركة في العديد من المشاريع القومية الداعمة لتحقيق التميز التدريسي والبحثي، كما استطاعت دعم تلك المشاريع عن طريق دعم الشراكات الاستراتيجية بالجامعة من أجل التشجيع على التبادل الطلابي وحراك أعضاء هيئة التدريس وعقد البحوث العلمية المشتركة كذلك من خلال العديد من المراكز البحثية المتميزة، بالإضافة إلى شراكتها مع عدة مراكز بحثية إقليمية وعالمية، كما أنها استطاعت أن تضع نظامًا مستقلًا للحوكمة ضمن لها مزيدًا من الاستقلالية المالية والأكاديمية والإدارية خاصة من خلال تشكيل مجلس استشاري بالجامعة من أجل توسيع استقلالية الجامعة ودعم مشاركة الجميع في عملية صنع القرار بها، كما استطاعت جامعة طوكيو أن توفر مزيدًا من الموارد لدعم وتنويع مصادر تمويلها، وذلك من خلال المشاركة في مشروع الشراكات الاستراتيجية، والحصول على الإعانات الحكومية لتمويل البحث العلمي بصفة خاصة، كما تدعم جامعة طوكيو في هذا الصدد أيضًا البحوث التعاونية للحصول على مزيد من التمويل.

ومن خلال تناول أبعاد المستوى العالمي **لجامعة تورنتو** يتضح أنها تقترب بشكل كبير جدًا من أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، التي تم إيضاحها في الإطار النظري للدراسة؛ حيث ظهر ذلك واضحًا في نجاح الجامعة في الوصول إلى التميز الأكاديمي؛ وذلك من خلال دعم التنوع العرقي والثقافي بالجامعة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والسعي إلى تحقيق التميز التدريسي وفق معايير وطنية وعالمية من خلال مركز دعم التدريس والابتكار المسؤول عن تحسين الأداء التدريسي بالجامعة، كما حققت الجامعة كذلك التميز البحثي من خلال تعزيز التعاون الدولي في البحث العلمي عبر البحوث التعاونية والشراكات الاستراتيجية، كما سعت جامعة تورنتو لدعم التميز البحثي، وتوجيه بحوثها العلمية نحو خدمة المجتمع، كما اتضح أن دعم الحراك الطلابي وحراك أعضاء هيئة التدريس من العناصر الفاعلة لجامعة تورنتو والتي ارتكزت عليها لتحقيق التميز الأكاديمي، وفيما يتعلق بالاستقلالية والحوكمة، استطاعت جامعة تورنتو تحقيق نظام متميز للحوكمة والاستقلالية من خلال دعم الجامعة لاحترام النزاهة الفكرية وحرية البحث للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي جعلها تتمتع باستقلالية أكاديمية واضحة، وكذلك استقلالية إدارية جعلت الجامعة تتمتع بنظام حوكمة مناسب يُراعي نظام الجامعة، ويوفر نظامًا للمساءلة والمحاسبية في إطار تمتعها باستقلالية مالية واضحة، وفيما يتعلق بوفرة الموارد، استطاعت جامعة تورنتو أن تحقق وفرة كبيرة في الموارد من خلال عدة مصادر لتمويل الجامعة أهمها: رسوم الطلاب، والتمويل الحكومي، والاستثمارات الداخلية، والبحوث التعاونية، والتبرعات والهبات.

ومن خلال تناول أبعاد المستوى العالمي **لجامعة هلسنكي** يتضح أنها تقترب بشكل كبير جدًا من أبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي، التي تم إيضاحها في الإطار النظري للدراسة؛ حيث استطاعت أن تحقق التميز الأكاديمي من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تأليف المزيد من المنشورات العلمية المتنوعة من خلال المشاريع الوطنية للبحث العلمي، لذا قامت الجامعة بإنشاء مكتب لدعم البحوث العلمية المتنوعة في هذا

الصدد لإنتاج بحوث علمية ذات معايير أوروبية ودولية، كما سعت أيضًا للتأكيد على تميزها الأكاديمي من خلال إنشاء العديد من المراكز البحثية والمشاركة في العديد من المراكز البحثية الأخرى المحلية والإقليمية، وفي إطار الاستقلالية والحوكمة، استطاعت جامعة هلسنكي أن توفر نظامًا متميزًا للحوكمة والذي منحها مزيدًا من الاستقلالية في كافة المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية، وفي إطار وفرة الموارد، تمكنت جامعة هلسنكي من تحقيق وفرة الموارد من خلال العديد من مصادر التمويل المختلفة من الاستثمارات الداخلية، والاتحاد الأوروبي، والشراكات التعاقدية، بالإضافة إلى التمويل الحكومي.

المستوى الثاني: تصنيف المادة العلمية الخاصة بأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا، والموازنة بينها، وذلك على النحو التالي:

	جامعة طوكيو	جامعة تورنتو	جامعة هلسنكي
التميز الأكاديمي	– اشتركت جامعة طوكيو في العديد من المشاريع التي سعت من خلالها لتكون جامعة ذات مستوى عالمي. – ركزت جامعة طوكيو في تحقيقها للتميز الأكاديمي على مجموعة من العناصر الرئيسة التي تمثلت في دعم التأليف المشترك والتبادل الأكاديمي وتعزيز التميز التدريسي والبحثي. – تبنت جامعة طوكيو	– تدعم جامعة تورنتو التنوع العرقي في مجال التدريس وتحقيق تميزه. – تسعى جامعة تورنتو لتحقيق قيادة محلية وعالمية في مجال البحث والابتكار. – تدعم جامعة تورنتو تعزيز التعاون الدولي في كافة المجالات. – توجه جامعة تورنتو عملية التدريس وفق معايير وطنية وعالمية. – يوجد بجامعة تورنتو مركز دعم التدريس والابتكار المسؤول عن تحسين الأداء	– تدعم جامعة هلسنكي التنوع في العملية التدريسية. – تلتزم جامعة هلسنكي بالتدريس وفق المعايير الأوروبية. – يوجد مكتب للموارد البشرية بالجامعة يُناط به تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس. – تتميز جامعة هلسنكي بكثرة المنشورات العلمية المتنوعة التي يصدرها أعضاء هيئة التدريس. – تدعم جامعة هلسنكي

	مشروع الشراكات الاستراتيجية من أجل دعم التبادل الطلابي وعقد البحوث العلمية المشتركة. – تعقد جامعة طوكيو العديد من الدورات التدريبية المتخصصة لدعم التميز التدريسي. – تمتلك جامعة طوكيو العديد من المراكز البحثية المتميزة بالإضافة إلى شراكتها مع عدة مراكز بحثية إقليمية وعالمية. – تزداد نسبة الطلاب الدوليين في جامعة طوكيو وكذلك أعضاء هيئة التدريس الأجانب.	التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. – توجه جامعات تورنتو بحوثها العلمية نحو خدمة المجتمع. – تعقد جامعة تورنتو العديد من الشراكات البحثية مع العديد من الجهات المتخصصة. – تُعتبر جامعة تورنتو من أكثر الجامعات العالمية في إصدار المنشورات والمراجع العلمية المتنوعة. – يوجد عدد كبير من الطلاب الدوليين بجامعة تورنتو في إطار التبادل الطلابي الدولي. – توجد نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس الأجانب يقومون بالتدريس داخل الجامعة.	المشاريع الوطنية للبحث العلمي. – يوجد مكتب لدعم البحوث العلمية المتنوعة في جامعة هلسنكي. – تدعم جامعة هلسنكي إنتاج بحوث ذات معايير أوروبية ودولية. – تُعتبر جامعة هلسنكي عضو في العديد من الروابط العلمية كرابطة جامعات الأبحاث الأوروبية. – تشترك جامعة هلسنكي بالعديد من الشراكات البحثية من خلال عضويتها في أكثر من نصف مراكز التميز البحثي الوطنية، وكذلك مراكز بحوث الشمال الأوروبي.
الاستقلالية والحوكمة	– تم تحويل جامعة طوكيو إلى مؤسسة جامعية وطنية وحصلت على استقلالية واضحة عن سيطرة الحكومة.	– تدعم جامعة تورنتو احترام النزاهة الفكرية وحرية البحث والتفكير لدى الباحثين فيها. – تتمتع جامعة تورنتو	– تعتبر جامعة هلسنكي جهة فاعلة مستقلة، وهي من الكيانات القانونية المستقلة لها الحق في اتخاذ قرارات مستقلة بشأن

	– أنشأت جامعة طوكيو مجلس استشاري لتوسيع استقلالية الجامعة ودعم المشاركة في عملية صنع القرار بها. – سعت جامعة طوكيو إلى تحسين نظام الحوكمة فيها من خلال مشاركة الجميع في عملية صنع القرار. – تتمتع جامعة طوكيو باستقلالية مناسبة من الاستقلالية الإدارية والمالية والأكاديمية.	باستقلالية إدارية واضحة. – يوجد بجامعة تورنتو نظام حوكمة مناسب يُراعي نظام الجامعة. – تدعم جامعة تورنتو وجود نظام للمساءلة والمحاسبية في إطار تمتعها باستقلالية مالية واضحة. – تتدخل حكومة المقاطعة في بعض الأمور الخاصة بجامعة تورنتو في إطار مسؤوليتها عن أداء الجامعة.	المسائل المتعلقة بإدارتها الداخلية. – تتمتع جامعة هلسنكي باستقلالية إدارية ومالية وأكاديمية وفق قانون الجامعات الفنلندية. – تتمتع جامعة هلسنكي بنظام حوكمة متميز يُعطيها كثير من الحرية والاستقلالية. – يُعتبر مجلس الجامعة هو الهيئة الرئيسة لنصع القرار بالجامعة، ويتولى رئيس الجامعة إدارة العمليات المختلفة للجامعة بالكامل.
وفرة الموارد	– تسعى جامعة طوكيو لزيادة مواردها من خلال مشروع الشراكات الاستراتيجية. – تُعتبر الإعانات الحكومية أكبر مصدر من مصادر تمويل الجامعة. – تحصل جامعة طوكيو على نسبة معقولة من	– تمثل رسوم الطلاب المصدر الرئيس لمصادر تمويل جامعة تورنتو. – يأتي التمويل الحكومي في المرتبة الثانية من مصادر تمويل الجامعة. – تدعم جامعة تورنتو الاستثمارات الداخلية للحصول على مصادر تمويل إضافية.	– تحصل جامعة هلسنكي على مصادر تمويل حكومي كبيرة. – تدعم جامعة هلسنكي الاستثمارات الداخلية كمصدر رئيس من مصادر التمويل وتوجه بشكل كبير للبحث العلمي. – تحصل جامعة هلسنكي على تمويل خارجي لدعم

	الإعانات لتمويل البحث العلمي. – تقوم جامعة طوكيو بعقد العديد من البحوث التعاونية التي تحصل من خلالها على مصادر تمويل كبيرة.	– تقوم جامعة تورنتو بعقد العديد من البحوث التعاونية للحصول على مصادر تمويل منها. – تحاول جامعة تورنتو لجعل بند التبرعات والهبات إحدى المصادر الرئيسة لتمويل الجامعة.	البحث العلمي فيها، ويُعتبر الاتحاد الأوروبي أهم تلك الجهات. – تدعم جامعة هلسنكي الشراكات التعاقدية التي يتم من خلالها دعم البحوث التعاونية بين الجامعة وعدة جهات أخرى. – تدعم الجهات والوكالات والوزارات الوطنية البحث العلمي في جامعة هلسنكي بشكل واضح.

