

## دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد

أ.م.د. شريف عبد الله سليمان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس

### الملخص

تُعد الجامعة الاستثمارية (Investment University)، أحد مداخل التمويل الذاتي للجامعات ودعم خطط تطوير التعليم الجامعي، حيث تركز على التفكير في طرق ووسائل جديدة للتمويل لتمكين الجامعة من تأدية رسالتها، وذلك عن طريق طرح المشروعات الإنتاجية التي تُدر عليها ربحًا، أو بيع منتجاتها للقطاعات المختلفة مقابل الثمن.

اهتم البحث الحالي بدراسة خبرات بعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية، وإمكانية الاستفادة منها في اقتراح بعض الإجراءات لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية.

وتبنى البحث فرضًا مبدئيًا نص على: "إن الأخذ بنموذج الجامعات الاستثمارية في الخبرات الأجنبية المختارة قد ساعد على زيادة مصادر التمويل الذاتي لها".

وهدف البحث إلى الوقوف على الأسس النظرية للجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر، والوقوف على واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، كما هدف البحث إلى طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية.

واستخدم البحث في سبيل تحقيق أهدافه مدخل الحلول الكبرى لجورج بيريداي. وقدم البحث في نهايته عددًا من الإجراءات المقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية.

**الكلمات المفتاحية:**

الجامعات الاستثمارية - الاستثمار في الجامعات - الاستثمار التربوي - التمويل الذاتي.

---

## **A comparative Study of Some Foreign Investment Universities and the Possibility of Benefit from it at Ain Shams University**

### **Abstract**

The Investment University is one of the entrances to self-financing for universities and supporting university education development plans, as it is based on thinking of new ways and means of financing to enable the university to fulfill its mission, by offering productive projects that generate profit, or selling its products to different sectors. For the price.

Current research Cared studying the experiences of some Foreign Investment Universities and the possibility of benefit from it at suggestion of some measures necessary for Ain Shams University to adopt the investment university model.

Search adopted initial hypothesis which states that "Adoption the model of investment universities in selected foreign expertise may helped to increase the sources of self-financing for them."

The goal of research is to identify the theoretical foundations of the investment universities in the contemporary world, and to describe and Analyze the reality of the selected foreign investment universities in light of the cultural forces and factors affecting them. The research also aimed to present a set of proposed measures for Ain Shams University to adopt the investment university model.

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

In its conclusion, the research presented several measures for Ain Shams University to adopt the investment university model.

### **Key Words:**

Investment Universities - Investment In Universities- Educational Investment - Self-financing.

## دراسة مقارنة لبعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد

أ.م. د. شريف عبد الله سليمان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة البحث:

كانت الجامعات - ولا زالت - تلعب دورًا رئيسًا في تنمية المجتمعات في مختلف المجالات من خلال وظائفها الثلاث الرئيسية: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث تقدم الجامعات البرامج الدراسية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا، كما تقدم البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الإنتاجية المختلفة. وفي سياق البحث العلمي تنتج الجامعات - بالتعاون مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية - العديد من البحوث العلمية في مختلف المجالات، ومن ثم تقديم معرفة جديدة يتولد عنها أفكار إبداعية وتقنيات مبتكرة لتلك المؤسسات الإنتاجية مما يساهم في تحسين إنتاجيتها ورفع مستوى أدائها، وهو ما ينعكس بالإيجاب على خدمة المجتمع بكافة أطيافه، وتنمية البيئة في جوانبها المختلفة.

فالجامعات جهات فاعلة يمكنها المساهمة في التنمية الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، لأنها من خلال وظائفها الثلاث الرئيسية قادرة على توليد المعرفة وتعزيز التفاعل بين الأفراد والمنظمات. ومن هذا المنظور، يُسلط مفهوم "الحرزون الثلاثي"، الضوء على العلاقة المتبادلة بين الجامعات والصناعة والحكومة. وفي هذا النهج، تفترض الجامعات "التزامًا" بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهكذا، بالإضافة إلى وظائفها المتمثلة في تدريب الموارد البشرية والبحث العلمي، اكتسبت الجامعة دورًا جديدًا في مجتمع اليوم، حيث تساهم بشكل مباشر في إنشاء منتجات وخدمات جديدة لتوفير المزيد من الديناميكية وتعزيز التكامل بين الجهات الفاعلة. (١)

ومن السمات الرئيسة لمثل هذه العلاقات المشتركة بين الجامعة والصناعة وجود ارتباط جامعي مع الممول، والذي يمتد إلى ما هو أبعد من عقد بسيط لإجراء البحث. ويمكن أن يتخذ هذا الترتيب الارتباطي أشكالاً عديدة، تتراوح من مشاركة الصناعة لكل فرد في مشروعات بحثية جامعية، إلى تأسيس قسم أو مدرسة تابعة للصناعة بشكل كامل. وبالانتقال عبر هذه المواصفات، نجد أن الممول أكثر اندماجاً في هيكل الجامعة، مما يثير العديد من الأسئلة المزعجة حول دور الممول في الصياغة والتنفيذ من بين وظائف جامعية معينة. (٢)

وفي سبيل القيام بهذا الدور سالف الإشارة إليه، لجأت كثير من الدول المتقدمة إلى تبني استراتيجيات مختلفة لزيادة تمويل مؤسساتها الجامعية وإيجاد بدائل للتغلب على المشكلات التمويلية المختلفة. حيث قامت كندا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها بالاستثمار في إمكاناتها ومواردها كمحاولة منها لإيجاد مصادر تمويل إضافية تعود بالفائدة على الجامعة وتساعد على تحقيق استقلاليتها، دون الاعتماد فقط على التمويل الحكومي كمصدر للتمويل. ونتج عن محاولات الحصول على موارد ذاتية للجامعات؛ ظهور بعض النماذج الداعمة لتحقيق الاستقلال المالي في المؤسسات الجامعية، ومن أبرز تلك النماذج وأشهرها ما يُطلق عليه الجامعة الاستثمارية (Investment University)، والتي تُعد أحد مداخل التمويل الذاتي للجامعات ودعم خطط تطوير التعليم الجامعي، حيث يركز هذا النموذج من الجامعات على التفكير في طرق ووسائل جديدة للتمويل لتمكين الجامعة من تأدية رسالتها، وذلك عن طريق طرح المشروعات الإنتاجية التي تُدر عليها ربحاً، أو بيع منتجاتها للقطاعات المختلفة مقابل الثمن؛ ومن هنا ظهر مفهوم الجامعة الباحثة عن فرص استثمارية، أو الجامعة التي تدير الأعمال، وتستثمر في الأنشطة الأكاديمية والبحثية. (٣)

وتتنوع الأنشطة التي تقدمها الجامعة الاستثمارية من خلال وظائفها الثلاثة؛ حيث تقدم الجامعة التدريس من خلال التصدي للعديد من المشكلات التي يواجهها المجتمع، وأيضاً مواجهة التحديات العالمية والإقليمية والمحلية التي تواجه الجامعات، وذلك من أجل استخراج الأفكار من الطلاب وتحولها لبراءات اختراع يتم تسجيلها كملكية فكرية داخل مكاتب خاصة بالجامعات، ومحاولة تطبيقها داخل حدائق التكنولوجيا لتحولها

لتكنولوجيا متقدمة، وكل ذلك يساعد على تكوين مخرجات بشرية بمواصفات خاصة قادرة على اقتحام المؤسسات التنموية بالمجتمع. كما تقدم البحث العلمي من خلال العديد من العقود لحل الكثير من مشكلات الصناعة، وبالتالي تكون البحوث ممولة من قطاعات الصناعة فتسهم بدرجة كبيرة في تغيير طبيعة العمل بهذه القطاعات، كما تسعى الجامعات لنشر جميع أبحاثها على المواقع العالمية لإظهار القدرات العالية التنافسية للجامعة، وتقوم بإنشاء العديد من الشركات القائمة على توظيف البحث العلمي، كما تبحث الجامعات عن منح للعديد من البحوث في العديد من المجالات المختلفة، كما تهتم الجامعات بتسجيل براءات الاختراع لحماية الملكية الفكرية لها.<sup>(٤)</sup> وهكذا تنعكس أنشطة الجامعة التدريسية والبحثية المتنوعة -السابق ذكرها- بشكل إيجابي على الارتقاء بالمجتمع وتنمية البيئة المحيطة بالجامعة، ومن ثم تبرز وتتضح الوظيفة الثالثة للجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

إن الجامعة الاستثمارية كمسار تمويلي تسلكه الجامعة، لا يقتصر على الربح المباشر، بل يركز على التطوير المنظومي، وهو ما يتطلب إحداث تغييرات في الأنظمة الإدارية والتعليمية، وتحول الجامعات إلى اقتصاد السوق، وتوفير أكبر قدر من المرونة فيما يتعلق بالتمويل الحكومي، وتحقيق الاستقلالية المالية، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال "أنموذج الجامعة الاستثمارية"، الذي يقوم على تحقيق التوازن بين أهداف الجامعة واستقلاليتها المالية.<sup>(٥)</sup>

وقد كان أول ظهور للاتجاه الاستثماري للجامعة المعاصرة كنموذج يعبر عن الجامعة الاستثمارية في المملكة المتحدة؛ من خلال اعتمادها بوجه خاص على الاستثمار من عائدات الأوقاف. وهي بذلك تقدم أنموذجاً مرتناً؛ يُعدُّ الجامعة جزءاً لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة بالسوق، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى. وهناك أيضاً العديد من التجارب الدولية للاستثمار المتميز بالجامعات التي حققت نجاحاً ملموساً؛ حيث تعتمد الجامعات العالمية على التمويل الذاتي من خلال مصادر متعددة، ومن بينها مورد الاستثمار. ويُعد النموذج الأمريكي من أهم نماذج الجامعات الحديثة في القرن العشرين؛ فقد أعاد نموذج الجامعة الاستثمارية الصاعدة تشكيل دور ومجال الجامعات في الولايات

المتحدة، وشكل الروابط بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والشركات الكبرى وكذلك القطاع العام، ومن بين أبرز النماذج للجامعات الاستثمارية "جامعة ستانفورد".<sup>(٦)</sup> وتُعتبر جامعة ستانفورد (Stanford university) من الجامعات الأمريكية الرائدة عالمياً، والتي تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية؛ الأمر الذي يؤكد تفوقها الواضح في كافة المجالات العلمية والأكاديمية والفكرية والبحثية والاجتماعية، حيث تقدم الجامعة (٦٧) مجالاً رئيساً للدراسة الجامعية، وترتبط العديد منها بالجانب الاستثماري وترتبط تلك الجوانب بتخصصات الطاقة والبيئة والعلوم والهندسة والفيزياء والكيمياء والأحياء البشرية والرياضيات وبرامج الحاسب الآلي والتكنولوجيا.<sup>(٧)</sup>

كما تدعم جامعة ستانفورد التوجه الاستثماري في مختلف مجالات البحث العلمي، وخاصة في مجالات التكنولوجيا والطاقة وريادة الأعمال من خلال كلية الهندسة على سبيل المثال، والتي توجه معظم البحث العلمي لديها نحو الاستثمار في المجال التكنولوجي من خلال دعم بحوث التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويوجد بالكلية (٨٠) مختبر ومركز ومعهد لدعم تلك البحوث، حيث توجه هذه البحوث نحو حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي والعالمي، كما توجه تلك البحوث عملية تنظيم المشروعات وريادة الأعمال المختلفة.<sup>(٨)</sup>

وفي إنجلترا، تدعم جامعة نوتنغهام (University of Nottingham) بشكل واضح الاستثمار لديها، وذلك من خلال دعم المشروعات الاستثمارية بها سواء من خلال أنشطتها الداخلية، وخاصة في المجال البحثي، أو من خلال شراكتها مع المؤسسات المختلفة، ومن أجل دعم تلك المشروعات توجد لجنة مالية Finance committee في الجامعة مسؤولة عن إدارة النواحي المالية ودعم المشروعات الاستثمارية داخلياً والحصول على تمويل من الشراكات الخارجية المختلفة.<sup>(٩)</sup>

وفي هذا السياق، تقوم جامعة نوتنغهام بدعم الإبداع والاكتشاف والتجربة في البرامج الدراسية المقدمة لديها لتتواءم مع الفكر الاستثماري الذي تتبناه الجامعة؛ وذلك من خلال تعزيز فكر الطلاب نحو تبني المشروعات الاستثمارية من خلال البرامج الدراسية المقدمة، وتقديم تلك البرامج كمشاريع تطبيقية تفيد الطالب وتدرجه على كيفية الاستثمار في المشروعات المختلفة، وتدعم الجامعة كذلك ريادة الأعمال داخل تلك المشروعات

وتوجه الطلاب في تلك البرامج لمجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى حلول متنوعة، وتزويد الجامعة من الأنشطة اللاصفية التي تدعم التجريب وتزيد من مهارات الطلاب.<sup>(١٠)</sup> كما تسعى الجامعة إلى تحفيز الباحثين على إنتاج براءات اختراع وأفكار بحثية متنوعة، وتلتزم في ذلك بتسويق تلك الأفكار وتوجيهها لإحداث تأثير مجتمعي واقتصادي كبير في المجتمع.<sup>(١١)</sup>

**وفي سنغافورة، تقدم جامعة سنغافورة الوطنية ( National University of Singapore )** مجموعة من البرامج التي تحفز على الاستثمار مستقبلاً لدى الطلاب، وأشهر تلك البرامج برنامج الاستعداد الوظيفي لتخريج طلاب قادرين على الاندماج السريع في سوق العمل أو الحصول على مشاريع استثمارية والبدء فيها، وقد بدأ هذا البرنامج في عام ٢٠١٩ ومستمر حتى الآن.<sup>(١٢)</sup> كما تدعم جامعة سنغافورة برامج ريادة الأعمال الداعمة للفكر الاستثماري من خلال الشراكة مع الشركات العالمية الناشئة، وتعتمد طريقة العمل في البرنامج على قيام الجامعة بتدريب الطلاب في تلك الشركات والاعتماد على مشاريع التخرج للطلاب؛ بشرط أن يمثل هذا المشروع توجهاً ريادياً استثمارياً في المجالات الحديثة للاستثمار.<sup>(١٣)</sup>

كما توجه جامعة سنغافورة بحوثها نحو التعامل مع التحديات التي يواجهها المجتمع؛ لذا فإنها تتجه لدعم البحوث التطبيقية المدعومة من قبل منظومة الابتكار والإبداع لحل مشكلات المجتمع من خلال التعاون مع المؤسسات الصناعية والشركات الكبرى الداعمة للاستثمار.<sup>(١٤)</sup>

يتضح مما سبق، حرص الجامعات في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء على الاستثمار في برامجها وأنشطتها الأكاديمية والبحثية المختلفة، والاستفادة من ذلك في التغلب على المشكلات المرتبطة بتمويلها، وقد نجحت العديد من جامعات الدول المتقدمة في تحقيق ذلك، حيث كانت الظروف متاحة لها لتحقيق ذلك.

وفي مصر، وضعت الدولة خطاً واستراتيجيات لتطوير التعليم العالي ودعم البحث العلمي، جاء في مقدمتها "الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠"، والتي تركز على تحول الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي، ويتمثل أحد المسارات الرئيسة لهذه

الاستراتيجية في الإتاحة: وتتضمن زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال إنشاء مؤسسات تعليم عال جديدة، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة متميزة تخدم سوق العمل، والتوسع في برامج التعليم عن بُعد، وتطوير التعليم المفتوح. كما تم تحديد مسارين رئيسيين ترتكز عليهما الاستراتيجية، كل منهما يمثل غاية استراتيجية، يتمثل المسار الأول في "تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة، وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية"، ويتطلب ذلك المسار تحقيق أهداف استراتيجية عدة أبرزها؛ دعم الاستثمار في البحث العلمي وربطه بالصناعة، وخطط التنمية، واحتياجات المجتمع، وتعزيز الشراكة مع القطاعات المختلفة.<sup>(١٥)</sup>

وتعتبر **جامعة عين شمس** من الجامعات المصرية الرائدة التي تحرص على استثمار مواردها المادية والبشرية المختلفة، وتعزيز التوجه الاستثماري في برامجها وأنشطتها الأكاديمية والبحثية المتنوعة، وذلك بهدف تنمية مواردها المالية، حيث تتبع الجامعة سياسات معلنة وواضحة تجاه توزيع الموارد المتاحة على جميع الكليات والإدارات، كما تهدف الجامعة إلى تنمية مواردها من خلال المشروعات والوحدات الخاصة القائمة والمستحدثة، بالإضافة إلى الموازنة العامة الواردة من وزارة المالية، كما يتم تقييم هذه الموارد سنويًا لتنميتها.<sup>(١٦)</sup>

وفي نفس السياق، حددت جامعة عين شمس في خطتها الاستراتيجية الراهنة عددًا من الأولويات والغايات الاستراتيجية الأساسية، كما حددت الأنشطة التي ستلتزم بتنفيذها الكليات والمعاهد والإدارات من أجل تحقيق طموحات الجامعة المستقبلية، فيما يتعلق باستثمار مواردها المختلفة وتعزيز التوجه الاستثماري في كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية والبحثية، ومن هذه الأولويات؛ الأولوية الأولى: التصنيف العالمي والتدويل من حيث تدويل الجامعة وتطوير مكانتها الدولية واحتلالها تصنيفًا عالميًا أكثر تقدمًا من خلال الانفتاح على مجموعة من الأفكار الجديدة عبر أوسع مجموعة من التخصصات، وتطوير موارد الجامعة التعليمية وإتاحتها عالميًا لاجتذاب الطلاب الوافدين. ومن هذه الأولويات أيضًا الأولوية الرابعة: البحث العلمي والابتكار، حيث 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. (١٧)

### مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية في إطار استثمار مواردها المختلفة وتعزيز التوجه الاستثماري في كافة أنشطتها الأكاديمية والبحثية، إلا أن هناك بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تحقيق ذلك، منها:

- "لا تؤدي الجامعات المصرية دوراً ملموساً في عملية البحث العلمي والابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة الحديثة وفقاً للمثلث الحزوني (الجامعة - الحكومة - الصناعة) في تنظيم المشروعات؛ وذلك لعدم وجود إطار عام لاتخاذ مبادرات مشتركة في البحث والتنمية والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى." (١٨)
- "القصور الواضح في عمليات الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية في مجال البحث والتطوير، وفي تطبيق نتائج البحوث التي تجريها الجامعات في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى انفصال الجامعات عن مساندة متطلبات سوق العمل.
- ضعف اهتمام الجامعات بالجانب التسويقي والتوعية المجتمعية للأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها، وانعزالية الجامعات في تطوير كلياتها وبرامجها ومقرراتها الدراسية، وضعف الاهتمام بربط البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعات باحتياجات القطاع الخاص والمجتمع المحلي، وافتقار الجامعات إلى وجود الحاضنات العلمية ومراكز التقنية والمعامل المتطورة لتحويل نتائج البحوث العلمية إلى منتجات أولية قابلة للتسويق، وعزوف مؤسسات القطاع الخاص عن المشاركة في تمويل المشروعات البحثية بالجامعات وإنشاء المعامل والمختبرات ومراكز التقنية وغيرها، وضعف ثقافتها في البحوث العلمية التي تجريها الجامعات، واتجاهها إلى التعاقد مع المؤسسات البحثية الأجنبية.

- ندرة وجود آليات فعالة لربط البحث العلمي بالصناعة، وتدني ترتيب الجامعات المصرية في مؤشر الابتكار العالمي (المركز ٩٩ من إجمالي ١٤٣ دولة)، وضعف عدد البراءات المسجلة سنويًا للمصريين، وكذلك المسجلة من الجامعات والمراكز البحثية، حيث لا تتعدى ٠.٥٪ سويًا من إجمالي البراءات، وتوجه معظم الجامعات نحو التعليم وضعف تنمية الجدارات البحثية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس.<sup>(١٩)</sup>
- "قلة الميزانيات المرصودة للتعليم الجامعي والبحث العلمي، وضعف القدرة على توفير نظم تمويل بديلة، لتحقيق الاستقلال المالي والإداري ودعم التوجه نحو اللامركزية الكاملة، علاوة على ضعف القدرة على تسويق الخدمات الاستشارية والبحثية والتعليمية وغيرها من الخدمات التي يمكن ان تقدمها الجامعات المصرية.
- محدودية جهود الجامعات المصرية للحصول على بعض المصادر الأخرى للتمويل كالجهود الذاتية وبعض المساعدات الدولية، ونقص في معرفة القطاعات الإنتاجية بالقدرات البحثية المتوفرة في الجامعات، وكفاءات الباحثين، والدور الذي يمكن أن تقوم به القدرات البحثية في حل مشاكل الإنتاج وتطويره."<sup>(٢٠)</sup> وفي نفس السياق، تعاني جامعة عين شمس من بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تعزيز مواردها واستدامتها، منها:<sup>(٢١)</sup>
  - تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي بصفة عامة، ومن ضمنه جامعة عين شمس، مقابل زيادات مضطربة 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 نظرًا 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.
  - وفي سياق البرامج الدراسية والتدريبية والأنشطة البحثية للجامعة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة عين شمس في سبيل استثمار مواردها المختلفة وتعزيز التوجه الاستثماري في كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية والبحثية، إلا أن هناك بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تحقيق ذلك، منها: (٢٢)
  - قلة التزام بعض البرامج التعليمية بمعايير مرجعية أكاديمية يمكن عن طريقها وضع نظام لتقييم ومتابعة كليات الجامعة وأقسامها المختلفة.
  - 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.
  - محدودية دور البحوث الأكاديمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنمية.
  - عدم توافر نظام لجذب الطلاب الوافدين يستخدم فيه استراتيجية تسويقية فاعلة.
- 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 سعيها لإضفاء التوجه الاستثماري على برامجها الدراسية وأنشطتها البحثية المتنوعة؛ وهو ما دعا إلى دراسة خبرات بعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية، وإمكانية

الإفادة منها في اقتراح بعض الإجراءات لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية، ومن ثم زيادة مصادر التمويل الذاتي لها.

وعليه يسعى البحث الراهن إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر؟
٢. ما الوضع الراهن للتوجه الاستثماري بجامعة عين شمس في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه؟
٣. ما واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
٤. ما أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة؟ وما تفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة؟
٥. ما الإجراءات المقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية؟

#### فرض البحث:

يتبنى البحث الفرض المبدئي التالي:

"إن الأخذ بنموذج الجامعات الاستثمارية في الخبرات الأجنبية المختارة قد ساعد على زيادة مصادر التمويل الذاتي لها".

#### حدود البحث:

يقتصر البحث الراهن على الحدود التالية:

١- وحدة المقارنة: يتناول البحث الراهن الجامعة الاستثمارية من حيث المحاور

التالية:

أ- رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

ب- البرامج الدراسية.

ج- الأنشطة البحثية.

٢- حالات المقارنة: تتمثل حالات المقارنة في بعض الجامعات الأجنبية الاستثمارية

المختارة التي قطعت شوطاً كبيراً في استثمار برامجها الدراسية وأنشطتها البحثية؛

وهي:

أ- **جامعة ستانفورد (Stanford university)** بالولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر من الجامعات الرائدة عالمياً، والتي تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وهي جامعة معتمدة من قبل لجنة اعتماد الكليات والجامعات العليا للرابطة الغربية للمدارس والكليات.<sup>(٢٣)</sup> كما تضم جامعة ستانفورد العديد من المبتكرين والمبدعين؛ حيث تضم بين جدرانها (١٦) حاصلًا على جائزة نوبل، و (١٩) فائزًا بالميدالية الفضية للعلوم، وينتشر أعضاؤها في المراكز الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>(٢٤)</sup>

ب- **جامعة نوتنغهام (University of Nottingham)** بإنجلترا، حيث حصلت على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية؛ كما تدعم الجامعة بشكل واضح الاستثمار لديها، وذلك من خلال دعم المشروعات الاستثمارية بها سواء من خلال أنشطتها الداخلية وخاصة في المجال البحثي أو من خلال شراكتها مع المؤسسات المختلفة، ومن أجل دعم تلك المشروعات توجد لجنة مالية Finance committee في الجامعة مسؤولة عن إدارة النواحي المالية ودعم المشروعات الاستثمارية داخلياً والحصول على تمويل من الشراكات الخارجية المختلفة.<sup>(٢٥)</sup>

ج- **جامعة سنغافورة الوطنية (National University of Singapore)** بسنغافورة، وتعتبر من أفضل الجامعات على مستوى القارة الآسيوية لما لها من باع واضح وكبير في النشاط البحثي والخدمي للمجتمع الخارجي، كما أنها تحصل على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.<sup>(٢٦)</sup>

### أهداف البحث:

يسعى البحث الراهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على الأسس النظرية للجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر.
٢. الوقوف على الوضع الراهن للتوجه الاستثماري بجامعة عين شمس في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
٣. الوقوف على واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

٤. تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة.
٥. الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية.

### منهج البحث وخطواته:

نظراً لطبيعة المشكلة البحثية تم استخدام مدخل الحلول الكبرى لجورج بيريداي، والذي يسير وفقاً للخطوات التالية:<sup>(٢٧)</sup>

#### ١. الوصف Description:

وتتضمن هذه الخطوة جمع البيانات والمعلومات والمعطيات التربوية عن الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة من خلال الاطلاع على المراجع والنشرات والتشريعات واللوائح المنظمة لهذه الجامعات في الدول محل الدراسة.

#### ٢. التحليل والتفسير Interpretation:

وتتضمن هذه الخطوة تحليل الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها.

#### ٣. المناظرة أو المقابلة Juxtaposition:

وتهدف هذه الخطوة إلى التوصل لنقاط التشابه والاختلاف بين الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، وذلك عن طريق تصنيف المادة العلمية وجدولتها والموازنة بينها من أجل التوصل للفروض الحقيقية للدراسة.

#### ٤. المقارنة Comparison:

في هذه الخطوة يتم التأكد من صحة الفروض الحقيقية للدراسة وتفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة.

#### الدراسات السابقة:

تم توظيف جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية داخل متن البحث في أقسامه المختلفة؛ بدءاً من الإطار العام للبحث ومروراً بالإطار النظري ووصولاً 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 الاستثمارية في العالم المعاصر.
- الثالث: وصف وتحليل ثقافي لواقع التوجه الاستثماري لجامعة عين شمس.
- الرابع: وصف وتحليل ثقافي لواقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة.
- الخامس: دراسة مقارنة تفسيرية للجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة.
- السادس: إجراءات مقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية.

## القسم الثاني

### الجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر: إطار نظري

تمارس الجامعات الآن في عالمنا المعاصر دورًا وطنيًا مهمًا في خدمة وتنمية مجتمعاتها، من خلال التزامها وتعهدها بوظائفها الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث تعتبرها الحكومات في جميع أنحاء العالم أهم مصادر المعرفة الجديدة والأفكار والاختراعات المبتكرة، كما أنها تُعد أبرز الجهات القائمة على تزويد المجتمع بالمهنيين المهرة في مختلف المجالات، من خلال إعدادها لخريجين مزودين بالمهارات والمؤهلات التي يتطلبها سوق العمل المحلي والدولي.

وفي السنوات الأخيرة، كثر النقاش حول ما إذا كان بإمكان الجامعات المرور والعبور لمهمة ثالثة خاصة بالتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى البحث والتدريس، وقد برهن العديد من العلماء بأنه في إطار هذه المهمة الثالثة للتعاون البحثي بين الجامعة والصناعة، هناك آليات بالغة الأهمية ناتجة عن التداخات التكنولوجية يمكن الاستفادة منها، حيث يساهم مثل هذه التعاون بشكل إيجابي في معالجة إخفاقات سوق الابتكارات، والمساعدة في تحقيق العوائد الاجتماعية الكاملة لاستثمارات البحث والتطوير.<sup>(٢٨)</sup>

وفي هذا السياق، هناك على الأقل أربعة أنواع من التفاعلات التي يمكن تحديدها، والتي تعمل في مقدمة العلاقات بين الجامعة والصناعة؛ أولها، دور الجامعة الأساسي المتمثل في تثقيف الناس وتوفير رأس مال بشري مؤهل بشكل مناسب لقطاع الأعمال، ثانيها، دور النشاط البحثي والدور الذي يلعبه في زيادة مخزون المعرفة المقننة التي قد يكون لها عناصر مفيدة أو تجارية، ثالثها، دور الجامعة الأساسي في حل المشكلات فيما يتعلق باحتياجات العمل المفصلة بشكل خاص، ورابعها، هناك ما يمكن تحديده وتسميته بوظائف "الخدمة العامة". وهي تشمل مجموعة واسعة من آليات التفاعل بين موظفي الجامعة ومجتمع الأعمال، وتتراوح ما بين التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية إلى الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد بشكل خاص لتعزيز، على سبيل المثال، أنشطة الاستثمار، وريادة الأعمال، وتبادل الموظفين بما في ذلك دور التدريب الداخلي. (٢٩)

وبما أن طموح الجامعات في أي مجتمع لا حدود له؛ لذلك لا بد من إيجاد مصادر تمويلية أخرى يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدة الجامعات في بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها، ومن أبرز البدائل المتاحة، ما يُطلق عليه (الجامعة الاستثمارية) وهو الأسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنيًا، حيث تعمل الجامعة على زيادة مواردها المالية من خلال الخدمات التي تقدمها للآخرين، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الجامعات مصنعًا للمعرفة تتزود منه المؤسسات الإنتاجية بصفة مباشرة تبعًا لاحتياجاتها، ويظهر ذلك من خلال أشكال التعاون المختلفة، كبيوت الخبرة، حاضنات الأعمال، المعامل المركزية، حدائق المعرفة وغيرها. (٣٠)

وعليه يدور هذا القسم حول طبيعة الجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر؛ وذلك من خلال إلقاء الضوء على مفهوم الجامعات الاستثمارية وخصائصها والمفاهيم ذات العلاقة، ورؤية الجامعات الاستثمارية ورسالتها وأهدافها، والبرامج الدراسية التي تقدمها، والأنشطة البحثية التي تمارسها.

وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المحاور:

**أولاً: مفهوم الجامعات الاستثمارية وخصائصها والمفاهيم ذات العلاقة:**



يُعد الاستثمار في مجال التعليم العالي من الأنواع الحديثة للاستثمارات لما له من الأهمية البالغة في رفع المستوى المالي والعلمي على حد سواء؛ ففي الدول المتقدمة يتم وضع هذا النوع من الاستثمار ضمن سياستها وخطتها؛ حيث تقوم هذه الدول بتخصيص المبالغ المطلوبة واللازمة، وأيضًا الإمكانات المادية التي تساعد في تشجيع الاستثمار في هذا القطاع، ويشير المعنى الأصلي لتعريف كلمة "الاستثمار"، إلى الاستثمار في رأس المال المادي وغير المادي من أجل تحقيق الربح، من خلال خلق وسيلة جديدة من وسائل الإنتاج، أو إضافة منتج معين يدخل في احتياجات الإنسان، أو تقديم خدمة معينة من الخدمات التي يحتاجها الانسان ضمن حياته والتي تسمح من خلالها بالاستثمار في جميع تلك المجالات. (٣١)

وتعتبر الجامعات منبع ومصدر المعرفة؛ لذا لا بُد من استثمار وتسويق المعرفة استثمارًا اقتصاديًا لتساعد في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والإنتاج العلمي والتطبيقي، وتعتمد الجامعات على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي. وإذا كان هناك فجوة كبيرة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقتها المعرفية غير المستثمرة، فإن ذلك يُعطّل جانبًا أساسيًا من الموارد الاقتصادية المتاحة في تحقيق المصادر التمويلية والمتنوعة، وبالتالي استثمار المعرفة في الجامعات يساعد في تغطية العجز المالي وتحقيق العوائد الاقتصادية الجزأة والمساعدة على تطوير وتنمية المشاريع الاقتصادية والتنمية الاجتماعية التي تعتبر جزءًا أساسيًا من رسالتها الجامعية. (٣٢)

ومن ثم يمكن القول بأن هناك دائرة واسعة من الروابط بين الجامعة والصناعة يمكن أن نضع أيدينا عليها، تتمثل فيما يلي: (٣٣)

١- روابط متعلقة بسوق العمل؛ حيث تقوم المؤسسات التعليمية بتعليم وإعداد العاملين الذين تحتاج الصناعة الموجودة إلى مهاراتهم. كما أنها تستجيب للاحتياجات المستقبلية عن طريق تأسيس برامج ومناهج دراسية جديدة، بل إنه قد تنشأ مؤسسات تعليمية جديدة تركز على تلك الاحتياجات المستقبلية.

٢- روابط تستجيب لاحتياجات عرض وطلب السلع والخدمات (على سبيل المثال الفحص والاختبار ومنح شهادات الصلاحية وتطوير النماذج الأصلية) وخاصة في المنطقة التي تقوم فيها المؤسسة التعليمية.

٣- روابط تنشأ من جراء تشكيل مشروعات جديدة ومن خلال الشركات المنبثقة أو الحضانات.

٤- روابط تنشأ لإنتاج المعرفة وجمعها وبنها من خلال مشروعات الطلبة وترخيص التكنولوجيا والاستشارات والبحث والتطوير المشترك وغيرها.

ويكشف الإنتاج الفكري حول الجامعة الاستثمارية الجديدة عن أن العلم الأكاديمي قد تم نقله وتحويله إلى جهد اقتصادي إلى جانب الجهد الفكري، كما أن هناك تطورات واسعة جديدة باتجاه "أن تصبح الجامعة نفسها مستثمرًا تجاريًا"، و"الجسر التقليدي بين العلم والبحث وتحويله إلى منتج صناعي". وقد تبنى صناع السياسة جدول أعمال جديد يركز على نقل التكنولوجيا وضبط الملكية الفكرية وتشجيع إدارة الجامعة على إشاعة روح المشروعات الاستثمارية بين الباحثين والطلاب. (٣٤)

كما يناقش عدد كبير من الإنتاج الفكري كيف تحاول الجامعات الارتباط بعالم الشركات، وفي الوقت نفسه تحافظ على رسالتها الأكاديمية، وكذلك مناقشة المعايير التي تعتقدها مختلف النظم الجامعية حول العالم، بهدف بيان كيف أن الرسالة الجديدة المقترحة للجامعة والممارسات اللازمة لتسهيل إنجاز تلك الرسالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدخال روابط الجامعة والصناعة ونجاحها. حيث إن نشر نموذج الجامعة الاستثمارية يستتبع بالضرورة الاعتراف بفوائد ومزايا هذا النموذج من نماذج الاقتصاد المعرفي الجديد. (٣٥)

وهكذا يتضح أن الجامعة الاستثمارية تعكس نوعاً من التعاون بين الجامعة والصناعة، والذي يشير إلى: (٣٦)

- علاقة ثنائية الاتجاه بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، تم إنشاؤها لتمكين نشر الإبداع والأفكار والمهارات والأشخاص بهدف خلق قيمة متبادلة بمرور الوقت.
- العلاقة الموجودة بين الجامعات والصناعة لتعزيز تبادل المعرفة والتكنولوجيا، يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، ولكن الأهم هو اتفاقيات التعاون والبحث والمحادثات والمؤتمرات والتدريب الداخلي للطلاب.

- أي نوع من التعاون بين الجامعات (أي الباحثين) والشركات من أجل تطوير سلع، أو خدمات جديدة بشكل مشترك أو تحسين السلع أو الخدمات الحالية.
- آلية التعاون بين الجامعات والصناعة التي تعزز الابتكار من خلال تبادل المعرفة.

وتتنوع وسائل الاستثمار المقدمة من الجامعات؛ حيث تقدم الجامعة الاستثمارية أنموذجًا تطبيقيًا لدعم مصادر الاستثمار والتمويل الجامعي، وهناك أوجه عديدة لتلك الممارسات، تتمثل فيما يلي: (٣٧)

- تعديل بعض القوانين والأنظمة والتشريعات، والتي تتيح فرصًا متعددة أمام المستثمرين لدعم الخدمات الجامعية وتسويقها.
- التعاون بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في تسويق الخدمات الجامعية.
- إنشاء مركز لتسويق الخدمات والمخرجات الجامعية بكل جامعة، يهتم بوضع معايير ومواصفات لجودة الخدمات التي تقدمها الجامعة ويراقب المنظومة في مختلف مراحلها.
- استثمار الإمكانات والكوادر الوطنية المتخصصة داخل الجامعات في دراسة احتياجات السوق من خدمات ومخرجات الجامعة بما يعود بالنفع والمصلحة على الجامعة والمجتمع في آن واحد.
- استحداث مزيد من الخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل ومتطلباته، وإتاحتها أمام جميع أفراد المجتمع.
- التغلب على المصاعب الإدارية والبيروقراطية التي تعوق عملية تسويق الخدمات الجامعية.

وفي هذا السياق، يُعرف الاستثمار التربوي (**Educational Investment**) بأنه "تعظيم الاستفادة من الظروف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛ من أجل توظيف الجهود في الاستثمار في المؤسسات التربوية بهدف تحقيق أهداف العملية التربوية في المؤسسات وتحقيق الربح الاقتصادي من ناحية أخرى". (٣٨)

ويُعرف الاستثمار في الجامعات (**Investment In Universities**) بأنه التضحية بالعديد من الموارد المتواجدة بالجامعات سواء موارد مالية أو بشرية أو بحثية

...الخ ، في سبيل الحصول على عائد أكبر في المستقبل، وذلك من خلال الحصول على مخرجات بشرية قادرة على إحداث تأثير في القطاعات التنموية بالمجتمع، ومخرجات بحثية قادرة على إيجاد موارد مالية للجامعة، ومشروعات قادرة علي الحصول على منتجات يكون لها تأثير في الأداء المالي للجامعات.<sup>(٣٩)</sup>

ويشير مفهوم الاستثمار التربوي على مستوى الجامعات إلى "عملية توجيه رؤوس الأموال إلى مؤسسات التعليم العالي سواء أكان ذلك على شكل رسوم جامعية ومصاريف على الأبناء، أو صناديق الاستثمار الجامعية، أو على شكل تأسيس وإنشاء جامعات قادرة على الاستثمار وجذب رؤوس الأموال.<sup>(٤٠)</sup>

أما مصطلح الجامعة الاستثمارية فيشير إلى "مؤسسة أكاديمية تركز في تمويلها على مصادر ومسارات استثمارية متنوعة؛ كاستثمار التكنولوجيا والأصول الفكرية والمادية، وبما يحقق لها التوازن بين الحفاظ على استقلاليتها والقيام بوظائفها الأساسية من جهة، وبين قدرتها على تمويل نفقاتها وتطويرها من جهة أخرى".<sup>(٤١)</sup>

كما يرى البعض أن مفهوم "الجامعة الاستثمارية" يعبر عن نوع من أنواع الجامعات الربحية (Profit University)، تهدف إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، والتوسع في برامج تجذب أكبر عدد من الطلاب، أو تقديم برامج متقدمة للتأهيل على مجالات عمل متوفرة ومجزية، وتعتمد في تمويلها على الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب أو جهة عملهم، على أن تغطي تلك الرسوم تكاليف تشغيل الجامعة إلى جانب توليد عائد للمستثمرين.<sup>(٤٢)</sup>

ففي الواقع، تختلف مؤسسات التعليم العالي الاستثمارية اختلافاً متبايناً عن نظيرتها اللا ربحية، سواء كانت خاصة أو عامة؛ فالجامعات الاستثمارية تستجيب لطلبات السوق التعليمي، ولكنها تختلف عن نظيراتها من الجامعات التقليدية بأنها تخدم سوقاً قائماً على المهنيين.<sup>(٤٣)</sup>

كما تُعرف الجامعات الاستثمارية بأنها "مجموعة الممارسات الجيدة والمسارات التمويلية والاستثمارية التي تنفذها الجامعة المعاصرة أو تسلكها في سبيل تحقيق الاستفادة التمويلية، والتي يمكن للجامعات أن تستفيد منها في تحسين مصادر تمويلها

واستثمار مواردها بما يحقق لها الصحة المالية والاستدامة، ومن ثم تحقيق أهدافها المنوطة بها بكفاءة وفعالية".<sup>(٤٤)</sup>

وتذهب بعض الأدبيات إلى أن استخدام مصطلح "الجامعة المنتجة" (Producing University)، و"جامعة الشركة" (Corporate University)، والجامعة الربحية (Profit University)، و"جامعة ريادة الأعمال" (University of Entrepreneurship) لا يختلف عن أنموذج الجامعة الاستثمارية من حيث المفهوم والغرض. والواقع أن المؤسسات الجامعية الاستثمارية تختلف عن الجامعة البحثية، والتي ترى في الجامعة مولدًا للأفكار ومصدرًا للمعرفة من خلال التركيز على عوائد البحث العلمي تحديدًا؛ إلا أن وظائفها لا تختلف عن وظائف الجامعة التقليدية؛ بالرغم من أن الأنموذج الاستثماري عادة ما يسعى إلى الربح الاقتصادي وبطريقة معلنة، بغض النظر عن كونها جامعة حكومية أو خاصة؛ لذا تسعى الجامعة الاستثمارية إلى تشكيل أنموذج حديث لتنسيق ودمج المشروعات والأنشطة في الجامعة للحصول على مجموعة متنوعة من مصادر التمويل.<sup>(٤٥)</sup>

يتضح مما سبق، أن مصطلح الجامعات الاستثمارية يؤكد على قيام الجامعات ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها. حيث إن الجامعات غالبًا ما تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات يمكن الاستفادة منهم لخدمة مجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص والعام، من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة بما قد يعود على الجامعة بمداخل إضافية. "كما تمتلك الجامعة مزارع ومستشفيات وورش وغيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل كمراكز إنتاج، ويمكن للجامعات أيضًا أن تدخل مجال الصناعة والتصنيع بالتدرج، مستغلة إمكاناتها العلمية والبشرية المتميزة في هذا الصدد؛ ولكن يجب ألا تتعارض هذه الأنشطة مع المهام الأساسية للجامعة، وهذا يعني أن الجامعة الاستثمارية بهذا المفهوم لا تسعى إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى لتحقيق ربح اقتصادي، ولكنها تكتفي ببعض الأنشطة التي تساعد على تحقيق ربح معقول يساعدها على تغطية نفقاتها".<sup>(٤٦)</sup>

وهكذا تشير فكرة الجامعة الاستثمارية إلى أن هناك بحوثاً قابلة للتسجيل كبراءات اختراع وقابلة للتسويق يجب أن تقدم حلولاً لمشكلات ضاغطة تواجه صناعة السياسة. ولذا فإن الرسالة القائلة بأن الجامعات يجب أن تحول نفسها إلى مصادر استثمارية للملكية الفكرية تشير إلى مصدر جديد لتمويل الجامعات ذات المصادر المحدودة وللحكومات التي تبحث وضع التعليم العالي في خدمة القطاع العام. وفكرة أن الجامعات التي تفرز المشروعات والشركات يمكن أن تكون أساساً لتجديد الاقتصاد الذي يواجهه بضرورة إعادة توطین صناعاته التقليدية، هذه الفكرة تم الترحيب بها من جانب صناعات السياسة بصفة خاصة، والذين يعلقون أملاً كبيراً على اقتصاد المعرفة الجديد كحل لتحديدات المنافسة الناتجة عن العولمة. (٤٧)

والواضح أن الجامعة الاستثمارية كنظام لتوليد الدخل بالصورة السابقة تعتمد على: (٤٨)

- نوعية الخدمة أو المنتج وجودته الذي يمكن أن تقدمه الجامعة.
- قدرة الجامعة على الدخول في عالم الأعمال.
- حالة البنية الأساسية للجامعة.

