دراسة مقارنة للأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر

د. رمضان محمد السعودي
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة كفر الشيخ

ملخص

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على ملامح الأداء الجامعي في العالم المعاصر.
2- الوقوف على واقع الأداء الجامعي في استراليا.
3- الوقوف على واقع الأداء الجامعي في فنلندا.
4- الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في الأداء الجامعي في كل من استراليا وفنلندا وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة.
5- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الجامعي بمصر في ضوء خبرتي دولتي المقارنة.

وبذلك تم تحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الجامعي في مصر من خلال الاستفادة من خبرات كل من استراليا وفنلندا في هذا المجال وبما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري.

واعتمد البحث على المنهج المقارن الذي يعد أنسب المناهج المستخدمة وأكثرها دلالة على التربية المقارنة، وأكثرها شمولًا للمناهج الفرعية. كما أنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها البحث ما يلي:

وجود بعض الإجراءات التي يمكن الإفادة منها من دولتي المقارنة في محاور: (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإمكانات المادية، البحث العلمي، تقويم الأداء) والتي يمكن من خلالها تطوير الأداء الجامعي في مصر.

AComparative Study of University Performance in Australia and Finland and How to benefit from it in Egypt

Dr.Ramadan Mohammed El Soody

Abstract

The research aims at fulfilling the following objectives:

1- Revealing the Features of university performance in the modern world.
2- Exploring the reality of university performance in Australia.
3- Exploring the reality of university performance in Finland.
4- Identifying aspects of similarity and differences of university performance in Australia and Finland and how to interperet it in the Light of different Social Sciences.
5- Conclude to procedures suggested to develop university performance in Egypt in the light of the experience of the two comparative countries.

The problem of the research was identified to answer the main following question: How can university performance be developed in Egypt in the light of the experience of Australia and Finland according to the circumstances of the Egyptian society?

The research used the comparative method which is considered the most appropriate method in comparative education. It is the most comprehensive one to the sub-

methods in addition to being the most appropriate method for this research.

The research concluded to the following recommendations:

There are many aspects and procedures that we can benefit from the experience of Australia and Finland in relation to students, staff, material capabilities, scientific research and performance assessment from which Egypt can benefit to develop university performance.

دراسة مقارنة للأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر

د. رمضان محمد السعودي
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية– جامعة كفر الشيخ

مقدمة:

يجري في كل أنحاء العالم إصلاحات عميقة ومتواصلة في منظومة التعليم الجامعي لمواكبة الثورة التقنية وثورة الاتصالات، وتوجيه أهدافه نحو التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والتربوية والاقتصادية الناجمة عن هذا التطور، ويعد الاستثمار في التعليم الجامعي بعدًا اقتصاديًّا لدفع عجلة التنمية. إضافة إلى الاستجابة للطلب المتزايد على الالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي؛ ولذا تسعى تلك المؤسسات للبحث المستمر عن التميز في الأداء في عصر ثورة المعلومات والتغيرات التقنية.

ويشير الأداء الجامعي إلى كيفية إنجاز العمل الجامعي والقيام بالأنشطة المحددة، وتحديد الطريقة التي تم التنفيذ بها، أي أنه يشير إلى كفاءة الجامعة في تحقيق وظائفها الثلاث التي تتكامل فيما بينها، وتتضمن التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، واستخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاءة (الشخيبي، كمال، 2014، 454)، حيث يرتبط استمرار الجامعات في تقديم خدماتها وممارسة دورها الفعال بمدى وجود عمليات مراجعة وتطوير لأدائها، وبناء عليه تظل الجامعات بكافة أحجامها وأشكالها بحاجة إلي التطوير المستمر Continual Improvement، وخاصة في ظل المتطلبات المتغيرة والمتجددة لسوق العمل (جودة ، 2007 ،131).

ولقد بدأ الاهتمام بالأداء في الجامعات – في الآونة الأخيرة– يأخذ اهتمامًا كبيرًا نظرًا لما يمثله من قدرة الجامعة على تحديد الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة. ويعد قياس الأداء منهجًا إستراتيجيًّا يهدف إلى زيادة كفاءة أداء الجامعات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للجامعة (ابن عبود، 2009، 4)، ولذا يعد تطوير الأداء الجامعي ليس مسألة حظ وإنما نتيجة طبيعية لخطوات وسياسات الإصلاح على المدى الطويل تدعمها إرادة سياسية قوية، وهذه الإصلاحات لديها مزايا الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى (El–Araby,2011, 19) .

ومن مقاييس الأداء في الجامعات: تقييم الأبحاث التي توفر تقييمًا لجودة المخرجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة، ولذا أصبح من الضرورات القصوى الاهتمام بالبحوث العلمية ورفع مستوى جودتها بما يتوافق وحاجات الطلبة وسوق العمل، وتقييم رضا الطلاب. حيث يتم قياس ذلك من خلال مسح الطلاب ومعرفة درجة إدراك الطلاب لجودة الخدمات التعليمية والإدارية، وأيضًا ترتيب الجامعات وهو أسلوب علمي تقوم به إحدى الجامعات أو الهيئات المعنية بشئون التعليم العالي والبحث العلمي على أساس جمع المعلومات المرتبطة بالجامعات والمراكز البحثية سواء كانت هذه المعلومات عن البرامج أو المقررات أو الأنشطة البحثية.. أو غيرها من المؤشرات. بحيث يتم وضع هذه المعلومات فى مجموعة من المعايير تعكس الوضع التنافسي لهذه الجامعات والمراكز البحثية، وتتم هذه المحاولات في الدول التي تحرص على تطوير أداء جامعاتها ومؤسساتها البحثية (McCormack , Propper, Simth,2013, 14).

وتعمل الجامعات في الدول المتقدمة على تطوير الأداء الجامعي والذي لا يقتصر فقط على الأداء الأكاديمي للجامعة والتي تؤديه من خلال وظائفها الثلاث، وإنما يشمل أيضًا الأداء الإداري للجامعة وتؤديه من خلال جهازها الإداري وجهازها

الأكاديمي والذي يعد الميسر والداعم للأداء وما تقوم به الجامعة من وظائف على نحو أفضل، وعلى ذلك فإن الأداء الجامعي يشمل نوعين من الأداء: أحدهما الأداء الأكاديمي والآخر الأداء الإداري (هاشم، 2008 ،286)، وعلى ذلك سعت الجامعات إلى التميز في أدائها، وتقديم خدماتها الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع إلى الفئات المستهدفة من الطلاب حتى تنجح في استقبالهم لتقديم خدماتها الأكاديمية المتميزة لهم، وتخرجهم بعد ذلك إلى سوق العمل والمجتمع كخريجين متميزين وقادرين على تلبية الاحتياجات المختلفة إلى سوق العمل (أبوالرب، قداده، 2008، 74).

وتؤكد الجامعات الأسترالية على الكفاءة واكتساب سمعة عالية للمعايير الفعلية(Ferguson,2002.77)، فقد أوضح تقرير لجنة سمث Smith بأن مجلس البحث الأسترالي يركز على تحقيق الامتياز أو التفوق فى الاضطلاع بهذا الدور، وتوجيه الموارد للباحثين الفائقين واستجابت الحكومة الفيدرالية لهذه التوصيات، وتم توزيع التمويل وفق معايير محددة وبطريقة تشجع التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي، وبذلت المؤسسات جهدًا كبيرًا في العقد الأخير من القرن العشرين لتقويم البحث العلمي من أجل تحسين جودته، وتحديد التمويل المطلوب وتحقيق الفاعلية وظلت المراجعة الجماعية الخارجية الآلية الرئيسة لمبادرات التقويم، وأجريت دراسات في أستراليا حول طبيعة وقيمة مؤشرات الأداء فى تقويم المخرجات البحثية (البهواشي، 2007، 128- 129).

ويتم تطوير الأداء في الجامعات الأسترالية من خلال الاهتمام بأنشطة التدريب والتطوير ووضع الأهداف العليا وحل مشكلات الأداء، وتوفير التمويل اللازم من أجل تحقيق التميز البحثي والذي يدار من قبل مجلس البحوث الأسترالي، ويهدف من التمويل الرسمي التأكد من أن الجامعات تسهم في تحقيق الطموحات الوطنية والمشاركة في تعزيز نوعية التعليم والتعلم عن طريق العمل من أجل إصلاح

التعليم العالي. كما يتم توفير الحوافز لمشاركة الطلاب، وتحسين جودة مخرجات التعليم وهو الأولوية المناسبة لتمويل أداء الجامعات. (Bradley, 2009,4).

أما الجامعات الفنلندية فتطبق النظام الثلاثي الحلزوني (Triple Helix System) والذي يرمز إلى اتحاد قطاعات الأعمال والحكومة والجامعات، وهذه هي العناصر الأساسية لتكوين نظام ابتكاري لأي دولة، وبعبارة أخرى فإننا نرى الترابط والتفاعل المستمر بين الكيانات المختلفة مثل: الهيئات الأكاديمية والجامعات والمدارس والشركات والحكومات، وتدعم الجامعات الفنلندية الأداء المرتفع في التعليم من خلال سياسات على مستوى النظام الذي يشجع الجودة والمساواة. إلى جانب أن برنامج التمويل الفنلندي أكثر كفاءة من برامج التمويل في العديد من البلدان. حيث يعتمد على نظام التمويل القائم على الأداء، بالإضافة لا توجد رسوم دراسية للتعليم الجامعي، كما يهتم بالإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي الفنلندي، وتتنافس الجامعات مع بعضها البعض فى الأداء (Kettunen ,2015,108).

وتتنوع الجهود المبذولة في مجال تطوير الأداء الجامعي بمصر والتي تجلت بوضوح من خلال انعقاد المؤتمر القومي للتعليم العالي في فبراير 2000، والمؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر) لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة في أغسطس 2014. إلى جانب محاولات الجامعات المصرية في تطوير الأداء واستخدام التكنولوجيا المتطورة وإنشاء مكتبات أكثر ملاءمة ومعامل تستوعب تلك التكنولوجيا المتطورة، وأيضًا من تلك الجهود ما قامت به جامعة القاهرة من فصل إدارة البحوث من الدراسات العليا منذ عام 2003م لتتركز أنشطتها في خدمة البحوث والمشروعات البحثية، أما جامعة الإسكندرية فقد قامت في ديسمبر 2010 بتطوير لائحة حوافز الجامعة وإدخال تعديلات على معايير منح الجوائز لتوافق الشروط المطلوبة دوليًا، وجامعة عين شمس فقد رفعت قيمة مكافآت النشر الدولي، وتم تشكيل لجنة لمتابعة الترتيب الدولي للجامعة ووضع

خطة لتحسين ترتيبها وتكريم أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز الدولة، ووضع خطط للتحسين المستمر والسعي للتميز (محمود، 2014 ، 297).

مشكلة البحث:

يواجه التعليم الجامعي المصري عددًا من التحديات منها ضعف قدرته على مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية بالمستوي المنشود وازدياد حاجات المجتمع والسوق، مما جعلت الجامعات غير قادرة على الارتقاء بمستوي الأداء وتحقيق أهدافها إلى جانب وجود جوانب قصور في الأداء الجامعي مرتبطة بكل وظائف الجامعة وأدوارها نتيجة لنقص التمويل الذي يترك آثارًا غير مناسبة على أداء الجامعات، وتقلص عدد الأساتذة الذين يتم تأهيلهم في الجامعات الغربية المتميزة وانخفاض مستوي الخدمات الطلابية وتوقف مشروعات التطوير أو سيرها ببطء (محمد، 2014، 17، 22).

وتؤكد العديد من الدراسات السابقة على أن هناك بعض المعوقات التي تواجه الأداء الجامعي في مصر، منها ما يلي (عبد الخالق، 2014، 550)، (حسنين، 2014، 32) ، (صلاح الدين، 2012، 16)، (محمد ، 2011، 134)، (أبوخليل، 2010، 22)، (بلبع، 1999، 5 – 6)، (محمود، 1999، 25):

- غياب المرجعات (المعايير) المنضبطة للأداء الجامعي في جميع مستوياته.
- ضعف العلاقة بين التخصصات المتاحة للطلاب في الجامعات واحتياجات سوق العمل.
- ضعف قنوات التواصل بين الجامعة والمجتمع المحلي لها، وأيضًا طول فترة التباعد بين الجامعة وخدمة المجتمع.
- ازدحام الجامعات بما يفوق طاقتها الاستيعابية من الطلاب.
- ضعف نظام التوجيه والإرشاد لطلاب التعليم الجامعي.

- انصراف أعضاء هيئة التدريس عن أدوارهم الأساسية في الجامعة؛ نتيجة لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي وواقعهم غير المستقر.
- النقص الواضح في الإمكانات والتجهيزات اللازمة لاحتياجات العملية التعليمية وضعف مستوى كفاءة الكثير منها.
- قصور المكتبات الجامعية عن الوفاء بالغرض منها، وخاصة فيما يتعلق بتحديث ما فيها من كتب وموسوعات ومصادر وتقنيات.
- قلة الاستفادة من نتائج البحوث الجامعية؛ لأسباب ترتبط بجودة البحوث وإمكاناتها، ومنها ما يرتبط بنظرة قطاعات الإنتاج لجدوى البحوث الجامعية.
- قلة الاهتمام بنظام الحوافز المالية لمكافأة المتميزين في العطاء للعملية التعليمية.
- ضعف ميزانيات البحث العلمي الجامعي مقارنة بالدول الأجنبية.
- غياب معايير ونظم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ضمانًا للجودة الشاملة.
- قلة الاهتمام بتقييم أداء الجامعات المصرية.

وفى ضوء ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن الإفادة من خبرة دولتي المقارنة في تطوير الأداء الجامعي بمصر؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1- ما ملامح الأداء الجامعي في العالم المعاصر؟

2- ما واقع الأداء الجامعي في أستراليا؟

3- ما واقع الأداء الجامعي في فنلندا؟

4- ما أوجه التشابه والاختلاف في الأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة؟

5- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الجامعي بمصر في ضوء خبرتي دولتي المقارنة؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تطوير الأداء الجامعي المصري من خلال الاستفادة من دولتي

المقارنة عن طريق ما يلي:

1- التعرف على ملامح الأداء الجامعي في العالم المعاصر.

2- الوقوف على واقع الأداء الجامعي في أستراليا.

3- الوقوف على واقع الأداء الجامعي في فنلندا.

4- الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في الأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة.

5- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الجامعي بمصر في ضوء خبرتي دولتي المقارنة.

أهمية البحث:

تتبين أهمية البحث في النقاط التالية:

1- يحظى الأداء الجامعي باهتمام كبير – في الآونة الأخيرة – نظرًا لما يمثله من قدرة الجامعة على إنجاز العمل الجامعي وتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء.

2- يعتبر هذا البحث موطن اهتمام المسئولين عن تطوير التعليم الجامعي فى مصر، وكذلك الباحثين والمتخصصين في المجال.

3- يمكن أن تساعد نتائج البحث في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يعانى منها الأداء الجامعي في مصر والتي يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

1- **حدود مجالية**، تشمل عناصر الأداء الجامعي: (الطلاب, أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، الإمكانات المادية، تقويم الأداء). بحيث يتم تطوير

أداء الطـلاب، وأداء أعضـاء هيئـة التـدريس، والأداء البحثـي، والأداء المـالي باعتباره من الإمكانات المادية، وإذا ذكر الأداء فيجب توضيح كيفية تقويم الأداء.

2- **حدود مكانية**، تتناول الدراسة من الجامعات الأجنبية: الجامعات الأسترالية والجامعات الفنلندية؛ وذلك حيث تتمتع الدولتان بعدد كبير من الجامعات الرائدة في الأداء وتم تصنيفها في مراكز متقدمة بين الجامعات العالمية. كما أن الأداء الجامعي المتميز بالدولتين انعكس عليهما بالتقدم الاقتصادي من خلال رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة معدلات الإنتاج، نظرًا لتميز الجامعات بالدولتين بمنشآت التعليم والتدريب والبحث العلمي على أفضل المستويات العالمية والتكنولوجيا الحديثة.

منهج البحث وخطواته:

يسير البحث وفق المنهج المقارن الذي يتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة. حيث تتم الدراسة المقارنة للأداء الجامعي بكل من أستراليا وفنلندا في ضوء دراسة وتحليل القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في الأداء الجامعي بدولتي المقارنة، ويعد المنهج المقارن من "أنسب المناهج المستخدمة لدراسة التربية بطريقة مقارنة وأكثرها شمولًا للمناهج الفرعية، التي يمكن استخدامها في هذه الدراسة المقارنة" (عبود، 2004، 96)، وعلى ذلك يسير البحث وفق الخطوات الإجرائية التالية:

1- الوصف للأداء الجامعي في العالم المعاصر.

2- الوصف للأداء الجامعي في أستراليا وفنلندا من حيث التعرف على قبول الطلاب ونظام الدراسة وإعداد أعضاء هيئة التدريس والبحث العلمي والمكتبات الجامعية والإمكانات المادية وتقويم أداء الجامعات.

3- التفسير بتحليل الأدء الجامعي في سياقه الثقافي والتعرف على العوامل المؤثرة فيه.

4- المقارنة، وذلك بعمل تحليل مقارن للأداء الجامعي في الدولتين من أجل التعرف على أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة.

5- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الجامعي بمصر في ضوء خبرتي دولتي المقارنة.

مصطلحات البحث:

1- الأداء Performance

الأداء (اسم)، والمصدر (التأدية)، أدَّى الشيء: قام به، (تأدى) الأمر: أنجز، الأداء، (المعجم الوجيز، 1994، 10).

ويعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقًا للمعدل المفروض أداؤه (الشخيبي وآخرون، 2012، 174).

كما يعرف الأداء بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2002، 18).

يتبين من المفاهيم السابقة للأداء أنها تركز على أن الأداء جهد مبذول من قبل فرد أو مجموعة أو منظمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي يمكن تعريف الأداء- إجرائيًا- بأنه القدرة على إنجاز عمل أو القيام بنشاط ما؛ لتحقيق هدف معين.

2- الأداء الجامعي University Performance

يعرف الأداء الجامعي على أنه المنفعة أو المنافع المستمدة من الجامعة من قبل الجهات المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن قياس أداء الجامعات من خلال تقييم تصورات أصحاب المصلحة، مثل: نتائج المسح من الجهات المستفيدة. (Lokuwaduge , 2011 ,6,59).

كما يعرف الأداء الجامعي بأنه الطريقة التي يتحدد من خلالها كيفية تحقيق نشاط ما من قبل عضو هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع (علي، 2005، 33).

وأيضًا يعرف الأداء الجامعي على أنه انعكاس لكيفية استخدام الجامعة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد الجامعة ويقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ويعني بذلك عامل الفعالية (الداودي، 2010، 217، 227).

يتضح من المفاهيم السابقة للأداء الجامعي أن المفهوم الأول يوضح أن الأداء الجامعي منفعة تقدمها الجامعة للمستفيدين، ويؤكد المفهوم الثاني أن الأداء الجامعي عبارة عن تحقيق نشاط ما من قبل أعضاء هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ورعاية الطلاب ومن ثم يهمل عناصرالتعليم الجامعي الأخرى، بينما يتناول المفهوم الثالث الأداء الجامعي على أنه استخدام الجامعة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويعرف الأداء الجامعي- إجرائيًّا- بأنه يمثل قدرة الجامعة على استخدام مواردها وعناصرها (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، إمكاناتها المادية والفنية، البحوث العلمية)، من أجل إنجازالمهام المطلوبة وتحقيق أهداف الجامعة.

الدراسات السابقة:

يتناول البحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية على النحو التالي:

1- الدراسات العربية:

تتمثل الدراسات العربية فيما يلي وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أ – منظومة تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد (عبدالخالق، 2014).

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة لعناصر المنظومة الجامعية، والغاية من هذه المعايير هو الإسهام في عملية تطوير الأداء، وتحديد أوجه النجاح وتعزيزها وتعيين نواحي القصور ومعالجتها.
- الوقوف على المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية وتطوير الأداء بالجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي.

ولم تحدد الباحثة منهجًا للبحث بحيث يتحدد في خطوات إجرائية تسير بالبحث حتى تصل إلي نتيجة محددة.

ومن أهم نتائج البحث ما يلي:

- ضرورة إنشاء آلية للتقويم الذاتي بكل جامعة على شكل مراكز للتقويم الذاتي أو مجلس دائم للتقويم الذاتي.
- تأسيس مراكز البحوث المؤسسية التي تتولى إجراء البحوث الهادفة إلى توفير البيانات اللازمة للتقويم الذاتي ودعم القرار والتخطيط.

ب – تقويم أداء الجامعات وفقًا لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية (2008– 2013)، (عبد الرحمن، 2014).

هدف البحث إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاوره الأربعة (العملاء– المال– العمليات الداخلية – التعليم والنمو) بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. بالإضافة إلي المنهج التحليلي الإحصائي.

وأظهرت نتائج البحث أن إدارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد، وأن موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة وأن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تميز، وبينت الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للطلاب متدنية، وأن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.

جـ – تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (صلاح الدين، 2012).

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التوصل إلى إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. واعتمد البحث على أسلوب التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis.

ومن أهم نتائج البحث، التوصل إلى إستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكان أهم المنطلقات الأساسية للإستراتيجية المقترحة أن تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات هو العملية التي تستخدم للتحقق من مدى إنجاز الأهداف الجامعية الإستراتيجية باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة.

د – تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية (هاشم، 2008).

هدف البحث إلى تحديد بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الجامعي المصري مستخلصة من إدارة الجودة الاستراتيجية. واستخدم البحث المنهج الوصفي وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهدافه.

ومن أهم نتائج البحث الوصول إلى مجموعة من المبادئ الأساسية الموجهة لتطوير الأداء الجامعي من منظور إدارة الجودة الاستراتيجية، ومنها:

- أن جامعاتنا بوضعها الحالي تحتاج إلى سلسلة من الجهود التطويرية المستمرة حتى تكون قادرة على المنافسة محليًا وعالميًا.
- أن تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية في السياق الجامعي يضمن استمرارية الجهود التطويرية بالجامعة.
- أن تطوير الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية لا تمتد آثاره إلى/ أم لا تظهر نتائجه بالنسبة لعملاء الجامعة الداخليين والخارجيين فقط، وإنما تمتد إلى المجتمع ككل وذلك في إطار المسئولية الاجتماعية.

هـ - رؤية مستقبلية حول الأداء الجامعي في الوطن العربي لتحقيق الجودة الشاملة (نصر، 2007).

هدف البحث إلى اقتراح رؤية مستقبلية لتطوير أداءات كل من الطالب الجامعي، وعضو هيئة التدريس، والأقسام العلمية والكليات والجامعات إلى أفضل صورة ممكنة من خلال تطوير كل عنصر من تلك العناصر بهدف تحقيق الجودة الشاملة للتعليم الجامعي العربي. ولم يحدد الباحث منهجًا للبحث. بحيث يتمثل في خطوات إجرائية تسير بالبحث حتى تصل إلى نتيجة محددة.

ومن أهم نتائج البحث، تطوير الأداء بالتعليم الجامعي العربي من خلال تقييم الوضع الراهن للطالب بالمرحلة الجامعية الأولى وبالدراسات العليا والبحوث، وعضو هيئة التدريس، والقسم العلمي والكلية والجامعة، والعمل على تطوير وتحديث كل منها بالوسائل المناسبة.

و- أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج (عبد الناصر، 2004).

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على طبيعة أداء الجامعات المعاصرة في خدمة مجتمعاتها بما يتفق واستقلالية الجامعة.
- الوقوف على الوضع الراهن لأداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع ومدى اتفاقه مع استقلالية الجامعة.
- الوقوف على الوضع الراهن لأداء الجامعات الأمريكية والنرويجية في خدمة المجتمع بما يتفق واستقلالية الجامعة.
- الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل أداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع بما يتفق واستقلالية الجامعة.

واعتمد البحث على المنهج المقارن وذلك من خلال أبعاد منهجية البحث التربوي المقارن والتي تتمثل في: البعد التاريخي، البعد الوصفي، البعد التحليلي الثقافي، البعد المقارن التفسيري، البعد التنبؤي.

وكان من أهم نتائج البحث، حداثة الاهتمام بوظيفة الجامعات المصرية في خدمة المجتمع، حيث إن الجامعات المصرية منذ تأسيسها ولفترة ليست بالقصيرة ركزت على الوظيفة التدريسية والبحثية في مقابل ضعف الاهتمام بالوظيفة الخدمية، مما أدى إلى ضعف التراث الخبري للجامعات المصرية في هذا المجال.

2- الدراسات الأجنبية:

يعرض البحث الدراسات الأجنبية من الأحدث إلي الأقدم وتم ترتيبها على النحو التالي:

أ - خطة التمويل القائم على الأداء بمؤسسات التعليم العالي (Kettunen, 2015)

هدف البحث إلى تقييم خطة التمويل القائم على الأداء في الجامعات الفنلندية، ففي الكثير من الدول فشلت العديد من الخطط لأنها غير مستقرة، وتشير

نتائج البحث إلى: أن خطة التمويل في الجامعات الفنلندية قد طورت من معدلات تخرج الطلاب وبخاصة بين الطلاب الذكور.

ب – الإدارة والأداء: دراسة تطبيقية على الجامعات الأسترالية (De Silva Chitra)

هدف البحث إلى رصد العلاقات بين الهيكل الإداري والحكومي وممارسات وأداء الجامعات الأسترالية، حيث إن هيكل وعمليات وممارسات مجلس الجامعات الأسترالية له تأثير على أداء الجامعات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في التقارير وبين الأداء أثناء فترة الدراسات التجريبية. كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الإيجابية بين حجم الجامعة والأداء والعلاقة السلبية بين حجم الجامعة والتدريس، فالجامعات الكبيرة الحجم تكون ذات توجه واضح للاهتمام بالبحث العلمي، بينما الجامعات ذات الحجم الصغير تركز على جودة التدريس.

جـ – التميز في البحث بأستراليا وإدارة الأداء بالتعليم العالي الأسترالي، مراجعة لسياق السياسات (Gable, 2013)

هدف البحث إلى توضيح المبادرات التي تتخذها الجامعات الأسترالية لتحسين الوضع الخاص بالبحث العلمي الأسترالي، وتركز الدراسة على نظم تمويل البحث الذي يتم تنفيذه في سياق الإصلاحات التي تتخذها الحكومة الأسترالية لتطوير التعليم الجامعي. كما تتناول الدراسة الاتجاهات والمبادرات التي سيطرت على مؤسسات التعليم الجامعي لعدة عقود وخاصة فيما يرتبط بالعلاقة بين المؤسسات والحكومة الأسترالية، وذلك بالإضافة إلى التركيز على تطوير البحث العلمي في إطار المحاسبية مما يجعل من إصلاحات وتطوير البحث العلمي– خاصة – والتعليم الجامعي – بشكل عام – أمرًا ضروريًّا ومهمًّا.

ومن أهم ما توصل إليه البحث، أن مبادرة تميز البحث العلمي بأستراليا Excellence Research Australia (ERA)، تعد أحد الوسائل المهمة لتقييم الوضع الحالي للبحث العلمي بالجامعات الأسترالية والإستراتيجيات المهمة المطلوبة من أجل النهوض بجوانب الضعف في هذا السياق. بالإضافة إلى تدعيم جوانب القوة من خلال زيادة التمويل وربط الجامعات الأسترالية بمراكز البحث الأخرى بالمجتمع.

د – الأداء المرتبط بالدخل في الجامعات الأسترالية، دراسة حالة على جامعة سوينبرن (Harkness, Schier, 2011)

هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأسترالية– عامة – وجامعة سوينبرن– خاصة – وبين الدخل المادي لهم، وتوضح الدراسة أن الأداء المرتبط بالدخل ليس منتشرًا في الجامعات الأسترالية ولكن جامعة سوينبرن للتكنولوجيا بملبورن قدمت خطة تهدف إلى ربط مستويات الأداء بالدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس.

ومن النتائج التي توصل إليها البحث: أن تطبيق خطة الأجر المرتبط بالأداء بجامعة سوينبرن لم تكن فعالة؛ وذلك لعدة أسباب من بينها: أنه يوجد عدد من أعضاء هيئة التدريس ذو دافعية عالية للأداء دون ارتباط ذلك بعامل ارتفاع الأجر، وأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم مستويات عليا من الرضا الوظيفي هم بالتالي لديهم مستويات أعلى في أداء مهامهم بالجامعات بشكل فعال.

هـ – الدور المتغير للجامعات في تنمية الأقاليم (دراسة حالة على فنلندا والولايات المتحدة الأمريكية)، (Chakrabarti, Rice, 2003)

هدف البحث إلى التعرف على ما يلي:

- أدوار الجامعات في التنمية الاقتصادية والإقليمية فيما يتعلق بجيل المعرفة وعمليات التحول المرتبطة بالجامعات.

- مدى اختلاف أدوار واتجاهات الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية عن الجامعات الفنلندية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن الجامعات لها دور أشمل في التنمية الاقتصادية، ولقد كانت فنلندا ناجحة في تأسيس علاقة تعاونية بين الجامعات والمؤسسات العامة، وفي الولايات المتحدة قامت بعض الولايات بمحاولة تحقيق ذلك ولكن كانت عملية النجاح محدودة في الوصول إلى الأهداف.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

عرض البحث لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي استفادت منها الدراسة الحالية، وتشابهت بعض الدراسات في بعض أهدافها مع أهداف الدراسة الحالية، ومنها دراسة نهلة عبد القادر هاشم، ودراسة محمد على نصر، ودراسة عبد الناصر محمد رشاد في الوقوف على طبيعة أداء الجامعات المعاصرة في خدمة مجتمعها، وتحديد بعض الآليات المقترحة لتطوير أداء الجامعات المصرية.

وأسفرت نتائجها أن جامعاتنا بوضعها الحالي تحتاج إلى سلسلة من الجهود التطويرية المستمرة حتى تكون قادرة على المنافسة محليًا وعالميًا، وهذا ما دفع الدراسة الحالية للتصدي لجوانب القصور من خلال تناول أداء الجامعات الأسترالية والفنلندية، فضلًا عن الاستفادة التي استفادتها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على طبيعة الأداء الجامعي في بعض الدول: الولايات المتحدة الأمريكية، والنرويج، وجنوب إفريقيا.

في حين اختلفت الدراسة الحالية في تناولها للأداء الجامعي في دولتي أستراليا وفنلندا من خلال المنهج المقارن حتي يتم تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الجامعي بمصر في ضوء خبرتي دولتي المقارنة، وبالتالي تكاد تكون من الدراسات القليلة في مجال الأداء الجامعي.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث الحالي وفق المنهج المقارن الذي يتناسب مع طبيعته المقارنة، ويتبع الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تتضمن الإطار العام للبحث، ويشتمل على : مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته والمنهج المتبع بالبحث وحدوده ومصطلحات البحث وخطة السير في البحث.
- الخطوة الثانية: ملامح الأداء الجامعي في العالم المعاصر.
- الخطوة الثالثة: عرض الأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا وفقًا للمحاور التالية: الطلاب، عضو هيئة التدريس، البحث العلمي، الإمكانات المادية، وتقويم الأداء.
- الخطوة الرابعة: الدراسة التحليلية المقارنة للأداء الجامعي بكل من أستراليا وفنلندا؛ للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بكل منهما وتفسيرها في ضوء العلوم الاجتماعية المختلفة.
- الخطوة الخامسة: إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الجامعي بمصر في ضوء خبرتي دولتي المقارنة وبما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصري.

المحور الأول – الأداء الجامعي في العالم المعاصر (إطار نظري):

يعد الأداء بمثابة الترجمة العملية لجميع القرارات والخطط والإستراتيجيات التي تتخذ على جميع المستويات التنظيمية في الجامعات، وإذا نظرنا إلى الأداء على مستوى الجامعة، فسنجد مفهومين للأداء: المفهوم الضيق للأداء الذي يركز على الأداء المالي، وتستخدم فيه المؤشرات المالية التي تعكس مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية للجامعة (نمو الخدمات والربحية). أما المفهوم الواسع للأداء، فيركز على مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل: معدل تقديم خدمات جديدة، ومستوى جودة المنتج ودرجة التنوع في الخدمات (سلطان، 2013، 50).

وقد ظهر على صعيد الفكر الإداري مدارس ومداخل عديدة كان الأداء وتحسينه محورًا رئيسًا من محاور اهتمامها، ومن هذه المدارس والمداخل نذكر على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية ومدخل إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية والإدارة بالأهداف والتطوير التنظيمي ومدخل المنظمات المتعلمة، وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني؛ حيث إن السلوك يتأثر بالمتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية (الخصائص الجسمية، المعارف، المهارات ،الدوافع، الاتجاهات، الحاجات)، وخصائص الجامعة التي يعمل بها من ناحية أخرى (أهداف الجامعة، وسياستها وثقافتها والهيكل التنظيمي لها ونمط القيادة في الجامعة) (أبوالنصر، 2008، 73- 74).

ويربط الأداء الجامعي بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، حيث يرتبط بجميع مكونات الجامعة المختلفة (الحجار،2009، 4)، ويتكون من كافة الجهود العلمية والفنية والإدارية التي تبذلها (الجامعة/ الكلية/ القسم/ عضو هيئة التدريس/ مختلف العاملين بمستوياتهم المتعددة/ الطلاب) والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسئوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة – في الوقت نفسه- وبالنوعية والكفاءة المناسبة وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك (زيدان، 2005، 823).

ويمكن توضيح الأداء الجامعي من خلال ما يلي:

1- يعتبرالأداء الجامعي محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل.
2- توجد مجموعة من العوامل قد تسهم في الأداء الجامعي، منها: ظروف العمل، علاقات الأفراد العاملين بالجامعة برؤسائهم المباشرين والنواحي المادية.

3- يرتبط نجاح الأداء الجامعي بمدى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها والتي توضح مدى فعالية وكفاءة الجامعة.

4- يتأثر الأداء الجامعي – بشكل كبير– بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في الاستمرار فيه يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يومًا بعد يوم.

5- يعتمد الأداء الجامعي على التوازن والاتساق فيما بين أداء الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية أو معدلات إنجاز الطلاب وتدرجهم وإكمالهم أو علاقة الجامعة بالبيئة والمجتمع المحلي ومدى ثقة الرأي العام ومؤسساته فيها.

6- يعد الأداء الجامعي مقياسًا لمدى قدرة الجامعة على أداء أعمالها في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة في المستقبل.

وبالتالي فإن الأداء الجامعي المتميز يعتمد على عدة جوانب، منها: دعم الخدمات الطلابية (أنشطة متنوعة– إسكان– تغذية– مكتبات ومراكز مصادر تعلم). إلى جانب مدى كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس كمًّا ونوعًّا، والقدرة على التنمية المهنية، وأيضًا مدى ملاءمة البرامج (الأهداف– المحتوي– الأنشطة– أساليب التعلم– الوسائل المستخدمة– التقويم). كما أن الإمكانات المتاحة والقدرة الإدارية والمالية وملاءمة عملياتها وإجراءاتها ضرورية لتحقيق الأداء الجامعي الأفضل.

أولًا– أهمية الأداء الجامعي University Performance Importance :

يؤدي تطوير الأداء الجامعي إلى القيام بعملية مراجعة دورية وشاملة للنظام الجامعي من قبل خبراء في الجودة بالتعاون مع ممثلين عن كافة الأقسام الإدارية والأكاديمية بصورة مستمرة من أجل تطوير البنية والموارد الأساسية سواء كانت مادية بمختلف مجالاتها وأنواعها أم كانت بشرية بمختلف فئاتها (أكاديميين–

إداريين– فنيين– طلاب– خريجين)، وذلك من خلال تحسين عمليات التعليم والتعلم والتنمية المهنية للعاملين، وزيادة معدلات إنجاز الطلاب، وتوفير بيئة تعليم وتعلم مناسبة، ويمكن توضيح أهمية الأداء الجامعي من خلال ما يلي: (العدلوني، 2002، 22– 23)، (Duvernois, 2001, 59, 77) :

1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري العمل الجامعي، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل. بحيث لا تتأثر الجامعة بغياب أو تغيير القيادات.