في ضوء تصنيف المادة العلمية الخاصة بأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في اليابان وكندا وفنلندا، والموازنة بينها ، يتضح أن ثمة مجموعة رئيسة من التشابهات والاختلافات بين تلك الأبعاد؛ وذلك على النحو التالي:

فيما يتعلق ببُعد **التميز الأكاديمي** يُلاحظ أن الجامعات الثلاث تتشابه بأن أدائها التدريسي والبحثي يسير بشكل كبير وفق معايير محددة تتفق وإطار كل جامعة ومرجعيتها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، كما يُلاحظ أن الجامعات الثلاث تعمل على دعم الحراك الطلابي بشكل كبير وفعال وكذلك حراك أعضاء هيئة التدريس من أجل توفير مزيد من الخبرات وتبادل الافكار والمعارف وتناقلها، غير أن الجامعات الثلاث تختلف في آليات تحقيق التميز الأكاديمي ما بين التمسك بمشروع قومي تدعمه الدولة، أو جهود داخلية مستقلة تقوم بها الجامعة، أو مزيد من التعاون بين الجامعة وغيرها من الجامعات عن طريق مجموعة من الشراكات الاستراتيجية.

وفيما يرتبط بتحقيق **الحوكمة والاستقلالية** يتضح أن هناك تشابهًا بين الجامعات الثلاث في تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية والمالية؛ غير أن تلك الجامعات تختلف في نسب تلك الاستقلالية وكذلك في آليات الوصول إليها، كما تختلف تلك الجامعات في تطبيق نظم الحوكمة الداخلية ما بين جامعات لها نظم حوكمة مستقلة بالكامل أو أخرى تشارك معها جهات حكومية لضمان المحاسبية والمساءلة، وأخيرة تسعى لتحقيق نظام حوكمة يتطابق مع القانون الذي يضع الأسس العامة لنظم الحوكمة بالجامعات في الدولة.

أما فيما يرتبط **بوفرة الموارد** فيُلاحظ أن الجامعات الثلاث تتعدد بها مصادر التمويل بشكل كبير ما بين تمويل حكومي، وتمويل من خلال جهات الشراكة، بالإضافة إلى رسوم الطلاب، وكذلك التبرعات التي تحصل عليها الجامعة، غير أن نسب تلك المصادر تختلف ما بين جامعة وأخرى.

في ضوء ما سبق عرضه في خطوة المقابلة بين حالات المقارنة الثلاث، بدا واضحًا أن الأخذ بنموذج الجامعات ذات المستوى العالمي وأبعادها، يمكنه أن يؤدي إلى وضع الحلول العلمية للتغلب على مشكلات الجامعات التقليدية؛ وعليه ووفقًا لمدخل جورج بيريداى، يمكن صياغة الفرض الحقيقي للبحث كما يلي:

"إن أخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعات ذات المستوى العالمي، استنادًا إلى الدراسة المقارنة للجامعات الأجنبية المختارة، قد يؤدي إلى وضع الحلول العلمية للتغلب على مشكلات الجامعة".

الخطوة الثانية: المقارنة التفسيرية:

سيتم في هذه الخطوة عقد مقارنة تفسيرية بين حالات المقارنة الثلاث في ضوء المحاور التي سبق عرضها في خطوة المقابلة، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولًا: التميز الأكاديمي:

تتشابه جامعة تورنتو في كندا وجامعة هلسنكي في فنلندا في التعدد والتنوع الثقافي للطلاب المنتمين لكل جامعة منها، والذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"التعددية الثقافية"**، والذي يعرف بأنه "دمج الفئات العرقية المتنوعة داخل الدولة في نظام التعليم، وتوجيه الأفراد على تقبل التعايش مع الغير في مجتمع متنوع؛ من أجل إيجاد مجتمع عادل للجميع يحقق المساواة بين الجميع"،(٣١٤) وتُعرف كذلك بأنها" فكرة ليبرالية تؤكد على المساواة العرقية بين جميع أفراد المجتمع الواحد، وتنمية معرفتهم بأفكار ومعتقدات وتوجهات الآخرين ودعم الاحترام المتبادل والتسامح بين جميع أفراد المجتمع"،(٣١٥) ويتضح أن كلا الجامعتين تدعما فكرة التعددية الثقافية في ضوء اعتبار دولتي فنلندا وكندا من الدول التي يوجد بها العديد من العرقيات الناتجة عن حركة الهجرة التي تعرضت لها كلا الدولتين على مر تاريخهما الحديث.

وفي المقابل، تختلف جامعة هلسنكي في فنلندا عن جامعة تورنتو في كندا وجامعة طوكيو في اليابان، في التزامها بمعايير التدريس الأوروبية الصادرة عن الاتحاد الأوروبي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"التكامل الاقتصادي"**، والذي يشير إلى "توحيد أجزاء متباينة في تكتل اقتصادي واحد يجمع تلك الأجزاء بما يسمح بتبادل الأنشطة الاقتصادية فيما بينها، كالاتحاد الأوروبي ومجلس التعاون لدول الخليج العربي" والقوة"، (٣١٦) ويتضح في هذا السياق أن جامعة هلسنكي توجد في فنلندا وهي دولة أوروبية من ضمن دول الاتحاد الأوروبي وملتزمة بشكل كبير بالمعايير التي يضعها الاتحاد الأوروبي في كافة مجالات التعاون بين الدول الأوروبية.

وتتشابه كل من جامعة هلسنكي في فنلندا وجامعة تورنتو في كندا في وجود تنظيمات خاصة بدعم التدريس والابتكار من أجل تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ودعم الابتكار في العملية التدريسية، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"إدارة الأداء"**، والذي يعرف بأنه "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتوجيه وتنظيم أداء

العمل الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة يسعى الجميع للوصول إليها"،[٣١٧] وفي هذا فإن كلا الجامعتين تسعيان لتوحيد وتنظيم جهودهما من خلال وحدات مسؤولة عن تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكلتا الجامعتين.

ومن ناحية أخرى، تتميز جامعة طوكيو في اليابان عن جامعة هلسنكي في فنلندا وجامعة تورنتو في كندا، باعتمادها على الاشتراك في العديد من المشاريع الوطنية التي سعت من خلالها لأن تصبح جامعة رائدة عالميًا وذات مستوى عالمي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"المركزية السياسية"**، والذي يشير إلى "تركز إدارة الدولة وحكومتها في يد فئة موجهه وحاكمة، ويتم من خلال السيطرة على مؤسسات الدولة كافة"، [٣١٨] كما أنها تشير إلى "تبعية إدارة الدولة لسلطة واحدة تسيطر على شئونها كافة، وهي مفهوم مناقض لمفهوم اللامركزية"،[٣١٩] ويتضح في هذا أن اليابان وفنلندا في إطار سيطرة حكومتهما المركزية تحاول أن توجه الجامعات نحو خدمة المشاريع الوطنية، وهذا ما دفع جامعتي طوكيو وهلسنكي إلى الاشتراك في المشاريع الوطنية للدولة، وعليه فقد اشتركت جامعة طوكيو في عدة مشاريع وطنية مثل مشروع إنشاء مراكز تدويل بالجامعات، ومشروع تنمية الموارد البشرية العالمية، ومشروع إعادة ابتكار اليابان، ومشروع أفضل جامعة عالمية، والذي يعد من أهم المشاريع التي اشتركت فيها جامعة طوكيو وسعت من خلاله إلى الوصول إلى المركز الأول على الجامعات اليابانية من خلال تحقيق ثلاثة مفاهيم في مجالي التدريس والبحث العلمي، وتمثلت تلك المفاهيم في تحقيق (التنوع- التميز– القدرة) وذلك من خلال تشكيل بيئة متنوعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتحقيق التميز في كافة المجالات الأكاديمية وامتلاك القدرة على التميز من خلال إنشاء كوادر علمية متميزة.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في اهتمامهم وحرصهم على تواجد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الدوليين من الدول المختلفة بكل جامعة من الجامعات الثلاث، كما تتشابه كل من جامعة هلسنكي في فنلندا وجامعة تورنتو في كندا في كثرة أعداد الطلاب الدوليين بكل جامعة منهما، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"التعاون التربوي الدولي"** والذي يُشير

إلى أنه "مجال من مجالات التعاون الدولي، يهدف إلى تطوير التربية بأشكالها المختلفة (النظامي وغير النظامي واللانظامي)، في جميع أنحاء العالم باعتبارها أهم آلية لتدعيم احترام الآخرين، وتخطي المشاعر العرقية، وتعميق التفاهم والتبادل بين الشعوب، فالتعاون التربوي الدولي ضرورة تحتم الاهتمام من جانب كل دول العالم بمنظماتها الرسمية الحكومية والمنظمات غير الحكومية على المستوي المحلي والإقليمي والدولي، مراجعة مفاهيم ووظائف وآليات التربية في ظل تحديات الفضاء الكوني للمعلومات"،(٣٢٠) وعليه فقد اهتمت كلتا الجامعتين بزيادة أعداد الطلاب الدوليين بكل منها، حيث نما عدد الطلاب الدوليين في جامعة تورنتو بشكل مطرد خلال العقد الماضي؛ حيث وصلت نسبتهم ما يمثل ٢٥,٤٪ من إجمالي الطلاب الجامعيين والخريجين المسجلين، وشكّل الطلاب الدوليون نسبة ٢٦,٨٪ من طلاب البكالوريوس ونسبة ٢٠,٨٪ من طلاب الدراسات العليا، ومن المتوقع أن تصل نسبة الطلاب الدوليين في برامج البكالوريوس بجامعة تورنتو إلى ٢٨,٤٪، وفي برامج الدراسات العليا إلى ٢١,٧٪ بحلول عام ٢٠٢٥م.