كما أن الجامعات الاستثمارية كمؤسسات ساعية للربح أكثر مرونة في مواكبة التغيرات، سواء في النظام التعليمي أو في سوق العمالة. وبالإضافة إلى مرونة الجامعات الاستثمارية، فمن أهم مزاياها قدرتها على الحصول على رأس المال المغامر؛ الذي يساعدها على امتصاص تكاليف تصميم وإعداد المقررات ووضع النظم المعقدة المكلفة للتعليم عن بُعد. وهذا أمر لا تقدر عليه المؤسسات العامة التي ترغب بالدخول في مغامرة التعليم الإلكتروني. (٤٩)

والتمول في الجامعات الاستثمارية، قائم كلية على الرسوم الدراسية التي يجب أن تدفع كل نفقات الجامعة إلى جانب عائد ربحي للمساهمين الذين يساهمون في إنشاء الجامعة. أما المنهج الدراسي، فهو موجه لطلاب متقدمين في العمر وذوي خبرة عملية في الحياة، كما أنه موجه لفتح الفرص في مجال الأعمال المتاحة في ذلك الوقت، كما أن المنهج الدراسي يتخذ صورة المعلمات المستعصية على التغيير أو التعديل. (٥٠)

كما إن الرؤية الجماعية الجديدة للجامعة الاستثمارية، لم تظهر فجأة، ولكن تم تشييدها وبناؤها ونسجها على مدى ربع القرن الأخير استجابة لمشكلات ملحة. ولقد بنيت تلك الرؤية الجماعية جزئياً على بحث يوحى بأن هناك معرفة هائلة تتجمع خارج الجامعة. وكان المزج بين العلم والصناعة قد توفر على حد وصف (جيبونز) بقوله "على العكس من المعرفة التقليدية، والتي يتم توليدها داخل مجال من المجالات المعرفية أساساً وفي سياق معرفي معين، فإن النموذج الآخر من المعرفة غير التقليدية يتم تخليقه في سياقات أوسع عبر سياقات اجتماعية واقتصادية متعددة المجالات."<sup>(٥١)</sup>

وهكذا يمكن القول بأن الجامعات الاستثمارية لها خصائص مميزة تجعلها تختلف تماماً عن الجامعات التقليدية، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:<sup>(٥٢)</sup>

- ١- الفلسفة: الطلبة قد يحضرون إلى مركز تعليمي أو يتلقون التعليم بعيداً.
- ٢- الرسالة: التركيز على القوى العاملة.
- ٣- التمويل: مدفوع بالسوق وبالربح ومركز على القوى العاملة القادرة على الكسب.
- ٤- المنهج الدراسي: موجه لكبار السن ويسد حاجات الأعمال المتاحة.
- ٥- التدريس: طرق التدريس موحدة في جميع المواقع، ويعتمد التدريس على خبرات الطالب.
- ٦- هيئة التدريس: مدرسون غير متفرغين من ذوي الخبرة إلى جانب فنيين في التدريس عن بُعد.
- ٧- الطلاب: الخبرة في الحياة والعمل تُعد أهم عامل في القبول.
- ٨- المكتبة: القدرة على التوصل إلى الوثائق والمصادر بما يلائم البرنامج.
- ٩- تقنية التعليم: تشمل المحاضرات إلى جانب الاعتماد على الانترنت بالمقام الأول.
- ١٠- المرافق: قد توجد مبان متواضعة للتدريس؛ ولكنها تعتمد على مكان مركزي للتعليم عن بُعد.
- ١١- الإنتاجية: زيادة الدخل وحصيلة الأرباح وخفض التكاليف.
- ١٢- الإدارة العليا: هيئة إدارية تجارية.
- ١٣- الاعتماد الأكاديمي: اعتماد أكاديمي من نوع خاص؛ ولكنه ليس مهماً بالنسبة للتوثيق التجاري.

في ضوء ما سبق عرضه، يمكن التوصل لعدة استنتاجات حول طبيعة الجامعة الاستثمارية؛ منها:

١-نؤدي الجامعة الاستثمارية نفس وظائف الجامعة التقليدية؛ من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع؛ إلا أنها تقوم بهذه الوظائف بشكل تطبيقي من خلال التأكيد على إقامة روابط ناجحة بينها وبين المؤسسات الصناعية؛ بهدف تحقيق موارد مالية إضافية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها.

٢-تهدف الجامعة الاستثمارية إلى تحقيق أعلى ربح ممكن، من خلال التوسع في استثمار مواردها البشرية والمادية المختلفة، مما يساعد في تحسين مصادر تمويلها ويحقق لها الصحة المالية والاستدامة، ومن ثم تحقيق أهدافها المنوطة بها بكفاءة وفعالية.

٣-تعتمد الجامعة الاستثمارية في تمويلها على مصادر ومسارات استثمارية متنوعة؛ كاستثمار التكنولوجيا والأصول الفكرية والمادية، وبما يحقق لها التوازن بين الحفاظ على استقلاليتها والقيام بوظائفها الأساسية من جهة، وبين قدرتها على تمويل نفقاتها وتطويرها من جهة أخرى.

٤-لا تسعى الجامعة الاستثمارية إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى لتحقيق ربح اقتصادي، ولكنها تكفي ببعض الأنشطة التي تساعد على تحقيق ربح معقول يساعدها على تغطية نفقاتها.

٥-تستجيب الجامعة الاستثمارية لطلبات السوق التعليمي، ولكنها تختلف عن نظيراتها من الجامعات التقليدية بأنها تقدم برامج مدفوعة بالسوق، من خلال تركيزها على التوسع في برامج تجذب أكبر عدد من الطلاب، كما أنها تخدم سوقاً قائماً على المهنيين من خلال تقديم برامج متقدمة للتأهيل على مجالات عمل متوفرة ومجزية في مرتباتها.

٦-تعتمد الجامعة الاستثمارية كنظام لتوليد الدخل على نوعية الخدمة أو المنتج وجودته الذي يمكن أن تقدمه، بالإضافة إلى قدرتها على الدخول في عالم الأعمال، وكذلك حالة البنية الأساسية للجامعة.



٧-تسعى الجامعة الاستثمارية - بغض النظر عن كونها جامعة حكومية أو خاصة - إلى تشكيل نموذج حديث لتنسيق ودمج مشروعاتها وأنشطتها التدريسية والبحثية للحصول على مجموعة متنوعة من مصادر التمويل.

### ثانياً: رؤية الجامعات الاستثمارية ورسالتها وأهدافها:

يتمحور الاتجاه العالمي لرسالة الجامعة حول الخروج من نطاق التركيز على حفظ المعرفة ونشرها إلى مجالات أرحب، من خلال خلق فرص استثمار يتيح للجامعة المشاركة في التنمية الاقتصادية والجامعية والتطوير الصناعي، ودفع عجلة النمو والتقدم الاقتصادي في المجتمع إلى الأمام. وقد ظهر اتجاه قوي يرى ضرورة إجراء إصلاحات في تمويل الجامعات في ظل الاعتماد الرئيس على الدعم الحكومي؛ تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن أساليب وآليات تؤدي إلى مصادر بديلة للتمويل الجامعي.

ومن هذا المنطلق؛ فإن أهمية التفكير بطريقة الباحث عن الربح في اتخاذ القرارات، وتوجيه الأنشطة والفعاليات الأكاديمية والإدارية في ظل قدرتها على إعادة إنتاجها مع هامش ربحي؛ يُمكن من تأمين استمرارها. كما أن مضمون الربح لا يشير هنا بالضرورة إلى الربح المحاسبي المجرد برغم أهميته؛ بل يتضمن فكرة القبول بالنفقات الإيرادية، وكل ما يتسق مع جدوى الاستثمار في الجامعة بصفتها مشروعاً رابحاً من وجهة نظر الممول بغض النظر عن كونه عامًا أو خاصًا. ومن ثم فإن إعادة تفكير الجامعة في أدوارها التقليدية ورسالتها وأهدافها، يتيح لها إعادة ابتكارها من جديد في ظل التحديات الجديدة التي تواجهها بما يمكنها من الارتقاء بكفاءة أدائها وفعاليتها. وفي ذلك إشارة واضحة إلى استخدام الموارد بصورة اقتصادية وتعظيم الإنتاجية. (٥٣)

وتركز رسالة الجامعات الاستثمارية على العلاقات الخارجية والحملات الدعائية الموجهة لاجتذاب القوى العاملة، مع توجيه رسالتها للمناطق المكتظة بالسكان بإتاحة فرص الحصول على وظائف أفضل؛ أما الرسالة الموجهة للمستثمرين فهي الحصول على ربح أوفر مع تكلفة أقل. (٥٤)

في ضوء الرسالة السابقة للجامعات الاستثمارية، وعلى ضوء طبيعتها، فإن هذا النموذج من الجامعات يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: (٥٥)

١- بناء إطار تنظيمي للتفاعل بين الجامعة وقطاع الأعمال ومؤسسات الإنتاج، من خلال تنمية الموهبة العلمية، وتمكين الخريجين من استيعاب حقائق ومتغيرات العصر.

٢- تفعيل دور التعليم في العملية الإنتاجية، وترسيخ قيم احترام العمل، والالتزام والمعرفة، والتنافس والتميز، وترغيب الطلاب في الممارسة العملية.

٣- دعم استقلالية الجامعة من الناحية المادية، ومن ناحية الإمكانيات العلمية والفنية، والتأكيد على التفاعل بين أعضائها من جانب، وبينها وبين مجتمعها من جانب آخر.

٤- توجيه قدرات البحث العلمي الجامعية، لتنمية الموارد الاقتصادية والحفاظ عليها، وذلك بتكوين اتجاهات لدى الطلاب والباحثين نحو القدرة على حل المشكلات باستخدام المعرفة المتاحة وتوظيف مهارات البحث العلمي والتفكير الابتكاري.

٥- ربط الجامعة بمؤسسات الإنتاج، من خلال تدريب الطلاب أثناء الدراسة في المؤسسات الإنتاجية، فضلاً عن تنمية مهاراتهم لتكون أكثر ملاءمة لاحتياجات التنمية.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن هذه الجامعات تسعى إلى تحقيق بعض الأهداف الجوهرية العامة التي تمثل في مجموعها أدواراً تربوية وتنموية منشودة، ومن أهم هذه الأهداف: (٥٦)

١- تطوير أداء النظام التعليمي الجامعي، وتحسين مستوى فاعليته وكفاءته، ورفع إنتاجيته لتحقيق الجودة الشاملة للنظام.

٢- زيادة قدرة الجامعات التنافسية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية ومتطلبات العصر ومتغيراته.

٣- توفير مصادر تمويلية ذاتية لنظام التعليم الجامعي تسهم في سد احتياجاته المالية المتنامية من خلال تفعيل الدور الإنتاجي والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعات.

- ٤- العمل على إزالة الثنائية بين النظرية والتطبيق، والفكر والممارسة، والجامعة والمجتمع من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج.
- ٥- توطين التقنية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج، وإرساء دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.
- ٦- المساهمة في معالجة مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات وتوظيف العمالة الوطنية، والتقليل من الاعتماد على العمالة الوافدة من خلال تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات مؤسسات الأعمال والإنتاج من الكوادر البشرية المؤهلة.

وباستقراء ما سبق، يمكن القول أن رسالة الجامعة الاستثمارية تؤكد على خلق فرص استثمار متنوعة تتيح لها المشاركة في التنمية الاقتصادية والجامعية والتطوير الصناعي في المجتمع، مع التركيز على دعم وتعزيز العلاقات الخارجية مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية، وتكثيف حملاتها الدعائية والتسويقية لبرامجها الدراسية والتدريبية وأنشطتها البحثية؛ وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للجامعة من ناحية، والبحث عن أساليب وآليات تؤدي إلى مصادر بديلة لتمويلها بما يحقق لها الاستدامة المالية، ومن ثم تحقيق أهدافها المنوطة بها بكفاءة وفعالية.

أما أهداف الجامعة الاستثمارية فتركز على زيادة قدرة الجامعات التنافسية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية ومتطلبات العصر ومتغيراته، وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق المنفعة المتبادلة بين قطاع التعليم الجامعي وقطاع الأعمال والإنتاج من خلال بناء إطار تنظيمي للتفاعل بين الجامعة وقطاع الأعمال ومؤسسات الإنتاج في المجتمع، ودعم استقلالية الجامعة من الناحية المادية، ومن ناحية الإمكانيات العلمية والفنية، وتوجيه قدرات البحث العلمي الجامعية، لتنمية الموارد الاقتصادية والحفاظ عليها، وتعزيز العلاقة بينها وبين مؤسسات الإنتاج في المجتمع من خلال تدريب الطلاب أثناء الدراسة في المؤسسات الإنتاجية، وتقديم برامج دراسية لتلبية احتياجات سوق العمل،

وتوفير مصادر تمويلية ذاتية للجامعة تسهم في سد احتياجاتها المالية المتنامية من خلال تفعيل الدور الإنتاجي والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى مساهمتها في معالجة مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات وتوظيف العمالة الوطنية.

### ثالثاً: البرامج الدراسية بالجامعات الاستثمارية:

رغم أن الجامعات الاستثمارية حريصة على تحقيق أعلى ربح ممكن، إلا إنها تركز على التوسع في برامج تجذب أكبر عدد من الطلاب، أو تقديم برامج متقدمة للتأهيل على مجالات عمل متوفرة ومجزية في مرتباتها؛ ولهذا فإن الجامعات الاستثمارية تقدم برامج مدفوعة بالسوق في صورة مناهج تقليدية، تُقدّم في أكثر من موقع. كما أن الجامعات الاستثمارية لا تتفق الكثير على المرافق والمباني، ولا تقدم برامج رياضية ولا أنشطة إضافية، ورغم ذلك فإنها تنافس الجامعات التقليدية التي تسعى لاجتذاب كبار السن.<sup>(٥٧)</sup>

ولعل من أهم وجهات النظر المدافعة عن الجامعات الاستثمارية تتمثل في أنها تقدم برامج أكثر مرونة، وأنسب للظروف الشخصية، وأوسع استجابة لاحتياجات الطالب والمجتمع، خاصة الطلاب الكبار في السن الذين لم تتح لهم فرص الالتحاق بالجامعات التقليدية. وتتجلى المرونة في التوفيق بين ساعات دوام العمل وساعات الدراسة، سواء في الفصل الدراسي أو بواسطة التعليم الإلكتروني، وهذا يشجع العاملين على الحصول على شهادات عليا، وخاصة أن هناك شريحة كبيرة من المجتمع تجبر على العمل بدلاً من الالتحاق بالتعليم العالي التقليدي لعجزهم عن الالتحاق بالجامعة، سواء لعدم وجود دعم لمواصلة التعليم وارتفاع الرسوم الدراسية أو نتيجة الحاجة إلى العمل لكفالة العائلة والحصول على تكاليف المعيشة. كما أن الجامعات الاستثمارية تتحرر من الجداول غير المرنة لتقديم المحاضرات خلال فترات الدوام الصباحية، كما تتحرر من التكاليف الباهظة سواء لإنشاء البنية التحتية والمرافق الكبيرة والنفقات الطائلة لتشغيلها، وتقدم المحاضرات في أوقات ملائمة وفي أماكن مناسبة، ربما في مجمع تجاري أو موقع يصل إليه الناس بسهولة وغير معزول عن المدن.<sup>(٥٨)</sup>

وتتنوع أساليب التمويل الذاتي التي يمكن أن تعتمدها الإدارة الجامعية لتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهدافها من خلال التعليم الممول ذاتياً، وهو التعليم الذي لا يتم

الإنفاق عليه من الموازنة الحكومية، إنما يتم ذلك من خلال الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب.

وتتعدد أشكال البرامج الدراسية التي تطرحها الجامعات الاستثمارية، بغية استثمار هذه البرامج في تحقيق التمويل الذاتي للجامعة، وتتمثل أبرز هذه البرامج فيما يلي:

#### ١ - برامج أكاديمية متميزة:

وهي تلك البرامج التي يتم اختيارها بعناية وطبقاً لاحتياجات سوق العمل العالمي، مع الاعتماد في تصميمها على الاستراتيجيات المعاصرة في التدريس واستخدام الأساليب المتطورة من أساليب التعلم الذاتي واستخدام الفصول الدراسية الديناميكية بخلاف استخدام أحدث الوسائل التعليمية التكنولوجية وتوفير مصادر التعلم الحديثة المختلفة، وتتمثل في توافر أحدث المراجع وتوافرها بأعداد تناسب أعداد الطلاب، بالإضافة إلى الاعتماد على قواعد المعلومات العالمية كمصدر رئيس للمعلومات والتعاقد مع كبرى دور النشر الإلكترونية لاستيفاء متطلبات بعض التخصصات الدقيقة. كما يُراعى أن تكون تلك البرامج ذات طبيعة دولية وأن تكون الدراسة فيها قائمة باللغة الإنجليزية، ومعتمدة على البرمجيات المتقدمة، ومتوافقة مع أحدث ما توصلت إليه فروع المعرفة المختلفة حول العالم، وتسهم في تحقيق التنمية في مجالات علمية جديدة غير مسبقة.

#### ٢ - برامج الزمالة والدعم الطلابي:

الزمالة هي درجة أكاديمية تستغرق مدة الدراسة بها عامين، وتنقسم بالأساس إلى نوعين رئيسيين هما:

■ زمالة انتقالية: وهي تمنح للطلاب الذين ينوون إكمال دراستهم والحصول على البكالوريوس، وهي تسبق دخول الطالب للدرجة الجامعية الأساسية (البكالوريوس)، ويعتبر نوعاً من أنواع التأهيل للحصول على شهادة البكالوريوس.

■ زمالة وظيفية: وهو النوع الذي يعتبر شهادة عليا، تأتي بعد حصول الطالب على درجة البكالوريوس، في تخصص معين يساعده في الحصول على

وظيفة مناسبة، أو الترقى في مكان عمله، وهذا هو النوع الأشهر من الزمالات الأكاديمية.

### ٣- برامج التعليم المشترك:

التعليم المشترك هو توجه تربوي يعزز الشراكات بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج، وذلك بهدف تطبيق المعرفة المكتسبة في مواقع العمل، وتحسين مهارات الطلاب في مجال التنظيم وإدارة الوقت، وتنمية مهارات العمل في فريق والتغلب على المشاكل والعقبات، وزيادة فرص نجاح الطلاب، وأيضاً زيادة الفرص في إيجاد الوظيفة بعد التخرج. (٥٩)

### ٤- برامج تدريبية لدعم مهارات الخريجين:

هناك نوع مهم من العلاقة بين الجامعة والصناعة، وهو التعاون حول تدريب الطلاب الجامعيين من خلال برامج التدريب الداخلي؛ فعلى النقيض من التعاون القائم على البحث، والذي عادة ما يكون له أهداف محددة حول مشروع محدد، فإن برامج التدريب الداخلي لها نهج أوسع وتعتمد نتائجها بشكل كبير على الطالب وكذلك على الجامعة والشخصية. حيث تُعد هذه البرامج ذات قيمة كبيرة للطلاب والمؤسسات والجامعات، شريطة أن يتم تحديد المسؤوليات بوضوح وتحملها من قبل جميع أصحاب المصلحة، وهذا من شأنه أن يساعد في تجنب التوترات المحتملة وتضارب المصالح على السيطرة والتمويل والقضايا الأخرى. (٦٠)

وهي تشمل تلك البرامج التدريبية التي تواكب احتياجات سوق العمل، وتكون شرطاً من شروط التخرج أو منح الدرجات العلمية، ومنها: دورات ريادة الأعمال، وإدارة الأعمال، وأساليب الريادة والابتكار، وإدارة العمليات، وإدارة المشروعات، وأساليب ومهارات التفاوض، وتكوين المشروعات الصغيرة، على أن يتم التدريب العملي على هذه البرامج وفقاً لحقائب تدريبية متقدمة لتخريج الكوادر المتخصصة المتوافقة مع متطلبات سوق العمل. (٦١)

لذلك، يجب أن تسعى كل من الجامعة ومؤسسات الصناعة إلى تعزيز مهارات الخريجين، وضمان انتقال سلس وفعال بين الجامعة وبيئات الأعمال من خلال التعاون؛ مثل برامج خدمة المجتمع المشتركة وغيرها. فمن خلال هذه المشاريع،

يتمتع الطلاب بفرص لاكتساب الخبرات والمهارات الخاصة التي ستكون في متناول اليد عندما ينضمون أخيرًا إلى سوق العمل. ومع هذا، يجب على الجامعات أيضًا استكشاف الأفكار لتسهيل مطابقة الأعمال، والشبكات، وبرامج نقل المعرفة، والشبكة المجتمعية من بين آخرين مع الصناعة لإحداث تغييرات كبيرة في التنمية الاقتصادية للبلاد. (٦٢)

#### ٥- التدريب والتأهيل:

يظل التعليم والتدريب أحد الأدوار الرئيسية للجامعات، لا سيما في البلدان ذات الدخل المنخفض حيث يمثل نقص العمال المهرة عقبة رئيسة تعوق القدرة التنافسية والقدرة الابتكارية للشركات. وقد تسعى الحكومات إلى تحسين جودة خريجي الجامعات من خلال تعزيز تعاون أقوى بين الجامعات والصناعة. وتتمثل الخطوة الأولى في إنشاء عملية استشارية يتم من خلالها مراعاة آراء ومقترحات مديري الأعمال ذوي الصلة بتطوير المناهج الدراسية، بحيث تستجيب البرامج الجامعية بشكل أفضل لاحتياجات الصناعة. كما يُمكن للحكومات أيضًا إنشاء ودعم برامج تدريب للطلاب الجامعيين، وكذلك السعي إلى مشاركة الشركات في برامج الدراسات العليا، وحتى الإشراف المشترك على طلاب الدكتوراه، الذين قد يقومون بجزء من أبحاثهم داخل الشركات. وعلى سبيل المثال، في شيلي، في سياق مشروع "العلم من أجل اقتصاد المعرفة" الممول من البنك الدولي (٢٠٠٣-٢٠٠٧)، قدمت الحكومة منحًا دراسية لطلاب الدكتوراه والباحثين الشباب لإجراء أبحاثهم في الشركات، وكان الهدف هو تعزيز نشر المعرفة من معاهد البحث والتطوير العامة والجامعات إلى القطاع الخاص (خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة) وتحسين فرص العمل وتوسيع المسارات الوظيفية للباحثين الشباب. وفي إطار متابعة المنح الدراسية، عُرض على العديد من الباحثين الشباب فرص عمل طويلة الأجل في الشركات، مما أدى إلى زيادة مستمرة في قدرة البحث والتطوير في القطاع الخاص. (٦٣)

وفي هذا السياق، تتوزع مهام الاستثمار في التدريب والتأهيل بين الجانب

التعليمي والجانب التطبيقي الميداني، وذلك على النحو التالي: (64)

■ **الجانب التعليمي:** ففي الجانب التعليمي يتم التمييز بين نوعين من البرامج؛ هما: (١) برامج حسب الطلب، (٢) برامج تحت الطلب؛ فالأولى تخص إعداد برامج ودورات تدريبية علمية نظرية ترافقها وسائل الإيضاح سواء كانت مؤسسية أي تعاقدية مع جهات حكومية، أو قطاعية ببرامج محددة مقتصرة على كوادرات تلك المؤسسات. أما برامج تحت الطلب فهي برامج متخصصة توضع بناءً على دراسة السوق وبالتنسيق مع المؤسسات والمعاهد والجامعات العربية والأجنبية، وتخاطب بموجبها المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة والاختصاص للمشاركة فيها.

■ **الجانب التطبيقي:** يتمثل في إعداد برامج تدريبية وتأهيلية ميدانية بناءً على تكليف - أي طلب من جهة رسمية - كهيئة سوق العمل، أو مؤسسات رسمية، أو خاصة، أو منظمات. وكذلك برامج تدريب وتأهيل ميدانية تحت الطلب في اختصاصات تحدد وفقاً لدراسة المسح الميداني لشركات قطاعية، وذلك بالتنسيق مع المؤسسات والمشاريع الصناعية، المؤسسات المالية، التجارية، العقارية، الاتصالات، وبيوت الخبرة، وجامعات، ومعاهد بناءً على طلب هذه المشاريع وفقاً لإجراءات تعاقدية، أو حسب طلب السوق وتمويل من الجهة صاحبة الطلب أو من جهات رسمية أو خاصة، أو تمويل مشترك. وتنفذ داخل أو خارج البلد بأسلوب التعاقد المباشر، أو بالوكالة لطرف ثالث. وفي نفس السياق، أكدت إحدى الدراسات على ضرورة الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة؛ أي تقديم برامج تعليم جديدة إلى فئات من غير الخريجين، ومن هذه البرامج: (٦٥)

أ- برنامج تطوير القدرات لغير المتفرغين: وتعني بهم بعض الموظفين الذي لا تسمح ظروفهم أو ظروف منظماتهم بالتفرغ الصباحي لأغراض الدراسة والالتحاق ببرنامج بعد الدوام، ومن هذه البرامج برامج دراسات عليا ذات طابع مهني.

ب- برامج تعليمية في التخصصات العلمية لكبار السن.



ج- تطوير نظم تعليم تستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق موارد للجامعة كالتعليم الموازي الافتراضي الذي يسمح للطالب بالحصول على تخصص آخر (مرن) ينسجم مع حاجة الطالب عن بُعد.

باستقراء ما سبق فيما يتعلق بالبرامج الدراسية بالجامعات الاستثمارية يمكن تسجيل النقاط التالية:

١. تركز الجامعات الاستثمارية في برامجها الدراسية على التوسع في تقديم برامج تجذب أكبر عدد من الطلاب، أو برامج متقدمة مدفوعة بالسوق للتأهيل على مجالات عمل متوفرة ومجزية في مرتباتها.
٢. تقدم الجامعات الاستثمارية برامج أكثر مرونة، وأنسب للظروف الشخصية للدارسين، وأوسع استجابة لاحتياجات الطالب والمجتمع، خاصة الطلاب الكبار في السن الذين لم تتح لهم فرص الالتحاق بالجامعات التقليدية.
٣. تعدد وتنوع البرامج الدراسية التي تطرحها الجامعات الاستثمارية، بغية استثمار هذه البرامج في تحقيق التمويل الذاتي للجامعة، وتتمثل أبرز هذه البرامج فيما يلي:

- البرامج الأكاديمية المتميزة: التي يتم اختيارها طبقاً لاحتياجات سوق العمل العالمي، مع الاعتماد في تصميمها على الاستراتيجيات المعاصرة في التدريس، وأن تكون ذات طبيعة دولية، ومتوافقة مع أحدث ما توصلت إليه فروع المعرفة المختلفة حول العالم.
- برامج الزمالة والدعم الطلابي: وتتعدد ما بين برامج الزمالة الانتقالية التي تمنح للطلاب الذين يبنون إكمال دراستهم والحصول على البكالوريوس، وبرامج الزمالة الوظيفية التي تعتبر شهادة عليا، وتمنح للطالب في تخصص معين يساعده في الحصول على وظيفة مناسبة، أو الترقى في مكان عمله.
- برامج التعليم المشترك، التي تعزز الشراكات بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج، وذلك بهدف تطبيق المعرفة المكتسبة في مواقع العمل،

وتحسين مهارات الطلاب في مجال التنظيم وإدارة الوقت، وزيادة الفرص في إيجاد الوظيفة بعد التخرج.

- البرامج التدريبية لدعم مهارات الخريجين، التي تواكب احتياجات سوق العمل، بهدف تخريج الكوادر المتخصصة المتوافقة مع متطلبات سوق العمل، وتكون شرطاً من شروط التخرج أو منح الدرجات العلمية، ومنها: دورات زيادة الأعمال، وإدارة الأعمال.
- برامج التأهيل والتدريب، والتي تتوزع ما بين الجانب التعليمي والجانب التطبيقي الميداني.

#### رابعاً: الأنشطة البحثية بالجامعات الاستثمارية:

إن الاستثمار في مجال البحث العلمي، لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر ومتغيراته، وهذا يفرض ضرورة الاهتمام بهذه القضية، والعمل على تفعيلها بما يخدم المصلحة العامة والمصالح المشتركة لكل من الجامعات والقطاع الخاص؛ حيث إن تحديات المستقبل تفرض حتمية تطوير دور الجامعة في البحث العلمي واستثماره لمواجهة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية؛ فهو كوظيفة من وظائف الجامعة في حاجة إلى مراجعة شاملة لكل مقوماته بحيث يراعي تجديد أنماط المعرفة الأكثر استحقاقاً واستخداماً، وكيفية استثمار نتائج الأبحاث العلمية لتحقيق طموحات المجتمع في التنمية الشاملة في جميع المجالات. (٦٦)

فالعلاقة بين البحث الجامعي والنمو الاقتصادي موثقة جيداً. فعلى سبيل المثال، تتراوح تقديرات مساهمة الجامعات في إجمالي النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة منذ الحرب العالمية الثانية بين ١٢٪ إلى ٢٥٪. كما أكد عدد من الدراسات الحديثة أهمية الجامعات البحثية في التنمية الاقتصادية الإقليمية في المملكة المتحدة وأوروبا، حيث تعمل هذه الجامعات كمصادر رئيسة لنمو الإنتاجية، ومحركات للتغيير، ومروجات للابتكار. وفي المملكة المتحدة، تقدر مساهمة الجامعات بما لا يقل عن (٥٩) مليار جنيه إسترليني سنوياً في اقتصاد الدولة. فمن خلال أنشطة التدريس

والبحث والتسويق، توفر الجامعات مصدرًا ثريًا للابتكار ورأس المال البشري للصناعة وللمجتمع الأوسع.<sup>(٦٧)</sup>

ولقد لخص أحد العلماء الأستراليين مؤخرًا مثل هذا الرأي في مقالة بعنوان "فرصة التغيير"، حيث كتب عن "قدرة الجامعات على لعب دور مركزي كديناميات للنمو في عملية الابتكار، وأن تكون مولدات ضخمة للثروة". وهو ما يتضح في النقاط التالية:  
(68)

- أن وظيفة الجامعات هي توفير فوائد داخلية مباشرة للازدهار الاقتصادي للمجتمع.
- أن هناك علاقة مباشرة بين البحث الجامعي التطبيقي والازدهار الاقتصادي من خلال انتشار الابتكار العلمي والتقني في الاقتصاد.
- أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الرخاء والرضا الاجتماعي والبحث الجامعي في العلوم والتكنولوجيا.
- وضمنًا، أن على الجامعات واجبًا أساسيًا للانخراط في هذا النشاط المفيد اجتماعيًا مقابل دعم دافعي الضرائب، ويجب دعم هذا البحث فقط إذا كان ذلك في المصلحة الوطنية المباشرة.

وهناك نوعان من العلاقات التي تقيهما الجامعات مع الصناعة في دورها كمزودة المعرفة؛ أولها: الجامعات هي مزودة المعرفة التي يمكن للصناعات الوصول إليها بسرعة للحصول على المعلومات المتعلقة بالتقنيات واتجاهات البحث والتسويق وحل المشكلات الفنية الأساسية. وهذا النوع من العلاقة بين الجامعات والصناعة غير منتظم، وغالبًا ما يستمر لفترة قصيرة من الزمن. وثانيها: تلعب الجامعات دورًا في إنشاء وإدارة الشبكات المبتكرة والعمل كنقاط لنشر المعرفة ونقلها للربط بين مختلف الفاعلين المبتكرين. وغالبًا ما يتضمن هذا النوع الثاني من العلاقات بين الجامعات والصناعة اتفاقيات طويلة الأمد ويتطلب تقانيًا من كلا الجانبين.<sup>(٦٩)</sup>

وفي هذا السياق، اهتمت العديد من الدول المتقدمة بدعم وتطوير الشراكة بين جامعاتها والقطاع الخاص، لتحسين أوضاعها الاقتصادية، وتحسين مركزها التنافسي إقليميًا وعالميًا، وقد ظهر مؤخرًا اهتمام متزايد بإنشاء شراكات طويلة الأمد بين الجامعات

ومؤسسات القطاع الخاص؛ بهدف معالجة قضايا اجتماعية واقتصادية مختلفة، وتحقيق التنمية الشاملة، وفي ضوء ذلك برزت عدة آليات وصيغ ونماذج للربط بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية. ومنها مدن التكنولوجيا، وحدائق البحوث، ومراكز التميز البحثي، والتجمعات الصناعية المستندة إلى التكنولوجيات العالية، وممرات التكنولوجيا، والحاضنات التكنولوجية، وحاضنات الأعمال الجامعية، والبرامج المشتركة، ومراكز الاستشارات، وغيرها. ولعل تبني تلك النماذج للربط بين الجامعات وتلك المؤسسات في بعض بلدان العالم جعلها تتحول إلى جامعات قادرة على تمويل نفسها ذاتيًا، وصارت هذه الجامعات تدر أرباحًا كثيرة كما تدر الشركات والمصانع والبنوك أرباحًا للمساهمين فيها. (٧٠)

وبالتالي، فإن الروابط التي تم إنشاؤها في التفاعل بين الجامعات والصناعة، تولد إنتاجًا علميًا وتكنولوجيًا، وتلعب هذه بدورها دورًا مهمًا في توليد العمليات المبتكرة. وبالتالي، تولد الجامعات المعرفة العلمية، وتصبح الشركات مسؤولة عن تحويل وتطبيق هذه المعرفة المتولدة في التقنيات الجديدة؛ ومن ثم فإن هذه العملية تصبح دورية، حيث تسمح الشركات، التي تراكم المعرفة التكنولوجية، بتحويل القضايا الجديدة إلى جامعات بحثية، وبالتالي المساهمة في التطوير الإنتاجي للسلسلة ككل. (٧١)

وضمن الأنواع المتنوعة من التحالفات بين الجامعة ومؤسسات الصناعة، يتم تقييم الجامعات على أنها شركاء "قائمون على العلم" يقدمون أحدث المعارف العلمية، وعادة ما يتم إجراء التعاون بين الجامعة والصناعة ( **university-industry collaboration** ) (UIC) من خلال الدعم البحثي، والبحوث التعاونية، ونقل المعرفة والتكنولوجيا. ويرى بعض العلماء أن القرار بتبني التعاون بين الجامعة والصناعة مدفوع بالخبرات البحثية وجدول الأعمال البحثي. فعلى سبيل المثال، يُلاحظ أن التعاون يحدث عندما تتواصل الأوساط الأكاديمية التي تتضمن جودة بحثية أعلى مع الشركات ذات القدرات التكنولوجية المنخفضة. (٧٢)

لذا يُعد تسويق الأبحاث العلمية من آليات تنفيذ الشراكة المجتمعية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص؛ لذلك فإن تسويق الأبحاث العلمية بين الجامعات والمجتمع يسهم في تبادل الخبرات وإثرائها بين الطرفين، وتعزيز وتقوية دخل الجامعة وسمعتها

ووظيفتها وانفتاحها على قضايا المجتمع. وتهدف الشراكة في البحث العلمي بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية بصفة أساسية إلى تعظيم الاستفادة من البحث العلمي في تطوير الإنتاج والصناعة، واستحداث منتجات جديدة، والتغلب على المشكلات الحالية، بحيث تصبح قادرة على المنافسة العالمية، كما أنها تسهم بفعالية في تمويل البحث العلمي بالجامعات، وجعله أكثر فائدة للمجتمع ومؤسساته. (٧٣)

ويحتاج التعاون البحثي الناجح بين الصناعة والجامعة إلى دعم مهام ودوافع كل شريك؛ فبالنسبة للجامعات، تشمل الدوافع النموذجية للتعاون مع الصناعة تحسين التدريس، والوصول إلى التمويل، وتعزيز السمعة، والوصول إلى البيانات التجريبية من الصناعة. وبالنسبة للشركات، قد تشمل دوافع التعاون مع الجامعات الوصول إلى المعرفة التكنولوجية التكميلية (بما في ذلك براءات الاختراع والمعرفة الضمنية)، والاستفادة من مجموعة من العمال المهرة، وتوفير التدريب للموظفين الحاليين أو المستقبليين، والوصول إلى مرافق الجامعة ومعداتها، والحصول على التمويل العام والحوافز؛ وقد تسعى الشركات أيضًا إلى تقليل المخاطر من خلال تقاسم تكاليف البحث والتطوير، والتأثير على جدول أعمال التدريس والبحث الشامل للجامعات. (٧٤)

وتتمثل أبرز أشكال الأنشطة البحثية بالجامعات الاستثمارية فيما يلي:

#### ١ - إقامة الشراكات والتعاقدات البحثية:

يشير مفهوم الشراكة البحثية إلى العلاقات القائمة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة بالمجتمع باعتبار تلك الجامعات بيوت خبرة ومجتمع المعرفة، وكمؤسسات معنية بالبحث العلمي على المستوى القومي والمحلي؛ وذلك لتحقيق منافع وفوائد وأهداف مشتركة لكل منهما بحيث تتفق فيما بينها على تدعيم المشروعات والبرامج البحثية. وللشراكة البحثية بين الجامعات والقطاع الخاص دوافع تختلف حسب المتطلبات التي يفرضها واقع الطرفين سواء الجامعات أو القطاع الخاص، وتهدف الشراكة البحثية إلى: (٧٥)

- ١) ربط التعليم بسوق العمل وحاجات المجتمع.
- ٢) تحقيق التغيير المتجه نحو التنمية.
- ٣) مساندة التقدم العالمي، وإنماء روح التعاون المجتمعي لدعم الاقتصاد الوطني.

٤) توثيق الروابط بين الجامعات والقطاع الخاص عن طريق المشاركة المسؤولة.  
٥) زيادة الفرص المتاحة أمام الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للجمع بين التدريب المهني والدراسة الأكاديمية.

أما التعاقدات البحثية فهي من أكثر المجالات التي توضح دور البحث العلمي الجامعي في تقديم الخبرات البحثية الأكاديمية من أجل تطوير منتجات المؤسسات الصناعية، وهي تعاقدات لتحقيق الإسهام المباشر للجامعات في التنمية الاقتصادية، وتشمل ثلاثة أنماط رئيسة للتعاون أو المشاركة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، فيمثل النمط الأول قيام الجامعات بعقد اتفاقات مع مؤسسات الصناعة والعمل على إجراء البحوث اللازمة استجابة لحاجات تلك المؤسسات. أما النمط الثاني، فيشرك فيه فريق من الباحثين في الجامعات والكليات والمؤسسات الصناعية الخاصة، في حين يهدف النمط الثالث إلى تحقيق التطبيقات العلمية لنتائج الأبحاث كإنشاء مراكز خاصة لاختبار المعلومات والمخترعات الجديدة، ثم العمل على تعميمها إذا ثبت صحته. (٧٦)

ويتم معظم الاستثمار الصناعي في البحث الجامعي من خلال عقود بحثية محددة، حيث تتوافق العقود البحثية النموذجية مع إطار عمل بسيط نسبياً يتمثل في: أن يوافق المستثمر على تمويل مشروع بحث معين أو سلسلة من المشاريع (غالباً ما تكون موجودة بالفعل) لتقوم بها الجامعة؛ وتقوم الجامعة في المقابل بتوفير الموظفين اللازمين، وتوافق على إتاحة نتائج إعادة البحث للمستثمر. ويمكن أن تكون المشاركة المباشرة من قبل المستثمر في الشؤون الداخلية للجامعة محدودة أو مستبعدة. وفي هذا السياق، ستؤكد الجامعة الحكيمة الطابع المنفصل للعلاقة في عقد البحث، وستحتفظ بالسيطرة على جميع عمليات صنع القرار الداخلية، كما أن الإطار المؤسسي للنزاهة الأكاديمية مع الجامعة سيكون محمياً. (٧٧)

ومن أبرز أشكال الشراكات والتعاقدات البحثية إنشاء الحاضنات التكنولوجية وحاضنات الأعمال الجامعية، حيث يمكن للحكومات الوطنية أن تزيد من تشكيل الروابط بين الجامعة والصناعة في مجال البحث العلمي من خلال تطوير مجتمعات علمية في محيط الجامعات، وتحفيز الشركات المنبثقة عن الأبحاث الجامعية

والشركات الناشئة التي لها صلات بالجامعة، على سبيل المثال من خلال رأس المال الاستثماري العام وتوفير رواد الأعمال. كما تهدف هذه المجمعات العلمية إلى إنشاء روابط متعددة وتعزيز التعاون بين الشركات والمؤسسات البحثية، وغالبًا ما تتضمن حاضنات أعمال لدعم الشركات المنفصلة والشركات الناشئة. (٧٨)

والحاضنات التكنولوجية هي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات وتسهيلات للراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص، ويستفيد من هذه الحاضنات حاملو أفكار مشاريع تقنية المعلومات والاتصالات (Information and Communication Technology) (ICT)، وخريجو الجامعات ذات الاختصاصات المناسبة أصحاب المشاريع والأفكار التي تصب في هذا المجال، ومن هنا كان تعبير الحاضنة. وتهدف الحاضنة إلى "تبني" المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق. (٧٩)

أما حاضنات الأعمال الجامعية فتُعرف على أنها مؤسسة جامعية تقدم الدعم للشركات الناشئة من خلال خدمات ملموسة وغير ملموسة. كما أشار البعض إلى أن الجامعة التي لديها نظام حضانة يوفر مساحة مادية داخل الجامعة لتعزيز تطوير الشركات التابعة للجامعة. ويمكن لرواد الأعمال الاستفادة من المعامل المجهزة جيدًا بأنظمة الكمبيوتر التي توفرها الجامعات، بالإضافة إلى الموارد البشرية المدربة جيدًا والخبراء في مجالات محددة. ومن ناحية أخرى، يتمتع الطلاب بفرصة تطبيق المعلومات التي حصلوا عليها في حالات عمل حقيقية، ودعم ريادة الأعمال بينهم. وكذلك تعزيز الروابط بين الجامعات ومجتمعات الأعمال من خلال نقل التكنولوجيا المتقدمة ونتائج البحوث للسوق من خلال قنوات التسويق، وهو ما يمثل فائدة كبيرة للجامعة. (٨٠)

ويتمثل الهدف الرئيس من حاضنات الأعمال في تعزيز نمو الأعمال التجارية الجديدة محليًا من خلال مساعدة رواد الأعمال على بدء عمل تجاري جديد في المنطقة. كما أن هذه الفوائد يمكن العثور عليها من حيث زيادة الوظائف، والإيرادات

الإضافية والازدهار الذي يتدفق نتيجة لهذه الأعمال الجديدة. ويمكن لهذه المجتمعات مجتمعة أن تساعد الأمة على تطوير وتقوية قاعدتها الصناعية؛ مما يؤدي بدوره إلى زيادة النمو والتنمية التي تعود بالنفع على جميع المواطنين في نهاية المطاف. (٨١)

وهكذا تلعب الحاضنات التكنولوجية وحاضنات الأعمال الجامعية دورًا كبيرًا في تحقيق التكامل بين الجامعات والقطاع الخاص في التعليم العالي سواء في مجال البحث العلمي أو التعليم والتدريب، لذا؛ فقد توجهت العديد من الدول للاستثمار فيها ودعمها، حيث تساهم في تأسيس ونمو المشروعات الناشئة بكافة مجالاتها، ودعم رواد الأعمال من خلال مجموعة من الخدمات (المالية، والإدارية، التدريبية، الفنية، المحاسبية، الاستشارية والمعلوماتية، القانونية، واللوجستية). ولا يقتصر هذا الدعم على مجال اقتصادي معين في مجتمع ما، حيث إنها تهدف وبصورة عامة لدعم ريادة الأعمال وتشجيع واستثمار الابتكار والإبداع، وتنمية الموارد البشرية، وربط المخرجات بسوق العمل، وتطوير النظم التعليمية، والمساهمة في خدمة المجتمع في شتى المجالات الاقتصادية، وتختلف أنواعها حسب نوع المشروع الذي تدعمه وتحتضنه، أو المكان الذي تقام فيه الحاضنة أو حسب الخدمات التي تقدمها، أو طبيعة ملكيتها. وترتبط حاضنات الأعمال الجامعية بالقطاع الخاص ارتباطًا وثيقًا، حيث إنها الداعم الرئيس لشركات ومنشآت القطاع الخاص المتوسطة والصغيرة، وهي المسؤولة عن تحويل الابتكارات إلى منتجات مرتبطة بأنشطة القطاع الخاص، وفي المقابل يقوم القطاع الخاص بتمويلها ودعمها ماليًا وتقنيًا، كما أن ارتباطها بالجامعات يمنحها الخبرة الأكاديمية والأسس العلمية والإشراف العلمي عليها مع الاستفادة من الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية المتاحة بالجامعات. (٨٢)

## ٢- التنوع في المراكز البحثية:

ويتم من خلالها إجراء عقود شراكة في مشاريع وأبحاث تطبيقية مشتركة بين الجامعة ومنظمات الأعمال بهدف نقل المعرفة من أقسام ومعامل ومختبرات الجامعات إلى التطبيق العملي في قطاع الأعمال. أيضًا من خلال الدعم الذي يقدمه القطاع الخاص لطلاب الدكتوراه لاستكمال وإنجاز أبحاثهم وإعانة البعض



منهم. ويُعد مجال البحوث التطبيقية من أهم مجالات الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص لما يعود بالفائدة العظيمة على الطرفين. حيث تستفيد الجامعة بزيادة مواردها المالية. كما يستفيد القطاع الخاص في تحسين مستوى عامله وزيادة الإنتاج وحل المشكلات وتطوير المنتجات. (٨٣)

### ٣- تقديم الاستشارات البحثية:

تمثل الاستشارات البحثية المجال الأول لإسهام البحث العلمي الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية مواكبة لتغير أكثر في المفاهيم الوظيفية المجتمعية لقطاعاته المختلفة، وبصفة خاصة التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعلوماتي، مما أفضى إلى توجه المؤسسات الإنتاجية نحو زيادة الطلب على الخبرات الأكاديمية البحثية بالجامعات لتطوير منتجاتها بما يتفق وآليات السوق التنافسية، ويعبر ذلك عن إدراك مغاير للعلاقة المباشرة بين المشروعات البحثية للجامعات والمؤسسات الإنتاجية، حيث تتجه هذه المؤسسات إلى تفعيل الاستفادة من تعاونها مع الجامعات وفق مجالات متعددة من شأنها تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها، ومن أهم هذه المحددات الحجم والإمكانات والمصادر المتاحة، والجودة، وعراقة الجامعة، والنمط المؤسسي، والموقع، والتنظيم. (٨٤)

ولذا تُعد الاستشارات البحثية من أكثر أشكال التعاون بين الجامعات ومنظمات القطاع الخاص، وتأخذ هذه العلاقة طابعين هما: الطابع الرسمي مثل قيام الشركات الصناعية بعمل عقود استشارات مع الجامعات في مجالات بحثية محددة مقابل أجور متفق عليها بين مراكز الاستشارات في الجامعات والشركات الصناعية، والطابع غير الرسمي للاستشارات الذي يتم بصورة فردية بين الباحثين في الجامعات والشركات الصناعية. (٨٥)

### ٤- منح التراخيص باستغلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع:

ويعني نقل الملكية الفكرية التي تولدها الجامعة (مثل براءات الاختراع) إلى الشركات (على سبيل المثال، من خلال التراخيص)، حيث تمنح الجامعات تراخيص للشركات الصناعية بحق استغلال براءات الاختراع والملكية الفكرية المتولدة في الجامعات بما يحقق الإبداع وإنتاج منتجات جديدة. (٨٦)

باستقراء ما سبق فيما يتعلق بالأنشطة البحثية بالجامعات الاستثمارية يمكن تسجيل النقاط التالية:

١. يُعد تسويق الأبحاث العلمية من آليات تنفيذ الشراكة المجتمعية بين الجامعات الاستثمارية والجهات الحكومية والقطاع الخاص؛ حيث يسهم في تبادل الخبرات وإثرائها بين الطرفين، وتعزيز وتقوية دخل الجامعة وسمعتها ووظيفتها وانفتاحها على قضايا المجتمع.
٢. يتم معظم الاستثمار الصناعي في البحث الجامعي من خلال عقود بحثية محددة، حيث تتوافق العقود البحثية النموذجية مع إطار عمل بسيط نسبيًا يتمثل في: أن يوافق المستثمر على تمويل مشروع بحث معين أو سلسلة من المشاريع لتقوم بها الجامعة؛ وتقوم الجامعة في المقابل بتوفير الموظفين اللازمين، وتوافق على إتاحة نتائج إعادة البحث للمستثمر.
٣. اهتمام الجامعات الاستثمارية بإنشاء شراكات طويلة الأمد مع مؤسسات القطاع الخاص، لتحسين أوضاعها الاقتصادية، وتحسين مركزها التنافسي إقليميًا وعالميًا، عبر عدة آليات وصيغ ونماذج منها: مدن التكنولوجيا، وحدائق البحوث، والحاضنات التكنولوجية، وحاضنات الأعمال الجامعية، والبرامج المشتركة، وغيرها.
٤. تهدف الشراكة في البحث العلمي بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية بصفة أساسية إلى تعظيم الاستفادة من البحث العلمي في تطوير الإنتاج والصناعة، واستحداث منتجات جديدة، والتغلب على المشكلات الحالية، بحيث تصبح قادرة على المنافسة العالمية، كما أنها تسهم بفعالية في تمويل البحث العلمي بالجامعات، وجعله أكثر فائدة للمجتمع ومؤسساته.