2- العمل على الاستقرار الإداري والمالي للجامعة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

3- توفير قيادات بديلة مما يتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

4- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها الجامعة في التوظيف.

5- استثمار جهود كافة العاملين في الجامعة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.

6- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للجامعة وأنظمتها، مما يساعد على العمل الدءوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

7- الاهتمام بمرافق الجامعة ومنشآتها والعمل على تطويرها وزيادة عددها وتجهيزها بكل المتطلبات التكنولوجية.

8- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق للجامعة تفوقًا في مستوى الخدمات التي تقدمها.

9- زيادة فرصة التنافس بين الجامعات من أجل تحقيق مستويات عليا للأداء مما يساعد في تحقيق خدمة أفضل للمجتمع.

10- تحديد معدلات الأداء بطريقة مستمرة خلال السنة الدراسية.

11- توفير المعلومات التي يمكن استخدامها على النحو الملائم من أجل تحقيق رفاهية الطلاب.

12- توضيح نقاط القوة والضعف وفهم الدوافع الكامنة وراء ثغرات الأداء. بحيث يتم وصف إجراءات تحسين الأداء.

كما أن مداخل الأداء الجامعي تزيد من أهمية ومستوى الأداء الجامعي، ويمكن إبراز ذلك من خلال مدخل إدارة المعرفة ودوره في الوصول إلى مستوى أداء جيد من خلال النقاط الآتية (الفارس، 2010، 73):

أ- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل الجامعة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلًا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها يؤدي ذلك إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل الجامعي عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للجامعة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

ب- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فعالية.

جـ- إن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

يتبين مما سبق مدى أهمية الأداء الجامعي وارتباطه بجودة المباني والمرافق والمعامل والتجهيزات المكتبية وبرامج الرعاية الصحية والأنشطة الطلابية والاستقلالية في توفير الموارد وتوزيعها، ووجود عمليات التنمية المهنية المستمرة للعاملين مع توافر البيئة الداعمة للحريات الأكاديمية في اختيار الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتصميم البرامج الدراسية ومدى الإقبال عليها، والتركيز على جودة المخرجات التعليمية التي تحقق أهداف المجتمع التنموية.

ثانيًا - أهداف قياس الأداء الجامعي:

The objectives of university performance measure

يساعد بناء مؤشرات قياس نتائج الأداء سواء من خلال قياس المدخلات أو العائد التربوي (المخرجات) متخذي القرار على مستوى القسم والكلية والجامعة على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الجامعي، وإجراء المقارنات المتعددة بالاعتماد على القيم المعيارية المحددة مما يتيح للمسئولين عن التعليم الجامعي أن يحددوا أي الممارسات التي تؤدي إلي نتائج أفضل، ومن ثم تعد عملية قياس مستوي الأداء الجامعي من بين الأمور المهمة لأهداف متعددة، منها ما يلي: (دياب، البنا، 2001، 84، 91) (Behn, 2003, 600-603) :

1- الاتفاق على سياسة تحترم العاملين بالجامعة، وتعمل على إشباع احتياجاتهم بهدف تحسين الأداء.
2- زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم نحو العمل والتدريب وجوانب التوجيه والإرشاد المختلفة.
3- توفير حوافز متنوعة للقوى البشرية تتفق مع نوع الأداء المنجز وتبعًا لمعايير أداء موضوعية.

4- التركيز على العمل التعاوني الجماعي القائم على مشاركة كافة مستويات المؤسسة الجامعية.

5- تحقيق الرضا عن العمل وتوفير العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم البعض.

6- تحديد مقاييس لاختيار الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وفق معايير محددة تمتاز بالعدالة والشفافية.

7- تحديد مدى ملاءمة الإمكانات المتاحة في الجامعات، وتوفير التقنيات اللازمة للعمل الجامعي.

8- تطوير أنظمة الإدارة في الجامعة وخاصة فيما يتعلق برفع كفاءة القائمين بالعمل الإداري؛ للقيام بدورهم القيادي الفعال في إدارة العمل الجامعي.

9- تحديد المهارات المستهدفة واللازمة لنجاح الأداء الجامعي.

10- توفير بيانات كاملة لاتخاذ القرارات المناسبة.

11- تحقيق الإبداع في الأداء الوظيفي.

12- تطبيق مبدأ المسألة والشفافية في العمل الجامعي.

13- تشجيع وتقييم أداء العاملين في الجامعات.

يتضح مما سبق أن قياس أداء الجامعات يتم من أجل تطوير أدائها؛ لينعكس بصورة إيجابية على نوعية خدماتها ومخرجاتها، ويتطلب ذلك تصميم نظام لأنشطة الجودة يشتمل على العمليات الإدارية من: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتحسين الأداء وتقويم العمليات؛ وذلك لأن استمرار الجامعات في تقديم خدماتها وممارسة دورها الفعال يرتبط بمدى وجود عمليات مراجعة وتطوير لأدائها، وبناءً عليه تظل الجامعات بكافة أحجامها وأشكالها بحاجة إلى التطوير المستمر وخاصة في ظل المتطلبات المتعددة والمتجددة لسوق العمل، وتساعد مداخل الأداء الجامعي في تطوير الأداء، مثل: مدخل إدارة الجودة الشاملة في الأداء الجامعي فهو يعني

التحسين المستمر في الأداء لتقديم أفضل خدمة بتكاليف اقتصادية وباستخدام أفضل للموارد.

ثالثًا – مؤشرات الأداء الجامعي: University Performance Indicators

تعبر عن مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع أداء الجامعة بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، وهي تعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق معايير الاعتماد، وتستخدم مؤشرات الأداء في تصنيف وترتيب الجامعات بعد أن يحدَّد لكل مؤشر وزن ودرجة، فالتصنيف أو الترتيب هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها الجامعة من خلال جمع المؤشرات المختلفة وتخضع لعمليات إحصائية، ومن ثم تستخرج النتيجة الكلية للجامعة المعنية، ويتم تحديد ترتيب الجامعة من بين عدد الجامعات المتقدمة للحصول على شهادة الجودة أو الاعتماد (مجيد،2014، 63).

وبشكل عام، توجد ثلاثة أنواع أساسية من مؤشرات الأداء المؤسسية،وهي: مقاييس المدخلات، ومقاييس العمليات (التشغيل) ثم مقاييس المخرجات، وتشمل هذه المقاييس تقويم معدلات النمو التعليمي والتقدم الدراسي للطلاب، وتقويم نظم اختيار الطلاب للمواد الاختيارية، وتقويم الطالب لعضو هيئة التدريس، وتقويم البرامج الدراسية من حيث التنوع والفاعلية ومدى ملاءمتها للطلاب، وتقويم طرق التدريس وأساليب التعلم والإمكانات والموارد التعليمية، وتقويم الأداء للعاملين والوحدات التنظيمية، وتقويم نظم التدريب. (دياب، البنا، 2001، 98– 99).

ومن مؤشرات الأداء الجامعي ما يلي (مجيد ، 2014 ، 65):

1– مستوى تقويم الأداء العام للمؤسسة.

2– الخطة الدراسية، تقويم العملية التدريسية، نسبة عقود البحث العلمي، الكتب واستخدام الكمبيوتر، التسهيلات الإدارية والخدمات الطلابية، تقويم التعليم

والبحث، والموارد المتحققة من البحث والعقود والخدمات الأخرى, وشروط القبول.

3- نفقات الحوسبة والمكتبة لكل طالب.

4- النفقات على مرافق الطلبة والموظفين.

5- نسبة الخريجين الذين حصلوا على وظائف كاملة للطالب /عضو هيئة التدريس- محتوي المناهج وطرق وأساليب التدريس والتعلم.

وتستخدم مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق ما يلي (القاضي، 2013، 21):

ج

أ- تطوير أداء الجامعات لأغراض تنافسية.

ب- إجراء المقارنة بين أداء الجامعات والكليات والبرامج.

جـ- استخدام المؤشرات بوصفها أداة لتقييم مدى النجاح في سياسات التعليم الجامعي ونظامه.

د- تمكين وزارة التعليم العالي من التأكد من أن الجامعة قد حققت رسالتها وأهدافها.

هـ- تزويد وزارة التعليم العالي والمستفيدين بمعلومات للتأكد من أن الجامعة تسير وفق

مسارها الصحيح.

و- توفير معلومات كافية للمراجعين والمقيمين الخارجيين لغرض الاعتماد الأكاديمي.

ز- تقديم أدلة على التحسن في الأداء الجامعي.

حـ- اتخاذ القرارات وتقويم التهديدات والفرص المتاحة لغرض التخطيط الاستراتيجي.

ط- توفير معلومات وبيانات للحكومة لأغراض المراقبة والمحاسبة.

وبالتالي فإن مؤشرات الأداء الجامعي تساعد على معرفة واقع الأداء الجامعي، ويمكن عن طريقها قياس مدى تحقق أهداف وغايات الجامعات، كما توضح مؤشرات الأداء المشكلات المهمة في التعليم الجامعي والتي يمكن للحكومات والمشرعين استخدامها كوسيلة للقيام بالأعمال المحاسبية للجامعات في بلوغ أهدافها.كما تكشف إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي عن أن كافة الأنشطة الجامعية تخضع لضبط الجودة الشاملة والتي يتم من خلالها قياس دقيق للجودة في ضوء معايير محلية وعالمية وعمليات تفتيش ومراقبة محددة وموثقة.

رابعًا – معايير الأداء الجامعي University Performance Norms

تعبر عن المحكات التي تضعها التخصصات العلمية والإنسانية لمخرجاتها المتوقعة لتقرير مدى تحقيق تلك المخرجات، ولهذا فإن معايير الأداء ترتبط بالأهداف والمخرجات التعليمية التي يتم تقويمها، فهي تمثل مستويات الأداء التي ترغب الجهة التي تقوم بعملية التقويم من تمكن العاملين من تحقيقها (مجيد،2014، 173).

ومن الملامح الرئيسة لمعايير الأداء ما يلي (Tangen , 2004 , 727– 728) , (Allio , 2006 ,259,262):

1- اختيار عدد محدود من معايير الأداء مع التركيز فقط على المعايير المهمة والمؤثرة في تحقيق الأهداف.
2- توضيح الغرض من تطبيق نظم قياس الأداء مع تحديد الهدف من كل معيار من معايير التقييم والمدة الزمنية لتحقيق الأهداف والتأكيد على ارتباط تلك المعايير بإستراتيجياتها.
3- تطوير معايير تتوافق مع أصحاب المصالح.

4- التعبير عن الأهداف الوصفية، مثل: الابتكار ، التعلم في صورة معايير قابلة للقياس وذلك من خلال ترجمة المعايير الوصفية إلى نسب وأرقام لقياس الأداء.
5- تحديد نظم قياس بصورة واضحة تعبر عن أهداف الجامعة، وذلك لما تمثله نظم القياس من أهمية تتمثل في التأثير على أداء العاملين.
6- انبثاق نظم قياس الأداء من الأهداف الإستراتيجية للجامعة. بحيث تعبر عن أي تغيير يطرأ على الإستراتيجية.
7- توفير نظم قياس الأداء معلومات واضحة في الوقت المناسب عن أداء الأفراد الذين سيتم تقييمهم.
8- اتصافها بنوع من التوازن وذلك من خلال التعبير عن الأهداف قصيرة الأجل وكذلك طويلة الأجل، وأيضًا التعبير عن أداء المستويات المختلفة للجامعة، وكذلك النواحي المختلفة للأداء التي تؤثر على نجاح الجامعة.

وتتمثل أهم معايير الأداء في الجامعات فيما يلي (بن مانع، 2006 ، 73-74):

أ- **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة. والجودة تحمل معنيين: معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي: يعني التزام الجامعات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ومن ثم التعامل مع معايير والتزامات الجامعات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

ب- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز ويجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم؛ لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، ولذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

جـ - **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلًا، مما يحتم استغلاله بطريقة صحيحة من أجل المحافظة على مستوى رضا العميل. بحيث يتم أداء خدمته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، حيث أصبحت سرعة الإنجاز عاملًا جوهريًّا يحكم بقاء الجامعات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما أسرعت في تحديد وتلبية احتياجات العميل استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في المجتمع.

د- **البحث والتطوير** :تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى التغيير والإبداع في مخرجات الجامعة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن الجامعات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

يتبين مما سبق أهمية قيام الجامعات بتهيئة البيئة المساعدة على تحقيق جودة الأداء الجامعي، وذلك يتطلب منها تحديد معايير مناسبة لاختيار القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وإنشاء مركز متخصص في التقويم وقياس الأداء حتي يتابع مدي تحسن جودة الأداء في كل كلية ومكتب بالجامعة في ضوء عمليات إحصائية دقيقة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مداخل الأداء الجامعي، ومنها مدخل

إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بإدخال ثقافة جديدة في التعامل داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، مثل مؤسسات التعليم الجامعي لتطبيق معايير عالمية مستمرة ومتفق عليها ولضمان جودة المنتج وقبوله عالميًّا وتحسين جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج.

خامسًا – عناصر الأداء الجامعي University Elements Performance:

يتطلب رفع كفاءة التعليم الجامعي تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التعليمية: الطالب، عضو هيئة التدريس، البرنامج التعليمي، طرائق التدريس ووسائله، والأنشطة المختلفة، وإجراء تغييرات جذرية (إعادة الهندسة) في المجال أو النشاط صاحب الأداء أو الجودة المنخفضة بهدف تحسين الجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، ويمكن توضيح عناصر الأداء الجامعي فيما يلي:

1- الطلاب Students:

يعد الطلاب المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم واتجاهاتهم، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه، وهو ما يمثل الهدف الأساسي من العملية التعليمية سواء ارتبط هذا الهدف بكون التعليم استهلاكًا أي أنه يمثل حق الفرد في الحصول عليه، أو ارتبط بالتعليم كاستثمار من خلال الاستثمار في تكوين الخريج باعتباره رأسمال بشري حاله في ذلك حال الاستثمار في تكوين رأس المال المادي (خلف، 2007 ، 246- 247).

ويوجد نموذج لعملية الانتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم الجامعي، ويبرز هذا النموذج نهجين مختلفين لعملية الانتقال. ويطبق أحدهما في دول مثل: فرنسا وألمانيا كما يطبق في مصر، ويتمثل في وجود رقابة خارجية قوية مركزية أو

محلية على عمليات الانتقال والقبول. إلي جانب عدم وجود دور أو دور محدود جدًّا لمؤسسات التعليم العالي في القرارات الخاصة بتوزيع الطلاب. أما المسار الآخر، فيطبق في دول مثل: المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، حيث يكون نطاق الانتقال وهيئته منسقين مركزيًّا، كأن يكون الانتقال من خلال عدد معين من الأفراد للقيد في المؤسسات المختلفة، ولكن مع قيام المؤسسات بتحديد الطلاب الذين ستقبلهم. ويمكن الحكم على فعالية الانتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم التالي له من أكثر من منظور مختلف. فمن منظور الطلاب تعني الفعالية إتاحة التعليم التالي للمرحلة الثانوية الذي سوف يفتح أمامهم الفرص في الحياة، إضافة إلى نزاهة عمليات الاختيار وعدالتها، وفي جودة التعليم الثانوي باعتباره إعدادًا للتعليم التالي لهذه المرحلة. وبالنسبة لمؤسسات التعليم العالي الحكومية يمثل مدى قدرتها على الحصول على دور فعال في اختيار الطلاب، وأن يتناسب الطلاب المقيدون بها مع رسالتها الأكاديمية وقدراتها، وكفاية الموارد لخدمة العدد الذي تقبله من الطلاب وخصائص هؤلاء الطلاب. ومن منظور الحكومة فإن الانتقال الناجح من التعليم الثانوي للتعليم العالي يعني وجود عملية تتسم بالعدالة والكفاءة (غلاغر وآخرون، 2010، 144).

ومع استمرار زيادة الطلب على التعليم الجامعي وخاصة في البلاد النامية(Altbach, Rumbley Reisberg,2009,165) تعددت الجهود المبذولة لتوفير مزيد من التمويل، والاتجاه العالمي نحو المزيد من المشاركة في التكلفة – أي زيادة المصروفات وتقليص حجم الدعم العام وعلى الأقل للطلاب غير المحتاجين –وذلك يبدو حتميًّا وهذه الحتمية لا تعكس أي انتصار لسياسات البنك الدولي ولا رأسمالية السوق وليست بالضرورة أفضلية لدى المحللين الفطنين المؤمنين بالسوق، إلى جانب الذين يرون المشكلات العديدة لزيادة حجم خصخصة التعليم الجامعي، وبالتالي يبدو أنه لا مفر من استخلاص ما يلي: أن مستقبل التعليم العالي سوف يتطلب موارد إضافية كبيرة وخاصة في الدول النامية، والبديل الوحيد لعدم تحويل

مزيد العبء على الأهالي والطلاب هو الزيادة الكبيرة والمتصاعدة في الضرائب، وهنا تكمن مشكلتان أساسيتان: الأولى، أن الارتفاع الجوهري المتوالي للضرائب – أي الضرائب التي تقع بشكل أكبر على الأثرياء، والمفروضة أساسًا على الدخل والثروة – تتزايد صعوبة تحصيلها أساسًا بفعل سهولة التهرب منها، المشكلة الثانية من الاعتماد على الزيادة المكثفة للضرائب متوالية أو ما إلى ذلك لتجنب المزيد من المشاركة في التكلفة للتعليم العالي هو أن التعليم العالي ببساطة ليس في مقدمة الأولويات حتى لو أمكن تحقيق زيادة ملموسة وناجحة من الدخل الضريبي. حيث إن التعليم الأساسي والثانوي، والصحة العامة والصرف الصحي، والحفاظ على البيئة، والإسكان والبنية التحتية، وتحقيق الأمان الاجتماعي لمتقدمي العمر، والبطالة والعاجزين عن العمل كل هذا بلا شك في المقدمة قبل التعليم الجامعي في كل الدول، ومن ثم فإنه بدون المشاركة في التكلفة الإضافية، فإنه من شبه المؤكد أن الالتحاق سوف يقل، أو أن التعليم الجامعي المتاح للعامة والذي ما زال مجانًا سوف تتدنى نوعيته تباعًا (جونستون، د.ت، 15).

ونجد أن الجامعات المتقدمة تكثف اهتمامها بجودة الخدمات التعليمية التي تقدم إلى الطلاب نتيجة مشاركتهم في اختيارها بطريقة منفتحة وظهور المنافسة ليست المحلية فقط. بل أصبح هناك طلب من دول أخرى وهذا نتيجة لعولمة وعالمية التعليم العالي، حيث تواجه الجامعات العالمية طلبات كثيرة من الطلاب سنويًّا، مما يحتم عليها توفير مقاعد إضافية، وتعبئة موارد مالية ومادية ضخمة مع مراقبة جودة التعليم، فزيادة عدد طالبي التعليم العالي يحتم التوسع في المنشآت وتوفير مقاعد إضافية لاحتواء جميع الطلاب وتطوير أدائهم (Forest & Altbach,2007,3).

وتهتم الجامعات بجميع حقوق الطلاب، ومنها ما يلي (جامعة الملك عبدالعزيز، 2010، 3-7) (Lee,2011,80) Indiana university,2005,1,5):

أ- الحقوق الأكاديمية:

- توفير بيئة دراسية آمنة ومتنوعة؛ للحصول على تعليم ذي جودة عالية.
- تحسين الخدمات الطلابية باستمرار.
- توفير فرصة المشاركة في صنع سياسة الجامعة.
- حرية التعبير عن الرأي والمناقشة في الأمور التعليمية التي تخصه.
- إقامة المحاضرات في مواعيدها المقررة.
- تعزيز فرص التعلم والقيادة للطلاب.
- الحصول على شرح وافٍ لمفردات المقرر.
- الإفادة من خدمات الإرشاد الأكاديمي.
- تقويم التحصيل العلمي للطالب بالوسائل المختلفة وفق لائحة الدراسة. والاختبارات وقواعدها التنفيذية.
- مراجعة نتائج التحصيل العلمي وفق لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية وقواعدها التنفيذية وقواعد التظلم وإجراءاته.
- الحفاظ على سرية معلومات الطالب الشخصية والأكاديمية.
- حصول ذوي الاحتياجات الخاصة على التسهيلات التي تمكنهم من التحصيل العلمي.
- التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون مهنيًّا.
- التزام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالمواعيد وأوقات المحاضرات، والساعات المكتبية وعدم إلغاء المحاضرات أو تغيير أوقاتها إلا في حالة الضرورة.
- تقديم التوجيه والإرشاد له، وذلك بتوزيع مطبوعات تشتمل أنظمة ولوائح الجامعة، وكتيبات إرشادية وتعريفية عن الكلية والقسم العلمي الذي ينتمي إليه والخدمات الطلابية الأخرى.

- إشعاره قبل اتخاذ أي قرار بحقه ولفت نظره عند وقوع أي مخالفات، وإخطاره كتابيًّا بما تم اتخاذه من قرارات بحقه، مع إعطائه حق المناقشة والدفاع في أي قرار يتعارض مع مصلحته الأكاديمية وفقًا لأنظمة ولوائح الجامعة.
- الحصول على وثيقة التخرج بعد إنهاء متطلبات التخرج وفقًا للأنظمة واللوائح.

ب- **الحقوق غير الأكاديمية:**

- توفير الخدمات المناسبة للطلاب.
- توفير فرص المساواة والتميز.
- رفع الشكوى من أي أمر يتضرر منه داخل الجامعة.
- التظلم من أي قرار صادر في حقه وفق قواعد التظلم وإجراءاته.
- الإفادة من برامج التوعية الشرعية والنفسية والاجتماعية.
- تخصيص أماكن لتقديم الوجبات الغذائية.
- الإفادة من مرافق الجامعة وفق الأنظمة واللوائح.
- المشاركة في الأنشطة المقامة في الجامعة حسب إمكانات الجامعة.
- الحصول على الحوافز والمكافآت المادية الإضافية المقررة في حالة كونه طالبًا متفوقًا.
- الحصول على إعانات أو قروض بعد دراسة حالته وثبوت حاجته لها وفقًا للقواعد والأنظمة الجامعية.

وأيضًا تعريف الطلاب بواجباتهم، ومنها ما يلي (جامعة الملك عبدالعزيز ،2010، 7-9)(Lee,2011,81) (Indiana university,2005,1,7):

(1)الواجبات الأكاديمية:

- الاطلاع على الأنظمة واللوائح والقرارات الجامعية والالتزام بها.

- تطبيق المعرفة بطرق إبداعية.
- الانتظام في الدراسة واحترام القواعد المتعلقة بسير المحاضرات وعدم التغيب عنها إلا بعذر مقبول وفقًا للأنظمة واللوائح الجامعية.
- التحلي بالأمانة العلمية والتزام أخلاقيات البحث العلمي.
- التعاون مع الآخرين واحترام كرامتهم.
- الالتزام بكافة السياسات والإجراءات المعمول بها في الجامعة.
- متابعة الإعلانات الأكاديمية في موقع الجامعة وفى لوحات الإعلانات الرسمية داخل الجامعة.
- حمل البطاقة الجامعية وتقديمها للمختصين عند الطلب.
- المحافظة على البطاقة الجامعية وعدم إساءة استعمالها، وإعادتها عند انتهاء العلاقة الجامعية.
- احترام أنظمة الاختبارات، وعدم الغش أو المساعدة في ارتكابه بأي صورة من الصور.

(2) الواجبات غير الأكاديمية:

- استخدام الموارد والمرافق الجامعية بطريقة مناسبة.
- السلوك الحسن داخل الجامعة وعدم إثارة ما يخالف الأنظمة.
- العمل على خدمة المجتمع من أجل تحسين أحوال مجتمعنا العالمي.
- احترام جميع منسوبي الجامعة وضيوفها أو العاملين فيها.
- الالتزام بتعليمات المرور الجامعي.

يلاحظ مما سبق أن الطالب الجامعي يعد أحد أهم الجوانب التي يقاس بها كفاءة الجامعات، لذا فإن الجامعات تنشئ وحدات خاصة داخل الهيكل التنظيمي لرعاية أمورهم وتقديم الخدمات المناسبة لهم سواء كانت هذه الخدمات ذات علاقة بالعملية التعليمية كالقبول والتسجيل والإرشاد الأكاديمي، وخدمات الدعم الفني

والتنمية الطلابية أو خدمات لها علاقة بالأنشطة والإرشاد النفسي والاجتماعي والأنشطة الرياضية أو خدمات مالية كالمنح والقروض والهبات المقدمة من الجامعة أو من جهات مانحة، إضافة إلى الخدمات الصحية وخدمات السكن الجامعي، ولا تقتصر الخدمات المقدمة على الطلاب المنتظمين، بل تشمل أيضًا الخريجين كتقديم المساعدة لهم في العثور على وظائف مناسبة وتقديم التدريب اللازم لتأهيلهم من أجل تطوير أدائهم والمنافسة في سوق العمل.

2- عضو هيئة التدريس Academic staff :

تتعدد مهام عضو هيئة التدريس والمنبثقة في الأساس من وظائف الجامعة والتي من أهمها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ورغم ما طرأ على الجامعات من تغيرات جذرية في مفهومها ووظائفها استجابة لما طرأ على المجتمع من تغييرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وغيرها، فلا تزال وظيفة التدريس هي الوظيفة الأبرز لعضو هيئة التدريس، ويسهم التدريس الجامعي بقدر كبير في البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، ويزودهم بخبرات شتى ويفتح أمامهم آفاقًا جديدة ومبتكرة للبحث العلمي وذلك عن طريق ما يحدث بينهم وبين الطلاب من مناقشات وحوارات (حسين، توفيق، 4،2011).

والعلاقة بين التدريس والبحث العلمي علاقة وثيقة، فلا يوجد تفريق بينهما وإنما ينظر إلى البحث العلمي باعتباره يخدم عملية التدريس، ويزيد من مهارات عضو هيئة التدريس ويرفع من مستوى أدائه التدريسي. بل ويساعده على حل ما يعترضه من مشكلات في الميدان، الأمر الذي يؤكد أن التدريس والبحث العلمي هما وجهان لعملة واحدة، ويعبران عن نشاط مشترك، ويدعم أحدهما الآخر ويتكاملان لدرجة القول بأن التدريس هو نشاط بحثي (الصغير، 2008، 15- 16).

والجزء المبدع في هذه المهام الأداء البحثي الذي يدفع عضو هيئة التدريس لتنمية قدراته المعرفية والإسهام الجاد في مسيرة تعلم يمكن تحسينها وقياسها بالتقويم

والأدوات العلمية المقننة والمقارنة بين المستوى الراهن لأداء عضو هيئة التدريس وبين معايير الجودة حتى يتمكن من التشخيص والعلاج والوقاية (جمعة، 2010، 304).

كما أن التغير الذي يتعرض له المجتمع المعاصر والتطور التكنولوجي المتسارع والتقدم العلمي المضطرد والتحول الذي أصاب نظام القيم والأولويات في كثير من المجتمعات كل هذا يفرض على عضو هيئة التدريس أن تتسع أدواره وتتعدى حدود الأداء التقليدي ثلاثي الأبعاد لتشمل التوجيه والإرشاد الأكاديمي لطلابه والارتقاء بمفهومهم عن العملية التعليمية وإكسابهم مهارات التعامل مع مستجدات الحياة، وتمكينهم من تحقيق مختلف أهداف العملية التعليمية (معرفية ومهارية ووجدانية) وليس الاقتصار على الجوانب المعرفية فقط، وتدريبهم على التطبيقات والجوانب العملية في كل ما يتلقونه من معلومات أو خبرات نظرية، فضلًا عن أدواره الجديدة في الإسهام في التعليم المستمر والمؤتمرات (طعيمة، البندري، 2004، 83)، حيث توجد معايير للحكم عند توظيف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأجنبية، منها: القدرة على إدارة المشاريع البحثية القائمة على التمويل الخارجي، والإنتاجية العلمية (عدد وأثر المنشورات)، ونقل التكنولوجيا من الجامعات إلى الصناعة (Musselin, 2007,177-178).

ويتطلب ذلك توافر مجموعة من الصفات والخصائص فى عضو هيئة التدريس، منها (مارتيرو وآخرون، 2002، 33)، (أبوحميدان، سواقد، 2008،185) :

أ- الأخلاق الحميدة كالصدق والأمانة والتسامح.

ب- الإخلاص في العمل والتقيد بمواعيده.

جـ- الهدوء والثقة بالنفس.

د- التمكن من المادة التي يدرسها.

هـ- سعة الثقافة.

و- الموضوعية في التعامل مع الطلاب.

ز- التحدث بصوت واضح ونطق سليم.

ح- التنويع في نغمات الصوت.

ط- توظيف الأسلوب الإلقائي الحواري.

ي- استخدام اللغة البسيطة والمصطلحات التي تكون سهلة الفهم.

ك- حسن استعمال التعبيرات الوجهية والإشارات.

ل- التمتع بشخصية مرحة وعدم التخوف من إظهار الابتسامة.

م- التركيز والنظر إلى الطلاب واحدًا واحدًا تارة، وعلى الصف بصورة عامة تارة أخرى.

ن- التميز بالنشاط الدائم وبعث روح الحماس بين الطلاب.

ونظرًا لأهمية الأداء الذي يلعبه عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية، ومن أجل القيام بدوره بشكل فعال يجب أن يمتلك مجموعة من الكفاءات للقيام بدوره، منها (خطاب، 2006، 575):

- **كفاءة معرفية:**

هي التي يتوقع أن يظهرها باعتباره ناقلًا للمعرفة وأحد مصادر التعلم. كما أنه لا بد أن يكون على دراية كافية بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

- **كفاءة الأداء:**

تتمثل فى قدرته على استخدام الوسائل المختلفة في توصيل المحتوى العلمي للطلاب.

- **كفاءة إنتاجية:**

هي حصيلة النتيجة النهائية التي يحققها الطلاب من خلاله.

وتوفر هذه الصفات والكفاءات لدى أعضاء هيئة التدريس يتطلب ضرورة الاهتمام بطريقة إعداد عضو هيئة التدريس، وتوفير المنح الدراسية. حيث يتم إيفاد

طلاب الدراسات العليا (المعيدين، المدرسين المساعدين) إلى إحدى الدول لإعداده لدرجة الماجستير أو الدكتوراه على نفقة الدولة المعنية. إلى جانب زيادة عدد البعثات الخارجية. حيث يتم إبعاث المعيد أو المدرس المساعد للخارج للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه وذلك على نفقة الجامعة؛ من أجل التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال التخصص، وثقافات جديدة عن البلد التي يتم الدراسة فيه، وتعلم لغات أخرى، والحصول على الكتب العلمية الحديثة والأبحاث بأسهل طريقة، فضلًا عن ذلك فإنه بعد عودة هؤلاء الطلاب ودخولهم الحياة العلمية، فإنه نتيجة لخبرتهم بالأجهزة والأدوات الإنتاجية في الدولة التي درسوا بها، وبذلك يكونون عاملًا مهمًا في نقل التكنولوجيا الحديثة للتعليم الجامعي (عمارة ، 2002 ، 15-16).

وأيضًا الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة، والسعي لرفع كفاءتهم وتطوير أدائهم المهني الذي يعد من أهم جوانب المنظومة الكلية باعتباره العنصر الفعال والقادر على إحداث التكامل بين الإمكانات المتاحة والمناهج المطورة والأداءات المختلفة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة (علي، 2005، 29)، وتوفير بيئة عمل مناسبة لجميع أعضاء هيئة التدريس، ووضع نظام موضوعي يستند إلى معايير واضحة لتقويم الأداء من أجل مواكبة التغيرات المستقبلية التي تجعل من التطوير ضرورة لا بد منها.

يتضح مما سبق أن عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية؛ لأنه يقود العمل التعليمي، ويتعامل مع الطلاب مباشرة، فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل أعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، وفي ضوء ذلك يجب أن يكون عضو هيئة التدريس متمكنًا من مادة تخصصه بفروعها المختلفة، وملمًا بالطرق والأساليب التدريسية بكافة أنواعها؛ حتى يمكنه اختيار المناسب منها لطبيعة المادة التدريسية والأهداف المراد تحقيقها، وطبيعة

وخصائص طلابه، وأن يكون على وعي بأحدث وسائل تكنولوجيا التعليم ولديه المقدرة على استخدامها.

3- **الإمكانات المادية Tangibility:**

يمثل تمويل التعليم الجامعي مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض المصادر الأخرى مثل: الهيئات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة (البحيري ،2004، 1)، وتعد قضية تمويل التعليم الجامعي من القضايا التي تواجه الكثير من دول العالم رغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها، وهى قضية متجددة دومًا بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي، مما يؤثر فى نسبة المخصصات المالية المرجوة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة.

ويعد تمويل التعليم الجامعي وتوفير الموارد المالية الكافية للصرف على أنشطته المختلفة من الأهمية بمكان؛ نظرًا لما يسهم به التعليم الجامعي من أدوار اجتماعية لها أبلغ الأثر على الفرد والمجتمع معا حيث يكسب الأفراد مهارة الممارسة الصحيحة لحقوقهم وواجباتهم، ويساعدهم على الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، كما ينمي لديهم الاتجاهات الصحيحة التي تؤثر بشكل مباشر في حياتهم، هذا فضلًا عن دور التعليم الجامعي في تنشيط عمليات الحراك الاجتماعي في المجتمع، وهي مبررات تزيد من أهمية وضرورة توفير ما يلزم التعليم الجامعي من موارد (الصغير، 2005، 86).

وتشير الأدبيات إلى أن الجامعات في معظم الدول المتقدمة وأيضًا في الدول النامية تعاني من الضغوط التمويلية. حيث أصبحت قضية الإنفاق الحكومي على

التعليم الجامعي مسار جدل واسع، ويتمثل التحدي الرئيس الذي تواجهه الحكومات في مختلف الدول في إصلاح تمويل التعليم الجامعي استجابة لارتفاع الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، والاتجاه العالمي وخاصة في الدول النامية نحو زيادة الاعتماد على الرسوم الدراسية ولا ينبغي أن ينظر إليها على أنها استبدال لنظام التمويل الحكومي، فالقيود على الجامعات تجعلها في حاجة للتمويل من الطلاب (Woodhall ,2007 ,26)، إلا أن الرسوم الدراسية تثير معارضة شديدة في معظم الدول العربية التي تعودت مجانية التعليم، ويؤسس نظام الرسوم الدراسية على أن يقوم الطالب أو ولي الأمر بدفع رسوم دراسية مقابل التعليم الذي يتلقاه كوسيلة لاستعادة جزء من التكلفة المدفوعة للتعليم الجامعي.

وتكشف التحولات التي حدثت في البلاد المختلفة، وخاصة في بعض البلدان المتقدمة، أن الاتجاه نحو التراجع عن تمويل التعليم الجامعي وتعويض ذلك بفرض رسوم دراسية مرتفعة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة قد تصاعد منذ بداية العقد الأول من القرن الحالي وأصبح يتخذ تدريجيًّا شكل قروض تقدم إلى الطلاب بصفة فردية لمواجهة الارتفاع في الرسوم، وبمعنى آخر فإن أهم ما يميز التحولات التي طرأت على نظام الإنفاق العام في عدد من الدول المتقدمة وفي مقدمتها الولايات المتحدة وبريطانيا، هو تراجع معدلات الإنفاق وإقامة أنظمة بديلة تقدم قروض التعليم إلى الطلاب ففي الجامعات البريطانية ارتفعت الرسوم إلى حدّ أقصى قدره ٣٠٠٠ جنيه إسترليني عام ٢٠٠٦م، وأعلنت حكومة المحافظين في بريطانيا في أكتوبر ٢٠١٠ عن خفض كبير في الإنفاق العام المخصص للتعليم العالي، قابله السماح للجامعات بزيادة الحدّ الأقصى لرسوم الدراسة إلى ٦٠٠٠ جنيه إسترليني وإمكانية زيادتها في حالة جامعات البحث ذات المستوى الأكاديمي الرفيع، ويُمنح الطالب إذا رغب قرضًا لتغطية رسوم الدراسة، ويسدد القرض بعد تخرجه وبعد توظُّفه وحصوله على دخل يتجاوز حدًّا أدنى معيّنًا (American Universities Represent,2012).