ثانيًا: الاستقلالية والحوكمة:

تتشابه الجامعات الثلاث في تمتع كل منها بقدر مناسب إلى حد كبير من الاستقلالية في إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"استقلالية الجامعات"**، والذي يشير إلى "حرية الجامعة في إدارة شئونها الداخلية، دون تدخل من أية جهة خارجية، من حيث وضع أهدافها وبرامجها الخاصة وتحديد وسائل الوصول إلى هذه الأهداف، ويتضمن كذلك حريتها من الناحية المالية"،(٣٢١) ويتضح من خلال ذلك أن الجامعات الثلاث تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية باعتبار أن هذا المعيار يمثل أحد المعايير الرئيسة لتصنيف الجامعات في التصنيفات العالمية.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في وجود نظام واضح للحوكمة بكل منها، يتم من خلاله إدارة شئون الجامعة من خلال مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات الواضحة والمحددة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"حوكمة الجامعات"**، والذي يشير إلى

"الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي"،(٣٢٢) ويتضح بذلك أن كل جامعة سعت لوضع نظام حوكمة مستقل بها يتناسب وظروفها ودرجة الاستقلالية التي تتمتع بها وتوجهها نحو إدارة شؤونها الداخلية، وعليه امتلكت جامعة تورنتو نظام حوكمة متوازن بين إدارة شؤونها الداخلية ومساعدة حكومة مقاطعة أونتاريو لها، الأمر الذي يمنحها استقلالية واضحة في إطار من التعاونية المُقننة، كما سعت جامعة طوكيو إلى التركيز على تحسين نظام الحوكمة من خلال توسيع مشاركة الجميع في عملية صنع القرار قبل اتخاذه وكذلك مشاركة أعضاء من الخارج في إدارة الجامعة، كما أن من أهداف المشروع الذي تبنته جامعة طوكيو لبناء نموذج جامعي عالمي إنشاء نظام عالمي للحوكمة والإدارة وإنشاء منظمة إدارية تعمل على دعم العولمة مع وجود موظفين أكفاء ذوي كفاءة عالية من المعرفة، كما حرصت جامعة هلسنكي على الحصول على الاستقلالية من خلال قانون الجامعات الفنلندية والذي بناءً عليه وضعت نظام مستقل لحوكمة الإدارة بها.

وفي المقابل، تختلف جامعة تورنتو في كندا عن جامعة هلسنكي في فنلندا وجامعة طوكيو في اليابان، بوجود رقابة مالية من قبل حكومة المقاطعة على الأداء المالي للجامعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"المحاسبية"**، والذي يشير إلى "وجود جهة محددة تراقب أداء المؤسسات بطريقة محددة لمراجعة الأداء والتأكد من تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها بشكل فعال"،(٣٢٣) ولذا تتدخل حكومة المقاطعة بشكل واضح في الرقابة المالية على أداء جامعة تورنتو؛ الأمر الذي يؤثر على تمتع جامعة تورنتو باستقلالية مطلقة في الجوانب المالية، إلا أن تدخل حكومة المقاطعة من باب الإنفاق والتمويل الذي تقدمه للجامعة؛ لتضمن استمرارية ودوام وجدية إنفاق الأموال المخصصة من حكومة المقاطعة للإنفاق على احتياجات الجامعة كنوع من أنواع المحاسبية.

كما تنفرد جامعة هلسنكي في فنلندا في أن تمتعها باستقلاليتها يأتي من خلال السير والعمل وفقًا للمبادئ الحاكمة لقانون الجامعات الفنلندية الذي يؤكد على استقلالية الجامعات في إدارة شئونها الأكاديمية والمالية والإدارية.

كما تنفرد جامعة طوكيو في اليابان في أن نظام حوكمتها يتميز بإنشاء مجالس استشارية بالجامعة تتشكل من خبراء واستشاريين من خارج الجامعة لتقديم الدعم والمشورة لرئيس الجامعة في إدارة شئون جامعته، وعليه قامت الجامعة بإنشاء ثلاثة مجالس: أولها مجلس الموجهين وهو أعلى هيئة بالجامعة لمناقشة أي قرارات بالجامعة من قبل رئيس الجامعة، وثانيها المجلس الإداري ويختص بمناقشة الأمور الهامة المتعلقة بإدارة الجامعة، وثالثها مجلس التعليم والبحث العلمي ويختص بمناقشة كافة الإجراءات الخاصة بنظام التعليم والبحث بالجامعة ويشارك أعضاء من الخارج في إدارة الجامعة من خلال العضوية في المجلس الإداري بالجامعة.

ثالثًا: وفرة الموارد:

تتشابه الجامعات الثلاث في تعدد وتنوع مصادر تمويلها ما بين الدعم الحكومي، والتمويل الناجم عن البحوث التعاقدية، والهبات والمنح، والدخل الناتج عن الرسوم الدراسية للطلاب، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"التنوع"**، والذي يشير إلى" الوسيلة التي من خلالها تسعى المنظمة إلى تحديد الفرص الممكنة لتقوية وتدعيم مركزها من خلال مجالات عمل في غير تخصصها وذلك عن طريق الاندماج أو الاستحواذ أو التكامل الأفقي والرأسي مثلاً"،(٣٢٤) وعليه حرصت الجامعات الثلاث على تنوع مصادر تمويلها إلى عدة مصادر لتضمن لها استدامة هذه الموارد ومن ثم الاستمرار في أداء وظائفها المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبقدر كبير من التميز الذي يضمن لها احتلال مكانة متقدمة بين الجامعات العالمية.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في الحصول على تمويل حكومي بنسبة كبيرة يوجه لإدارة أنشطة الجامعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"الاقتصاد الموجه"**، والذي

يشير إلى "سياسة اقتصادية تقوم على تدخل الدولة في الإنفاق على عدة مؤسسات من أجل توجيه اقتصادها لتحقيق مكاسب محددة وبرمجته في اتجاه معين يحقق لها أهداف محددة"،(٣٢٥) ولذا يمثل التمويل الحكومي المصدر الثاني من مصادر تمويل جامعة تورنتو في كندا سواء من المنح الموجهه لإدارة الجامعة أو لأغراض محددة كالمنح الموجهه للطلاب الدوليين أو المعاقين وبنسبة تتخطى ٣٣ %، كما أن أكبر مصدر من مصادر تمويل جامعة طوكيو يتمثل وفق نظام الحوكمة للجامعات الوطنية في اليابان في الإعانات الحكومية لمصاريف الإدارة بنسبة ٣١,٥٪ من ميزانية الجامعة؛ حيث تعمل الحكومة على تخصيص ميزانية محددة للجامعة كل عام بدون تخصيص، أي يحق للجامعة التصرف في بنودها بكل حرية، بالإضافة إلى العديد من المشروعات الممولة من الحكومة اليابانية كمصادر تمويل باعتبارها صاحبة مشروعات عالمية أفادت وتفيد الدولة وذلك بنسبة تمويل قدره ٩,٩٪ من ميزانية الجامعة، وتحصل جامعة هلسنكي كذلك على تمويل حكومي يُمثل مصدر تمويلها الأول، وقد جاء كل ذلك في إطار توجه الدولة نحو توجيه الجامعات لخدمة تقدمها الاقتصادي من خلال دعم الجامعات بالتمويل اللازم الذي يدفعها لتقدم بحوثها العلمية.

وفي المقابل، تتميز جامعة تورنتو في كندا، بارتفاع نسبة تمويل الجامعة من الرسوم الدراسية للطلاب حيث تبلغ حوالي (٥٠٪) من نسبة التمويل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"الحراك الأكاديمي"**، والذي يشير إلى أنه "عملية تتضمن فترة من الدراسة، أو التدريس، أو البحث في دولة أخرى، غير الدولة التي ينتمي إليها الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، كما يعرف بأنه انتقال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بمرحلة التعليم العالي إلى مؤسسات تربوية أخرى، وذلك داخل وطنهم أو خارجها بغرض الدراسة أو التدريس لفترة محددة"، (٣٢٦) وعليه وفي إطار تحقيق جامعة تورنتو للتميز التدريسي والبحثي، دعمت الجامعة الحراك الطلابي الدولي، كإحدى آليات دعم التميز الاكاديمي؛ حيث إن اجتذاب الطلاب الدوليين من شأنه الحصول على قدرات عقلية متميزة، حيث يوجد بجامعة تورنتو

عدد كبير من الطلاب الدوليين من عدة دول على مستوى العالم، فقد تخرج من جامعة تورنتو خلال عام ٢٠١٩م ما يقارب ٥٢٧٣٦ طالب، منهم ٢٥٧٠٢ طالب من الولايات المتحدة الأمريكية، و ٥٤١٤ طالب من هونج كونج، و ٣٠٨٢ طالب من المملكة المتحدة، و٢٤٢٥ طالب من الصين، و١١٩٥ طالب من استراليا، و٨٦٧ طالب من الهند، و٨٥٦ طالب من سنغافورة، و٧٩٢ طالب من اليابان، و٦٧٤ طالب من كوريا الجنوبية.

وتتشابه جامعة تورنتو في كندا وجامعة هلسنكي في فنلندا في إجراء استثمارات داخلية لموارد الجامعة بهدف جلب المزيد من العوائد المادية للجامعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"الاستدامة"**، والذي يقصد به **"**تعظيم عائد المنافع التي تأتي من المشاريع التنموية بأية مؤسسة بما يسمح باستمرارية تمويلها، وهو مفهوم يركز بشكل كبير على استثمار الموارد المتاحة لدى المؤسسة وتوجيهها لخدمة المؤسسة**"**. (٣٢٧)

وعليه فقد أنشات جامعة تورنتو صندوق الجامعة **University Fund**، وهو بمثابة صندوق مالي لحفظ جزء من ميزانية الجامعة والاستثمار في تلك الأموال في مشاريع تشغيلية داخل الجامعة وخارجها يعود ريعها على خدمة الجامعة كأحد أهم مصادر تمويلها، وذلك بما يضمن لها استمرارية تدفق الأموال في ظل كفاية التمويل الفيدرالي لها، كما اهتمت جامعة هلسنكي بتوجيه استثمارتها وعقد العديد من المشاريع التي تحقق لها أرباح من خلال استثمارتها الداخلية لضمان استمرارية تمويل من عدة جهات متنوعة.