٥. تعدد وتنوع الأنشطة البحثية التي تمارسها الجامعات الاستثمارية، بغية استثمار هذه الأنشطة البحثية المتنوعة في زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعة، وتتمثل أبرز هذه الأنشطة فيما يلي:

- إقامة الشراكات والتعاقدات البحثية مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية المختلفة بالمجتمع، باعتبار أن الجامعات بيوت خبرة ومجتمع المعرفة، وكمؤسسات معنية بالبحث العلمي على المستوى القومي والمحلي؛ وذلك لتحقيق منافع وفوائد وأهداف مشتركة لكل منهما.
- تتم الشراكات والتعاقدات البحثية بين الجامعات الاستثمارية والمؤسسات الصناعية والإنتاجية بالمجتمع عبر عدة آليات وصيغ ونماذج للربط بينهما؛ منها مدن التكنولوجيا، وحدائق البحوث، ومراكز التميز البحثي المتنوعة، وإنشاء الحاضنات التكنولوجية وحاضنات الأعمال الجامعية.
- التنوع في المراكز البحثية التي يتم من خلالها إجراء عقود شراكة في مشاريع وأبحاث تطبيقية مشتركة بين الجامعة ومنظمات الأعمال بهدف نقل المعرفة من أقسام ومعامل ومختبرات الجامعات إلى التطبيق العملي في قطاع الأعمال، حيث تستفيد الجامعة بزيادة مواردها المالية، كما يستفيد القطاع الخاص في تحسين مستوى عامله وزيادة الإنتاج وحل المشكلات وتطوير المنتجات.
- تقديم الاستشارات البحثية، والتي تُعد من أكثر أشكال التعاون بين الجامعات ومنظمات القطاع الخاص، وتأخذ طابعين هما: الطابع الرسمي مثل قيام الشركات الصناعية بعمل عقود استشارات مع الجامعات في مجالات بحثية محددة مقابل أيجور متفق عليها بين مراكز الاستشارات في الجامعات والشركات الصناعية، والطابع غير الرسمي للاستشارات الذي يتم بصورة فردية بين الباحثين في الجامعات والشركات الصناعية.
- منح التراخيص باستغلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، أي نقل الملكية الفكرية التي تولدها الجامعة (مثل براءات الاختراع) إلى الشركات حيث تمنح الجامعات تراخيص للشركات الصناعية بحق استغلال براءات

الاختراع والملكية الفكرية المتولدة في الجامعات بما يحقق الإبداع وإنتاج منتجات جديدة.

وفي نفس السياق، ولضمان نجاح الجامعات في استثمار مواردها المتنوعة، هناك عدد من الأسس التي يجب على الجامعات أن تنتهجها لاستثمار إمكانياتها البشرية والمادية، تتمثل فيما يلي: (٨٧)

- أ- تدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس.
  - ب- وضع آلية لمتطلبات القطاعات المختلفة تُرسل إلى الجامعات، فتقوم بدورها بتطوير وتعديل المناهج والمهارات وأساليب التعليم حسب احتياجات الصناعات والعمال.
  - ج- تعزيز البنية التحتية التقنية في مختبرات الطلاب والأبحاث العلمية، وتوفير التقنيات الحديثة لذلك.
  - د- استحداث مشاريع الحاضنات ومراكز البحث وربطها بمتطلبات سوق العمل.
  - هـ- إزالة الفجوة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الاستثماري بالتميز البحثي.
  - و- إنشاء وحدات فكرية تربط رجال الأعمال والعلماء بهدف وضع آليات تُمكن من استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق الاستثمار المستدام.
- كما أشارت إحدى الدراسات إلى بعض المتطلبات التي يجب توافرها في بعض جوانب الاستثمار الجامعي، يتمثل بعضها فيما يلي: (٨٨)
- أ- تعريف أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب بآليات الاستثمار والتسويق في برامج الجامعات، وحثهم على قبول الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص.
  - ب- توفير البنية التحتية والفوقية التي تساهم في تحقيق أهداف الجامعات الاستثمارية، ويدعم مشاركة القطاع الخاص.
  - ج- تقديم الخبرات والاستشارات من قبل خبراء الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مقابل الشراكة في تمويل الجامعات.
  - د- تطوير منشآت الجامعات وتجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة في ضوء متطلبات تنفيذ البرامج الأكاديمية في مختلف المجالات.

يتضح مما سبق، أن الجامعات يجب أن تحرص على تلبية متطلبات الاستثمار في البرامج الدراسية والأنشطة البحثية بها، من خلال تأهيل أعضاء هيئة التدريس وزيادة وعيهم بآليات الاستثمار وأهميته والتسويق في برامج الجامعات، وحثهم على قبول الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص، وتعزيز البنية التحتية التقنية في مختبرات الطلاب والأبحاث العلمية، وتوفير التقنيات الحديثة لذلك، وتطوير منشآت الجامعات وتجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

### القسم الثالث

## الوضع الراهن للتوجه الاستثماري في جامعة عين شمس (دراسة وصفية تحليلية)

يتناول هذا القسم الوصف والتحليل الثقافي للتوجه الاستثماري لجامعة عين شمس، من خلال إلقاء الضوء على جهود الجامعة في هذا المجال، وذلك من خلال المحاور التالية:

أولاً: نبذة عامة عن جامعة عين شمس.

ثانياً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

ثالثاً: البرامج الدراسية.

رابعاً: الأنشطة البحثية.

خامساً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على التوجه الاستثماري بجامعة عين شمس.

وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

### أولاً: نبذة عامة عن جامعة عين شمس:

تحتل مصر موقعاً فريداً في مجال التعليم العالي، حيث بدأ التعليم العالي بها ونشأت بها بعض أكثر جامعات العالم تميزاً؛ حيث تُعد أقدم جامعة معروفة في العالم هي جامعة "أون" (عين شمس أو هليوبوليس بالهيريوغليفية)، والتي نشأت في عصور قدماء على المصريين، وكان يقوم الكهنة بالتعليم فيها لفصول دراسية في كليات المعبد حيث ازدهرت عبادة الشمس، وقد استمر التعليم في هذه الجامعة لحوالي ثلاثين قرناً، أصبحت فيها المدينة مركزاً كبيراً للتعليم. ولقد تخرج في هذه الجامعة القديمة "المنحطب"

كبير المهندسين والكاهن العظيم، و"أخناتون" صاحب أول دعوة للتوحيد، وقد زارها كبار مفكري الإغريق من أمثال "أفلاطون" و"إقليدس" خلال رحلاتهم إلى مصر، واستمعوا إلى محاضرات أساتذتها من الكهنة.<sup>(٨٩)</sup>

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، اقترح 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 إلى اسمها الحالي جامعة "عين شمس"، و"عين شمس" هي الترجمة العربية لكلمة "هليوبوليس" أو "أون" التي كانت أقدم جامعة في التاريخ.<sup>(٩٠)</sup>

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.<sup>(٩١)</sup>

وتضم الجامعة ثلاثة قطاعات هي؛ قطاع شؤون التعليم والطلاب، وقطاع شؤون الدراسات العليا والبحوث، وقطاع شؤون 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 للطلاب تعمل على صقل وتنمية الشخصية المتكاملة، وصولًا إلى 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. 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. (٩٢)

ومن الأولويات التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية الراهنة 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؛ لتحقيق 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 استراتيجياً وتعزيز أداؤها الأكاديمي والبحثي. (٩٣)

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 والمعيدون والعاملين بالجامعة علي استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومشروع تطوير نظم المعلومات الإدارية بجامعة عين شمس، ومشروع ميكنة مكتبات الجامعة، ومشروع إنشاء المقررات الإلكترونية، بالإضافة إلى توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وقضايا التنمية، والتي من شأنها

تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمع.<sup>(٩٤)</sup>

### ثانياً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

تؤكد رؤية جامعة عين شمس ورسالتها وأهدافها على حرصها على استثمار مواردها المادية والبشرية المختلفة، وتوظيف برامجها الدراسية والتدريبية وأنشطتها البحثية في توفير مصادر تمويل إضافية ذاتية تسهم في تعزيز استقلالية الجامعة وتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:<sup>(٩٥)</sup>

#### 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 تتبنى الابتكار وتؤهل معرفياً ومهارياً خريجاً قادراً على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقاً 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.

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 تبنيتها للابتكار وتخرج خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع وفقاً للمستجدات العالمية، بالإضافة إلى تأكيد أهداف الجامعة على حشد الموارد البشرية والمادية للجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال تقديم الدورات التدريبية والاستشارات الفنية والثقافية للأفراد والمؤسسات، وإجراء البحوث التطبيقية، وتقديم دورات مخصصة لتلبية احتياجات أفراد ومؤسسات المجتمع، وتأهيل الكوادر من مختلف المعاهد والوزارات في مجالات العمل المختلفة بتقديم البرامج المخصصة لذلك؛ وبالتالي يبدو واضحاً تأكيد كل من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها على الابتكار، والذي يُعد نقطة الانطلاق لدعم الاستثمار في كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية والبحثية، وهو ما يستدعي -في ظل ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتطورات في مختلف المجالات - تقديم برامج دراسية جديدة مميزة وأنشطة بحثية ابتكارية متنوعة، وعقد الشراكات مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية بالمجتمع، لجلب المزيد من مصادر التمويل للجامعة بما يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وفي نفس السياق، حددت جامعة عين شمس في خطتها الاستراتيجية الرهنة عددًا من الأولويات والغايات الاستراتيجية الأساسية، كما حددت الأنشطة التي ستلتزم بتنفيذها الكليات والمعاهد والإدارات من أجل تحقيق طموحات الجامعة المستقبلية، فيما يتعلق باستثمار مواردها المختلفة وتعزيز التوجه الاستثماري في كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية والبحثية، ومن هذه الأولويات؛ الأولوية الأولى: التصنيف العالمي والتدويل من حيث تدويل الجامعة وتطوير مكانتها الدولية واحتلالها تصنيفاً عالمياً أكثر تقدماً من خلال الانفتاح على مجموعة من الأفكار الجديدة عبر أوسع مجموعة من التخصصات، وتطوير موارد الجامعة التعليمية وإتاحتها عالمياً لاجتذاب الطلاب الوافدين. ومن هذه

الأولويات أيضًا الأولوية الرابعة: البحث العلمي والابتكار، حيث 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. (٩٦)

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية الراهنة للجامعة، وبالتحديد في الغيتين الثانية والثالثة، ما يؤكد على التوجه الاستثماري للجامعة؛ وهو ما يتضح فيما يلي: (٩٧)

#### الغاية الثانية: تحفيز البحث العلمي ودعم الابتكار:

١. تعزيز البنية التحتية الخاصة بالبحث العلمي والابتكار.
٢. تنمية موارد البحث العلمي.
٣. إعداد وتدريب الكوادر البحثية المؤهلة للابتكار والتكنولوجيا.
٤. دعم مجالات التكنولوجيا والحضانات التكنولوجية وريادة الأعمال عن طريق الشراكات المحلية والدولية.
٥. التكامل بين المعامل البحثية والاستثمار الأمثل لموارد الجامعة.
٦. تعزيز جسور التعاون البحثي بين الجامعة ومؤسسات المجتمع وسوق العمل.

#### الغاية الثالثة: التنمية المستدامة وتدويل الخدمات الجامعية:

١. الابتكار في تسويق وتدويل الخدمات الجامعية.
  ٢. تعزيز دور الجامعة في تنمية المجتمع تلبية لمتطلبات التنمية المستدامة.
  ٣. رفع قدرات الجامعة في توظيف خريجها ودعمهم مهنيًا.
  ٤. تحسين البنية التحتية والأداء التكنولوجي والبيئة التعليمية.
  ٥. تطوير أداء مراكز و وحدات الجامعة وتنمية مواردها الذاتية.
- كما حرصت جامعة عين شمس في الآونة الأخيرة، وتحديدًا في العام الجامعي ٢٠٢٢م، على إعلان سياسة الملكية الفكرية، وتضمنت خمسة عشر مادة، بدأت بتمهيد وبعض المصطلحات ذات العلاقة، نطاق تطبيق السياسة والإدارة والتسيير، والملكية

الفكرية وحقوق الاستخدام والنشر وعدم الإفصاح، وعقود البحث وتعليمات مكتب الملكية الفكرية، وتسويقها، ونظام الحوافز والاحتفاظ بالسجلات، والمعارف التقليدية، وتضارب المصالح والمنازعات والتعديل، كما أن المتأمل لسياسة جامعة عين شمس يجد سياساتي التعاون في الابتكار والتحفيز واضحتين، وما هذه السياسة التي أقرتها جامعة عين شمس في مجال الملكية الفكرية سوى تعميماً للبعد الريادي لنقل المعرفة وتحقيق مزايا اقتصادية للجامعة، من جراء ترجمة إبداعات عقول منتسبها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة وعائد اقتصادي إلا ما تم تسويقها.<sup>(٩٨)</sup>

ومن خلال التأكيد على هذه الأولويات في الخطة الاستراتيجية للجامعة يمكن استنباط خصائص الجامعات الاستثمارية في جامعة عين شمس، وهي:

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

### ثالثاً: البرامج الدراسية:

تقوم استراتيجية التعليم العالي في مصر على أربعة دعائم رئيسة من بينها الجودة، والتي عملت الدولة المصرية على بذل الجهود نحو تحقيقها وترجمتها في الواقع عبر عدد من الجهود والنشاطات التي كان أبرزها تطوير برامج التعليم العالي، وإنشاء برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي؛ وتساعد في توفير مهارات القرن الحادي والعشرين، دعم برامج التخصصات البيئية، وإنشاء برامج مزدوجة مع جامعات ذات سمعة عالمية، وتحديث برامج قطاعات العلوم المختلفة كالطب والهندسة والتربية وغيرها، وهو ما يتسق مع قرارات المجلس الأعلى للجامعات بأن تكون

الجامعات والكليات الجديدة ذات برامج تتسم بالحدثية ومرتبطة بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والابتكار العلمي والتكنولوجي وهو ما شرعت الجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس على تطبيقه.<sup>(٩٩)</sup>

وتحت شعار البرامج المميزة الجديدة "نقلة تعليمية لمستقبل أفضل"، قامت كليات جامعة عين شمس بتقديم مجموعة جديدة من البرامج المميزة الجديدة في مختلف المجالات والتخصصات (البرامج الطبية - البرامج الهندسية وتكنولوجيا المعلومات - البرامج التجارية - برامج اللغات والترجمة - برامج علمية) والتي تواكب المعايير الدولية ومتطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي؛ ففتيح تلك التخصصات الجديدة في البرامج المميزة للطلاب تجربة تعليمية فريدة تجمع بين المحتوى الأكاديمي والتدريب والتطبيق، فضلاً عن الحصول على شهادتين أو أكثر أحدهما من جامعة عين شمس، والأخرى من جامعات دولية أجنبية في عدد من التخصصات، كما يتم تقديم تلك البرامج في قاعات مجهزة بأحدث وسائل التكنولوجيا، كما تتيح هذه البرامج فرصة دمج أكثر من تخصص في المجال الذي يتلقاه الطالب، علاوة على اعتمادها على الجانب العملي بشكل أكبر من الجانب النظري.<sup>(١٠٠)</sup>

كما تعمل الجامعة أيضاً 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 محلياً وإقليمياً ودولياً في تصميم وتطوير البرامج التعليمية. كما تتوجه الجامعة كذلك نحو التخصصات البنائية الجديدة في برامج المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا مع ضرورة الالتزام بمؤشرات ضمان جودة البرامج التعليمية بمراحلها.<sup>(١٠١)</sup>

وجامعة عين شمس؛ كواحدة من أقدم وأكبر الجامعات في مصر والشرق الأوسط مع أكثر من (٢٠٠) ألف طالب، أخذت دورها في دفع الاقتصاد الوطني إلى الأمام من خلال إنشاء ميزة تربط الأوساط الأكاديمية بقطاع السوق مع التركيز على الابتكار وريادة الأعمال كمحرك قوى للتغيير والقيادة جامعة كذلك تشجع الابتكار كي تتحول الجامعة لجامعة جيل رابع؛ حيث إن ظهور جامعات الجيل الرابع جاء استجابةً للتوترات البيئية

التي هي السمة المميزة لمجتمع القرن الحادي والعشرين، في حين أن جامعات الجيل الثالث مبنية على نموذج ريادة الأعمال للنمو الاقتصادي، وهو نموذج متجذر في أنظمة الابتكار الإقليمية القائمة على المعرفة والنماذج الاقتصادية الخطية، بينما ترتبط جامعات الجيل الرابع بانتشار نموذج الاقتصاد الدائري؛ حيث يضمن هذا النموذج الجديد النمو للجامعات، ويُنظر إليها على أنها جهات معنية مركزية قادرة على دعم التحول المجتمعي، وتسمح لها مكانتها بإعداد قادة المستقبل، وتوليد المعرفة التي تدعم النمو الاقتصادي المستدام والصناعات المستدامة، وتحويل أنفسها إلى منظمات مستدامة، وترسيخ الاستدامة بشكل كبير كقيمة في الحوكمة الإقليمية للأنظمة. وعلى هذا النحو يمكن أن تكون الجامعات أدوات رئيسة للفكر المجتمعي الخاص بالقيادة والتحول، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام إيكولوجي للابتكار يدفع تحوله إلى الأمام، وهو ما تعكف جامعة عين شمس على تحقيقه.<sup>(١٠٢)</sup>

وفي مجال التدريب، يتعاون مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة عين شمس مع قطاع الصناعة في تقديم دورات تدريبية للطلاب الجامعيين، ولطلاب الدراسات العليا أيضًا، ولقد تم تصميم هذه الدورات التدريبية لتعزيز مهارات الطلاب الشخصية والأكاديمية والعملية؛ حيث يتم تدريب الطلاب الجامعيين من مختلف البرامج والأقسام داخل الحرم الجامعي وكذلك في مواقع العمل، ويتم التعاون بين المركز ومجموعة كبيرة من الكيانات والمؤسسات الاقتصادية لتنفيذ تلك التدريبات داخل مصر وخارجها، ومن تلك الكيانات شركة فودافون Vodafone، واتصالات Etisalat، وإيديال ستاندر Ideal Standard، والمقاولون العرب Arab Contractors، ووسيلة Wasiela، وسيمنز Siemens، وفي ذات الصدد هناك العديد من الشراكات مع بعض الجامعات مثل جامعة وترلو University of Waterloo، وجامعة لبيدز University of Leeds، وجامعة ويندسور University of Windsor، وجامعة هانوفر Hannover University، وغيرها من الكيانات والمؤسسات في مختلف المجالات.<sup>(١٠٣)</sup>

وفي هذا السياق، يهدف مركز التوظيف بجامعة عين شمس إلى تمكين منتسبي الجامعة من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة تدريس وخريجين من الخبرات والمهارات المهنية والمعارف ذات الصلة بسوق العمل؛ حيث يقدم المركز العديد من الخدمات

كبرامج التدريب، والاستشارات المهنية، والملتقيات الوظيفية، وبناء شبكة العلاقات المهنية بين منتسبي الجامعة وأرباب الأعمال، وذلك فضلاً عن الجلسات التعريفية والندوات والمعسكرات المتخصصة؛ ولعل واحداً من أهم الفعاليات هو "اليوم البنكي"، بالمشاركة مع عدد من مراكز التوظيف الأخرى بالجامعات وعدد من البنوك، وفي خضام الموجة الأولى لجائحة كورونا سبتمبر ٢٠٢٠، نظم المركز كذلك ملتق توظيف افتراضي بمشاركة أكثر من (٤٠٠) من أرباب الأعمال في مختلف القطاعات والمجالات؛ والذين قدموا عدداً هائلاً من فرص العمل والتدريبات والندوات.<sup>(١٠٤)</sup>

وفي نفس السياق، ينظم مركز التوظيف بالجامعة سنوياً ملتقى سنوي للتوظيف؛ حيث يشارك فيه أكثر من (٥٠) شركة تقوم بتقديم مجموعة من الفرص في مختلف التخصصات لجميع طلاب وخريجي جامعة عين شمس، كما يتيح حضور الملتقى لطلاب وخريجي الجامعة فرصة التواصل مع ممثلي الشركات شخصياً والتقديم على الوظائف وفرص التدريب المتاحة؛ حيث إن الملتقى السنوي للتوظيف بجامعة عين شمس ٢٠٢٣ يعقد على يومين: فيوجه اليوم الأول (٤ مارس) للطلاب والخريجين من كليات الهندسة، والحاسبات والمعلومات، والطب، والتمريض، والصيدلة، والعلوم، والزراعة، وكلية البنات (قسم العلوم)، ويوجه اليوم الثاني للطلاب والخريجين من كليات التجارة، والألسن، والآداب، والحقوق، والتربية، وكلية البنات (أقسام الآداب والتربية)، كما أن الجامعة دعت طلاب وخريجي الكليات والتخصصات المختلفة للحضور، وأولوية الحضور لطلاب الفرقة الثالثة والرابعة وحديثي التخرج والخريجين لمدة ٣ سنوات ماضية.<sup>(١٠٥)</sup>

يتضح مما سبق، اهتمام جامعة عين شمس بتقديم مجموعة جديدة من البرامج المميزة الجديدة تواكب المعايير الدولية ومتطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي في مختلف المجالات والتخصصات، والتي تتيح للطلاب الجمع بين المحتوى الأكاديمي والتدريب والتطبيق، كما تعمل الجامعة أيضاً على استحداث برامج أو مقررات دراسية جديدة أو إجراء تعديلات في البرامج التعليمية القائمة، و تتوجه كذلك نحو التخصصات البينية الجديدة في برامج المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا. وفي مجال التدريب، يتعاون مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة عين شمس مع قطاع الصناعة في تقديم دورات تدريبية للطلاب الجامعيين، ولطلاب الدراسات العليا أيضاً، كما يقدم

مركز التوظيف بالجامعة لمنتسبي الجامعة من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة تدريس وخريجين العديد من الخدمات كبرامج التدريب، والاستشارات المهنية، والملتقيات الوظيفية، وبناء شبكة العلاقات المهنية بين منتسبي الجامعة وأرباب الأعمال.

#### رابعاً: الأنشطة البحثية:

أكدت الخطة الإستراتيجية الراهنة للجامعة على الاستثمار في البحث العلمي وأنشطته المتنوعة لتوفير المزيد من مصادر التمويل الإضافية للجامعة، وهو ما بدأ واضحاً في الغاية الثانية: **تحفيز البحث العلمي ودعم الابتكار**، حيث تتمثل أبرز الأدوار البحثية للجامعة في خطتها الاستراتيجية 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 ذاتياً. 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. ونظراً 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 بالبدء في تنفيذ برامج التعاون البحثي التي تعزز من تواصل الجامعة مع الجهات الحكومية والمشروعات القومية؛ لنقدم بحثاً علمياً تطبيقياً يوازن بين الأصالة والحداثة وواقعية المشكلات. (١٠٠)

أمّا بخصوص **تدويل البحث العلمي والشراكات الدولية**، فقد أظهرت التقارير الدولية وجود تعاون بحثي مضطرب 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 الأكاديمية. كما تهتم الجامعة أيضاً 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 المجالات المحكمة دوليًا ذات معامل التأثير المرتفع. كما ستعتمد 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 المجالات العلمية بالجامعة في مختلف مجالات العلوم، والعلوم الاجتماعية والتربوية والإنسانية. (١٠٧)

وفي نفس السياق، وفي إطار تحقيق التميز البحثي للجامعة، تحرص الجامعة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وخصيصًا صغار الباحثين، بالجامعات المختلفة على النشر الدولي من خلال: (١٠٨)

- 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 بتضمونها لقواعد البيانات العالمية الخاصة بالبحث عن المجلات العلمية ذات مستوى جودة عالي ومعامل تأثير متميز مثل Science 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، وطبقاً للقواعد التي حددتها اللجنة الخاصة التي تم تشكيلها لهذا الموضوع بعد دراسة المجالات 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 حقيقة أن الإنفاق العام على مؤسسات التعليم العالي في مصر مرتفع إلى حد ما، بسبب سياسات التوسع في التعليم العالي، إلا أن مؤسسات التعليم العالي والجامعات المصرية، ومن ضمنها جامعة عين شمس، تعاني من محدودية الموارد المالية وقلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تُعد 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 يُصعب من المحافظة على معايير جودة الأداء التعليمية والبحثية، حيث أصبحت مشكلة قلة التمويل أكثر وضوحاً في جامعات مصر على نحو خاص في السنوات الأخيرة. (١٠٩)

وفي سياق البرامج الدراسية والتدريبية والأنشطة البحثية للجامعة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة عين شمس في سبيل استثمار مواردها المختلفة وتعزيز التوجه الاستثماري في كافة أنشطة الجامعة الأكاديمية والبحثية، إلا أن هناك بعض المعوقات وأوجه القصور التي تحول دون تحقيق ذلك، منها: (١١٠)

- 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.

### خامساً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على التوجه الاستثماري بجامعة عين شمس:

هناك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية الرئيسية التي تؤثر على التوجه الاستثماري بجامعة عين شمس، وتتمثل أهم تلك القوى والعوامل المؤثرة فيما يلي:

#### ١. الموقع الجغرافي المتميز:

تقع مصر في الركن الشمالي الشرقي من القارة الأفريقية وتعتبر قلب العالم العربي ومدخل أفريقيا من جهة قارتي آسيا وشرق أوروبا، ولها موقع متميز على البحرين الأحمر والمتوسط ويمر بها أهم ممر ملاحى في العالم وتتحكم في الطريق التجاري الرئيسي في العالم، ويحدها من الشمال الشرقي دولة فلسطين ومن الغرب دولة ليبيا ومن الجنوب دولة السودان، وبذلك فهي ذات حدود آمنة بشكل كبير.<sup>(١١١)</sup>

وتتميز مصر بتنوع مواردها بشكل كبير واعتمادها على عدة مصادر للدخل؛ فليديها مواردها الزراعية بما فيها من أراضي خصبة ولديها مواردها المعدنية بما فيها من

صحاري وجبال وسهول ساحلية، وتمتلك فرص سانحة لإقامة كافة الأنشطة السياحية والتكنولوجية والتقنية، بالإضافة إلى ثروتها البشرية المتميزة. (١١٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الموقع الجغرافي المتميز يؤثر على توجه الاستثماري بجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد رؤية الجامعة على أن تصبح ذات ميزة تنافسية عالمية من خلال إدارة منظومة ابتكارية في وظائف الجامعة الثلاث، وتأكيد رسالة الجامعة على تبنيها للابتكار وتخرج خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع وفقاً للمستجدات العالمية وتأثرها بها، وذلك في إطار الموقع الجغرافي لمصر، وخاصة مرور أهم ممر ملاحى في العالم بها، وتحكمها في الطريق التجاري الرئيسي في العالم مما أثر في تنوع علاقتها مع العديد من الدول، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة من خلال تقديم مجموعة جديدة من البرامج المميزة الجديدة في مختلف المجالات والتخصصات (البرامج الطبية - البرامج الهندسية وتكنولوجيا المعلومات - البرامج التجارية - برامج اللغات والترجمة - برامج علمية) والتي تواكب المعايير الدولية ومتطلبات سوق العمل المحلى والإقليمي والدولي. ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال دعم معظم الأنشطة البحثية بالجامعة لمجالات الاستثمار في الطاقة والتكنولوجيا وريادة الأعمال، وذلك في ضوء الموقع والتنوع في الموارد الذي تتميز به الأراضي المصرية.

## ٢. التاريخ الملىء بالتحديات:

تتابع على أرض مصر حضارات متعددة؛ فكانت مصر مهد الحضارة الفرعونية وحاضنة للحضارة اليونانية والرومانية، ومنارة للحضارة القبطية، وحامية للحضارة الإسلامية، وظلت مصر عبر تاريخها منارة إشعاع للفكر والتحضر مجسدة قيم التعايش والتسامح والاعتدال. (١١٣)

يُعتبر التاريخ المصري مليء بالعديد من التحديات التي واجهت الدولة المصرية والتي استطاعت أن تستفيق منها بشكل متتابع؛ ففي تاريخها الحديث منذ نهضة محمد علي ما لبثت حتى تعرضت للتدخل الأجنبي في عهد عباس وسعيد ومن ثم حدثت لها نهضة في عهد إسماعيل وانتهت بالاحتلال الإنجليزي الذي انتهى بثورة ٢٣ يوليو

١٩٥٢م ، وبعدها دخلت مصر في صراع عسكري مع إسرائيل؛ وذلك في ثلاث حروب متتالية في أعوام ١٩٥٦م و ١٩٦٧م و ١٩٧٣م، وبعدها دخلت مصر فترة استقرار حتى اندلعت ثورتها ٢٠١١م و ٢٠١٣م، وذلك يدل على التوترات المتتالية التي تعرضت لها مصر، والتي فرضت عليها الكثير من التحديات.<sup>(١٤)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن التاريخ الحافل بالتحديات يؤثر على التوجه الاستثماري بجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد خطتها الاستراتيجية الراهنة على عدد من الأولويات والغايات الاستراتيجية الأساسية منها التصنيف العالمي والتدويل من حيث تدويل الجامعة وتطوير مكانتها الدولية واحتلالها تصنيفاً عالمياً أكثر تقدماً من خلال الانفتاح على مجموعة من الأفكار الجديدة عبر مجموعة أوسع من التخصصات، وذلك في ضوء تاريخ مصر الذي يتميز بالتحدي في مواجهة كافة الصعوبات الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي يدفعها إلى السعي لتحقيق التميز والتحدي في كافة أمورها، كما يؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة، والتي تأمل أن يكون له مردود على الارتقاء بالتجربة التعليمية وحل المشكلات القومية وخدمة المجتمع، وذلك في إطار التكاتف الوطني الذي تميزت به مصر عبر تاريخها.

### ٣. النظام الاقتصادي النامي:

يهدف النظام الاقتصادي المصري وفق المادة ٢٧ من الدستور إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، بما يكفل رفع مستوى ومعدل النمو الحقيقي للاقتصاد القومي ورفع مستوى المعيشة وزيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة، وتتص المادة ٢٨ على اعتبار أن الأنشطة الأساسية الاقتصادية في مصر هي الأنشطة الإنتاجية والخدمية والمعلوماتية، وتلتزم الدولة بحمايتها وزيادة إنتاجيتها.<sup>(١٥)</sup>

ورغم ذلك فتعاني مصر من أزمات اقتصادية كبيرة بدأت من الانفتاح الاقتصادي الكبير في عهد السادات، والذي تبعه التوسع الضخم في الخصخصة ودعم استثمارات رجال الأعمال؛ الأمر الذي عاد بالسلب على القطاع الحكومي، ومع التحديات التي مرت بها مصر تعرضت مصر لعدة أزمات أثرت على ارتفاع ديونها الخارجية وبطء نموها الاقتصادي وزيادة التضخم بها ونسبة البطالة<sup>(١٦)</sup>، وعلى الرغم من ذلك فتسعى مصر

في الوقت الحالي للنهوض بالاقتصاد في ظل التحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحيط بمصر من كافة الجهات.

وباستقراء ما سبق يتضح أن النظام الاقتصادي النامي لمصر يؤثر على التوجه الاستثماري بجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل على أهداف الجامعة من خلال تأكيدها على تعبئة الموارد البشرية والمادية للجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتأهيل الكوادر وتقديم الخدمات العامة للمجتمع المصري في جميع المجالات، وهو ما قد يساهم في دعم الاقتصاد المصري، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تبني الجامعة لبعض البرامج الدراسية المميزة والتخصصات الجديدة، والتي تتيح للطلاب تجربة تعليمية فريدة تجمع بين المحتوى الأكاديمي والتدريب والتطبيق، وتمكين منتسبي الجامعة من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة تدريس وخريجين من الخبرات والمهارات المهنية والمعارف ذات الصلة بسوق العمل، كما يؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة حيث تستشرف الجامعة في استراتيجيتها التركيز على المردود الاقتصادي للبحث العلمي، ودوره في إثراء التجربة التعليمية للطلاب، وحل مشكلات المجتمع، وزيادة دخل الجامعة من إنتاجها البحثي، وذلك في إطار سعي الاقتصاد المصري إلى دعم الاستثمار باعتباره عنصراً أصيلاً في دعم المجتمع بمختلف مؤسساته.

#### ٤. التطلع لدعم الاستقرار المجتمعي:

تنص مواد الدستور المصري على التطلع نحو الاستقرار المجتمعي، وذلك من خلال ما تنص عليه المادة الثامنة من أن المجتمع يقوم على أساس التضامن الاجتماعي، وتلتزم الدولة بتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير سبل الحياة الكريمة والتكافل الاجتماعي، وتنص المادة التاسعة كذلك على دعم تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون تمييز، كما تسعى الدولة لتوفير سبل الحياة المناسبة، وخاصة فيما يرتبط بالتعليم وفق ما تنص عليه المادة التاسعة عشر باعتبار التعليم حق لكل مواطن.<sup>(١١٧)</sup>

وتتعرض مصر في الوقت الحالي للعديد من التغيرات الاجتماعية، وخاصة في التركيب الطبقي وذلك في إطار التغيرات الاقتصادية والسياسية التي مرت بها، غير أن المجتمع المصري مازال يتمتع بالتجانس والتماسك السكاني بشكل كبير.<sup>(١١٨)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن التطلع لدعم الاستقرار المجتمعي يؤثر على توجه الاستثماري بجامعة عين شمس؛ حيث يؤثر هذا العامل على أهداف الجامعة من خلال تأكيدها على 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، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال سعي الجامعة لتصميم البرامج التعليمية التي تتصف بالمرونة الكافية على النحو الذي يسمح لها بالاستجابة للتغيير، ولمتطلبات خطط التنمية المحلية والقومية، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال اهتمام الجامعة بالبحث التطبيقي الذي يواكب مشكلات المجتمع المحلي؛ حيث قامت الجامعة بالبدء في تنفيذ برامج التعاون البحثي التي تعزز من تواصل الجامعة مع الجهات الحكومية والمشروعات القومية؛ لتقدم بحثاً علمياً تطبيقياً يوازن بين الأصالة والحداثة وواقعية المشكلات.

#### ٥. النظام السياسي ومركزية الإدارة:

تُعتبر مصر ذات نظام مركزي، وتسيطر الحكومة المركزية في مصر على كافة شؤونها، وتنقسم الدولة إلى ٢٧ محافظة، وهي دولة ذات نظام جمهوري في الحكم يعتمد على توزيع السلطة بين الهيئات التنفيذية والتشريعية والقضائية. (١١٩)

ويقوم النظام السياسي في مصر وفق الدستور في مادته الخامسة على أساس التعددية الحزبية والسياسية والفصل بين السلطات والتوازن فيما بينها، وتلازم المسؤولية مع السلطة واحترام حقوق الإنسان وحياته. (١٢٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أن النظام السياسي ومركزية الإدارة يؤثران على توجه الاستثماري بجامعة عين شمس؛ حيث يُلاحظ أن عامل مركزية الإدارة يؤثر على توجه الجامعة للاستثمار في كافة مواردها المادية والبشرية، وأنشطتها التدريسية والبحثية بهدف الوصول إلى وفرة الموارد المالية بالجامعة؛ 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 المالية في إطار الحرية الإدارية التي حصلت عليها في إطار القانون المركزي الذي وضعتة الدولة.

### القسم الرابع

#### واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة (دراسة وصفية تحليلية).

يتناول هذا القسم وصف وتحليل ثقافي لواقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، من خلال إلقاء الضوء على تلك الجامعات بوصفها جامعات استثمارية، وهي جامعة ستانفورد، وجامعة نوتنغهام، وجامعة سنغافورة الوطنية من حيث المحاور التالية لكل جامعة:

أولاً: نبذة عامة عن الجامعة.

ثانياً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

ثالثاً: البرامج الدراسية.

رابعاً: الأنشطة البحثية.

خامساً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على الجامعة.

وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

#### (Stanford University) المحور الأول: جامعة ستانفورد )

يتضمن هذا المحور إلقاء الضوء على واقع جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية بوصفها جامعة استثمارية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: نبذة عامة عن جامعة ستانفورد:

تأسست جامعة ستانفورد (Stanford University) عام ١٨٨٥م من قبل جين ستانفورد وسماها ليلاند ستانفورد نسبة إلى اسم ابنه الذي توفي صغيراً بسبب الحمى وهو بعمر ١٥ عاماً، وقد كان بداية تكوينها لتصبح جامعة مختلطة للذكور والإناث؛ حيث كانت معظم الجامعات تدخل الذكور فقط، وتم تأسيس الجامعة وقتئذ بهدف تأهيل طلابها لتحقيق النجاح الشخصي والفائدة المباشرة في الحياة وتعزيز الرفاهية العامة للإنسانية، وتم تصميم الجامعة على طراز معماري فريد من نوعه في شكل المباني

والمناظر الطبيعية التي تحتويها وتم افتتاحها في ١ أكتوبر عام ١٨٩١م والتحق بها في أول عام بعد افتتاحها عدد ٥٥٥ طالب.<sup>(١٢١)</sup>

وهي جامعة بحثية مقرها في كاليفورنيا وتعكس بيانات رؤيتها ورسالتها التأثير والموقع القيادي الذي تحتله في الصناعة الأكاديمية والبحثية وتتفق رؤيتها ورسالتها مع التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.<sup>(١٢٢)</sup>

وتعتبر جامعة ستانفورد جامعة معتمدة من قبل لجنة اعتماد الكليات والجامعات العليا للرابطة الغربية للمدارس والكليات.<sup>(١٢٣)</sup>

وتضم جامعة ستانفورد العديد من المبتكرين والمبدعين؛ حيث تضم (١٦) فردًا حاصلًا على جائزة نوبل، و(١٩) فائزًا بالميدالية الفضية للعلوم، كما ينتشر أعضاؤها في المراكز الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يوجد لديها (٢٥١) عضوًا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، و(٨٨) عضوًا في الأكاديمية الوطنية للهندسة، و(٣٠) عضوًا في الأكاديمية الوطنية للتربية.<sup>(١٢٤)</sup>

وتضم جامعة ستانفورد عددًا كبيرًا من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تخصصات متنوعة يوضحها الجدول التالي:<sup>(١٢٥)</sup>

## الجدول رقم (١)

أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب والتخصصات المتنوعة بكليات جامعة ستانفورد للعام الجامعي ٢٠٢٢ /

٢٠٢٣

كلية الطب	كلية الحقوق	كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال	كلية الاستدامة	كلية الدراسات العليا للتربية	كلية الهندسة	كلية العلوم الإنسانية	عدد الطلاب الجامعيين
١٨٩٠	١٨٠	٨٥٠	١٠٠٠	—	٢٦٠٠	٢٠٠٠	



١٧١٢	٦٥٠	١١٠٠	٨٠٠	٤٠٠	٢٤٠٠	٢٣٠٠	عدد طلاب الدراسات العليا
١١٣٧	٦٠	٢٤٠	١٠٠	١٨٠	٢٨٠	٦٠٠	عدد أعضاء هيئة التدريس
الطب الصحة العامة الرعاية الطبية الطب النفسي	القانون السياسة الأعمال العامة	إدارة الأعمال التجارة الموارد البشرية إعداد القادة	قضايا الأرض قضايا المناخ قضايا المجتمع	التربية بكافة فروعها طرق التدريس	تكنولوجيا المعلومات الاتصالات الطاقة ريادة الأعمال الرعاية الصحية	فنون لغات اجتماعيات رياضيات فيزياء علوم الحياة	التخصصات

### ثانياً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

توجد لجامعة ستانفورد رؤية خاصة بها منذ تأسيسها؛ غير أنها شرعت في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ إلى تغيير رؤيتها ورسالتها؛ حيث طلبت من أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا والموظفين والخريجين إبداء رأيهم في تعديل رؤية الجامعة، واستقرت في نهاية الأمر على (٣٧) شكل لرؤية الجامعة ورسالتها من أصل (٢٨٠٠) فكرة، وتم عرض تلك الأشكال على مجلس الجامعة، والذي اختار رؤية ورسالة للجامعة من الأفكار المقترحة، وسعت الجامعة لذلك في إطار سعيها الدائم لتطوير أداء الجامعة في ظل التغيرات المختلفة التي تمر بها دول العالم وجامعاته. (١٢٦)

وتدعم رؤية جامعة ستانفورد البحث والتدريس والتأثير على المجتمع، وتدعم إنشاء مبادرات تسرع من إنشاء المعرفة ونقلها وتطبيقها وترسيخ المبادئ الأخلاقية في البحث العلمي والتدريس، وبذلك فإن رؤية الجامعة تدرك الحاجة إلى إقامة شراكات أعمق في المجتمع لنقل الأفكار إلى أفعال. (١٢٧)

وتتنص رؤية الجامعة على دعم التفاوض والإبداع والشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالجامعة وتسريع عملية التأثير في العالم الخارجي. (١٢٨)

وترتكز رؤية جامعة ستانفورد حول التقاني في تعزيز بيئة متنوعة وشاملة في الحرم الجامعي والبحث العلمي وتحقيق العدالة؛ من خلال مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى خلق بيئة أكثر إنصافاً، وتشجع البحث الذي يركز على دعم المساواة والإنجاز الجماعي للجامعة، كما تركز رؤية جامعة ستانفورد على دعم التأثير المجتمعي والاستثمار فيه ودعم أخلاقيات المهنة في المجال الجامعي ومحاربة المشكلات والآفات التي يعاني منها المجتمع.<sup>(١٢٩)</sup>

يتضح مما سبق، أن رؤية جامعة ستانفورد تدعم الجوانب الاستثمارية بشكل عام من خلال دعم المبادرات الخاصة بالمعرفة وتطبيقها، والذي يُعتبر في المقام الأول عملية استثمارية للمعرفة والتعرف على طرق الاستفادة منها، كما يتضح أن الجامعة تسعى لدعم الجانب الاستثماري في وظائفها المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك باعتبار أن المجتمع هو الإطار الكبير الذي تطبق فيه الجامعة كافة أنشطتها وتستثمر جهودها فيه بشكل مباشر لتحقيق الاستفادة المتبادلة معه.