وتعد الرسوم الدراسية تقاسمًا للتكاليف. حيث يتحول جزء من عبء تكلفة التعليم الجامعي من الحكومات أو دافعي الضرائب للوالدين أو الطلاب وذلك يؤدي إلى خفض تكاليف التعليم الجامعي. كما يمكن توفير مصادر تمويل إضافية أيضًا من خلال استئجار مرافق الجامعات لكيانات تجارية، وتسويق البحوث العلمية، وجمع الأموال بتوجيه نداء إلى الخريجين والجهات المانحة الأخرى (Johnstone,2009,2)، إلى جانب مصادر أخرى كالأوقاف والهبات والتبرعات ، وهناك اهتمام متصاعد في الآونة الأخيرة بتوفير مصادر متجددة لتمويل التعليم الجامعي وخاصة من خلال تعزيز دور المشاركة الشعبية التي تمثل العمق الأساسي لنجاح سياسة تمويل الجامعات بطريقة جديدة.

ويتضح دور المشاركة الشعبية وأولياء الأمور في بعض الجامعات الأجنبية، فجامعة أكسفورد بلغت إيراداتها الوقفية في عام 2008حوالي1.2 مليون دولار منها 35.3% لكلياتها مقابل 64.4% للجامعة، وأتت مصادر تمويل الجامعة والكليات معًا خلال السنة المالية 2008 على الشكل التالي: 38% من مؤسسات معظمها خيرية تدعم البحوث العلمية، 25% من المجلس الأعلى لتمويل التعليم العالي في إنجلترا، 15% من رسوم الطلاب و22% من أنشطة تجارية واستثمارية، وفي عام 2012/ 2013 تمثلت إيرادات الجامعة في 193.8 مليون دولار من منح هيئة التمويل ، 197 مليون دولار من الرسوم الدراسية، 436.8 مليون دولار من المنح البحثية والعقود، 27.8 مليون دولار من الوقف واستثمار الدخل، 28 مليون دولار من التبرع، 203 مليون دولار من مصادر أخرى (www.ox.ac.uk)، وهذا ما يبين الشراكة بين المجتمع والحكومة في الإسهام في تمويل الجامعة في النموذج البريطاني.

وتأخذ جامعات الولايات المتحدة الأمريكية الطابع الرسمي. حيث يقع عملية تمويلها على عاتق الأفراد في المقام الأول، وبشكل عام تمول الجامعات من خلال الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والأفراد، وتدفع الحكومة الفيدرالية نسبة للجامعات

التي تنطبق عليها الشروط والمعنية بتنفيذ البرامج المطلوبة. كما تسهم الولاية في تمويل الجامعات بها ثم يقوم أولياء الأمور أو الطلاب بدفع جزء من تكلفة تعليمهم. أما الجامعات الخاصة فتمول من الرسوم الدراسية والمنح والمساعدات الفيدرالية والأبحاث الممولة (الصغير، 2005، 120)، ويتبين مما سبق أن التبرعات والهبات لها دور كبير في تمويل الجامعات. حيث يتبين أن نسبة كبيرة من مؤسسات التعليم الجامعي في الدول الأجنبية تتلقى هبات وتبرعات ومساعدات من جهات مختلفة بالمجتمع كالشركات وقطاع الإنتاج ورجال الأعمال.

وبخصوص الإمكانات المادية فإن مرافق الجامعات المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها ومرافق الأنشطة والتجهيزات الموجودة بها (الملاعب– المسارح– مواقف السيارات– المعامل) لا بد أن تكون ملائمة للقيام بهذه الأنشطة بكفاءة وفاعلية وفق رسالة وأهداف الجامعة (Alsupu& ,2008,18 Abusamarah)، وهذا يتطلب من الجامعات اتخاذ الإجراءات الآتية (الحاج، مجيد، جريسات، 2008 ، 49) :

أ- التخطيط الجيد لإنشاء وتطوير مواردها المادية على نحو يضمن الاستغلال الفعال والجودة المستمرة المطلوبة لدعم برامج الجامعة وخدماتها.

ب- الاحتفاظ بالمخططات والخرائط الرئيسة لكافة المرافق التابعة للجامعة.

جـ– توفير موارد مادية كافية وآمنة تسهم في دعم وضمان سلامة وجودة البرامج والخدمات (المباني –الورش –الساحات الخضراء –الملاعب –المكاتب – المعامل).

د– توزيع الموارد المادية في كل المواقع وتصميمها لتخدم جميع البرامج.

هـ– توفير الصيانة الدورية والوقائية وتعميم إرشادات السلامة والأمان وطرق الاستخدام الصحيحة.

و- توفير برنامج متكامل لإدارة المخاطر بكافة أصولها الثابتة ومرافقها المختلفة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وسليمة وصحية وإجراء تقييم دوري للأجهزة والأثاث ولإجراءات الوقاية والسلامة المتبعة.

ز- توفير الخدمات والمرافق الخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.

ج- توفير نظام للتأمين الصحي والتعويض للعاملين عند تعرضهم لحوادث خلال العمل.

وتعمل الجامعات على استثمار التكنولوجيا الحديثة وتأثيراتها والنتائج المترتبة عليها، وفهم ظروف واحتياجات الصناعات المحلية ونقاط القوة والضعف في المؤسسات الحكومية، ومحاولة تحقيق التوافق بين احتياجات الصناعة المحلية وقدرات الجامعات الداخلية، كما يجب على الجامعات أن تتجاهل المقاس الواحد الذي يناسب الجميع ونهج نقل التكنولوجيا لصالح أكثر شمولًا، وبطريقة متباينة لدور الجامعة في التنمية الاقتصادية المحلية، والعمل على تحقيق النمو الاقتصادي من خلال الشراكة مع الجهات الحكومية والاستفادة من قدرات كل جامعة لدعم الشركات المحلية وزيادة جذب الاستثمار (Wilson DL,2012,14).

وتعتمد الجامعات على التكنولوجيا التي أصبحت محور عملية التعلم والتدريس، وتستثمر مبالغ مالية كبيرة لدمج استخدامها في الدورات التدريبية والبرامج الأكاديمية، والاستفادة من إمكاناتها لتحسين نوعية التعليم الجامعي وتوسيع فرص الحصول عليه من خلال البريد الإلكتروني أو شبكة الإنترنت، ويتزايد استخدام تقنيات أكثر تقدمًا مثل: المحاكاة والوسائط المتعددة التي تؤدي إلى تنويع طرق التدريس، ومن ثم التغلب على الطلب المتزايد للالتحاق بالتعليم الجامعي دون التكاليف المرتبطة ببناء مبان جديدة أو توظيف أعضاء هيئة تدريس جدد Jones (& Matthews , 2002, 1).

يتضح مما سبق أن تمويل التعليم الجامعي يعد من أصعب المشكلات التي تواجه هذا القطاع وأكثرها إثارة للجدل خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة،

إذ إن هناك جدلًا واسعًا حول الإنفاق على التعليم الجامعي، فالبعض يعالج قضية التمويل من منظور اقتصادي مناديًا بترشيد المجانية والتوسع في إنشاء الجامعات الخاصة، وجانب ثاني يعالج القضية من منظور اجتماعي ويشجع الإنفاق الحكومي والتوسع في قبول الطلاب لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وجانب ثالث ينادي بالتمويل المشترك في الإنفاق بين الحكومة والقطاع الخاص، ويؤكد على أهمية وجود معايير واضحة ومحددة لالتحاق الطلاب بمؤسسات التعليم العالي. ومن هنا تعد قضية تمويل التعليم الجامعي من القضايا المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم، رغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها. كما تختلف درجة التطور في التعليم الجامعي وفقًا لمدى توفر التقنيات الحديثة بالجامعات المختلفة والتي تتراوح ما بين تدريس نظري للتقنيات الحديثة واستخدام فعلي لكافة التقنيات من استخدام الحاسبات الآلية والحاسبات المحمولة والاتصال بشبكات الإنترنت، وذلك من خلال خطة متدرجة لتطوير الأداء في الجامعات، بحيث يتم التحول من أسلوب التدريس التقليدي لتدريس المناهج المختلفة إلى استخدام الحاسبات المحمولة في التعلم والتدريس.

4- البحث العلمي Scientific Research:

البحث العلمي من أهم الوظائف الأساسية التي تميز الجامعات –في الوقت الحاضر – ففي دراسة نشرت عام 2006م ودعمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، أن الاهتمام بالبحث العلمي يعد أهم الصفات الأساسية للجامعات المتقدمة (Taylor,2006, 18)، وذلك لأن البحث العلمي يعد أحد الأعمدة الرئيسة التي تعتمد عليها النهضة في الدول المتقدمة، ولا سبيل لتحقيق التنمية الشاملة. إلا من خلال الاهتمام بالبحث العلمي الموجه لخدمة قضايا المجتمع بحيث يتم تفعيل خطط البحث العلمي التي تضع حاجات المجتمع نصب أعينها مع توفير الظروف المواتية والموارد الكافية التي تمكن الباحثين من القيام بالبحث العلمي، والارتقاء بمستوى جودته (عبدالحميد وآخرون ،2012 ، 4).

ويتأثر البحث العلمي بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في الدول المتقدمة ومن ثم تطور وازدهار البحوث فيها، وأما الدول المتخلفة فتكون صورة حقيقية لضعف أو تدني جودة البحوث، ومن هنا فإن المشاكل العامة التي تنشأ في هذا المجال والتي تأتي في مقدمتها مشكلة ضعف الاستراتيجية الخاصة بالبحث العلمي أو غيابها كليًا ستلقي بظلالها على منظومة البحث. كما أن الأداء البحثي للجامعات يؤدي دورًا مهمًا في تقدم البلاد ويعكس مستوى تطور التكنولوجيا والتعليم والثقافة في الدول (MA, NI, QIU,2008,246).

ويعد الإنفاق على البحث العلمي أحد الاستراتيجيات المهمة للدول المتقدمة، وقد بلغت كمية الإنفاق العالمي على البحث والتطوير عام 2007م (107.1) بليون دولار، نسبة الولايات المتحدة الأمريكية من هذا المجموع حوالي (33%) في المرتبة الأولى، وتأتي اليابان في المرتبة الثانية بنسبة (13%)، والصين في المرتبة الثالثة بنسبة (9%) ،ومن ثم ألمانيا بنسبة (6) % ، وجاءت فرنسا في المرتبة الخامسة بنسبة (4%) (تقرير مؤشرات العلوم والهندسة، 2011 م، 32-34). ويحظى القطاع الخاص بالمركز الأول في إسهامه بتنفيذ البحث العلمي في عام 2010م، وتتراوح نسبة هذا الإسهام حوالي43 % في المكسيك، و 79 % في الكيان الصهيوني، وتزيد هذه النسبة عن 70% في كل من: اليابان، وكوريا الجنوبية، والصين، وتتراوح نسبة إسهام القطاع الحكومي في تنفيذ البحث العلمي بين9 % في اليابان و 35 %في جنوب إفريقيا .وهي تقل عن15 % في جميع الدول الأخرى، عدا الصين حيث تبلغ18% ، والمكسيك حيث تبلغ 27% (وكالة الوزارة للتخطيط، 2014، 25) .

ويشير تقرير اليونسكو لعام2010م أن إجمالي المنشورات العلمية للدول العربية في آسيا بلغ (13973)، بينما بلغ في أمريكا الشمالية (306676)، وفي دول الاتحاد الأوروبي (359991). وفي ناحية براءة الاختراع فقد حصلت المملكة العربية السعودية على المركز الأول عربيًا برصيد 78 براءة اختراع، فيما

حصدت مصر المرتبة الثانية برصيد 46 براءة اختراع ثم دولة الإمارات برصيد 29 براءة اختراع في عام 2010 حسب المنظمة العالمية للحقوق الفكرية (ويبو). بينما تَبوأت الصين المركز الأول عالميًّا بعدد (12337) براءة اختراع ثم كوريا الجنوبية ثم اليابان. وحسب ذات المنظمة فإن طلبات براءات الاختراع على الصعيد الدولي وصلت (194400) طلب في عام 2012م. كان نصيب المملكة العربية السعودية منها 294 طلبًا، لتتجاوز بذلك مجموع طلبات كل الدول العربية (197) طلبًا. بينما عدد الطلبات التي قدمتها إسرائيل تجاوزت مجموع طلبات كافة الدول العربية بمقدار ثلاث مرات تقريبًا في نفس العام والتي وصلت إلى (1377) طلبًا. وقد جاءت في المرتبة الثانية عربيًّا دولة قطر بحوالي (53) براءة اختراع، ثم الإمارات (52) طلبًا، ثم مصر (41) طلبًا من العام ذاته 2012م. وبمقارنة مع الدول المتقدمة فإن عدد طلبات الولايات المتحدة بلغ (51207) طلب، أي ما نسبته (26%) من مجموع براءات الاختراع، ثم اليابان بعدد (43660) طلبًا، ثم ألمانيا (18855) طلبًا، ثم الصين (18627)، ثم كوريا الجنوبية (11848) طلبًا. ليصل بذلك نسبة ما قدمته الخمس دول السابقة (78%) من إجمالي طلبات براءات الاختراع العالمية وفي ظل ذلك يؤكد الباحثون أن تنمية البحث العلمي لا يمكن أن يتم في فراغ، بل ينبغي توفير الحرية والدعم والأموال وبناء المنشآت والمعامل والأدوات، وتأهيل الكوادر البشرية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل من الإنتاج الفكري عملًا يستحق المعاناة والجهد المتواصل، إذ بالإنتاج الفكري تكون الأمم أو لا تكون (كشميم، 2015).

ويرجع الاهتمام بالإنفاق على نظم البحث العلمي والدراسات العليا إلى أنها تعتبر القاطرة الرئيسة لإحداث التغييرات الاستراتيجية لتعظيم القدرة التنافسية للجامعات ومواجهة التحديات الضاغطة مثل: العولمة وثورة المعرفة، والتوقعات المطردة لجماعات المستفيدين، وضرورة تحقيق مستوى جودة الأداء والنواتج في كل مكون من مكونات نظام العمل المتكامل فى الجامعات. ولا يمكن تصور أي تقدم

في التعليم الجامعي على مستوى البكالوريوس لإنتاج الخريج التنافسي ذي المستوى العالمي. إلا إذا كان ذلك مستمدًّا من البحث العلمي، ومن مخرجات برامج الدراسات العليا والبحوث العلمية وعمليات بناء القدرات البحثية والعلمية الناتجة عن نظام العلاقات العلمية والثقافية بالجامعات، وتأسيسًا على ما تقدم وتعزيزًا للجهود الصادقة التي تبذلها الإدارات للدراسات العليا والبحوث بالجامعات تبرز أهمية وحيوية تصميم بنية استراتيجية لنظم الدراسات العليا والبحوث العلمية والعلاقات الثقافية بالجامعات باعتبارها القاطرة الرئيسية لتحقيق التنافسية الاستراتيجية للجامعات لآجال طويلة، ولا شك أن وضع وتفعيل هذه البنية الاستراتيجية سوف يتطلب قدرًا كبيرًا من التحليل الاستراتيجي والتوثيق المستندي لواقع العمل في هذا المجال بالجامعات، وكذلك التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في هذا المجال، ثم يستتبع ذلك التصميم المبدع للخيارات الاستراتيجية التي يتم الاختيار من بينها تصرفات استراتيجية بعينها وما يترافق معها من إدارة فعالة للتنفيذ الاستراتيجي على مدار سنوات الخطة الاستراتيجية، وأن التوصل إلى هذه البنية الاستراتيجية يتفق مع دور الدراسات العليا والبحوث (شهيب، 2008، 171–172).

ويحتاج البحث العلمي إلى خدمات معلومات متطورة، ومواكبة التقدم العلمي في جميع التخصصات الجامعية، الأمر الذي يزيد من أهمية المكتبات الجامعية ودورها لمواكبة هذا التقدم، وذلك عبر متابعة الإنتاج الفكري العالمي؛ للحصول على أحدث ما ينشر ضمن مختلف أوعية المعلومات من كتب ودوريات ومنشورات علمية ورسائل جامعية ورسائل سمعية بصرية، مع الإفادة من شبكات المعلومات الوطنية والدولية ونظمها المتطورة، فالمكتبات الجامعية تعمل على النهوض بالمستوى الفكري للمجتمعات والإرتقاء بالفكر العلمي وتجديد العلوم والمعارف بالإضافات ونشرها من أجل الاستفادة منها، وتساعد على مسايرة التقدم العلمي العالمي بالإحاطة بما يكتبه الآخرون من الباحثين، وتبرز الحقائق والمعلومات لتسهيل البحث العلمي، وتقدم هذه المعارف موصوفة ومنظمة للدارسين

والباحثين بعد الإلمام بآخر ما وصلت إليه البحوث في التخصص حتى لا يحدث تكرار للنتائج نفسها والمعلومات العلمية والتحكم في هذا الفيض الهائل من المعلومات وتنظيمه وتيسير استعماله من طرف الباحثين، وتقدم المعلومات الجديدة في تركيب منطقي للأفكار على أسس وقواعد مبسطة تم التوصل إليها، وتوفر المراجع الإرشادية في المجالات العلمية التي تقتضيها استراتيجيات البحث والتدريس بالمؤسسة الجامعية، وتعرف أعضاء الهيئة التدريسية بنظم التصنيف والتحليل الكشفي والفهرسة التحليلية المتبعة وتنمي روح البحث العلمي والدراسة لدى طلاب الدراسات العليا، وتدريبهم على أساليب ومنهجية البحث العلمي، وهكذا تلعب المكتبة الجامعية دورًا مهمًّا في دعم البحوث العلمية، وتقديم المعلومات التي يطلبها أو يحتاجها الباحثون أثناء إعداد البحوث العلمية (صوفي، 2001، 103).

يتبين مما سبق أن البحث العلمي أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق النمو والتقدم للأمم، لذا بات اهتمام دول العالم المتقدم مقترنًا بتطوير الأداء البحثي وتوفير مستلزماته غير أن الجامعات العربية لم تواكب هذا السباق العالمي مما يزيد من مخاطر توسيع الهوة بين عالمنا العربي والعالم المتقدم بخطى متسارعة.

5- تقويم الأداء Performance evaluation:

يعتمد تقويم الأداء الجامعي على عملية تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلبًا على هذا الأداء وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة (الحاج، مجيد، جريسات، 2009، 10- 11).

وتقويم الأداءالجامعي عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءًا من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعد عملية تقويم الأداء جزءًا من برنامج إداري- وليس عملية محددة – شامل يهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات، وبدون تقويم الأداء لا

يمكن التعرف على مدى تحقق أهداف تلك الجامعات في رفع المستوى العلمي وخدمة المجتمع. حيث من المعلوم أن كل نشاط تقوم به الجامعات لا يخلو من وجود هدف أو مجموعة أهداف محددة له سلفًا، وأن تقويم أنشطة وأعمال تلك الجامعات غايته معرفة مدى تحويل الخطط النظرية إلى واقع ملموس، ومدى نجاح تلك الخطط أو الإخفاقات التي تتعرض لها لتحديد العلاج على أساس علمي من خلال فريق التقويم، ولهذا فإن تقويم التعليم الجامعي أصبح ضرورة حتمية اليوم والذي بدوره يعتمد على تقويم كفاءة الأستاذ الجامعي المنوط به إعداد الكوادر البشرية التي تنهض بمسيرة التنمية في المجتمع وتسهم فيها بشكل فعال، ومن أهم المؤشرات على كفاءة الأستاذ الجامعي هو الأداء التدريسي الذي يقوم به باعتباره من أهم المدخلات في التعليم الجامعي، كما أنه المؤثر الأقوى في إحداث التغييرات المنشودة لدى الطلاب الجامعيين، مما يساعد على إعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل والمشاركة في تنمية المجتمع (عزيز، 2012، 105).

وينبغي توفر عدة مؤشرات لتحقيق الفعالية والتكامل في عملية التقويم والمراجعة سواء على مستوى الكلية، أو على مستوى البرنامج، ومن هذه المؤشرات (الدجنى، 2011، 190):

أ- استناد عملية التقويم والمراجعة إلى مؤشرات واضحة ومحددة لكافة العناصر والمفردات التي تشملها عملية التقويم.

ب- تنظيم عملية التقويم لضمان تحسين مستوى تعلم الطلاب، والاستفادة من البيانات التي توفرها عملية التقويم.

جـ- وضوح عملية التقويم لكافة المشاركين فيها، واستخدام نتائجها في عملية التحسين.

د- مشاركة الأطراف المعنية المختلفة في تقويم العمل الجامعي.

هـ- وجود إجراءات موثقة للمراجعة الدورية في جوانب العمل الجامعي.

و- الاستفادة من تقارير المراجعين والممتحنين الخارجيين في التحديث والتطوير.

وتقتضي عملية تقويم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الجامعة في مختلف الجوانب ويقوم بتسجيل النتائج المترتبة عن التنفيذ، ونظرًا للعلاقة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة البيانات والمعلومات المسجلة فإن تطوير أجهزة الرقابة في الجامعات يعد أمرًا ضروريًّا بهدف الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض بالدقة اللازمة وعند الحصول على البيانات اللازمة لعملية تقويم الأداء الجامعي يجب مراعاة ما يلي (al-Asadi,2010 ,34-35):

- تحديد المؤشرات والمعلومات والتقارير الضرورية لأداء التقويم في ميادين النشاطات المختلفة للجامعة.
- حصر جميع أنواع الإحصاءات والبيانات الأولية اللازمة لاحتساب المؤشرات وعمل التقارير المطلوبة للتقويم وتحديد مصادرها.
- وضع إطار تحليلي واضح يبين مصادر البيانات المطلوبة كاملة وفي الوقت المحدد دون تأخير.

وتوجد الكثير من العوامل التي تؤثر في تقويم الأداء الجامعي وهي تختلف من جامعة لأخرى ويمكن إجمالها في الآتي:

- تاريخ وثقافة الجامعة: تتأثر عملية تقويم الأداء بالمفاهيم الثقافية السائدة في الجامعة وبتاريخ المؤسسة وبالقيم التي يسعى أفراد الجامعة إلى تحقيقها.

- حجم الجامعة: يحدد هذا العامل بشكل مباشر محتوى نظام التقويم، إذ إن الجامعات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار إلى تطوير نظام التقويم لديها وتحديثه.
- أسلوب الإدارة السائد: يعد أسلوب الإدارة السائد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد نظام تقويم الأداء وطرق تنفيذه.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل الجامعات أو مع البيئة المحيطة من نقابات وزبائن وموردين تحدد نظام تقويم الأداء.

وتساعد عملية تقويم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد وتتفاوت هذه الفوائد من منظمة لأخرى، لكن الفائدة الرئيسة من تقويم الأداء هي إبراز دور تقويم الأداء في توضيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث في عمل الجامعات وبالتالي تساعد عملية تقويم الأداء في السعي إلى تصحيح تلك الانحرافات. وعليه يمكن تحديد الفوائد المباشرة التي يمكن أن تحققها عملية تقويم الأداء الجامعي في الآتي (الصاوي،2006م،182):

- تكشف عن جوانب القصور في سياسة الجامعة والكلية وأنظمتهما وما قد يترتب عليه من إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف الأخطاء التي قد تكون السبب في ضعف نتائج الأداء الجامعي.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الجامعي.
- تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الأداء الجامعي.
- تحديد المتميزين من الأعضاء ووضعهم في الصورة أمام رئيس الجامعة والزملاء تمهيدًا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وتفريغهم إلى مراكز وظيفية أعلى أو إيفادهم.
- تساعد في معرفة أهم المعايير والمقاييس التي تبنى عليها عملية الضبط والتقويم.

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم وإدراكهم لكيفية أداء الوظيفة التي يتولون مهامها مقدمًا.
- إيجاد نظام سليم وفعال للمكافآت والحوافز.
- يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين الجامعة وعملائها.

وتتعدد أهداف تقويم الأداء الجامعي وتتشعب ضمن كل قسم من أقسام الكلية أو في كل خلية من خلايا التنظيم داخل الجامعة، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسة، وهي (صديق، 2012، 215 – 216):

- التعرف على مدى تحقيق الجامعة للأهداف الموضوعة، وذلك يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للجامعة كمًّا ونوعًا ضمن الخطة المرسومة وللفترة المحددة لها ويتم ذلك بالاستعانة بالبيانات والإحصاءات التي توفرها الجهة المختصة.
- تقديم الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كإخضاعهم لدورات تدريبية.
- وضع نظام لمكافآت المجدين من العاملين وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
- تحديد إمكانات العاملين جميعًا وقدراتهم ومؤهلاتهم، ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب وقدراته.
- زيادة أواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في الجامعة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.
- إعطاء صورة دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة في الكلية، مما يشكل نقطة تحول لإجراء دراسات تطبيقية واقعية حول أوضاع العاملين ومشاكلهم ومستويات أدائهم في المستقبل.

- يساعد في القضاء على الواسطة والمعرفة الشخصية والطرائق الملتوية، وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في الكلية أو الجامعة.
- توفير جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعًا، لأنه كلما كان أداء الأفراد مرتفعًا ازدادت فرصتهم في التقدم والرقي في درجات السلم الإداري أو انتعاش أحوالهم المادية والمعنوية.
- معرفة مقدار إنتاج كل قسم من أقسام الكلية وكميته، وأوضاع الأقسام المختلفة بشكل دقيق ومفصل لكل صغيرة وكبيرة.
- المتابعة المستمرة للمحافظة على مستوى متقدم للكفاية الإنتاجية.
- إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في الجامعة أو الكلية عن الأوضاع ومستويات الأداء، فضلًا عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام المنشأة، وذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل وتحسين أحوال العاملين فيها.

يتبين مما سبق أن أهمية تقويم الأداء تنبع من كونها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في الكليات والجامعة، كما أن عملية التقويم تساعد الكلية على التحقق من أن أقسامها تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة، واقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبالتالي فإن جودة الأداء الجامعي مرهون بجودة جميع جوانب العملية التعليمية بما فيها أعضاء هيئة التدريس والطلاب والأداء البحثي والمكتبات والمعامل، هذا إلى جانب جودة الإدارة مما يؤدي في النهاية إلى جودة المنتج أي الخريج الجامعي الذي يحتاج دائمًا لمداخل حديثة لتطوير الأداء الجامعي بما يتناسب مع متطلبات السوق والحياة العملية. حيث يؤدي تطبيق مداخل الأداء الجامعي في عناصر الأداء الجامعي إلى تأثير مباشرأو غير مباشر، فعلى سبيل

المثال: نستطيع القول إن تأثير إدارة المعرفة على الخريجين قد يكون تأثيرًا غير مباشر لو نظرنا له من ناحية أن تحسن مستوى الخريجين ناتج عن تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والخدمات الإدارية والطلابية بالجامعة، ومن ناحية أخرى نستطيع القول إن لإدارة المعرفة تأثيرًا مباشرًا على الطلاب – إذا نظرنا له – من جانب توفير المعرفة والمعلومات والخدمات المطلوبة للطلاب بأسرع وقت وأقل جهد ممكن وفي أي مكان كانوا من خلال استخدام البوابة الإلكترونية التي تخصصها الجامعة لإدارة المعرفة (أبو خضير 18:2009)، كما يمكن للجامعات تبني استراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء الجامعات بشكل عام وإدارة الجودة بشكل خاص، وفيما يلي توضيح مداخل الأداء الجامعي.

سابعًا – مداخل تطوير الأداء الجامعي:

تتعدد مداخل تطوير الأداء وتميزه ومن هذه المداخل ما يلي:

1– إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

يقصد بإدارة الجودة الشاملة (TQM) في التربية الإستراتيجية الإدارية التي ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي بهدف تحقيق التحسن المستمر لعمل الجامعة، ويستند هذا المفهوم على ثلاثة عناصر أساسية هي: الشمولية (التأكيد على ضرورة تضافر جهود جميع العاملين لتحقيق أهداف الجامعة)، والإدارة (العمليات التنظيمية المتبعة لتسيير أعمال الجامعة)، والجودة (خلو النتائج النهائية للعمل من العيوب) لذلك فقد استدعى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي التوجه نحو الاهتمام بالمدخلات والعمليات والمخرجات في الجامعة عن طريق النظر في رسالتها وأهدافها وغاياتها وإستراتيجيتها ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة وكذلك التعرف على حاجات المستفيدين (الطلاب)، أي التعرف على نوعية التعلم والأعداد التي يرون

أنها تحقق حاجاتهم، وتلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية (البوهي، 2009، 20 -21).

وحتى تكون الجامعات قادرة على مسايرة متطلبات العصر، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي (الحجار، د.ت، 222 -223):

أ- **رضا المستفيد:** يوجد في العملية الجامعات عدة أطراف مستفيدة، منها ما هو داخلي: كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (الطالب والمعلم والإدارة)، والمستفيد الخارجي: الشخص أو الجهة التي تستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة.

ب- **التقييم الذاتي وتحسين الجودة:** هو طريق لتحسين الأداء الجامعي، وإن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى أداء الفرد والجامعة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء وتوجد معايير متعددة يمكن استخدامها في عملية التقييم.

جـ - **العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:** حيث كلما ساد في الجامعة مفهوم العمل الجماعي دعم ذلك من ثقافة الجودة، مما يجعلها قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم.

د- **الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:** من البيانات المهمة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها هي البيانات الخاصة بالطلاب واحتياجاتهم واستعداداتهم وأدائهم، وكذلك البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين والعمليات التي تتم في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد.

هـ- **نظام العمليات المستمرة:** إن أي إصلاح تعليمي ينبغي أن يبدأ من تحسين في جميع أجزاء النظام، والاستمرار في التحسين على أساس معايير الجودة المتفق عليها.

و- **القيادة الفعالة:** من الطبيعي أن ينعكس دور القيادة الجيدة على أداء الجامعة في جميع جوانبها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب والتنمية والتطوير المستمر.

وتوجد مجموعة من الأسباب التي تدفع الجامعات إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الأسباب ما يلي (بن عبود ، 2009 ، 6):

- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية في التعليم الجامعي.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛ فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة تقدمها – ويرى الخبراء في هذا المجال أن نسبة كبيرة من تكاليف الخدمات والتي تقدمها الجامعات تضيع هدرًا وذلك لغياب التركيز على الجودة.
- ضرورة تجاوب الجامعات مع طلبات المستفيدين الملحة والتي تصاعدت بفعل العوامل الثقافية التي أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم؛ الأمر الذي يعني مزيدًا من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين؛ إذ تؤدي إلى مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم والتي تعمل على إظهار الإمكانات الإبداعية والفنية لدى العاملين، مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عمليات التحسين.
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة، فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن الجامعة من تقديم خدمات وفقًا لمتطلبات العميل. كما أنه يقلل من التكاليف.

- زيادة الفعالية التنظيمية، إذ تحقق إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسنًا كبيرًا في الاتصالات كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمل.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في الأداء الجامعي هي المدخل الحقيقي للإصلاح التعليمي، ولكي تتحقق في منظومة الأداء الجامعي لا بد أن تخضع كافة الأنشطة الجامعية لضبط الجودة الشاملة التي يتم من خلالها قياس دقيق للجودة في ضوء معايير محلية وعالمية وعمليات تفتيش ومراقبة محددة وموثقة.

2 – الإدارة الإلكترونية Electronic Management:

الإدارة الإلكترونية هي تحويل العمل الإداري التقليدي إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتقنيات الحديثة، وتوظيفها داخل الجامعات من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة بأقل جهد ووقت ممكن، وبالتالي هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات؛ وذلك لتبسيط الإجراءات وتسهيل الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم ومجالاته في الجامعة (التويجري،2015 ، 199 –200) .

وبالتالي تعد الإدارة الإلكترونية جزءًا أساسيًّا من واقع معاملات الحياة المعاصرة، بعد أن تطورت نظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية، وامتد تأثيرها ليغطي كافة مجالات الحياة. كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء الجامعات من خلال التأثير على كافة الوظائف والأنشطة التي تمارسها الجامعات (غنيم، 45،2004).

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على عدة أسس، ومنها ما يلي (رفاعي ، 2015 ،80):

أ- تعدد قنوات الاتصال مما يؤدي إلى تنوع الخدمات للمستفيدين من الجامعة لتعدد قنوات تقديم الخدمة.

ب-المسئولية الإدارية والشفافية، مما يجعل المعلومات بشأن الإجراءات الإدارية أكثر فعالية.

جـ- استخدام الأساليب الإلكترونية، وهذا يؤدي إلى ضمان حصول جميع المستفيدين على الخدمات والمعلومات من خلال الأجهزة الإلكترونية.

د- توافر الحماية الإلكترونية وخاصة فيما يتعلق بالمعلومات الأكثر حساسية.

هـ- توافر عوامل الجودة مما يستلزم إعادة النظر في سياسات الاتصال والمعلومات والوحدات الإدارية والعلاقات بينها.

وتعد الإدارة الإلكترونية ووظائفها القلب النابض لعمل الجامعات. حيث إن تخطيط الأعمال وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وفيما يلي توضيح هذه الوظائف (نصر ،2013 ،91 ، 93)، (عبدالرسول ، 2015 ، 34):

- **التخطيط الإلكتروني:** يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز- بصفة أساسية - على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتميز القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام الجامعة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضًا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية.
- **التنظيم الإلكتروني:** يعد التنظيم الإلكتروني الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للاختصاصات في ظل العلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من جامعة التركيز

على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى جامعة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة.

- **التوجيه الإلكتروني:** يتطلب التوجيه الإلكتروني في الجامعات وجود قيادات إلكترونية تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها. إلى جانب وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

- **الرقابة الإلكترونية:** تركز الرقابة الإلكترونية على الرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للجامعة والكلية. بحيث تكشف الانحراف أولًا بأول، وتعمل على تصحيح الأخطاء بسرعة وبالتالي تداخل حدود المسئولية نفسها، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة وبين المستفيدين.

- **الاتصالات الإلكترونية:** تتم الاتصالات في الإدارة الإلكترونية بين أطراف التعامل المختلفة باستخدام الشبكات الإلكترونية، ويتميز التفاعل بين أطراف التعامل بالسرعة. كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية، وتتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

يتبين مما سبق أن التغيرات التكنولوجية قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطًا رسميًّا روتينيًّا يتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، وبالتالي تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والعمليات الأخرى.

وتهداف الإدارة الإلكترونية إلى ما يلي (Shiels Helen et. Als, 2003):

- تطوير أداء الجامعات بحيث تكون قادرة على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- إمكان أداء الأعمال عن بعد.
- هـ- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

وتوجد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، ومنها ما يلي (عبدالرسول ،2015 ، 29، 31):

- المتطلبات التنظيمية: تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق الهدف المرجو منها إلى إدارة جيدة تساعد على التغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، إلى جانب ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات مع قدرتها على الابتكار.
- المتطلبات التقنية (الأجهزة والبرامج) وتتمثل في أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها وقدراتها، وشبكات الحاسوب ووسائل الاتصال هي الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر.
- المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في الجامعات، إذ إنه بدون القوى البشرية لن تتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها.
- المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية مشروعًا ضخمًا وكبيرًا ويحتاج إلى أموال كبيرة، ولذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

- المتطلبات الأمنية: لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق.