وفي المقابل، تتميز جامعة هلسنكي في فنلندا بحصولها على تمويل من الاتحاد الأوروبي لأنشطة الجامعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"التكامل الاقتصادي"**،(٣٢٨) ولذا، وبوصف فنلندا إحدى دول الإتحاد الأوروبي، فتحصل على تمويل من الاتحاد الأوروبي للجامعات المختلفة بها، ومنها جامعة هلسنكي لدعم أنشطتها المختلفة في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما تتميز جامعة طوكيو في اليابان عن جامعة هلسنكي في فنلندا وجامعة تورنتو في كندا، بارتفاع نسبة تمويل الجامعة من الهبات والمنح والتبرعات، ويمكن تفسير ذلك في

ضوء مفهوم **"المشاركة"**، حيث تعرف **المشاركة** بأنها "عملية مشاركة الأفراد في إدارة واداء منظمة ما، وهي عملية نشطة يسهم من خلالها الأفراد في تنمية مجتمعاتهم، وهى شكل من أشكال التعبير عن وجود الإنسان وشعوره بأنه يمثل قيمة في مجتمعه، ويدين بالولاء والانتماء لوطنه"،[٣٢٩] ولذا وفي ضوء طبيعة المجتمع الياباني الذي يغلب على ثقافته مفهوم الخدمة المجتمعية، يحرص أفراد المجتمع الياباني على المشاركة في تقديم الدعم المادي والمعنوي للمؤسسات التعليمية بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة، حتى تتمكن من تأدية أدوارها المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما تتميز جامعة طوكيو في اليابان بارتفاع نسبة العائد من المستشفى التابع للجامعة، ليصل إلى حوالي (١٨,٦ %) من نسبة تمويل الجامعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم **"الاستثمار"**، والذي يقصد به "الإنفاق من مصادر دخل مؤسسة ما من أجل زيادة الدخل في المستقبل، وهي توجيه كافة امكانيات المؤسسة للحصول على عائد مستقبلي"،[٣٣٠] وعليه تسعى جامعة طوكيو لاستدامة مواردها من خلال البحث عن مصادر التمويل المختلفة والتي يتم من خلالها دعم ميزانية الجامعة بشكل كبير، ويمثل استثمار موارد الجامعة (مستشفى الجامعة) أحد أهم سبل دعم ميزانية الجامعة وزيادة مصادر تمويلها.

وفيما يتعلق بتمويل البحث العلمي، تتشابه الجامعات الثلاث في ارتفاع نسبة تمويل البحث العلمي الناتجة عن البحوث التعاقدية مع الوكالات الوطنية والمؤسسات والشركات الخاصة المحلية والدولية، حيث تحصل جامعة طوكيو من خلال معاهدها ومراكزها البحثية على العديد من مصادر التمويل من البحوث التعاونية (التعاقدية)، والتي تصل إلى نحو ٢٤,٩٪ من ميزانياتها، وتشمل بحوث رعاية من جهات شراكة، وبحوث تعاقدية مع جهات حكومية تنافسية، وبحوث تعاقدية مع جهات حكومية غير تنافسية، وبحوث تعاقدية مع جهات تمويل غير حكومية، كما تعقد جامعة تورنتو في كندا العديد من الشراكات البحثية مع العديد من الجامعات والمراكز البحثية على مستوى العالم من أجل الحصول على تمويل لبحوثها،

حيث تمثل القارة الأوروبية أكبر الشركاء مع جامعة تورنتو والتي تحصل منها الجامعة على مصادر تمويل؛ حيث إن القارة الأوروبية تتميز بوجود المؤسسات والمراكز والجامعات المتميزة على مستوى العالم، كما أن شرق أسيا يمثل النسبة الثانية الأكبر نظرًا للعلاقات القوية التي تجمع كندا بدول شرق أسيا، وتهتم جامعة هلسنكي في فنلندا بإقامة العديد من الشراكات البحثية.

في ضوء ما تم عرضه في خطوة المقارنة التفسيرية لحالات المقارنة الثلاث، ومن خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الحالات في إطار محاور البحث ثم تفسيرها، بدا واضحًا صحة الفرض الحقيقي للبحث، حيث اتضح أن الأخذ بنموذج وأبعاد الجامعات ذات المستوى العالمي في جامعة عين شمس قد يؤدي إلى وضع الحلول العلمية للتغلب على بعض مشكلات الجامعة.

القسم السادس

إجراءات مقترحة لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس

في ضوء الإطار النظري للبحث، والذي دار حول الجامعات ذات المستوى العالمي في العالم المعاصر، وفي ضوء الوصف والتحليل الثقافي لأبعاد المستوى العالمي للجامعات المختارة في كل اليابان وكندا وفنلندا، يقدم البحث الراهن عددًا من الإجراءات المقترحة لتطوير أبعاد المستوى العالمي لجامعة عين شمس، وبيانها على النحو التالي:

أولًا: إجراءات خاصة بالتميز الأكاديمي:

١. تبني جامعة عين شمس لمشروع قومي مع مجموعة من الجامعات المصرية من أجل الوصول إلى التميز الأكاديمي في المجالات الجامعية كافة، وتشكيل مسابقة قومية تنافسية بين الجامعات المصرية تسعى من خلالها جامعة عين شمس لتحقيق التفرد بين الجامعات المصرية ومن ثم السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٢. دعم التعددية الثقافية في كليات جامعة عين شمس، من خلال:

- التأكيد على وضع مقرر جامعي خاص بالتعددية الثقافية في كليات الجامعة.
- التأكيد على فكرة التنوع في عملية التدريس التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس.

٣. عقد العديد من البرامج التعليمية المشتركة مع الجامعات الأجنبية العريقة على كافة المستويات، سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.

٤. وضع البرامج الجامعية التي تناسب احتياجات وتوجهات ومتطلبات الطلاب المتنوعة في العصر الحالي.

٥. دعم مكتبة جامعة عين شمس المركزية بمزيد من الكتب العلمية والمراجع المتخصصة، وكذلك مكتبات الكليات بالجامعة، والاتجاه لدعم المكتبات الرقمية برفع كافة المنشورات العلمية الصادرة من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على الموقع الرسمي لتلك المكتبات.

٦. إنشاء مركز لدعم الإبداع والابتكار بالجامعة، يُناط به تبني المشروعات البحثية للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وتنفيذ دورات تدريبية تدعم وتنمي الابتكار والإبداع في مجالي التدريس والبحث العلمي لهذه الفئات.

٧. التأكيد على عقد البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس والجامعات المصرية الأخرى، وكذلك الجامعات الأجنبية العريقة، واحتساب درجات تلك البحوث كاملة في حالة أنها تمت مع جامعة مصرية، أو زيادة درجاتها في حال تمت مع جامعات عربية أو أجنبية.

٨. إنشاء مركز للتدويل الجامعي بجامعة عين شمس، على أن يكون من بين مهامه عقد شراكات دولية مع جامعات عريقة يتم من خلالها تبادل الخبرات الأكاديمية المتنوعة.

٩. تشجيع الحراك الطلابي الدولي بين جامعة عين شمس والجامعات العربية والأجنبية؛ وذلك عن طريق:

- تخصيص ميزات أكاديمية ومالية تشجع الطلاب الأجانب على الالتحاق بكليات الجامعة ومراكزها المختلفة.
- توفير ميزانية مناسبة لإيفاد الطلاب الملتحقين بجامعة عين شمس إلى العديد من الجامعات الأجنبية للاستفادة من خبراتها.

١٠. تشجيع أعضاء الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس على الالتحاق بالبعثات الخارجية إلى الجامعات الأجنبية سواء بعثات الماجستير والدكتوراه أو بعثات بحوث ما بعد الدكتوراه.

١١. استقدام خبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأجنبية الكبرى للتدريس بكليات جامعة عين شمس في إطار خطة للتبادل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بين جامعة عين شمس وجامعات أجنبية مرموقة.

١٢. تشجيع الطلاب اللاجئين العرب من السوريين والسودانيين واليمنيين وغيرهم للالتحاق بجامعة عين شمس والالتحاق ببرامجها المختلفة باعتبارهم طلاب دوليين يدرسون في الجامعة.

١٣. تبني خطة خمسية للشراكات الاستراتيجية لجامعة عين شمس، والتي يتم من خلالها تحديد الجهات المختلفة التي يمكن لجامعة عين شمس أن تستفيد من الشراكة معها، وتحدد تلك الخطة مجالات الشراكة التي يمكن أن يتم عقد شراكة فيها وأوجه الاستفادة التي يمكن أن تحققها جامعة عين شمس من تلك الشراكات.

١٤. تفعيل دور الجمعيات العلمية المصرية التي يشترك فيها أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وتوجيه عملها نحو عقد البحوث المشتركة وتعزيز البحث المتنوع متداخل التخصصات وتعزيز الأنشطة العلمية المشتركة.

١٥. عقد العديد من البرامج التدريبية والدورات المعتمدة باستخدام الاستراتيجيات التدريبية الحديثة للتدريب على أساليب وطرق التدريس الحديثة، وذلك من خلال تفعيل مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز التطوير الجامعي ومراكز التميز بالكليات المختلفة بالجامعة.

١٦. القيام بحصر المنشورات العلمية المختلفة التي قام بها أعضاء هيئة التدريس وتوثيقها ورفعها على الموقع الرسمي للجامعة.

١٧. رفع البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس على المواقع العلمية العالمية؛ وذلك من أجل الحصول على أكبر عدد من الاستشهادات.

١٨. دعم إنشاء مراكز بحثية علمية جديدة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بالعلوم التطبيقية سواء كانت جهات محلية أو عربية أو أجنبية.

١٩. توجيه أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لنشر بحوثهم باللغة الإنجليزية وخاصة في التخصصات العلمية والتطبيقية.

٢٠. توجيه أعضاء الباحثين وهيئة التدريس بالجامعة نحو البحوث التي تخدم المجتمع المصري بشكل مباشر وتدعم حل مشكلاته وتساهم في نموه.

٢١. تبني نمط الكراسي البحثية في جامعة عين شمس وكلياتها المختلفة؛ بحيث تكون هذه الكراسي على هيئة تنظيم داخلي بالكليات ويُخصص له ميزانية من الجامعة لتفعيل البحوث العلمية من خلاله.

ثانيًا: إجراءات خاصة بالاستقلالية والحوكمة:

١. إجراء العديد من التعديلات التشريعية على قانون تنظيم الجامعات؛ والتي من شأنها أن تمنح الجامعات المصرية، ومنها جامعة عين شمس، المزيد من الاستقلالية في النواحي الإدارية والمالية والأكاديمية.

٢. وضع إعلان مشترك بين جامعة عين شمس والجامعات المصرية حول الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي؛ بحيث تضمن جامعة عين شمس الحصول على مزيد من الاستقلالية.

٣. عقد مؤتمر جامعي بين جامعة عين شمس والجامعات المصرية للخروج بتوصية يتم فيها الحصول على تشريع يحدد طريقة تعيين رئيس الجامعة؛ بحيث يكون من داخل الجامعة من خلال أعضاء مجلس الجامعة، وليس عن طريق تعيينه من قبل هيئات أو مؤسسات خارج الجامعة.

٤. تشكيل مجلس استشاري بجامعة عين شمس، على أن يضم هذا المجلس أعضاء من خارج الجامعة من أعضاء المجتمع المدني والجهات ذات العلاقة بالاقتصاد والاستثمارات وأصحاب المصلحة.

٥. وضع دليل تنظيمي يُحدد طريقة إدارة جامعة عين شمس ونظام حوكمتها، بحيث تسير الجامعة وفق الأطر العامة التي يُحددها قانون تنظيم الجامعات بشكل يسمح لها بالاستقلالية في إدارة شؤونها الإدارية المختلفة.

٦. توسيع مشاركة أعضاء المجتمع الخارجي في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بجامعة عين شمس والمرتبطة بالمجتمع الخارجي.