وترتبط رؤية جامعة ستانفورد بمجموعة من القيم، والتي تتمثل في "النزاهة، والتنوع، والاحترام، والحرية، والتفائل".<sup>(١٣٠)</sup> ويتضح بذلك أن تلك القيم ترتبط هي الأخرى بالجانب الاستثماري؛ حيث إن قيمة الحرية تتيح للجامعة وأعضاء هيئة التدريس حرية العمل وخاصة في الأنشطة البحثية وتحقيق الشراكات مع الجهات المتنوعة لدعم الاستثمار فيها، كما أن قيمة التنوع هي الأخرى تدعم الجانب الاستثماري في توجيه الجامعة لتنوع أنشطتها المختلفة، وتشجع قيمة التفائل كذلك كافة الأنشطة الاستثمارية التي تقوم بها الجامعة، وعلى أساس رؤية جامعة ستانفورد وقيمتها يتم تحديد رسالتها بشكل واضح.

وتنص رسالة جامعة ستانفورد على أن الجامعة تسعى إلى تأهيل طلابها لتحقيق النجاح الشخصي ودعم الحياة المباشرة وتحقيق الرفاهية العامة من خلال ممارسة التأثير في المجتمع وتطبيق نتائج البحث العلمي في إفادة المجتمع.<sup>(١٣١)</sup>

وتتمثل رسالة جامعة ستانفورد في السعي نحو توسيع حدود المعرفة وتحفيز الإبداع، وحل مشاكل العالم الحقيقية، وإعداد الطلاب للتفكير على نطاق واسع وعميق، والمساهمة بالشراكة مع العالم والمجتمع المحيط للجامعة وتوجيهها نحو خدمة المجتمع المحلي والعالمى. (١٣٢)

ويتضح من خلال ذلك أن جامعة ستانفورد توضح بشكل تفصيلي الإجراءات الخاصة بدعم الاستثمار من خلال رسالتها؛ حيث تؤكد على السعي نحو تطبيق نتائج البحث العلمي في إفادة المجتمع، ويعتبر ذلك صورة واضحة وإجرائية لعملية الاستثمار، وذلك من خلال استثمار الجامعة لمواردها وإمكاناتها البشرية والتكنولوجية وتطويرها لتطوير المجتمع وإفادته، كما أكدت رسالة الجامعة على تحقيق الاستثمار من خلال الشراكة مع العالم الخارجي وتحقيق الاستفادة المتبادلة معه.

وعلى ضوء رؤية الجامعة وقيمها ورسالتها حددت أهدافها؛ فمنذ نشأة الجامعة تحددت لها مجموعة من الأهداف، والتي كانت تتمثل في أن الجامعة تكون غير طائفية ومختلطة التعليم وبأسعار معقولة، وتسعى لإنتاج خريجين مثقفين ومفידين، كما هدفت الجامعة لتدريس كل من الفنون الليبرالية التقليدية والتكنولوجيا والهندسة التي تسهم في تغيير المجتمع الأمريكى. (١٣٣)

واستمر هذا الهدف في وجدان الجامعة وسياساتها حتى الآن، كما أنها تهدف كذلك إلى تزويد الطلاب بأفضل بيئة بحثية لاستكشاف إمكاناتهم وتحسين أنفسهم، وتعمل على صقل مهاراتهم من خلال البرامج التعليمية التي تقدمها، والتي يقودها خبراء ذو خبرة وقدرات أكاديمية كبيرة؛ وبهذه الطريقة تمنح الجامعة العالم عقولاً مبدعة بسمات قيادية يمكنها المساهمة بشكل بناء في تقدم المجتمع المحلي والإقليمي ومن ثم العالمى. (١٣٤)

كما تسعى جامعة ستانفورد إلى معالجة القضايا العالمية وإعداد علماء في كافة التخصصات ليكونوا قادرين على التعامل بشكل أفضل مع العالم المعاصر. (١٣٥)

يتضح مما سبق، أن جامعة ستانفورد تسعى بشكل واضح إلى تحقيق وظائف الجامعة الثلاث، والتي تتمثل في دعم عملية التدريس وكل ما يرتبط بها، وكذلك دعم الأنشطة البحثية وتطويرها، وذلك بما يخدم المجتمع ويفيده ويدعم الاستثمار فيه وتطويره، وبذلك يظهر الجانب الاستثماري لجامعة ستانفورد في رؤيتها وقيمها ورسالتها وأهدافها؛ لينعكس ذلك على البرامج الدراسية والأنشطة البحثية التي تقدمها الجامعة.

### ثالثاً: البرامج الدراسية:

تقدم جامعة ستانفورد ثلاث درجات جامعية؛ هي: بكالوريوس الآداب، وبكالوريوس العلوم، وبكالوريوس الآداب والعلوم، وتدعم عملية التوازن بين المعرفة المكتسبة وتحقيق الإفادة منها وتطبيقها على أرض الواقع، وتعتبر درجة البكالوريوس في العلوم هي الدرجة الأكثر ارتباطاً بالمجال الاستثماري. (١٣٦)

وتمنح جامعة ستانفورد العديد من الدرجات الجامعية، حيث إنه في عام ٢٠١٠/٢٠١١ منحت الجامعة (١٦٧٠) درجة من البكالوريا، و(٣١٩٩) درجة عليا. (١٣٧) وتقدم الجامعة (٦٧) مجالاً رئيساً للدراسة الجامعية، وترتبط العديد منها بالجانب الاستثماري، وترتبط تلك الجوانب بتخصصات الطاقة والبيئة والعلوم والهندسة والفيزياء والكيمياء والأحياء البشرية والرياضيات وبرامج الحاسب الآلي والتكنولوجيا. (١٣٨)

ويتضح من خلال ذلك تعدد البرامج المرتبطة بالتوجه الاستثماري المقدمة بالجامعة، ويظهر هذا في إطار طبيعة الجامعة ذاتها باعتبارها جامعة بحثية تدعم البحث العلمي وتطبيقاته المختلفة، والتي ترتبط بشكل كبير بالجوانب الاستثمارية والتي تظهر في التخصصات العلمية والهندسية في الدرجات العلمية التي تمنح درجة البكالوريوس.

كما تضع جامعة ستانفورد مجموعة من المتطلبات لاجتياز البرامج التي تقدمها، وأهمها: (١٣٩)

١- المساهمة المستقبلية في زيادة المعرفة البشرية ودعمها.

٢- تطبيق المعرفة لواقع تطبيقي في المجتمع.

٣- الارتكاز على الاستكشاف في عملية التعلم.

٤- توافر الجوانب التدريبية من خلال البرامج.

٥- مساهمة الفرد بدعم البرنامج من خلال الأنشطة الفردية التي يقدمها.

٦- توافر اكتساب مهارات اللغة والتعامل مع الحاسب الآلي.

ويظهر الجانب الاستثماري في المتطلبات اللازمة لاجتياز البرامج الدراسية الموجودة بالجامعة؛ الأمر الذي يؤكد على توجه الجامعة لدعم الجوانب الاستثمارية في تلك البرامج؛ من خلال التأكيد على تطبيق المعرفة على أرض الواقع واستثمارها بما يحقق إفادة المجتمع الخارجي، ودعم التدريب والتطبيق للمقررات النظرية الموجودة، والتي تنعكس بشكل كبير على استثمار الجامعة لبرامجها وتوجيهها لخدمة المجتمع.

وفي هذا الإطار، تقوم جامعة ستانفورد بتحفيز الطلاب على القيام بالدراسات العليا، وخاصة في التخصصات المرتبطة بالاستثمار في المجتمع الخارجي؛ حيث تقدم كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال ماجستير في إدارة الأعمال بدوام كامل لمدة عامين، وماجستير في العلوم بدوام كامل لمدة عام واحد، وكذلك درجة الدكتوراه في كلا التخصصين، وهذه البرامج تقدمها الجامعة بالشراكة مع رواد الأعمال في الأسواق الناشئة لدعم الاستثمار وتمكين الشباب ودعم ريادة الأعمال لديهم.<sup>(١٤٠)</sup>

كما تقدم جامعة ستانفورد برامجها المتخصصة التي تدعم المجال الاستثماري، وخاصة في مجال التكنولوجيا والحاسب الآلي؛ فتقدم الجامعة ماجستير في علوم الحاسب الآلي، والذي يُعد الأفراد والمتخصصين في الذكاء الاصطناعي وعلوم الحاسب الآلي وتحليل وتصميم الخوارزميات ونظم الحاسب الآلي ومبادئ أنظمة الحاسب الآلي، وبذلك فإن خريجي هذا البرنامج يكون لهم دور استثماري واضح في المجتمع المحلي والعالمية؛ نظرًا لزيادة الطلب على هؤلاء الأفراد.<sup>(١٤١)</sup>

وتسعى جامعة ستانفورد من خلال برامجها للاستثمار في البشر، حيث تقدم كلية الدراسات العليا للتربية البرامج الدراسية المتنوعة في الماجستير والدكتوراه، والتي تفيد بها

في تشكيل مجتمع يكون النواة التي تقوم بإعداد وتربية المعلمين في المدارس وغيرها في المؤسسات المختلفة. (١٤٢)

يتضح مما سبق أن ثمة تنوعًا واضحًا في البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتي تدعم الجانب الاستثماري بشكل واضح، وخاصة في مرحلة الدراسات العليا، بالإضافة لبعض البرامج الموجودة في المرحلة الجامعية الأولى في كليات الهندسة وإدارة الأعمال، وتهدف الجامعة من خلال تلك البرامج إلى الاستفادة من مواردها وتوجيه كافة قدراتها لتحقيق الاستفادة الكبرى في إعداد كوادر بشرية تتولى عملية الاستثمار في المجتمع، كما تسعى الجامعة لإفادة المجتمع بشكل مباشر والاستثمار فيه من خلال تلك البرامج.

#### رابعًا: الأنشطة البحثية:

تدعم جامعة ستانفورد البحث العلمي في المجالات الاستثمارية وخاصة في مجالات التكنولوجيا والطاقة وريادة الأعمال من خلال كلية الهندسة، والتي توجه معظم البحث العلمي لديها نحو الاستثمار في المجال التكنولوجي من خلال دعم بحوث التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويوجد بالكلية (٨٠) مختبرًا ومركزًا ومعهدًا لدعم تلك البحوث، وتوجه هذه البحوث نحو حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي والعالمي، كما توجه تلك البحوث عملية تنظيم المشروعات وريادة الأعمال المختلفة. (١٤٣)

كما تدعم جامعة ستانفورد الأنشطة البحثية الاستثمارية من خلال مختبرات ومعاهد العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات الموجودة بالجامعة، ومثال ذلك: (١٤٤)

١. معهد ووتساي للعلوم العصبية.
٢. معهد ستانفورد لعلوم المواد والطاقة.
٣. معهد كافلي للفيزياء الفلكية وعلم الكونيات.
٤. مختبر ديليو ديليو هانس للفيزياء التجريبية.

٥. مركز ستانفورد للبحوث السريرية والتعليم.

٦. مركز ستانفورد للعلوم الإنسانية.

كما تتعدد المراكز والمختبرات البحثية بشكل كبير وخاصة في كليتي الهندسة والطب، والتي تدعم الجوانب الاستثمارية وتدعم التشبيك مع الجهات والمؤسسات الصناعية والريادية المختلفة، ومن أهم تلك المراكز البحثية ما يوضحه الجدول التالي: (١٤٥)

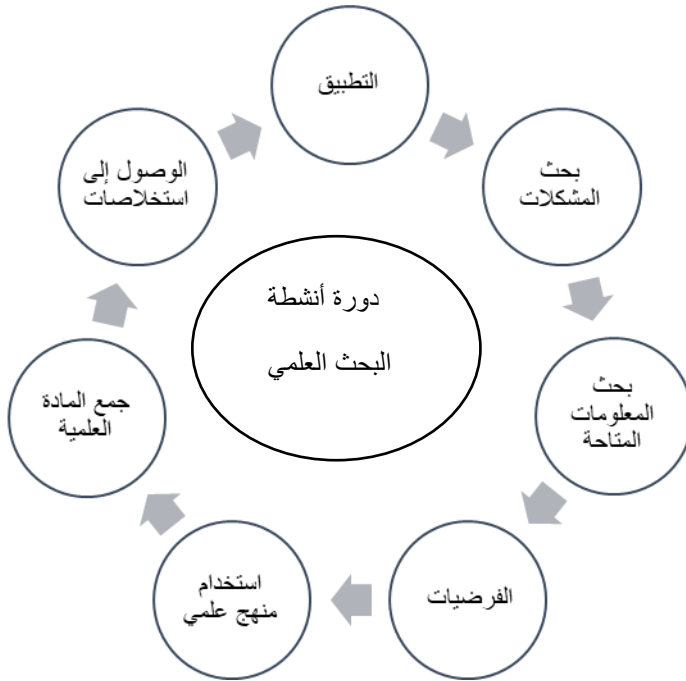
جدول رقم (٢)

مراكز دعم الاستثمار بكلتي الهندسة والطب بجامعة ستانفورد

مراكز بكلية الطب	مراكز بكلية الهندسة
١) مركز أبحاث الشيخوخة	١) معمل الذكاء الاصطناعي
٢) مختبر بيولوجيا الخلايا الجذعية	٢) معمل رسومات الحاسوب
٣) مركز تكنولوجيا ألومنيوم	٣) مختبر الفيزياء التجريبية
٤) مركز الابتكار الطبي	٤) معمل النمذجة الاصطناعية
٥) معهد علم الأعصاب	٥) برنامج المشاريع التكنولوجية

يتضح من خلال ذلك أن المراكز البحثية والمختبرات والمعاهد البحثية تمثل المؤسسات الرئيسة التي تدعم الجوانب الاستثمارية في البحث العلمي، ويتضح أن الأنشطة البحثية الاستثمارية تقوم بها الجامعة بصورة عامة من خلال مؤسسات بحثية على المستوى الجامعي، وكذلك بعض تلك المؤسسات على مستوى كل كليات، ولعل كليتي الطب والهندسة من أكثر الكليات التي ترتبط بشكل كبير بالجوانب الاستثمارية في البحث العلمي.

وفي هذا ترتكز دورة البحث العلمي والأنشطة البحثية التي تدعم الجوانب الاستثمارية في جامعة ستانفورد على مراحل تكاملية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي: (١٤٦)



شكل رقم (١)

## دورة الأنشطة البحثية بجامعة ستانفورد

يتضح من خلال الشكل السابق أن جامعة ستانفورد تركز بشكل واضح على الجوانب الاستثمارية بداية من معالجة المشكلات التي يعاني من المجتمع الخارجي، وانتهاءً بالتطبيق والذي يمثل الجانب الحقيقي والهدف النهائي لعملية الاستثمار في الأنشطة البحثية من خلال توجيهها خارجياً لإفادة المجتمع.

وتقوم جامعة ستانفورد بأنشطتها البحثية الاستثمارية من خلال الحصول على تمويل خارجي أو من خلال تسويق بحوثها، وخاصة تلك البحوث التطبيقية؛ وفي هذا تحصل جامعة ستانفورد على تمويل للأبحاث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس؛ فعلى سبيل المثال تلقت كلية الطب في عام ٢٠٢٢ مبلغ ٨٦٦ مليون دولار لدعم البحوث التطبيقية، كما تلقت في العام السابق ٢٠٢١ مبلغ ٥٢٦ مليون دولار.<sup>(١٤٧)</sup>



كما يوجد بجامعة ستانفورد أكثر من (٧٥٠٠) مشروع بحثي ممول خارجياً بميزانية تبلغ قيمتها ١.٨ مليار دولار، وذلك لعام ٢٠٢٢/٢٠٢١، وترعى الحكومة الفيدرالية ما يقارب ٧٨٪ من هذه المشروعات البحثية.<sup>(١٤٨)</sup>

وبهذا فإن جامعة ستانفورد ترى أنه من الضروري تحقيق مكاسب مادية وأدبية من أنشطتها البحثية التي تقوم بها؛ لذا فإنها تدعم بشكل كبير تلك البحوث من أجل تحقيق استثمار يعود عليها بالنفع، لذا فإنها تدعم البحوث العلمية لديها وخاصة البحوث التطبيقية باعتبارها أكثر البحوث ارتباطاً بتحقيق الاستثمار.

وفي إطار سعيها لتحقيق ذلك، فإنه يوجد بجامعة ستانفورد مكتب للتوعية العلمية للمشاريع البحثية ودعم وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على القيام ببحوثهم، كما يساعد هذا المكتب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في ابتكار أفكار ومقترحات علمية وبحثية خاصة بهم.<sup>(١٤٩)</sup>

وفي إطار الاهتمام بالأنشطة البحثية، ترى جامعة ستانفورد في رؤيتها أنه من الضروري دعم الشراكات مع كافة جهات المجتمع الخارجي من أجل إيصال المعرفة وتطبيقها في مؤسسات المجتمع المحلي والعالمي لتحقيق أقصى استفادة متبادلة بين الطرفين.<sup>(١٥٠)</sup>

وتسعى جامعة ستانفورد من خلال شراكاتها مع الجهات الاستثمارية إلى:<sup>(١٥١)</sup>

- ١- تحسين تعليم التكنولوجيا والهندسة والعلوم.
- ٢- زيادة محور الأمية العلمية للمجتمع.
- ٣- تحسين رفاهية المجتمع الأمريكي.
- ٤- تطوير القوى العاملة في الشركات.
- ٥- دعم اواصل التعاون بين الجامعة وقطاع الصناعة.
- ٦- ضمان الأمن القومي الأمريكي من خلال دعم بحوث التطوير الفكرية.
- ٧- زيادة القدرة التنافسية للمجتمع الأمريكي واقتصاده.

٨- دعم توفير بيئة بحثية علمية وبحثية بالجامعة.

كما تدرك الشركات والمؤسسات الإنتاجية بشكل كبير أنه لنجاح الابتكار لديها لا يمكن الاعتماد على البحث والتطوير الداخلي لديها؛ حيث يتاح للشركات العمل مع شركاء خارجيين للوصول إلى مجموعات مختلفة من المعرفة، والتوفير في تكاليف البحث والتطوير، وتُعد الجامعات من أهم الشركاء الخارجيين الذين يمكنهم تقديم كافة وسائل الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة لهذه الشركات والمؤسسات الإنتاجية، وهذا ما تدرسه جامعة ستانفورد وتسعى للحصول على شراكات مع العديد من المؤسسات الاستثمارية من هذا المنطلق. (١٥٢)

وتقدم العديد من الشركات من خلال شراكاتها مع الجامعة العديد من الهدايا سواء المادية أو الفنية، وتكسب الشركات بذلك مصدرًا مهمًا للموهبة الفكرية والدعم من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وخاصة من خلال الأبحاث التي يقومون بها؛ وبذلك تدعم تلك الهدايا استدامة البحث العلمي لجامعة ستانفورد. (١٥٣)

وترتكز الشراكات الاستثمارية التي تعقدها جامعة ستانفورد مع الجهات المتنوعة على ما يلي: (١٥٤)

١. تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.
  ٢. توسيع خبرات الباحثين بالجامعة.
  ٣. حل مشكلات المجتمع واقتصاده والقائمين عليه.
  ٤. وصول الصناعة إلى خبرات وتقديم تكنولوجيا كبير.
  ٥. توسيع بحوث حل المشكلات وبحوث التطوير.
  ٦. تقديم الدعم المالي للجامعة في المجالات البحثية والخدمية.
- كما أصدرت الأكاديمية الوطنية للعلوم تقرير بعنوان "الجامعات البحثية ومستقبل أمريكا"، والذي أوحى بضرورة عقد شراكات على المدى البعيد من مؤسسات الأعمال والصناعة لما سيعود بالنفع على الطرفين، وذلك في إطار: (١٥٥)

١- تحقيق مصالح مشتركة ومتوازنة بين الطرفين.

٢- وجود مرونة كافية لاستيعاب تضارب المصالح.

٣- الالتزام بما هو متفق عليه في إطار قانوني.

يتضح من خلال ما سبق أن ثمة فوائد مشتركة تحققها الجامعة من خلال تسويق أنشطتها البحثية، كما أن ذلك سيعود بالنفع كذلك على الجهات الشريكة، الأمر الذي يؤكد معه على أن جامعة ستانفورد تؤكد على دعم البحث العلمي وتطبيقه من خلال تقديم بحوث تطبيقية تعيد المجتمع وتدعمه بشكل يحقق وظيفتها الرئيسة في سبيل خدمة المجتمع.

وما يؤكد على سعي جامعة ستانفورد على دعم الشراكات البحثية، أنه في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩م أطلقت الجامعة مبادرة مرتبطة بوضع رؤية بعيدة المدى لتنشيط التدريس والبحث العلمي والبرامج الدراسية من خلال الشراكات الخارجية، وبناءً عليها وضعت مجموعة من الخطط لتحديد عدة جهات شريكة للاستفادة منها؛ الأمر الذي ترتب عليه الاستفادة من (٧٧) منحة بحثية مع جامعات أخرى، وتقديم دعم لـ (٥٦) فرداً من أعضاء هيئة التدريس من جهات شريكة، ووضع (٢٤١) برنامجاً للمشاركة المجتمعية في أنشطة الجامعة، وتقديم مجموعة من البرامج الدراسية في جامعات ومعاهد متنوعة.<sup>(١٥٦)</sup>

وتقوم جامعة ستانفورد بإبرام شراكات ضخمة مع شركات كبرى من أجل الحصول على تمويل لدعم بحوث التطوير لديها، ومثال ذلك الشراكة التي أبرمتها الجامعة مع شركة إكسون موبيل بعقد شراكة لمدة عشر سنوات بداية من عام ٢٠١٠م بقيمة (٢٢٥) مليون دولار، وهو مشروع لتمويل البحوث الخاصة بالمناخ والطاقة.<sup>(١٥٧)</sup>

كما تشارك جامعة ستانفورد في شراكات استثمارية ضخمة تُدر عليها عائداً كبيراً جداً، وذلك مقابل استخدام الشركاء لبراءات الاختراع التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون في الجامعة؛ فعلى سبيل المثال ساهمت جامعة ستانفورد في عام ٢٠٢٢م وحدها بـ (١٠٩٩) منتجاً تقنياً تم استخدامه مع شركات المجتمع المحلي والعالمية،

وساهم ذلك في إدخال (٨٩) مليون دولار نتيجة الترخيص بنقل نواتج تكنولوجيا الجامعة للمجتمع الخارجي، وفي هذا تشارك الجامعة شركات كبرى وناشئة؛ فعلى سبيل المثال أبرمت في عام ٢٠٢٢م عدد (١٤٠) اتفاقية مع شركات محلية وعالمية، و(١٩٧٧) اتفاقية بحثية في مجال الصناعة، و(٥٠١) اتفاقية بحثية ترعاها الصناعة.<sup>(١٥٨)</sup>

وتشارك جامعة ستانفورد شركة سامسونج العالمية ويتعاونان في مجموعة من المشاريع، وتحصل الشركة على حق إنتاج براءات الاختراع التي تتم في إطار المشروع، وتتعاون الشركة مع الجامعة من خلال المراكز البحثية المتنوعة مثل مركز الابتكار.<sup>(١٥٩)</sup>

كما تستعين جامعات ستانفورد بشركات إنترنت عالمية، وتعقد معها شراكات من أجل دعم الاستثمار في موارد الجامعة من خلال إنشاء قواعد بيانات كبرى للشركاء والجهات التي تتعامل معها الجامعة، كما تقدم تلك الشركات خدماتها مجاناً للجامعة مقابل تقديم الجامعة لخبراتها الأكاديمية في مجال الإنترنت والتكنولوجيا.<sup>(١٦٠)</sup>

وتعتبر كلية الهندسة من أكثر الكليات بجامعة ستانفورد التي تعقد شراكة مع جهات ومؤسسات صناعية وإنتاجية نظراً لطبيعة عملها، وتتمثل أوجه الشراكة فيما يلي:<sup>(١٦١)</sup>

١. البحوث التطبيقية لأعضاء هيئة التدريس والتي يتم تطبيقها في الشركات.
  ٢. تقديم الاستشارات الفنية للشركات.
  ٣. تقديم أماكن للتدريب من قبل الشركات للطلاب.
  ٤. تقديم براءات الاختراع والمنتجات التقنية للشركات.
  ٥. تقديم الشركات للمساهمات المادية للجامعة.
- وفي هذا تدعم جامعة ستانفورد الشراكة مع الجهات غير الحكومية التعليمية والمؤسسات الاجتماعية غير الربحية من أجل المساهمة في تحسين السياسات والممارسات وإعداد جميع المتعلمين لمستقبل يدعم التعلم مدى الحياة.<sup>(١٦٢)</sup>

وتشارك جامعة ستانفورد جامعات أخرى محلية، والتي من أشهرها جامعة كاليفورنيا في عدة مجالات وأهمها: (١٦٣)

- ١- البحوث المشتركة لأعضاء هيئة التدريس.
- ٢- البحوث القومية على المستوى الفيدرالي.
- ٣- المشاريع الكبرى التي تحتاج لجهود أكبر.
- ٤- تبادل الزيارات وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية المشتركة لمناقشة القضايا البحثية المشتركة.

ومن ضمن أشكال الشراكات التي تعقدها جامعة ستانفورد الشراكات في الأفكار قصيرة المدى؛ حيث تقوم الشركات بإشراك جامعيين لديها في كل المشكلات قصيرة المدى نسبياً من خلال نتائج البحوث الموجودة، والتي توصل إليها الجامعيون المتخصصون من قبل، وهناك شراكات مع الأفكار بعيدة المدى، والتي تتم عن طريق وجود مشكلات كبرى لدى الشركات، ويقوم الجامعيون عليها من خلال بحوث علمية تطبيقية بتمويل من الشركة أو من خلال بحوث تطويرية لتطوير الوضع لهذه الشركات. (١٦٤)

يتضح مما سبق أن الأنشطة البحثية التي تقوم بها جامعة ستانفورد تُوجه بشكل كبير لخدمة الجهات الشريكة، وتحقق الجامعة من خلال تلك البحوث تسويق واضح لخدماتها؛ الأمر الذي يدعم الجوانب الاستثمارية بشكل كبير، وبذلك تحقق الجامعة إحدى أهم الجوانب والأبعاد الداعمة لجامعة ستانفورد باعتبارها جامعة استثمارية.

**خامساً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على جامعة ستانفورد كجامعة استثمارية:**

هناك مجموعة من القوى والعوامل الرئيسية التي تؤثر على جامعة ستانفورد بوصفها جامعة استثمارية، وتتمثل أهم تلك القوى والعوامل المؤثرة فيما يلي:

#### ١. المساحة الجغرافية الكبيرة والموقع المتميز:

تقع الولايات المتحدة الأمريكية في قارة أمريكا الشمالية حيث الابتعاد عن العالم القديم في أوروبا وآسيا وإفريقيا بكل ما تحمله من تغيرات واضطرابات، وهي دولة قليلة الحدود السياسية، حيث تحدها فقط كندا من الشمال والمكسيك من الجنوب والمحيط الاطلنطي من الشرق والهادي من الغرب، وتضم بعض الجزر في المحيط الهادي مثل جزيرة هاواي. (١٦٥)

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية رابع أكبر دولة في العالم مساحة بعد روسيا وكندا والصين، وتضم أراضي مترامية شاسعة المساحة متنوعة التضاريس ما بين أراضي سهلية فيضية خصبة وأراضي سهلية ساحلية وأخرى صحراوية، بالإضافة إلى الأراضي الهضبية والجبلية المترامية في وسط الدولة وغربها. (١٦٦)

وتقع ولاية كاليفورنيا في غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أكبر ولاية من حيث عدد السكان وثالث أكبر ولاية مساحة، وتتعدد بها المدن وأشهرها مدينة سان فرانسيسكو، وتتنوع البيئات الطبيعية بهذه الولاية بشكل كبير ما بين الأنشطة السياحية والزراعية والصناعية، بالإضافة إلى ضخامة النشاط التجاري بها. (١٦٧)

وباستقراء ما سبق يتضح أن المساحة الجغرافية الكبيرة والموقع المتميز تؤثر على جامعة ستانفورد باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تركيز أهداف الجامعة على الاهتمام بالقضايا العالمية ومعالجتها، وخاصة تلك المرتبطة بالاستثمار والبيئة وذلك في إطار الموقع والموضع العالمي الذي تحتله الولايات المتحدة الأمريكية، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تركيز بعض البرامج الدراسية على الشراكة مع جهات متنوعة في إطار الموقع الجغرافي المتميز لولاية كاليفورنيا وسط الشركات الكبرى والجامعات الأمريكية المتقدمة، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال دعم معظم الأنشطة البحثية بالجامعة لمجالات الاستثمار في الطاقة

والتكنولوجيا وريادة الأعمال، وذلك في ضوء الموقع والموضع والتنوع في الموارد الذي تتميز به الأراضي الأمريكية.

## ٢. حداثه التاريخ والتكوين:

تم اكتشاف الأراضي الأمريكية في عام ١٤٩٢ م، وكان يسكنها الهنود الحمر الذين يمثلون السكان الأصليين، واستوطنها الهولنديون في البداية وسُميت هولندا الجديدة حتى أن نيويورك سُميت أمستردام الجديدة، وورثت بريطانيا المستعمرات البريطانية، وبدأت بإنشاء مستعمرات متنوعة في الأراضي الأمريكية.<sup>(١٦٨)</sup>

يرجع تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية لعام ١٧٧٦ م، عندما أعلنت عدد (١٣) مستعمرة بريطانية في الأراضي الأمريكية استقلالها عن الولايات المتحدة، ووضعت تلك الولايات دستورها عام ١٧٨٧م، وتم انتخاب أول رئيس للدولة عام ١٧٨٩م، ومن ذلك الوقت بدأت الولايات الأخرى تنضم إلى الولايات المتحدة الأمريكية حتى وصلت في الوقت الحالي إلى ٥٠ ولاية.<sup>(١٦٩)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن حداثه التاريخ والتكوين للولايات المتحدة الأمريكية تؤثر على جامعة ستانفورد باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال قيامها بتطوير رؤيتها ورسالتها وفق التغيرات المحلية والعالمية التي تتأثر بها بشكل مستمر، وهذا ما حدث في عام ٢٠١٨ عندما وضعت رؤية ورسالة جديدة للجامعة، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال التركيز على الجوانب المستقبلية في نوعية البرامج وفي شروط الالتحاق بها، وذلك في إطار ما يتميز به التاريخ الأمريكي من حب التطوع للمستقبل والتميز والتفرد، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال وجود مكتب متخصص بالجامعة للتوعية العلمية بأنشطة البحث العلمي، ويأتي ذلك في إطار التاريخ الأمريكي الذي يركز على التخصص والتوجيه لكافة أنشطته التي يقوم بها في إطار مجتمع له تاريخ واضح في التفرد والتميز عن الآخرين.

### ٣. الرأسمالية الاقتصادية الحاكمة:

منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، تحددت الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها القوة الاقتصادية العالمية الأولى، ومنذ ذلك الوقت سيطرت على الاقتصاد العالمي واحتلت دورًا مهيمًا في الاقتصاد العالمي، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين الميلادي أنتجت ما يقارب من ٣٠٪ من الناتج المحلي العالمي، وتعتبر من أكبر دول العالم إنتاجًا للطاقة وفي ذات الوقت استهلاكًا لها. (١٧٠)

ويرتكز الاقتصاد الأمريكي على السوق الحرة باعتباره اقتصادًا مختلطًا يدعم الرأسمالية والاشتراكية القومية، حيث يركز الهيكل الرأسمالي للاقتصاد الأمريكي على توفير السلع والخدمات ودعم نمو الاقتصاد القومي، ويكون دور الحكومة الفيدرالية هنا تسهيل عمل السوق الحرة بالحد الأدنى من التدخل الحكومي، ويتمثل الشكل الاشتراكي في الاقتصاد الأمريكي في المسؤولية الحكومية عن التخطيط الشامل للاقتصاد القومي للدولة ككل. (١٧١)

كما يعتبر الاقتصاد الأمريكي من أقوى الاقتصاديات العالمية، والذي يركز على العديد من الصناعات، ويعتبر الميزان التجاري الأمريكي في صالح الدولة لغلبة الصادرات عن الواردات، وتدعم الدولة الاستثمارات مع العديد من الدول، والتي تعتبر من الشركاء الاستراتيجيين للدولة مثل كندا واليابان وأوروبا الغربية. (١٧٢)

وبتتبع الإحصاءات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية، يُلاحظ أن الدولة حققت نموًا في الناتج الإجمالي المحلي بمعدل ٣.٢٪ خلال الربع الأخير من عام ٢٠٢٢م، وزادت معدلات الصادرات بشكل واضح، كما زادت الاستثمارات الخارجية والداخلية وزادت نسبة الصناعات الخدمية والسلعية. (١٧٣)

ويزداد دخل الفرد من الناتج المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية على الرغم من زيادة عدد السكان؛ وذلك بسبب ضخامة الناتج المحلي للدولة، لدرجة أن بعض الولايات منفردة يزيد إنتاجها وناتجها المحلي عن الإنتاج أو الناتج المحلي لبعض الدول



الأوروبية، وذلك يؤكد على قوة الاقتصاد الأمريكي والذي ينعكس على النواحي الاجتماعية وتوافر الخدمات الاجتماعية المتنوعة للشعب الأمريكي.<sup>(١٧٤)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن الرأسمالية الاقتصادية الحاكمة تؤثر على جامعة ستانفورد باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال توجيه رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها إلى أهمية دعم الإبداع والابتكار والتأثير على المجتمع الخارجي في ظل بيئة تنافسية، وهذا أهم ما يميز النظم الرأسمالية الاقتصادية الحاكمة، كما أن جامعة ستانفورد تهدف إلى تدريس الجوانب الخاصة بالاستثمار في برامجها، وذلك في إطار التوجه الاستثماري للجامعة خاصة، وللولايات المتحدة الأمريكية بصورة عامة، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تركيز تلك البرامج على التوازن ما بين المعرفة والتطبيق وتقديم عدد كبير من البرامج الداعمة للجوانب الاستثمارية، وذلك في إطار الاقتصاد الرأسمالي الذي يدعم البحوث التطبيقية والتطبيقات العملية أكثر من عملية التنظير، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال قيام الجامعة بعقد شراكات بحثية مع شركات عالمية كبرى، وذلك في إطار تمتع كافة مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية بقوة اقتصادية كبيرة تجعلها كقوة فاعلة ومؤثرة في الاقتصاد العالمي.

#### ٤. البرجماتية الاجتماعية المسيطرة:

تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بالرفاهية الاجتماعية؛ ولكن تلك الرفاهية مرتبطة بشكل واضح بالفكر الرأسمالي؛ حيث إن توافر تلك الرفاهية يرتبط بالعمل ودعم الاستثمار والمشاركة في دعم الاقتصاد الوطني ودفع الضرائب من قبل المواطنين من أجل الحصول على كافة الخدمات التي تقدمها الدولة.<sup>(١٧٥)</sup>

وتسيطر البرجماتية النفعية على المجتمع الأمريكي نظرًا لتنوع الأصل العرقي لسكان الدولة؛ حيث نسبة ٢٩٪ من السكان من أصل بريطاني، و ٨٪ من ألمانيا، و ٥٪ من إيطاليا، و ٣٪ من دول الشمال الاسكندنافي، و ٨٪ من إسبانيا والبرتغال، و ٣٠٪

من إفريقيا، و٣٪ من آسيا، و٣٪ من بولندا، والباقي من أصول متنوعة من أمريكا اللاتينية وأستراليا، بالإضافة للسكان الأصلية من الهنود الحمر. (١٧٦)

ويتمتع السكان في الولايات المتحدة الأمريكية بنمو سكاني صحي بسبب توفر الرعاية الصحية والقوة الاقتصادية للدولة وثبات معدل المواليد وزيادة نسبة العمر المتوقع عند الولادة ونمو أعداد المهاجرين وزيادة النشاط الاقتصادي في قطاع الخدمات الصحية. (١٧٧)

كما تنتوع الثقافات في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل كبير بسبب تأثير المهاجرين باعتبارها دولة مهاجرين، ويحاول السكان الامتزاج معاً في بوتقة الثقافة الأمريكية الناشئة التي تميز المجتمع الأمريكي بين دول العالم، والذي يرى نفسه مجتمع الرفاهية والتقدم والسيطرة والتميز بين الشعوب العالمية. (١٧٨)

ويتوزع السكان في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل عشوائي، حيث يتركز نسبة ٦٦ % على المناطق الساحلية؛ في حين إن باقي السكان يعيشون في المناطق الداخلية، كما أن أكثر من نصف السكان بالدولة يتركزون في المنطقة الشرقية، ويبلغ عدد سكان الولايات المتحدة حوالي ٣٣٦ مليون نسمة، ويمثل نسبة كبيرة من سكان العالم. (١٧٩)

وباستقراء ما سبق يتضح أن البرجماتية النفعية المسيطرة تؤثر على جامعة ستانفورد باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها من خلال توجيه تلك الرؤية نحو إنشاء المعرفة ونقلها وتطبيقها، وهذا ما يؤكد الجانب النفعي لكافة الأنشطة التي يتبناها المجتمع الأمريكي، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تأكيد البرامج الدراسية في الجامعة على الاستثمار في البشر باعتبارهم المورد الرئيس للدولة بما يحقق نفعاً عاماً للأفراد وللمجتمع، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال سعي الجامعة لعقد شراكات متنوعة تحقق من خلالها مصالح مشتركة سواء للجامعة أو للجهات الشريكة في ضوء فلسفة المجتمع الأمريكي البرجماتي.

## ٥. نظام الحكم الفيدرالي:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية دولة فيدرالية تتكون من ٥٠ ولاية، كل ولاية مستقلة عن الأخرى في السلطات المحلية، وتجمعها حكومة فيدرالية قومية مسؤولة فقط عن الدفاع والسياسة الخارجية والهجرة وتنظيم التجارة الخارجية.<sup>(١٨٠)</sup>

وينص الباب الأول من المادة الرابعة من الدستور الأمريكي على أن كل ولاية تُمنح الثقة الكاملة والاعتراف الكامل بالقوانين العامة للولاية، كما ينص الباب الرابع من ذات المادة على أن الولايات المتحدة تكفل لكل ولاية في الاتحاد شكلاً جمهورياً للحكم، وتحمي كل ولاية منها من الغزو والعنف الداخلي بناءً على طلب من الهيئة التشريعية أو التنفيذية.<sup>(١٨١)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن نظام الحكم الفيدرالي يؤثر على جامعة ستانفورد باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد رؤية الجامعة ورسالتها على أهمية وجود شراكة مع المجتمع الخارجي لدعم أنشطتها المتنوعة؛ وذلك في إطار توزيع السلطات ما بين الولاية والحكومة الفيدرالية التي يلزم فيها هذا النظام كل ولاية بتنسيق جهودها في إطار نظام فيدرالي يجمع كافة الولايات الأمريكية، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال تركيز بعض الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من قبل الحكومة الفيدرالية، وذلك في إطار اضطلاع الحكومة الفيدرالية بأدوارها المتنوعة تجاه مؤسسات الدولة المتنوعة.

## المحور الثاني: جامعة نوتنغهام (University of Nottingham)

يتضمن هذا المحور إلقاء الضوء على واقع جامعة نوتنغهام في إنجلترا بوصفها جامعة استثمارية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نبذة عامة عن جامعة نوتنغهام:

تم افتتاح جامعة نوتنغهام (University of Nottingham) بإنجلترا في عام ١٨٨١ باسم كلية نوتنغهام كأول جامعة في المنطقة، وتم افتتاحها على يد رئيس وزراء بريطانيا آنذاك ديليو آي جلاستون، وكانت الجامعة نتاج تبرع من شخص مجهول، وبعد الحرب العالمية الأولى أنتقل الحرم الجامعي من نوتنغهام إلى منطقة هايفيلدز، وفي عام ١٩٤٨ حصلت الجامعة على الميثاق الملكي الذي مكنها من اعطاء برامج ودرجات علمية كاملة، وتوسعت الجامعة لتقوم بافتتاح فرع آخر لها في ديربي سيتي عام ٢٠٠٣م، وافتتحت أول فرع خارجي لها في ماليزيا عام ٢٠٠٥ وفي الصين عام ٢٠٠٦م. (١٨٢)

وقد حصلت جامعة نوتنغهام على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية؛ حيث حصلت على الترتيب رقم (١٨) بين الجامعات العالمية في تصنيف Q S ، والترتيب رقم (١٦) في تصنيف شنغهاي، والترتيب رقم (١٨) في تصنيف مجلة التايمز وذلك لعام ٢٠٢٣م. (١٨٣)

وتدعم الجامعة بشكل واضح الاستثمار لديها، وذلك من خلال دعم المشروعات الاستثمارية بها سواء من خلال أنشطتها الداخلية، وخاصة في المجال البحثي أو من خلال شراكتها مع المؤسسات المختلفة، ومن أجل دعم تلك المشروعات توجد لجنة مالية Finance committee في الجامعة مسؤولة عن إدارة النواحي المالية ودعم المشروعات الاستثمارية داخلياً والحصول على تمويل من الشراكات الخارجية المختلفة. (١٨٤)

### ثانياً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

تتمثل رؤية جامعة نوتنغهام في أن تكون جامعة بلا حدود تحتضن الفرص المختلفة في عالم متنوع ومتغير، وتسعى لتغيير العالم من أجل مستقبل أفضل من خلال تلبية طموحات البشر بأسلوب وثقافة إبداعية وترتكز تلك الرؤية على مجموعة من القيم، والتي من أهمها الشمولية والطموح والانفتاح والإنصاف والاحترام. (١٨٥)

ويتضح من خلال تلك الرؤية أنها تركز على بعض الجوانب الاستثمارية؛ حيث إنها جامعة تحتضن الفرص المختلفة، والتي يمكن أن تصنعها من خلال عملية الاستثمار ودعمه في كافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة، كما أنها تركز على مجموعة

من القيم الداعمة لرؤيتها، والتي من أهمها الطموح والانفتاح، واللذان لا يتحققان إلا من خلال جامعة تدعم الاستثمار وتوجه أفكاره في كافة أنشطتها، وعلى أساس تلك الرؤية وضعت الجامعة رسالتها.

وتتمثل رسالة جامعة نوتنغهام في منح الطاقة للأفراد الملتحقين بفروع الجامعة في إنجلترا أو الصين وماليزيا والالتزام بأن تكون الجامعة ذات مستوى عالمي وتدعم التنوع والاختلاف، وتعمل كذلك على تمكين الطلاب والموظفين لديها ودعمهم، من خلال دعم عمليات التعلم والمنح الدراسية والابتكار في المجالات المعرفية المختلفة من أجل تحسين الحياة، كما تسعى الجامعة لدعم الريادية من خلال دعم الإبداع والابتكار في الأنشطة المختلفة.<sup>(١٨٦)</sup>

يتضح من خلال رسالة جامعة نوتنغهام أنها هي الأخرى تؤكد على دعم الاستثمار اتساقاً مع رؤيتها؛ حيث تسعى الجامعة لدعم الريادية من خلال دعم الإبداع والابتكار في الأنشطة المختلفة، وهذا لا يتحقق إلا بدعم الاستثمار والأنشطة المرتبطة به، كما تدعم الجامعة عمليات التعلم والمنح الدراسية والابتكار في المجالات المعرفية المختلفة من أجل تحسين الحياة، والذي يعتمد بشكل رئيس على الاستثمار.

ووفق رؤية الجامعة التي تم تناولها وما يرتبط بها من قيم وكذلك وفق رسالتها، حددت جامعة نوتنغهام أهدافها المختلفة؛ حيث تتمثل أهداف جامعة نوتنغهام فيما يلي:<sup>(١٨٧)</sup>

١. حل المشكلات وتحسين الحياة.
  ٢. دعم الامكانيات المختلفة للجامعة وتوجيهها والاستثمار فيها.
  ٣. تطوير الحرم الجامعي.
  ٤. تشكيل عقلية عالمية للطلاب.
  ٥. تعزيز الإبداع والاكتشاف والتجربة لدى الطلاب.
  ٦. المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
  ٧. تضمين التعاون في كل ما تقوم به الجامعة.
- يتضح من الأهداف السابقة أنها تتوافق ورؤية الجامعة ورسالتها؛ حيث تسعى جامعة نوتنغهام إلى دعم الإبداع والابتكار، وكذلك الامكانيات المختلفة للجامعة وتوجيهها

والاستثمار فيها، وكذلك تحقيق التواصل والشراكة مع العديد من الجهات المدنية والصناعية والحكومية وتتعاون مع العديد من اصحاب المصلحة، وفي هذا الإطار تروج الجامعة لفكرة جامعة بلا حدود - كما أوردت رؤيتها- بحيث تفتح الجامعة على الجميع من أجل تحقيق الاستفادة الكبيرة من تلك الجهات، وبذلك يتضح أن رؤية جامعة نوتغهام ورسالتها وأهدافها تسعى لدعم الاستثمار بشكل كبير، الأمر الذي انعكس بشكل واضح على برامجها الدراسية وكافة أنشطتها البحثية.