يلاحظ مما سبق أن مدخل الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية اللازمة، وتكوين صورة متكاملة وتقييم دقيق وشامل للواقع يمكن من خلاله العمل على تطوير أداء الجامعات.

3- إعادة الهندسة (إعادة البناء) Re – engineering:

استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العمليات، ومنها: إعادة الهندسة التنظيمية – إعادة هيكلة العملية – إعادة التصميم الجذري للعملية – تجديد وابتكار العملية، ويقصد بها إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات؛ لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية (Khan ,100 ,2000).

وأبرز تعريفات مفهوم الهندسة الإدارية أنه إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالجامعة من أجل تحقيق تحسينات جذرية في الأداء، ومن ثم محاولة التخلص من نظم العمل القديمة والعمل على بناء وتصميم نظم جديدة، ويعتمد مدخل إعادة البناء والهندسة في المقام الأول على رئيس العمل.

ومن المباديء الأساسية التي تقوم عليها إعادة الهندسة في الجامعات ما يلي (مصطفي ، 2002 ، 135 -136)،(أبوالعلا ،2010، 370- 371):

أ- **العمليات:** العملية هي مجموعة الأنشطة المتداخلة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تشكل قيمة للعميل، فالعملاء- بصفة عامة – لم يولوا أي اهتمام بالعمليات الفرعية، ولكن كل اهتمامهم منصب على المخرج. فإعادة الهندسة تتطلب أن تكون العمليات بسيطة. أما العمليات المتعددة فهي بحاجة إلي إعادة تصميم وتبسيط.

ب- **رضا العميل:** تعتبر احتياجات العميل ورغباته هي أساس نجاح الجامعة، فالعميل هو الذي يحدد قيمة المنتجات أو الخدمات من خلال قراراته في الحكم على جودة المنتج (الخريج) أم لا.

جـ- **القيادة والتزام الإدارة:** تعد المسئولية الأساسية للإدارة هي تطوير رؤية الجامعة ورسالتها، وهذا يحدد السياق التي تعمل فيه الجامعة. فيجب أن تكون الإدارة الجامعية مسايرة للبيئة المتغيرة. فإعادة الهندسة هي عملية تتجه من الأعلى للأدنى، علاوة على أن المدربين يجب أن يكونوا مدربين وقادة ويأخذوا على عاتقهم المسئولية ويتصرفوا بدافعية وتحفز.

د- **الأفراد:** البشر هم المقوم الأساسي لأي منظمة (جامعة) فقيمهم ومعتقداتهم هي التي يتوقف عليها نجاح إعادة الهندسة لأي مشروع، والوظائف ستتغير من بسيطة إلى وظائف متعددة الأبعاد، ولذلك فالعمل داخل الجامعة سيصبح أكثر تحديدًا وأكثر تكافؤًا.

هـ- **تكنولوجيا المعلومات:** هي العامل المساعد الضروري في إعادة هندسة العمل الجامعي، والاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات يجب ألا يتداخل مع التقنية، فالتقنية تزودنا بطرق أكثر فعالية لتصحيح الأشياء الخطأ. بالإضافة إلى أن تطوير المنتج الجامعي في السوق أصبح يعتمد اليوم بدرجة عالية على التكنولوجيا المتقدمة وتوظيفها.

و- **مستويات التغيير:** يتجه بعض الخبراء إلى أن الفرق الأساسي بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة يظهر أساسًا في مستويات التغيير، ولذلك يستخدم الجودة الشاملة لتحقيق تحسن بطيء ومستمر في حين إن إعادة الهندسة يقوم أساسًا على تحقيق التحسن الجذري وغير المتواصل في المؤسسة الجامعية، أي مواجهة التغير الدوري وهو التغير الدائم، والتغير البنائي أي التغير ذو الاتجاه الواحد.

ومن السمات المنهجية المستخدمة في مدخل إعادة الهندسة ما يلي (دياب، البنا، 2001، 110- 111):

- التحديد الدقيق لأهداف واستراتيجيات الجامعة على كل من المدي القصير والبعيد.
- وضع رؤية واضحة لتحسين الأداء من خلال إحداث تغيير جذري وليس تدريجيًا.
- التركيز على العمليات بشكل أكثر من الوظائف.
- الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة والمردود المتميز والعمليات المساعدة.
- إعداد خطة عمل يحدد فيها المهام والموارد والجدول الزمني الملائم للتنفيذ.

ويتطلب نجاح عملية إعادة الهندسة في الجامعات توفير بعض المتطلبات التي تساعد في فعالية عملية التطبيق ومنها ما يلي (نوفل، 2010، 595، 599)، (ضحاوي، المليجي، 2010، 261- 262) :

- القدرة على إدارة التغيير ويتم وضع خطه له.
- إعداد فريق العمل المناسب واختيار كوادر بشرية لها القدرة على التخطيط والتنفيذ.
- توفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطوير العمل الجامعي.
- توفير المعلومات الكافية حول إعادة هندسة الجامعة. بحيث تكون هذه المعلومات متعددة المصادر.
- دعم عمليات التغيير داخل المؤسسة الجامعية على المستويين الفردي والتنظيمي وتوفير مقومات عملية التغيير.
- زيادة وعي الأفراد العاملين بالجامعة بمغزى عمليات الإصلاح الجامعي، وحتميته لمواكبة التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية السائدة في المجتمع.

- عقد الاجتماعات المستمرة لتلقي أسئلة العاملين بالجامعة عن التغيير والإجابة عنها، ويحدث ذلك من خلال التدريب المستمر داخل الجامعة وعبر شبكة الفيديو كونفرانس.
- تقليل عوامل المقاومة من جانب العاملين للإصلاح الجامعي، وذلك عن طريق الاتصال وشرح أسباب التغيير وتحديد أبعاده.
- نشر ثقافة تنظيمية إيجابية للهندسة الإدارية. بحيث يدرك جميع الأفراد ما المقصود بها، وأسباب الحاجة إليها، وتشجيع هذه الثقافة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على الإبداع في العمل والقيام بواجباتهم ومسئولياتهم على أكمل وجه.
- إيجاد بيئة جامعية آمنة. بحيث تتوافر الظروف والإمكانات الملازمة لتحسين أداء الأفراد العاملين.
- توفير التعليم والإرشاد لمساعدة العاملين على فهم العملية الجديدة وتنفيذ العمل دون معوقات، ويجب أن تكون واضحة وقصيرة وذات جودة عالية، وتفعيل المشاركة المجتمعية؛ للإسهام في تطوير الجامعات.
- إعادة تنظيم الهيكل الوظيفي للعاملين بالجامعات على أساس ربط العمل بالإنجاز بما يعمل على تلاشي المشكلات الناجمة عن الهيكل التنظيمي الحالي.

مما سبق يتبين أن مدخل إعادة الهندسة يهدف إلى التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة في كيفية تقديم الخدمات التي تتفق ورغبات المستفيدين وبالتالي يتم تحقيق التحسينات الجوهرية الفائقة في معايير الأداء مثل: التكلفة والجودة والخدمة والوقت.

وأيضًا من المداخل الإدارية التي تهتم بتطوير الأداء الجامعي إدارة المعرفة، فهي مجموعة من العمليات المتكاملة المتمثلة في تحديد واقتناء وتطوير ونقل واستخدام وتخزين المعرفة والتي تسعى الجامعات لإدارتها بشكل فعال من خلال

إحداث تغييرات جذرية في ثقافتها التنظيمية وهياكلها ونظم وإجراءات العمل بها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة دائمة التغير ويحقق أهدافها من ناحية، ويكسب أعضاء هيئتها التدريسية القدرة على حل المشكلات الحالية والاستعداد لمواجهة المشكلات المستقبلية من ناحية أخرى، ومن ثم فهي ترفع من كفاءتهم وتسهم في تطوير أدائهم، ولذا فإن إدارة المعرفة تعد مدخلًا أساسيًّا يسهم في تطوير الأداء الجامعي على المستويين الفردي والتنظيمي، ويحقق أهدافه بكفاءة وفعالية، فضلًا عن كونها مؤشرًا لقدرة الجامعة على التكيف والمنافسة في بيئة دائمة التغير، مما يساعد الجامعات على تحقيق مستويات أداء متقدمة عند تقييمها مع الجامعات الأخرى.

ثامنًا- تقويم الأداء الجامعي University Performance Evaluation

يتم تقويم الأداء الجامعي من خلال العديد من المداخل، منها ما يلي:

1 - بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecar:

نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقويم الأداء الجامعي، ويستهدف هذا النموذج وصف الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، ويمثل النموذج نظامًا قياسيًّا ويتكون من خمسة عناصر أساسية وهي: الرؤية والرسالة والأداء المالي والعمليات الداخلية والتعليم والنمو والمستفيدون أو متلقي الخدمة. (Demetrius& Patricia ,2005 ,222,230)

وهناك من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن فلسفة إدارية تحقق الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، وبشكل متوازن توفر معلومات متكاملة عن أداء الجامعة. وتأسيسًا على ما سبق فإنه يمكن النظر إلي بطاقة الأداء المتوازن على أنها آلية حديثة تعمل على تطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء

على الخطط المرسومة والنابعة من الإستراتيجية الكلية للجامعة (عبدالفتاح ،2012 ، 120).

وتتكون بطاقة الأداء من أربعة محاور أساسية للقياس جرى العرف على تسميتها باسم أبعاد القياس، وهي (أبوخشبة، 2011، 37 – 38).

أ- البعد المالي، يركز على توفير عدة مقاييس للأداء تحقق مصلحة أصحاب المنظمة أي قدرة الجامعة على تحقيق عائد اقتصادي في الأجل القصير من خلال قياس قدرتها على الوصول إلى التدفق النقدي.

ب- بعد العميل، يراعي المقاييس المتعلقة بقياس كيف ينظر العميل للجامعة، وقياس درجة رضاه عنها، وتعتمد هذه المقاييس على الأبعاد التالية: الجودة، التكلفة، الوقت، أداء المنتجات.

جـ- بعد العمليات الداخلية، يهتم بكيفية تحسين وتطوير العمليات الداخلية للجامعة وذلك من أجل توفير المقدرة على تحقيق أهداف البعد المالي وبعد العملاء.

د- بعد التعلم والنمو، يركز على قياس مدى قدرة الجامعة على تحسين وتحقيق القيمة المضافة وذلك من خلال تحديد والتعرف على الأنظمة والمهارات والوسائل التي يجب أن تحققها الجامعة من أجل تحسين العمليات الداخلية.

ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات من خلال ما يلي (صلاح الدين، 2012، 35، 37):

- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية لنموذج (BSC) المرتبطة بالمناظير الأربعة للبطاقة (المالي، العميل والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع)، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحًا لكل العاملين بالجامعة.
- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية، فيجب أن توضع أهداف أساسية لكل منظور.

- الأخذ بمنهج النظم: على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس، أي دمج كامل للجوانب (المناظير) الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة.
- توافر الدافعية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها الجامعات، مثل: شدة المنافسة والتركيز على العميل.
- تحديد مقاييس الأداء بشكل دقيق تحت كل الأهداف، مما يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها التي توضع تحت كل منظور.
- يجب أن يتم تحديد الإستراتيجيات المناسبة وخطط العمل التي يجب أن تؤخذ؛ حيث إنها تمثل وسيلة مهمة لكيفية تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا للجامعة.
- يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل الجامعات؛ نظرًا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك الجامعات.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك؛ وذلك للتشجيع على التحسن.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية مثل: المقاييس المالية، والمقاييس الكيفية، مثل: رضا العاملين عن العمل بالجامعة.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة، ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسن مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتي لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للبطاقة.

- ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكن لدى العاملين، فيجب التأكيد على عوامل التمكن الثمانية والتي تتمثل في: وضوح الغرض، والأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية للمناخ المؤسسي كل ذلك كأساس لنجاح جهود قياس الأداء الجامعي.

يتضح مما سبق أن الميزة الأساسية التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن هي التغلب على مشكلة تركيز معظم أنظمة قياس الأداء على الجوانب المالية فقط. حيث تدمج بطاقة الأداء المتوازن أكبر عدد من المقاييس المالية وغير المالية (رضا العملاء – زمن التسليم – تطوير العمليات الداخلية) معًا في إطار واحد لقياس أداء متكامل يغطي كل جوانب الجامعة.

المقارنة المرجعية Benchmarking:

المقارنة المرجعية هي العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء الجامعة مع الجامعات المنافسة الأخرى ذات الأداء المتميز (Kreither & Kinicki,2004:678)، وتعد المقارنة المرجعية أداة إستراتيجية تهدف إلى التطلع الدائم إلى مستوى الأداء الأفضل ومعالجة أية قصور في الأداء وذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأجل للجامعة، وعلى الجانب الآخر تساعد المقارنة المرجعية على تقييم كل من النتائج والعمليات والسلوك والممارسات التي تؤدي إلى النتائج، ونجد أن الاهتمام بالنتائج والعمليات يؤدي إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة (صالح،2011، 70-71).

وتتضمن خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الجامعات ما يلي (صالح، 2011 ، 75 – 76):

أ- التخطيط: يتضمن اختيار العملية التي ستكون محلًا لدراسات المقارنة المرجعية والتي تتضمنها إستراتيجية الجامعة، وتشكيل فريق القياس المقارن وفهم وتوثيق العملية ووضع معايير لقياس الأداء.

ب- البحث: يشتمل على قائمة معايير النموذج الأفضل، والبحث عن النموذج الأفضل، والمقارنة والاختيار للنموذج الأفضل لعمل القياس المقارن، وإقامة اتصال مع النموذج الأفضل والحصول على قبول الاشتراك في دراسة القياس المقارن.

جـ- الملاحظة: تتضمن تقييم الاحتياجات من المعلومات، واختيار الطرق والأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

د- التحليل: يحتوي على تحديد الفجوة بين أداء الجامعة والنموذج الأفضل محل القياس المقارن، ومعرفة الأسباب الجذرية للفجوات، بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز، ومواطن الضعف التي أدت إلى هذه الفجوة أو الفجوات.

هـ- التكيف: يشتمل على تحديد مواطن التحسين التي تم التوصل إليها في مرحلة التحليل

ومحاولة تطويعها بما يتلاءم مع تطبيق الظروف العلمية في الجامعة.

و- التكرار: يتضمن تعديل أهداف المقارنة المرجعية والوصول إلي ممارسات أفضل.

كما توجد خطوات أخري للمقارنة المرجعية تتمثل في الآتي (Heizer,2001 , (176:

- بماذا يجب أن نقارن؟
- تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية.
- تحديد الجامعة التي سيتم المقارنة فيها.

- جمع البيانات المتعلقة بالمقارنة وتحليلها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لنجاح عملية المقارنة.

ويساعد استخدام المقارنة المرجعية في الجامعات على خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ. بالإضافة إلى أنها تمكن الجامعة من سرعة تكيفها مع المستجدات الجارية في البيئة، وأيضًا سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة في التغذية الراجعة، والحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والممارسة عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه. كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب غير الناجحة والوقوف على الأخطاء وتصحيحها. (Francis, 2010:58)

يتبين مما سبق أن المقارنة المرجعية تتسم بما يلي:

- تعتبرعملية مستمرة لتقويم أداء الجامعات أو أحد أنشطتها أو خدماتها هدفها تحسين الأداء.
- تتم عملية التقويم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال.
- تكون المقارنة المرجعية في إطار قانوني وشرعي.
- تتم المقارنة المرجعية بين وظائف الجامعة نفسها أو مع جامعات أخرى.

2- - مدخل ستة سيجما Six Sigma :

تعبر سيجما عن أحد الحروف الأبجدية الإغريقية، ومن ثم فهي عملية تستطيع الجامعة من خلالها أن تحقق التحسين المنشود في كافة مجالات النشاط بها، ومدخل سيجما 6 من أنجح الوسائل الإدارية التي تمكن الجامعة من تحقيق قفزة نوعية في الأداء، وذلك من خلال التركيز على اهتمامات العملاء، وتحسين وتطوير الخدمات أو المنتجات بناء على متطلبات الجودة الشاملة، أي أن هذا المدخل يمكن أن يقود جميع الجامعات إلى تقليل نسبة الأخطاء التي يمكن أن تحدث في أنشطتها المختلفة. كما أنه يسهم في توسيع دائرة مفهوم الجودة. حيث يمتد هذا المفهوم عبر

هذا المدخل ليشمل القيمة الاقتصادية، والاستخدام العلمي لكل من الجامعة والعميل (عبدالفتاح ،2012 ، 109).

ويتمثل مدخل ستة سيجما في الخطوات الخمسة التالية (البنا ، 2014 ، 400، 411)، (حسين ، السيد ، 2010 ، 1070) :

أ- التحديد Define

تتضمن خطوة التحديد وصف المشكلة بوضوح وتأثيرها على إرضاء العميل أصحاب المصلحة والعاملين والربحية وصفًا واضحًا، ويتم في هذه المرحلة تحديد ما يلي:

- متطلبات العميل الأساسية.
- غاية أهداف المشروع في المدى القصير والطويل.
- أدوار ومسئوليات فريق العمل.
- نطاق وموارد المشروع.
- الاتجاه الأساسي لأداء العمليات والتشغيل.

ب- القياس Measurement

تعبر هذه الخطوة عن وصف فرصة التحسين والتحديد الكمي والخط الأساسي للأداء. إذ تقوم الجامعة بقياس ودراسة مستوى الأداء المالي للعمليات وكذا مقارنة هذا المستوى مع مستوى أداء المؤسسات المنافسة، ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف، وتحديد الفجوة للتركيز عليها كمشروع للتحسين، أي فهم طبيعة التفاوت المفرطة في العملية.

جـ- التحليل Analysis

يتم في خطوة التحليل إجراء الدراسات اللازمة للعوامل التي تحتاج إلى تحسين. حيث إن الهدف الأساسي من التحليل هو معرفة أسباب الأخطاء في العمليات التي يتم قياسها في الخطوة السابقة.

د- التحسين Improve

يتم خلال تلك المرحلة تطبيق الأفكار والحلول. حيث يتم اكتشاف لستة سيجما جميع الأسباب الأساسية الكامنة وراء الفرصة الحالية، فالتطور يستلزم القيام بتحديد المناهج والطرق من أجل حل المشكلة والتطبيق تلك الحلول، ففريق العمل يساعد في بناء العملية وتقديم الحلول من أجل التقليل من الأسباب الأساسية لعيوب المعايير الأساسية للعميل وكجزء من عملية التطبيق يجب أن يتم الفحص لضمان أن النتائج المرغوبة تم تحقيقها.

هـ- الرقابة Control

إن الهدف من الخطوة الأخيرة هو مراقبة العمليات المحسنة والمحافظة على استمرارية مبادرة Six Sigma .

وستة سيجما هي أداة لتحسين الأداء الجامعي، وهذه المقاربة الشاملة يمكن التعبير عنها بصور متعددة، فهي (Pillet , 2004 , 3) :

- فلسفة معينة للجودة تدور نحو الإرضاء التام للعميل.
- مؤشر للأداء يسمح بمعرفة أين موضع الجامعة فيما يتعلق بالجودة.
- طريقة للتغلب على المشاكل من 4 إلى 8 مراحل حسب المؤلفين، كما أنها مقاربة تسمح بتقليل الانحرافات وتحقيق الهدف في المنتجات أو في الخدمات.
- منظمة كفاءات ومسئوليات رجال المؤسسة.
- أسلوب إدارة بالجودة يستند بقوة على التسيير بالمشاريع.

ويؤدي تطبيق مدخل سيجما ستة عدة مزايا، منها ما يلي (Antony, 2004 ,8)

(Anand , 2006 ,110 -111):

- تطوير فرق العمل؛ للتحسين الكامل في الجامعة.
- تحويل الثقافة التنظيمية في الجامعة من علاج الأخطاء إلى نمط منع الأخطاء.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إزالة الخطوات التي تعتبر غير مهمة في العمليات.
- تخفيض التكلفة النوعية الرديئة.
- الوعي المتزايد للأدوات والتقنيات المستخدمة في حل المشكلات وهذا يؤدي إلى رضا العاملين.
- تحقيق الإدارة الفعالة بسبب اعتمادها على بيانات وحقائق بدلًا من الآراء الشخصية أو الافتراضات.
- تحسين الجودة في الخدمات والعمليات العلمية وفي كل عنصر من عناصر الجودة الخاصة بالجامعة، فهي توجه يستهدف تحسين فعالية العمليات.
- التقليل من أنواع الهدر كافة (الوقت – الجهد – المال).

يتضح مما سبق أن سيجما ستة تمثل مدخلًا لتطوير الأداء، وتستند بالدرجة الأولى على البيانات، إذ إن أهم الخصائص التي تميزها هي اعتمادها على أسلوب الإدارة بواسطة الحقائق، مما يسهم في كيفية اختيار إجراءات التحسين المناسبة. كما تساعد في تقديم البيانات بواسطة المخططات والرسوم البيانية، وفي توضيح أثر التحسين في أداء العملية.

وهكذا فإن تقويم الأداء الجامعي يعد عملية ضرورية بوصفه جزءًا لا يتجزأ من تطويره. حيث يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتي تكون صورة واقعية لما حدث ولما يحدث فعلًا، ومدي النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتطوير الأداء الجامعي.

وبالتالي يعرض البحث لواقع الأداء الجامعي في مصر حتى تتضح الفجوة في مجالاته بين مصر وبين دول المقارنة، ومن ثم يمكن التوصل إلى الإجراءات

المقترحة لتطوير الأداء الجامعي في مصر بطريقة موضوعية وذلك بعد التحليل المقارن للأداء الجامعي في أستراليا وفنلندا.

المحور الثاني – واقع الأداء الجامعي في مصر:

يعد التعليم الجامعي قائدًا لحركة التقدم والازدهار الحضاري في المجالات كافة، والطريق إلى آمالها وطموحاتها في تحقيق الرقي لمجتمعاتها، واجتياز مراحل التقدم والنمو والنهوض بها إلى أعلى الآفاق الحضارية والمادية ولكن الملاحظ أن الأداء الجامعي في مصر يمر بالعديد من التحديات، منها: الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، وتحديات مجتمع المعرفة الذي يقوم على أساس إنتاج المعارف، الأمر الذي يتطلب من الجامعات أن تعمل وبشكل جاد على توفير بنية تحتية متطورة من خطوط الاتصال وشبكة المعلومات وأجهزة الحاسوب، وتطوير إعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، والبرامج الدراسية لتساير تكنولوجيا العصر. كما غاب عن الجامعات التنسيق والتخطيط مع المجتمع، فأصبح هناك شبه انفصال بين الأداء الجامعي وسوق العمل (الصغير، 2005، 12، 13).

وتوجد العديد من المبررات التي تدعو إلى ضرورة مواجهة التحديات والتغلب على المشكلات التي تواجه الأداء الجامعي في مصر وتطويره، ومن هذه المبررات ما يلي (نصر، 2006، 1252):

1- قصور الأداء – الحالي – للتعليم الجامعي عن مواكبة التغيرات والتحولات الحادثة في المجتمع.

2- وجود فجوة بين النظرية والتطبيق بالنسبة لمخرجات التعليم الجامعي وخاصة بالنسبة للخريج.

3- زيادة أهمية دور الجامعات– في الوقت الحاضر– في الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة– بوجه عام– والتنمية البشرية على وجه الخصوص.

4- تفاقم القضايا والمشكلات التي تواجه المجتمع المصري مما يستلزم ضرورة إسهام الجامعات لمواجهتها.

5- تنافس الدول نحو تطوير التعليم الجامعي ومن بينها تطوير الأداء الجامعي وقد اتجهت مصر مؤخرًا إلى وضع الأداء الجامعي في بؤرة الاهتمام، فشكلت اللجان وانعقدت المؤتمرات (*) والدراسات التي أجمعت على ضرورة الحاجة إلى وضع الآليات الملائمة لتقويم الأداء وضبط الجودة من خلال الجهود التالية (عبد اللاه وآخرون، 2008، 18):

أ – إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

ب- وضع آليات لضمان استمرارية تطبيق نظم الجودة الداخلية بالجامعات المصرية.

جـ- إعداد المعايير القومية للبرامج التعليمية لعدد 8 من القطاعات الأكاديمية للتعليم الجامعي.

ويكشف الواقع الراهن لجامعاتنا المصرية عن تزايد مستمرواتساع الفجوة بين قدرات جامعاتنا المصرية وإمكاناتها الراهنة وبين ما هو متوقع ومطلوب منها مواجهته من التطورات المحيطة بها قوميًّا وإقليميًّا وما تفرضه من تحديات جديدة، ولعل الأزمة الحقيقية لها تتجسد في أنها تركز جهودها على أدائها لدور واحد فقط وهو الدور التعليمي، وقد أدى التركيز على هذا الدور إلى ترسيخ فكرة جامعة الحرم المغلق. كما لا تقتصر الأزمة على انحصارها في أدائها لدورها التعليمي وإنما تمتد لتشمل مأزق خطير تعيشه الجامعات المصرية الحكومية، ألا وهو عدم قدرتها على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف، هذا إلى جانب انحصار حركة الجامعات الحكومية في الحيز المحلي وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية (الخارجية)

(*) يرجى مراجعة ص6 من البحث فقرة (2) جهود تطوير الأداء الجامعي في مصر.

سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو الإمكانات المادية أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل أو تقويم الأداء الجامعي (هاشم، 2008، 342، 345)، ويمكن توضيح ذلك من خلال تناول مجالات الأداء الجامعي في مصر على النحو التالي:

1- الطلاب:

شهد التعليم الجامعي في مصر توسعًا في الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق بهذا النوع من التعليم وربما كان هذا الإقبال؛ لضمان فرص العمل وذلك نتيجة طبيعية لعدم إعداد التعليم الثانوي الطلاب للحياة وسوق العمل. حيث إن مناهج المدارس الثانوية في معظمها مناهج نظرية ولا تكسب الطالب القدرة على دخول الحياة العملية، وبالتالي فمن الطبيعي أن يتنافس الطلاب وأولياء أمورهم على الجامعات من أجل تغيير واقعهم بتعليم أبنائهم (حجي، شهاب، 2011، 174-175).

ويعتمد قبول الطلاب في الجامعات على ضابط كمي وحيد وهو المجموع الكلي للدرجات التي حصل عليها الطلاب في امتحان الثانوية، ويتم توزيع الطلاب على التخصصات الدراسية حسب المجموع في بعض المواد التخصصية دون مراعاة لميولهم وقدراتهم ومواهبهم ورغباتهم. كما أن نظام تقييم الطلاب يعتمد على الحفظ والتلقين دون مهارات التفكير والإبداع (الحبشي، 2008، 231).

وأدت زيادة أعداد الطلاب بالتعليم الجامعي المصري إلى تكدس الطلاب وأصبحت كل جامعة تنوء بما فيها من الدراسين، وتعجز مرافقها عن توفير الخدمات التعليمية المناسبة، وقد نتج عن ذلك الكثير من الآثار السلبية، منها: غياب فرص الحوار والمناقشة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتعود الطلاب على استقبال المعرفة فقط فلا توجد فرصة للمشاركة وتفاعل الأفكار وتوليد أفكار جديدة (ضحاوي، 2010، 248).

وترتب على زيادة أعداد الطلاب ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات – بشكل كبير – مقارنة بالشباب الآخرين، وعدم توافق كبير بين العرض والطلب نتيجة لعدد من العوامل المختلفة بداية من مسارات الالتحاق بالتعليم الثانوي. إلى جانب عدم توفر الإرشاد الوظيفي أو معلومات حول خيارات ما بعد التخرج، وأيضًا عدم توفر استبيانات رأي تدرس مدى رضا أصحاب العمل عن الخريجين. كما أن عدم وجود فرص للجمع بين التعلم من خلال مؤسسات التعليم والتدريب أثناء العمل أدت إلى الحد من فرص الانتقال من الدراسة إلى سوق العمل بنجاح (سعيد، 2012، 7).

ويتضح من العرض السابق لسياسة القبول في الجامعات المصرية أنها أدت إلى العديد من المشكلات التي أصبحت تشكل مأزقًا وعائقًا حقيقيًا يؤثر سلبيًا على تنمية المجتمع، ومنها ما يلي (الزنفلي، 2012، 469–470):

أ – عدم ارتباط التوسع في التعليم الجامعي بشكل وثيق باحتياجات المجتمع وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبرامجها.

ب– غلبة طابع إرضاء الطلاب وذويهم على سياسة القبول في الجامعات أكثر من إمداد سوق العمل باحتياجاته من القوى العاملة المدربة أو تحقيق أهداف التعليم الجامعي الأساسية.

جـ– تدني مستوى الطالب المستجد في الجامعة، وضعف قدرته على التعلم الذاتي وإرتياد المكتبات الجامعية.

د – الانخفاض الملحوظ في أعداد الطلاب المقيدين بالكليات العملية مقارنة بأعداد الطلاب المقيدين بالكليات النظرية، مما ترتب عليه صعوبة إتمام عملية تعليمية جيدة في الكليات النظرية.

يتبين مما سبق قلة اهتمام وزارة التعليم العالي في مصر – حتى الوقت الحالي– بالمشروع السادس من مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة

التعليم في مصر لعام 2000م – والمشروع بعنوان تطوير نظم الالتحاق بالتعليم العالي– إلى جانب قلة الاهتمام بالتخطيط السليم لسياسة القبول في الجامعات المصرية ومدى ملاءمتها مع احتياجات سوق العمل والذي يؤدي إلى إهدار كبير للموارد المستخدمة وعدم فاعليتها والضغط على الإمكانات المتاحة في الجامعات مما يؤثر سلبًا على أداء مخرجات التعليم الجامعي.

2- عضو هيئة التدريس:

يتطلب زيادة أعداد الطلاب في التخصصات المختلفة هيئة أكاديمية لتقديم خدمة تعليمية وبحثية. إلا أن واقع التعليم الجامعي المصري يشير إلى أن هناك تباينًا شديدًا في نسب أعضاء هيئة التدريس للطلاب في التخصصات المختلفة وبعدها عن النسب العالمية. كما أن هناك تباينًا داخل نفس القطاع من محافظة إلى أخرى، وبين أنواع مؤسسات التعليم العالي ويعكس ذلك تحديًا أساسيًّا أمام تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وفق منظومة الجودة (عبد اللاه وآخرون، 2008، 31، 34).

ويعاني أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية ضغوطاً متزايدة ولديهم العديد من الالتزامات تجاه الطلاب والمناهج والتوسع في المعرفة والنشاطات الإضافية المطلوبة ونظام الترقيات وكثيرًا منهم لا يملكون الوقت والطاقة، مما ترتب عليه ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعات، وغالبًا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، وكذلك غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس (ضحاوي، المليجي، 2011، 68).

يضاف إلى ذلك عدم وجود خريطة بحثية لأعضاء هيئة التدريس، إذ يكون الهدف من إجراء الأبحاث هو الحصول على درجتي الماجستير أو الدكتوراه أو

التأهيل لشغل درجات علمية أخرى، فتتم البحوث على أساس فردي، وقد يعوذها في أحيان كثيرة الأمانة العلمية (إبراهيم، 2006، 38).

ويتبين في مجال تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وجود صعوبات وثغرات في عمليات التقويم وأدواته، فمعظم الجامعات ما تزال تقتصر على تقويم الإنتاج العملي أو البحثي، وتختلف في الصفات النوعية والكمية التي ينبغي أن تتوافر في هذا الانتاج والأدوات المناسبة لقياسه، وعلى الرغم من أن معظم الجامعات تضع تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس كهدف أساسي، إلا أن غالبية منظومات التقويم والترقية لا تعزز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بفاعلية (عزب، 2011، 446).

وتتعدد الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، ومنها ما يلي (الزنفلي، 2012، 470-472):

أ – محدودية فرص الاحتكاك العلمي بالخارج، ويتضح ذلك في ضعف الحضور المصري في المؤتمرات العالمية والإقليمية.

ب- عدم كفاية الدعم الذي تخصصه الجامعات لأعضاء هيئة التدريس بها للاشتراك في المؤتمرات على المستويين المحلي والدولي.

جـ – تضاؤل الإيفاد في البعثات الدراسية إلى الخارج.

دـ- هجرة العقول البشرية إلى خارج الوطن، وقد نتج هذا الوضع عن عدة عوامل داخلية وخارجية، غير أن أهم تلك العوامل تكمن في: تخلف البنى التحتية للمؤسسات وخاصة في قطاع البحث العلمي، وتدني المستوى النوعي للتعليم، وتردي أوضاع هيئة التدريس المادية والاجتماعية...إلخ.

ورغم الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية. إلا أن وزارة التعليم العالي توليهم اهتمامًا متزايدًا في تنمية قدراتهم، حيث يعد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الركيزة الرئيسة للنهوض بقطاع التعليم الجامعي

في مصر، ويهدف المشروع إلى محاولة تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء رؤية المشروع من خلال الإمكانات المادية المحددة له في مشروع تطوير التعليم العالي. كما تعد فكرة تنمية الموارد البشرية ورفع القدرات أحد الأهداف الرئيسة لمشروع تطوير التعليم العالي من حيث رفع أداء المشاركين والمستفيدين من الدورات التدريبية (إبراهيم، غنايم، د.ت، 86).

يلاحظ في ضوء ما سبق أن عضو هيئة التدريس المحرك الرئيس في العملية التعليمية، فمهما توافرت الإمكانات المادية فإن الجامعة لن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود عضو هيئة تدريس ذي كفاءة عالية في مجال التدريس والبحث العلمي، وقد يكون سبب تقلص القدرة التنافسية للجامعات المصرية أن بعض أعضاء هيئة التدريس يتصورون أن مجرد حصولهم على درجة الماجستير أو الدكتوراه يعني القدرة على التدريس وإتقان للمواد التي تخصصوا فيها، ولكن ليس التمكن من المادة العلمية فقط هو المهم ولكن الأهم التواصل مع الطلاب وطرح أفكارهم العلمية بشكل سليم وطريقة مشوقة. كما أن قلة استخدام الوسائل التكنولوجية العلمية الحديثة في نشر المعرفة وتنمية قدرة ومهارات الطلاب من الأسباب التي أدت إلى تراجع مكانة الجامعات المصرية بين الجامعات الأخرى.

3- الإمكانات المادية:

شجعت الحكومة المصرية- في السنوات الأخيرة- الجامعات الحكومية بشكل فعال على تنويع مصادر الدخل لديها بخلاف ما تحصل عليه من دخل محدود يأتي من الرسوم الدراسية لطلاب البرامج الخاصة، مثل: نظام الانتساب وبرامج التدريس بلغات أجنبية... وغيرها، وأدى ذلك التشجيع إلى أن الجامعات بدأت تبحث عن موارد إضافية من خلال التبرعات والبحوث التعاقدية والاستشارات وبرامج التعليم المستمر وغيرها من الأنشطة المتنوعة. وتشير التقديرات إلى أن الجامعات الحكومية تتمكن بشكل إجمالي من تغطية نحو 10% من مواردها من

خلال دخل تحصل عليه من مصادر ذاتية، فعلى سبيل المثال يسهم الدخل الذي تحصل عليه جامعة عين شمس بالطرق الذاتية بحوالي 6.5% من غطاء الأجور والمرتبات، و76.3% من النفقات غير المتعلقة بالأجور والمرتبات (غلاغر وآخرون، 2010، 292).

ويعتمد التمويل الجامعي بمصر– بصفة عامة– على الموارد العامة للدولة. حيث تكفل مجانية التعليم وإتاحة فرصه أمام الجميع، وقد ترتب على إطلاق المجانية بغير ضوابط أن يقضي بعض الطلاب أكثر من ضعف مدة الدراسة في الجامعة، مما يترتب على ذلك شغل الأماكن المتاحة وحرمان بعض الطلاب من دخول كليات بعينها، ومعنى هذا أن إطلاق المجانية أدى في بعض الأحيان إلى إهدار فرص التكافؤ بين الطلاب، وذلك لا يعني إلغاء مجانية التعليم الجامعي بقدر المطالبة بتقنينها، والأهم طرح بدائل لمصادر تمويل جديدة تدعم هذه النوعية من التعليم وتعمل على تطويره (حسين، 2011، 272–273).