٧. وضع ميثاق نزاهة لجامعة عين شمس يضمن الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيها بما لا يُخل بالأمن القومي للدولة.

٨. إنشاء وحدة لتعزيز المساواة والعدالة والإنصاف داخل الجامعة، يُناط بها تحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين.

٩. إنشاء وحدة للمساءلة والمحاسبية بالجامعة يُناط بها مراجعة الأمور المالية والإدارية بالجامعة وكشف جوانب القصور والخلل بها.

ثالثًا: إجراءات خاصة بتحقيق وفرة الموارد:

١. حث الحكومة المصرية على زيادة الميزانية المخصصة للجامعات المصرية، ومن ثم تزداد الميزانية المخصصة لجامعة عين شمس وتزداد مواردها المالية كذلك.

٢. عقد العديد من المشاريع البحثية الدولية التي من شأنها الحصول على تمويل دولي من جهات مختلفة.

٣. تفعيل دور مستشفى جامعة عين شمس التخصصي ومستشفى الدمرداش كمستشفيات استثمارية تدر دخلًا كبيرًا على جامعة عين شمس من خلال تطويرها وتحسين أداءها ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية مع المستشفيات الأخرى.

٤. إطلاق حملة جامعية من خلال لجنة مُشكلة من قبل جامعة عين شمس لجمع تبرعات للجامعة من أجل توجيهها لعقد البحوث التي تخدم المجتمع بصورة مباشرة، وخاصة في ظل تفشي الأمراض والأوبئة في الفترة الحالية.

٥. تبني كافة الكليات الجامعية لنظام الساعات المعتمدة، والذي من شأنه رفع المصروفات الدراسية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم من أجل زيادة الإيرادات التي تحصل عليها الجامعة من المصروفات الدراسية كمصدر رئيس من مصادر تمويل الجامعة.

٦. دفع جامعة عين شمس للتوسع في البرامج الجامعية الحديثة التي تتواكب مع سوق العمل والتغيرات العالمية، والتي تجذب أعداد أكبر من الطلاب؛ الأمر الذي يُزيد من مقدار الرسوم الدراسية كمصدر رئيس من مصادر الدخل للجامعة.

٧. توجه جامعة عين شمس نحو البحوث التعاقدية التي يمكن أن تقوم بها الجامعة مع المؤسسات الإنتاجية والشركات الكبرى المحلية والإقليمية، والتي تحصل الجامعة من خلالها على تمويل للعديد من البحوث العلمية، وبوصفها مصدرًا مهمًا من مصادر تمويل الجامعة.

٨. توجيه كليات جامعة عين شمس لعقد العديد من المشروعات الاستثمارية مع الجهات الحكومية وغير الحكومية وخاصة مع هيئات ومؤسسات العمل والإنتاج والشركات الكبرى، وذلك من أجل الحصول على مردود مالي كبير يُسهم في زيادة مصادر تمويل الجامعة.

٩. إنشاء صندوق استثماري للجامعة يكون بمثابة بنك مالي يسمح لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين في إيداع أموالهم في هذا الصندوق وتوجيه هذا الصندوق في عمليات الإقراض بشرط أن تكون لمشروعات استثمارية.

١٠. عقد شراكات بين جامعة عين شمس وجهات رعاية مختلفة، تقوم برعاية البحوث التي يعقدها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

١١. عقد شراكات بحثية مع مراكز البحوث الوطنية في مصر، باعتبارها فرصة للحصول على مزيد من التمويل الحكومي الموجه لخدمة البحث العلمي.

١٢. مُخاطبة الجهات الخاصة باللاجئين كمفوضية شؤون اللاجئين من أجل الحصول على موارد مالية تكون مُخصصة للاجئين الذي يحصلون على فرص تعليمية في الكليات المختلفة بجامعة عين شمس.

١٣. عقد شراكات مع الجمعيات الخيرية وغير الربحية في مصر وخارجها للحصول على مزيد من الخدمات أو المبالغ المالية لتمويل الجامعة ومساهمة منها في دعم الجامعة لتطوير خدماتها التعليمية والبحثية لخدمة المجتمع.

١٤. دعم مشاركة جامعة عين شمس مع الجامعات العربية والأفريقية في كافة مجالات التعاون في جامعة الدول العربية ومنظمة الكوميسا الأفريقية.

قائمة الهوامش

(1) Qi Wang, Ying Cheng and Nian Cai Liu (Eds.), **Building World-Class Universities: Different Approaches to a Shared Goal**, (Boston: Center for International Higher Education, Boston College, 2012), p.2.

(2) Djoko Murdowo, In What Ways University in Indonesia as World-Class University Can Produce a Global Competitive Human Capital (Case Study: Telkom University**), International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 8, No. 6, June 2018, p.36.

(3) David A. Turner, World class universities and international rankings, **Ethics in Science and Environmental Politics,** Vol. 13: pp1, 2013, p.2.

(4) Alperin, J.P. Brazil's exception to the world-class university movement, **Quality in Higher Education**, 2014. P.2.

(5) Aithal, Sreeramana and Aithal, Shubhrajyotsna, **Building World-Class Universities: Some Insights Predictions,** Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 95734, posted 26 Aug 2019, p.4.

(6) Valida, Abelardo Cutamora, "Becoming World-Class Universities Singapore Style: Are Organized Research Units the Answer?", A Dissertation Submitted to the Department of Educational Policy Studies and Practice In partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy with A Major in Higher Education In the Graduate College, The University of Arizona, 2009, pp.33-34.

(7) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, "World-Class Universities", **Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions**, 30 December 2016, pp.1-2.

(8) Jamil Salmi, **The Challenge of Establishing World-Class Universities**, (Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2009) p.6.

(9) Alperin, J.P. **Op.cit**., p.2.

(10) Zhimin Liu, Goodluck Jacob Moshi, and Cynthia Mwonya Awuor, Sustainability and Indicators of Newly Formed World-Class Universities (NFWCUs) between 2010 and 2018: Empirical Analysis from the Rankings of ARWU, QSWUR and THEWUR, **Sustainability**, 11, 2745, 2019, p.2.

(11) Jamil Salmi, **Op.cit**., p.7.

(12)Top Global University Project, Type (A), Utokyo, Avialable At: Https://Tgu.Mext.Go.Jp/En/, Accessed On: (12/10/2020), P.1.

(13) University Of Toronto, Mission, Https://Www.Utoronto.Ca/About-U-Of-T/Mission, Accessed On: (26/10/2020).

(14) The University Of Helsinki, The University Of Helsinki In Numbers, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/the-university-of-helsinki-in-brief/the-university-of-helsinki-in-numbers, accessed on: (20/10/2020).

(١٥) الهيئة العامة للاستعلام، المركز الاعلامي لرئاسة الوزراء، **جهود الدولة للارتقاء بمنظومة التعليم العالي**، سبتمبر ٢٠٢٠.

Available:https://www.sis.gov.eg/Story/210969/%D8%AC%D9%87%D9%88%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%A1-%D8%A8%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A?lang=ar.(Accessed:10-10-2020)

(١٦) يرجى مراجعة ما يلي:

- المرجع السابق.

- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **إنجازات وزارة التعليم العالي من١-٦-٢٠١٨ حتى ٣١-١٢-٢٠١٨، والخطط المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩**، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٧، ١١.

(17) أمانة مجلس جامعة عين شمس، **محضر قرارات مجلس الجامعة ٢٠١٧ - ٢٠١٨** ، جلسة الاربعاء، الجلسة السادسة بتاريخ ٢٨-٣-٢٠١٨ ، ٢٠١٨، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، ص ٤.

(18) يرجى مراجعة ما يلي:

- Academic Ranking of World Universities available at:http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)
- QS World University Ranking available at : https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020 (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)
- Times Higher Education World University Rankings available at: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/100/name/A/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)
- Webometrics Ranking of world university at: http://www.webometrics.info/en/search/Rankings/Ain%20Shams (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)

(١٩) أمانة مجلس جامعة عين شمس، **محضر قرارات مجلس الجامعة ٢٠١٨ - ٢٠١٩** ، جلسة الاثنين، الجلسة التاسعة بتاريخ ٢٤-٦-٢٠١٩ ، ٢٠١٩، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، ص ٥.

(٢٠) أمانة مجلس جامعة عين شمس، **محضر قرارات مجلس الجامعة ٢٠١٨ - ٢٠١٩** ، جلسة الاثنين، الجلسة السابعة، بتاريخ ٢٢-٤-٢٠١٩، ٢٠١٩، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، ص ٥.

(٢١) المركز المصري للدراسات الاقتصادية، **إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩**، القاهرة، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠١٩، ص ٢٠.

(٢٢) منار محمد جابر، ونجلاء محمد خيرت، "إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، **مجلة كلية التربية – جامعة بني سويف**، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٧، ص ص ٤-٥.

(٢٣) يرجى مراجعة ما يلي:

- جامعة عين شمس، **الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢-٢٠١٧**، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠١٤ ، ص ص ٩١-١٠٦.
- سمر محمد أحمد شاهين، إطار مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة- جامعة عين شمس، العدد ٤، ٢٠١٥، ص ٢٤٨.

(24) webometrics, U Tokyo, , Avialable At: hhttp://www.webometrics.info/en/detalles/u-tokyo.ac.jp, Accessed On: (20/10/2020).

(25) webometrics, U Toronto, , Avialable At: http://www.webometrics.info/en/detalles/utoronto.ca, Accessed On: (20/10/2020).

(26) webometrics, U Helsinki, , Avialable At: http://www.webometrics.info/en/detalles/helsinki.fi, Accessed On: (20/10/2020).

(٢٧) شاكر محمد فتحي وآخرون، **التربية المقارنة: الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشرق أسيا والخليج العربي ومصر** (القاهرة: بيت الحكمة للإعلان والنشر، ٢٠٠٠) ص ص ٦٨ ـ ٦٩.

1. (٨٢) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.1.

(٢٩) Hazelkorn E., World-Class Universities or World Class Systems? Rankings and Higher Education Policy Choices. in E. Hazelkorn, P. Wells & M. Marope (eds) **Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses.** (Paris:UNESCO, 2013),p.3.

(٣٠) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., pp.2-3.

(٣١) Johan K. Runtuk, **World Class University: A Literature Synthesis**, 2017, p..1.

(٣٢) Philip G. Altbach, "The Costs and Benefits of World-Class Universities", **International Higher Education**, 2004., p..٦.

(٣٣) Johan K. Runtuk, **Op.cit**., p.١.

(٣٤) Osama Tayeb, "Roadmap to Become a World-Class University", in Osama Tayeb, Adnan Zahed, Jozef Ritzen (*Editors*), **Becoming a World-Class University: The Case of King Abdulaziz University**, (New York: Springer Open, 2016) p.3.

(٣٥) Robin Sharpe, "what is A World Class University? A Literature Review", **Elementa Leadership**, July 2014, p.٢.