### ثالثاً: البرامج الدراسية:

توجه جامعة نوتغهام ببرامجها الدراسية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال تقديم برامج دراسية تعالج تحديات المجتمع المحلي والعالمي وتلبى احتياجاته، وتحافظ من خلالها على مجتمع متنوع من الطلاب الذين يسهمون في تطوير البرامج الدراسية المقدمة، وتدعم الرقمنة في عملية التدريس بالبرامج الدراسية المقدمة فيها، وتسعى من خلالها إلى تنمية عقلية الطلاب بشكل يدعم التفكير النقدي والتدريب الداخلي والإبداع والاكتشاف من خلال توسيع البرامج متعددة التخصصات، والتي تركز على زيادة الأعمال والمشاركة الاستراتيجية مع المؤسسات العلمية والاستثمارية، وكذلك تدعم التعليم القائم على البحث ودعم الكفاءات المهنية والتعلم من أجل الاستدامة، وتدعم أيضاً مشاركة الطلاب في بناء المناهج الدراسية والأنشطة المرتبطة بها. (١٨٨)

وفي هذا تقوم جامعة نوتغهام بدعم الإبداع والاكتشاف والتجربة في البرامج الدراسية المقدمة لديها، وذلك لتتواءم مع الفكر الاستثماري الذي تتبناه الجامعة؛ وذلك من خلال تعزيز فكر الطلاب نحو تبني المشروعات الاستثمارية من خلال البرامج الدراسية المقدمة، وتقديم تلك البرامج كمشاريع تطبيقية تفيد الطالب وتدرجه على كيفية الاستثمار في المشروعات المختلفة، وتدعم الجامعة كذلك زيادة الأعمال داخل تلك المشروعات وتوجه الطلاب في تلك البرامج لمجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى حلول متنوعة، وتزيد الجامعة من الأنشطة اللاصفية التي تدعم التجريب وتزيد من مهارات الطلاب. (١٨٩)

كما تعتبر جامعة نوتغهام من الجامعات التي تقدم برامج دراسية متميزة تركز على تطوير الكفاءة الأكاديمية والمهنية والإبداع اعتماداً على مجموعة متنوعة من الأفكار

الإبداعية والابتكارية، وتسعى من خلال تلك البرامج إلى توظيف خريجها في وظائف متنوعة من خلال شبكات الخريجين التي تدعمها وتدعم الجامعة في تلك البرامج تجارب الطلاب وتحقق لهم فرص للتنمية الشخصية من خلال القرارات والأنشطة المقدمة في تلك البرامج.<sup>(١٩٠)</sup>

وتقدم الجامعة برامج استثمارية مباشره كبرنامج التطوير المهني المستمر المنصهر بالشراكة مع أصحاب العمل، وخاصة من الشركات والمؤسسات الاستثمارية، والذي يلتحق به الطلاب ويحصلون خلاله على معارف نظرية داخل الجامعة وتدريبات تطبيقية في تلك المؤسسات، وينتهي هذا البرنامج بمشاريع تطبيقية تقدم لتلك المؤسسات لحل المشكلات التي تعانيها أو من أجل تطوير أدائها وعملها، كما تقوم جامعته نوتنغهام بتحويل الأبحاث الجامعية الرائدة والحاصلة على جوائز دوليه كبرى الى برامج دراسية تسعى من خلالها لدعم الابتكار والإبداع وتطوير الفكر الريادي لدى الطلاب باعتبارها برامج استثمارية تقيد الطلاب وتفيد خريجها.<sup>(١٩١)</sup>

وفي هذا توجد لجنة متخصصة داخل جامعة نوتنغهام تدعم البرامج الدراسية وتدعم الجوانب الاستثمارية فيها، وتسمى تلك اللجنة بلجنة التعليم والخبرة الطلابية Experience Student and Education Committee ( ESEC ) ، وتضم تلك اللجنة لجانًا فرعية، تتمثل في:<sup>(١٩٢)</sup>

١- لجنة التدريس والتعليم.

٢- لجنة الخبرة الطلابية.

٣- لجنة الحياة الطلابية.

وتدعم الجامعة وجود مشرف في تطوير البرامج لديها Supervisor Development program (SDP) والذي بدوره يسعى لتطوير البرامج المختلفة داخل الجامعة، ويقوم بالتأكد من أن تلك البرامج تتوافق وأهداف الجامعة وخططها المختلفة، وتتوافق كذلك مع أهداف التنمية المستدامة، ويضمن هذا المشرف سير تلك البرامج ويوفر لها التمويل اللازم من الجهات الخارجية<sup>(١٩٣)</sup>.

كما تشارك جامعة نوتنغهام كعضو فاعل في مستودع تسويق الابتكار بميدلاندرز ( midlands innovations commercialisation Accelerator )

(MicRA) ، والذي من خلاله تحصل على دعم في تقديم برامجها الدراسية لتعزيز الإبداع والابتكار في طرق تدريسها وتقديمها. (١٩٤)

كما وضعت جامعة نوتنغهام مجموعة من الأسس التي تدعم الجوانب الاستثمارية في البرامج الدراسية المقدمة، والتي من أهمها: (١٩٥)

١. تعزيز التفاعل مع الطلاب من خلال إشراكه في وضع المناهج وتنفيذ أنشطتها.
٢. تقديم الدعم الأكاديمي والمهني في البرامج الدراسية.
٣. الاعتماد على موارد تعليمية مادية ورقمية وتكنولوجية.
٤. رعاية التطوير المهني للطلاب وكذلك الأفكار الريادية التي ينتجوها.
٥. تعزيز الإبداع والابتكار في البرامج الدراسية المقدمة.

وتدعم الجامعة تطوير الجوانب التطبيقية في البرامج الدراسية المتنوعة وذلك من خلال إشراك الطلاب في الأنشطة الخدمية التطبيقية التي تهدف إلى الاستثمار في المجتمع المحلي وتطويره، كما توجه الجامعة الطلاب للتدريب في المؤسسات الاستثمارية المتنوعة للاستفادة منها في الجوانب النظرية في البرامج الدراسية المقدمة. (١٩٦)

ويتضح من خلال ذلك أن جامعة نوتنغهام تدعم البعد الاستثماري في برامجها الدراسية من خلال دعم الجوانب التطبيقية والبحثية في البرامج المقدمة بحيث يتعرض الطلاب للأفكار البحثية؛ ومن ثم يقومون بتوليدها من خلال الأنشطة المرتبطة بالبرامج الدراسية والانخراط فيها بشكل يساهم في تحويل تلك الأفكار الاستثمارية إلى مشروعات تخرج يمكن أن تكون بحثًا تطبيقيًا يمكن الاستثمار فيه بعد ذلك مع جهات مختصة.

وتسعى جامعة نوتنغهام لدعم البرامج الدراسية لديها وتوجيهها نحو الاستثمار من خلال: (١٩٧)

١- إنشاء منصات بحثية مستدامة تسهل على الطلاب العثور على المعارف والأفكار.

٢- توفير المعدات والتقنيات المختلفة التي تساعد على فهم البرامج بشكل تطبيقي.

٣- توفير العوامل التقنية للعمل الداخلي بالبرامج الدراسية.

كما توجه الجامعة ببرامجها الدراسية نحو الفكر الاستثماري من خلال (١٩٨):

١. إتاحة فرص التفاعل بين الطلاب داخل تلك البرامج.



٢. تعظيم دور الفرد وابتكاراته في البرنامج الدراسي المقدم.
  ٣. إشعار الطلاب بالدور الجوهري الذي يقدمونه من خلال المشاركة في البرامج الدراسية الموجودة.
  ٤. دعم المهارات والخبرات المهنية في تقديم البرامج الدراسية المتنوعة.
  ٥. توجيه الطلاب لتوليد المعرفة.
  ٦. دعم ريادة الأعمال في البرامج الدراسية المقدمة.
- وقد حددت جامعة نوتنغهام في خطتها البحثية لدعم الأنشطة والثقافة الاستثمارية في البرامج الدراسية المقدمة من خلال: (١٩٩)
- ١- دعم الثقافة البحثية الشاملة ومتعددة التخصصات في البرامج الدراسية.
  - ٢- تطوير عمل فرق العمل على الأداء في البرامج الدراسية.
  - ٣- دعم التجربة والابتكار في البرامج الدراسية المقدمة.
  - ٤- تحويل الجوانب النظرية إلى جوانب بحثية متطورة.
  - ٥- تحويل نتائج البرامج الدراسية إلى أفكار تطبيقية يمكن تنفيذها.
- كما تسعى جامعة نوتنغهام من خلال البرامج المقدمة فيها إلى وضع برامج تتواءم مع المجتمع المحلي والعالمي وتفيدهما بشكل مباشر، وتصنع الجامعة التدابير المختلفة في سبيل تحقيق ذلك. (٢٠٠)
- يتضح من خلال ما سبق أن جامعة نوتنغهام تدعم البرامج الدراسية من خلال دعم تبادل الخبرات بين الأفراد المشتركين فيها لبناء مجتمع علمي أكثر شمولاً وإنصافاً واستدامة؛ ولذلك تسعى الجامعة لتوجيه تلك البرامج لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية والمعرفية، وتعزز فكرة المشاركة والعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل من خلال تلك البرامج، كما أن جامعة نوتنغهام تتجه بشكل كبير نحو تبني البرامج الدراسية المشتركة مع المؤسسات والمراكز المختلفة، وخاصة تلك البرامج البحثية التي تدعم الجانب الاستثماري، كما تقوم الجامعة بزيادة البرامج الدراسية التي يقودها أصحاب العمل من أجل زيادة التمويل الجامعي ودعم البرامج الدراسية التي تركز على المهارات وقيادة الأعمال والاستثمار والابتكار.
- رابعاً: الأنشطة البحثية:**

ترتكز رؤية البحث العلمي وأنشطته المختلفة في جامعة نوتنغهام على اعتبار الجامعة ذات مستوى عالمي مهمتها الأساسية تعزيز الاكتشاف والمشاريع والنهوض بالبشرية، والالتزام ببيئة بحثية واسعة ومتنوعة تعزز البحوث التخصصية ومتعددة التخصصات، وتدعم الجامعة البحث العلمي من خلال توفير تعليم يعتمد على البحث وتبادل المعرفة، وارتكزت استراتيجية البحث العلمي على ثلاثة مرتكزات تمثلت في: (٢٠١)

١. إفادة الناس من خلال منصات التميز ودفع البحث العلمي التطبيقي.

٢. تحسين الصورة والسمعة الجامعية مع الشركاء الخارجيين.

٣. تسريع عملية تطبيق البحوث.

كما تتمثل إحدى أهداف جامعة نوتنغهام في حل المشكلات وتحسين الحياة، وذلك من خلال البحث العلمي وتبادل المعرفة بأعلى جودة، وذلك من خلال مراجعة التحديات المحلية والعالمية من خلال الاستثمار في البحث العلمي. (٢٠٢)

وفي هذا وضعت جامعة نوتنغهام مجموعة من الأهداف لديها لتطوير الأنشطة البحثية للجامعة، وذلك من خلال خطتها الإستراتيجية للبحث العلمي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٧، والتي من أهمها: (٢٠٣)

١- الالتزام بتقديم بحوث بأعلى جودة.

٢- تعزيز المكانة البحثية للجامعة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

٣- تنمية مجموعة من الباحثين المتميزين لاشتراكهم في مشاريع بحثية متخصصة.

٤- زيادة التمويل الخارجي للبحث العلمي.

٥- تطوير الشراكات البحثية وزيادتها.

كما تسعى الجامعة إلى تحفيز الباحثين على إنتاج براءات اختراع وأفكار بحثية متنوعة، وتلتزم في ذلك بتسويق تلك الأفكار وتوجيهها لإحداث تأثير مجتمعي واقتصادي كبير في المجتمع. (٢٠٤)

يتضح من خلال ذلك أن أنشطة البحث العلمي في جامعة نوتنغهام تمثل محوراً أساسياً في أنشطة الجامعة، ويرتبط هذا المحور بكافة أنشطة الجامعة الأخرى ويدعمها بشكل مباشر؛ حيث يفيد البحث العلمي وأنشطته في عملية التدريس ويوجه بشكل كبير

نحو خدمة المجتمع؛ الأمر الذي دفع الجامعة للاهتمام بهذه الأنشطة ودعم الإجراءات المختلفة لتحسينها وتطويرها.

كما توجه الجامعة مجموعة من الإجراءات لدعم الأنشطة البحثية لديها، والتي من أهمها: (٢٠٥)

١. دعم الباحثين وتطوير أدائهم وتطويرهم المهني المستمر ليصبحوا أفضل دعاة لأبحاثهم الخاصة ومن ثم يدعمون السمعة البحثية للجامعة.
٢. إنشاء وظيفة بناء سمعة الأقران، والتي من خلالها يكون الأفراد الباحثون الملتحقون بالجامعة هم أفضل وسيلة جذب للمشروعات البحثية للجامعة.
٣. دعم بناء نموذج استباقي لتحديد العلاقة الاستراتيجية مع الممولين وأصحاب المصالح.

وباتباع تلك الإجراءات حققت جامعة نوتنغهام جودة الأنشطة البحثية بشكل واضح من خلال ما تملكه من مواهب بحثية لها تأثير إيجابي في كافة فروعها، وتسعى الجامعة إلى دعم توجيه تلك البحوث لخدمة المجتمع الخارجي، وتعتبر مجالات الهندسة والصحة والرعاية الأولية هي أهم المجالات البحثية التي برزت وتقدمت فيها الجامعة في تنافسها البحثي مع الجامعات الأخرى. (٢٠٦)

لذلك تسعى جامعة نوتنغهام إلى الجمع بين الخبرات البحثية المختلفة في مجالات العلوم والهندسة والفنون والعلوم الاجتماعية، وتسهم تلك الخبرات في توجيهها من خلال مجموعة من الأنشطة البحثية التي تخدم المجتمع وتؤثر عليه بشكل إيجابي، وبذلك تسعى الجامعة لمواجهة التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع المحلي. (٢٠٧)

كما تركز جامعة نوتنغهام في مجال الأنشطة البحثية على زيادة الأوراق البحثية التي يمكن تطبيقها في المجتمع الخارجي أي يتم توجيهها للاستثمار وإفادة المجتمع، وكذلك التركيز على البحوث التطبيقية المرتبطة بالنظام الايكولوجي والبنية التحتية وآليات خدمة المجتمع والصحة العامة. (٢٠٨)

ويؤكد ذلك قيام جامعة نوتنغهام بدعم توجيه البحوث التطبيقية والتدريب عليها كأحد الأنشطة البحثية الرئيسية، حيث قامت في عام ٢٠٢٢ بوضع مشروع بتكلفة (٥)

مليون جنيهه إسترليني لتدريب (٥٠) طالب دكتوراه على البحوث المرتبطة بالتحديات الاقتصادية المحلية لمدينتي (نوتنغهام) و(نوتنجهام شير) لدعم زيادة الإنتاجية وقيادة النمو والرفاهية في المجتمع المحلي.<sup>(٢٠٩)</sup>

كما حصلت جامعة نوتنغهام على تمويل البحوث التطبيقية لديها في إطار خطة المملكة المتحدة للتميز البحثي التي بدأت منذ أغسطس ٢٠٢٢ بتقديم تمويل بحثي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة بمقدار (٢) مليار جنيهه إسترليني توزع على تلك المؤسسات وفق احتياج كل مؤسسة سنويًا، وذلك في الاستثمار العام في البحوث التطبيقية التي تعود بالنفع على المجتمع الخارجي.<sup>(٢١٠)</sup>

وتكلف الجامعة في بعض الأوقات ببعض المشروعات البحثية من قبل الحكومة الإنجليزية، والتي كان من أهمها مشروع إطالة عمر البطارية للسيارات الكهربائية، وذلك من أجل الحفاظ على البيئة وتقليل الانبعاثات وتوفير الطاقة، وقدمت المراكز البحثية في الجامعة مجموعة من المقترحات المهمة في هذا المجال.<sup>(٢١١)</sup>

يُلاحظ من خلال ما سبق أن هناك اهتمامًا واضحًا من جامعة نوتنغهام في أنشطتها البحثية بالبحوث التطبيقية التي تُسهم من خلالها الجامعة في إفادة المجتمع الخارجي وتقديم العون له، كما أن الجامعة تستفيد من هذه البحوث التطبيقية في الحصول على تمويل أو تقديمها لجهات خارجية والاستفادة بها؛ لذا توجهت الجامعة لدعم تلك البحوث مع جهات متنوعة تتعاون معها في تنفيذها.

وفي ذلك تركز جامعة نوتنغهام على دعم البحوث التعاونية بين المراكز البحثية لديها، حيث يوجد خمس جهات رئيسة تقوم بالأنشطة البحثية داخل الجماعة تتمثل في:  
(٢١٢)

١- مراكز البحوث. research institutes.

٢- معهد الاكتشاف البيولوجي. Biodiscovery institute.

٣- معهد الطاقة. energy institute.

٤- معهد تكنولوجيا الطيران. institute of Aerospace Technology .

٥- معهد الاتصال. Communications institute.

وقد قامت جامعة نوتنغهام بإنشاء مركز نوتنغهام الرقمي Digital Nottingham Centre للمساهمة في دعم الاستثمار المحلي في المنطقة المحيطة بالجامعة، من خلال دعم التعافي الاقتصادي للمجتمع المحلي بعد جانحة كورونا، من خلال تقديم الجامعة للأبحاث المميزة التطبيقية لحل مشكلات الاستثمار المحلي بذلك المجتمع واحتضان الأعمال الاستثمارية المتنوعة والتدريب على المهارات المرتبطة بمجال الاستثمار من خلال الجامعة وتقديم التوعية للمقدمين على الاستثمار المحلي.<sup>(٢١٣)</sup>

كما حصلت جامعة نوتنغهام على منحة ٢٩,١ مليون جنيه إسترليني من الحكومة الإنجليزية لإنشاء مركز بحثي لأشعة الرنين المغناطيسي، والذي يعتبر أكبر المراكز البحثية في هذا المجال ويخدم كافة أنحاء الدولة، وتعتبر تلك المنحة أكبر المنح التي حصلت عليها حتى عام ٢٠٢٢ م.<sup>(٢١٤)</sup>

وفي عام ٢٠٢١ قدم الباحثون في جامعة نوتنغهام ما يقارب (١٩٣٩) نشاطاً بحثياً يمثل منهم (١٨٠٤) ورقة بحثية تطبيقية، و(١٣٥) دراسة حالة لبعض قطاعات المجتمع الخارجي، ووجهت هذه الأنشطة البحثية لدعم المجتمع المحلي والعالمى لخدمة عدد كبير من السكان.<sup>(٢١٥)</sup>

وفي إطار التمييز البحثي عام ٢٠٢١ حصلت جامعة نوتنغهام على المرتبة السابعة في المملكة المتحدة من حيث القوة البحثية وفقاً لتصنيف التايمز، ويلاحظ أن ١٠٠٪ من الأبحاث التي تقوم بها الجامعة معترف بها دولياً، و ٩٠٪ مصنفة على أنها بحوث رائدة عالمياً و متميزة دولياً.<sup>(٢١٦)</sup>

ومن أجل دعم البحوث التعاونية تقوم جامعة نوتنغهام بالعديد من الشبكات المحلية الوثيقة وتوسع مجالات المشاركة مع المؤسسات الصناعية المحلية لتدعيم الجانب الاستثماري فيها من خلال دعم بحوث تطبيقية تقوم بها الجامعة، كما تقوم تلك الشبكات بالتأكيد على تدريب الأفراد داخل تلك المؤسسات في الجامعات من خلال إعطائهم مجموعة من الدورات المهنية المتنوعة.<sup>(٢١٧)</sup>

كما تسعى الجامعة من خلال شراكاتها المتنوعة لتحسين سمعتها الدولية، والتي من شأنها أن تجعل لها مكانة متميزة تجعل المؤسسات المختلفة تتسارع في الحصول على

شراكة معها، ومن ثم تستفيد الجامعة من ذلك في الحصول على دعم وتمويل من تلك المؤسسات بأشكال متعددة.<sup>(٢١٨)</sup>

وفي نفس السياق، تسعى جامعة نوتنغهام لدعم عقلية عالمية من خلال دعم الشراكات المتنوعة مع المؤسسات المختلفة، وخاصة في مجال الشراكات البحثية والتدريسية، وذلك لمواجهة تحديات العولمة المتزايدة في الوقت الحالي.<sup>(٢١٩)</sup>

ويتضح بذلك أن جامعة نوتنغهام تدعم الشراكات الدولية بشكل كبير باعتبارها من الطرق الرئيسية التي تجلب للجامعة مزيداً من المزايا، وخاصة المرتبطة بتطوير البرامج الدراسية واستقدام خبرات متنوعة من الطلاب والباحثين وتوفير تمويل مادي ومعنوي للجامعة لتطوير أدائها في مختلف الجوانب.

وتهدف جامعة نوتنغهام من خلال شراكاتها المتنوعة، وخاصة مع المؤسسات والشركات الاستثمارية إلى:<sup>(٢٢٠)</sup>

١. الاستفادة والمشاركة في تطوير وإعداد وتنفيذ البرامج الدراسية المقدمة بالجامعة.
٢. تقديم برامج دراسية مشتركة.
٣. تقديم تدريب تطبيقي داخل تلك الجامعة.
٤. توظيف خريجي الجامعة في تلك المؤسسات.

وتحصل جامعة نوتنغهام على تمويل حكومي من خلال الدخول في شراكات متنوعة مع مؤسسات إنتاجية تتقدم فيها مع تلك المؤسسات بمشاريع استثمارية متنوعة تحصل من خلالها على منح وتمويل وطني كبير.<sup>(٢٢١)</sup>

وبهذا تحصل جامعة نوتنغهام من خلال شراكاتها المتنوعة مع المؤسسات المختلفة سواء الحكومية أو الإنتاجية وغيرها على مبالغ طائلة كاستثمار مباشر وغير مباشر لأعمالها وأنشطتها المختلفة، والذي قُدر بما يقارب ٣.٨ مليار جنيه استرليني عام ٢٠٢٢ كدخل للجامعة من إحدى الشراكات المختلفة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والصحية، كما ترعى الجامعة ما يقارب ٢٥ ألف وظيفة خارج أسوارها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.<sup>(٢٢٢)</sup>

كما تدعم جامعة نوتنغهام التعاون مع الشركاء من خلال توفير إمكانية التبادل الإلكتروني للمعلومات والمعارف المرتبطة بموضوعات الشراكة، وتسهيل تنفيذ كافة

مجالات الشراكة مع الشركاء، والتنسيق الجيد مع الشركاء لضمان نجاح تلك الشراكة، وتقديم الدعم الفني المستمر للقضاء على أي معوقات من شأنها تعطيل عمل الشراكة. (٢٢٣)

وفي هذا تم تصنيف جامعة نوتنغهام على أنها أكبر ثان جامعة في المملكة المتحدة استهدافا من قبل مؤسسات العمل والإنتاج المختلفة، وذلك وفق تقرير حكومي صادر من وزارة التعليم لعام ٢٠٢٢م. (٢٢٤)

وفي استراتيجية الجامعة لعام ٢٠٢٢، حددت جامعة نوتنغهام خمسة مجالات رئيسية للعمل المشترك مع الجهات الخارجية في المجال الاستثماري، وتشمل تلك المجالات: (٢٢٥)

- ١- العمل لدعم أرباب العمل في قضايا المساواة والتنوع.
  - ٢- مشاركة أرباب العمل في دعم عمل المرأة ومشاركتها في المجال الحر للأعمال.
  - ٣- برنامج الدعم الرقمي لأرباب العمل.
  - ٤- دعم الاستدامة من خلال الشراكات المختلفة.
  - ٥- سد الفجوة ما بين المعرفة النظرية والجوانب التطبيقية.
- وهناك مجموعة من المجالات الرئيسية التي تدعمها جامعة نوتنغهام لتحقيق الشراكة مع المؤسسات الأخرى، ولعل أهمها: (٢٢٦)

١. شراكة دعم الخبرات الطلابية: وتتم مع المؤسسات التعليمية والصناعية، وترتكز على تقديم تلك المؤسسات أماكن لتدريب الطلاب وتنمية مهاراتهم.
٢. شراكة تبادل المعرفة: وتتم مع الشركات المحلية والإقليمية والعالمية وجميع القطاعات لتنفيذ مجموعة من البحوث التطبيقية التي تقوم بها الجامعة في تلك الشركات.
٣. الشراكة الموسعة في مجال البحث العلمي: ويتم من خلالها المشاركة بين الجامعة والعديد من المؤسسات المماثلة أو مؤسسات معرفية وإنتاجية لعقد العديد من البحوث المشتركة وخاصة التطبيقية منها.

٤. **الشراكة في مجال التنمية المستدامة:** وتتم مع كافة المؤسسات من خلال مجموعة من الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون لعقد المؤتمرات والبحوث ولقاءات علمية في مجال استدامة البيئة والطاقة.

ولذلك يوجد شبكة في جامعة نوتنغهام يُطلق عليها شبكة شركاء الأعمال Nottingham business partners Network، وتضم هذه الشبكة الجهات الشريكة مع الجامعة، وتعمل الشبكة على تنسيق التعاون بين تلك الجهات في المجالات المختلفة، وتوفير فرص الابتكار والاستثمار للشركات المحلية الكبرى عبر المساهمة في إنشاء شركات صغيرة ومتوسطة على المستوى المحلي وتقديم لها الدعم الفني لتشجيعها على الاستثمار في المجالات المختلفة. (٢٢٧)

وتقوم تلك الشبكة بعقد مجموعة من الشراكات البحثية، ومثال ذلك عندما عقدت جامعة نوتنغهام شراكة مع شركة جاكوار لاند روفر للسيارات لتقديم بحوث تطبيقية لحل العديد من المشكلات التي تواجه إنتاج السيارات من خلال بحوث تطبيقية يقوم بها الباحثون في الجامعة، وعقدت تلك الشراكة في عام ٢٠٢٢ بمنحة مالية ضخمة زادت من ميزانية الجامعة. (٢٢٨)

كما قامت جامعة نوتنغهام بعقد شراكة مع شركة Est midlands Development corporation وذلك للمشاركة مع الجامعة في تطوير البرامج والاستثمار المختلف لتلك الشركة مع الجهات المختلفة الحكومية والخاصة، وتقوم الجامعة بتقديم الدعم الفني لتلك الشركة في ثلاثة مجالات رئيسية تشمل: (٢٢٩)

- ١- تطوير محطة الطاقة التي تعمل بالفحم في نوتنغهام.
- ٢- تطوير محطة الطاقة في تشون للتقليل نسبة انبعاثات الكربون فيها.
- ٣- تطوير مطار Freeport وتحصل الجامعة على تمويل كبير مقابل المشاركة في تلك المشروعات.

يتضح من خلال ما سبق أن جامعة نوتنغهام تدعم الشراكات البحثية بشكل واضح لدعم أنشطتها في البحث العلمي وتوجيهها لخدمة الجوانب التطبيقية، لذا يمثل الهدف الرئيس من إستراتيجية البحث العلمي والأنشطة المرتبطة بها في تمكين الافراد في المجتمع البحثي بالجامعة ( الأكاديميين المتخصصين الباحثين) من تقديم أعمالهم



وأنشطتهم البحثية بشكل يجعلهم فخورين بأنفسهم سواء ببحوث معرفية او ابتكارات بحثية  
تقيد الحياة والمجتمع.

### خامساً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على جامعة نوتنغهام كجامعة استثمارية:

هناك مجموعة من القوى والعوامل الرئيسية التي تؤثر على جامعة نوتنغهام كجامعة  
استثمارية، وتتمثل أهم تلك القوى والعوامل المؤثرة فيما يلي:

#### ١. المساحة الجغرافية المحدودة:

تعتبر إنجلترا جزءاً من المملكة المتحدة التي تضم أراضي إنجلترا واسكتلندا وويلز  
وأيرلندا الشمالية، وتقع في جنوب الجزيرة البريطانية ويفصلها عن فرنسا بحر المانش،  
وتمثل إنجلترا ما يقارب نصف مساحة المملكة المتحدة. وتبلغ مساحة المملكة المتحدة  
كلها ما يقارب ٢٤٤ ألف كم<sup>٢</sup>، وتمثل مساحة إنجلترا ٥٠٪ من مساحتها أي ١٢٢ ألف  
كم<sup>٢</sup>. (٢٣٠)

وتتنوع الطبيعة الجغرافية لإنجلترا حيث توجد السهول الفيضية حول الأنهار وتوجد  
حولها المدن الكبرى، وتكثر في إنجلترا التلال والمناطق الجبلية، والتي تقع بينها المناطق  
السهلية المتمثلة في الأودية وتعتبر أراضي إنجلترا أراضي خصبة تنمو فيها الكثير من  
الحشائش، وهي صالحة للزراعة لتوافر مياه الأمطار والأنهار. (٢٣١)

وتقع مدينة نوتنغهام في مقاطعة نوتنغهام شير في جنوب إنجلترا على طول نهر  
ترينت، وتقع على مساحة ٧٥ كم<sup>٢</sup>، وهي مدينة متنوعة التضاريس وأكثرها مناطق سهلية  
فيضية ويوجد بها بعض المرتفعات. (٢٣٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أن المساحة الجغرافية المحدودة تؤثر على جامعة  
نوتنغهام باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها  
وأهدافها من خلال محاولة الجامعة أن تتغلب على مساحتها الجغرافية الكبيرة بتاريخها  
المتعمق وامبراطوريتها القديمة؛ فقامت بإنشاء عدة فروع لها في دول أخرى في الصين  
وماليزيا، ويؤكد ذلك رؤيتها التي تسعى فيها الجامعة بأن تكون جامعة بلا حدود، وتهدف  
لذلك أن تصبح جامعة ذات مستوى عالمي، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية  
المقدمة من خلال دعم الجامعة للحراك الطلابي لدراسة بعض البرامج الدراسية خارج

الجامعة في فروعها الأخرى أو في جامعات أخرى، كما تقوم الجامعة بتوجيه طلابها للقيام بمشروعات استثمارية من خلال البرامج الدراسية الموجودة، وذلك في إطار اهتمام الجامعة باستثمار الموارد المحلية الموجودة بالدولة، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال أن الجامعة ترى في تطبيق البحث العلمي وأنشطته أولوية مجتمعية مهمة تستفيد منه الجامعة وتستثمر فيه بشكل كبير.

## ٢. قدم التاريخ وأصالته:

تعتبر إنجلترا من أقدم الدول الأوروبية في التاريخ، والتي حافظت على تشكيل مكانها بغض النظر عن بعض الهجرات التي تعرضت لها، وظهرت أول ملكية موحدة فيها في القرن العاشر الميلادي، وتوسعت إنجلترا في الجزيرة البريطانية في القرنين الثالث عشر والرابع عشر الميلادي حتى تكونت المملكة المتحدة، والتي تعرضت لبعض الاضطرابات وتوحدت مرة أخرى مع بداية القرن السابع عشر الميلادي. (٢٣٣)

ومنذ بداية القرن السابع عشر توجهت إنجلترا لتصبح دولة استعمارية توسعية، وأطلق عليها الدولة التي لا تغيب عنها الشمس، واستطاعت أن تكون إمبراطورية مترامية الأطراف في استراليا والهند ومصر وشرق أفريقيا وأمريكا، وفي مطلع القرن العشرين بدأت حركات التحرر منها، ومع نهاية القرن العشرين فقدت معظم مستعمراتها في الشرق، وقد تعرضت لضربات اقتصادية كبيرة وخاصة في الحرب العالمية الأولى والثانية. (٢٣٤)

كما شهدت إنجلترا ميلاد أول ثورة صناعية في العالم في القرن الـ ١٨ الميلادي، وأقامت تنميتها على مناجم الفحم والحديد، وبعد ذلك تم اكتشاف البترول والغاز الطبيعي والذي أصبح عماد الاقتصاد الإنجليزي في الوقت الحالي، وترتكز إنجلترا في اقتصادها على الصناعات الثقيلة والتجارة والزراعة. (٢٣٥)

وباستقراء ما سبق يتضح أن قدم التاريخ الإنجليزي وأصالته يؤثر على جامعة نوتنغهام باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال سعي الجامعة إلى دعم الريادية في كافة أنشطتها باعتبارها دولة اعتادت أن تتميز في تاريخها، وهذا ما أكدته رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بأنها تسعى

إلى أن تكون جامعة بلا حدود وذات مستوى عالمي، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال سعي الجامعة لتحسين أنشطتها البحثية في إطار التنافسية الشديدة مع الجهات الأخرى، وهذا ما اعتادت إنجلترا في تاريخها على التنافس وتحقيق التفرد والتميز عن الآخرين.

### ٣. النظام الاقتصادي القوي والمتوازن:

منذ ثلاثينيات القرن التاسع عشر ساد الكساء الاقتصادي في إنجلترا، وبدأ معظم السكان ينزحون نحو الجنوب إلى المقاطعات الجنوبية حيث ازدهرت وقتها صناعة السيارات والصناعات الكيماوية والكهربائية وصناعة الآلات مما أدى لزيادة التركيز السكاني في المناطق الجغرافية الجنوبية وانخفضت على إثرها المساحات الزراعية. (٢٣٦)

يرتكز الاقتصاد الإنجليزي بصورة عامة على الأنشطة الخدمية بنسبة ٧٠٪ من الاقتصاد القومي ويأتي بعده النشاط الصناعي بنسبة ٢٠٪ ومن ثم النشاط الزراعي بنسبة ٤٪ وباقي الأنشطة مجتمعة بنسبة ٦٪، ويعتبر الاقتصاد الإنجليزي من أقوى الاقتصاديات الثماني الكبرى في العالم، وتحقق نموًا اقتصاديًا بشكل مستمر كل عام بمتوسط ٢.٥٪. (٢٣٧)

ويعتبر اقتصاد مدينة نوتنغهام من الاقتصاديات المتقدمة في إنجلترا، حيث إنها تركز على اقتصاد متنوع ومزدهر ومستدام وترتكز على استخراج الفحم وصناعة الأدوية والتبغ، وهي مدينة مصدرة لتلك الصناعات وتدعم الاقتصاد الإنجليزي بشكل كبير. (٢٣٨)

وباستقراء ما سبق، يتضح أن الاقتصادي القوي والمتوازن يؤثر على جامعة نوتنغهام باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال توجيه تلك العناصر نحو خدمة الجوانب الاقتصادية المتنوعة، وهذا ما يظهر في رؤية الجامعة في توجيه أنشطتها نحو الابتكار والإبداع ودعم البحوث التطبيقية التي تدعم اقتصاد الدولة، وتظهر فكرة دعم الاستدامة كذلك في رؤية الجامعة، وهذا العنصر يمثل نموذجًا أصيلاً يستند إليه الاقتصاد الإنجليزي، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تبني الجامعة لبرامج متقدمة تتواءم واحتياجات الاقتصاد المحلي والعالمي، وكذلك تبني مجموعة من البرامج المشتركة مع مؤسسات

اقتصادية كبرى، وتوجه الجامعة نحو خدمة المجتمع الخارجي والاستثمار فيه من خلال تمويل الأفكار المعرفية وتطبيقاتها داخل البرامج الدراسية، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال تسويق أنشطتها البحثية في مجالات الهندسة والطاقة وريادة الأعمال، وترتبط تلك المجالات بشكل كبير بالاقتصاد الإنجليزي، كما أن الجامعة تسعى بشكل كبير للحصول على تمويل من المؤسسات الاقتصادية الموجودة بها لدعم أنشطتها البحثية المتنوعة.

#### ٤. الرفاهية الاجتماعية والتجانس السكاني:

ما تزال إنجلترا تتمحور ثقافتها حول ثقافة المناطق الإقليمية الأصغر؛ وما تزال تؤمن بالارتباطات المجتمعية الأسرية، وهي ذات ثقافة وطابع متميز يميزها عن باقي الدول الأوروبية حيث سيادة النظام الاجتماعي النفعي وتحقيق المصالح المتبادلة، ويتشكل معظم المجتمع من الإنجليزية بنسبة أكثر من ٩٠٪، بالإضافة إلى بعض الزنوج بنسبة ٧٪، وكذلك اليهود وبعض المجموعات الصغيرة جدًا من الصينيين والهنود والباكستانيين والبنجلاديشيين، ويبلغ عدد سكان إنجلترا ما يقارب ٦٧ مليون نسمة. (٢٣٩)

يتميز المجتمع الإنجليزي بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، حيث توجد برامج للرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية لكبار السن والأطفال والشباب والمعاقين، ويتلقى العديد من الأفراد الدعم من وزارة التضامن. وتدعم الدولة حقوق الأفراد وتضمن الحريات المختلفة في المجتمع، كما تدعم الدولة المساواة بين الجنسين وترعى كافة حقوق الأقليات. (٢٤٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الرفاهية الاجتماعية والتجانس السكاني يؤثران على جامعة نوتنغهام باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد رؤية الجامعة على السعي نحو خدمة المجتمع وحل مشكلاته وتحسين الحياة فيه، وهذا يمثل الهدف الرئيس لتحقيق الرفاهية في المجتمع الإنجليزي، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال سعي الجامعة للتأكيد على الكفاءة المهنية للقائمين بالتدريس بالبرامج الدراسية، وذلك في إطار سعي الدولة لتحسين مستوى السكان وتقديمهم، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية

التي تقوم بها الجامعة من خلال وجود بعض المجالات الاستثمارية التي تهتم بها الأنشطة البحثية بالجامعة، والتي تركز على بعض القضايا المجتمعية والاستثمار فيها كمجالات الصحة والطاقة وريادة الأعمال.

### ٥. نظام الحكم الملكي الدستوري:

تعتبر المملكة المتحدة ككل دولة ملكية دستورية مركزية في الحكم، تحكمها المملكة والبرلمان والذي يتكون من مجلسين: الأول مجلس اللوردات، والثاني المجلس الأعلى، ويتولى السلطة في كل دولة من دول المملكة الأربع رئيس الوزراء، وهو رئيس الحزب الذي يتمتع بأغلبية في مجلس العموم. (٢٤١)

ويسيطر على النظام الحزبي في إنجلترا ثلاثة أحزاب رئيسية، هي: حزب العمل وحزب المحافظين وحزب الديمقراطيين الأحرار، وتحدد العلاقات السياسية بين الأحزاب والحكومة وفق المصالح القطاعية من أجل الصالح العام للدولة، وتشير الدولة وفق قانون عام لها وذلك لعدم وجود دستور حاكم للمملكة المتحدة بصورة عامة. (٢٤٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أن نظام الحكم الملكي يؤثر على البرامج الدراسية المقدمة بجامعة نوتنغهام من خلال وجود لجنة مركزية متخصصة لدعم الاستثمار في البرامج الدراسية المقدمة، وكذلك وجود مشرف متخصص لتطوير البرامج في إطار المركزية التي تتمتع بها إنجلترا في معظم مؤسساتها، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال وجود مركز متخصص بالجامعة لدعم الاستثمار الداخلي والخارجي الذي تقوم به الجامعة، وهو ما جاء كذلك في إطار المركزية التي تتمتع بها الدولة.

### National University of Singapore) المحور الثالث: جامعة سنغافورة الوطنية )

يتضمن هذا المحور إلقاء الضوء على واقع جامعة سنغافورة الوطنية في سنغافورة بوصفها جامعة استثمارية، وذلك على النحو التالي:  
أولاً: نبذة عامة عن جامعة سنغافورة الوطنية:

**تأسست جامعة سنغافورة الوطنية (National University of Singapore)**

في عام ١٩٠٥م من خلال مجموعة من رجال الأعمال، وكان يرأسهم "تان جياك كيم" وذلك من أجل خدمة احتياجات المجتمع المحلي، وقد بدأت كمدرسة للطب، والتحق بها عدد ٢٣ طالب فقط في عام تأسيسها، وكانت تحمل اسم جامعة الملايو Malay school باعتبارها مدرسة للطب، وفي عام ١٩١٣ تم تغيير اسمها إلى مدرسة طب الملك إدوارد السابع مما جعلها أول مؤسسة للتعليم العالي في الدولة، وفي عام ١٩٢١ تم تحويل اسمها من مدرسة إلى كلية، وفي عام ١٩٤٩م تم تأسيس كلية للآداب والعلوم لتلحق بكلية الملك إدوارد السابع ليتم تغيير مسماها مرة أخرى لجامعة مالايا مع اتحاد سنغافورة في اتحاد المالايا، وفي عام ١٩٦٢م أصبحت حرم جامعة مالايا في سنغافورة مؤسسة مستقلة تعرف باسم جامعة سنغافورة، وفي عام ١٩٨٠ اندمجت الجامعة مع جامعة نانبا لتصبح تحت اسم مسمى جامعة سنغافورة الوطنية.<sup>(٢٤٣)</sup>

وتعتبر جامعة سنغافورة الوطنية من أفضل الجامعات على مستوى القارة الآسيوية لما لها من باع واضح وكبير في النشاط البحثي والخدمي للمجتمع الخارجي، كما أنها تحصل على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.<sup>(٢٤٤)</sup>

وتضم جامعة سنغافورة الوطنية (٣) حُرُم جامعية في كينيت ريدج وبوكيت تيماه وأوترام، وتضم (٤) كليات للدراسات العليا، و(١٣) كلية للمرحلة الجامعية، و(٣٥) من المعاهد والمراكز البحثية.<sup>(٢٤٥)</sup>

كما تضم الجامعة عدد (٣١٨٠٠) طالبًا، و (٢٦٠٠) عضو هيئة تدريس، و(٤١٠٠) باحثًا ومساعدًا، و (٣٩٠٠) موظفًا.<sup>(٢٤٦)</sup>

وتحصل الجامعة على مواردها المتعددة مما يلي:<sup>(٢٤٧)</sup>

١. المصروفات الدراسية من الطلاب.
٢. التبرعات والمنح.
٣. إيرادات الإيجارات.
٤. المشاريع المشتركة.
٥. إيرادات الفوائد.
٦. براءات الاختراع.

## ٧. الأنشطة البحثية.

٨. البرامج الدراسية التي يتم تسويقها.

**ثانياً: رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:**

منذ تأسيس جامعة سنغافورة الوطنية وهي تسعى الى تمكين ودعم الأفراد فيها على تحقيق طموحاتهم للمساعدة في بناء الأمة السنغافورية، وأصبح تأثير الجامعة يتعدى حدود دولة سنغافورة، لا يشمل القارة الآسيوية فقط، بل أصبح تأثير الجامعة يسعى للوصول لإفادة المجتمع العالمي كله.<sup>(٢٤٨)</sup>

وتتمثل رؤية جامعة سنغافورة الوطنية وفق ما هو وارد في الموقع الرسمي للجامعة في أن تصبح الجامعة عالمية رائدة في تشكيل المستقبل.<sup>(٢٤٩)</sup>

ومن أجل تحقيق رؤية الجامعة فإنها تسعى لتمكين الأفراد فيها لتحقيق طموحاتهم من خلال تنمية إمكانياتهم المتنوعة، وتسعى الجامعة لتحقيق رؤيتها من خلال الاعتماد على قدراتها التعليمية من خلال الطلاب، وقدراتها البحثية من خلال أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وقدراتها الابتكارية من خلال كليهما.<sup>(٢٥٠)</sup>

وفي هذا تطمح جامعة سنغافورة الوطنية إلى أن تكون مجتمعاً حيويًا من الباحثين الأكاديميين والموظفين والطلاب والخريجين الذين يعملون معاً بروح الابتكار والمشاريع من أجل عالم أفضل، لذا تركز الجامعة على المواهب باعتبارها حجر الزاوية لتشكيل جامعة رائدة مكرسة للتعليم الجيد والبحث المؤثر والمشاريع الحكيمة لخدمة المجتمع المحلي والدولة كافة.<sup>(٢٥١)</sup>

ويتضح بذلك أن رؤية جامعة سنغافورة الوطنية تركز في رؤيتها بشكل واضح على دعم وتحقيق التميز على المستوى العالمي من خلال الاستفادة من مواردها البشرية والمادية الموجودة وتوجيه تلك الموارد لإفادة المجتمع المحلي ومن ثم العالمي، ويتضح أن ذلك يلزمه بشكل واضح دعم الجوانب الاستثمارية بشكل كبير سواء بدعم الجوانب الاستثمارية في مواردها البشرية والاستفادة القصوى من قدراتهم العلمية والأكاديمية المتنوعة، أو بدعم الجوانب الاستثمارية في مواردها المادية من خلال دعم البحث العلمي فيها وتوجيهه إلى الجوانب الاستثمارية.