يضاف إلى ذلك أن احتمال استمرار الطالب حتى مرحلة التعليم العالي يكون أقل بالنسبة للمجموعات الأفقر من السكان. حيث يمثل الطلاب الذين ينتمون للأسر الفقيرة حوالي 25% من طلاب التعليم الابتدائي في مصر، في حين يشكلون نحو 14% من طلاب التعليم الثانوي، و4% فقط من طلاب التعليم العالي، ويعني ذلك– من وجهة نظر البعض– أن ارتفاع حصة التعليم الجامعي من جملة الإنفاق العام على التعليم تعكس ضمنًا تحيزًا ضد الفقراء ولصالح غير الفقراء، ويتماشى هذا الرأي مع وجهة نظر البنك الدولي التي ترى أن العائد الاقتصادي والاجتماعي عن التعليم يقل مع ارتفاع المستوى التعليمي، أي أنه يصل إلى أعلى مستوياته في مرحلة التعليم الابتدائي والأساسي ويقل تدريجيًّا حتى يصل إلى أدناه في مراحل التعليم العليا، ومن ثم يكون من المنطقي توجيه نسبة أكبر من الإنفاق العام على التعليم إلى مراحله الأولى تاركًا للإنفاق الخاص المهمة الأساسية في تمويل المراحل العليا منه (العربي، 2010، 14).

ويلاحظ أن تدافع أعداد متزايدة من خريجي التعليم الثانوي إلى الجامعات الحكومية لم يواكبها تغيير في أسلوب التدريس والتعليم؛ للاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات بما يتلاءم مع هذه الزيادة الضخمة في الأعداد المقبولة، واستمرت أساليب التدريس التقليدية التي تعتمد على الأستاذ المحاضر والكتاب المقرر وعدم التفاعل بين عضو هيئة التدريس والطلاب. كما يقل استخدام قائمة بالمراجع في المقررات الجامعية. بل وفي الدراسات العليا –أحيانًا كثيرة– ولا يوجه اهتمام يذكر لمهارات التعبير والتحليل المكتوب. أما المكتبات فنظرا لضحالتها وفقرها أحيانا فهي لا تجذب الطلاب للإطلاع أو قد لا يهتم الطلاب أصلًا بدخول المكتبة، بل إن بعض المكتبات الجامعية أصبحت كأنها تعاقب الطالب الذي يسعى إليها بفرض رسوم خاصة من أجل الاطلاع في المكتبة (زيتون، 2008، 17–18).

يتبين في ضوء ما سبق أن تمويل التعليم الجامعي في مصر يواجه مشكلات مزمنة والتي تؤثر على قدرته على تقديم خدمة تعليمية متميزة، منها على سبيل المثال: بعض القيود التمويلية مثل: محدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة، إذ إن هناك ضغطًا كبيرًا على الموارد العامة للدولة في ظل نمو النفقات العامة بنسبة أكبر من نمو الإيرادات العامة، وبالتالي فإن الصفة الملازمة للموازنة العامة للدولة أنها تواجه عجزًا ماليًّا متكررًا بعكس محدودية الموارد المتاحة في ظل تزايد احتياجات مؤسسات الدولة المختلفة، الأمر الذي يحد من إمكانية زيادة التمويل من الموازنة العامة من أجل التعليم الجامعي. إضافة إلى أن التعليم الجامعي المصري لم يستطع استغلال التقدم العلمي والتكنولوجي ولم يستطع تحقيق أهداف المجتمع في ذلك والدليل ما نحن فيه من تخلف وتبعية في المجالات العلمية والتكنولوجية.

4- البحث العلمي:

تهتم الجامعات المصرية بالأداء البحثي بهدف الارتقاء بمستوى المجتمع في الحاضر والمستقبل، إلا أن البحث العلمي فيها يواجه مجموعة تحديات، منها: عدم وجود سلم أولويات للبحث، وعدم ارتباط البحوث بواقع المجتمع المصري والقطاعات المستفيدة، ونقص التمويل اللازم للصرف على مجالات البحث العلمي (الصغير، 2005، 162-163).

ويرجع قصور الجامعات المصرية الحكومية في البحث العلمي إلى عدم تخصيص ميزانية مشجعة للبحوث العلمية، إضافة إلى أن الحصول على بعثة دراسية أو منحة بحثية يستغرق إجراءات طويلة ومعقدة مع قلة الجهات المانحة. كما أن معظم الجامعات تركز على عملية التدريس أكثر من تركيزها على البحوث العلمية والعكس يحدث في الدول المتقدمة. ويتراجع الإنفاق على البحوث العلمية بمصر بسبب النقص في التمويل الذي تنفق منه نسبة كبيرة على الأجور والمرتبات في ظل غياب القطاع الخاص عن دعمه للبحث العلمي، وهذا يؤكد ضرورة وجود بدائل لتمويل الجامعات الحكومية بمصر، وخاصة أن ضعف التمويل المخصص للبحوث والاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي من الأسباب الرئيسة في فشل الجامعات المصرية في خدمة المجتمع (حسين، 2011، 271-272).

ويواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية تحديات عديدة ومشكلات مباشرة، منها: نقص التمويل اللازم للبحوث العلمية، وعدم وجود رؤية واضحة تحرك البحث العلمي ليصبح مفيدًا للمجتمع، هذا فضلًا عن المناخ الاجتماعي الذي لا يشجع الباحثين من أعضاء هيئة التدريس بل يقتل لديهم ملكات الإبداع، الأمر الذي يتطلب وقفة مع الذات ورؤية متعمقة لأهمية البحث العلمي في المجتمع، ومن ثم إعادة النظر فيما توفره الجامعات من دعم مادي للوفاء بمتطلبات

البحث العلمي، ومن فرص تدريبية للإرتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا (الصغير، 2008، 18).

وتتعدد الصعوبات التي تواجه الجامعات المصرية والعاملين فيها في مجال الأداء البحثي، رغم أن وزارة التعليم العالي اهتمت في الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي الصادرة عن المؤتمر القومي للتعليم العالي سنة 2000م بدعم وتنمية نظم وآليات البحث العلمي في المشروع الرابع عشر. كما أصدر رئيس الجمهورية قرارين في إطار المرحلة الأولى لحوكمة منظومة العلوم والتكنولوجيا، الأول: قرار رقم 217 لسنة 2007م بإنشاء المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا بما يهدف إلى النهوض والارتقاء بالعلوم والتكنولوجيا بما يحقق أغراض التنمية في مصر من خلال تحديد التوجيهات الإستراتيجية للدولة في المجالات المرتبطة بالبحث العلمي والتكنولوجيا، ويختص المجلس بالتخطيط الإستراتيجي لاستخدام البحث العلمي في التنمية ووضع الرؤى المستقبلية والمهام المنوطة بها وأولوياتها على المستوى الوطني، القرار الآخر: قرار رقم 218 لسنة 2007م بإنشاء صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية برئاسة وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي وعضوية المدير التنفيذي للصندوق وثلاثة من الأساتذة والعلماء وثلاثة من رجال الأعمال والصناعة وعضوين يمثلان الجهاز الحكومي بالدولة ومن أهدافه الاستراتيجية كفالة تمويل البحث العلمي والتنمية التكنولوجية من خلال الأولويات التي يحددها المجلس (التقرير السنوي لصندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، 2010، 6).

وتتبلورالعلاقة بين الصناعة والجامعات في علاقة متذبذبة يشوبها كثير من جوانب الخلل، مثل: عدم الثقة وعدم المعرفة باحتياجات الآخر وعدم المشاركة ووجود توقعات غير واقعية بين الطرفين، الأمر الذي دفع أصحاب المصانع إلى استيراد التكنولوجيا من الخارج؛ حرصًا على رءوس أموالهم خشية أن تندرج في أبحاث لا قيمة لها. بالإضافة إلى النظر إلى الخبرة الصناعية بنظرة أقل من الخبرة

الأكاديمية، وقلة التعاون مع المتميزين من الصناعيين في إعطاء المحاضرات والإشراف على الأبحاث والمشاريع ولو بالتشارك، وقلة الاهتمام بالمشروعات البحثية ودراسات التطوير ذات الصلة بمشروعات التنمية والتي تتطلب تكوين فرق بحثية متعددة التخصصات في أقسام وكليات متعددة داخل كل جامعة (الدهشان، 2010، 39).

يتبين في ضوء ما سبق أن الجامعات تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي لتمويل الأبحاث الجامعية والمشروعات البحثية إلى جانب قلة البحوث العلمية التي تمولها هيئات القطاع الخاص في المجتمع؛ وذلك لعدم وجود علاقة وطيدة بين الجامعات وهيئات المجتمع. بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتوظيف البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع وإحداث التنمية القومية، وذلك يرجع إلى قلة وجود خطة شاملة ومستقرة للبحث العلمي على مستوى الجامعات توجه الباحثين إلى القضايا ذات الأولوية في البحث والدراسة. بحيث يكون تنفيذها ومتابعتها وتقويم نتائجها في إطار الخطة العامة للبحث العلمي على المستوى القومي.

5- تقويم الأداء:

تتنوع الجهود المبذولة في مجال تقويم الأداء الجامعي بمصر إلا أنه لم تتضح خطواته الإجرائية المستخدمة في عملية التقويم وكذلك المقاييس والأدوات وكيفية استخدامها والتي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة؛ وقد يرجع ذلك إلى غياب خطة موثقة للتقويم الشامل والمستمر للفاعلية التعليمية (صلاح الدين، 2012، 63).

ويتبين ذلك من غياب معايير تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم رقم 49 لسنة 1972 وما نجم عنه من عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن أساليب التقويم الحالية، وذلك لاقتصار اللجان العلمية على فحص الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس المتقدم للترقية دون سواها، مثل: الكفاءة

في التدريس والمشاركة في الأنشطة سواء داخل الجامعة أو خارجها، الأمر الذي يشعرهم بأن الجهد المبذول في مجال التدريس والأنشطة الطلابية جهد ضائع قد يترتب عليه ضعف فعالية النشاط التدريسي لعضو هيئة التدريس، وأيضًا لاعتماد بعض الجامعات على طريقة تقويم الطالب لعضو هيئة التدريس وذلك لافتقادهم للخبرة في مجال التقويم مما يدفعهم إلى إعطاء تقديرات على حساب العلاقات الحميمة والصداقة والحالة المزاجية وتساهله في العلاقات ومدى شعبيته وصفاته الشخصية أكثر من الخصائص ذات الصلة بالعملية التعليمية (محمد، 2010، 679-680).

وتوجد بعض الإشكاليات حول تقويم أعضاء هيئة التدريس، ومنها ما يلي (عزب، 2011، 450):

أ – التقويم والترقية يركزان على الأبحاث دون غيرها.

ب– إهمال الجانب التدريسي في التقويم رغم أهميته خاصة في ظل المتغيرات الحالية، مثل: زيادة الأعباء التدريسية نتيجة زيادة أعداد الطلاب.

جـ– التقويم لا يراعى المعايير الأخرى، مثل: أهداف التقويم والمهام المنوطة بأعضاء هيئة التدريس، مثل: التدريس والأعمال الإدارية وقدرتهم على الإبداع.

د – الاهتمام بالبحث دون غيره أدى إلى ضعف الإعداد المهني لأعضاء هيئة التدريس.

هـ– ظهور العديد من الدراسات التي تطالب بتغيير معايير التقويم والترقية.

ويتم تقويم الطلاب من خلال معايير غير متساوية بين الأساتذة والكليات، حيث تركز أساليب التقويم الحالية على قياس تحصيل الطلاب لمحتوى المواد الدراسية والتي يغلب عليها قياس استدعاء المعرفة ويهمل قياس العمليات العقلية العليا وغيرها من المهارات الضرورية للطلاب، وما زالت الجامعات تركز على أساليب تقويم واحدة لجميع الطلاب، على الرغم من الدعاوى الحديثة بأهمية تنويع

تلك الأساليب وملاءمتها للتعلم من أجل الإتقان. كما أن التعليم الجامعي- الحالي- في حاجة إلى وجود معايير واضحة ومحددة سواء لإعداد أدوات التقويم أو لتطبيقها أو لتوظيف نتائجها. كما أن نتائج التقويم الحالية- بوجه عام- تقتصر على مقارنة الطالب بغيره وليس على ما حققه من مستويات معيارية منشودة للمقرر (www.helwan.edu.eg/pequalityproject.notes.htim/2016).

واستجابة للاتجاهات العالمية في تطوير نظام التعليم الجامعي في مصر أوصى المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا بضرورة إنشاء مؤسسة قومية مستقلة غير حكومية تتولى مسئولية التقويم الخارجي للجودة الكلية في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتكون لها صلاحيات ومسئوليات الاعتماد والإجازة، وقد وضع المؤتمر القومي للتعليم العالي عام 2000م في تقريره نظامًا للتقويم المستمر للأداء الجامعي والعالي من خلال تحديد العناصر الأساسية لنظام تقويم الأداء الجامعي والعالي والتي تتمثل في الخريجين والإسهامات العلمية والإضافات المعرفية والإنجازات التقنية والخدمات المقدمة للبيئة والمجتمع وتقويم فعاليات وأنشطة المؤسسة التعليمية (القصبي، 2007، 1314-1315).

يتبين مما سبق قلة الاهتمام بتقويم الأداء الجامعي لدرجة أن بعض الجامعات المصرية أنشأت وحدة لتقويم الأداء الجامعي ومعظم الجامعات لم تهتم بأن تقويم الأداء الجامعي يعد- في حد ذاته- ضمانة مهمة لجودة التعليم الجامعي، فالتقويم المستمر يكشف عن نواحي التميز والقوة ونقاط الضعف والقصور والعوامل المسببة في كل حالة. كما يعنى التقويم أن كافة المشاركين في العملية التعليمية يخضعون لمتابعة أدائهم، ومن ثم يعزز الانضباط في العملية التعليمية من جانب جميع العاملين، مثل: أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين وغيرهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعات المصرية والتقدم للمجتمع.

بعد تناول واقع الأداء الجامعي في مصر يتضح أن هناك قصورًا في عناصر الأداء الجامعي: الطلاب، أداء أعضاء هيئة التدريس، الإمكانات المادية، البحث العلمي، وتقويم الأداء الجامعي، ويمكن العمل على تطوير الأداء الجامعي في مصر من خلال دراسة الأداء الجامعي في دولتي المقارنة. بحيث يمكن التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الجامعي.

المحور الثالث – أداء الجامعات الأسترالية:

تتمتع أستراليا بمجتمع متنوع الثقافات والأجناس مما ساعد على انتشار الجامعات الأسترالية، فيبلغ عدد الجامعات في أستراليا 39 جامعة منها جامعتان خاصتان، فلكل ولاية جامعة كبرى تسمى باسمها ويندرج تحتها جامعات أخرى، الأمر الذي ساعد على تنوع الجامعات وتعددها والبرامج الدراسية في الجامعات، وقد أخذت الجامعات الأسترالية بنظام ضمان الجودة من أجل تحقيق الأداء الجيد والوصول إلى قدر عال من التميز، وحدثت الكثير من التغييرات خلال السنوات من2011م –2013م في سياسة التعليم العالي والتوجهات وترتيبات التمويل نتيجة لتوصيات برادلي والتي تتعلق بضمان الجودة وفق المعايير الأكاديمية وإنشاء وكالة جديدة مسئولة عن التسجيل والاعتماد وتدقيق الجودة الخارجية ومراقبة أداء جميع مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك الجامعات (Shah, Wilson , Nair, 2006 , 3).

وقد اتبعت الجامعات الأسترالية إطارًا للجودة يشمل خمسة نماذج للأداء: الاعتماد ومراجعة الحسابات والميزانية والتمويل، وإعداد التقارير والدراسات الاستقصائية، ويتضمن ذلك مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء على المستويات الجامعية، وفي بعض الأحيان لا تتطابق أغراض جمع البيانات مع الاستخدامات التي تمت بعد ذلك، مثل: استخدام مسح الطلاب للحصول على تمويل الأداء، ولذا ينبغي تفسير المؤشرات ضمن محاور متكاملة للوصول إلى صورة متوازنة في كل

جانب من جوانب النشاط الجامعي، وتستخدم مؤشرات الأداء لأغراض معينة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ويعمل كل مؤشر في شكل نموذج إدارة الأداء (Chalmers ,2008 ,33)

وتم تحديد مؤشرات الأداء بأنها خطوة أولى ولكنها مهمة في تطوير أكثر منهجية في أداء الجامعات الأسترالية لما تلعبه من دور في مجال التعليم. كما أنها تعد بمثابة دليل في اتخاذ القرارات حول السبل التي تعمل على تحسين الأداء، وتحديد الخصائص الرئيسة أو مكونات الأداء الناجح, (Mikol, N.D, 11). حيث تعد مؤشرات الأداء من المكونات الحيوية في رفع مستوى التعليم في الجامعات والأساس المنطقي لضمان توفير تعليم للطلاب من أجل العمل حيث تسمح بجمع المعلومات النوعية عن جوانب التدريس ونوعية التعلم، مثل: السياسات والممارسات المتعلقة بالتعليم والتعلم، وإدارة الأداء والتطوير المهني للموظفين، ونوعية المناهج وتقييم تعلم الطلبة، وجودة المرافق والخدمات والتكنولوجيا، مما يساعد في تقدم المجتمع وتوفير القوى العاملة الماهرة التي تدعم النمو الاقتصادي ,Chalmers,2008) .6)

ولذلك تهتم الجامعات الأسترالية بتطبيق أفضل الممارسات العالمية، مثل: نظام الممتحن الخارجي الذي يسعى لتوفير ثقافة تعتمد على مؤشرات الأداء (كاري،187،2006)، والتأكيد على استقلالية الجامعات، وتطوير نظام المراقبة المؤسساتية التي تؤكد على تحقيق جودة العملية التعليمية، وضمان الجودة الذي يرتبط بتطوير الإدارة الأكاديمية القائمة على مبدأ كفاءة الأداء الأكاديمي. حيث تعد أستراليا من أوائل الدول التي اهتمت بتطبيق مدخل الجودة الشاملة وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بهدف تحسين الأداء بها، وتحسين العملية التعليمية والخدمة التعليمية، وتحقيق الميزة التنافسية في السوق التعليمي، وقد ساعد على ذلك التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والتزايد المستمر في عدد الطلاب بمؤسسات التعليم الجامعي.

وتستخدم الجامعات الأسترالية مؤشرات الأداء من أجل تحقيق ما يلي (Chalmers,2008, 3):

- مراقبة أدائها لأغراض المقارنة.
- تسهيل تقدير وتقييم العمليات المؤسسية.
- توفير المعلومات للحكومة لأغراض المساءلة وتقديم التقارير.
- توفير المعلومات للحصول على جودة الأداء الجامعي.
- تحفيز المنافسة داخل وبين الجامعات.
- تحسين نوعية الخدمات الجامعية.

ومن الجامعات الأسترالية المتميزة في الأداء الجامعي: جامعة ملبورن حيث تحظى بسمعة دولية لتميزها في مجال البحث والتدريس والتعلم وتوفير بيئة تعليم بناء على المعايير الدولية، وأيضًا جامعة كوينزلاند، نيوساوث ويلز، أستراليا الوطنية، سيدني ...وغيرها، حيث تعمل الجامعات على تعزيز القدرة الإنسانية والاجتماعية للمجتمع الأسترالي، وتعتبر التعليم وسيلة من وسائل دعم المعرفة والتقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

وتتوقف جودة الأداء الجامعي – بصفة عامة – على قدرة أعضاء المجتمع الجامعي على أداء مهامهم والقيام بأدوارهم في ضوء أهداف الجامعة، وعلى أساس معايير الأداء التي تضعها الجامعة، ومن ثم يتطلب الأمر الاهتمام بتوفير مناخ جامعي يساعد على تحقيق أداء فعال من خلال ما توفره القيادات الجامعية، ويتم التعرف عليه من خلال تناول عناصرالأداء الجامعي على النحو التالي:

أولًا – الطلاب:

يعد الطلاب محور عمل الجامعات الأسترالية والتي ينمو في إطارها العديد من سماتهم، وتكسبهم المعارف والاتجاهات والقيم حيث يتم قبولهم من خلال نظام الحصة (الكوتا)، وبالتالي تطبق معظم برامج عملية الاختيار على أساس الأداء،

ويتم تخصيص الطلاب بناء على أدائهم في امتحانات الولاية/ الإقليم المركزية والتي يتم تحديدها وفقًا لنتائج الطلاب الذين اجتازوا أيضًا الامتحانات في نفس السنة وينظم القبول في الجامعات الأسترالية من خلال النظام اللامركزي حيث توجد مراكزمختلفة للقبول والمشاركة في اختيار الطلاب المناسبين(N ,N , 2015 ,8,9):

1- مركز القبول الجامعي الفيكتوري (VTAC) يعد مسئولًا عن التعامل مع طلبات القبول في جميع الجامعات من فيكتوريا وجامعة تشارلز ستورت (نيو ساوث ويلز).

2- مركز القبول في ولاية كوينزلاند العالي (QTAC) هو المسئول عن عملية التنفيذ وتوفير معلومات جيدة لطلاب المستقبل من كافة الجامعات نيابة عن كوينزلاند (بما في ذلك مؤسسة خاصة – جامعة بوند) وبالنسبة لبعض برامج الجامعات في نيوساوث ويلز.

3- مركز القبول الجامعي الجنوبي (SATAC) يقبل طلبات أربع جامعات في جنوب أستراليا والإقليم الشمالي (جامعة تشارلز داروين، جامعة فلندرز، جامعة أديلايد، جامعة جنوب أستراليا) والكليات في جنوب أستراليا.

4- مركز القبول في جامعة (UAC) وهو المسئول عن التعامل مع طلبات القبول في جميع الجامعات في إقليم العاصمة الأسترالية ونيو ساوث ويلز.

5- مركز خدمة مؤسسات التعليم العالي (TISC) يتعامل مع طلبات القبول في الجامعات بغرب أستراليا.

6- جامعة تسمانيا وجامعة نوتردام لا تستخدمان مركزا لتلقي إجراءات الاختيار، وذلك بهدف التعامل مع التطبيقات.

وتبذل الجامعات الأسترالية مختلف الجهود لرعاية ودعم الطلاب من السكان الأصليين أثناء دراستهم، مثل توظيف المزيد من الموظفين الأصليين في المناصب الأكاديمية ودعم وتطوير سياسات التعليم الأصلية أو الاستراتيجيات،

وتنفيذ خطط عمل المصالحة. كما تم إنشاء مركز متخصص للطلاب من السكان الأصليين، وتعد مراكز دعم السكان الأصليين هي صاحبة المصلحة المهمة في عملية تنفيذ الإستراتيجيات والبرامج التي تهدف إلى تحسين وتقوية أوضاع الطلاب من السكان الأصليين في الجامعات وتطوير أدائهم، وكان دور أعضاء هيئة التدريس مهمًّا في الدعم والتوجيه الرسمي للعديد من الطلاب وخاصة في السنة الأولى من الدراسة، ومن المهم أن تكون نتائج الطلاب الأصليين في التعليم العالي متقدمة، ولذا ينبغي مراعاة ما يلي (Pechenkina , Anderson ,2011 ,13,20):

أ- جعل معارف وثقافات السكان الأصليين أكثر وضوحًا.

ب- تعزيز مكانة مراكز دعم السكان الأصليين.

جـ- زيادة التواصل والتعاون بين مراكز دعم السكان الأصليين والكليات وغيرها من

أصحاب المصلحة في الحرم الجامعي وخارجيًّا.

د- تبسيط الانتقال بين المدارس وكليات التعليم والتدريب المهني والجامعات.

ويوجد تحسن ملحوظ – عمومًا – في جودة الخدمات التي تقدمها المراكز الطلابية، والخدمات عبر الإنترنت، وتهتم الجامعات الأسترالية بمشاركة الطلاب على افتراض البنائية، أي أن التعليم يتأثر بمشاركة الطلاب في الأنشطة الهادفة تربويًّا والتي تعمل على تعزيز التعلم في الجامعات James, Grigg , 2008, (Devlin, 114)، حيث لا يقتصر القبول في الجامعات على الدرجات فقط. بل يتعداه إلي الأنشطة المختلفة مما يتيح لطلبة المدارس العليا والجامعات ممارسة الأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى تطوير أدائهم.

ويعتمد القبول في الجامعات الأسترالية على دفع الرسوم الدراسية إلا أن الحكومة تطبق نظام القرض التعليمي للطلاب غير القادرين والذي يلزم الدولة

بنفقات تعليم الطلبة غير القادرين في صورة قرض، ويلزم الطالب برد القرض بعد تخرجه، ويمكن أن يحصل الطلاب على منح دراسية مقابل تفوقهم الدراسي والرياضي، وتختلف الرسوم الجامعية في الجامعة وفقًا لحالة الطالب وبالتالي يطلب من الطلاب الدوليين عمومًا دفع الرسوم كاملة للدراسة الجامعية في حين إن الطلاب- على حد سواء- المحليين والدوليين يطلب منهم دفع الرسوم كاملة للدراسات العليا . (http://www.australianuniversities.com.au, 2016).

وتسعى جامعة ملبورن Melbourne بنشاط لمشاركة ممثلي الطلاب المنتخبين في اللجان ومجموعات العمل التي تشمل تقديم الخدمات، وتطوير خطط عمل على مستوى الجامعة للطلاب. بحيث تتضمن المرافق وخدمات التنسيق ووسائل الراحة، مما ينعكس على زيادة رضا الطلاب وتحسن المستوى التعليمي (University Melbourne Annual Report ,2012 ,49) كما تسعى الجامعة إلى تحديد الخدمات والمشورة والبرامج الأكاديمية للطلاب بشكل أكثر سهولة، وتحقيق مستويات عالية من الرضا عن نظامها الجديد لإدارة التعلم، وتحسين نظام إدارة الطلاب، إلى جانب اهتمام الجامعة بالحصول على أفضل الطلاب الذين يظهرون أعلى نتائج للأداء في الجامعة بغض النظر عن خلفياتهم أو ظروفهم، وأيضًا تشجع الجامعة المزيد من المشاركة واستبقاء الطلاب من الفئات الممثلة تمثيلًا ناقصًا (University of Melbourne, strategic plan,2006,21-22 .)

ويتم تمثيل الطلاب في جامعة سيدني Sydney من خلال مجلس نواب الطلاب (SRC) وهي هيئة يديرها الطلاب وتمثل حقوق ومصالح الطلاب الجامعيين. كما أنه يعمل على مساعدة الأخصائيين الاجتماعيين والموظفين الفنيين وذوي الخبرة الذين يمكن أن يساعدوا الطلاب في الجامعة في القضايا التي تؤثر عليهم من خلال تقديم المشورة والدعم والخدمة المجانية. وأيضًا يقدم المشورة القانونية المجانية والتمثيل في معظم المسائل القانونية. إلى جانب مساعدة الطلاب

فـي شـراء الكتـب القديمـة والحصـول علـى الكتـب الجديـدة بتكلفـة منخفضـة (http:www.sydney.edu .au, 2016).

وتقدم جامعة نيو ساوث ويلز New South Wels العديد من الأنشطة الطلابية والبرامج والفعاليات الاجتماعية والثقافية والنوادي والجمعيات للانضمام إليها مما يجعل الحياة الجامعية أكثر متعة. حيث توجد مراكز الرياضة والترفيه واللياقة البدنية التي تساعد الطلاب على ممارسة الرياضة الاجتماعية والتنافسية، كما أن اتحاد الطلاب ينظم العديد من الأنشطة للطلاب مثل: السفر لمناطق النزهة، واستكشاف مناطق الجذب والثقافات المختلفة في أستراليا. إلى جانب العديد من برامج الدعم التي تساعد الطلاب على قضاء الحياة الجامعية. وتشمل هذه البرامج خدمات السكن والصحة وجولات داخل الحرم الجامعي، والتوجيه عن طريق الأقران والتوجيه المهني (http://www.australianuniversities.comau,2016).

يتضح مما سبق أن الجامعات الأسترالية عامة تقبل الطلاب بطريقة مركزية. حيث توجد مراكز مختلفة للقبول في ولايات أستراليا تساعد في اختيارالطلاب، ويتم قبولهم من خلال المشاركة في الانشطة المختلفة إلى جانب درجات الثانوية العامة. كما يتم مشاركتهم في اللجان والمجالس الجامعية والتي تتيح لهم حرية التعبير عن أفكارهم وميولهم ورغباتهم مما يزيد من رضا الطلاب عن العملية التعليمية، وتؤدي إلى تطويرمستويات أداء الطلاب. بحيث تستطيع منافسة الطلاب في الدول الأخرى.

ثانيًا – عضو هيئة التدريس:

يمثل عضو هيئة التدريس العماد الرئيس في الجامعات الأسترالية؛ لأنه المؤتمن على تدريب الطاقات البشرية وإجراء الأبحاث العلمية التي تسهم في تقدم المعرفة وتطويرها لصالح البشرية. إضافة إلي إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض المجتمع الذي يعيش فيه، ولذا زاد عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأسترالية من 18.4٪ إلى 20.5٪ خلال عقد من الزمان (2000م – 2010م)،

ولقد استجابت الجامعات في قرارات التوظيف لزيادة عدد الطلاب وزيادة الاتجاهات الكامنة في مشاركة الطلاب في العملية التعليمية إلي جانب التعقيد المتزايد للمشكلات البحثية والحاجة لزيادة تركيز الجهود عليها. وثمة عامل ثالث هو ظهور نوعية الأبحاث وتقييمها واستخدامها في صيغ التمويل. حيث يتم قياس الأداء البحثي ليس فقط من خلال نوعية الأبحاث ولكن أيضًا من خلال حجم البحوث ونتائجها وجودتها، وبالتالي فإن أعضاء هيئة التدريس يوفرون المزيد من الوقت للبحث. ولذا كان من العوامل ذات الصلة بالارتفاع في التصنيف العالمي للجامعات الأسترالية من خلال إعطاء الأوزان النسبية للأداء البحثي، ودور ثقافة الجامعة في تعزيز مستوى البحوث، فقد عزز العامل الثقافي للجامعات عن طريق استراتيجيات المديرين التنفيذيين للجامعة من رفع البحوث بالإضافة إلى النمو في المنح الدراسية الممولة من الخارج لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأسترالية (Gallagher) (et .als) , 2011 ,3 ,7).

ويجد الأكاديميون قدرًا كبيرًا من الاستقلالية في المجالات الرئيسة الثلاثة للنشاط الجامعي: التعليم والبحث والمشاركة المجتمعية واختيار عمليات التدريب والتنمية. كما تتميز الجامعات الأسترالية المعاصرة بأن لها مزيجًا من الأنشطة (Norton, 2014,15,17)، حيث يترك لأعضاء هيئة التدريس مجال واسع لإبداعاتهم في تعليم الطلاب وما يستطيع أن يضيفوه من مناشط وطرائق مناسبة.

وتوجد العديد من الفرص المتاحة في الجامعات الأسترالية لأعضاء هيئة التدريس للحفاظ على مستواهم العلمي وتطوير مهاراتهم الخاصة في مجال التدريس والبحوث، على سبيل المثال من خلال التفرغ، حلقات البحث، التوجيه، وتوفير الأموال لحضور المؤتمرات، ويتم تشجيع التكامل من خلال إجراءات الترقيات لأعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك هناك سلسلة من الجوائز للمساهمات البارزة في تعليم الطلاب والتميز في التدريس، والبحوث وخدمة المجتمع وتطوير الأداء، وهذه الجوائز تشجع الابتكار ومكافأة التعلم القائم على البحث وهناك عدد

من الشركات الأسترالية والمنظمات الخيرية تمول البحث الجامعي في أستراليا (Hensel ,2012, 56).

وتشجع الجامعات الأسترالية تنظيم الدورات التدريبية المعترف بها لأغراض الترقية ومراجعة أداء أعضاء هيئة التدريس، وتركز معظم الجامعات على شهادات الدراسات العليا الخاصة في التعليم العالي للتعليم والتعلم. وتشارك الوكالات الأخرى في إعداد أساتذة الجامعات، منها مجلس الإدارة الأسترالية للتطوير الأكاديمي (CADAD)، حيث يتعهد بإعداد مشاريع مثل: تطوير الأكاديميين في العقود الآجلة للتعليم العالي، ويجري العمل أيضًا من خلال مكتب الحكومة الأسترالية للتعلم والتعليم (International Consortium for educational Development, 2014, 5, 14).

وتعطي الجامعات الأسترالية اهتمامًا واضحًا للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بعد صدور تقرير الهيئة الأسترالية للتعليم العالي بخصوص أن التعليم وظيفة أساسية للجامعات، ولذلك فإن التدريس يعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية للأدوار التي يجب أن يقوم بها عضو هيئة التدريس، ولذلك يوصى التقرير بضرورة أن يحصل كافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على تدريب كافٍ في طرق التدريس (Spratt (et al.),2003).

ومن الجوانب التي تجذب الأفراد إلي المهنة الأكاديمية في الجامعات إلي جانب الراتب الفرصة لإجراء البحوث وبيئة العمل الجيدة والاستقلالية والحرية في استخدام المبادرة وتنوع العمل مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأسترالية وأعلى مستوى للرضا الوظيفي في الجامعات المكسيكية وانعكاسه الواضح على الإنتاجية التنظيمية والأداء الجامعي (Coates et.al.), 2009, 11, 16).

ويتضح الاعتراف المؤسسي بالخبرة والدعم للمؤهلات التعليمية من خلال المؤشرات العملية ودعمها لنظم المكافآت والتقدير على المستوى المؤسسي كما تتم مراجعة لنظم الأداء ومعايير لأعضاء هيئة التدريس التي تنقل بوضوح توقعات الطلاب وجودة التعليم والاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لضمان الجودة. حيث إن الطلاب الذين يشعرون بدعم من أعضاء هيئة التدريس أكثر تفاعلًا في العملية التعليمية من أقرانهم (Chalmers ,2008 ,31) .

ويهتم بأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم العنصر الأهم في منظومة التعليم العالي الأسترالي، فإذا صلح حالهم صلح حال التعليم الجامعي، وتحتل جامعة ملبورن – على نطاق واسع – أعلى مرتبة لمؤسسات التعليم العالي في أستراليا، حيث تعد الأعلى في معايير التدريس والتطوير المهني في البلاد، ولديها بعض مفاهيم وممارسات التنمية المهنية المتميزة. كما أن برنامج مركز التطوير المهني يتعلق فقط بأعضاء هيئة التدريس دون الطلاب. في حين إن معظم الجامعات تهتم بتدريب الطلاب والموظفين جنبًا إلى جنب، واستراتيجيتها تهتم بقياس نتائج معظم برامج التطوير المهني في الجامعة، وتعطي الأولوية لمجموعة من المبادرات البحثية لتشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن خلفيات انضباطهم في سياق الحكم الذاتي الأكاديمي، وهذا النهج لسياسة عدم التدخل ربما تكون أكثر جاذبية لأعضاء هيئة التدريس من التقييمات. وتعمل الجامعة على الاستفادة من نتائج البحوث من أجل التطوير في التدريس والبحث وأنشطة التنمية المهنية , .W (Xiong , Ye ,2015 ,N.P)، حيث تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء الدورات التدريبية التي تساعد في تحديث وتجديد معارفهم التدريسية (University of Melbourne strategic plan , 2006 , 20).

وتدعم جامعة موناش Manash العديد من المبادرات المرتبطة بالتعلم عبر الإنترنت وتطوير المناهج وتنمية أعضاء هيئة التدريس على نطاق واسع، ويهدف برنامج التنمية المهنية في الجامعة إلى تقديم تقنيات برنامج Web Ct لأعضاء

هيئة التدريس ودوره كأداة للابتكار في التدريس والبرنامج مطبق من خلال مركز دعم التعليم والتعلم في بيئة الجامعة، وهي من أكبر الجامعات بأستراليا (http:www.newcastie.edu.au/unit, 2016) .