(٣٦) Jamil Salmi, **Op.cit**., pp.3-4.

(٣٧) Osama Tayeb, **Op.cit**., p.٣.

(٣٨) Ruxandra Bejinaru, Gabriela Prelipcean, Successful strategies to be learnt from world-class universities, **Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence**, 2017, p.352.

(٣٩) Qi Wang, Ying Cheng and Nian Cai Liu, **Op.cit**., p.3.

(٤٠) Jamil Salmi**, Op.cit**., p.2.

(٤١) Zaini et al., "Start-up research universities, high aspirations in a complex reality: a Russian start-up university case analysis using stakeholder value analysis and system dynamics modeling", **Triple Helix**, December 2015, p.14.

(٤٢) Ruxandra Bejinaru, Gabriela Prelipcean, **Op.cit**., p.352.

(٤٣) Robin Sharpe, **Op.cit**., p.٣.

(٤٤) Zhimin Liu, Goodluck Jacob Moshi, and Cynthia Mwonya Awuor, **Op.cit**., p.2.

(٤٥) Johan K. Runtuk, **Op.cit**., pp.٣-4.

(٤٦) Ibid., p.٣.

(٤٧) Hazelkorn, E., **Op.cit**., pp.18-19.

(٤٨) Hanaa Ouda Khadri, "Strategic Alternatives for Transforming Public Egyptian Universities to World-Class Universities", **European Scientific Journal**, vol.12, No.10, April 2016, p.256.

(٤٩) Johan K. Runtuk, **Op.cit**., p.٣.

(٥٠) Hanaa Ouda Khadri, **Op.cit**., p.256.

(٥١) Alperin, J.P. **Op.cit**., p.٣.

(٥٢) Osama Tayeb, **Op.cit**., p.٣.

(٥٣) Johan K. Runtuk, **Op.cit**., p.٣.

(٥٤) Hanaa Ouda Khadri, **Op.cit**., pp.258-259.

(٥٥) E. J. Usoh *et al*, Strategic Planning towards a World-Class University, **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, 2018. p.5.

(٥٦) Jamil Salmi, **Op.cit**., p.٣٢.

(٥٧) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.١.

(٥٨) Hanaa Ouda Khadri, **Op.cit**., p.258.

(٥٩) Ellen Hazelkorn, "Rankings and the Battle for World Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices", **Outcomes of higher education: Quality relevance and impact,** 8-10 September 2008, Paris, 2008. p.6.

(٦٠) Jamil Salmi, **Op.cit**., p.٥.

(٦١) Ka Ho Mok**, The quest for world-class university status: implications for sustainable development of Asian universities**, (London: Centre for Global Higher Education, 2016. p.17.

(٦٢) E J Usoh *et al*, **Op.cit**., p.٥.

(٦٣) B.M. Naik, Making Universities World Class: Why and How? **University News,** Vol.55. No.21, May 2017. p.١٤.

(٦٤) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.5.

(٦٥) Terence Karran and Lucy Mallinson, Academic Freedom and World-Class Universities: A Virtuous Circle?, **Higher Education Policy**, 2018. p.4,6.

(٦٦) **Ibid**., p.٤.

(٦٧) **Ibid**., p.٦.

(٦٨) Jamil Salmi, **Op.cit**., p.20.

(٦٩) Hazelkorn E., **Op.cit**., p.3.

(٧٠) Russell Group Papers, "staying on top: The challenge of sustaining world-class higher education in the UK", **Funding Higher Education: Part 1**. Issue 2, 2010, p.7.

(٧١) Jamil Salmi, **Op.cit**., p.7.

(٧٢) Ellen Hazelkorn, **Op.cit**., p.16.

(٧٣) Qi Wang, Ying Cheng and Nian Cai Liu, **Op.cit**., p.3.

(٧٤) Aithal, Sreeramana and Aithal, Shubhrajyotsna, **Op.cit**., pp.13-14.

(٧٥) Ka Ho Mok**, Op.cit**., p. 19.

(٧٦) Jamil Salmi, **Op.cit**., pp.6-7.

(٧٧) Darshna V Banker and Kanika T Bhal, "Creating world class universities: Roles and responsibilities for academic leaders in India", **Educational Management Administration & Leadership**, 2019. p.4.

(٧٨) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.٢.

(٧٩) Philip G. Altbach, **Op.cit**., pp.6-7.

(٨٠) Terence Karran and Lucy Mallinson, **Op.cit**., p5.

(٨١) Valida, Abelardo Cutamora, **Op.cit**., p.٣٢.

(٨٢) Robin Sharpe, **Op.cit**., p.٥.

(٨٣) Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.7.

(٨٤) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.1.

(٨٥) Darshna V Banker and Kanika T Bhal, **Op.cit**, pp.2-3.

(٨٦) Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.7.

(٨٧) Jamil Salmi and Philip G. Altbach, **Op.cit**., p.٢.

(٨٨) Hanaa Ouda Khadri, **Op.cit**., p.263.

(٨٩) الموقع الرسمي لجامعة عين شمس، عن الجامعة، **تاريخ الجامعة**، ٢٠٢٠.

Available: http://www.asu.edu.eg/ar/17/page.(Accessed: 2-10-2020)

(٩٠) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧ ، **مرجع سابق** ، ص ٤٨.

(٩١) **المرجع السابق** ، ص ٤٨

(٩٢) يرجى مراجعة ما يلي:

- Academic Ranking of World Universities available at:http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)
- QS World University Ranking available at : https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020 (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)
- Times Higher Education World University Rankings available at: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/100/name/A/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)
- Webometrics Ranking of world university at: http://www.webometrics.info/en/search/Rankings/Ain%20Shams (accessed: ١٤/١٠/٢٠٢٠)

(٩٣) الموقع الرسمي لجامعة عين شمس، عن الجامعة، **الرؤية والرسالة والأهداف**، ٢٠٢٠.
Available: http://www.asu.edu.eg/ar/18/page. (Accessed: 2-10-2020)

(٩٤) جامعة عين شمس، **الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨- ٢٠٢٣**، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ص ٣.

(٩٥) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧ ، **مرجع سابق** ، ص ٦٠.

(٩٦) **المرجع السابق** ، ص ٥٩.

(٩٧) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣ ، **مرجع سابق** ، ص ص ٤-٧.

(٩٨) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧ ، **مرجع سابق** ، ص ٦٥.

(٩٩) **المرجع السابق** ، ص ص ٩٩- ١٠٨.

(١٠٠) جمهورية مصر العربية، **دستور ٢٠١٤م**، (القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٠١٤م) ، الباب الأول، المادة (٦٨)، ص ١٢.

(١٠١) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، **قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ وفقا لأخر التعديلات**، المادة (١)، ط ٣٤ ، وزارة الصناعة والتجارة، ٢٠١٥، ص ٧.

(١٠٢) **المرجع السابق**، ص ٦٩.

(١٠٣) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ وفقا لأخر التعديلات، المواد ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ٢٢ ، ٤٠ ، ٥٢، **مرجع سابق**، ص ٥ ، ١٠ ، ٢٢ ،29.

(١٠٤) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣ ، **مرجع سابق** ، ص ٤ ،٨، ٩.

(١٠٥) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي، **مراجعات لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر**، ٢٠١٠، ص ٩٥، ١٠٢.

(١٠٦) **المرجع السابق**، ص ص ١٠٩-١١٠.

(١٠٧) منار محمد جابر، ونجلاء محمد خيرت، **مرجع سابق**، ص ٦٨.

(١٠٨) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧ ، **مرجع سابق** ، ص ٩٢ ، ٩٥، ١٠٨.

(١٠٩) **المرجع السابق** ، ص ٥٥.

(١١٠) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣ ، **مرجع سابق** ، ص ٤ ، ٧.

(١١١) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧ ، **مرجع سابق** ، ص ص ٥٤-٥٥.

(١١٢) منار محمد جابر، ونجلاء محمد خيرت، **مرجع سابق**، ص ٦٨.

(١١٣) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧ ، **مرجع سابق** ، ص ٩١ ، ٩٧، ١٠٢، ١٠٣.

(١١٤) وليم سليمان قلادة، **المواطنة المصرية: حركة المحكومين نحو المساواة والمشاركة**، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٥)، ص٣٧٢.

(١١٥) خيري أبو العزايم فرجاني، **ملامح تطور الاقتصاد المصري في ظل التحولات السياسية والاقتصادية**، (القاهرة، بدون ناشر، ٢٠١٣)،ص ص٣٧٢-٣٧٤.

(١١٦) مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، **تقدير أعداد السكان داخل مصر**، مُتاح على الموقع:
https://www.idsc.gov.eg/IDSC/DMS/View.aspx?id=2025&cid=0 تاريخ الدخول (٢٠٢٠/١٢/٢م).

(١١٧) جمال حمدان ، **شخصية مصر: دراسة في عبقرية المكان**، (القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، ٢٠١٣) ، ص ٣٥٨.

(١١٨) وليم سليمان قلادة، **مرجع سابق**، ص٣٩٠.

(١١٩) جمهورية مصر العربية، دستور ٢٠١٤م، **مرجع سابق**، الباب الأول، المادة رقم (١).

(١٢٠) وليم سليمان قلادة، **مرجع سابق**، ص٣٧٩.

(١٢١) جمهورية مصر العربية، دستور ٢٠١٤م، **مرجع سابق**، الباب الخامس، المادة رقم (١٦٣).

(١٢٢) **المرجع السابق**، الباب الثاني، المادة رقم (٨).

(١٢٣) **المرجع السابق**، الباب الثاني، المادة رقم (٢١).

(١٢٤) **المرجع السابق**، الباب الثاني، المادة رقم (٢٣).

(١٢٥) مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، **عدد براءات الاختراع**، مُتاح على الموقع
https://www.idsc.gov.eg/IDSC/DMS/View.aspx?id=4957&cid=0،
تاريخ الدخول (٢٠٢٠/١٢/١م).

(١٢٦) مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، **نشرة "ملامح الاقتصاد في مصر والعالم"**, العدد رقم (٢٤), يونيو ٢٠١٦م, ص١.

(127) Akiyoshi Yonezawa and Yukiko Shimmi, Transformation of University Governance Through Internationalization Challenges for Research Universities and Government Policies in Japan, **Higher Education Journal**, VOL. 70, NO.2, 2015, P.8.

(128) UTokyo WebSite, by the Numbers, Available At: https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/numbers.html., Accessed On: (15/10/2020).

(129) Utokyo WebSite, About Utokyo, History, Avialable At: Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/About/History.Html, Accessed On: (18/10/2020).

(130) Utokyo WebSite, About Utokyo , Utokyo By The Numbers, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/About/Numbers.Html, Accessed On: (19/10/2020).

(131) University Of Tokyo WebSite, Home, Avialable At: Https://Research.Wipo.Int/Member/University-Tokyo, Accessed On: (12/10/2020).

(132) **Ibid.**, P.1.