ووفق رؤية جامعة سنغافورة الوطنية فيلزمها بشكل كبير وجود مجموعة من القيم الحاكمة، وترتكز جامعة سنغافورة الوطنية في هذا الإطار على مجموعة من القيم، والتي من أهمها الابتكار والمرونة والتميز والاحترام والنزاهة.<sup>(٢٥٢)</sup>

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة من القيم ترتبط بشكل كبير بالجوانب الاستثمارية، ولعل أهمها قيمة الابتكار التي تمثل الأساس الذي تقوم عليه عملية الاستثمار في كافة الجوانب، كما أن قيمتي المرونة والتميز هما الأخران يدعمان الاستثمار بشكل كبير.

ووفق رؤية الجامعة والقيم التي تستند عليها تتحدد رسالتها؛ حيث تتمثل رسالة جامعة سنغافورة الوطنية في التعليم والإلهام والتحويل من الجوانب المعرفية للجوانب التطبيقية الخدمية لإفادة المجتمع المحلي والعالمية.<sup>(٢٥٣)</sup>

وترتكز رسالة جامعة سنغافورة الوطنية على طرق تعلم الطلاب كيفية تسخير ودمج المعرفة والمهارات والخبرات عبر التخصصات المتداخلة وتوجيههم نحو تقديم حلول مستنيرة للمشكلات متعددة الأوجه التي سيواجهونها في المستقبل.<sup>(٢٥٤)</sup>

وتسعى جامعة سنغافورة الوطنية لتحقيق رسالتها من خلال دعم الابتكار والإبداع في البرامج الأكاديمية المقدمة وحفز البحث العلمي لدى الباحثين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس وتوجيههم نحو توجيه إنتاجهم ونشاطهم البحثي لخدمة المجتمع وتحسين الحياة.<sup>(٢٥٥)</sup>

ويتضح من خلال ذلك أن رسالة جامعة سنغافورة الوطنية تركز بشكل مباشر على دعم الاستثمار، وذلك من خلال التأكيد على الارتكاز على الإبداع والابتكار كأحدى العمليات الرئيسية لدعم الجوانب الاستثمارية، وكذلك تركز تلك الرسالة على دعم المجتمع من خلال التركيز على تطبيق المعرفة وتوجيهها لإفادة المجتمع.

وفي ضوء رؤية الجامعة وقيمتها ورسالتها وضعت الجامعة أهدافها؛ حيث شرعت جامعة سنغافورة الوطنية في عام ٢٠١٨ في وضع مبادرة التميز المؤسسي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة المتمثلة في: <sup>(٢٥٦)</sup>

١. دعم الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بالجامعة.

٢. دعم النواحي الأكاديمية والبرامج الدراسية.



٣. دعم البنية التحتية للجامعة.

٤. دعم التميز المؤسسي.

كما تسعى الجامعة الى إعداد الطلاب في عالم معقد، وذلك من خلال دعم الابتكار لديهم وروح الإبداع لإعداد مواهب تقود المستقبل، وذلك من خلال التأكيد على مجموعة من المبادئ، والتي من أهمها التعلم مدى الحياة والتمكين وتنمية المواهب والتأكيد على المرونة. (٢٥٧)

ويتضح من خلال ذلك أن جامعة سنغافورة الوطنية تسعى لتحقيق وظائف الجامعات المعاصرة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك عن طريق أساليب حديثة ومتخصصة تدعم فيها الجوانب التطبيقية في المعرفة المقدمة، ويتضح من خلال عرض رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها أنها تركز بشكل كبير على دعم الجوانب الاستثمارية؛ الأمر الذي يمكن القول معه أن جامعة سنغافورة من الجامعات الاستثمارية المتميزة.

### ثالثاً: البرامج الدراسية:

تمنح جامعة سنغافورة الوطنية العديد من الدرجات الجامعية، وذلك على النحو التالي: (٢٥٨)

١- (٦٠) درجة جامعية للبكالوريوس.

٢- (١٧٤) درجة جامعية للدراسات العليا ( ماجستير ودكتوراه ودبلومات).

٣- (٢٢) درجة جامعية متزامنة.

٤- (٣٥) درجة جامعية مشتركة.

٥- (٧٢) درجة جامعية مزدوجة.

بالإضافة إلى تلك البرامج، أطلقت كلية العلوم الإنسانية بالجامعة في عام ٢٠٢٠ برنامج التعلم متعدد التخصصات، والذي يعتمد على إعطاء درجة جامعية في مجالات متعددة في عدة كليات بالجامعة، وارتكز هذا البرنامج على تمكين المسارات المتمحورة حول الطالب مع إعطاء مزيد من الحرية والمرونة في اختيار المقررات الدراسية، كما وضعت كليات الآداب والعلوم والعلوم الاجتماعية برنامجاً يُطلق عليه برنامج السكن الجامعي، والذي يهدف الى جلب الطلاب من عدة تخصصات وجنسيات ويعيشون معاً

في بيئة تشجع على التعليم التعاوني والتفاعل والحصول على مقررات دراسية من تخصصات متنوعة في مجالات محددة، ويهدف هذا البرنامج إلى تجهيز الطلاب للتعامل مع التحديات المعقدة التي يواجهها الأفراد وسيواجهونها في المستقبل.<sup>(٢٥٩)</sup>

وتضع الجامعة درجة جامعية مزدوجة في الميكانيكا بين تخصص الهندسة والاقتصاد؛ بحيث يتم تدريب الطلاب في كلا التخصصين لربطهم بسوق العمل من خلال دراسة الاقتصاد، وفي ذات الوقت دراسة التخصص ذاته (الهندسة)، وتوفر تلك البرامج شراكة مع شركات كبرى لتدريب الطلاب في تلك البرامج.<sup>(٢٦٠)</sup>

ويتضح من خلال ذلك مدى تنوع البرامج الدراسية بجامعة سنغافورة، والتي تركز بشكل كبير على التخصصات البيئية الداعمة للتخصصات التطبيقية، والتي ترتبط بشكل واضح بالنواحي الاستثمارية من خلال برامج تدعم الجانب النظري والتطبيقي، لذلك تسعى جامعة سنغافورة الوطنية لوضع برامج استثمارية أو تدعم الجانب الاستثماري أو على الأقل ترتبط في مقرراتها وأنشطتها بالجوانب الاستثمارية المتنوعة.

كما تضع جامعة سنغافورة مجموعة من الأسس الداعمة للبرامج الدراسية، والتي من أهمها:<sup>(٢٦١)</sup>

١. تطوير المواهب وإعدادها للمستقبل.
٢. تعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة.
٣. توفير تعليم شامل وسهل الوصول إليه.
٤. تمكين الطلاب.

وفي هذا تضع الجامعة مجموعة من البرامج التي تحفز على الاستثمار مستقبلاً لدى الطلاب، وأشهر تلك البرامج برنامج الاستعداد الوظيفي لتخريج طلاب قادرين على الاندماج السريع في سوق العمل أو الحصول على مشاريع استثمارية والبدء فيها، وقد بدأ هذا البرنامج في عام ٢٠١٩ ومستمر حتى الآن.<sup>(٢٦٢)</sup>

كما تسعى جامعة سنغافورة لتطوير وإعداد المعلمين لعالم الاستثمار الخارجي من خلال المشاركة في محو الأمية البيانية والتكنولوجية، وحفز الأفراد على الإبداع والابتكار والتوجه نحو تبنى المشروعات الاستثمارية والريادية المتنوعة.<sup>(٢٦٣)</sup>

وأُسست جامعة سنغافورة الوطنية كذلك برنامج القيادة المجتمعية (CTPCLC) في عام ٢٠١١ Chua Thian Poh Community Leadership Course ، وهو برنامج لدعم ريادة الأعمال في البرامج الدراسية المقدمة بالجامعة، وذلك من خلال إعداد جيل من الطلاب قادر على مواجهة تحديات المجتمع من خلال خبراته التي اكتسبها في الجامعة، وشارك في هذا المشروع (٥٠٠) طالبًا منذ بدء البرنامج بالشراكة مع (١٠٠) منظمة مجتمعية بهدف الاستثمار في عدة مشاريع تعود بالنفع على المجتمع المحلي. (٢٦٤)

وتدعم جامعة سنغافورة برامج ريادة الأعمال الداعمة للفكر الاستثماري من خلال الشراكة مع الشركات العالمية الناشئة، وتعتمد طريقة العمل في البرنامج على قيام الجامعة بتدريب الطلاب في تلك الشركات والاعتماد على مشاريع التخرج للطلاب بشرط أن يمثل هذا المشروع توجهًا رياديًا استثماريًا في المجالات الحديثة للاستثمار. (٢٦٥)

وتعزز الجامعة الفصول الدراسية من خلال التدريب الداخلي والعمل الميداني ومشاريع التخرج، وهذا يساعد على إكساب الطلاب المهارات والمعرفة لمستقبل العمل واستكشاف الشغف. (٢٦٦)

وفي هذا تدعم جامعة سنغافورة الوطنية من خلال كلياتها الشراكات التي تعود بالنفع على البرامج الدراسية المقدمة، ومثال ذلك ما قامت به كلية التعليم المستمر ومدى الحياة من عقد شراكة مع بوابة التعليم العالمية عبر الانترنت في عام ٢٠١٩م من أجل عقد دورات تدريبية للطلاب داخل الكلية لتدريبهم على العمل في المشروعات الاستثمارية وبرامج ريادة الأعمال. (٢٦٧)

ويُلاحظ من خلال ما سبق أن جامعة سنغافورة الوطنية تركز في البرامج الدراسية المقدمة على الإعداد لوظائف المستقبل، والتي تعتمد على حل المشكلات وخدمة المجتمع ودعمه وتعزيز التعلم متعدد التخصصات من خلال تعليم يعتمد على المرونة والتكيف، وتقوم الجامعة في إطار ذلك بتقديم برامج تعتمد على التعليم التجريبي الذي يمنح الطلاب خبرة في العالم الحقيقي ويزيد من ارتباطهم بالسوق، وتعمل على مشاركة الجهات المتخصصة في سبيل الحصول على دعم مناسب منها في دعم البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، ويدعم هذا بشكل مباشر عملية الاستثمار في الجامعة.

وتوجد كلية التعليم المستمر ومدى الحياة داخل جامعة سنغافورة الوطنية، والتي تأسست عام ٢٠١٦م لخدمة الجوانب الاستثمارية ودعم المشروعات المستدامة من خلال تقديم مجموعة من البرامج الدراسية المتنوعة التي تدعم الاستثمار في المجتمع المحلي. (٢٦٨)

ولدعم الاستثمار في البرامج الدراسية المقدمة في تلك الكلية، تعتمد البرامج الدراسية التي تقدمها الكلية بشكل أساسي على: (٢٦٩)

- ١- البرامج متعددة التخصصات.
  - ٢- البرامج البينية التي تكون من خلال عدة أقسام داخل الكلية الواحدة.
  - ٣- صقل المهارات التطبيقية بجانب المقررات النظرية.
  - ٤- التوجيه نحو التدريب في أماكن العمل.
- وتدعم جامعة سنغافورة الوطنية البرامج الدراسية التي تركز على الاستثمار من خلال تقديم العديد من المنح الدراسية لاستكمال الطلاب دراستهم لبعض البرامج الدراسية خارج الجامعة في دول متقدمة، حيث قامت الجامعة في عام ٢٠٢٢ بإرسال عدد تسعة وأربعين منحة لدراسة برامج دراسية في الخارج. (٢٧٠)

وبهذا توفر جامعة سنغافورة الوطنية مجموعة إجراءات داعمة للبرامج الدراسية المقدمة؛ حيث تدعم برامج التبادل الطلابي والرحلات العلمية كتدريب ميداني، وتوفر كذلك البرامج الدراسية المشتركة مع جامعات أخرى. (٢٧١)

يتضح مما سبق أن جامعة سنغافورة الوطنية تدعم الجوانب الاستثمارية في معظم برامجها وخاصة تلك المرتبطة بالتخصصات البينية في العلوم التطبيقية، كما أنها تدعم كذلك الشراكات في إتمام برامجها الدراسية للتأكيد على دعم الجوانب الاستثمارية من خلال توفير أماكن للتدريب للطلاب الملتحقين بتلك البرامج الدراسية، ويتضح من خلال عرض هذا المحور أن جامعة سنغافورة الوطنية تدعم الجوانب الاستثمارية بشكل واضح في برامجها الدراسية المقدمة.

#### رابعاً: الأنشطة البحثية:

تعتمد جامعة سنغافورة الوطنية على بناء بحث نابض بالحياة يدعم الابتكار ويحول الجانب النظري لتطبيقات موضع التنفيذ، مع التركيز على تحقيق ريادة الأعمال

من خلال الشراكة مع الصناعة للنهوض بالمعرفة وزيادة الاكتشافات البحثية لخدمة الشركاء. (٢٧٢)

لذا تتبنى جامعة سنغافورة الوطنية العديد من المشروعات التي تعتبر استثمارًا حقيقيًا لها يعود عليها بالنفع المباشر والكبير بأموال ضخمة جراء تسويق منتجات تلك المشروعات، ويعتبر مشروع تطوير الجلد الإلكتروني إحدى أهم المشروعات لعام ٢٠٢٢ والمستخدم في الروبوتات والأجهزة التعويضية يُعطي أصحاب الإعاقات شعور باللمس في الأجهزة الاصطناعية التي يستخدمونها في أطرافهم المفقودة. (٢٧٣)

كما توجه جامعة سنغافورة بحوثها نحو التعامل مع التحديات التي يواجهها المجتمع؛ لذا فإنها تتجه لدعم البحوث التطبيقية المدعومة من قبل منظومة الابتكار والإبداع لحل مشكلات المجتمع من خلال التعاون مع المؤسسات الصناعية والشركات الكبرى الداعمة للاستثمار. (٢٧٤)

كما تسعى جامعة سنغافورة لدعم الاستثمار البيئي من خلال دعم استدامة البيئة من خلال الأنشطة البحثية؛ حيث توجه الجامعة أنشطتها المختلفة نحو معالجة قضايا الحفاظ على المياه والطاقة، وإدارة المخلفات وتقليل الانبعاثات وبناء مناطق خضراء في المجتمع، وبذلك فإن كل ذلك يتم من خلال بحوث موجهة تهدف للاستثمار في البيئة والحفاظ عليها والاستفادة من مواردها بشكل كبير. (٢٧٥)

وتوجه جامعة سنغافورة الوطنية بحوثها نحو الجوانب التطبيقية لخدمة المجتمع المحلي والعالمي والمساهمة في حل مشكلاته، لذا تتجه الجامعة نحو دعم البحوث التطبيقية، والتي وصلت لعدد (٤٦٨٣٨) بحثًا تطبيقيًا عن الأعوام من (٢٠١٦) إلى (٢٠٢٠) والتي منها عدد (٣٤٧٦) بحثًا حاصلًا على معدلات كبيرة في معامل التأثير وبشكل واضح. (٢٧٦)

وتوفر جامعة سنغافورة تمويلًا لدعم أنشطة البحث العلمي، حيث وصل الدعم المالي للأنشطة البحثية في الجامعة لعام ٢٠٢٢ ما يقارب مليون دولار في التخصصات المرتبطة بالجوانب الاستثمارية المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والأعمال والاقتصاد. (٢٧٧)

كما تمول جامعة سنغافورة الوطنية بحوثها التطبيقية، والذي بلغ ٣.٧ مليون دولار سنغافوري عن الفترة ما بين ٢٠١٦ و ٢٠٢٠م، وذلك بزيادة ٣٢٪ عن الميزانية المخصصة للإنفاق على البحوث التطبيقية في الخمس سنوات السابقة. (٢٧٨)

وفي هذا تمتلك جامعة سنغافورة الوطنية عدد (٣٥) معهدًا بحثيًا ومركزًا بحثيًا متخصصًا منها (٢٩) معهدًا بحثيًا تابعًا للجامعة، و(٦) مراكز بحثية مشتركة بالشراكة مع العديد من المراكز البحثية والأكاديمية المناظرة وقادة الصناعة والوكالات الحكومية. (٢٧٩)

كما يوجد عدد من المراكز البحثية التي تدعم البحث العلمي وأنشطته في الجامعة، ولعل أهمها معهد الذكاء الوظيفي (institute of functional intelligent)، ومركز التميز (center of excellence)، وتدعم هذه المراكز البحوث التطبيقية في مجال الفيزياء والكيمياء والرياضيات والتكنولوجيا والاستدامة. (٢٨٠)

ووضعت جامعة سنغافورة الوطنية برنامج ابتكار أبحاث الخريجين ( Graduate Research Innovation Programme) (GRIP)، وذلك من أجل دعم البحوث الخاصة بخريجي الجامعة وخاصة من الملتحقين بالدراسات العليا فيها، وشارك في هذا البرنامج عام ٢٠٢٢م ما يقارب (٨٠) فريقًا بحثيًا متخصصًا في مجال التكنولوجيا، و(١٩٤) من رواد الأعمال في التخصصات المختلفة، وحصل هذا البرنامج على تمويل قدره (٨) ملايين دولار سنغافوري، ومعظم هذا التمويل كان تمويلًا خارجيًا. (٢٨١)

كما يوجد داخل الحرم الجامعي لجامعة سنغافورة مركز لدعم الأفكار الريادية، ويوفر هذا المركز مجموعة شاملة من الخدمات والمنصات التكنولوجية لإنشاء وتسريع الأعمال والمشروعات الابتكارية للطلاب والباحثين. (٢٨٢)

ويتضح من خلال ذلك أن المراكز البحثية التي أنشأتها جامعة سنغافورة الوطنية لها دور كبير وواضح في دعم الأنشطة البحثية التي تركز على الإبداع والابتكار ومن ثم تحقيق الاستثمار، ويتم ذلك من خلال البحوث التطبيقية التي تفيد المجتمع بشكل مباشر وتدعم تطوره، ويتضح أنه لا يمكن أن تنجح الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة بدون دعم للشراكات البحثية التي تساعد في ذلك.

لذلك يوجد بجامعة سنغافورة الوطنية مكتب للاستثمار (Investment Office) لدعم المشروعات الاستثمارية المتنوعة بالشراكة مع مجموعة من المؤسسات الصناعية والتجارية الداعمة للتوجه الاستثماري من خلال مجموعة من المجالات الاستثمارية. (٢٨٣)

وتوجد استفادة واضحة من البحوث التي تقدمها جامعة سنغافورة الوطنية؛ حيث توجد عدد (١٢٥) شركة تستفيد بشكل مباشر من التكنولوجيا التي تقدمها الجامعة من خلال البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس. (٢٨٤)

كما تدعم الجامعة مجموعة من الشراكات البحثية مع العديد من مؤسسات ريادة الأعمال حيث تقوم بشراكة مع (١٥) مركز لريادة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية من أجل دعم الاستثمار في البحوث والاستفادة منها بشكل مباشر، كما تعقد عدة شراكات مع مراكز ريادة أعمال أخرى في الصين والاتحاد الأوروبي والشرق الأوسط وروسيا وجنوب آسيا. (٢٨٥)

وتعقد الجامعة العديد من الشراكات البحثية مع مختلف أصحاب المصلحة والشركات والحكومة ومعاهد التعليم العالي والمؤسسات البحثية، وفي إطار هذه الشراكات قامت الجامعة بعقد: (٢٨٦)

١. ١٥٠٠ مشروع بحث تطوير وتعاون في السنوات الخمس الماضية.

٢. ١٩٨٩ براءات اختراع جديدة لصالح الشركاء.

٣. ٥٣٤ منح براءات الاختراع لباحثين الجامعة من الشركاء.

٤. ٥١٩ توقيع اتفاقيات ترخيص منتجات تكنولوجية.

كما تدعم جامعة سنغافورة العديد من الشراكات البحثية بحيث: (٢٨٧)

١- يقود طلاب الجامعة (٢٠٠) مشروعًا بحثيًا مجتمعيًا على المستوى المحلي و (١٥٠) مشروعًا على المستوى العالمي بالشراكة مع طلاب في جامعة أخرى.

٢- يوجد (٧٥) مشروعًا بحثيًا مشتركًا تقوم به الجامعة لصالح الحكومة الوطنية.

٣- يوجد عدد (٦٤٠) مشروعًا بحثيًا مع مؤسسات العمل والإنتاج والشركات المختلفة.

وبهذا تعقد جامعة سنغافورة العديد من الشراكات البحثية مع الجهات التالية:<sup>(٢٨٨)</sup>

١. الجامعات المشتركة في المنتدى الاقتصادي العالمي.

٢. منظمة الجامعات المطلة على المحيط الهادي.

٣. شبكة جامعات منظمة الأسيان ( جنوب شرق آسيا).

٤. تحالف الجامعات الآسيوية.

٥. التحالف الدولي للجامعات البحثية.

كما تعقد الجامعة العديد من الشراكات البحثية مع العديد من الاتحادات الوطنية مثل اتحاد سنغافورة للتقنيات الصحية واتحاد سنغافورة للأمن السيبراني واتحاد سنغافورة للبيولوجيا التراكمية واتحاد علوم البيانات في سنغافورة.<sup>(٢٨٩)</sup>

وتعتبر أكثر الدول التي تعقد معها جامعة سنغافورة شراكتها البحثية دول: الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، السويد، إسرائيل، ودول جنوب شرق آسيا كماليزيا وأندونيسيا.<sup>(٢٩٠)</sup>

يتضح من خلال ما سبق أن الشراكات البحثية التي تقوم بها جامعة سنغافورة الوطنية مع شركائها تتركز على مجالات الطاقة والبيئة والاستدامة وعلاج الأمراض المزمنة، وترتكز كافة تلك المجالات على تحقيق الإبداع والابتكار في المجال البحثي، ومن ثم اعتبار ذلك أداة رئيسة للاستثمار بين الأطراف المشتركة لتحقيق المصالح المشتركة فيما بينهما، كما يتضح أن البحوث التطبيقية تسهم في مساعدة الحكومة على حل مشكلاتها؛ حيث توجه الجامعة بعض بحوثها نحو الاستثمار في مجالات الاقتصاد والبيئة والصحة العامة والاستدامة مما يسهم في حل كثير من القضايا التي تواجه المجتمع.

**خامسًا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على جامعة سنغافورة الوطنية كجامعة استثمارية:**



هناك مجموعة من القوى والعوامل الرئيسية التي تؤثر على جامعة سنغافورة الوطنية باعتبارها جامعة استثمارية، وتمثل أهم تلك القوى والعوامل المؤثرة فيما يلي:

### ١ - المساحة الجغرافية المحدودة والموقع الجغرافي المتميز:

تُعتبر سنغافورة من أصغر دول العالم، وهي جزيرة تقع في الطرف الجنوبي لشبه جزيرة الملايو، في جنوب شرق آسيا بين بحر الصين الجنوبي والمحيط الهندي، وتضم عددًا من الجزر الصغيرة المتلاصقة، ويربطها جسر بري في ماليزيا، وتحدها ماليزيا من الشمال وأندونيسيا من الجنوب، وهي عبارة عن دولة ذات موقع جغرافي متميز على طريق التجارة بين الغرب والطريق المؤدي إلى شرق آسيا. (٢٩١)

وتقع سنغافورة على خط الاستواء، ويعتبر مناخها استوائي مطير، وهي دولة سهلية تكثر فيها الجداول النهرية التي تتبع من التلال والمرتفعات العليا المنتشرة في الدولة، ويوجد بها العديد من الموانئ البحرية الساحلية، وهي دولة تدعم الاهتمام بالبيئة وتحقيق التوازن البيئي بشكل كبير من خلال التركيز على الاقتصاد الأخضر وتقليل التلوث. (٢٩٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أن المساحة الجغرافية المحدودة والموقع الجغرافي المتميز تؤثر على جامعة سنغافورة الوطنية باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد رؤية الجامعة على دعم التوجه نحو إفادة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، وجاء ذلك في إطار الموقع الجغرافي العالمي الذي تحتله سنغافورة على خريطة العالم السياسية، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال قيام الجامعة بمشاركة الشركات العالمية الناشئة في تنفيذ بعض البرامج المرتبطة بالجوانب الاستثمارية، وكذلك تدعم الجامعة المنح الدراسية خارج الجامعة، وجاء ذلك في إطار الموقع الجغرافي لسنغافورة، وخاصة وقوعها على طرق التجارة العالمية مما أثر في تنوع علاقتها مع العديد من الدول، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال دعم الجامعة للاستثمار البحثي في مجال البيئة وذلك في إطار دعم سنغافورة بالاهتمام بالبيئة وتحقيق التوازن البيئي.

### ٢ - التاريخ الحافل بالتغيرات:

كانت سنغافورة قديمًا تعتبر إحدى الموانئ على طريق الصين الجنوبي، والتي وصل إليها التجار المسلمون، وتحولت تبعيتها بعد ذلك إلى بريطانيا التي سيطرت عليها وظلت تتبع لبريطانيا، حتى حصلت على الاستقلال في عام ١٩٥٩م مع دخولها

الكومنولث البريطاني، ثم تم احتلالها من قبل اليابان في عام ١٩٤٦م وسرعان ما استقلت عنها وانضمت في اتحاد مع ماليزيا عام ١٩٦٣م، وانفصلت عنها سريعاً في عام ١٩٦٥م لتصبح دولة مستقلة ذات سيادة. (٢٩٣)

ومنذ استقلال سنغافورة كانت الدولة تعاني من العديد من الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكانت من الدول شديدة الفقر؛ لكنها استطاعت أن تتحدى كافة الظروف وخطت خطوات جريئة وقوية نحو تحقيق التنمية، وبحلول عام ١٩٨٢م كانت الدولة قد بدأت في أن تصبح من دول الجزر الآسيوية الناشئة وبحلول الألفية الجديدة استطاعت سنغافورة رغم قلة مواردها ومحدودية مساحتها أن تصبح من الدول الاقتصادية الكبرى. (٢٩٤)

وباستقراء ما سبق يتضح أن التاريخ الحافل بالتغيرات يؤثر على جامعة سنغافورة الوطنية باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد رؤية الجامعة على أن تكون جامعة رائدة، وكذلك تأكيد رسالتها وأهدافها على دعم مبادرات للتميز من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وذلك في ضوء تاريخ سنغافورة الذي يتميز بالتحدي في مواجهة كافة الصعوبات الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي يدفعها إلى السعي لتحقيق التميز والتحدي في كافة أمورها، كما يؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال مساهمة الأنشطة البحثية التي تقدمها الجامعة في مساعدة الحكومة في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار التكايف الوطني الذي تميزت به سنغافورة عبر تاريخها.

### ٣- النظام الاقتصادي القوي الناشئ:

حدث تحول اقتصادي كبير في الاقتصاد السنغافوري منذ عام ١٩٧٠م، ونتج عنه نمو اقتصادي سريع، حيث زادت مجموعات التصنيع فيها عالمياً، وزادت بها المراكز المالية، وأصبحت مقراً للشركات الكبرى وزادت فيها معدلات الابتكار والتقدم والاستثمار. (٢٩٥)

وتعرضت في عام ٢٠٠٩م إلى ركود اقتصادي مثلها مثل أي دولة آسيوية غير أنها تعافت سريعاً بفضل الإجراءات الحكومية السريعة التي اتخذتها سنغافورة، وعادت سنغافورة في عام ٢٠١٠م بنمو اقتصادي كبير وصل إلى ١٤,٧%، وكانت أكبر ثاني معدل نمو في دول العالم في ذلك العام. (٢٩٦)

وبهذا تتمتع سنغافورة باقتصاد رأسمالي قوي، وتعتبر الخدمات المالية من أكثر القطاعات أهمية فيها، وتصدر الدولة الالكترونيات الاستهلاكية ومنتجات الكمبيوتر والمستحضرات الطبية، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا والصين وهونج كونج

واليابان وأندونيسيا من أكثر الشركاء التجاريين لها، ويرتكز اقتصادها بشكل واضح على الأنشطة الاقتصادية والذي يمثل نسبة ٧٣٪ من أنشطتها. (٢٩٧)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الاقتصادي القوي الناشئ يؤثر على جامعة سنغافورة الوطنية باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد القيم الجامعية على دعم التوجهات الاستثمارية مثل الابتكار والتميز، وتأكيد رسالة الجامعة على دعم الجوانب التطبيقية الخدمية للمعرفة لإفادة المجتمع، ويمثل ذلك العناصر الرئيسة التي يقوم عليها الاقتصاد السنغافوري، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تبني الجامعة لبعض البرامج الدراسية المزدوجة بين الكليات النظرية والتطبيقية، كما تضع الجامعة بعض البرامج المتخصصة في مجال الاستثمار وخاصة في المستقبل، كما تؤكد بعض الكليات المتخصصة على دعم الجوانب الاستثمارية من خلال مجموعة من المشاريع الاستثمارية، وجاء ذلك في إطار سعي الاقتصاد السنغافوري إلى دعم الاستثمار باعتباره عنصراً أصيلاً في دعم المجتمع، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال تبني مشروعات بحثية متخصصة تعود بالنفع المباشر على الجامعة وتوفر لها موارد مالية مناسبة، وذلك في إطار النظام الاقتصادي الرأسمالي لسنغافورة، والذي يؤكد على تحقيق النفع والأرباح من الأنشطة المتنوعة.

#### ٤- التنوع المجتمعي بمستوى رفاهية كبير:

يبلغ عدد سكان سنغافورة ما يقارب ٥,٥ مليون نسمة، وذلك لعام ٢٠١٥م، وهي من أكثر دول العالم كثافة نظراً لصغر مساحتها، وتشهد سنغافورة في الفترة الحالية شيخوخة في السكان نظراً لارتفاع معدل متوسط الأعمال نتيجة الرعاية الصحية وقلّة عدد المواليد. (٢٩٨)

وتعتبر دولة سنغافورة من الدول المتنوعة عرقياً بشكل واضح؛ حيث إن نسبة ٧٧٪ من السكان ينتمون إلى أصول صينية مع اختلاف الأعراق الصينية، بالإضافة إلى ١٤٪ ينتمون إلى شعوب الملايو ونسبة ٨٪ من الهنود والباقي من أجناس مختلفة ومتنوعة. (٢٩٩)

ويعيش السكان في سنغافورة في مستوى اجتماعي كبير من حيث توافر الخدمات الصحية والتعليمية بشكل كبير، بالإضافة إلى مستوى الإسكان المتطور، وتتوافر الرعاية الاجتماعية، وتدعم الدولة المساواة بشكل واضح؛ الأمر الذي يمكن القول من خلاله أن المجتمع السنغافوري مجتمع رفاهية يؤكد على مبادئ التميز والإبداع والابتكار والريادية. (٣٠٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أن التنوع المجتمعي بمستوى رفاهية كبير يؤثر على جامعة سنغافورة الوطنية باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال تأكيد رؤية الجامعة على دعم القدرات المتنوعة للطلاب، وذلك في إطار سعي الجامعة لتحقيق تكافؤ الفرص بين الطلاب وتحقيق مستوى متقدم لهم في ظل التنوع الاجتماعي للأفراد في سنغافورة، وكذلك في ظل توجه الدولة نحو الرفاهية، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال دعم الأفكار الإبداعية والابتكارية والريادية في البرامج الدراسية المقدمة، وذلك في ضوء مجتمع رفاهية يؤكد على مبادئ التميز والإبداع والابتكار والريادية، ويؤثر هذا العامل كذلك على الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة من خلال تركيز عدة أنشطة بحثية بالجامعة على تحقيق الريادة والابتكار والإبداع، وهذا ما يرتكز عليه تحقيق الرفاهية في المجتمع السنغافوري.

#### ٥- نظام الحكم الديمقراطي:

تعتبر سنغافورة دولة ذات نظام حكم ثابت منذ تأسيسها، وهي دولة جمهورية برلمانية بها هيئة تشريعية واحدة، ويتم اختيار رئيس الوزراء من رؤساء الأحزاب صاحبة الأغلبية في الانتخابات، وتتوزع السلطة في سنغافورة بين رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء، ويسيطر حزب العمل الشعبي على السلطة منذ نشأة الدولة، وهي دولة لها دستور وتحترم القوانين بشكل كبير، وهي دولة ديمقراطية في الحكم ويظهر ذلك في الممارسات السياسية المختلفة، ورغم نظام توزيع السلطة المتبع إلا أن الدولة بكافة مؤسساتها تعمل معاً للصالح العام للدولة.<sup>(٣٠١)</sup>

وفيما يرتبط بالسلطة التشريعية فهي تتمثل في البرلمان السنغافوري الذي يتم انتخابه كل خمس سنوات، وله الحق في إصدار القوانين ومراقبة أعمال الحكومة، وتتمثل السلطة القضائية في المحكمة العليا والمحاكم القضائية المختلفة، ويوجد بالدولة توازن واضح بين السلطات الثلاث.<sup>(٣٠٢)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن نظام الحكم الديمقراطي يؤثر على جامعة سنغافورة الوطنية باعتبارها جامعة استثمارية؛ حيث يؤثر هذا العامل على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال أن رؤيتها ورسالتها ثابتة منذ تم وضعها ولم تتغير، وجاء ذلك في إطار الثبات النسبي الذي تتمتع به مؤسسات سنغافورة، والتي من ضمنها جامعاتها، كما يؤثر هذا العامل على البرامج الدراسية المقدمة من خلال تركيز بعض برامجها على البرامج متعددة التخصصات، وذلك في إطار توازن السلطة وتعاونها والذي يتبعه نظام الحكم في سنغافورة.

## القسم الخامس

### دراسة مقارنة تفسيرية للجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة

يتناول هذا القسم إجراء دراسة مقارنة تفسيرية للجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة من خلال خطوتين رئيسيتين:

**الخطوة الأولى:** وتتضمن خطوة المقابلة أو المقارنة المبدئية، والتي تهدف إلى التوصل إلى الفرض الحقيقي للبحث حول طبيعة العلاقة بين الجامعات الاستثمارية وزيادة مصادر التمويل الذاتي لها، وسيتم تنفيذ تلك الخطوة عن طريق تصنيف المادة العلمية الخاصة بالجامعات الأجنبية الاستثمارية الثلاث المختارة، والموازنة بينها.

**أما الخطوة الثانية** فتتضمن المقارنة التفسيرية من خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين كل من جامعة ستانفورد وجامعة نوتنغهام وجامعة سنغافورة الوطنية؛ وذلك من حيث رؤية كل جامعة ورسالتها وأهدافها، والبرامج الدراسية، والأنشطة البحثية بكل منها، ثم تفسير أوجه التشابه والاختلاف هذه في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة، بهدف التأكد من صحة الفرض الحقيقي للبحث الذي تم 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 بالجامعات الأجنبية الاستثمارية الثلاث المختارة، والموازنة بينها بهدف التوصل إلى الفرض الحقيقي للبحث، وذلك على مستويين:

**المستوى الأول:** مقارنة واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية الثلاث المختارة بالإطار النظري للدراسة للوقوف على مدى قربها أو بعدها عنه.

في ضوء العرض السابق للجامعات الأجنبية الاستثمارية الثلاث المختارة، ومقارنته بالنقاط المعيارية للجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر الواردة بالإطار النظري للدراسة، يمكن ذكر ما يلي:

من خلال تناول **جامعة ستانفورد** كجامعة استثمارية يتضح أنها تقترب بشكل كبير وواضح من الجامعات الاستثمارية، التي تم إيضاحها في الإطار النظري للدراسة؛ حيث اتضح ذلك من خلال دعم رؤية جامعة ستانفورد للجوانب الاستثمارية بشكل عام من خلال دعم المبادرات الخاصة بالمعرفة وتطبيقها، والذي يُعتبر في المقام الأول عملية استثمارية للمعرفة والتعرف على طرق الاستفادة منها، كما يتضح في سعي الجامعة لدعم

الجانب الاستثماري في وظائفها المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك باعتبار أن المجتمع هو الإطار الكبير الذي تطبق فيه الجامعة كافة أنشطتها وتستثمر جهدها فيه بشكل مباشر لتحقيق الاستفادة المتبادلة معه. وهو ما تؤكد في قيام الجامعة بتوضيح الاجراءات الخاصة بدعم الاستثمار من خلال رسالتها؛ حيث تؤكد على السعي نحو تطبيق نتائج البحث العلمي في إفادة المجتمع، ويعتبر ذلك صورة واضحة وإجرائية لعملية الاستثمار، وذلك من خلال استثمار الجامعة لمواردها وإمكاناتها البشرية والتكنولوجية وتطويرها لتطوير المجتمع وإفادته، كما اكدت رسالة الجامعة على تحقيق الاستثمار من خلال الشراكة مع العالم الخارجي وتحقيق الاستفادة المتبادلة معه. وعلى ضوء رؤية الجامعة ورسالتها حددت أهدافها في تزويد الطلاب بأفضل بيئة بحثية لاستكشاف إمكاناتهم وتحسين أنفسهم وتعمل على صقل مهاراتهم من خلال البرامج التعليمية التي تقدمها، وبهذه الطريقة تمنح الجامعة العالم عقول مبدعة بسمات قيادية يمكنها المساهمة بشكل بناء في تقدم المجتمع المحلي والإقليمي ومن ثم العالمي. كما تعددت وتنوعت البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة تنوعاً واضحاً، والتي تدعم الجانب الاستثماري بشكل واضح وخاصة في مرحلة الدراسات العليا، بالإضافة لبعض البرامج الموجودة في المرحلة الجامعية الأولى في كليات الهندسة وإدارة الأعمال، وتهدف الجامعة من خلال تلك البرامج الاستفادة من مواردها وتوجيه كافة قدراتها لتحقيق الاستفادة الكبرى في إعداد كوادر بشرية تقوم بعملية الاستثمار في المجتمع. بالإضافة إلى أن الأنشطة البحثية التي تقوم بها جامعة ستانفورد تُوجه بشكل كبير لخدمة الجهات الشريكة، وتحقق الجامعة من خلال تلك البحوث تسويقاً واضحاً لخدماتها الأمر الذي يدعم الجوانب الاستثمارية بشكل كبير، وبذلك تحقق الجامعة أهم الجوانب والأبعاد الداعمة للتوجه الاستثماري للجامعات المعاصرة.

ومن خلال تناول **جامعة نوتنغهام** كجامعة استثمارية يتضح أنها تقترب بشكل كبير جداً من الجامعات الاستثمارية، التي تم إيضاحها في الإطار النظري للدراسة؛ حيث ظهر ذلك واضحاً في رؤية الجامعة التي تركز على بعض الجوانب الاستثمارية؛ حيث إنها جامعة تحتضن الفرص المختلفة، والتي يمكن أن تصنعها من خلال عملية الاستثمار ودعمه في كافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة، كما أنها تركز على مجموعة من القيم الداعمة لرؤيتها، والتي من أهمها الطموح والانفتاح، واللذان لا يتحققان إلا من خلال جامعة تدعم الاستثمار وتوجه أفكاره في كافة أنشطتها، وكذلك تأكيد رسالتها على دعم الاستثمار اتساقاً مع رؤيتها؛ حيث تسعى الجامعة لدعم الريادية من خلال دعم الإبداع والابتكار في الأنشطة المختلفة وهذا لا يتحقق إلا بدعم الاستثمار والأنشطة المرتبطة به،

كما تدعم الجامعة عمليات التعلم والمنح الدراسية والابتكار في المجالات المعرفية المختلفة من أجل تحسين الحياة، والذي يعتمد بشكل رئيس على الاستثمار. بالإضافة إلى تأكيد أهدافها على دعم الإبداع والابتكار، وكذلك الامكانيات المختلفة للجامعة وتوجيهها والاستثمار فيها، وكذلك تحقيق التواصل والشراكة مع العديد من الجهات المدنية والصناعية والحكومية والتعاون مع العديد من اصحاب المصلحة. كما تدعم الجامعة البُعد الاستثماري في برامجها الدراسية من خلال دعم الجوانب التطبيقية والبحثية في البرامج المقدمة بحيث يتعرض الطلاب للأفكار البحثية، ومن ثم يقومون بتوليدها من خلال الأنشطة المرتبطة بالبرامج الدراسية والانخراط فيها بشكل يسهم في تحويل تلك الأفكار الاستثمارية إلى مشروعات تخرج يمكن أن تكون بحثاً تطبيقياً يمكن الاستثمار فيه بعد ذلك مع جهات مختصة. كما تتجه الجامعة بشكل كبير نحو تبني البرامج الدراسية المشتركة مع المؤسسات والمراكز المختلفة، وخاصة تلك البرامج البحثية التي تدعم الجانب الاستثماري، كما تقوم الجامعة بزيادة البرامج الدراسية التي يقودها أصحاب العمل من أجل زيادة التمويل الجامعي ودعم البرامج الدراسية التي تركز على المهارات وقيادة الأعمال والاستثمار والابتكار. بالإضافة إلى تأكيد الجامعة في أنشطتها البحثية على البحوث التطبيقية التي تُسهم من خلالها الجامعة في إفادة المجتمع الخارجي وتقديم العون له، كما أن الجامعة تستفيد من هذه البحوث التطبيقية في الحصول على تمويل أو تقديمها لجهات خارجية والاستفادة بها؛ لذا توجهت الجامعة لدعم تلك البحوث مع جهات متنوعة تتعاون معها في تنفيذها. وكذلك دعم الشراكات البحثية بشكل واضح لدعم أنشطتها في البحث العلمي وتوجيهها لخدمة الجوانب التطبيقية، لذا يتمثل الهدف الرئيس من إستراتيجية البحث العلمي والأنشطة المرتبطة بها في تمكين الافراد في المجتمع البحثي بالجامعة ( الأكاديميين المتخصصين الباحثين) من تقديم أعمالهم وأنشطتهم البحثية بشكل يجعلهم فخورين بأنفسهم سواء ببحوث معرفية او ابتكارات بحثية تقيد الحياة والمجتمع.

ومن خلال تناول **جامعة سنغافورة الوطنية** كجامعة استثمارية يتضح أنها تقترب بشكل كبير جداً من أبعاد الجامعات الاستثمارية، التي تم إيضاحها في الإطار النظري للدراسة؛ حيث تركز الجامعة في رؤيتها بشكل واضح على دعم وتحقيق التميز على المستوى العالمي من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية الموجودة وتوجيه تلك الموارد لإفادة المجتمع المحلي ومن ثم العالمي، كما تركز رسالة الجامعة بشكل مباشر على دعم الاستثمار، وذلك من خلال التأكيد على الإبداع والابتكار كإحدى العمليات الرئيسة لدعم الجوانب الاستثمارية، وكذلك دعم المجتمع من خلال التركيز على تطبيق المعرفة

وتوجيهها لإفادة المجتمع. كما تؤكد البرامج الدراسية بجامعة سنغافورة الوطنية على الإعداد لوظائف المستقبل، والتي تعتمد على حل المشكلات وخدمة المجتمع ودعمه وتعزيز التعلم متعدد التخصصات من خلال تعليم يعتمد على المرونة والتكيف، حيث تقدم الجامعة في إطار ذلك برامج تعتمد على التعليم التجريبي الذي يمنح الطلاب خبرة في العالم الحقيقي ويزيد من ارتباطهم بالسوق، وتعمل على مشاركة الجهات المتخصصة في سبيل الحصول على دعم مناسب منها في دعم البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، ويدعم هذا بشكل مباشر عملية الاستثمار في الجامعة. كما تدعم الجامعة الجوانب الاستثمارية في معظم برامجها، وخاصة تلك المرتبطة بالتخصصات البينية في العلوم التطبيقية، كما أنها تدعم كذلك الشراكات في إتمام برامجها الدراسية للتأكيد على دعم الجوانب الاستثمارية من خلال توفير أماكن للتدريب للطلاب الملتهقين بتلك البرامج الدراسية، بالإضافة إلى أن المراكز البحثية بالجامعة لها دور كبير وواضح في دعم الأنشطة البحثية التي تركز على الإبداع والابتكار ومن ثم تحقيق الاستثمار، ويتم ذلك من خلال البحوث التطبيقية التي تفيد المجتمع بشكل مباشر وتدعم تطوره، كما تركز الشراكات البحثية التي تعقدتها الجامعة مع شركائها على مجالات الطاقة والبيئة والاستدامة وعلاج الأمراض المزمنة، وتؤكد كافة تلك المجالات على تحقيق الإبداع والابتكار في المجال البحثي، ومن ثم اعتبار ذلك أداة رئيسة للاستثمار بين الأطراف المشتركة لتحقيق المصالح المشتركة فيما بينهما، كما تسهم البحوث التطبيقية التي تجريها الجامعة في مساعدة الحكومة على حل مشكلاتها؛ حيث توجه الجامعة بعض بحوثها نحو الاستثمار في مجالات الاقتصاد والبيئة والصحة العامة والاستدامة مما يسهم في حل كثير من القضايا التي تواجه المجتمع.