وتهتم الجامعة الأسترالية الكاثوليكية بالبرامج التنموية التي تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتمثل في تقييم تنمية كل فرد، ومن ثم تشجيع الأداء الأفضل في دعم أهداف وأولويات الجامعة ويتم ترجمته إلى أهداف فرعية تتمثل فيما يلي (عبدالمطلب، 2011، 127- 128):

1- ربط تنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالخطة الإستراتيجية للجامعة.

2- تشجيع التميز في التعليم الجامعي والمشاركة البحثية والمجتمعية.

3- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس حتي يستطيعوا تنفيذ أدوارهم الحالية والمستقبلية بكفاءة أكثر من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

4- تقديم الأنشطة التي ترتبط باحتياجات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والمحددة من خلال خطة الأداء.

5- تنمية مهارات القيادة وفوائدها.

6- تنمية ثقافة التنمية المهنية المستمرة وذلك من أجل الالتزام بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والمشرفين وفريق العمل بالجامعة.

يتبين مما سبق أن الجامعات الأسترالية تهتم بأداء أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا، باعتبار أن عضو هيئة التدريس المتميز يضع البرامج والمناهج المتطورة التي تهدف إلى ضمان خريج متميز وقوي، وفتح قنوات اتصال بينه وبين البيئة المحيطة حتي يكون شريكًا فعالًا في برامج التنمية الوطنية الأسترالية،

والإسهام في البحث العلمي من أجل الإسهام في تقديم الرؤى العلمية لتحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع الأسترالي.

ثالثًا – الإمكانات المادية:

تعد الإمكانات المادية من أهم المجالات المؤثرة في تطوير أداء الجامعات الأسترالية، وقد حدد المجلس الاستشاري (مجموعة من الخبراء) الاتجاهات الرئيسة التي تؤثر حاليًا على ممارسة التدريس والتعلم والبحث والمعلومات في الجامعات الأسترالية، وظهرت هذه الاتجاهات من خلال مراجعة شاملة في المواد الحالية والمقابلات وأوراق بحث جديدة تم سردها بالترتيب وتصنيفها من قبل المجلس الاستشاري للفترة من2013 م – 2018م على النحو التالي (Johnson(et.als.) :,2013,17-18)

1- إتاحة التكنولوجيا المستخدمة للطلاب القدرة على العمل والتعلم والدراسة كلما وأينما أرادوا. حيث يجب تحقيق التوازن بين مطالب المنزل والعمل والجامعة.

2- تقديم – على نطاق واسع – دورات على الإنترنت مفتوحة كبدائل ومكملات للمقررات الجامعية التقليدية من خلال التجارب المبكرة الناجحة من الطراز العالمي، منها بعض الابتكارات التعليمية.

3- استخدم الطلاب التكنولوجيا الخاصة بالتعلم. كما في التكنولوجيا الجديدة التي يتم تطويرها بسرعة وبجودة أعلى، ومع التكنولوجيا المحمولة يصبح الإنتاج أضخم وأكثر وبأسعار معقولة من أجل الوصول إلى المستوى المتقدم للطلاب.

4- الاعتماد على وسائل الإعلام الاجتماعي، أي تغيير طريقة تفاعل الأفراد والأفكار والمعلومات الحالية والحكم على جودة المحتوى والمساهمات من

خلال أكثر من مليار شخص مثلًا على الفيسبوك بشكل منتظم، وحتي المعلمين والطلاب والخريجين وعامة الناس بشكل روتيني تستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي لجمع الأخبار عن التطورات العلمية وغيرها وتأثير هذه التغييرات في العلماء.

5- تتطلب القوى العاملة مهارات من خريجي الجامعات والتي يتم الحصول عليها – في كثير من الأحيان– من خبرات التعلم غير الرسمية، فأرباب العمل لديهم توقعات محددة للتعيينات الجديدة بما في ذلك الاتصال والتفكير النقدي والمهارات والمواهب التي غالبًا ما يتم الحصول عليها أو تعزيزها من خلال التعلم غير الرسمي على الإنترنت أو غيرها من البيئات الحديثة التي تحاول الاستفادة من خبرات التعلم الرسمية وغير الرسمية.

6- تحول نماذج التعليم لتشمل التعلم عبر الإنترنت، والنماذج التعاونية، ويقضي الطلاب الكثير من وقتهم الحر على شبكة الإنترنت من أجل التعلم وتبادل المعلومات الجديدة – في كثير من الأحيان– عن طريق الشبكات الاجتماعية، وبيئات التعلم عبر الإنترنت تقدم العديد من الإمكانات بما في ذلك الفرص المتاحة لزيادة التعاون مع تزويد الطلاب بالمهارات الرقمية وعندما يتم تصميمها وتنفيذها بنجاح، تمكن الطلاب من التعامل مع الحرم الجامعي لممارسة بعض الأنشطة.

وتتلقى الجامعات الأسترالية العامة حوالي 45٪ من إجمالي دخلها من (مصادر حكومية) عامة، والباقي من مصادر خاصة (رسوم الطلاب والشركات)؛ للقيام بعمليات التدريس والتعليم والأنشطة البحثية وخدمة المجتمع. وتختلف مصادر الدخل بشكل كبير بين الجامعات الأسترالية، ولذا تتبع الجامعات الأسترالية سياسة تمويل أكثر مرونة، وتستخدم معايير موضوعية في تخصيص التمويل، وأهم مصادر الدخل بالنسبة للطلاب هي: الكومنولث، وتصنف الإيرادات التي تحصل عليها

الجامعات لتعليم وتدريب طلاب الدراسات العليا، ودعم مشاريع تنمية المجتمعات المحلية (http://www.nteu.org.au, 2016).

ويعتمد الدعم المالي العام للجامعات الأسترالية – إلى حد كبير– على آليات التمويل التالية (Robinson , 2006, 14):

أ- نظام منح الكومنولث، والتي تنص على عدد محدد من الكومنولث يتم وضعه كل عام.

ب- برنامج قرض التعليم العالي (HELP) لتقديم المساعدة المالية للطلاب.

جـ – المنح البحثية وبرامج التدريب على البحوث.

ويأخذ الإنفاق على الجامعات الأسترالية أربعة أشكال رئيسة، وهي (Norton, 2014,41):

- المنح المباشرة للجامعات في المقام الأول للتعليم.
- القروض الطلابية، تؤخذ من قبل الطلاب ولكنها دفعت إلي الجامعات نيابة عن الطلاب.
- مدفوعات دعم الدخل للطلاب التي تدفع مباشرة للطلاب.
- المنح المباشرة للجامعات في المقام الأول للبحوث.

ويتم تمويل الجامعات في أستراليا بناءً على بعض المبادئ والأسس التالية (عبدالله، الشال، 2006، 241):

- منح الاستقلالية التامة للجامعات لتحديد الرسوم الدراسية التي تحصل من الطلاب.
- دفع الرسوم الدراسية مقدمًا وذلك كائتمان ضريبي.
- إعطاء منح دراسية لا تسترد لغير القادرين من الطلاب.

وقد قدرت وقفيات جامعة أستراليا الوطنية (Australian National University) بحسب التقرير المالي لعام 2007 بحوالي 850 مليون دولار، في حين بلغت إيراداتها من الأوقاف (استثمارات، تبرعات، منح حكومية) بحوالي 2.32مليون دولار في تلك السنة. وكانت معظم الإيرادات من الاستثمارات والهبات المقدمة من جمعيات غير حكومية 3.78% توزعت كالتالي: 7.73 % من الاستثمارات، و6.13% من التبرعات من قبل الجمعيات، وهذه نسبة مرتفعة أيضًا ومؤشر لمدى دعم المجتمع لمؤسسات التعليم العالي الحكومية. أما جامعة سيدني الحكومية فتختلف عن جامعة استراليا الوطنية بأن معظم وقفياتها تأتي من الدعم الحكومي (http://www.anu.edu.au/mac/images,2016).

وتمتلك جامعة نيوساوث ويلز UNSW بنية تحتية ذات جودة عالية من الناحية المادية والتكنولوجية لتطوير الأداء، وتشمل البنية التحتية البيئة المبنية للحرم الجامعي مرافق البحوث. بحيث تكون رائدة البحوث في العديد من التخصصات وتكنولوجيا المعلومات إلى جانب أنها تعمل على تكثيف وتوسيع عدد من الصناعات المعززة للحاضنات عبر الحرم الجامعي وتوفر هذه الحاضنات البنية التحتية للباحثين من أجل العمل بشكل وثيق مع الشركاء في الصناعة. وتركز نيو ساوث ويلز على مجالات البحوث الاستراتيجية بما في ذلك الطاقة، والمواد المتقدمة، الهندسة الطبية الحيوية والاستدامة. كما تهتم بتوفير التكنولوجيا الحديثة وبتطوير متنزه رئيس جديد للابتكار المجاور لنيوساوث ويلز، كما أن اهتمامها بالحرم الجامعي يهدف لربط البحوث المتميزة مع التطورات الحاضنة الجديدة ونقل التكنولوجيا، وتؤكد الجامعة على تضمين وتمكين ثقافة الابتكار في تنفيذ مهنة مرنة الطريق للأكاديميين لقضاء بعض الوقت في الصناعة، وتوفير برامج لتشجيع قادة الصناعة للمساهمة في تشكيل

البحث في نيو ساوث ويلز (https://www.2025 Unsw.edu.au,) 2016.

وتعمل جامعة ملبورن على توفير بيئة آمنة داخل الحرم الجامعي مع المرافق والخدمات التعليمية والثقافية والاجتماعية المتميزة (University of Melbourne strategic plan , 2006,21) ، حيث يتم تنفيذ الآليات التالية للتأكد من أن المباني الجديدة والقائمة مطابقة لمعايير البناء University (Melbourne, Annual Report ,2012,114):

- يتم التأمين على الممتلكات والخدمات والبحث قبل اختيار فريق المشروع.
- تحدد استشاريين للتصميم المختار لكل مشروع يتم داخل الجامعة، ويُلزم الاستشاريين بضمان الامتثال لمتطلبات تصميم الجامعة ومتطلبات التخطيط النظامية.
- يتم تصميم وتنفيذ وإدارة أعمال المشروع وفقًا للجامعة في ملبورن، وإجراءات ومعايير التصميم. وتشمل الإجراءات مسائل الصحة والسلامة البيئية والمهنية.
- تصدر الجامعة إجراءات مماثلة لتلك التي يتطلبها القطاع الخاص لإصدار تراخيص البناء.
- يتم مراقبة جميع المشاريع من قبل مديري مشاريع الجامعة وتعيين مستشارين؛ للتأكد من أن المشاريع تتوافق مع أنظمة البناء الحالية والمتطلبات القانونية.
- تحرص الجامعة أن يتم التدقيق في كل مشروع قبل بدء أعمال البناء.
- تستخدم دليل إجراءات إدارة المشروع من قبل مديري مشاريع الجامعة لضمان أن يتم اتباع سياسات وإجراءات الجامعة فيما يتعلق بالأعمال.

يتبين مما سبق أن الجامعات الأسترالية تعمل على توفير بيئة تعليمية آمنة داخل الحرم الجامعي، ويتم التدريس وجهًا لوجه مع استخدام أحدث التقنيات الإلكترونية والتربوية وأدوات التعلم والوسائط المتعددة والمتطورة من أجل تطوير الأداء وتوفير تعليم عالي الجودة من خلال أداء كل أعضاء العملية التعليمية الأدوار المنوطة بهم بكل نشاط والتزام.

رابعًا – البحث العلمي:

زادت المنافسة بين الجامعات الأسترالية من أجل الحصول على التمويل وتحقيق هيبتها والتي تعد حاسمة بالنسبة لأداء الجامعات الأسترالية محليًا ودوليًا، وضمان الجودة وإعادة تحديد مستقبل أكاديمي أفضل للجامعات. حيث يتم تقييم نوعية الأبحاث التي تجرى في الجامعات الاسترالية وتحديد جودتها، ومن ثم أصبح ذلك جزءًا لا يتجزأ من تغيير مشهد التعليم العالي والكيفية التي تعمل من خلالها الحكومة في تحديد مستويات التمويل الحكومي، مما يحفز الجامعات على زيادة التميز البحثي والإنتاجية وتطوير الأداء (Lipton ,2015 ,60 -61) .

ولقد تلقت الجامعات الأسترالية 3. 073 مليون دولار من دخل الأبحاث الخارجية عام 2010، ويشمل هذا الدخل أرباحًا تنافسية للمنح ومصادر حكومية أخرى والصناعة والدخل الدولي، ويتزايد الاهتمام بالاستثمار في البحوث بالجامعات وبدور البحوث في التنمية الاقتصادية، حيث تلعب دورًا مهمًّا في الابتكار وتوفيرالمعرفة الجديدة. ومن ثم فإن أداء الجامعات الأسترالية يحدد ترتيبها بين الجامعات العالمية. ولذا فإن الباحثين في الجامعات الأسترالية يركزون على المؤسسات التي توفر لهم أفضل بيئة بحثية والتي تمكنهم من إجراء الأبحاث المتطورة والمشاركة بالتعاون مع أفضل بحث (Go8 Policy Note, 2012 ,2 . ,12)

وتم حديثًا اعتماد إطار جديد لضمان الجودة في مجال البحث العلمي Research Quality Framework(RQF)، وكان الهدف الأساسي من وضع هذا الإطار تقييم جميع البحوث التي يمولها القطاع العام (5 مليارات دولار سنويًا). وتقييم هذا النظام ليس فقط التميز والجودة العلمية للبحوث scientific quality، ولكن أيضًا الفوائد التي تعود على المجتمع، ولذا تبذل الحكومة الأسترالية العديد من الجهود الرامية إلى تحسين الأداء ونتائج البحوث للمستخدمين. وإحدى الطرق للقيام بذلك هي ضم المستخدمين إلى فرق التقييم إلى جانب العلماء / الباحثين المتخصصين (الطائي، 140،2012– 141).

ويهدف التميز البحثي في أستراليا إلى ما يلي (Gable ,2013 , 3) :

1- وضع إطار التقييم الذي يعطي الصناعة والأعمال أوسع ضمان لتميز الأبحاث التي أجريت في مؤسسات التعليم العالي في أستراليا.
2- تحديد المجالات البحثية والفرص الناشئة لمزيد من التطوير.
3- توفير المقارنات القومية للبحوث في أستراليا ودوليًا.

وتم إنشاء مجلس البحث الأسترالي Australian Research Council والذي يعد بمثابة أول هيئة مستقلة تتولى مسئولية متابعة الأداء البحثي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والهيئات البحثية الأسترالية، وتقديم النصح والإرشاد حول آليات الاستثمار في النشاطات البحثية التي تبذل على المستوى القومي، ودعم كل من الجودة البحثية العالية والتدريب البحثي، وذلك من خلال التنافس القومي في المجالات العلمية والعلوم الاجتماعية والإنسانية، وتتمثل رسالة هذا المجلس في دعم تميز البحوث العلمية الأسترالية لتكون قادرة على الدخول في التنافس العالمي وتحقيق الفائدة للمجتمع (ضحاوي، المليجي، 2010، 1339).

وتهدف معظم الجامعات الأسترالية إلى دمج التعليم والبحوث وإعداد الخطط البحثية، وإجراء الشراكات التي تعطي للجامعات فرصة الوصول إلى الأسواق

والتكنولوجيا؛ لدعم العديد من الجامعات وخفض تكلفة التعليم (Norton, 2014,14,18)، وإحدى الفرضيات التي تم اختبارها من قبل لجنة الحكومة الاسترالية بحث مسألة الابتكار الوطني ما إذا كانت الشراكات المؤسسية– الأكاديمية توفر وسيلة مفيدة لتوسيع نطاق البحث والتمويل لذلك وقد أوضحت النتائج الأولية أن الشراكات المؤسسية الجامعية تلعب دورًا محوريًّا في الابتكار في المستقبل والتميز البحثي. وتحقيقًا لذلك فقد عقدت جامعة ملبورن شراكة بشكل وثيق مع شركة تكنولوجيا عالمية رائدة من البحوث، وهناك إدراك متزايد بأن الشراكة يمكن أن تدفع نتائج أفضل لكل الطرفين حيث إن الشراكة مع المؤسسات البحثية أو القطاع الخاص وسيلة مفيدة للطرفين لتعزيز الرخاء الاقتصادي والازدهار الاجتماعي .(Glenn, 2008, 12)

وجامعة ملبورن لديها تاريخ عريق في الأداء البحثي والتطوير التكنولوجي، ولا تزال رائدة في مجال الابتكار. كما أنها جامعة بحثية رائدة في البحوث الجامعية الاسترالية، ولديها أكبر مجموعة من طلاب الدراسات العليا في أستراليا. وهي موطن لبعض الباحثين المتميزين على الصعيد الدولي والحائزين على جائزة نوبل، وعدد أكبر من العلماء المشهورين (McCluskey, 2016,N,P)، إلى جانب أن الجامعة تجمع سنويًّا بيانات عن جميع المنشورات البحثية التي نشرها أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتقدم تقريرًا عن المنشورات البحثية المنشورة في غضون السنة التقويمية لإدارة شئون الابتكار والصناعة والعلوم والبحوث في التعليم العالي.

وأيضًا جامعة سيدني من المؤسسات البحثية الرائدة في العالم وموطن لأكثر من 70 مركزًا للبحوث، بل هي على الدوام أكبر متلقي لتمويل البحوث. والجامعة عضو في العديد من الشبكات الجامعية الوطنية والدولية الشهيرة التي تعترف بالسلطة للبحث والتعليم في تحويل المجتمعات، ولذا تجذب أفضل الباحثين العالميين وطلاب العلم في بيئة بحثية وتعليمية غنية ومتعددة التخصصات. وتهدف البحوث

في الجامعة إلى تطوير المعرفة ومساعدة المجتمع الأسترالي على حل المشكلات الأكثر إلحاحًا. إلى جانب تقديم أحدث البحوث والتطورات في مجال التكنولوجيا. وتوجد شبكة للبحوث في الجامعة تهدف لإتاحة الفرصة للباحثين والمعلمين والطلاب والممارسين لإجراء محادثات مع بعضهم البعض حول أبحاثهم واستكشاف التعاون في الأداء البحثي المحتمل في المستقبل وهذه الشبكة تستضيف ندوة سنوية..(http://www.idp..com/australia/studyabroad ,2016.

وتعد جامعة كوينزلاند إحدى أهم الجامعات الأسترالية القائمة بالبحوث العلمية، وقد حصلت في عام 2011م على مبلغ 7.338 مليون دولار أسترالي من مجموع المنح والعقود، منها: المنح الأسترالية التنافسية بحوالي 166.5مليون دولار أسترالي، وتمويل بحوث أخرى من القطاع العام بمبلغ 74.8 مليون دولار أسترالي، وتمويل الصناعة وغيرها للبحوث بحوالي 87.4 مليون دولار أسترالي، وتمويل مركز البحوث التعاوني بمبلغ 10.0 مليون دولار أسترالي. كما تحتل جامعة كوينزلاند المرتبة الأولى بين الجامعات الاسترالية في الحصول على دخل من التراخيص، ومن قيمة حيازات الأسهم والكشف عن الاختراعات، وبراءات الاختراع الاسترالية الجديدة وعدد الشركات المبتدئة النشطة. وتحتل شركة التسويق الرئيسة المملوكة لجامعة كوينزلاند مكانة رائدة، وموقعها ضمن عشرة في المئة على مستوى العالم من حيث مقاييس نقل التقنية الجامعية (www.uq.edu.au/research, 2016).

يلاحظ مما سبق أن الجامعات الأسترالية تهتم بنشر ثقافة التنافس بين الجامعات، وتنمية الإبداع والأداء البحثي المكثف التي تعمل من خلاله على جذب الطلاب والباحثين من أجل إجراء الشراكات التي تعطي للجامعات فرصة الوصول إلى الأسواق والتكنولوجيا وتحقيق التنمية. كما أن الجامعات لديها خطط استراتيجية للبحث العلمي لدفع عجلة التنمية في مجتمعها والاعتماد على تفكير المجتمع العلمي ذاته فى حل المشاكل الخاصة به لتنمية وخدمه المجتمع الأسترالي.

خامسًا – تقويم الأداء:

يتم تقويم الأداء في الجامعات الأسترالية باستخدام عدد من التدابير والإجراءات الكلية للأداء يمكن استخلاصها من خلال ربط مخرجات ومدخلات الجامعة والقدرة التنافسية الوطنية، ويبين هذا الإجراء في بعض النواحي الغاية. حيث إنه يعمل على توضيح العلاقة بين الأداء الجامعي وإمكانات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية. وقد أجرى هذا النوع من التحليل من قبل الإصلاح الاقتصادي العالمي في مؤشر التنافسية العالمي بصحيفة نيويورك تايمز العالمية لتصنيف الجامعات (التايمز للتعليم العالي، 2009)، ويمكن ربط الأداء الجامعي بتعزيز القدرة التنافسية العالمية، وكذلك مدى الابتكار الوطني، كما يمكن تقييم مقارنات الأداء من حيث التدابير الكمية من مخرجات الجامعة، مثل: مجموع الخريجين في السنة، نتائج براءات الاختراع والدكتوراه ..إلخ). ومن ثم يمكن الجمع بين هذه التدابير مع تدابير كمية المدخلات للجامعة على سبيل المثال مدى التمويل العام، استثمارات القطاع الخاص، الخ) للحصول على تدابير إنتاجية واسعة (Lokuwaduge,2011,58).

ويشمل قياس أداء الجامعات الأسترالية تقييم تصورات أصحاب المصلحة من النتائج والعمليات، وأيضًا تقييم الأداء من حيث جودة المخرجات الناتجة عن الجامعة، وضمان تحقيق مخرجات عالية الجودة أو تحسين الجودة، ويهدف ضمان الجودة إعطاء أصحاب المصلحة الثقة في الجامعة، كما يتضمن تقويم الأداء: أداء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بنشاطهم البحثي ومدى الابتكارات والاستثمارات في البحوث التي تجري في الجامعة، ويقاس الابتكار من خلال مدى العلامات التجارية وبراءات الاختراع والحصول على المنح البحثية من قبل الجامعة. إلى جانب تقييم الأداء من حيث عدد طلاب الدراسات العليا في فترة ما، وهذا الإجراء مهم باعتباره مقياسًا كميًّا ويوفر مخرجات يمكن من خلالها مقارنة أداء الجامعات (Lokuwaduge,2011,59-60).

ويعد تقويم المهام التدريسية لأعضاء هيئة التدريس من تقييم أداء الجامعات، ولذا ينبغي مراعاة ما يلي (http ://Sydney.edu.au,2016):

1- تطوير خبراتهم في مجال التدريس، والاشتراك في حلقات البحث وورش العمل.
2- القيام بالمسئوليات الوظيفية في إطار سياسة الكلية والجامعة بالطريقة المناسبة.
3- المشاركة النشطة في البحوث والدراسات العلمية.
4- نشر معارفهم وخبراتهم بما يتناسب مع أدوارهم ومواقعهم الوظيفية.
5- المشاركة بفعالية في برامج التوجيه والإرشاد الرسمية وغيرالرسمية.
6- التطوير المهني المستمر ومتابعة فرص نموهم المهني.
7- المشاركة المؤسسية في مجتمع الجامعة من خلال اللجان والجمعيات والإدارة بما يتناسب مع أدوارهم ومواقعهم الوظيفية.
8- التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب بطريقة مهنية سليمة.
9- الاشتراك في الأنشطة المجتمعية المتنوعة.
10- استخدام خبراتهم في مناقشة القضايا التي تهم الجمهور في المجتمع الجامعي والمجتمع– بصفة عامة – بما يتوافق مع توجيهات الجامعة.

وأيضًا من تقويم أداء الجامعات تقييم أداء الطلاب ومدى رضاهم في نهاية كل فترة تدريس، وتوزع النتائج على الكليات للمراجعة وتحسين الأداء، ويتم التركيز على جمع البيانات وتحليلها، وإعداد التقارير ومنهجية الاستطلاع على الإنترنت مع زيادة التركيز على منهجية الإنترنت، حيث يتم استطلاع رأي الطلاب: وإنشاء موقع على شبكة الإنترنت مما يساعد على وصول الجمهورإلى معلومات عن كل جامعة حول مقاييس الأداء المختلفة. والاستخدام المستمر للمسح في جميع المواقع التعليمية بما في ذلك المخرجات حتى يتم الوصول إلى جودة مخرجات التعليم وبما يتلاءم مع سياسة الحكومة الفيدرالية والتي تغيرت من التمويل عن أماكن الطلاب الفعلية التي

يتم اتخاذها فعليًا في الجامعات إلى صيغ التمويل على أساس الأداء مع زيادة التركيز على المساءلة والشفافية، ورصد مكافأة أو عقوبات على أساس تدقيق الجودة وتقييم الأداء (Shah , Nair,2012 ,275,278).

ومن أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها الجامعات الأسترالية في تحقيق مستوى متميز من الأداء تحديد بعض النقاط المرجعية المرتبطة بالقياس المقارن في ضوء الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقًا، كما تحاول بعض الجامعات الأسترالية استخدام بعض الأطر المرجعية لنماذج من القطاعات المختلفة، وتطوير الهياكل التنظيمية وأيضًا تحديد الممارسات الجيدة في مجالات مختارة، والتي تشكل في مجموعها القياس المقارن لأفضل الممارسات والتي تتضمن الفهم التام للعوامل التي تؤدي إلى نجاح الجامعات، ويتم تضمين القياس المقارن في عمليات أخرى داخل الجامعة بهدف تحقيق جودة البيانات ومؤشرات الأداء (Stella &Woodhouse,2007, 6-7)

ويمكن تحديد بعض المهام الرئيسة لتقويم الأداء الجامعي في أستراليا فيما يلي (Morris ,2005 , 390,392):

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعات.

ب- توفير القدرة على التنبؤ إلى جانب المساءلة عن العمل الجامعي.

جـ - تعزيز الأداء الجامعي.

د - زيادة الإنتاجية وتحسين الاتصالات وزيادة الحافز.

هـ - تشجيع العاملين على النمو والتنمية والمساعدة في حل مشاكل الأداء المتعلقة بالعمل.

و- يعد وسيلة لتوحيد وترشيد السلوك.

وتعتمد جامعة نيوساوث ويلز UNSW في مراجعة أدائها على تعليقات أصحاب المصلحة الخارجيين والخريجين أصحاب العمل والجهات الراعية لتوسيع

طرق العمل مع الخريجين، وأيضًا على عمليات المسح السنوية للأداء وقيام الجامعة باستطلاعات منتظمة للمناخ التنظيمي وردود فعل الموظفين على النتائج كما تعتمد الجامعة على فريق المراجعة، وقد رأى الفريق أن الجامعة تحتاج إلى مزيد من التركيز على العناصر الرئيسة للتحسين المستمر للجودة. إلى جانب أن يكون نظام الجودة أكثر اندماجًا مع التخطيط الاستراتيجي للعمليات من أجل تعزيز ومكافأة جودة الأداء. كما وجد الفريق أن عددً قليلًا من الموظفين والطلاب في الجامعة كانوا على علم أو قادرين على وصف نظام الجودة بنيو ساوث ويلز، والهدف الرئيس من عملية المراجعة هو النظر في الإجراءات المنظمة لها ورصد مدى تحقق الأهداف. وأيضًا حددت الجامعة المجموعة الاستشارية لإدارة الأصول الاستراتيجية والمسئولة عن الرقابة الإدارية للموارد المادية ومسئوليتها التنفيذية التي تكمن في إدارة التجهيزات بعد تقارير المراجعة الداخلية والتي تحتوي على عدد كبير من توصيات التحسين وإدارة المرافق وتنفيذ خطة شاملة للتحسين في إطار نظام إدارة الجودة (Australian Universities Quality Agency, 2006, 13,52) .

وتتبع جامعة ملبورن الإرشادات العامة التالية لتقويم التعليم والتعلم في الجامعة (The University of Melbourne academic Board ,2011, 13) :

- تطمح الجامعة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية مناسبة لجامعة دولية.
- اتفاق المعايير الأكاديمية لجميع برامج درجات الجامعة والدورات مع إطار المؤهلات الأسترالية.
- إظهار كيف يتم تحقيق تلك المعايير بالأدلة الخارجية والمراجع.
- إجراء تقييم حول مدى كفاية عمليات ضمان الجودة للدورات التدريبية، وكيفية إدخال تحسينات عليها.
- تقديم أدلة توضح النتائج الأكاديمية والنجاحات المحققة سنويًا.

ويعد تقويم أداء الطلاب في جامعة ملبورن أداة مهمة للغاية من أجل استخدامها بهدف توفير التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين الطريقة التي يدرسون بها، ومع ذلك لا جدوى منها تقريبًا عند استخدامها لغرض تلخيصي لمقارنة النتائج بين الدورات الفردية أو تقييم أداء الموظفين والتأكيد على الجوانب الإيجابية لتقييم الطالب للتعليم، وتشجع الجامعة موظفيها على استخدام التقييمات للطلاب كوسيلة لجمع معلومات قيمة حول سبل تحسين الطريقة التي تقدم بها الدورات، وليس كآلية حادة لتقييم الجودة الشاملة للتعليم أو أداء الموظفين في حد ذاته (http://www.nteu.org.au, 2016).

وتركز جامعة كوينزلاند على تحديد نقاط القوة والضعف ووضع استراتيجيات واضحة من أجل البناء على نقاط القوة والتغلب على المعوقات ونقاط الضعف، وتهتم الجامعة بمعايير الجودة التي تضمن الاتساق الداخلي وموثوقية النتائج، والمقارنة بين مخرجات التعلم عبر الدورات والبرامج، وتستخدم نظام الممتحنين الخارجيين كشكل من أشكال القياس الخارجي، ونتائج التحليل المقارن، وجمع بيانات طولية واستخدامها من أجل التحليل. واستطلاع رأي الطلاب كوسيلة لتعزيز التعلم والتدريس من أجل قياس رضا الطلاب فيما يتعلق بالدورات وأداء أعضاء هيئة التدريس، ويبدو أنه من المهم أن زيادة الاستخدام المنتظم لاستطلاع رأي الطلاب في أداء الموظفين والمراجعات بحيث تؤدي إلى رفع مستوى الوعي بأي مسائل تتعلق بنوعية وجودة التعليم وجذب المزيد من الطلاب من خلال العروض الأكاديمية التي تتسم بالمرونة والقابلة للتكيف والاستجابة لاحتياجات عملائنا الطلاب والمجتمعات المحلية وأصحاب العمل في المستقبل. وهناك سبعة مجالات ذات أولوية لدي الجامعة: التعلم والتعليم، البحوث والابتكار، الانخراط في المجتمع، المشاركة الدولية، وصول الطلاب والمشاركة في الأداء، وتعد الموارد والأنظمة والبنية التحتية من مؤشرات الأداء ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية للجامعة. (Australian Universities Quality Agency, 2011, 1, 31).

يتضح مما سبق أن تقويم الأداء يتضمن: تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس باعتباره عملية مفيدة لأعضاء الهيئة أنفسهم فضلًا عن تطوير الطرق والمبادئ التربوية التي يستخدمونها وزيادة إنتاجهم العلمي، وذلك من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف وذلك بالاعتماد على آراء الطلاب. إلى جانب المعايير الأخرى، وتتم بصفة دورية بما يحقق أهداف العملية التعليمية وبما يساعد على تحقيق غاياتها العليا. كما يتضمن تقويم أداء الطالب وإصدار حكم على مستوى تحقيق المتعلم لمعايير جودة الأداء، وتشخيص جوانب القوة فى أدائه وتدعيمها وكذا جوانب الضعف وعلاجها. إلى جانب الإمكانات المادية والفنية بما يؤدي إلى تطوير الأداء الجامعي وتحقيق أهداف الجامعات الأسترالية في خدمة وتقدم المجتمع الأسترالي.

سابعًا – العوامل الثقافية المؤثرة في الأداء الجامعي بأستراليا:

تتعدد العوامل الثقافية المؤثرة في الأداء الجامعي الأسترالي، ومنها ما يلي:

1- العامل الجغرافي:

تعرف أستراليا بالكومنولث الأسترالي Commonwealth of Australia، وتقع في جنوب الكرة الأرضية، وتتكون من الأراضي الرئيسة للقارة الأسترالية وجزيرة تسمانيا وجزر أخرى صغيرة في المحيط الهندي والخليج الباسيفيكي (حجي،2011، 219)، وتمتد بين درجتي عرض 10.41- 43.39 درجة جنوب خط الاستواء، ودرجتي طول 113.09- 153.39 درجة شرق غرينتش (المغربي، د.ت ،237).

يختلف الجغرافيون اختلافًا يشوبه الود فيما إذا كانت أستراليا هي أكبر جزيرة على كوكب الأرض أم هي أصغر القارات، وهي بلد غربي في منطقة آسيوية ولها اقتصاد صناعي فى الجنوب. وعلى الرغم من مساحتها التي تربو على مساحة الولايات المتحدة. إلا أن خمسة أسداس القارة على إجمالها صحراء قاسية ويتكدس غالبية السكان على طول الساحل من برسبان إلى أديلاد. ويتكون اتحاد كومنولث

أستراليا من ست ولايات أكبرها فيكتوريا وويلز ونيوساوث (علي ، 2010، 334-335).

والقارة الأسترالية، باستثناء القارة القطبية الجنوبية، هي أدنى تسطحًا وجفافًا من القارات السبع ويمكن تقسيم القارة إلى أربع مناطق رئيسة: السهول الساحلية والمرتفعات الشرقية والسهول الوسطى والهضبة الغربية. وقد تم إنشاء هذه المناطق من قبل حركات في القشرة، (www.skwirk.com,2015)، ويسودها المناخ القاري ودرجات الحرارة ترتفع جدًا أثناء النهار ثم تنخفض بشكل كبير فى الليل، وهي أيضًا قاحلة جدًا، والأمطار متغيرة بدرجة كبيرة مع كثرة الجفاف الذي يستغرق عدة مواسم ويعتقد أنه يكون سببًا في جزء من (النينيو) التذبذب الجنوبي .وأحيانًا تحدث عاصفة الغبار في منطقة أو حتى عدة ولايات، وهناك تقارير واسعة في بعض الأحيان عن حدوث إعصار وارتفاع مستويات الملوحة والتصحر في بعض المناطق (en.wikipedia.org,2015).

وأدت زيادة تعدين الفحم في أستراليا إلى الاحتباس الحراري على أستراليا نتيجة الانبعاثات في الهواء من محطات الفحم وحرق الطاقة والغبار، والتأثير على الأنهار مثل نهر هنتر ومستخدمي المياه الآخرين، ولقد أثار تغير المناخ والاحتباس الحراري قلقًا خاصًا بسبب آثار الاحتباس الحراري على الزراعة، والحاجز المرجاني العظيم وصناعة السياحة، والصحة البشرية ، كما أن ارتفاع مستوى سطح البحر يمكن أيضًا أن يكون له تأثير عميق، وإذا كان ذوبان الغطاء الجليدي في جرينلاند أسرع مما كان متوقعًا، فإنه يمكن أن يكون له تأثير كارثي (en.wikipedia.org, 2015).

وقد أثر العامل الجغرافي على توزيع الجامعات الأسترالية. حيث يوجد في كل ولاية عدد من الجامعات الحكومية إلى جانب جامعتين خاصيتين في أستراليا (جامعة بوند، وجامعة نوتردام)، الأمر الذي أدى إلى تنوع أداء الجامعات الأسترالية

وتوفير التعليم بالمراسلة لسكان الصحراء، وتحقيق التنافس بين الجامعات مما ساعد على حصول عدد كبير من الجامعات الأسترالية على ترتيب متقدم في الترتيب العالمي للجامعات سنويًا بفضل اهتمامها بإجراء عمليات التقييم الذاتي لها على اعتبار أنها أولى العمليات الضرورية التي تساعدها على استكشاف أوجه التميز والضعف بها حتى يمكنها وضع الخطط المستقبلية اللازمة للارتقاء بأدائها.