(133)Ka Ho Mok, **Op.Cit.**, P.7.

(134) Akiyoshi Yonezawa and Yukiko Shimmi, **Op.Cit.**, P.9.

(135) **see**:

- https://www.topuniversities.com/universities/university-tokyo/undergrad
- http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html. + 2017/2018/2019.
- https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-tokyo

(136) Akiyoshi Yonezawa and Yukiko Shimmi, **Op.Cit.**, P.10.

(137) Top Global University Project, Type (A), **Op.Cit.**, P.2.

(138) Utokyo, Top Global University Project, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Academics/Sgu.Html, Accessed On: (14/10/2020).

(139) Top Global University Project, Type (A), Utokyo, Avialable At: Https://Tgu.Mext.Go.Jp/En/, Accessed On: (12/10/2020), P.2.

(140) Utokyo, Strategic Partnerships Project, Avialable At: Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Academics/Sp-Uni.Html, Accessed On: (25/10/2020).

([141]) Utokyo , Administrative Staff Exchange With Princeton University And The Extension Of The Memorandum On Strategic Partnerships Project, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/Focus/En/Articles/Z1311_00005.Html, Accessed On: (21/10/2020).

(142) Utokyo, Fourth Utokyo Strategic Partnership Symposium, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/Focus/En/Articles/T_Z0502_00048.Html, Accessed On: (10/10/2020).

(143) Utokyo , Special Educational Activities, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Academics/Educational_Activities.Html, Accessed On: (9/10/2020).

([144]) Utokyo WebSite, About Utokyo, **Op.Cit**.

(145) Utokyo, Institutes And University-Wide Centers, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Academics/Institutes_Centers.Html, Accessed On: (23/10/2020).

([146]) Utokyo ,About Utokyo, History, **Op.Cit**.

(147) Utokyo, Research, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Research/Research.Html, Accessed On: (15/10/2020).

([148]) UTokyo WebSite, by the Numbers, **Op.Cit**.

([149]) **Ibid**.

([150]) Ellen Hazelkorn, **Op.Cit**., p.12.

([151]) Howard Newby, OECD Reviews Of Tertiary Education: Japan, **OECD**, 2009, P.84.

([152]) Utokyo, About Utokyo, **Op.Cit**.

([153]) UTokyo WebSite, by the Numbers, **Op.Cit**.

(154) Ellen Hazelkorn, **Op.Cit**., p.11.

(155) Utokyo , ANU-Utokyo Joint Forum "Australia-Japan: Science & Technology Diplomacy And Public Policy" , Avialable At: Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/Focus/En/Articles/Z1311_00004.Html, Accessed On: (15/10/2020).

(156) Katsuo Tamaoka, And Others, What Makes International Students Satisfied With A Japanese University? **Asia Pacific Education Review Journal**, Vol. 4, No. 2, 2003, P.121.

(157) Kiyoshi Yamamoto, "Corporatization Of National Universities In Japan: An Analysis Of The Impact On Governance And Finance." Available At: Http://Ump. Pu-Tokyo. Ac.Jp/Crump/Resource/Crump_Wp_No3. Pdf, 2012, P.3.

(158) Jun Oba, Development Of Autonomy In French And Japanese Universities: A Comparative Study On The French Contractual Policy And The Incorporation Of Japanese National Universities, **Daigaku Ronshu** (**Japanese**), NO.33, 2003, P.

(159) Yonezawa Akiyoshi, The Academic Profession And University Governance Participation In Japan: Focusing On The Role Of Kyoju-Kai, **Educational Studies In Japan: International Yearbook**, NO. 8, March 2014, p.20.

(160) Jun Oba, **Op.Cit.**, P.22.

(161) **Ibid.**, P.22.

(162) **Ibid.**, P.22.

(163) Ellen Hazelkorn, **Op.Cit**., p.11.

(164) Kiyoshi Yamamoto, **Op. Cit.**, P.1.

(165) Jun Oba, **Op.Cit.**, P.30.

(166) Top Global University Project, Type (A), Op**.Cit.**, P.1.

(167) Jun Oba, **Op.Cit.**, P.27-58.

(168) Utokyo, Administrative System, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/About/Administrative_System.Html, Accessed On: (20/10/2020).

(169) The University Of Tokyo And Tsinghua University: Signing Of The Memorandum Of Understanding On Strategic Partnership And Holding Of The Joint Symposium, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/Focus/En/Articles/Z1311_00002.Html, Accessed On: (15/10/2020).

([170]) Utokyo, Academics, International Activities, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Academics/International_Activities.Html, Accessed On: (18/10/2020).

([171]) Top Global University Project, Type (A), **Op.Cit.**, P.1

([172]) Utokyo, Strategic Partnerships Project, **Op.Cit.**.

([173]) Utokyo , ANU-Utokyo Joint Forum, **Op.Cit.**.

([174]) Utokyo, Symposium On Internationally Cooperative Projects In Higher Education In A Knowledge-Based Economy, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/Focus/En/Articles/T_Z0502_00041.Html, Accessed On: (2/10/2020).

(175) Utokyo, Finances , Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/About/Finances.Html#Anchor3, Accessed On: (14/10/2020).

([176]) Jun Oba, **Op.Cit.**, p.25.

([177]) Akiyoshi Yonezawa and Yukiko Shimmi, **Op.Cit.**, P.12.

([178]) **Ibid.**, P.10.

([179]) Utokyo, Institutes And University-Wide Centers, **Op.Cit.**

([180]) Utokyo, Finances, **Op.Cit**.

([181]) **Ibid**.

(182) Utokyo, Research Cooperation With Industries, Avialable At:Https://Www.U-Tokyo.Ac.Jp/En/Research/Research_Cooperation.Html, Accessed On: (11/10/2020).

(183) Utokyo, Finances, **Op.Cit**.

(184) **Ibid**.

(185) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Statistical Handbook Of Japan** 2019, Statistics Bureau, 2019, P.2.

(186) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, Regions Of Japan, Web Japan, Available At, Http://Web-Japan.Org/, 2020, P.2.

(187) **Ibid.**, P.3.

(188) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, The Constitution Of Japan, Web Japan, Available At, Http://Web-Japan.Org/, 2020, P.8.

(189) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Op.Cit.**, P.8.

(190) Vittorio Valli, Growth and Crisis In The Japanese Economy, Universität Di Torino, **Working Paper**, No. 07/2012, P.16.

(191) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Op.Cit.**, P.165.

(192) Ministry of Foreign Affairs Of Japan, **Japan Country Handbook**, Ministry Of Foreign Affairs Of Japan ,2017, p.45.

(193) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, The Constitution Of Japan, **Op.Cit.**, P.2.

(194) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, Social Security System, Web Japan, Available At, Http://Web-Japan.Org/, 2020, P.1.

(195) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Op.Cit.**, P.155.

(196) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, Education, Web Japan, Available At, Http://Web-Japan.Org/, 2020, P.1.

(197) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Op.Cit.**, P.175.

(198) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, Japan Country Handbook, **Op.Cit.**, p.64.

(199) **Ibid.**, P.65.

(200) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Op.Cit.**, P.189.

(201) Ministry Of Foreign Affairs Of Japan, The Constitution Of Japan, **Op.Cit.**, P.1.

(202) **Ibid.**, P.4.

(203) Ministry Of Internal Affairs And Communications, **Op.Cit.**, P.192.

(204) Ippei Fujiwara And Others, The Japanese Economic Model (JEM), **Monetary and Economic Studies Journal**, May 2005, P. 61.

(205) OECD, Economic Surveys, Japan, **OECD**, April 2019, p. 12.

(206) **Ibid**, P.7.

(207) Vittorio Valli, **Op.Cit.**, P.22.

(208) University Of Toronto, About U Of T, Https://Www.Utoronto.Ca/About-U-Of-T, Accessed On: (25/10/2020).

(209) University Of Toronto, Mission, Https://Www.Utoronto.Ca/About-U-Of-T/Mission, Accessed On: (26/10/2020).

(210) University Of Toronto, Quick Facts, Hhttps://www.utoronto.ca/about-u-of-t/quick-facts, Accessed On: (20/10/2020).

(211) University Of Toronto, Mission, **Op.Cit**.

(212) University of Toronto, The Office of the Governing Council Secretariat, Statement Of Institutional Purpose, http://www.utoronto.ca/govcncl/, Accessed On: (23/10/2020), p.1.

(213) **See**:

- Https://Www.Topuniversities.Com/Universities/University-Toronto/Undergrad
- Http://Www.Shanghairanking.Com/ARWU2020.Html. + 2017/2018/2019.
- Https://Www.Timeshighereducation.Com/World-University-Rankings/University-Toronto

(214) University Of Toronto, Data Governance, Overview, https://data.utoronto.ca/governance/#overview, Accessed On: (29/10/2020).

(215) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Strategic Mandate Agreement 2017-20**, University of Toronto, 2017, p.4.

(216) University of Toronto, The Office of the Governing Council Secretariat, **Op.Cit**., p.3.

(217) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit**., 2017, p.7.

(218) University Of Toronto, Quick Facts, **Op.Cit**.

(219) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit**., 2017, p.8.

(220) University Of Toronto, Mission, **Op.Cit**.

(221) University of Toronto, The Office of the Governing Council Secretariat, **Op.Cit**., p p.1-2.

(222) University Of Toronto, Mission, **Op.Cit**.

(223) **Ibid**.

(224) University Of Toronto, Institutional Data Hub, research-publications-citations, https://data.utoronto.ca/performance-indicators/research-innovation/research-publications-citations/, Accessed On: (20/10/2020).

(225) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit**., 2017, p.23.

(226) University of Toronto, Planning & Budget Office, **Enrolment Report, 2019-20**, February 10, 2020, p.8.

(227) University Of Toronto, Quick Facts, **Op.Cit**.

(228) University of Toronto, Planning & Budget Office, **Op.Cit**., p.7.

(229) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit**, p.5.

(230) OCUFA, The Measured Academic Quality controls in Ontario universities, **OCUFA Research Paper**, May 2006, p.14.

(231) Julia Eastman, Federalism and university governance in Canada, **Canadian Public Administration**, Vol. 62, No. 2, June 2019, P. 334.

(232) University of Toronto, The Office of the Governing Council Secretariat, **Op.Cit**., p. 5.

(233) Julia Eastman, **Op.Cit**., P. 334.

(234) **Ibid**, P. 348.

(235) University of Toronto, Office of Planning & Budget, **Op.Cit**, pp.4-5.

(236) Julia Eastman, Provincial Oversight and University Autonomy in Canada: Findings of a Comparative Study of Canadian University Governance, **Canadian Journal of Higher Education**, Volume 48, No. 3, 2018, p.73.

(237) University of Toronto, **The University of Toronto Act 1971**, Governing Council, University of Toronto, 2015, p. 4.

(238) **Ibid.**, p.9.