**المستوى الثاني:** تصنيف المادة العلمية الخاصة بالجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، والموازنة بينها، وذلك على النحو التالي:



جامعة سنفافورة الوطنية	جامعة نوتنغهام	جامعة ستانفورد	الرؤية والرسالة والأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتمثل رؤية ورسالة الجامعة صورة ثابتة لم تتغير منذ كتابتها.</li> <li>- تدعم الجامعة التوجه نحو إفادة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.</li> <li>- تؤكد رؤية الجامعة على سعيها لأن تكون جامعة رائدة.</li> <li>- تسعى الجامعة من خلال رؤيتها الى دعم القدرات المتنوعة للطلاب والباحثين.</li> <li>- تدعم الجامعة روح الابتكار والإبداع لدى كافة أنشطتها الدراسية والبحثية.</li> <li>- تؤكد القيم الجامعية على بعض التوجهات الاستثمارية مثل الابتكار والتميز.</li> <li>- تؤكد رسالة الجامعة على الجوانب التطبيقية الخدمية للمعرفة.</li> <li>- تؤكد الجامعة على التخصصات المتداخلة لمواجهة المستقبل المعقد.</li> <li>- تدعم الجامعة مبادرة للتميز من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسعى الجامعة الى ان تكون جامعة بلا حدود وتؤكد على ذلك رؤيتها.</li> <li>- تؤكد رسالة الجامعة على دعم الابتكار في المجالات المعرفية.</li> <li>- تسعى الجامعة الى دعم الريادية في كافة أنشطتها من خلال دعم الابتكار والإبداع.</li> <li>- تتوجه الجامعة نحو حل المشكلات المجتمعية وتحسين الحياة.</li> <li>- تتوجه الجامعة نحو تحقيق اهداف التنمية المستدامة من خلال رؤيتها ورسالتها.</li> <li>- تسعى الجامعة لتضمين التعاون والشاركة في كافة أنشطتها.</li> <li>- تدعم الجامعة السعي الى ان تصبح جامعة ذات مستوى عالمي باعتبار تنوع فروعها في الصين وماليزيا وإنجلترا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعتبر جامعة بحثية تدعم التوجه الاستثماري بشكل كبير.</li> <li>- تطور الجامعة رؤيتها وفق التغيرات المحلية والعالمية.</li> <li>- توجه الجامعة رؤيتها نحو إنشاء المعرفة ونقلها وتطبيقها.</li> <li>- تدرك رؤية الجامعة إلى أهمية وجود شراكة مع المجتمع وكذلك رسالتها.</li> <li>- تتوجه رؤية الجامعة نحو دعم الإبداع والابتكار والتأثير في العالم الخارجي.</li> <li>- تخلق القيم الجامعية من القيم التي تؤكد البرمجائية والنفعية والاستثمار.</li> <li>- تؤكد رسالة الجامعة على تطبيق نتائج البحث العلمي لإفادة المجتمع.</li> <li>- تهدف الجامعة الى تدريس التخصصات المرتبطة بالجوانب الاستثمارية.</li> <li>- تسعى الجامعة الى تزويد الطلاب والباحثين بأفضل بيئة بحثية لاكتشاف إمكاناتهم.</li> <li>- تهدف الجامعة الى معالجة القضايا العالمية وإعداد العلماء في كافة التخصصات.</li> </ul>	

في ضوء تصنيف المادة العلمية الخاصة بالجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، والموازنة بينها، يتضح أن ثمة مجموعة رئيسية من التشابهات والاختلافات بين تلك الجامعات؛ فيما يتعلق برؤية الجامعة الاستثمارية ورسالتها وأهدافها، حيث يُلاحظ أن الجامعات الثلاث تتشابه في تأكيد رؤيتها على خلق المعرفة ونقلها وتطبيقها وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وتحسين الحياة ومن ثم يسهم ذلك في إفادة المجتمع، كما يُلاحظ أن الجامعات الثلاث تؤكد في رؤيتها على ضرورة وجود جهات شريكة تساعد الجامعة في أنشطتها وبذلك تؤكد على الأفكار المرتبطة بالتعاون مع الآخرين، وكذلك تتشابه في توجه رؤيتها ورسالتها نحو دعم الإبداع والابتكار والريادية في كافة أنشطتها الدراسية والبحثية. غير أن الجامعات الثلاث تختلف فيما بينها في تأكيد رؤية ورسالة

وأهداف أحدها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وفي تأكيد رؤية ورسالة وأهداف الأخرى على البعد العالمي باعتبار ان لها فروعاً في دول أخرى.

جامعة سنغافورة الوطنية	جامعة نوتنغهام	جامعة ستانفورد	البرامج الدراسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركز بعض البرامج الدراسية المقدمة بالجامعة على البرامج متعددة التخصصات.</li> <li>- تتبنى الجامعة بعض البرامج الدراسية المزدوجة مع كليات نظرية داخل الجامعة.</li> <li>- تضع الجامعة برامج متخصصة في مجال الاستثمار وخاصة في المستقبل.</li> <li>- توجه الجامعة ببرامجها الدراسية نحو تبنى الأفكار المرتبطة بزيادة الأعمال.</li> <li>- تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية والابتكارية في البرامج الدراسية المقدمة.</li> <li>- تشارك الجامعة الشركات العالمية الناشئة في تنفيذ بعض البرامج المرتبطة بالجوانب الاستثمارية.</li> <li>- تركز الجامعة على الاستفادة الكبرى من الجهات الشريكة في تقديم التدريب العملي لديها.</li> <li>- تقوم بعض الكليات المتخصصة على دعم الجوانب الاستثمارية من خلال مجموعة من المشروعات الاستثمارية المتخصصة.</li> <li>- تدعم الجامعة المنح الدراسية خارج الجامعة لبعض البرامج الدراسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعم الجامعة الحراك الطلابي لدراسة بعض البرامج الدراسية خارج الجامعة.</li> <li>- تدعم الجامعة الابتكار والإبداع في البرامج الدراسية المقدمة.</li> <li>- توجه الجامعة طلابها للقيام بالمشاريع الاستثمارية التطبيقية من خلال البرامج الدراسية الموجودة.</li> <li>- تسعى الجامعة للتأكيد على الكفاءة المهنية للقائمين على التدريس بالبرامج الدراسية المقدمة.</li> <li>- تقدم الجامعة برامج دراسية في مجال الاستثمار بشكل مباشر.</li> <li>- تدعم الجامعة تحويل بعض الأبحاث الجامعية الرائدة لبرامج دراسية.</li> <li>- توجد لجنة متخصصة لدعم الاستثمار في البرامج الدراسية الموجودة بالجامعة.</li> <li>- يوجد مشرف متخصص لتطوير البرامج الدراسية لديها وتوجيهها نحو الاستثمار.</li> <li>- تدعم الجامعة اسس تفعيل الجوانب الاستثمارية في البرامج الدراسية المقدمة.</li> <li>- توجه الجامعة البرامج الدراسية والطلاب الملتحقين بها لخدمة المجتمع الخارجي والاستثمار فيه من خلال تحويل الأفكار المعرفية الى تطبيقات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركز البرامج الدراسية بالجامعة على التوازن ما بين المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.</li> <li>- تقدم الجامعة عدد كبير جداً من البرامج الداعمة للجانب الاستثماري المرتكز على الإبداع والابتكار.</li> <li>- ترتبط معظم البرامج المرتكزة على الجوانب الاستثمارية بالتخصصات الخاصة بالطاقة والهندسة والفيزياء والرياضيات التكنولوجية.</li> <li>- تضع الجامعة مجموعة من المتطلبات لاجتياز البرامج الدراسية التي تقدمها والتي من أهمها التركيز على الجوانب المستقبلية لخدمة المجتمع.</li> <li>- تقدم الجامعة بعض البرامج الدراسية المرتبطة بالجانب الاستثماري من خلال الشراكة مع رواد الأعمال في الأسواق الناشئة.</li> <li>- تؤكد البرامج الدراسية في الجامعة على الاستثمار في البشر باعتبارهم المورد الرئيسي.</li> <li>- تدعم الجامعة ريادة الأعمال في البرامج الدراسية المقدمة.</li> <li>- تقدم الجامعة برامج دراسية متقدمة تتواكب ولمجتمع المحلي والعالمي.</li> <li>- تبنى الجامعة البرامج الدراسية المشتركة مع المؤسسات والمراكز البحثية المختلفة.</li> <li>- تشارك الجهات الشريكة مع الجامعة في دعم البرامج الدراسية.</li> </ul>	

في ضوء تصنيف المادة العلمية الخاصة بالجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، والموازنة بينها، يتضح أن ثمة مجموعة رئيسية من التشابهات والاختلافات بين تلك الجامعات؛ فيما يرتبط بالبرامج الدراسية، حيث يتضح أن هناك تشابهاً بين الجامعات

الثلاث في ارتكاز برامجها الدراسية على التوازن بين الجوانب النظرية والمعرفية وتوجيه تلك البرامج لمشروعات استثمارية تطبيقية تفيد المجتمع، وكذلك يُلاحظ تشابهاً بينها أيضاً في دعم برامجها الدراسية المقدمة للابتكار والإبداع، وفي تقديم بعض برامجها الدراسية الداعمة للجوانب الاستثمارية مع العديد من المؤسسات والشركات الريادية والاستثمارية الكبرى. غير أن الجامعات الثلاث تختلف فيما بينها في قيام أحدها بتحويل بعض الأبحاث الرائدة لديها لبرامج دراسية كاملة، وتميز أحدها بوجود لجنة متخصصة لدعم الاستثمار في برامجها الدراسية التي تقدمها ومن خلال تلك اللجنة يوجد مشرف للتطوير.

جامعة ستانفورد	جامعة نوتنغهام	جامعة سغافورة الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعم الجامعة الأنشطة البحثية في مجالات التكنولوجيا والطاقة وزيادة الأعمال.</li> <li>- يوجد بالجامعة عدد كبير جداً من المراكز البحثية المتخصصة والمختبرات لدعم الأنشطة البحثية بالجامعة.</li> <li>- ترتكز الجامعة على دورة للبحث العلمي تبدأ من بحث المشكلات في التطبيق في المجتمع.</li> <li>- تركز الجامعة على البحوث التطبيقية بشكل أساسي.</li> <li>- ترتكز الأنشطة البحثية على المشاريع البحثية المحمولة من الخارج وكذلك من الحكومة الفيدرالية.</li> <li>- يوجد مكتب متخصص بالجامعة للتوعية العلمية بأنشطة البحث العلمي.</li> <li>- تدعم الجامعة الشراكات البحثية مع العديد من الجهات.</li> <li>- تستفيد الجامعة من الجهات الشريكة في تمويل بحوثها التي تقوم بها.</li> <li>- تقوم الشراكات البحثية للجامعة على تحقيق المصالح المشتركة للطرفين.</li> <li>- تشارك الجامعة شركات عالمية كبرى في مجال الشراكة البحثية.</li> <li>- تعتبر كلية الهندسة أكبر الكليات عفاً للشراكات البحثية مع الجهات المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترى الجامعة ان تطبيق البحث العلمي لخدمة المجتمع يمثل اولوياتها المجتمعية من اجل تحسين الحياة.</li> <li>- تسعى الجامعة لتجويد بحوثها بشكل مستمر.</li> <li>- تقوم الجامعة تسويق أنشطتها البحثية.</li> <li>- تعتبر مجالات الهندسة والصحة وريادة الاعمال من اهم المجالات الرئيسية للأنشطة البحثية الاستثمارية.</li> <li>- تركز الجامعة على البحوث التطبيقية بشكل كبير.</li> <li>- تحصل الجامعة على تمويل حكومي لنشطتها البحثية المتنوعة.</li> <li>- تقوم الجامعة بتنفيذ عدد من المشاريع البحثية لصالح الحكومة.</li> <li>- يوجد عدة مراكز بحثية متخصصة لدعم أنشطة البحث العلمي.</li> <li>- يوجد مركز متخصص بالجامعة لدعم الاستثمار الداخلي بالجامعة بالمنطقة المحلية المحيطة.</li> <li>- تسعى الجامعة لتحسين أنشطتها البحثية في إطار التنافسية الشديدة مع الجهات الأخرى .</li> <li>- تشارك الجامعة عدة جهات في مجال البحوث التعاونية الاستثمارية.</li> <li>- تسعى الجامعة للحصول على تمويل من الجهات المتنوعة التي تشاركها .</li> <li>- يوجد شبكة متخصصة لجلب الشركاء من الخارج لعقد شراكات بحثية مع الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعم الجامعة ريادة الأعمال في أنشطتها البحثية المتنوعة.</li> <li>- تتبنى الجامعة مشروعات بحثية متخصصة تعود بالبرح عليها بشكل مباشر.</li> <li>- تدعم الجامعة البحوث التطبيقية المدعومة بمنظومة الابتكار والإبداع.</li> <li>- تدعم الجامعة الاستثمار البيئي من خلال دعم استدامة البيئة عن طريق الأنشطة البحثية في المجالات المرتبطة بالبيئة.</li> <li>- تركز مجالات الأنشطة البحثية في التخصصات المرتبطة بالهندسة والعلوم والتكنولوجيا والرياضيات وريادة الأعمال.</li> <li>- تمتلك الجامعة مراكز بحثية متخصصة للقيام بالأنشطة البحثية.</li> <li>- يوجد مركز لدعم الأفكار الريادية من خلال البحث العلمي.</li> <li>- تدعم الجامعة الشراكات البحثية بشكل كبير.</li> <li>- يوجد بالجامعة مكتب للاستثمار لدعم المشروعات الاستثمارية بالشراكة مع جهات خارجية.</li> <li>- تسهم الأنشطة البحثية التي تقدمها الجامعة في مساعدة الحكومة في حل المشكلات التي تواجهها.</li> <li>- تنوع الشراكات البحثية مع العديد من الدول حول العالم.</li> </ul>

الأنشطة البحثية

أما فيما يرتبط بالأنشطة البحثية، فيلاحظ أن الجامعات الثلاث تتشابه في أن مجالات الأنشطة البحثية المرتبطة بالجوانب الاستثمارية بها تكون بشكل كبير في

مجالات التكنولوجيا والطاقة وريادة الأعمال والهندسة، ويُلاحظ كذلك تشابه الجامعات في وجود مراكز بحثية متخصصة تقوم بالأنشطة البحثية وخاصة التطبيقية منها، وفي تأكيد الأنشطة البحثية فيها على البحوث التطبيقية، وكذلك وجود جهة مختصة بالبحث العلمي ودعمه داخل كل جامعة من الجامعات الثلاث. غير إن الجامعات الثلاث تختلف فيما بينها في حرص أحدها على دعم الاستثمار البيئي بها من خلال دعم استدامة البيئة عن طريق الأنشطة البحثية في المجالات المرتبطة بالبيئة، وتميز أحدها بوجود مكتب للاستثمار بالجامعة لدعم المشروعات الاستثمارية بالشراكة مع الجهات الخارجية.

في ضوء ما سبق عرضه في خطوة المقابلة بين حالات المقارنة الثلاث، بدا واضحاً أن تبني نموذج الجامعات الاستثمارية، يمكنه أن يؤدي إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي لها، وعليه ووفقاً لمدخل جورج بيريداي، يمكن صياغة الفرض الحقيقي للبحث كما يلي:

" إن أخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعات الاستثمارية، استناداً إلى الدراسة المقارنة للجامعات الأجنبية المختارة، قد يؤدي إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعة".

### 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:

### أولاً: الرؤية والرسالة والأهداف:

تتشابه الجامعات الثلاث في تأكيد رؤيتها على خلق المعرفة ونقلها وتطبيقها وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وتحسين الحياة ومن ثم يسهم ذلك في إفادة المجتمع، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الخدمة الاجتماعية" والذي يمكن تعريفه بأنه "مختلف الطرق المنظمة لتحقيق الرعاية والرفاهية والخدمة للمجتمع المحلي من خلال المساهمة في تطويره أو حل مشكلاته وذلك بشكل طوعي من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات المتنوعة والموجه بشكل مباشر لإفادة المجتمع" (٣٠٣)، ويتم

ذلك في ضوء مسؤولية تلك الجامعات عن إفادة المجتمع في ضوء وظيفتها الأساسية في خدمة المجتمع بالإضافة إلى وظيفتها في التدريس والبحث العلمي.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في تأكيد رؤيتها على ضرورة وجود جهات شريكة تساعد الجامعة في أنشطتها وبذلك تؤكد على الأفكار المرتبطة بالتعاون مع الآخرين، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "التصورات الجماعية" والذي يمكن تعريفه بأنه "مصطلح يشير إلى الرموز التي لها قيمة فكرية مشتركة ومعنى عاطفي لدى جميع أعضاء مؤسسة محددة أو مجموعة من المؤسسات التي تربطهم مصالح مشتركة وتعتبر تلك الأفكار عن وحدة الجماعة وتدعم تماسكهم" (٣٠٤) ، ويأتي ذلك في إطار أن تلك الجامعات ترى أنها لن تستطيع تحقيق المزيد من الأنشطة بشكل منفرد؛ حيث أنها تستفيد بشكل كبير وواضح من الجهات الشريكة.

وتتشابه الجامعات الثلاث أيضاً في توجه رؤيتها ورسالتها نحو دعم الإبداع والابتكار والريادية في كافة أنشطتها الدراسية والبحثية، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "المنظمات الابتكارية" والذي يمكن تعريفه بأنه "تلك المنظمات التي تواجه حلول المشكلات وبناء القدرات بشكل ابتكاري غير تقليدي؛ بحيث لا ترضى تلك المؤسسات عن الوضع التقليدي وتسعى لبناء هياكلها وتنفيذ إجراءاتها وعملياتها بأسلوب ابداعي، وتركز على تنمية أفرادها على مهارات وتوجهات مستقبلية تدعم التوجهات الريادية" (٣٠٥) ، حيث ترى تلك الجامعات أن استنادها على الأفكار الريادية والإبداعية يضمن لها البقاء والتنافس في ظل التسارع الكبير والتنافس الشديد بين الجامعات على التميز وتحقيق النفر.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في تأكيد رؤيتها ورسالتها واهدافها على معالجة القضايا العالمية ومن ثم توجه الجامعة لأن تكون جامعة بلا حدود وتكون رائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "التدويل" والذي يمكن تعريفه بأنه "يقابل مصطلح International في اللغة العربية كلمة "دولي"، ويقابل مصطلح Internationalization في اللغة العربية كلمة تدويل، وجعل الأمر دولياً أي يقوم على أساس التعاون بين الدول، ويتضمن الاعتقاد بأن الدول يمكنها أن تستفيد بصورة أكبر من خلال العمل الجماعي، وتحاول كل منها فهم الأخرى بدلاً من

الجدل وإشعال الحروب مع بعضها البعض، أو انتهاج نهج دولي مبني على إقامة علاقات أساسها الاحترام، والتعاون المتبادل بين الدول، بصرف النظر عن اختلاف نظمها السياسية ومواقعها الجغرافية المحددة" (٣٠٦) ، وهذا ما تؤكد عليه الجامعات المتميزة في الوقت الحالي في إطار استراتيجية المحيط الأزرق الذي يدعم بحث كل جامعة على نقاط تميزها في ظل تعاون عالمي والابتعاد عن استراتيجية المحيط الأحمر الذي يدعم التنافس والصراع، ويضمن التعاون الدولي في هذا تحقيق أهداف الجامعات من خلال التعاون المتبادل لتحقيق مزايا متبادلة.

وتتشابه جامعتا ستانفورد وسنغافورة الوطنية في تأكيد رؤيتهما ورسالتها وأهدافهما على دعم الطلاب والباحثين في الأنشطة المختلفة للجامعة، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "رأس المال البشري" والذي يمكن تعريفه بأنه "الثروة البشرية التي تمتلكها أي مؤسسة من العاملين لديها باعتبارهم طاقات كامنة في المؤسسة يمكن أن تستفيد منهم في تحقيق أهدافها وتطوير ادائها" (٣٠٧) ، ويأتي ذلك في إطار سعي كلا الجامعتين للاهتمام بالأفراد باعتبارهم العنصر الفاعل في الجامعة والذي يحقق أهداف الجامعة وطموحاتها بشكل كبير.

وفي المقابل، تختلف جامعة ستانفورد عن جامعتي نوتنغهام وسنغافورة الوطنية في ان رؤيتها ورسالتها يتم إعادة صياغتها وفق التغيرات المحلية والعالمية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "نظرية النظم العالمية" والذي يمكن تعريفه بأنه "أسلوب لإحداث التغيرات في البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع وفق التغيرات التي تطرأ على الساحة الدولية عبر انتشار أفكار عالمية توجه مؤسسات الدول المختلفة وتؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر" (٣٠٨) ، ويأتي ذلك في إطار المكانة الدولية التي تتبوأها الولايات المتحدة العالمية باعتبار القطب الرئيس المسيطر والمهيمن على الرأسمالية العالمية؛ لذا تسعى الولايات المتحدة ومؤسساتها لتطوير ذاتها بشكل مستمر لضمان بقاءها.

ومن ناحية أخرى، تختلف جامعة نوتنغهام عن جامعتي ستانفورد وسنغافورة الوطنية في أنها تسعى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتؤكد على ذلك من خلال رؤيتها ورسالتها، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "علوم المستقبل" والذي

يمكن تعريفه بأنه " الامتداد الطبيعي لتطور العلوم ونموها وخاصة في بنياتها وتراكيبها ومعادلاتها ونظرياتها وقوانينها بحيث تواكب التغيرات العالمية والمحلية والعالمية" (٣٠٩) ، وتحرص جامعة نوتنغهام على دعم التنمية المستدامة والتي تمثل التطور الرئيس الذي بُنيت عليه علوم المستقبل الذي يعتمد على التكنولوجيا والعلوم المرتبطة بها.

كما تختلف جامعة نوتنغهام عن جامعتي ستانفورد وسنغافورة الوطنية في تأكيد رؤيتها ورسالتها وأهدافها على البعد العالمي باعتبار ان لها فروع في الصين وماليزيا وإنجلترا، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "العولمة" والذي يمكن تعريفه بأنه "هي مرحلة من مراحل تطور النظام الرأسمالي، تذوب فيها الشؤون السياسية والاقتصادية والثقافية السلوكية للدولة القومية في الإطار العالمي، من خلال الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة، التي خلقت اتجاهًا عامًا بانفتاح الدول على بعضها البعض، لتكون ما يسمى (عالم بلا حدود)، يسيطر فيه الطرف الأقوى على الطرف الأضعف" (٣١٠) ، ويأتي ذلك في إطار التاريخ الذي تتمتع به إنجلترا باعتبار كانت لوقت قريب العنصر الفاعل في نشر الفكر العالمي الموحد والمسيطر على أنحاء العالم، وهذا الذي ما تزال تتبناه مؤسساتها.

أما جامعة سنغافورة الوطنية فتختلف عن جامعتي ستانفورد ونوتنغهام في ان رؤيتها ورسالتها صورة ثابتة لم تتغير منذ إنشاء الجامعة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الأصالة" والذي يمكن تعريفه بأنه "التمسك بجذور الماضي من أصول تتميز بالعراقة والتميز والابتكار وتصلح لفترات طويلة لأنها تعبر عن المؤسسة وما يرتبط بها من أصول ثابتة" (٣١١)، ويأتي ذلك في إطار سعي جامعة سنغافورة للاحتفاظ بهويتها في ظل انتشار مؤثرات العولمة بشكل كبير في أنحاء العالم وسيطرته على معظم المؤسسات في العالم.

كما تختلف جامعته سنغافورة الوطنية عن جامعتي ستانفورد ونوتنغهام في أن قيمها الجامعية تؤكد على بعض التوجهات الاستثمارية في حين ان باقي الجامعات تركز على قيم جامعية عامة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التنافسية" والذي يمكن تعريفه بأنه " زيادة الطلب في ظل الاقتصاد العالمي على الأفراد المتعلمين والمهرة، ولا سيما في الصناعات التكنولوجية، كما يشير قادة الأعمال والتعليم العالي إلى القدرة

التنافسية العالمية، كسبب رئيس لتحسين التعليم والمهارات لدى القوى العاملة" (٣١٢) ،  
ويأتي ذلك في ضوء التنافس الشديد الذي يواجه جامعة سنغافورة ومحاولتها الكبيرة في  
الالحاق بركب الجامعات المتقدمة لذا فإنها تعتمد على دعم الاستثمار بشكل متسارع.

### ثانيًا: البرامج الدراسية:

تشابه بالجامعات الثلاث في تركيز برامجها الدراسية على تحقيق التوازن بين  
الجوانب النظرية والتطبيقية، وتوجيه تلك البرامج لمشروعات استثمارية تطبيقية تفيد كل  
من الجامعة والمجتمع، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "التطبيق العملي"  
والذي يمكن تعريفه بأنه " مصطلح فلسفي يشير إلى التأثير الإنساني على الأفكار  
والنظريات وتحويلها لممارسات فعلية تفيد المجتمع وتدعم تقدمه" (٣١٣) ، وهذا يؤثر بشكل  
كبير على تحقيق إفادة مباشرة لتلك الجامعات.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في دعم برامجها الدراسية المقدمة للابتكار والإبداع،  
ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الإبداع التنظيمي" والذي يمكن تعريفه بأنه "  
قدرة الأفراد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أفكار  
جديدة يمكن تنفيذها وتطبيقها، كما يعني القدرة على الإنتاج إنتاجًا يتميز بأكثر قدر من  
الطلاقة والمرونة والأصالة وأداء المهام الوظيفية بطريقة ابتكارية" (٣١٤) ، ويأتي ذلك في  
إطار تميز الجامعات الثلاث في كافة مجالات العمل والأنشطة بها.

وتتشابه الجامعات الثلاث أيضًا في تقديم بعض برامجها الدراسية الداعمة للجوانب  
الاستثمارية بالمشاركة مع العديد من المؤسسات والشركات الريادية والاستثمارية الكبرى،  
ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "استراتيجية المشاركة" والذي يمكن تعريفه  
بأنه " إحدى استراتيجيات التغيير التي تعتمد على قدرة المؤسسة على بث روح التعاون  
للمشاركة الداخلية بين أفرادها والسعي للتعاون مع الجهات الخارجية من أجل تحقيق  
أوجه النفع المتنوعة لصالح المؤسسة" (٣١٥) ، وتدعم الجامعات الثلاث ذلك لتحقيق  
العديد من المزايا التي تعود بالنفع المشترك على الجامعات والجهات الشريكة لها.

كما تتشابه جامعتا نوتنغهام وسنغافورة الوطنية في دعم برامجها الدراسية المقدمة  
لريادة الأعمال، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الكفاءة" والذي يمكن تعريفه  
بأنه " القدرة على أداء مهمة أو عمل بأسلوب مبتكر ومتميز وجيد بمستوى متميز وفق



معارف ومهارات محددة تتم بشكل مثالي" (٣١٦) ، ويأتي ذلك في إطار اعتبار أن تحقيق الكفاءة يُعتبر عنصر أصيل لتحقيق ريادة الأعمال وهذا ما تسعى الجامعتين لتحقيقه في إطار تنافسية كبيرة مع جامعات أخرى.

وتتشابه جامعتا نوتنغهام وسنغافورة الوطنية في تقديم برامج دراسية في مجال الاستثمار بشكل كامل ومباشر، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "اقتصاد المعرفة" والذي يمكن تعريفه بأنه "هو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومات؛ حيث تعتبر المعلومات العنصر الرئيس في العملية الإنتاجية وهي المنتج الأساسي الذي يحدد أسلوب العمل داخل المؤسسة ويوجه العمل فيها" (٣١٧)، وتتبنى تلك الجامعتين هذا الأسلوب بشكل كبير من أجل ضمان تحقيق مزيد من المكاسب التي تعود بالنفع المباشر على تطوير برامجها الدراسية.

كما تتشابه جامعتا نوتنغهام وسنغافورة الوطنية في دعم البرامج الدراسية الخارجية في جامعات أخرى من خلال منح دراسية كاملة تقدمها الجامعة، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "التفاهم الدولي" والذي يمكن تعريفه بأنه " هو فكرة اجتماعية سياسية تقوم على تقوية الروابط بين الشعوب، وتحقيق التكامل والتقارب بينهم، واحترام الثقافات والنظم الاجتماعية، وحقوق الإنسان واهتمامات الشعوب بعضها ببعض، وتوثيق صلات الإخاء والسلام بين الأفراد والدول رغم انقسامها إلى قوميات وطوائف، ورغم اختلاف مواردها وسياساتها وأيديولوجياتها وأجناسها، على أساس من الفهم والدراسة والتوجيه الصحيح" (٣١٨).

وفي المقابل، تختلف جامعة ستانفورد عن جامعتي نوتنغهام وسنغافورة في التأكيد على الاستثمار في البشر من خلال البرامج الدراسية المقدمة باعتبارهم المورد الرئيس للجامعة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التنمية البشرية المستدامة" والذي يمكن تعريفه بأنه " توسيع خبرات الأفراد وقدراتهم عن طريق تكوين رأس المال الاجتماعي البشري لتلبية حاجات الأجيال الحالية بأسرع طريقة ممكنة وبأجودها دون الإضرار بحاجات الأجيال القادمة" (٣١٩) ، وترى جامعة ستانفورد في ذلك وسيلة رئيسة لتحقيق أهدافها من خلال تشكيل أفراد ذوي معارف ومهارات متميزة قادرين على تحقيق تنافسية كبيرة للجامعة.

في حين تختلف جامعة نونتغهام عن جامعتي ستانفورد وسنغافورة في أنها تقوم بتحويل بعض الأبحاث الرائدة لديها لبرامج دراسية كاملة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الانجاز" والذي يمكن تعريفه بأنه "تغير في السلوك إلى الأفضل من خلال زيادة توليد وتطبيق المعرفة، وذلك من خلال التعرف على كل ما تم إضافته لأي عمل بشكل إيجابي" (٣٢٠)

كما تختلف جامعة نونتغهام عن جامعتي ستانفورد وسنغافورة في وجود لجنة متخصصة تشرف على دعم وتطوير الاستثمار في برامجها الدراسية التي تقدمها، مع وجود مشرف للتطوير، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الإدارة العلمية" والذي يمكن تعريفه بأنه "أسلوب يهدف إلى إدارة المؤسسات بطريقة ذكية لتحقيق أهداف المؤسسات بشكل فعال من خلال مجموعة من العمليات الخاصة بالإشراف والتخطيط والرقابة والتنفيذ وترتبط في المقام الأول بتغيير الأفكار التقليدية للأفراد العاملين بالمؤسسة ومن ثم توجيههم نحو استخدام أساليب علمية لدعم غدارة المؤسسة" (٣٢١) ، ويرتبط هذا بشكل كبير بالمركزية التي تتمتع بها المؤسسات الإنجليزية ومحاولتها بشكل دائم للحفاظ على قوامها من خلال التأصيل للمسؤولية ووجود جهات متخصصة مسؤولة عن اداء مهام محددة.

أما جامعة سنغافورة الوطنية فتختلف عن جامعتي ستانفورد ونونتغهام في أنه من بين البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة البرامج متعددة التخصصات، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "تعدد التخصصات" والذي يمكن تعريفه بأنه " الاستخدام والاستعانة بواحد أو أكثر من التخصصات الأكاديمية، ولكن لا تربط أي من هذه التخصصات علاقة تكاملية؛ فهي مجرد استخدام للمعلومات التي توفرها التخصصات الأخرى، ودون هذه المعلومات لن يحدث خلل في الدراسات أو نتائجها، فهي استعانة بمعلومات داعمة من العديد من التخصصات" (٣٢٢) ، ويأتي هذا في إطار دعم جامعة سنغافورة للاستدامة التي تركز بشكل كبير على دعم التخصصات البيئية من أجل تحقيق أقصى استفادة متبادلة.

كما تختلف جامعة سنغافورة الوطنية عن جامعتي ستانفورد ونونتغهام في تبنيها لبعض البرامج الدراسية المزدوجة مع كليات نظرية وتطبيقية داخل الجامعة، ويمكن

تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الدرجات المشتركة" والذي يمكن تعريفه بأنه "هي درجات تُصمم بشكل مشترك، بما في ذلك النواحي الخاصة بضمان الجودة، والنواحي الخاصة بالتدريس والإدارة، والتي بموجبها يُعطى الطلاب الناجحون شهادة واحدة، موقعة بشكل مشترك من كلا الطرفين، أو الأطراف المشتركة في الاتفاق" (٣٢٣)

### ثالثاً: الأنشطة البحثية:

تتشابه الجامعات الثلاث في تعدد مجالات الأنشطة البحثية المرتبطة بالجوانب الاستثمارية لتشمل مجالات التكنولوجيا والطاقة وريادة الأعمال والهندسة، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "التفجر المعرفي" والذي يمكن تعريفه بأنه "التسارع الكبير في المعرفة والذي يعتمد على التكنولوجيا الحديث وتطور الاجيال في ظل الثورة الصناعية الرابعة وما يرتبط بها من تغيرات رقمية كبيرة تركز على ريادة الأعمال والتقانة والإنترنت" (٣٢٤) ، ويتضح أن تبني الجامعات الثلاث لذلك جاء في إطار ارتكاز كافة العلوم الحالية والأنشطة المختلفة على التكنولوجيا وتوليدها وتطبيقاتها المختلفة.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في تعدد وتنوع المراكز البحثية المتخصصة الموجودة بها، والتي تتولى القيام بالأنشطة البحثية المتنوعة، وخاصة التطبيقية منها، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "التخصص" والذي يمكن تعريفه بأنه "تخصص فرد أو مؤسسة في مباشرة مهنة، أو مسئولية محددة، وقصر جهوده عليها دون غيرها، والذي يهدف في النهاية إلى زيادة مهارة الفرد؛ ومن ثم إدارات المؤسسة المتنوعة في تأدية العمل" (٣٢٥) ، ويأتي ذلك في إطار أهمية البحث العلمي وضرورة دعمه والتركيز عليه عن طريق إنشاء مراكز متخصصة للقيام به.

وكذلك تتشابه الجامعات الثلاث في تأكيد الأنشطة البحثية فيها على البحوث التطبيقية، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "البحث التطبيقي" والذي يمكن تعريفه بأنه "بحث موجه إلى صياغة أو اكتشاف مبادئ علمية يمكن استخدامها في حل بعض المشكلات العلمية (للحكومة، أو النقابات، أو الشركات)" (٣٢٦)، ويأتي ذلك في إطار سعي الجامعات الثلاث لتطبيق المعرفة وإفادة المجتمع الخارجي بها؛ بحيث لا يقتصر دور الجامعة على توليد المعرفة ونقلها فقط، بل يمتد ذلك إلى تطبيقها.

كما تتشابه الجامعات الثلاث في وجود جهة مختصة بالبحث العلمي ودعمه داخل الجامعة، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الجامعة البحثية" والذي يمكن تعريفه بأنه "هي جامعة تتمثل أهدافها التربوية في تنمية المعارف الجديدة، وتدريس المعارف الحالية"<sup>(٣٢٧)</sup> ، ويأتي ذلك في ان الجامعات البحثية في الأصل هي جامعات قامت على أساس دعم البحث العلمي وأنشطته.

وتتشابه جامعتا ستانفورد ونوتنغهام في الحصول على تمويل حكومي لبحوثهما التي تقوم بها، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "المركزية" والذي يمكن تعريفه بأنه " تركيز سلطة إصدار القرارات في جهة أو وظيفة أو شخص واحد، وتتميز المركزية بقاعدة التدرج الرئاسي، الذي يتخذ فيها بناء السلطة التنفيذية صورة هرم، تتبع كل درجة فيه الدرجة التي تعلوها حتى ينتهي الأمر إلى رئيس السلطة التنفيذية."<sup>(٣٢٨)</sup> ، ويأتي ذلك في إطار ارتباط المؤسسات الحكومية المركزية سواء أكانت الحكومة في إنجلترا أو حكومة الولاية في الولايات المتحدة باعتبار أن الجامعات والتعليم فيها مسألة أمن قومي ولا بد على الحكومة أن تدعمه.

وفي المقابل، تختلف جامعة ستانفورد عن جامعتي نوتنغهام وسنغافورة الوطنية في تأكيدها على أن دورة للبحث العلمي تبدأ من البحث في المشكلة حتى التطبيق في المجتمع، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "مهارات التخطيط" والذي يمكن تعريفه بأنه " أداء يقوم به القائم بالتخطيط والذي ينصب حول إعداد وتجهيز مراحل محددة لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها من خلال مجموعة من الأساليب والخطط والاجراءات المتنوعة"<sup>(٣٢٩)</sup> ، ويأتي هذا في إطار ما تتمتع به الثقافة الأمريكية في سبيل تحقيق التميز والتفرد والتدقيق من خلال التخطيط لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات.

في حين تختلف جامعة نوتنغهام عن جامعتي ستانفورد وسنغافورة الوطنية في أنها تسعى لتجويد البحث العلمي بشكل كبير، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الجودة" والذي يمكن تعريفه بأنه " تحقيق الدقة والانتقان من خلال التحسين المستمر باستخدام أساليب متميزة"<sup>(٣٣٠)</sup> ، ويأتي ذلك في إطار ما تتمتع به جامعة نوتنغهام من تميز ودقة في العمل والأداء لكافة الأنشطة وخاصة أنشطتها البحثية.

أما جامعة سنغافورة الوطنية فتختلف عن جامعتي ستانفورد ونوتنغهام في تأكيد الأنشطة البحثية بها على تعزيز الاستثمار البيئي من خلال دعم المجالات المرتبطة بالبيئة واستدامتها، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التنمية المستدامة" والذي يمكن تعريفه بأنه " التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة؛ فالاستدامة هي نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، في إطار السعي للتنمية، وتحسين جودة الحياة" (٣٣١) ، ويؤكد ذلك على الارتباط الكبير بين الاستثمار البيئي وتحقيق التنمية المستدامة، وهذا ما تسعى جامعة سنغافورة لتحقيقه في إطار توجهها نحو الاستدامة بشكل كبير.

كما تختلف جامعة سنغافورة الوطنية عن جامعتي ستانفورد ونوتنغهام في وجود مكتب للاستثمار بالجامعة لدعم المشروعات الاستثمارية بالشراكة مع الجهات الخارجية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "مجتمع المعرفة" والذي يُعرف بأنه " هو ذلك المجتمع الذي يولي اهتمامًا واضحًا وقويًا للمعرفة، باعتبارها الوسيلة اللازمة لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي، كما أنه مجتمع يهتم بإبراز أهمية المعرفة لمواطنيه، وأهمية مشاركتهم بفعالية في توظيفها وتفعيلها، وتمثل المعرفة في مثل هذا المجتمع قيمة قومية مهمة، إذ إنها الوسيلة التي يستطيع من خلالها المواطنون الحصول على فرص حياتية أفضل" (٣٣٢)، ويأتي ذلك في إطار التميز الذي تسعى لتحقيقه جامعة سنغافورة الوطنية.

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 الجامعات الاستثمارية في جامعة عين شمس، قد يؤدي إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعة".

في ضوء ما تم عرضه في الدراسة المقارنة التفسيرية لأوجه التشابه والاختلاف بين الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم

الاجتماعية ذات الصلة، يمكن استخلاص بعض المعطيات ذات الصلة بالجامعات الاستثمارية تتمثل فيما يلي:

▪ **فيما يتعلق برؤية الجامعات الاستثمارية ورسالتها وأهدافها:**

تأكيد رؤية الجامعات الاستثمارية ورسالتها وأهدافها على:

١. خلق المعرفة ونقلها وتطبيقها وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وتحسين الحياة ومن ثم خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
٢. ضرورة وجود جهات شريكة تساعد الجامعة في أنشطتها التدريسية والبحثية المتنوعة، ومن ثم التأكيد على الأفكار المرتبطة بالتعاون مع الآخرين.
٣. دعم الإبداع والابتكار والريادية في كافة أنشطتها الدراسية والبحثية على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي.
٤. تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومعالجة القضايا العالمية، ومن ثم توجه الجامعة لأن تكون جامعة بلا حدود.

▪ **فيما يتعلق بالبرامج الدراسية:**

١. تركيز البرامج الدراسية للجامعات الاستثمارية على تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وتوجيه تلك البرامج لمشروعات استثمارية تطبيقية تفيد كل من الجامعة والمجتمع.
٢. تقديم الجامعات الاستثمارية بعض البرامج الدراسية التي تدعم التخصصات المتعددة.
٣. تدعم البرامج الدراسية بالجامعات الاستثمارية الابتكار والإبداع وريادة الأعمال.
٤. تقديم الجامعات الاستثمارية بعض برامجها الدراسية بالمشاركة مع العديد من المؤسسات والشركات الريادية والاستثمارية الكبرى.
٥. دعم الجامعات الاستثمارية للبرامج الدراسية الخارجية في جامعات أخرى من خلال منح دراسية كاملة تقدمها الجامعة.
٦. تأكيد الجامعات الاستثمارية على الاستثمار في البشر من خلال البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة باعتبارهم المورد الرئيس لها.

٧. التأكيد على تشكيل لجنة متخصصة بالجامعات الاستثمارية تشرف على دعم وتطوير الاستثمار في برامجها الدراسية التي تقدمها.

#### ■ فيما يتعلق بالأنشطة البحثية:

١. تعدد مجالات الأنشطة البحثية بالجامعات الاستثمارية لتشمل مجالات التكنولوجيا والطاقة وريادة الأعمال والهندسة.
٢. تعدد وتنوع المراكز البحثية المتخصصة بالجامعات الاستثمارية، والتي تتولى القيام بالأنشطة البحثية المتنوعة، وخاصة التطبيقية منها.
٣. تأكيد الأنشطة البحثية بالجامعات الاستثمارية على البحوث التطبيقية.
٤. تأكيد الجامعات الاستثمارية على أن دورة للبحث العلمي بها تبدأ من البحث في المشكلة حتى التطبيق في المجتمع.
٥. تأكيد الأنشطة البحثية بالجامعات الاستثمارية على تعزيز الاستثمار البيئي من خلال دعم المجالات المرتبطة بالبيئة واستدامتها.
٦. وجود مكتب للاستثمار بالجامعة الاستثمارية لدعم المشروعات الاستثمارية بالشراكة مع الجهات الخارجية.

### القسم السادس

#### إجراءات مقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية

في ضوء الإطار النظري للبحث، والذي دار حول الجامعات الاستثمارية في العالم المعاصر، وفي ضوء وصف وتحليل واقع الجامعات الأجنبية الاستثمارية المختارة، يقدم البحث الراهن عددًا من الإجراءات المقترحة لأخذ جامعة عين شمس بنموذج الجامعة الاستثمارية، وبيانها على النحو التالي:

#### أولاً: إجراءات عامة:

١. نشر ثقافة تعزيز قيمة البحث العلمي والتعليم الجامعي، وكذلك ثقافة الابتكار والمجازفة في المجتمع وداخل الجامعات من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات التي تؤكد على ذلك.

٢. تعزيز الشراكات بين الجامعة والصناعة من خلال عقد الجامعة للمزيد من التعاقدات والشراكات مع الشركات والمستثمرين؛ وهو ما سيسمح للجامعة بمشاركة خبراتها مع الشركات، وللشركات لمشاركة مواردها مع الجامعة.
٣. زيادة حجم تمويل البحث الجامعي، والذي سيسمح للجامعات بإجراء المزيد من الأبحاث، مما سيؤدي إلى اكتشافات وابتكارات جديدة يمكن تسويقها.
٤. إقرار بعض الإعفاءات الضريبية للشركات التي تستثمر في الأبحاث الجامعية. هذا من شأنه أن يشجع الشركات على الشراكة مع الجامعات في المشاريع البحثية، والتي من شأنها أن تعود بالفائدة على كل من الشركات والجامعات.
٥. توفير البنية التحتية والموارد والدعم اللازم لتسويق برامج الجامعة الدراسية وأنشطتها البحثية المتنوعة أمام الشركات والمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع من خلال استخدام المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت لنشر أخبار ومعلومات عن تلك البرامج والأنشطة البحثية المتنوعة.

### ثانياً: اجراءات خاصة برؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها:

١. إعادة النظر في رؤية جامعة عين شمس ورسالتها وأهدافها بحيث تتواءم مع التغيرات المحلية والعالمية التي تؤكد على ضرورة ارتكاز الجامعة على الفكر الاستثماري في كافة أنشطتها.
٢. توجيه رؤية جامعة عين شمس للتأكيد على خلق المعرفة ونقلها وتطبيقها.
٣. وضع إشارة لضرورة دعم الشراكة مع الجهات الخارجية في رسالة جامعة عين شمس.
٤. إضافة القيم الجامعية التالية " الإبداع / الابتكار / الريادية " في القيم الحاكمة لجامعة عين شمس لدعم رؤية الجامعة نحو تبني الفكر الاستثماري.
٥. توجيه رسالة جامعة عين شمس لتبني تطبيق نتائج البحث العلمي لإفادة المجتمع.