2- العامل الاجتماعي:

أستراليا مجتمع متعدد الثقافات ومدخلاته متنوعة من السكان، ويرجع أصل سكان أستراليا الأصليين إلى (الأبورجنيال)، والسكان الأصليون لأستراليا هم الذين سكنوا القارة الأسترالية والجزر المحيطة بها قبل الاستيطان البريطاني، ويشكل السكان الأصليون حاليًا نسبة 2.4% من مجموع سكان أستراليا .يستعمل مصطلح "السكان الأصليون" كذلك للإشارة إلى السكان الذين يعيشون في البر الرئيس من أستراليا وتسمانيا وبعض الجزر الأخرى المجاورة. وأيضًا سكان جزر مضيق توريس هم من السكان الأصليين وهي المنطقة الواقعة بين أستراليا وغينيا الجديدة. إلى جانب مهاجري أستراليا متعددي الثقافات. حيث يبلغ عدد المهاجرين في أستراليا حوالي 4.5 مليون مهاجر كان نصفهم من الجزر البريطانية وجاء الباقون من أوروبا، وتزايد عدد المهاجرين من نيوزيلندا وجنوب شرق آسيا (wikipedia.org, 2015).

وترتب على كثرة الهجرة إلى أستراليا التنوع الثقافي والمهارى. حيث تجلب الهجرة الأفراد الذين لديهم مستويات متفاوتة من المهارات في مجموعة واسعة من المجالات، ويستخدم التحصيل العلمي كمقياس للمهارة من خلال أربع فئات من التحصيل العلمي في ترتيب تصاعدي: تعليم ما بعد المدرسة، مستوى الشهادة، وشهادة البكالوريوس أو الدبلوم، ومستوى الدراسات العليا، والمهاجرون يميلون إلى أن يحصلوا على تعليم أعلى من سكان أستراليا الأصليين، وهناك أدلة من بعض

الشركات الأسترالية على تجنيد العمال الأجانب خصيصى لتحسين مهارات العمال المحليين (Australian Government ,2006,50,53)، ويتم تعزيز فرص المشاركة الاجتماعية للأستراليين من خلال بناء ثورة التعليم والاستثمار لتقليل الفجوة مع السكان الأصليين.

وتزايد معدل نمو سكان أستراليا سنويًّا بمعدل 1.6 % ليصل إجمالي سكانها عام2010 ما يقرب من 22.4 مليون نسمة، والتي تمثل زيادة قدرها 345500 شخص خلال العام السابق وكان هذا انخفاضًا عن ذروة معدل نمو 2.2 % في نهاية عام 2008، والتوقعات تشير إلى أن معدلات النمو السكاني سوف تستمر ولكن بمعدلات أبطأ مما كانت عليه في الماضي وذلك نتيجة التغيرات في معدل الخصوبة وزيادة متوسط العمر المتوقع وصافي الهجرة الخارجية، (Australian Government,2011,13).

وتعد اللغة الإنجليزية هي اللغة الرسمية في أستراليا بحكم الأمر الواقع ووفقًا لتعداد عام 2011م، 76.8٪ من الناس يتحدثون الإنجليزية فقط، وتشمل اللغات الأخرى المستخدمة: الماندرين 1.6٪ والإيطالية 1.4٪، العربية 1.3٪، 1.2٪ الكانتونية واليونانية 1.2٪، وأسفر التنوع في المجتمع الأسترالي عن وجود ما يزيد عن 400 لغة ونجا منها فقط حوالي 70 لغة، ولكن 30 لغة من هذه اللغات معرضة الآن للخطر ولا تزال لغة السكان الأصليين اللغة الرئيسة لحوالي 50.000 (0.25٪) نسمة وأستراليا لديها لغة الإشارة المعروفة باسم Auslan، التي هي اللغة الرئيسة للاستخدام لحوالي 6500 شخص أصم (wikipedia.org ,2015) .

وتتمتع أستراليا بحرية الدين وفقًا للمادة 116 من الدستور الأسترالي الصادر في عام 1901 (Cousins, 2005, 2)، ولكن معظم سكان أستراليا 64% يعتنقون المسيحية (الإنجليكانية والكاثوليكية.. الخ) ، غير أن هناك أفرادًا يمارسون طقوس معظم الأديان الكبرى الأخرى، مثل: الإسلام، البوذية والهندوسية واليهودية

والأرثوذكسية، وهذا يعكس التنوع الديني في أستراليا وحرية الدين مكفولة للجميع (Department of Foreign affairs and trade About Australia,2015).

يتضح مما سبق أن التنوع في المجتمع الأسترالي: الثقافي والعرقي واللغوي والديني قد نال اهتمامًا ملحوظًا من مؤسسات التعليم الجامعي في أستراليا. حيث حرصت الجامعات الأسترالية على اختيار أعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم من أجل توفير تعليم متميز لكل اللغات سواء للسكان المهاجرين أو الأصليين الذين تخلوا عن الحياة القبلية بعد توفير تعليم حر وإلزامي لهم وحصول بعضهم على منح جامعية مما أدى إلى تنوع الأداء في الجامعات الأسترالية.

3- العامل الاقتصادي:

أستراليا رابع أكبر اقتصاد في منطقة آسيا والثاني عشر في العالم، والاقتصاد الاسترالي في ازدهار في المستقبل؛ وذلك لاهتمام السياسة الخارجية والتجارة الاسترالية بتعزيز الأمن والرخاء على المدى الطويل وسعيها إلى حماية وتعزيز المصالح الوطنية في بيئة سريعة التغير، كما تشارك أستراليا مشاركة كاملة في الجهود العالمية الرامية إلى بناء السلام والأمن لعقود من الزمن. إلى جانب تعزيزها للتجارة العالمية وتحريرها للاستثمار مما يساعدها في أوقات الأزمات ودعم التنمية الاقتصادية في منطقتها (Australian Government, 2015).

وتتميز أستراليا بكثرة الموارد الطبيعية، فهي مصدر رئيس للمنتجات الزراعية، وخاصة القمح والصوف والمعادن مثل خام الحديد والذهب، والطاقة في أشكال الغاز الطبيعي المسال والفحم. ويستخرج الفحم في المقام الأول من ولاية كوينزلاند ونيوساوث وويلز وفيكتوريا ويتم تصدير 54٪ من الفحم المستخرج إلى شرق آسيا، وتسهم الزراعة – إلى حد كبير – في أداء الصادرات. حيث يتم تصدير 60٪ من المنتجات الزراعية. وأكبر أسواق التصدير في أستراليا هي اليابان والصين

وكوريا الجنوبية والهند والولايات المتحدة، وفي العقد الماضي كان قطاع التعدين واحدًا من الاتجاهات القطاعية الأكثر أهمية في الاقتصاد والنمو (من حيث الإسهام في الناتج المحلي الإجمالي، ونما هذا القطاع من نحو 4.5٪ في 1993–1994، إلى ما يقرب من 8٪ في 2006–2007 إلى جانب نمو قطاع الخدمات بشكل كبير مع الخدمات العقارية والتجارية، وتمثل صناعة السياحة 2.5٪ من الناتج المحلي الإجمالي في أستراليا في السنة المالية 2010 /2011 م (en.wikipedia.org, 2015).

وتمتلك أستراليا سوقًا اقتصاديًا غربيًا مزدهرًا يسيطر عليه قطاع الخدمات 68% من إجمالي الدخل القومي، فهي دولة غنية بثروتها الحيوانية. حيث تشتهر سهولها الوسطى بأنها من أكثر الأقاليم في العالم تربية للأغنام وكذلك تقوم بتربية الأبقار مما ترتب عليه ازدهار جميع الصناعات الخاصة بالإنتاج الحيواني، فتنتج أستراليا اللحوم والألبان والجلود، فضلًا عن شهرتها بالثروات المعدنية العديدة. كما بها عدد من الصناعات الثقيلة والتي تتركز في ولاية نيوساوث وويلز (خلاف ، 2014، 86).

وتهتم أستراليا بالتجارة والتوسع فيها مع الشرق الأوسط والخليج على وجه الخصوص. حيث لم تغب عن النخب السياسية في هذه الدول، ففي عام 2005 أعلنت أستراليا ودولة الإمارات العربية عن بدء مفاوضاتهما حول اتفاقية التجارة الحرة (FTA) إذ تعد دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية سوقًا رئيسة للصادرات الأسترالية خاصة السيارات والمنتجات الزراعية والمعادن والخدمات، وفي عام 2006 تم الاتفاق على ضرورة تطوير اتفاقية التجارة الحرة الخليجية، حيث تعد دولة الإمارات ثاني أكبر سوق للبضائع فى الشرق الأوسط وأكبر وجهة للخدمات بالنسبة لأستراليا (الأستاذ، 2009، 14).

ويشهد التعليم الأسترالي توسعًا كبيرًا في مراكز التدريب التي تسهم بفعالية في إدارة عجلة التنمية الاقتصادية والاتجاه نحو توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية في التعليم التي تساعد بدورها في التعرف على احتياجات ومتطلبات سوق العمل من التعليم، ومن ثم يسهم ذلك في صنع قرارات تعليمية تخدم النمو الاقتصادي (Australian Bureau of Statistics , 2009 , 30 -31)

يتبين مما سبق أن العامل الاقتصادي لها تأثير على تطوير التعليم الجامعي بأستراليا. بل هما وجهان لعملة واحدة. حيث إن النمو الاقتصادي بأستراليا انعكس على تطوير أداء الجامعات الأسترالية وزيادة عددها حتي وصل إلى حوالي 38 جامعة حكومية، وجامعتين خاصيتين، وعلى وجود عدد كبير من الجامعات الأسترالية في تصنيف الجامعات العالمية سنويًا. إلى جانب تطوير البحث العلمي والتوسع في مجالاته وارتباط الجامعات بالصناعة. بل بكل جوانب المجتمع الإسترالي.

4- العامل السياسي:

تقسم أستراليا إلى ست ولايات وإقليمين، وينعكس ذلك على نمط الإدارة بأستراليا، فهي دولة ديمقراطية تتسم باللامركزية في إدارتها، فكل ولاية مسئولة عن إدارة وتنظيم التعليم دون تدخل من حكومة الكومنولث الأسترالي، ويوجد بكل ولاية جامعات مستقلة تدير نظامها التعليمي داخل الولاية. (Victoria Department of Planning Community, 2013 , 1,3).

ويتيح النظام السياسي الأسترالي لحكومات الولايات والأقاليم الاستقلال الإداري التام دون أي تدخل في الشئون الداخلية من قبل حكومة الكومنولث الأسترالي، ويقتصر دورها على تقديم الدعم المالي والفني، وتوفير الخدمات للولايات والأقاليم فضلًا عن اهتمامها بالشئون الخارجية والعامة للبلاد (عبدالعال، أحمد، القاضي، 2014، 208).

وترسم السياسة العامة لأستراليا من خلال الهيئة التنفيذية والتشريعية، وتضم السلطة التنفيذية في أستراليا ما يلي (Australian Government, 2007,1,7):

أ- رئيس الدولة، يمثل في أستراليا الحاكم العام.

ب- رئيس الحكومة، رئيس مجلس الوزراء.

جـ- مجلس الوزراء، يختار رئيس الدولة أعضاء مجلس الوزراء من أعضاء البرلمان.

د- السلطة التشريعية، وتتكون من مجلسين (en.wikipedia.org): (مجلس الشيوخ، ومجلس النواب)، يشتمل مجلس الشيوخ The Senate على ستة وسبعين عضوًا: اثنا عشر عضوًا من كل الولايات واثنان من كل إقليم، ويتم اختيارهم كل ثلاث سنوات بالتصويت، ومجلس النواب House of Representatives ، يتضمن 150 عضوًا ينتخبون من كل ولاية ما لا يقل عن خمسة مقاعد، وتعقد الانتخابات عادة كل ثلاث سنوات.

هـ- الأحزاب السياسية Political Parties ، تهيمن على السياسة الانتخابية الأسترالية من قبل اثنين من أكبر الأحزاب: حزب العمل الاسترالي (حزب العمال الاسترالي) والحزب الليبرالي، وهذا الأخير بمساعدة ائتلاف مع الحزب الوطني (سابقًا حزب البلد)، وتسعى الأحزاب السياسية إلى تقديم نفسها وفلسفاتها وسياساتها للناخبين من أجل كسب الأصوات والفوز في الانتخابات، ومن ثم المشاركة في رسم السياسات وصنع القرارات التعليمية Jaensch ,Brent ,Bowden,2004, 1- (14)

يتبين مما سبق أن العامل السياسي يؤثر على الجامعات الأسترالية، مما جعلها تتمتع بالنظام اللامركزي والاستقلالية الإدارية دون أي تدخل في شئون الجامعات من قبل حكومة الكومنولث، ويقتصر دورها على تقديم الدعم المالي والفني للجامعات، والمساعدة في تحقيق التنافس بين الجامعات والذي ترتب عليه وجود ست جامعات في الترتيب العالمي لأفضل مائة جامعة في عام 2016/2015، منها: جامعة ملبورن في المرتبة 33، وجامعة أستراليا الوطنية في المرتبة 52،

وجامعة سيدني في المرتبة 56، وجامعة كوينزلاند في المرتبة 60، وجامعة موناش في المرتبة 73 ، وجامعة نيوساوث ويلز في المرتبة 82، وجميع الجامعات الأسترالية تتمتع بالتنوع والتمييز فى الأداء الجامعي.

وأيضًا يعد العامل التكنولوجي من العوامل المؤثرة على أداء الجامعات الأسترالية. حيث تعد مؤسسات التعليم العالي الأسترالية من المؤسسات الرائدة في العالمَ من حيث تطويرِ تقنيات التعليم، وقد تم إنشاء موقع جديد على شبكة الإنترنت باسم Australian Technology Showcase (ATS) معرض التقنيات الأسترالية) كمبادرة من الحكومات الأسترالية المحلية للتعريف بأستراليا كمصدر للتكنولوجيا المبتكرة والمهارات المتقدمة، كما تتبنى أستراليا التقنيات الحديثة بمعدل أفضل من معظم الدول الأخرى، وتدخل الألفية الجديدة بأعلى معدلات استخدام لشبكة الإنترنت في العالم، إلى جانب منشآت تعليم وتدريب وبحث علمي على أفضل المستويات العالمية من حيث توافر المختبرات المتقدمة والتقنيات والحجرات الدراسية والمكتبات الفريدة والتكنولوجيا الحديثة، ولذا تم التركيز على استخدام تقنية الحاسب والمعلومات في عملية التعليم، بحيث تستخدم من قبل أعضاء هيئة التدريس وسيلة تعليمية، ومن الطالب أداةً ومصدرًا للتعليم (الداوود، السليم، د. ت، 17).

المحور الرابع – أداء الجامعات الفنلندية:

تتميز فنلندا بشبكة من الجامعات وكليات العلوم التطبيقية ذات الأداء الجامعي المتميز، إذ يوجد 52 مؤسسة للتعليم العالي، على الرغم من أن عدد سكانها لا يتجاوز 5 ملايين نسمة، ولم يتوقف الطموح الفنلندي عند حد الحصول على المركز الأول في التعليم. حيث وجدت مقولة لرئيس الهيئة العليا لشئون التعليم يؤكد فيها أن نظام التعليم في بلاده لا يستحق أكثر من 7 على 10؛ لأن حوالي 20 % من الطلاب لا يحصلون على تقدير امتياز. كما أن اهتمام أولياء الأموربمتابعة مستوى أبنائهم لا يرتقي إلى التطلعات المرغوبة (الزغبي، 2011، 99).

ودعت الحكومة الفنلندية الجامعات إلى استمرار تطوير الأنشطة. بحيث تكون الجامعات الفنلندية أكثر قدرة على الاستجابة للبيئة المتغيرة، كما شجعت الوزارة أيضًا الجامعات على تنويع قاعدتها التمويلية. إلى جانب أنها تمول أساسًا من الخزينة العامة للدولة، ووجهت إلى زيادة دور أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار. مما ينعكس على جودة وفعالية البحوث والتدريس وكذلك ديناميات نظام التعليم الجامعي وأداء مؤسساته وتعزيزمنظومة الابتكار. وبالتالي تعد الجامعات الفنلندية بمثابة نموذج متميز في التعليم وأبحاث السوق الأوروبي والعالمي (Aarrevaara, 2012 , 82- 83).

وقد اهتمت فنلندا بتطبيق النموذج الثلاثي الحلزوني الذي يستند إلى نظام جديد بشأن إدماج القطاع الخاص والعام والجامعات، وذلك بهدف زيادة القدرة التنافسية لفنلندا، وتعزيز التعاون بين قطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية، وفهم روح المبادرة والديناميات المتغيرة للجامعات، وإمكانيات الابتكار والتنمية الاقتصادية في مجتمع المعرفة الذي يتميز بدور أكثر بروزًا للجامعة وفي تهجين عناصر من الجامعة والصناعة والحكومة من أجل الحصول على الأشكال المؤسسية والاجتماعية الجديدة لإنتاج ونقل وتطبيق المعرفة. والنموذج الثلاثي الحلزوني هو واحد من الأطر المعروفة لوصف التعاون بين الحكومة والجامعات والصناعة، ومعرفة تطوير الهيكلية في الابتكار يدفعها الاقتصاد القائم على المعرفة، وفي النموذج الثلاثي كل طرف لديه مهمة خاصة به: الجامعات تنتج البحوث، والتصنيع للصناعات، وتؤمن الحكومة مستوى من الاستقرار للحفاظ على التبادل والتفاعل (Santonen, OJA , Suomala ,2014 , 74-75)

ومن الجامعات الفنلندية المتميزة في الأداء الجامعي: جامعة هلسنكي من أقدم الجامعات الفنلندية، وتضم أكثر عدد من التخصصات العلمية والبحثية. كما تعد من أهم الجامعات البحثية الأوروبية، الأمر الذي مكنها من الحصول على مراتب متقدمة ضمن تصنيفات أفضل الجامعات في العالم خلال السنوات الأخيرة، كما تعد

الجامعات: توركو، أولو، آلتو، شرق فنلندا .. وغيرها من الجامعات ذات الأداء المتميز في فنلندا. حيث تتميز الجامعات الفنلندية بالاستقلال. إلى جانب تأسيس المجلس الفنلندي لتقييم التعليم العالي، ومنذ ذلك الحين حرصت الجامعات على متابعة الأوضاع داخلها، والعمل على تطويرها- ولكن بعض التقارير تشير إلى أن الروح التجارية في التعليم العالي شقت طريقها أيضًا إلى فنلندا- وعززت المنافسة بينها حرصًا على استقطاب رءوس أموال إضافية لدعم البحث العلمي داخلها.

ويتناول هذا المحور أداء الجامعات الفنلندية من خلال العناصر التالية:

أولا- الطلاب:

يتم قبول الطلاب في الجامعات الفنلندية من الذين اجتازوا مرحلة الثانوية العامة مع إجراء امتحان القبول في الجامعات، وقد تم تطوير امتحانات القبول في الجامعات وذلك من أجل قبول أفضل الطلاب، ويمكن للجامعات إجراء اختبار القبول بطريقة مستقلة باستخدام معايير متخصصة للفئات المستهدفة من خلال دمج النظامين (اللامركزي- المركزي) واتباع سياسة تتجه أكثر نحو المركزية مع تطبيق نظام مشترك على شبكة الإنترنت (Ahola (et,als),2014, 36)، ويشرف على إعداد اختبارات القبول في الجامعات الفنلندية بمجلس اختبار قبول الجامعات (The Board Examination Matriculation)، ويبلغ عدد أعضاء هذا المجلس (40 عضوًا)، وتقوم وزارة التربية باختيار هؤلاء الأعضاء، وكذلك ترشيح رئيس المجلس، وذلك بناءً على اقتراح من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ومجمع التربية الوطني.

وقد وضع مجلس تقويم التعليم الجامعي الفنلندي في عام 2002م إجراءات قبول جديدة للطلاب في الجامعات الفنلندية، وذلك لتحقيق جودة أداء خريجي مؤسسات التعليم الجامعي؛ ومن أهم هذه الإجراءات أن يجتاز الطالب المتقدم للالتحاق بالجامعة امتحان إجازة الانتساب للجامعة، وهذا الامتحان ليس امتحان

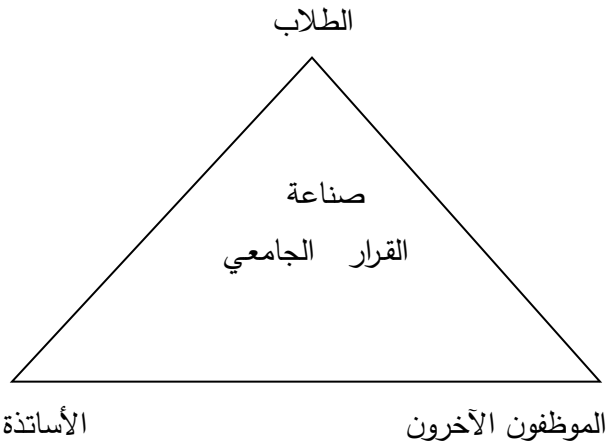
قبول للدخول وأبعد من الحصول على شهادة فقط. بل إن هذا الامتحان يحسن أوضاع وإجراءات القبول في الجامعات (Kaiser (et .als) ,2003 ,32).

ويعتبر مبدأ مجانية التعليم حجر الزاوية لرفاهية المجتمع الفنلندي والتي يكفلها القانون، وتنطبق أيضًا على الطلاب القادمين من دول الاتحاد الأوروبي. حيث يرتبط التعليم المجاني ارتباطًا وثيقًا بتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية. بالإضافة إلى مجانية التعليم هناك مساعدات للطلاب وقرض بنظام واسع وبأسعار معقولة (Ahola (et, als), 2014, 39 – 40). كما يحق للطلاب الفنلنديين تلقي التعليم بغض النظر عن الموطن أو الجنس أو الوضع الاقتصادي أو اللغة الأم. كما أن تأثير الوضع الاجتماعي والاقتصادي على أداء الطلاب الأكاديمي في فنلندا ضعيف نسبيًا مقارنة مع غيرها من البلدان، والاختلاف في النتائج التعليمية ليس نتيجة الاختلافات في خلفية الطلاب الاجتماعية والاقتصادية. (OEC, 2012, 2)

ويتمتع الطلاب في الجامعات الفنلندية بالاستقلالية الواسعة والتي تعد من عوامل النجاح والتأهيل لضمان استمرارية الدراسة. حيث جعلت فنلندا من احترام الطالب موجهًا راسخًا في صنع القرار التربوي على جميع المستويات: الدولة، الجماعات المحلية، رؤساء المؤسسات، أعضاء هيئة التدريس، ولقد تبنى كثير من رؤساء المؤسسات مبدأ أن كل تلميذ يعتبر مهمًا (روبرت ، د. ت ، 79، 82).

ويشارك الطلاب في صنع القرار والعديد من الأنشطة في جامعاتهم. ونتيجة لذلك يوجد نظام ثلاثي في عملية صنع القرار في جميع مستويات اتخاذ القرار داخل الجامعات الفنلندية. وقد يختلف بين الجامعات، ولكن هناك دائمًا ممثلو الأساتذة وغيرهم من الموظفين (المحاضرين، الموظفين الإداريين، وما إلى ذلك) والطلاب في جميع مستويات اتخاذ القرار كما في الشكل التالي:

الشكل (1)
النظام الثلاثي في صنع القرار الجامعي



Source: (Alaniska, 2006, 12).

يتبين من الشكل السابق أن عملية صنع القرار الجامعي الفنلندي تعتمد على المشاركة، وإتاحة الفرصة للطلاب؛ لتعبير عن رغباتهم واهتماماتهم وميولهم حيث يشارك الطلاب بنشاط في كل خطوة من خطوات عملية التعليم، وذلك جنبًا إلى جنب مع أعضاء آخرين من المجتمع الأكاديمي من أجل إنشاء ودعم ثقافة المشاركة.

ويتميزالطلاب في الجامعات الفنلندية بما يلي (Alaniska ,2006 ,14-15):

1- الطالب كعنصر فعال، ينظم جنبًا إلى جنب مع العاملين ورش العمل. حيث تتم مناقشة القضايا المتعلقة بالتدريس، وتستخدم ردود الفعل التي تم جمعها لتحديد الموضوعات التي تحتاج إلى نقاش في مجموعات صغيرة من أجل إيجاد حلول للمشاكل الخاصة بالتدريس.

2- الطالب كخبير، الطلاب عمومًا يعدون خبراء في التعلم يعرفون كيف تحققت مخرجات التعلم، وكيف يساعدهم التدريس في هذه العملية التعليمية، ولذا فإن الدور الذي يلعبه الطلاب في الجامعات الفنلندية مهم.

3- الطالب كشريك، يتحقق التعليم من خلال التعاون الوثيق بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، حتى إن مفهوم الشراكة الذي يتعلق بمشاركة الطلاب من ضمان الجودة، ونتيجة لهذا التعاون توفرت أنشطة منتظمة وملموسة في جميع الجامعات الفنلندية.

ومن أفضل ما تتمتع به جامعة هلسنكي Helsinki مجتمعها النشط من الطلاب في اتحاد الطلاب (HYY)، يقوم اتحاد الطلاب بالمشاركة في أداء الرسالة التربوية لجامعة هلسنكي من خلال إعداد الطلاب للمواطنة الفعالة والإسهام في أداء المهام المتعلقة بالرعاية الصحية الأولية للطلاب، وتسترشد عمليات اتحاد الطلاب بالقواعد والمبادئ التوجيهية الخاصة بالاتحاد. ويتم تحديد المبادئ التوجيهية العامة للعمليات في استراتيجية اتحاد الطلاب والاستراتيجيات الجزئية الأكثر إيجازًا، ويعد جميع الطلاب أعضاء في اتحاد الطلاب، وتنتشر ثقافة طلابية غنية للغاية ومتنوعة في فنلندا وفي هلسنكي، وأكثر من 250 منظمة من المنظمات الطلابية المختلفة داخل الاتحاد، ويفتح مجال المشاركة مع الأشخاص المناسبين للأنشطة الصحيحة في المنظمات والمناسبات الخاصة بهم من أجل التواصل وتعلم مهارات جديدة وتطوير الأداء. كما أنه يعمل كحلقة وصل بين أعضائه وتعزيز تطلعاتهم المجتمعية والاجتماعية والفكرية. (http//hyy.helsinki.fi/en/student-union/rules).

وتوفر جامعة أولو Oulu ، خدمات شاملة للطلاب بدءًا من التسجيل في الجامعة وحتى التخرج، منها: الخدمات الأكاديمية والإرشادية والرعاية الاجتماعية والصحية والرياضية والتأمينية، ويتم تحديد فترات التسجيل السنوية في الجامعة عن طريق الشئون الأكاديمية التي توضح الإرشادات حول كيفية تسجيل الطلاب

ومقابلتهم. والطالب الذي يفشل في التسجيل في الجامعة وفقًا للتعليمات يفقد حقه في الدراسة في السنة الدراسية. (Pekka, 2011, 6)، ولذا يقدم اتحاد طلاب في الجامعة خدماته لجميع طلاب درجة البكالوريوس والماجستير والدعم والتمثيل في المسائل التعليمية والاجتماعية ومساعدتهم في المشاكل التي قد تواجههم، وتتم المشاركة في اتحاد الطلاب من خلال دفع رسوم العضوية والتي بموجبها يحصل الطلاب على بطاقة الطالب التي تتيح لهم التمتع بالخدمات الطلابية والخصومات والرعاية الطبية والسكن والسفر: تخفيضات في القطارات والحافلات، والحد من وجبات الطعام، كما توجد عدد من منظمات الطلاب أو ما يسمى نقابات الطالب داخل الجامعة والتي تمثل الأجزاء النشطة من المجتمع الطلابي في مجالات تخصصهم، ومنها مؤسسة إسكان الطالب والتي تعمل على توفير السكن للطلاب. بحيث تضمن الإيجارات بأسعار معقولة للطلاب (en.wikipedia.org/wiki/University of Oulu, 2016).

وجامعة توركو Turku، جامعة دولية يتشابك فيها التعليم والبحث العلمي بشكل وثيق، وتقدم للطلاب والباحثين الموهوبين والطموحين بيئة أكاديمية متعددة وملهمة وجذابة يمكن من خلالها تطوير قدراتهم وأدائهم. حيث يتمكن جميع الطلاب في الجامعة من الوصول إلى خدمات الحوسبة دون أي تكلفة إضافية، ويتاح للطلاب أعضاء اتحاد الطلاب الرعاية الصحية والفحوصات المخبرية (Paakkanen ,2008)، واتحاد الطلاب في الجامعة (TYY)، من بين أقدم الاتحادات الطلابية في فنلندا. تأسس في عام 1922، وتتم عضوية اتحاد الطلاب من خلال إلزامية القانون لجميع طلاب المرحلة الجامعية الفنلندية – وبالنسبة للطلاب الدوليين الذين يدرسون من أجل الحصول على درجة تعليمية. فمن الممكن لتبادل الطلاب الانضمام إلى اتحاد الطلاب أيضًا. واتحاد الطلاب في الجامعة شركة عامة مستقلة تمامًا عن جامعة توركو، ويتمثل دور أعضائه في المضي قُدمًا في وضع الطلاب في المجتمع وتوفير لهم خدمات تتراوح من التشاور مع المحامين

للأحزاب والفرص الرياضية والخدمات الاستشارية والمكتبية والغذاء ومركز اللغة. (http://www.tyy.fi/en/student-union, 2016).

يتضح مما سبق أن اختيار الطلاب للالتحاق بالمؤسسات الجامعية في فنلندا يعتمد على اختبارات القبول، والإنجاز المدرسي والخبرة إلي جانب المجموع. كما قد تقبل المؤسسات الجامعية للعلوم التطبيقية المتقدمين بخلاف ذلك ممن يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لإكمال دراسات للعلوم التطبيقية. ويمثل الطلاب في الجامعات الفنلندية محور الاهتمام في كل مجالات الإصلاح، انطلاقًا من مبدأ احترام الطالب وصيانة حقوقه خصوصًا حقه في تعليم ذي جودة مبني على أساس تكافؤ الفرص من أجل تطوير أداء الطلاب.

ثانيًا – عضو هيئة التدريس:

يعد أهم تغيير في المهنة الأكاديمية في فنلندا خلال العقود الأخيرة أن الجامعات أصبحت كيانات قانونية مستقلة عن الجهاز الإداري للدولة من يناير 2010، ولم يعد موظفو الجامعة في الخدمة المدنية (Aarrevaara, 2012, 81- 82).

وينظر إلى مهنة التدريس في الثقافة الفنلندية باعتبارها واحدة من المهن الأكثر أهمية في المجتمع، ويتم تعويضهم وفقًا لذلك (UNESCO&IBE, 2007, 34)، وقد زاد عدد أعضاء هيئة التدريس وموظفي البحوث في الجامعات الفنلندية من عام2009- 2010. إلى جانب انخفاض عدد العاملين الآخرين. حيث تم إدراج طلاب الدكتوراه في العاملين بالجامعات، نظرًا للأهمية المتزايدة للأبحاث الجامعية في الاقتصاد القائم على المعرفة، وإعطاء المزيد من المخصصات المالية على الكفاءة في البحث وتطوير الأداء (Ahola (et,als),2014, 40-42).

ويتضمن العمل الأكاديمي مزيجًا من مهام مختلفة بما في ذلك التدريس والبحوث والواجبات الإدارية (Aarrevaara, Dobson, Pekkola ,2011, 248)، ولذا يهتم باختيار وإعداد أعضاء هيئة التدريس من حيث المحتوى وطرق التدريس، فضلًا عن القدرة على إجراء البحوث الخاصة بهم والتي تشمل ميدان العمل وإرشادهم من قبل الخبراء. إلى جانب الرواتب العادلة والداعمة لأعضاء هيئة التدريس والتطوير المهني والحكم الذاتي الذي يجعل التدريس مهنة الكرام بما في ذلك مسئولية تصميم المناهج وتقييم الطلاب (Kauko, Berndtson, 2013, 4).

ويستند نظام الرواتب في فنلندا على أساس الأداء من خلال تقييم عنصرين: مستوى الطلب (متطلبات الوظيفة) والأداء الفردي، ويتم حساب مستوى الطلب باستخدام المعايير التي تم التفاوض عليها في الصعيد الوطني. ويتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل منفصل للتعليم والبحوث والخدمات Figel, 2008 (,101)

وقد تبين من استطلاع لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفنلندية أن حوالي ثلثي المستطلعين راضون عن وظائفهم الحالية وكان أقل من عشرة في المائة غير راضين، وكانت الفروق في قياس االرضا بين قطاعات الجامعة والعلوم التطبيقية ليست ذات دلالة إحصائية، ولم تكن هناك اختلافات كبيرة في مستوى الرضا في الجامعات بين كبار وصغار الأكاديميين. رغم أن عددًا كبيرًا من الباحثين الشباب يعملون برواتب قليلة نسبيًّا وعلى عقود غير مستقرة وقصيرة الأجل ومتوسط الراتب في الجامعات منخفض، وقد اتخذت فنلندا خطوات نحو نظام رواتب أكثر مرونة في القطاع الجامعي في شكل النظام القائم على الأداء ومع ذلك فإن الأكاديميين الفنلنديين أكثر سعادة مع أوضاعهم وتعد نسبة 67% من الفنلنديين يتمتعون بالرضا الوظيفي. حيث توجد بيئة داعمة (دعم العمل الأكاديمي)، وكانوا أيضًا أكثر رضا عن خدمات الدعم مثل: البحوث وخدمات المكتبة ... وغيرها (Aarrevaara, 2009, 4, 10).

وتعمل جامعة هلسنكي على دعم العمل الأكاديمي من خلال مبادرة إنشاء أكاديمية المعلمين وإعداد التخطيط الاستراتيجي لعام 2013-2016، وبناء على هذه المبادرة شكل مجلس الشئون الأكاديمية في الجامعة لجنة لدراسة النماذج الدولية وأثارها. إلى جانب وجود نظام مكافآت جديد حصل على ردود فعل إيجابية من المجتمع الجامعي، وتم إنشاء أكاديمية المعلمين في عام 2012م، وهي عبارة عن شبكة من أساتذة الجامعات البارزين، والوحيدة من نوعها في فنلندا، وتهدف إلى تعزيز التعليم وتحسين قدرته في المجتمع الأكاديمي، ومكافأة أعضاء هيئة التدريس البارزين والمجتمعات التي تدعم عملهم، وتهتم أكاديمية أعضاء هيئة التدريس كشبكة من العلماء المتميزين بفكرة جامعة المجتمع التي تفخر بأعضائها وتقدر مهاراتهم وتشجعهم في سعيهم للحصول على تعليم أفضل وتطوير أدائهم، وتهدف الأكاديمية إلى ما يلي https://www.helsinki.fi/en/university/research-based-development):

1- تعزيز جودة التعليم وتحسين مكانته في المجتمع الأكاديمي.

2- تحسين نوعية التعليم ونتائج التعلم بين الطلاب.

3- تحسين وضع الكفاءات التعليمية وإنشاء وثائق أكثر قابلية للمقارنة.

4- توفير مجتمع متعدد التخصصات لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الدعم الجماعي مع تطوير التعليم والتعلم وتشجيع الممارسات الجيدة في الجامعة.