(239) Julia Eastman, Provincial Oversight and University Autonomy in Canada: Findings of a Comparative Study of Canadian University Governance, **Canadian Journal of Higher Education**, Volume 48, No. 3, 2018, p.73.

(240) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit.**, p.5.

(241) University of Toronto, Office of Planning & Budget, **Op.Cit.**, p.20.

(242) University of Toronto, **Budget Report 2020–21**: And Long-Range Budget Guidelines 2020–21 To 2024–25, Planning and Budget Office, February 10, 2020, P.16.

(243) University of Toronto, Budget Report 2020–21, **Op.Cit**., P.17.

(244) **Ibid**, P.55.

(245) **Ibid**., P.23.

(246) University Of Toronto, Quick Facts, **Op.Cit**.

(247) **Ibid**.

(248) University of Toronto, Budget Report 2020–21, **Op.Cit**., P.17.

(249) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit**., 2017, p.13.

(250) University of Toronto, Office of Planning & Budget, **Facts and Figures 2019,** Office of Planning & Budget, 2019, p.31.

(251) University of Toronto and Ministry of Advanced Education and Skills Development, **Op.Cit**., 2017, p.13.

(252) Minister of Citizenship and Immigration, Welcome To Canada: What You Should Know, **Minister Of Citizenship And Immigration,** 2013, P.17.

(253) The University Of Texas, Constitute Project, Canada's Constitution of 1867, With Amendments Through, 2011, Available At: Https://Www.Constituteproject.Org/Constitution/Canada_2011?Lang=En, Accessed On: (25/10/2020).

(254) Minister Of Public Works And Government Services Canada, Discover Canada: The Rights And Responsibilities Of Citizenship, **Minister Of Public Works, And Government Services Canad**a, 2009, P.24.

(255) Minister Of Citizenship And Immigration, **Op.Cit**., P.19.

(256) The University Of Texas, Constitute Project, **Op.Cit**.

(257) Don Devoretz, Canada's Global Asset, **The Asia Pacific Foundation Of Canada**, 2011, P. 8.

(258) The University Of Texas, Constitute Project, **Op.Cit**.

(259) Public Health Agency of Canada, Core Competencies For Public Health In Canada: Release 1.0, Minister Of Health, 2008, P.7.

(260) The Government of Manitoba, Grade 11, History of Canada, Foundation for Implementation, **Minister of Education and Advanced Learning**, 2014, P.11.

(261) Minister Of Citizenship And Immigration, **Op.Cit**., P.19.

(262) Timothy Lane, Canada's Economic Expansion: A Progress Report, **Greater Vancouver Board of Trade Vancouver**, British Columbia, March 8, 2018, P.4.

(263) Minister Of Public Works And Government Services Canada, **Op.Cit**., P P.14-16.

(264) Minister of Public Works And Government Services Canada, **Op.Cit**., P.24.

(265) The University Of Texas, Constitute Project, **Op.Cit**.

(266) Minister Of Public Works And Government Services Canada, **Op.Cit**., P.28.

(267) Peter J. Nicholson, The Growth Story: Canada's Long-Run Economic Performance and Prospects, **International Productivity Monitor**, No.7, 2003.

(268) The University Of Helsinki, History Of The University, Available At: https://www.helsinki.fi/en/helsinki-university-museum/about-us/history-of-the-university, Accessed On: (20/10/2020).

(269) The University Of Helsinki, The University Of Helsinki In Numbers, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/the-university-of-helsinki-in-brief/the-university-of-helsinki-in-numbers, accessed on: (20/10/2020).

(270) The University Of Helsinki, Success In University Rankings, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/success-in-university-rankings, Accessed on: (28/10/2020).

(271) The University of Helsinki, **Annual Review 2019**, University of Helsinki Language Services, 2019, P.12.

(272) The University Of Helsinki, University Services, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/university-services#section-13635, Accessed On: (27/10/2020).

(273) The University Of Helsinki, Three Core Duties, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/the-university-of-helsinki-in-brief/three-core-duties, Accessed On: (25/10/2020).

(274) The University Of Helsinki, Bilingual University, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/strategy-and-management/bilingual-university#section-450, Accessed On: (25/10/2020).

(275) The University Of Helsinki, The Story Of The University Of Helsinki, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/the-university-of-helsinki-in-brief/the-story-of-the-university-of-helsinki#section-62801, Accessed On: (22/10/2020).

(276) The University Of Helsinki, Research Impact, Available At: https://www.helsinki.fi/en/research/research-impact, Accessed On: (25/10/2020).

(277) The University Of Helsinki, Three Core Duties, **OP. Cit.**

(278) The University of Helsinki, The University Of Helsinki In Numbers, **OP. Cit.**

(279) The University of Helsinki, Annual Review 2019, **OP. Cit.**, P.5.

(280) The University of Helsinki, The University Of Helsinki In Numbers, **OP. Cit.**

(281) **Ibid.**

(282) The University of Helsinki, Annual Review 2019, **OP.Cit.**, P.9.

(283) The University of Helsinki, The University Of Helsinki In Numbers, **OP. Cit.**

(284) Ossi Piironen, The Transnational Idea of University Autonomy and the Reform of the Finnish Universities Act, **Higher Education Policy**, 2013, VOL.26, p.127.

(285) Ossi Piironen, **OP. Cit.**, p.140.

(286) Higher Education Institutions And Science Agencies, Academic freedom and institutional autonomy need to be defended, Available At: https://minedu.fi/en/heis-and-science-agencies, Accessed On: (23/10/2020).

(287) The University Of Helsinki, Academic freedom and institutional autonomy need to be defended, Available At: https://www.helsinki.fi/en/news/higher-education-science-policy/academic-freedom-and-institutional-autonomy-need-to-be-defended, Accessed On: (30/10/2020).

(288) Vuokko Kohtamäki & Elizabeth Balbachevsky, University autonomy from past to present, **Theoretical and Methodological Perspectives on Higher Education Management and Transformation**, 2017, PP.189-190.

(289) Timo Aarrevaara, University of Helsinki, European Flagship Universities: balancing academic excellence and socio-economic relevance, **FLAGSHIP**, 2017, p.1.

(290) Timo Aarrevaara, **OP. Cit.**, pp.3-5.

(291) Timo Aarrevaara, **OP. Cit.**, p.7.

(292) The University Of Helsinki, University Management, Available At: https://www.helsinki.fi/en/people/university-management, Accessed On: (28/10/2020).

(293) **Ibid**, p.1.

(294) The University of Helsinki, The University Of Helsinki In Numbers, **OP. Cit.**

(295) The University of Helsinki, Annual Review 2019, **OP. Cit.**, PP.66-67.

(296) The University Of Helsinki, The University's Key Financial Figures, Available At: https://www.helsinki.fi/en/university/university-finance/the-universitys-key-financial-figures#section-7323, Accessed On: (25/10/2020).

(297) The University Of Helsinki, Three Core Duties, **OP. Cit.**

(298) The University Of Helsinki, University Services, **OP. Cit.**

(299) The University Of Helsinki, **Helsinki Annual Report On Responsible Investments In 2019,** The University Of Helsinki, 2019, P.9.

(300) The University of Helsinki, Annual Review 2019, **OP. Cit.**, P.52.

(301) A. F. Upton, **A Short History of Finland**, (Cambridge: University Press, 2000), pp.2-4.

(302) Union Committee, Digital Government Factsheets: Finland, **Union Committee,** 2019, P. 3.

(303) Pauliina Raento And Kai Husso, Cultural Diversity In Finland, **ENNIA Journal**, No.180, Vol.1, 2015, P.151.

(304) Carl J. Dahlman And Others, Finland As A Knowledge Economy, Elements Of Success And Lessons Learned: Overview**, The International Bank For Reconstruction And Development**, 2005, P.17.

(305) Kimmo Halme, Finland As A Knowledge: Economy 2.0, Lessons On Policies And Governance, **International Bank For Reconstruction And Development**, 2014, P.77.

(306) Hilla Aurén, **Country Case Study prepared For The 2017/8 Global Education Monitoring Report**: Accountability In Education: Meeting Our Commitments, Finland Country Case Study, 2018, P.3.

(307) Fairtrade Finland, Finland And The 2030 Agenda: A Follow-Up Report By Csos, **Fairtrade Finland**, 2018, P.1.

(308) Hilla Aurén, **OP. Cit.**, P.3.

(309) **Ibid.**, P.10.
(310) Monitoring Committee**, OP. Cit.**, P.16.
(311) World Bank, Economy Profile of Finland, **Doing Business 2020 Indicators**, P.4.
(312) National Audit Office of Finland, Fiscal Policy Evaluation, Finland, **OECD Journal On Budgeting**, Vol.2, 2015, P. 104.
(313) Carl J. Dahlman And Others, **OP. Cit.**, P.1.
(314) Susan Wallace, **OP. CIT**., p194.
(315) Chris Barker, **OP. CIT.,** P 127.
(٣١٦) هادي العلوي، **قاموس الدولة والاقتصاد،** (بيروت: دار الكنوز الأدبية، سلسلة المعجم العربي المعاصر، ١٩٩٧م)، ص ٨٧.
(٣١٧) علي السيد الشخيبي وآخرون، **معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد،** (بيروت: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعري ، ٢٠١٢م), ص ١٦٥.
(٣١٨) إسماعيل عبدالفتاح عبد الكافي، **معجم مصطلحات عصر العولمة: مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية،** (القاهرة: كتب عربية للنشر، ٢٠٠٣م) ، ص٤١٢..
(٣١٩) أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات السياسية والدولية،** (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٩م)، ص ٢٥.
(٣٢٠) أمين النبوي، التعاون التربوي الدولي في القرن الحادي والعشرين: رؤية مستقبلية**"، مجلة التربية،** المجلد الرابع، العدد الأول (٥)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس ٢٠٠١، ص ص ١١١ – ١١٢.
(٣٢١) شاكر محمد فتحي أحمد, ولاء السيد عبدالله صقر, وأحمد رفعت علي, **معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية،** الصادر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, القاهرة, ٢٠١٩م, ص٨٦.
(٣٢٢) **المرجع السابق،** ص ١٠٤.

(323) David A. Statt, **The Routledge Dictionary of Business Management**, (New York, Routledge, 2004), pp1-2.
(٣٢٤) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **معجم المصطلحات الإدارية،** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية, ٢٠٠٧) ، ص ١٣٩.
(٣٢٥) هادي العلوي، **مرجع سابق،** ص ٧٩.
(٣٢٦) شاكر محمد فتحي أحمد، ولاء السيد عبدالله صقر، وأحمد رفعت علي، **مرجع سابق،** ص٢.
(327) David W. Pearce, **The MIT Dictionary Of Modern Economics**, (U.K, MIT Press, 1992), p.417.
(٣٢٨) هادي العلوي، **مرجع سابق،** ص ٨٧.
(329) David A. Statt, **OP.Cit.,** P. 112.
(330) **Ibid.,** P. 76.