٦. توجيه جامعة عين شمس للاهتمام بالقضايا العالمية التي تواجه كافة المجتمعات والاندماج فيها ومحاولة المشاركة في حلها.
٧. الاهتمام بتحقيق أهداف التنمية المستدامة للدولة من خلال الاهداف الاستراتيجية لجامعة عين شمس.
٨. وضع مبادرة للتميز تسعى من خلالها جامعة عين شمس للتأكيد على تحقيق الأهداف المختلفة لها.
٩. توجيه جامعة عين شمس لوضع تنفيذ مجموعة من الأنشطة الخاصة بالتخصصات المتداخلة في أهدافها الاستراتيجية.

### ثالثاً: إجراءات خاصة بالبرامج الدراسية:

١. استمرار جامعة عين شمس في طرح مجموعة من البرامج الأكاديمية المتميزة مع التأكيد على ارتباطها باحتياجات القطاع العام والخاص.
٢. عقد جامعة عين شمس ورش عمل تضم ممثلين عن الجامعة، وممثلين عن القطاع الخاص لمراجعة أهداف ومحتوى البرامج الأكاديمية المميزة التي تطرحها الجامعة.
٣. تضمين البرامج الدراسية التي تقدمها جامعة عين شمس بعض التطبيقات العملية بحيث يكون هناك توازن فيها بين الجوانب النظرية والتطبيقية.
٤. تأكيد البرامج الدراسية التي تقدمها جامعة عين شمس على دعم ريادة الأعمال، من خلال تضمينها بعض التطبيقات الريادية.
٥. تقديم جامعة عين شمس بعض المنح لبرامج ريادة الأعمال، حيث سيساعد على تدريب الطلاب على المهارات التي يحتاجون إليها لبدء أعمالهم التجارية الخاصة.
٦. عقد جامعة عين شمس شراكات مع المؤسسات الريادية المتنوعة وإشراكها في وضع بعض البرامج الاستثمارية وتقديم تدريب عملي للطلاب داخلها.
٧. عقد جامعة عين شمس شراكات مع الشركات والمؤسسات الانتاجية ذات الصلة؛ لتقديم برامج تدريبية تعكس الاتجاهات المعاصرة في الصناعة، بهدف إعداد الأفراد لسوق العمل في المستقبل.

٨. تبني جامعة عين شمس للبرامج الدراسية المشتركة مع المؤسسات الريادية والاستثمارية المختلفة.
٩. قيام الكليات العملية في جامعة عين شمس بوضع برامج مستقلة خاصة بالجوانب الاستثمارية.
١٠. تقديم جامعة عين شمس برامج دراسية مشتركة بيئية مزدوجة بين الكليات تجمع أكثر من تخصص من التخصصات الأكاديمية من أجل تحقيق التكامل المعرفي في المجالات التي يتطلبها سوق العمل.
١١. إنشاء لجنة متخصصة تحت اسم لجنة دعم الاستثمار بجامعة عين شمس ويكون منوط بها دعم الجوانب الاستثمارية مع الجهات الشريكة والمتخصصة.
١٢. إنشاء قاعدة بيانات تضم جميع البرامج الأكاديمية المميزة التي تقدمها كل كلية بجامعة عين شمس لتسهيل وصول المستفيدين إليها.
١٣. دعم تقديم برامج التخصصات البيئية بالجامعة.
١٤. تأكيد البرامج الدراسية التي تقدمها جامعة عين شمس على دعم الإبداع والابتكار.
١٥. توجيه البرامج الدراسية القائمة على المشروعات التي تقدمها جامعة عين شمس، والتي يمكن تطبيقها في المجتمع.

#### رابعاً: إجراءات خاصة بالأنشطة البحثية:

١. دعم البحوث التطبيقية في جامعة عين شمس وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للقيام بها، وخاصة في المجالات الاستثمارية في التكنولوجيا والطاقة وزيادة الأعمال.
٢. إنشاء مراكز متعددة لدعم الإبداع والابتكار داخل الجامعة، بما يسهم في تطوير الأبحاث العلمية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بالمشكلات الإنتاجية، وبما يحقق عائد مالي كبير للجامعة.
٣. تفعيل دور مركز الابتكار والإبداع ( I hub ) بجامعة عين شمس نحو زيادة المشروعات الاستثمارية التي تقوم بها الجامعة مع الجهات المختلفة.
٤. اشتراك جامعة عين شمس في البحوث التطبيقية الممولة من المنظمات الدولية المتنوعة.

٥. إنشاء مركز أو مكتب متخصص في جامعة عين شمس تكون مهامه دعم الأنشطة البحثية وحفز أعضاء هيئة التدريس على القيام بالبحوث التطبيقية.
٦. تنوع مراكز البحوث بالجامعة، وبخاصة التطبيقية منها، والتي تحقق عوائد مادية أعلى للجامعة.
٧. تفعيل جامعة عين شمس للشراكات البحثية مع المؤسسات البحثية الكبرى على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
٨. تشجيع رجال الأعمال على تأسيس للحاضنات التكنولوجية وحاضنات الأعمال بالجامعة؛ التي ستوفر الموارد والدعم للشركات الناشئة في المراحل المبكرة، مما يساعدها على النمو والنجاح، مقابل الحصول على نسبة من الأرباح التي تحققها بعد تشغيلها.
٩. توفير جامعة عين شمس للإمكانيات والوسائل والأدوات لتحويل نتائج البحث العلمي والابتكارات إلى مشروعات إنتاجية يمكن الإعلان عنها وترويجها لتعود بالدخل على الباحثين والجامعة.
١٠. قيام جامعة عين شمس ببحوث تنموية لخدمة المجتمع في شكل مشروعات تطوعية.
١١. مشاركة جامعة عين شمس للحكومة الوطنية في بعض المشروعات الخدمية التي تتم لصالح الحكومة كإحساس من الجامعة لدعم دورها في خدمة المجتمع.
١٢. إنشاء شبكة متخصصة بجامعة عين شمس تكون منوط بها البحث عن شركاء على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية.
١٣. تفعيل دور الوحدات الإنتاجية والبحثية بجامعة عين شمس في تقديم الاستشارات المتعلقة بالمجالات الزراعية والصناعية والخدمية، مع إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالعمل كمستشارين لدى المؤسسات المختلفة.
١٤. توجيه أعضاء هيئة التدريس والباحثين بجامعة عين شمس لدعم ريادة الأعمال والابتكار والإبداع في كافة الأنشطة التي يقومون بها.
١٥. قيام جامعة عين شمس بمشروعات بحثية استثمارية ربحية لصالحها تعود بالنفع المباشر عليها.
١٦. دعم استدامة البيئة في كافة الأنشطة البحثية التي تقوم بها جامعة عين شمس.

## قائمة الهوامش والمراجع

- (١) Rafaela Burger and Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, "Fundamental elements of university-industry interaction from a grounded theory approach", **Innovation & Management Review**, Emerald Publishing Limited, 2021, p.3.
- (٢) Charles C. Caldart, **Industry Investment in University Research, Science, Technology**, et. J Human Values-Spring, 1983, p 28.
- (٣) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، "جامعة المشروعات الاستثمارية إحدى صيغ تحقيق الاستقلال المالي للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ٥١، ٢٠٢١، ص ص ١٤٤-١٤٥.
- (٤) أحمد محمد محمد عبد العزيز، "النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ١١٠، ٢٠٢٠، ص ٢٧٢.
- (٥) علي بن حسن يعن الله القرني، وفهد بن حمدان العبيري، "إعادة ابتكار المؤسسة الجامعية لتحقيق أنموذج الجامعة الاستثمارية في ضوء نظام مجلس الجامعات السعودية: دراسة نوعية باستخدام النظرية المجذرة"، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١١، ٢٠٢٠، ص ١٣١.
- (٦) المرجع السابق، ص ١٣١، ١٣٣.
- (٧) Stanford university, Governing Document, **Stanford Bulletin 2017-18**, Stanford university, 2018, p.29.
- (٨) Stanford university, **Stanford's Schools and Programs**, available at: <https://facts.stanford.edu/academics/>, accessed on: (10/4/2023)
- (٩) University of Nottingham, **Strategic review and financial statements 2022**, Council membership, 1 August 2021 to 31 July 2022, p.12,16.
- (١٠) University of Nottingham, **Strategy, University of Nottingham board**, 2023, p.1.
- (١١) University of Nottingham, **Knowledge Exchange, Strategic Delivery Plan**, University of Nottingham board, 2023, p.6.
- (١٢) National University of Singapore, Impact For The future, **NUS Impact Report 2020**, 2021, p.9.
- (١٣) **Ibid.**, p.33.
- (١٤) National University of Singapore, **This is NUS report 2022/ 2023**, nus.edu.sg, 2023, p.6.
- (١٥) مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، سبع سنوات من الإنجازات، قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٢، ص ١٦، ١٧، ٢١.
- (١٦) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ٥٥.
- (١٧) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ص ٤.

- (١٨) أشرف محمود، ومحمد جاد حسين، "تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد السادس، ديسمبر ٢٠١٦، ص ٣٢٨-٣٢٩.
- (١٩) دعاء محمد أحمد دسوقي، "تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد ٤٦، الجزء الثالث، ٢٠٢٢، ص ١٠٢-١٠٣.
- (٢٠) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص ١٤٦.
- (٢١) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧، مرجع سابق، ص ٩١، ٩٧، ١٠٢، ١٠٣.
- (٢٢) يرجى مراجعة ما يلي:
- جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧، مرجع سابق، ص ٩٩-١٠٨.
- شريف عبد الله سليمان وصهيب شحته محمد، "دراسة مقارنة لبعض الجامعات ذات المستوى العالمي وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس"، العدد الرابع والأربعون، الجزء الثالث، ٢٠٢٠، ص ١٦٢.
- (23) Stanford university, **Stanford's Schools and Programs**, available at: <https://facts.stanford.edu/academics/>, accessed on: (10/4/2023).
- (24) Stanford university, **Bulletin Archive**, available at: <https://web.stanford.edu/dept/registrar/bulletin1112/4792.htm>, accessed on: (10/4/2023).
- (25) University of Nottingham, **Strategic review and financial statements 2022**, Council membership, 1 August 2021 to 31 July 2022, p.12,16
- (26) National University of Singapore, **Green Finance Framework**, 30 April 2020, National University of Singapore, 2023, p.2.
- (٢٧) شاكر محمد فتحي وآخرون، التربية المقارنة: الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشرق آسيا والخليج العربي ومصر (القاهرة: بيت الحكمة للإعلان والنشر، ٢٠٠٠) ص ٦٨ . ٦٩.
- (28) P. D'Este, P. Patel, "University-industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry?", **Research Policy**, Vol. 36, 2007, p. 1295.
- (29) Alan Hughes, **University-Industry Linkages and UK Science and Innovation Policy**, Centre for Business Research, University Of Cambridge, Working Paper No. 326, 2006, p. 2.
- (٣٠) محمد سيف الدين بوفالطة، وعبد النور موساوي، "اتجاهات التحول الى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد ٤٣، يونيو ٢٠١٥، ص ٣٧٧-٣٧٨.

- (٣١) أسعد منصور القرشي وآخرا، "دور تطبيق الاستثمار التعليمي واثره في جذب التمويل الخارجي وزيادة فاعلية الموازنة لمؤسسات التعليم العالي: دراسة عملية في جامعة المثني"، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد ١٢، العدد ١، ٢٠٢٠، ص ص ١٣ - ١٤.
- (٣٢) تھاني محمود بنات، ومحمد سليم الزبون، "مرجع سابق، ص ١٥٤.
- (٣٣) راكيش باسانت وبانكا ج تشاندرا، "روابط الجامعة والصناعة وخلق المشروع في الهند: بعض قضايا الاستراتيجية والسياسة، في اتجاهات التنمية : دور الجامعات في التنمية الاقتصادية ، تحرير شهيد يوسف، وكورونا يشيما، ترجمة: شعبان خليفة، (القاهرة: الهيئة العامة للكتاب ، ٢٠٠٨)، ص ٣١٣.
- (٣٤) إليزابيث جارنسي، "جامعة المشروعات الاستثمارية: الفكرة ومنتقدوها"، في اتجاهات التنمية: دور الجامعات في التنمية الاقتصادية، تحرير شهيد يوسف، وكورونا يشيما، ترجمة: شعبان خليفة، (القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ٢٠٠٨)، ص ٣٤١.
- (٣٥) المرجع السابق، ص ص ٣٤٢-٣٤٣.
- (٣٦) IGI Global, **What is University-Industry Collaboration**, 2023, Available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/knowledge-management-in-university-software-industry-collaboration/48150> (Accessed: 20 - 2 - 2023).
- (٣٧) علي بن حسن يعن الله القرني، وفهد بن حمدان العبيري، مرجع سابق، ص ١٣٢.
- (٣٨) تھاني محمود بنات، ومحمد سليم الزبون، "درجة الاستثمار التربوي في برامج الدراسات العليا في الجامعات الأردنية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد ٣٨، العدد ٥، مايو ٢٠٢٢، ص ١٥٧.
- (٣٩) أسماء أحمد خلف حسن، "النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع (cim) لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٩١، الجزء ١٢، نوفمبر ٢٠٢١، ص ٥٤٢٢.
- (٤٠) تھاني محمود بنات، ومحمد سليم الزبون، مرجع سابق، ص ١٥٤.
- (٤١) علي بن حسن يعن الله القرني، وفهد بن حمدان العبيري، مرجع سابق، ص ١٣١.
- (٤٢) ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، والسيدة محمود إبراهيم سعد، "تمويل جامعة الملك خالد في ضوء صيغة الجامعة الاستثمارية: تصور مقترح"، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد ١٠١، الجزء الثاني، ٢٠١٨، ص ١٢.
- (٤٣) مركز الدراسات الاستراتيجية - جامعة الملك عبد العزيز، "الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية"، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، الإصدار الثاني والعشرون، ٢٠١٠، ص ٧٤.
- (٤٤) علي بن حسن يعن الله القرني، وفهد بن حمدان العبيري، مرجع سابق، ص ١٣١.
- (٤٥) المرجع السابق، ص ١٣١.
- (٤٦) محمد سيف الدين بوفالطة، وعبد النور موساوي، مرجع سابق، ص ص ٣٧٩ - ٣٨٠.

- (٤٧) إليزابيث جارنسي، "جامعة المشروعات الاستثمارية: الفكرة ومنتقدوها"، مرجع سابق، ص ٣٤٤.
- (٤٨) محمد سيف الدين بوفالطة، وعبد النور موساوي، "مرجع سابق، ص ٣٨٠.
- (٤٩) مركز الدراسات الاستراتيجية - جامعة الملك عبد العزيز، مرجع سابق، ص ٧٨.
- (٥٠) المرجع السابق، ص ٨٧ - ٨٨.
- (٥١) إليزابيث جارنسي، "جامعة المشروعات الاستثمارية: الفكرة ومنتقدوها"، مرجع سابق، ص ٣٤٤ - ٣٤٥.
- (٥٢) ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، والسيدة محمود إبراهيم سعد، مرجع سابق، ص ٢٥ - ٢٦.
- (٥٣) علي بن حسن يعن الله القرني، وفهد بن حمدان العبيري، مرجع سابق، ص ١٣٠ - ١٣١.
- (٥٤) مركز الدراسات الاستراتيجية - جامعة الملك عبد العزيز، مرجع سابق، ص ٨٧.
- (٥٥) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص ١٦٧.
- (٥٦) غريب الطاوس، دشة محمد علي، يزيد تقاروت "تبني نموذج الجامعات المنتجة كآلية لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي: دراسة تجارب دولية"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد ٣، ٢٠١٩، ص ٧٨ - ٧٩.
- (٥٧) مركز الدراسات الاستراتيجية - جامعة الملك عبد العزيز، مرجع سابق، ص ٧٤.
- (٥٨) المرجع السابق، ص ٧٦-٧٧.
- (٥٩) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص ١٧٢، ١٧٣، ١٧٥.
- (60) Marta Frasset, Haydee Calderoon, Amparo Cervera, "University-industry collaboration from a relationship marketing perspective: an empirical analysis in a Spanish University", **High Education**, Vol. 64, 2012, p. 86.
- (61) محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم خاطر، مرجع سابق، ص ١٧٦.
- (62) Dinah W. Tumuti et. al, "Benefits of University-Industry Partnerships: The Case of Kenyatta University and Equity Bank", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4, No. 7, July 2013, p.32..
- (63) José Guimón, **Promoting University-Industry Collaboration in Developing Countries**, The Innovation Policy Platform, World Bank, 2013, p.8.
- (64) محمد سيف الدين بوفالطة، وعبد النور موساوي، مرجع سابق، ص ٣٨٣ - ٣٨٤.
- (65) نعمة شليبه علي سعيد الكعبي، "رؤية معاصرة في تبني مفهوم الجامعة المنتجة في بيئة مجتمع المعرفة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ٢٠١٨، ص ٧-٨.
- (66) هدى هوسن دخيل الله المطيري، "تفعيل الاستثمار في الأبحاث العلمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: تصور مقترح"، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسبوط، المجلد ٣٨، العدد الأول، يناير ٢٠٢٢، ص ٢٩٦.
- (67) The Office of the Vice-Chancellor, The University of Auckland, **Investment in universities: high rates of private and public return**, Commentary On Issues of Higher Education and Research, Issue 6, July 2010, p.1.

- (68) Boulton G, et al., "What are universities for?", **Chinese Science Bulletin**, Vol.56, No.23, August 2011, pp. 2508-2509.
- (69) Dong-Won Sohn, Hyungjoo Kim, Jeong Hyop Lee, " Policy-driven university - industry linkages and regional innovation networks in Korea", **Environment and Planning C: Government and Policy**, volume 27, 2009, p.649.
- (٧٠) أمل بنت إبراهيم الحماد، وعبد العزيز بن سالم النوح، "تجارب عالمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضرات الأعمال الجامعية أمودجًا"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد ١٩٤، الجزء ١، أبريل ٢٠٢٢، ص ٤٥٢.
- (71) Rafaela Burger and Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, "Fundamental elements of university-industry interaction from a grounded theory approach", **Innovation & Management Review**, Emerald Publishing Limited, 2021, p.4.
- (72) Nisit Manotungvorapun and Nathasit Gerd Sri, "University-Industry Collaboration: Assessing the Matching Quality Between Companies and Academic Partners", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 68, No. 5, October 2021, p. 1419.
- (٧٣) هدى هوسن دخيل الله المطيري، مرجع سابق، ص ٢٩٥.
- (74) José Guimón, **Promoting University-Industry Collaboration in Developing Countries**, The Innovation Policy Platform, World Bank ,2013, p.4.
- (٧٥) هدى هوسن دخيل الله المطيري، مرجع سابق، ص ٣٠٨ - ٣٠٩.
- (٧٦) حسن مختار حسين سليم، والتهامي محمد إبراهيم متولي، "خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضرات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية"، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١٩٢، الجزء ٢، ٢٠٢١، ص ١٥٣.
- (77) Charles C. Caldart, "Industry Investment in University Research", **Science, Technology, and Human Values**, Vol. 8, Issue2, Spring 1983, p 28.
- (78) *Ibid.*, p.7.
- (٧٩) منى عبد الله السمحان، "الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية- كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩١، الجزء الأول، يوليو ٢٠٢١، ص ٣١٣.
- (80) Noha Ahmed Hassan, "University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective", **Review of Economics and Political Science** , 2020, p.٦.
- (81) *Ibid.*, p.9.
- (٨٢) أمل بنت إبراهيم الحماد، وعبد العزيز بن سالم النوح، مرجع سابق، ص ٤٥٢.
- (٨٣) منى عبد الله السمحان، مرجع سابق، ص ٣١٢.
- (٨٤) حسن مختار حسين سليم، والتهامي محمد إبراهيم متولي، مرجع سابق، ص ١٥٢.
- (٨٥) منى عبد الله السمحان، مرجع سابق، ص ٣١٢.
- (٨٦) يرجى مراجعة ما يلي:



- José Guimón, **Promoting University-Industry Collaboration in Developing Countries**, The Innovation Policy Platform, World Bank ,2013, p.2.

- منى عبد الله السمحان، مرجع سابق، ص ٣١٣.

(٨٧) هدى هوسن دخيل الله المطيري، مرجع سابق، ص ٣٠٢.

(٨٨) المرجع السابق، ص ٣٠٢.

(٨٩) فايز مراد مينا، التعليم العالي في مصر: التطور وبدائل المستقبل، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١)، ص ص ١٧-١٨.

(٩٠) جامعة عين شمس، عن الجامعة، تاريخ الجامعة، ٢٠٢٢.

Available: <http://www.asu.edu.eg/ar/17/page>. (Accessed: 4-11-2022)

(٩١) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢-٢٠١٧، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ٤٨.

(٩٢) المرجع السابق، ص ٤٨، ٥٥.

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

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

(٩٥) جامعة عين شمس، عن الجامعة، الرؤية والرسالة والأهداف، ٢٠٢٢.

Available: <http://www.asu.edu.eg/ar/18/page>. (Accessed: 4-11-2022)

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

(٩٧) المرجع السابق، ص ٢.

(٩٨) منى شعبان عثمان، تطوير سياسات الملكية الفكرية لتفعيل ريادة الأعمال الأكاديمية بالجامعات في مصر على ضوء نموذج الصين، مجلة الإدارة التربوية، الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس والثلاثون، أكتوبر ٢٠٢٢، ص ص ٢٠٢ - ٢٠٣.

(٩٩) محمود محمد المهدي سالم، "جغرافية التعليم العالي: دراسة مقارنة في الصين وإسرائيل ومصر"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد ٤٥، العدد ٢، إبريل ٢٠٢١، ص ص ١٥٩-١٦١.

(١٠٠) جامعة عين شمس، برامج الكليات بجامعة عين شمس: تميز حدائق عالمية، متاح على الرابط التالي:

<https://www.asu.edu.eg/ar/152/page> (Accessed:5-3-2023)

(١٠١) شريف عبد الله سليمان وصهيب شحته محمد، مرجع سابق، ص ٢٠١.

(١٠٢) Ain Shams University Innovation and Entrepreneurship Center, Ain Shams University Innovation, 2022, P.7.

(١٠٣) أحمد رفعت علي الدغدي وعادل محمد حسن سليمان، "تطوير مركز ريادة الأعمال بجامعة عين شمس على ضوء خبرتي كل من جامعة كامبريدج وجامعة لوند"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الأول، ٢٠٢٢، ص ٧٦.

(١٠٤) رشيدة السيد أحمد وعبير أحمد محمد، "دور مراكز التطوير الوظيفي في تأهيل طلاب الجامعات المصرية لسوق العمل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، المجلد السادس عشر، العدد التاسع، ديسمبر ٢٠٢٢، ص ص ٢٨٠٦-٢٨٠٧.

(١٠٥) جامعة عين شمس، الملتقى التوظيفي السنوي لجامعة عين شمس ٢٠٢٣. متاح على الرابط التالي: <https://www.asu.edu.ar/633/event/the-annual-recruitment-forum-for-the-year-2023-for-university-students-and-graduates-on-the-4th-and-5th-of-march-2023>. (Accessed:5-3-2023)

(١٠٦) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ٦.

(١٠٧) المرجع السابق، ص ٦.

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

(١٠٩) 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 ٦٨.

(١١٠) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٢ - ٢٠١٧، مرجع سابق، ص ص ٩٩ - ١٠٨.

(١١١) محمد عتريس، مرجع سابق، ص ٧٢٧.

(١١٢) الهيئة العامة للاستعلامات، مصر، القاهرة، المطابع الأميرية، ٢٠٢١، ص ص ٩ - ١٠.

(١١٣) المرجع السابق، ص ٧.

(١١٤) محمد عتريس، مرجع سابق، ص ص ٧٣٨ - ٧٤٩.

(١١٥) الهيئة العامة للاستعلامات، دستور جمهورية مصر العربية، (القاهرة، مطابع الشرطة، ٢٠٢٠)، ص ١٠.

(١١٦) عادل غنيم، أزمة الدولة المصرية، (القاهرة: دار العالم الثالث، ٢٠١٥م)، ص ٨٨.

(١١٧) الهيئة العامة للاستعلامات، دستور جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ص ١١ - ١٦.

(١١٨) عادل غنيم، مرجع سابق، ص ٨٨.

(١١٩) محمد عتريس، مرجع سابق، ص ٧٣٢.

(١٢٠) الهيئة العامة للاستعلامات، دستور جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص ١٠.

(121) Stanford university, **Stanford History**, available at: <https://facts.stanford.edu/about/>, accessed on: (10/4/2023)

(122) Mission Statements , **Stanford University Mission and Vision Statement Analysis**, available at: <https://mission-statement.com/stanford/#:~:text=Stanford%20University%20omission%20statemnt%20is%20%20E2%80%9C%20to%20extend,strengths%20to%20benefit%20our%20region%2C%20country%2C%20and%20world.%E2%80%9D>, accessed on: (10/4/2023)

(123) Stanford university, **Stanford's Schools and Programs**, available at: <https://facts.stanford.edu/academics/>, accessed on: (10/4/2023)

- (124) Stanford university, **Bulletin Archive**, available at: <https://web.stanford.edu/dept/registrar/bulletin1112/4792.htm>, accessed on: (10/4/2023)
- (125) Stanford university, Stanford's Schools and Programs, **op. cit.**
- (126) Stanford university, **Planning for the Vision**, available at: <https://ourvision.stanford.edu/planning-vision>, accessed on: (10/4/2023)
- (127) Stanford university, **Our Vision**, available at: <https://ourvision.stanford.edu/>, accessed on: (10/4/2023)
- (128) Comparably, **Stanford University Mission, Vision & Values**, available at: <https://www.comparably.com/companies/stanford-university/mission>, accessed on: (10/4/2023)
- (129) Stanford university, **Living Our Values**, available at: <https://ourvision.stanford.edu/vision-themes/living-our-values>, accessed on: (10/4/2023)
- (130) Comparably, Stanford University Mission, **op. cit.**
- (131) Comparably, Stanford University Mission, **op. cit.**
- (132) Mission Statements, Stanford University Mission and Vision Statement Analysis, **op. cit.**
- (133) Stanford university, **A History of Stanford**, available at: <https://www.stanford.edu/about/history/>, accessed on: (10/4/2023)
- (134) Mission Statements, Stanford University Mission and Vision Statement Analysis, **op. cit.**
- (135) **Ibid.**
- (136) Stanford university, **Undergraduate Education**, available at: <https://facts.stanford.edu/academics/undergraduate/>, accessed on: (10/4/2023)
- (137) Stanford university, Bulletin Archive, **op. cit.**
- (138) Stanford university, Governing Document, **Stanford Bulletin 2017-18**, Stanford university, 2018, p.29.
- (139) Stanford university, Governing Document, **op. cit.**, p.29.
- (140) Stanford university, Stanford's Schools and Programs, **op. cit.**
- (141) Eric Roberts and Mehran Sahami, **Guide to the MSCS Program Sheet**, Stanford University, September 2020, p.3
- (142) Stanford university, Stanford's Schools and Programs, **op. cit.**
- (143) Stanford university, Stanford's Schools and Programs, **op. cit.**
- (144) Stanford university, **Research and Innovation**, available at: <https://facts.stanford.edu/research/>, accessed on: (10/4/2023)
- (145) Stanford university, **Research Centers**, available at: <https://www.stanford.edu/list/research/#>, accessed on: (10/4/2023)
- (146) Nataliya Tymochko, Student's Research Activity, **Galician medical journal**, Vol. 26, Issue 1, 2019, p.2
- (147) Stanford university, Stanford's Schools and Programs, **op. cit.**
- (148) Stanford university, Research and Innovation, **op. cit.**
- (149) Kyle Cole, Office of Science Outreach, **Menu of Outreach Activities Stanford University**, 2019, p.1.
- (150) Stanford university, Our Vision, **op. cit.**
- (151) Kyle Cole, Office of Science Outreach, **op. cit.**, p.3.
- (152) Markus Perkmann and Ammon Salter, How to Create Productive Partnerships With Universities, **Forthcoming in: MIT Sloan Management Review**, p.2

- (153) Stanford university, **Industry Collaborations**, available at: <https://engineering.stanford.edu/get-involved/industry-collaborations>, accessed on: (10/4/2023)
- (154) George W. Prigge, Richard J. Torraco, University-Industry Partnerships: A Study of How Top American Research Universities Establish and Maintain Successful Partnerships, **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, Volume 11, Number 2, 2006, p.92
- (155) Stanford University, Office Of Technology Licensing, **Annual Report**, 2012, P.3.
- (156) Stanford university, **Annual Report**, 2020, available at: <https://ourvision.stanford.edu/about/2020-annual-report>, accessed on: (10/4/2023)
- (157) Markus Perkmann and Ammon Salter, **op. cit.**, p.17
- (158) Stanford university, **Technology & Inventions**, available at: <https://facts.stanford.edu/research/innovation/>, accessed on: (10/4/2023)
- (159) Stanford University, Office Of Technology Licensing, **op. cit.**, p.5
- (160) Gary King, Nathaniel Persily, A New Model for Industry–Academic Partnerships, **American Political Science Association**, No. 10, 2019, p.5
- (161) Stanford university, Industry Collaborations, **op. cit.**,
- (162) Stanford university, Stanford’s Schools and Programs, **op. cit.**,
- (163) Stanford University, Office Of Technology Licensing, **op. cit.**, p.8
- (164) Markus Perkmann and Ammon Salter, **op. cit.**, p.4,6.
- (١٦٥) محمد عتريس، معجم بلدان العالم وفق آخر التطورات السياسية، (القاهرة: مكتبة الآداب، ٢٠١٦)، ص ٤٥.
- (١٦٦) المرجع السابق، ص ٤٦.
- (167) United States, <https://kids.nationalgeographic.com/geography/countries/article/united-states>, accessed on (20/1/2023).
- (168) General information about the USA, <https://e-visa.co.uk/usa/general>, accessed on (20/1/2023).
- (١٦٩) محمد عتريس، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (170) Gierlinger, S., & Krausmann, F. , The physical economy of the United States of America: Extraction, trade, and consumption of materials from 1870 to 2005, **Journal of Industrial Ecology**, 16 (3), 2012, p.1.
- (171) **Economic Governance 101: United States of America**, <https://www.byarcadia.org/post/economic-governance-101-united-states-of-america>, accessed on (20/1/2023).
- (١٧٢) محمد عتريس، مرجع سابق، ص ٥٢.
- (173) U.S. Economy at a Glance, <https://www.bea.gov/news/glance>, accessed on (20/1/2023).
- (174) **Introduction to U.S. Economy: GDP and Economic Growth**, <https://crsreports.congress.gov/>, Updated January 5, 2023.
- (175) Kieke G.H. Okma and Theodore R. Marmor, **Comparative Health Care Federalism**, Chapter 10: The United States, (Routledge, 1st Edition, 2015), p.139.
- (١٧٦) محمد عتريس، مرجع سابق، ص ٥٦.
- (177) US Population 2023, <https://www.usapopulation.org/>, accessed on (20/1/2023).

- (178) General information about the USA, **op. cit.**,
- (179) US Population 2023, **op. cit.**,
- (180) محمد عتريس، مرجع سابق، ص. ٥٦.
- (181) المركز القومي للترجمة، دساتير العالم: الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة: أماني فهمي، (القاهرة: المركز القومي للترجمة، ٢٠١٢)، ص ٣١.
- (182) University of [Nottingham](https://www.nottingham.ac.uk/about/history/abriefhistoryoftheuniversity.aspx), **brief history of the University**, available at ,  
<https://www.nottingham.ac.uk/about/history/abriefhistoryoftheuniversity.aspx> ,  
accessed on: (21/4/2023).
- (183) University of Nottingham, **About, Facts and figures, League tables**, available at:  
<https://www.nottingham.ac.uk/about/facts/league-tables.aspx>, accessed on:  
(21/4/2023).
- (184) University of Nottingham, **Strategic review and financial statements 2022**,  
Council membership, 1 August 2021 to 31 July 2022, p.12,16
- (185) University of Nottingham, **Strategy, University of Nottingham board**, 2023, p.1.
- (186) **Ibid**, p.1.
- (187) **Ibid**, p.1.
- (188) University of Nottingham, **Strategic Delivery Plan for Education and Student Experience (ESE)**, Education & Student Experience Committee (ESEC) on 26 March 202, p.3.
- (189) University of Nottingham, Strategy, **op. cit.**, p.1.
- (190) University of Nottingham, Strategic Delivery Plan for Education and Student Experience (ESE), **op. cit.**, p.3.
- (191) **Ibid.**, p.6.
- (192) **Ibid.**, p.4.
- (193) University of Nottingham, **Research Strategic Delivery Plan 2022-27**, Research Committee on 17 Nov 2021, and University Executive Board on 6 Dec 2021, p.4.
- (194) University of Nottingham, **Knowledge Exchange, Strategic Delivery Plan**, University of Nottingham board, 2023, p.11.
- (195) University of Nottingham, Strategic Delivery Plan for Education and Student Experience (ESE), **op. cit.**, p.5.
- (196) University of Nottingham, Knowledge Exchange, **op. cit.**, p.5.
- (197) University of Nottingham, **Research Strategic Delivery Plan 2022-27**, Research Committee on 17 Nov 2021, and University Executive Board on 6 Dec 2021, p.7.
- (198) University of Nottingham, Knowledge Exchange, **op. cit.**, p.7.
- (199) University of Nottingham, Research Strategic Delivery Plan 2022-27, **op. cit.**, p.5.
- (200) University of Nottingham, Strategy, **op. cit.**, p.1.
- (201) University of Nottingham, Research Strategic Delivery Plan 2022-27, **op. cit.**, p.3.
- (202) University of Nottingham, Strategy, **op. cit.**, p.1.
- (203) University of Nottingham, Research Strategic Delivery Plan 2022-27, **op. cit.**, p.5.
- (204) University of Nottingham, Knowledge Exchange, **op. cit.**, p.6.
- (205) University of Nottingham, Research Strategic Delivery Plan 2022-27, **op. cit.**, p.7.
- (206) University of Nottingham, **Our REF2021 results**, available at:  
<https://www.nottingham.ac.uk/research/ref/index.aspx>, accessed on: (21/4/2023).
- (207) University of Nottingham, **Interdisciplinary research**, available at:  
<https://www.nottingham.ac.uk/research/research-areas/index.aspx>, accessed on:  
(21/4/2023).

- (208) University of Nottingham, Our REF2021 results, **op. cit.**
- (209) University of Nottingham, Strategic review and financial statements 2022, **op. cit.**, p.11.
- (210) University of Nottingham, Our REF2021 results, **op. cit.**
- (211) University of Nottingham, Strategic review and financial statements 2022, **op. cit.**, p.7.
- (212) University of Nottingham, Interdisciplinary research, **op. cit.**
- (213) University of Nottingham, **Civic Strategic Delivery Plan**, Civic and Regional Committee, March 2021, p.5.
- (214) University of Nottingham, Strategic review and financial statements 2022, **op. cit.**, p.7.
- (215) University of Nottingham, **Tackling the most complex and urgent challenge of our time**, available at: <https://www.nottingham.ac.uk/research/research.aspx>, accessed on: (21/4/2023).
- (216) University of Nottingham, **About, Facts and figures, League tables**, available at: <https://www.nottingham.ac.uk/about/facts/league-tables.aspx>, accessed on: (21/4/2023).
- (217) University of Nottingham, Civic Strategic Delivery Plan, **op. cit.**, p.3.
- (218) University of Nottingham, **Strategic Delivery Plan for Global Engagement**, Approved by Global Engagement Committee on 19 April 2021, p. 8.
- (219) University of Nottingham, Strategy, **op. cit.**, p.1.
- (220) University of Nottingham, Strategic Delivery Plan for Education and Student Experience (ESE), **op. cit.**, p.7.
- (221) University of Nottingham, Civic Strategic Delivery Plan, **op. cit.**, p.5.
- (222) University of Nottingham, Strategic review and financial statements 2022, **op. cit.**, p.11.
- (223) University of Nottingham, Knowledge Exchange, **op. cit.**, p.12.
- (224) University of Nottingham, About, Facts and figures, **op. cit.**,
- (225) University of Nottingham, Strategic review and financial statements 2022, **op. cit.**, p.11.
- (226) University of Nottingham, Civic Strategic Delivery Plan, **op. cit.**, p.4.
- (227) University of Nottingham, Civic Strategic Delivery Plan, **op. cit.**, p.6.
- (228) University of Nottingham, Strategic review and financial statements 2022, **op. cit.**, p.11.
- (229) University of Nottingham, Civic Strategic Delivery Plan, **op. cit.**, p.5.
- (٢٣٠) محمد عتريس، مرجع سابق، ص١٩٨، ١٩٩.
- (231) Geography of England, <https://www.petersommer.com/uk/geography-of-england>, accessed on: (21/4/2023).
- (232) Nottingham: city and unitary authority, **England, United Kingdom**, <https://www.britannica.com/place/River-Trent>, accessed on: (21/4/2023).
- (٢٣٣) محمد عتريس، مرجع سابق، ص٢٠١.
- (234) encyclopedia.com, England, <https://www.encyclopedia.com/places/britain-ireland-france-and-low-countries/british-and-irish-political-geography/england>, accessed on: (21/4/2023).
- (٢٣٥) محمد عتريس، مرجع سابق، ص٢٠٠.

- (236) Economy of England, <https://www.britannica.com/place/England/Government-and-society>, accessed on: (21/4/2023).
- (237) Economy of England, <https://www.economywatch.com/england-economy>, accessed on: (21/4/2023).
- (238) Nottingham: city and unitary authority, **op. cit.**,
- (239) encyclopedia.com, **op. cit.**,
- (240) **Ibid.**
- (٢٤١) محمد عتريس، مرجع سابق، ص. ١٩٩ .
- (242) encyclopedia.com, **Op. cit.**
- (243) National University of Singapore, **History**, available at: <https://www.nus.edu.sg/about/founded-by-the-community>, accessed on: (18/4/2023).
- (244) National University of Singapore, **Green Finance Framework**, 30 April 2020, National University of Singapore, 2023, p.2.
- (245) National University of Singapore, **Vision**, available at: <https://www.nus.edu.sg/about>, accessed on: (18/4/2023).
- (246) **ibid.**
- (247) National University of Singapore, National University of Singapore And Its Subsidiaries: Full Financial Statements, **Trustees' Statement And Consolidated Financial Statements**, Incorporated In Singapore, Registration Number: 200604346e, 2022, p.28.
- (248) National University of Singapore, Impact For The future, **NUS Impact Report 2020**, 2021, p.4.
- (249) National University of Singapore website, **Vision**, **op. cit.**
- (250) National University of Singapore, **Mission**, available at: <https://www.nus.edu.sg/gro/>, accessed on: (18/4/2023)
- (251) National University of Singapore website, **Vision**, **op. cit.**
- (252) **Ibid.**
- (253) **Ibid.**
- (254) National University of Singapore, **Global Fair 2023**, available at: <https://www.nus.edu.sg/gro/>, accessed on: (18/4/2023)
- (255) National University of Singapore, **Green Finance Framework**, **op. Cit.**, p.2.
- (256) National University of Singapore website, **Global Fair 2023**, **op. cit.**
- (257) **Ibid.**
- (258) **Ibid.**
- (259) National University of Singapore, Impact For The future, **op. cit.**, p.10.
- (260) **Ibid.**, p.10.
- (261) **Ibid.**, p.7.
- (262) **Ibid.**, p.9.
- (263) National University of Singapore, **This is NUS report 2022/ 2023**, nus.edu.sg, 2023, p.4.
- (264) National University of Singapore website, **Global Fair 2023**, **op. cit.** p.32.
- (265) **Ibid.**, p.33.
- (266) **Ibid.** P.33.
- (267) **Ibid.** P.34.
- (268) **Ibid.** P.35.

- (269) National University of Singapore, Impact For The future, **op. cit.**, p.8.
- (270) **Ibid.** P.12.
- (271) **Ibid.** P.13.
- (272) **Ibid.**, p.23.
- (273) **Ibid.** P.24.
- (274) National University of Singapore, **This is NUS report 2022/ 2023**, nus.edu.sg, 2023, p.6.
- (275) National University of Singapore, Green Finance Framework, **op .cit.**, p.3.
- (276) National University of Singapore, Impact For The future, **op .cit.**, p.5.
- (277) National University of Singapore website, Global Fair 2023, **op. cit.**
- (278) National University of Singapore, Impact For The future, **op. cit.**, p.5.
- (279) National University of Singapore, Green Finance Framework, **op. cit.**, p.2.
- (280) National University of Singapore, This is NUS report 2022/ 2023, **op. cit.**, p.7.
- (281) National University of Singapore, Impact For The future, **op. cit.**, p.32.
- (282) National University of Singapore, This is NUS report 2022/ 2023, **op. cit.**, p.13.
- (283) National University of Singapore, Sustainable Investment Policy, **NUS Investment Office**, 10 May 2021.
- (284) National University of Singapore, Impact For The future, **op. cit.**, p.5.
- (285) National University of Singapore, This is NUS report 2022/ 2023, **op .cit.**, p.11.
- (286) National University of Singapore, Impact For The future, **op. cit.**, p.30.
- (287) **Ibid.**, p.5.
- (288) National University of Singapore, This is NUS report 2022/ 2023, **op. cit.**, p.5.
- (289) **Ibid.**, p.31.
- (290) National University of Singapore, Green Finance Framework, **op. cit.**, p.2.
- (٢٩١) محمد عتريس، مرجع سابق، ص.٤٦٢.
- (292) Santhi, S.; Saravanakumar, A, The Economic Development of Singapore: A Historical Perspective, **Aut Research Journal**, 2020, p.442.
- (٢٩٣) محمد عتريس، مرجع سابق، ص.٤٦٢.
- (294) Jean Abshire, **The History Of Singapore**, (santa barbara: ABC-CLIO, 2011), p.3.
- (295) Santhi, S.; Saravanakumar, **op. cit.**, p.441.
- (٢٩٦) محمد عتريس، مرجع سابق، ص.٤٦٤.
- (297) Jean Abshire, **op. cit.**, p.7.
- (298) Singapore , Research Office, Legislative Council Secretariat, **Fact Sheet: Overview of Singapore**, 2017, p.1.
- (299) Jean Abshire, **op. cit.**, p.3,4.
- (٣٠٠) محمد عتريس، مرجع سابق، ص.٤٦٣.
- (301) Jean Abshire, **op. cit.**, p.5.
- (302) Singapore, **op. cit.**, p.6.
- (٣٠٣) جون سكوت و جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الثاني، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المركز القومي للترجمة، ٢٠٢٢، ص ٦١.



- (٣٠٤) مصطفى حسين باهي و منى أحمد الأزهرى، معجم المصطلحات التربوية: التربية العامة - التربية الخاصة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٥)، ص ١١٩.
- (٣٠٥) رضا إبراهيم المليجي، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، (القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١م)، ص ٤٧٦.
- (٣٠٦) شاكر فتحي احمد وآخرون، معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٩، ص ٦٥.
- (٣٠٧) عواد جاسم محمد التميمي، معجم الألكسو في التربية والتعليم، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠١٨، ص ٢٣٥.
- (٣٠٨) جون سكوت و جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الثالث، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المركز القومي للترجمة، ٢٠٢٢، ص ٣١٥.
- (٣٠٩) مجدي عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩) ص ٧٤٢.
- (٣١٠) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٥٢.
- (٣١١) عواد جاسم محمد التميمي، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (٣١٢) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ١٩.
- (٣١٣) جون سكوت و جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المركز القومي للترجمة، ٢٠٢٢، ص ٤٣٤.
- (٣١٤) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص ٤٦٧.
- (٣١٥) المرجع السابق، ص ٣٧٦.
- (٣١٦) السيد عبدالعزيز البهواشي، معجم الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٧)، ص ٨١.
- (٣١٧) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص ٤٦٥.
- (٣١٨) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٦٧.
- (٣١٩) عواد جاسم محمد التميمي، مرجع سابق، ص ١٨٦.
- (٣٢٠) مجدي عزيز إبراهيم، مرجع سابق، ص ١٥٨.
- (٣٢١) مصطفى حسين باهي و منى أحمد الأزهرى، مرجع سابق، ص ٧١٨.
- (٣٢٢) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٧٩.
- (٣٢٣) المرجع السابق، ص ٦٩.
- (٣٢٤) عواد جاسم محمد التميمي، مرجع سابق، ص ٣٥٩.

---

(٣٢٥) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٤م)، ص ٢٨٤.

(٣٢٦) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٧.

(٣٢٧) المرجع السابق، ص ٩٤.

(٣٢٨) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ١١.

(٣٢٩) مجدي عزيز إبراهيم، مرجع سابق، ص ١٠٢٦.

(٣٣٠) السيد عبدالعزيز البهواشي، مرجع سابق، ص ٤٢.

(٣٣١) شاكر فتحي احمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٩.

(٣٣٢) المرجع السابق، ص ٦٩.