وتعتبرجامعة توركو (UTU) جامعة علمية متعددة التخصصات الدولية. وتركز كلياتها على مختلف مجالات العلم، وتوفر أساسًا على نطاق واسع لتدريب الخبراء المهرة وأعضاء هيئة التدريس، وتشجع الجامعة إنشاء جهات اتصال في مجال البحوث والتعاون في تدريب طلاب الدراسات العليا مع مؤسسات التعليم العالي الأجنبية والوحدات البحثية. وقد تم اختيار عدة وحدات للتدريس والبحوث في جامعة توركو كمراكز للتميز (http://education. Uarctic.org/universities/finland, 2016)،ويتم إعداد أعضاء هيئة التدريس

في الجامعة إعدادًا متميزًا من حيث محتوى البرامج الدراسية وطرق التدريس والمنهج الذي يتضمن المهارات والمعرفة المتوازنة بين النظرية والممارسة. وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس المحتملين يمتلكون الخبرة المهنية والنظرة الثاقبة للتعليم من عدة زوايا بما في ذلك علم النفس التربوي وعلم الاجتماع ونظريات المناهج والتقييم والاحتياجات الخاصة ومعرفة المحتوى التربوي. وجميع الجامعات الفنلندية لها إستراتيجيات خاصة لأعضاء هيئة التدريس ويتم التنسيق على الصعيد الوطني لضمان الاتساق والتكامل بين الجامعات (Sahlberg, 2010, 3,5).

يلاحظ مما سبق أن اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفنلندية يتم بعناية شديدة، ويشترط أن يكونوا ذوي كفاءة عالية في التدريس والبحث، وهذا يضمن أن المتقدمين المتميزين في الأداء والأكثر حماسة هم من يستحقون شغل تلك الوظيفة. حيث يوظفون البحوث في التدريس الجامعي، مما يوفر الفرصة لتبادل وتوليد الأفكار البحثية ونشر واختبار النتائج وكذلك التفاعل مع الطلاب، وهذا يوطد العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ثالثًا- الإمكانات المادية:

الجامعات الفنلندية مؤسسات مستقلة تعمل بموجب قانون عام أو مؤسسات خاصة تعمل بموجب قانون خاص. وتقوم كل جامعة مع وزارة التعليم والثقافة بوضع أهداف عملية ونوعية للجامعة، وتحدد الموارد اللازمة كل ثلاث سنوات. كما تحدد كيفية رصد تلك الأهداف وتقييمها. وتتلقى الجامعات تمويلًا من الدولة يعتمد على أسعار الوحدات لكل طالب، وبعدها تم الاعتماد على التمويل القائم على الأداء، مثل: الدرجات الكاملة هي جزء من التمويل القائم على الأداء، بحيث يتم تشجيع مقدمي الخدمات التعليمية على تحسين نتائجهم في التدريب، وبالتالي يتم تمويل المؤسسات الجامعية من خلال التمويل القائم على الأداء، إلى جانب أنها تجمع تمويلًا خارجيًّا (www.oph.fi, 2016, 11).

وقد حددت وزارة التربية والتعليم آلية التمويل القائم على الأداء في ضوء نتائج تقريرأعده فريق عمل شكلته الوزارة لتحليل الاتجاهات المستقبلية وتطوير النظام القائم. وأشار التقرير إلى أن 35٪ من الأموال التشغيلية ينبغي أن تخصص على أساس الأداء البحثي، ويجب أن يتم تقييم أداء جميع الفئات داخل الجامعات من قبل أكاديمية فنلندا كل ثلاث سنوات باستخدام استعراض الأقران، بحيث تكون وحدات البحث متدرجة على مقياس من خمس نقاط والتي بدورها تحدد كمية الأموال التي تتلقاها الجامعات. إلا أن آلية التقييم تم انتقادها وكانت الاعتراضات الرئيسة أن الآلية ستوفر لأكاديمية فنلندا نفوذًا كبيرًا (Geuna & Martin ,2001, 18).

كما اعتمدت الجامعات الفنلندية على برنامج التمويل القائم على المدخلات حتى نهاية عام2005، وكان عدد الطلاب أساس التمويل مع وجود فرق واضح في الاتجاه نحو التخصصات. بحيث يكون لتعليم الفنون أكبر قدر من التمويل. ويتم حساب عدد الطلاب مرتين في السنة، وكان ذلك حافزًا لزيادة عدد أماكن الدراسة، ومن ثم زيادة التمويل وتحسين فرص العمل لأعضاء هيئة التدريس. لكن يؤخذ على نموذج المدخلات أنه لا يشجع التخرج السريع، وفي بداية عام 2006، استند نظام التمويل على عدد الطلاب بنسبة (70٪) وعدد الخريجين بنسبة (30٪). لمؤسسات التعليم الجامعي والذي يشجعها على زيادة عدد الخريجين، ولكن ما زال الجزء القائم على الإنتاج من التمويل صغيرًا نوعًا ما. مما جعل الجامعات تعتمد على آلية الحوافز والتمويل القائم على الأداء؛ لتشجيع تجديد التمويل بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية (Kettunen, 2015, 108).

وأيضا تمول الحكومة الجامعات الفنلندية من ميزانية الدولة، ويشكل التمويل الحكومي نسبة 64% من ميزانية الجامعات، وتكون النسبة الأخري من التبرعات والخدمات المدفوعة الأجر والرعاية التي تقدمها المؤسسات والشركات, كما تقدم أكاديمية فنلندا تمويلًا للباحثين والمشاريع البحثية ومراكز التميز البحثي. حيث تقسم

الأكاديمية إلي أربعة مجالس للبحوث كل منها مسئول عن تمويل البحوث في مجال التخصص على أساس تنافسي (Aarrevaara, 2007, N.p).

وليس هناك نموذج موحد لتخصيص الأموال داخليا في فنلندا. فبعض الجامعات تتبع النموذج المستخدم من قبل وزارة التربية والتعليم لتوزيع الأموال على الجامعات عقب المناقشات السنوية بين الوزارة وكل جامعة، ولذلك فإن بعض الجامعات تميل إلى توزيع الأموال وفقًا للسياسات والاستراتيجيات الداخلية، فجامعة هلسنكي تعتمد التخصيص الداخلي للأموال وفقًا لنموذج مبني على أهدافها الخاصة، وبالتالي فإنه لا تتبع الصيغة المستخدمة في المفاوضات بين الجامعة والوزارة. حيث يتم توفير التمويل اللازم للكليات ومعاهد البحوث المستقلة والإدارة المركزية، ثم توزيع الأموال على الأقسام الأكاديمية، وتشارك الإدارات والوحدات الأكاديمية الأخرى في عملية وضع الميزانية في كليتهم. بحيث يتم توفير التكنولوجيا الحديثة.(Aarrevaarra & Mursu, N.D, 9)

وتعد فنلندا دائمًا سباقة في تطبيق تكنولوجيات الاتصالات الجديدة. حيث يتم التركيز على إجراءات ملموسة واتخاذها في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإلكترونية. كما تعد فنلندا من بين البلدان الأوائل في معدلات استخدام مختلف تكنولوجيات الاتصالات الجديدة مثل: استخدام الهاتف النقال وشبكات الحاسوب، وخدمات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة وغيرها من التقنيات الحديثة من أجل تطوير الأداء الجامعي، حيث أدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التعليم الجامعي إلى دور كبير في تطوير العملية التعليمية من حيث سهولة الوصول للمعلومات ومعالجتها بشكل تفاعلي. كما تمكن أعضاء هيئة التدريس من تنويع الأساليب المستخدمة لطرح المعلومات في صورة وفيديوهات ورسوم متحركة وتكنولوجيا الواقع المعزز والواقع الافتراضي التي بدورها تجذب انتباه الطلاب وتسهل وصول المعلومات إليهم (Aberg, N.D., 103).

ويقوم التعليم الجامعي بفنلندا في مجتمع مبني على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات في التعليم، وذلك لتحقيق ما يلي (الجمال، 2012، 564 -565):

1- اكتساب معارف ومهارات ضرورية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات من أجل تشجيع الطلاب وتطوير قدراتهم العقلية.

2- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرامج الرئيسة لمؤسسات التعليم الجامعي.

3- إتاحة الفرصة للجميع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كطريقة

للتعلم.

4- تحسين جودة التعليم والبحث بفضل استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم إمكانات جديدة.

5- تشجيع التعلم مدى الحياة باستخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لنمو المعرفة والتعلم.

وتتميز جامعة أولو بمباني حديثة وموارد تعليمية متميزة وقاعات دراسية حديثة ومختبرات ومكتبات ومرافق رياضية وقاعات للسكن، كما تعتمد الجامعة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموارد للبريد الإلكتروني والوصول إلى الإنترنت من أجل تقديم الدعم للطلاب وتزويدهم بالخبرة الأكاديمية الرفيعة. ويوجد بالجامعة عدد من محطات البحوث البيولوجية والمراكز في جميع أنحاء شمال فنلندا، مما يوفر بيئة تعليمية متميزة تسمح بالتعاون بين الطلاب في البرامج الدراسية المختلفة. والبيئة التعليمية الجديدة تزود الطلاب بفرص لمشاريع التنمية المشتركة مع الصناعة، وتعزز فرص العمل بالفعل للطلاب وتساعدهم على الابتكار من أجل المستقبل من خلال البحوث متعددة التخصصات وذلك باستخدام وتطبيق المعرفة الجديدة في البيئة المتغيرة، فضلًا عن الفرص التي توفرها التكنولوجيا الجديدة في

الجامعة من أجل تحسين حياة الطلاب والبيئة. (http://academicpositions.eu, 2016).

وتهتم جامعة هلسنكي بتوفير التكنولوجيا الحديثة للطلاب. وتقدم أجهزة الكمبيوتر لتسهيل تعلمهم وتطوير أدائهم. إلى جانب مجموعة منوعة من الكتب الإلكترونية التفاعلية، واستخدام السبورة التفاعلية المجتمعية. بحيث تدرس جنبًا إلى جنب مع البطاقات التعليمية المشتركة، ويتم استخدام الأجهزة النقالة للأنشطة التعليمية. والهدف من هذه المشروعات الرائدة المبتكرة هو إيجاد حلول مرنة لعملية التدريس والتي ستمكن المستخدمين من جميع أنواع الأجهزة من أجل الوصول إلى المعلومات المطلوبة (Masalin, 2015, 27, 29).

ويتم تمويل جامعة هلسنكي من خلال الميزانية الوطنية والدخل من خارج الميزانية. إلى جانب أن جامعة هلسنكي تضم أكثر من 200 صندوق من صناديق الأموال التي أسسها خريجوها والأصدقاء والمؤيدون الآخرون، وجميع التخصصات لها أموالها الخاصة التي تستخدم لتمويل المشاريع البحثية والباحثين والطلاب، كما يتم التبرع إلى جامعة هلسنكي، ويوجد لديها أكثر من 500 شخص من المتبرعين الذين تبرعوا بأكثر من 20 مليون يورو. ويأتي تمويل البحوث في الجامعة من مصادر مختلفة: جزء منه يأتي من خلال الاتحاد الأوروبي على أساس الاتفاقات القائمة، وجزء كبير من تسويق البحوث، ومع ذلك يتم تمويلها من خلال المخصصات الأساسية الممنوحة للكليات والتي تأتي من الميزانية الوطنية. بحيث يتم تشغيل وتخصيص الأموال نحو مجالات محددة للأداء. (http://www.helsinki.fi/en/studying/during-your-studies, 2016).

يتبين مما سبق أن الجامعات الفنلندية استطاعت أن توجد تناسقًا وتكاملًا بين عناصر العملية التعليمية وتوفر لها كل الإمكانات والمناخ التعليمي المناسب، فوفرت الإمكانات المادية والفنية المناسبة والبنى الأساسية الضرورية للعملية التعليمة

كـالمختبرات والأجهـزة العلميـة والتكنولوجيـا الحديثـة، وقامـت بتأهيـل أعضـاء هيئـة التدريس وتدريبهم واختيار الكفاءات المناسبة، ومن هنا استطاعت أن تجود التعليم وتطـور الأداء. بالإضـافة إلـى أن التمويـل الحكـومي يمثـل جـزءًا كبيـرًا مـن ميزانيـة الجامعات الفنلندية.

رابعًا – البحث العلمي:

تتمثل رسالة الجامعات الفنلندية في إجراء البحث العلمي، وتقديم التعليم القائم علـى البحـث للطـلاب والخـريجين فـي دراسـاتهم العليـا، والجامعـات الفنلنديـة تشـجع البحوث الحرة والعلمية وتهتم بالتعليم الفني، ولذا تمول جميع الجامعات الفنلندية من الدولة.(www.study in finland.fi.2010/2011 pdf, 3)

ويتكون نظام التعليم الجامعي الفنلندي من قطاعين متكاملين: جامعات العلوم التطبيقية، والجامعات البحثية التي تهدف إلى إجراء البحوث العلمية وتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا بناء على أبحاث عالية المستوي وبعبارة أخرى الجامعات فـي فنلندا لديها ثلاث مهام رئيسة تشمل تعزيز: الأبحاث الحرة، والتعليم العلمـي، والتفاعل مـع المجتمـع المحـيط؛ لتعزيـز الأثـر الاجتمـاعي لنتـائج البحـوث. كمـا تـم تطوير نظام الجامعات الفنلندية حتى تصبح كيانات أكثر استقلالية. حيث إن الحرية هـي مفتـاح النجـاح فـي النظـام الجـامعي، وعليـه فلقد صـدر قـانون جديـد فـي عـام 2010م، يعلن أن كل جامعة تعد مؤسسة مستقلة بموجب القانون العام في فنلندا، ولذلك فإن كل جامعة لديها الحرية، والأهم من ذلك أن كل أستاذ جامعي لديه حرية اختيار المجال البحثي المفضل لديه (فيرولينين، 2011 ، 15).

وبلـغ الإنفاق علـى البحث والتنمية (R & D) فـي فنلندا عام 2012م حوالي 6.8 مليار يورو من حصة الناتج المحلي الإجمالي، ويتم إعداد وتنسيق السياسة الوطنيـة للبحـث والتنميـة مـن قبـل هيئـة الأبحـاث ومجلـس الابتكـار، ووزارة التربيـة والتعلـيم هـي المسـئولة عـن تنفيـذ السياسـات فـي البحـث العلمـي، ووزارة العمـل

والاقتصاد هي المسئولة عن سياسات التنمية والابتكار الوطنية. ويتم توجيه وتشجيع البحث والتنمية في فنلندا من خلال تحديد برامج البحث والتنمية وتخصيص الأموال للمشاريع، وتتبع نتائج وأهداف الأداء في مؤسسات البحث والتنمية الخاصة بهم، وهناك نوعان من القوى الدافعة للتعاون: إحداهما، الجمع بين الكفاءات مما يضيف إلى فعالية المجموعة في حل مختلف قضايا البحث والتنمية في السياقات المختلفة، والقوي الدافعة الأخرى هي استغلال موارد البيانات من أجل الحفاظ على موارد البيانات والمتابعة الكبيرة التي تمكن من إعداد بحث فريد من نوعه على مستوى العالم .(Halonen, 2014 ,4 , 24)

وتمشيًا مع الأهداف التي وضعها مجلس السياسات للتكنولوجيا والعلوم استثمرت أكاديمية فنلندا جزء من الأموال المتاحة لها من خلال برنامج التمويل الإضافي منذ عام1997م لتعزيز المراكز القائمة من أجل التميز في البحوث وإنشاء مراكز جديدة، وتهدف المراكز إلى تطوير بيئات البحوث الإبداعية، ورفع مستوى البحث العلمي وتقديم البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية التي تؤدي إلى إنتاج ابتكارات جديدة على المدى الطويل، وكانت أكاديمية برامج البحوث الفنلندى أداة مهمة في السعي إلى أهداف السياسة العلمية في المجالات الرئيسة للبحوث. وأطلقت برامج البحوث على ثلاث مجموعات: أولها – بدأت ببرامج البحوث التي تستجيب للمبادرات الناشئة عن تطور التخصصات العلمية، والهدف منها تعزيز الاتجاهات الجديدة الواعدة في البحوث الأساسية، ثانيها– البرامج البحثية التي تستجيب للاحتياجات الناشئة في المجتمع، وتجرى هذه الوثيقة بالتعاون مع هيئات التمويل والمستخدمين النهائيين من البحوث والجامعات والمعاهد، والبرامج البحثية الثالثة في التخصصات التي يوجد فيها التزام في البحث من أجل التفوق والوصول إلى أعلى مستوى دولي في الأداء البحثي (Husso Karjalainen Parkkari ,2000,25 .,27)

وفي القرن العشرين وصل الأداء البحثي في جامعة هلسنكي إلى مستوى النخبة الأوروبية في العديد من التخصصات. وقد تجلى ذلك من خلال الاعتراف الدولي بأساتذتها وحصول عدد منهم على جوائز عالمية مثل جائزة فيلدز وجائزة نوبل في الرياضيات والكيمياء والطب. إلى جانب تركيز البحوث الجامعية على تحسين الظروف المعيشية الفنلندية ودعم تغييرات كبيرة في بنية المجتمع والأعمال، والاهتمام بالتطور العلمي في العديد من التخصصات والكليات الجديدة في جامعة هلسنكي، مما ساعد في تشجيع أعضاء المجتمع الأكاديمي على العلاقات الدولية وتطوير الحياة القومية ورفاهية المجتمع الفنلندي Aarrevaarra & Mursu (N.D, 2-3,). كما تعد مكتبة الجامعة إحدى مفاخرها وأهم مرافقها لأنها أكبر مكتبة في فنلندا نظرًا لكثرة وتنوع ما فيها من مصادر قديمة وحديثة، ولأن القانون الفنلندي يلزم جميع المطبوعات في البلاد أن ترسل خمس نسخ منها لمكتبة هلسنكي لأرشفتها. وتقع هذه المكتبة في "ساحة الشيوخ" وسط هلسنكي.

وتعد جامعة شرق فنلندا UEF جامعة بحثية متعددة التخصصات ودولية مع شبكة واسعة من الشركاء الأجانب، وقد أبرمت الجامعة اتفاقات ثنائية بشأن التعاون البحثي مع ما يقرب من سبعين جامعة في الخارج ولديها اتفاقيات شراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومعهد الأمم المتحدة للبحث والتدريب (UNITAR)، كما تعد الجامعة من نقاط القوة لفنلندا الشرقية من الناحية التعليمية والبحثية المتعلقة بالغابات والبيئة والصحة والرفاه وكذلك التقنيات والمواد الجديدة، ويتمثل التعاون البحثي في الجامعة فيما يلي (Katalin ,2010):

1- مشاريع البحث والتطوير التعاوني.
2- الدراسات العليا والتعليم المستمر.
3- الأنشطة التجارية والابتكار.
4- التعلم في المجتمع الرقمي.
5- التغير البيئي وكفاية الموارد الطبيعية.

وتقدم أكاديمية فنلندا مجموعة متنوعة من فرص التمويل للبحث العلمي (http://www.Unipid.fi/en, 2016):

أ- الاتحاد الإفريقي (منحة بحثية) يوفر البرنامج فرص التمويل للبحوث العلمية والتكنولوجية التي أجريت في إفريقيا مساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

ب- مركز فولبرايت، يقدم منحًا للطلاب الفنلنديين: الباحثين والعلماء رغبة منه في إجراء البحوث في الولايات المتحدة.

ج- وزارة الشئون الخارجية تدعم في فنلندا مبادرات التعاون الإنمائي بين مؤسسات التعليم

العالي الفنلندية والمؤسسات الشريكة في البلدان النامية.

د- المؤسسة الدولية للعلوم، تقدم مخططات المنح الفردية لعلماء البلدان النامية.

أما جامعة أولو Oulu فهي واحدة من الجامعات الفنلندية ذات الأداء البحثي الرائد. وتعزز البحوث المتقدمة وخاصة في مجالات العلوم البيولوجية والصحة والبيئة والموارد الطبيعية، وتقنية المعلومات والثقافة والاتصالات اللاسلكية والتكنولوجيا الحيوية. وتتعاون الجامعة بشكل وثيق مع الصناعة والتجارة في أعمال البحث والتطوير التطبيقي، وتنتج باستمرار الاختراعات والابتكارات الرائدة والمشاريع البحثية متعددة التخصصات المتميزة، وتهدف الجامعة إلى تعزيز البحث الحر والمعرفة في العلم والفن وتوفير أساس للبحوث بأعلى تعليم وتثقيف للشباب من أجل خدمة المجتمع (University of Oulu ,2011 ,6))، وتعرف الجامعة بأنها إحدى الجامعات العلمية الدولية لتعزيز المعرفة والثروة المادية خصوصا في فنلندا الشمالية، وتلتزم الجامعة بمبادئ النشاط العلمي والمبادئ التوجيهية بشأن

الممارسات العلمية الجيدة. ومن مجالات البحوث التي يتم التركيز عليها في الجامعة ما يلي (https://en.wikipedia.org):

- تقنية المعلومات (تقنيات الحوسبة، والاتصالات اللاسلكية، الإلكترونيات والضوئيات، والهندسة الطبية الحيوية، ونظم المعلومات والبرمجيات).
- العلوم الحيوية والصحة (أبحاث أمراض القلب والأوعية الدموية، بنية الإنزيم والبحوث الأيضي، الجينات والبيئة).
- الهوية الثقافية والتفاعل (التعليم والتفاعل).
- البيئة والموارد الطبيعية (القضايا البيئية والموارد الطبيعية واقتصاد الطاقة، علوم المواد، خصائص وسلوك المواد، الابتكارات المادية، النمذجة والعلوم الحاسوبية) .

يتضح مما سبق أنه يتم إعداد وتنسيق السياسة الوطنية للبحث والتنمية من قبل هيئة الأبحاث ومجلس الابتكار. كما أن فنلندا تستثمر أموالًا ضخمة في ميدان البحث، ونتيجة لذلك توفرت قاعدة بيانات قوية ومرتكزة على أسس علمية يستند عليها في إصلاح التعليم الفنلندي. كما أن الجامعات الفنلندية تتعاون بشكل وثيق مع الصناعة والتجارة في الأداء البحثي والتطوير التطبيقي، مما أدى إلى العديد من الاختراعات والابتكارات الرائدة والمشاريع البحثية المتميزة في التخصصات المختلفة.

خامسًا – تقويم الأداء:

تتمتع الجامعات الفنلندية بالاستقلال الإداري والمالي، ورغم ذلك تخضع لتقييم أدائها بشكل دوري ومستمر من خلال تعبئة استمارات على شبكة الإنترنت من قبل

التلاميذ وأولياء الأمور؛ للتعبير عن مدى رضاهم عن جودة الخدمات في جامعاتهم. حيث تؤكد سياسة التعليم الجامعي الفنلندي على عناصر الجودة والكفاءة والمساواة والعالمية من أجل تحقيق المنافسة بين الجامعات الفنلندية من جهة، وبينها وبين الجامعات العالمية من جهة أخرى، ويتم تعزيز المنافسة من أجل تحقيق رفاهية المجتمع الفنلندي. كما أن مجلس التقييم (يتكون من 12 عضوًا يتم تعيينهم من قبل الوزارة لمدة أربع سنوات، ويمثل أعضاء الجامعات والمعاهد الفنية والطلاب وأصحاب العمل)، يهدف إلى مساعدة الجامعات والمعاهد الفنية في المسائل المتصلة بالتقييم، وتنظيم عمليات مراجعة نوعية للعمل وجودة الأداء المؤسسي (Pyykkö ,N.D.,3)

والجامعات الفنلندية مسئولة عن جودة التعليم والبحوث وغيرها من الأنشطة ومدي فعاليتها، وتشارك في التقييم الخارجي لأنشطتها ونشر نتائج التقييم التي تقوم به. كما تخضع لتقييمات منتظمة ومراجعة أنظمة ضمان الجودة الخاصة بها. وتتم مراقبة تنفيذ الإصلاحات الهيكلية. حيث يتم تقييم البحوث الجامعية من قبل أكاديمية فنلندا، ويجري مجلس تقييم التعليم العالي الفنلندي (FINHEEC) التقييمات المؤسسية لجميع مؤسسات التعليم العالي الفنلندية، فضلًا عن عدد من التقييمات الموضوعية في مجالات مختارة، مما يساعد في دعم وتطوير الأداء الجامعي من خلال إجراء عمليات التقييم من أجل توفير التغذية المرتدة والتي سوف تتيح معلومات عن التعليم الجامعي وتزيد من قيمة الدرجة في سوق العمل (Mäkeläinen ,N.D. , 20 -21)

ويتم تقييم أداء الجامعات الفنلندية – بصفة عامة – على ثلاث مراحل: أولًا: تنفذ الجامعة التقييم الذاتي وإعداد تقرير. ثانيًا، يتم تقييم التقرير من قبل فريق خارجي يزور الجامعة. وفي المرحلة الثالثة ينتج الفريق الخارجي تقريرًا نهائيًّا، ولتوضيح الطريقة المتبعة في تقييم البحوث الميدانية من قبل الأكاديمية، نذكرمثلًا تقييم بحوث الإلكترونيات، حيث تكلف أكاديمية فنلندا ومجلس بحوث العلوم الطبيعية

والهندسة لتقييم بحوث الإلكترونيات الفنلندية، ويتم تشكيل لجنة وخبيرين دوليين لقيادة التقييم، ونطاق البحث الإلكترونيات يقتصر على بعض المناطق الفرعية المحددة مسبقًا والتي على أساسها يتم تحديد 28 مجموعة بحثية من الجامعات والمعاهد وتقييمها يتعلق بستة جوانب، وهي (Geuna & Martin ,2001, 17):

1- الرؤية والرسالة والأهداف.
2- توفير الموارد وكفاءة استخدامها.
3- الكفاءة العلمية ودرجة الابتكار.
4- الكفاءة التكنولوجية والتعاون مع الباحثين الآخرين والصناعة.
5- أهمية وطنية ودولية المجموعات ونتائجها للمجتمع العلمي.
6- أهمية بحوث كل مجموعة والنتائج للصناعة.

وتؤكد الجامعات الفنلندية على ثقافة الجودة. حيث يعتمد التقويم على إجراءات تتسم بالشفافية والرسمية، وتأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب العلاقة مع الجامعة، ولذلك يكون لكل جامعة سياسة للجودة وتوضح خطة التنفيذ، وبالإضافة إلى التقييم الذاتي تهتم الجامعات بردود فعل أصحاب العمل وغيرها من ممثلي سوق العمل. كما تقوم أعضاء هيئة التدريس ومدى توفر الكفاءات العلمية والتربوية الكبيرة لديهم، إلى جانب رصد تقدم الطلاب ومدى ارتياحهم لأعضاء هيئة التدريس (Kauko 3 -2, 2013 ,Berndtson).

ويساعد المجلس الأعلى لتقييم التعليم الفنلندي (FINEEC) – هيئة من الخبراء المستقلين تساعد مؤسسات التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم والثقافة في الأمور المتعلقة بالتقييمات –جامعة توركو في تقييم أدائها ومدى مراعاتها للمعايير الوطنية المحددة لجودة إدارة مؤسسات التعليم العالي الأوروبي، وقد وضعت الجامعة مؤشرات فردية لقياس وتقويم الأداء. حيث يتم رصد الأداء من خلال التقارير والإحصاءات السنوية والمرحلية. كما تستخدم التقييمات الداخلية والمراجعة الخارجية

وإشراك أصحاب المصلحة الخارجيين جنبًا إلى جنب مع تطور استخدام استطلاع الطلاب ومختلف الأطراف في نوعية العمل الجامعي من أجل تطويره وتحسينه. إلى جانب أن الجامعة تعمل بشكل دوري من أجل التدقيق في جميع أجزاء النظام بشكل فعال، وتطوير مستوى تدابير ومؤشرات رصد جودة عملياتها، والحد من كمية الإجراءات المنفصلة (استطلاعات رأي الطلاب والمقابلات، إلخ) في وحدات الكليات. وهذا من شأنه أن يقلل من حجم عمل مدير الجودة ونوعية الاتصال بالأشخاص وتحسين قابليتها لمقارنة المعلومات التي ينتجها نظام الجودة. والجامعة لديها إجراءات جيدة لتقويم وتطوير نظام الجودة يمكن من خلالها تحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها، ونقاط القوة لتعزيزها من أجل تحسين الاتصال والسماح لمزيد من نشر التطورات والممارسات الجيدة في الجامعة (Niemelä (et,als.), 2015, 4, 60).

وجامعة هلسنكي لديها تقاليد عريقة في التقويم المؤسسي، مثل: تقويم أداء الطلاب وتقويم أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بشغل الوظائف التعليمية ونشاطهم. كما يتم تقويم تاريخ أبحاث الجامعة، وأنواع أخرى من التقييمات، مثل: التقويم المؤسسي للجامعة بأكملها كليات أو أقسام، والهدف الرئيس وراء الاهتمام بالتقويم وهو تحسين أداء الجامعة كله أو جزء منه، وعملية التقويم يقوم بها فريق من الجامعة ويشاركه العديد من ممثلي الطلاب بهدف رصد الواقع الحالي لكافة إدارات ووحدات الجامعة وحصر نقاط القوة ونقاط الضعف بها مستخدمين في ذلك المقاييس الوطنية للتقويم وهي بذلك لا تهدف الى تصيد الأخطاء أو توجيه النقد للقائمين على العمل. بل تهدف إلى وضع أساس موضوعي أو حقيقي تنطلق منه الجامعة في وضع استراتيجياتها وخططها المستقبلية لتحسين الجودة (Hyvärinen, Hämäläinen, Pakkanen ,1996 ,1).

ومن أهداف التقويم في جامعة هلسنكي ما يلي Moilanen(eds.), 2012, (Saari&32) . :

أ- تطوير مستوى البحث والتدريب لطلاب الدكتوراه، وتحسين صورتها الدولية وفقًا للسياسات الاستراتيجية للجامعة.

ب- تعزيز الأبحاث التي أجريت في الجامعة مع الأخذ في الاعتبار التنوع والأصالة.

ج - التعرف على الظروف والمستلزمات التي بموجبها تُجرى البحوث الجامعية.

د- تقديم فرصة للمجتمع الأكاديمي للحصول على ملاحظات الزملاء الدوليين.

هـ- التعرف على أفضل الإمكانات البحثية في الجامعة.

و- استغلال نظام المعلومات البحثية للجامعة من خلال الشفافية وإنتاج بيانات موثوقة وقابلة للمقارنة.

وتهتم جامعة أولو بالتقويم المؤسسي، ويتم تقييم التخصصات الفردية ومجالات البحث بشكل منفصل إذا لزم الأمر: والتقييم الفردي للتخصصات العلمية ومجالات البحث في جامعة أولو يكون لها تأثير كبير على التقدير وتطوير أدائها، ولذلك نمت عملية إستراتيجية واسعة النطاق من عمليات التقويم المختلفة أدت إلى تطوير التخصصات في الأبحاث والتعليم: التكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا المعلومات والتي هي من نقاط القوة في الجامعة. بالإضافة إلى ذلك خصصت الجامعة مجالات الاهتمام الخاص التي تدعو إلى العمل على المستوى المؤسسي ومن أهمها تعليم الجودة. وأعدت مجموعة التقييم الوطنية قائمة مرجعية للتقويم الذاتي للجامعة على أساس استبيانات لجميع الموظفين (أعضاء هيئة التدريس/ الباحثين وغيرهم من الموظفين)، والمقابلات مع الطلاب، واستبيان لجميع طلاب الدراسات العليا. حيث يتم تقييم الأبحاث الجامعية باستمرار والأنشطة البحثية من خلال التقييم الذاتي في نهاية كل عام جامعي. (Liuhanen, Sippola, Karjalainen (N.D), 2, 9)

يلاحظ مما سبق أن الجامعات الفنلندية تؤكد على ثقافة الجودة. حيث يعتمد التقويم على إجراءات تتسم بالشفافية والرسمية والكفاءة والمساواة والعالمية. كما يعتمد على معايير محددة في ضوء متطلبات المؤهلات. ومن طرق التقويم الأساسية سبل إظهار المهارات المهنية، وهي مهام عمل ذات صلة بمتطلبات المهارات المهنية وتُقدم في بيئة عملية، ويتم إعداد سبل إظهار المهارات وتطبيقها وتقييمها بالتعاون مع ممثلين من عالم الأعمال. والهدف الرئيس من التقييمات الوطنية لنتائج التعلم هو متابعة مدى تحقيق الأهداف على المستوى الوطني كما هي محددة في المناهج الأساسية ومتطلبات التأهيل.

سابعًا – العوامل الثقافية المؤثرة في الأداء الجامعي بفنلندا:

تتنوع العوامل التقافية المؤثرة في الأداء الجامعي الفنلندي، ومنها ما يلي:

1- العامل الجغرافي:

تعد فنلندا إحدى الدول الأوروبية التي تقع في الشمال، يحدها من الشمال النرويج ومن الشمال الغربي السويد ومن الشرق روسيا الاتحادية ومن الجنوب بحر البلطيق Baltic Sea ، وتبلغ مساحتها 33814703 كيلو متر مربع، ويربو عدد سكانها على ما يقرب من (5.388) مليون نسمة في عام 2011م، وهذا يضع فنلندا كثامن دولة في الترتيب من حيث عدد السكان في الاتحاد الأوربي (EU) وتضم 336 مقاطعة، ومن الجدير بالذكر أن فنلندا كانت جزءًا من السويد حتي بداية القرن التاسع عشر واستقلت عن روسيا في 4 يناير 1918 (بكر، 2013، 21).

وكانت التأثيرات الأكثر غالبية على جغرافيا فنلندا الأنهار الجليدية القارية التي أثرت على سطح البلاد وعندما انحسرت الكتل الجليدية منذ حوالي 10 آلاف سنة فقئت سطح الأرض عدد لا يحصى من الجزر والأنهار والبحيرات، ويسود المناخ

القاري الرطب شبه البارد في فنلندا. حيث يكون الصيف حارًا والشتاء قارسًا، والمناخ في جنوب فنلندا معتدل شمالي. كما يغطي الثلج المشهد من منتصف ديسمبر إلى أوائل إبريل، وعلى الساحل الجنوبي يمكن أن يذوب الثلج عدة مرات في أوائل الشتاء ليغطي الأرض مرة أخرى، وأبرد أيام الشتاء في جنوب البلاد عادة ما تكون دون 20 درجة مئوية، ويهيمن المناخ شبه القطبي الذي يتميز بالبرودة والتي تكون قارسة أحيانًا في الشتاء وصيف قصير حار نسبيًا، ويدوم الشتاء في شمال فنلندا لما يقرب من سبعة أشهر يغطي الثلج فيه الأرض قرابة ستة أشهر من أكتوبر إلي أوائل مايو، الصيف في الشمال قصير جدًا يدوم فقط من 2-3 أشهر (http: //en. Ilmatieteenlaitos .fi/Climate,2015).

يتضح مما سبق أن العوامل الجغرافية لعبت دورًا كبيرًا في تحقيق التقدم للتعليم الفنلندي، حيث يحيط بها مجموعة من الدول المتقدمة التي استفادت منها فنلندا في الاهتمام بالتعليم وزرع التعليم في قلب الثقافة، مما جعل التعليم الفنلندي الأفضل عالميًا على دول متقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرهما، بفضل السياسات الإدارية للمحليات وشخصية المواطن الفنلندي وثقافته ووعيه بتاريخه وطموحه ومشاركته في نهضة بلاده.

2- العامل الاجتماعي:

يلاحظ أن" الدستور الفنلندي ينص على الحق الأصيل لأبناء المجتمع في التعليم والثقافة، ويؤكد على أن السلطات المحلية يجب أن تضمن الفرص المتساوية لكل مقيم في جمهورية فنلندا للحصول على التعليم في كافة مراحله ويجب أن يعمل التعليم الإلزامي (Compulsory) على التنمية الذاتية مع عدم اعتبار الظروف

المادية للأفراد، أي تمكين الأفراد من التعليم من قبل الدولة دون اعتبار ظروفهم المادية "(بكر ، 2013 ،21)، ومن ثم يوفر النظام الفنلندي فرصًا متساوية وتعليمًا موحدًا للجميع بغض النظر عن الطبقة الاجتماعية أو الموقع الجغرافي.

وتحقق فنلندا الجزء الأكبر من أمن الدخل للمواطنين في شكل من أشكال التأمين العام، حيث يتوفر على قدم المساواة لجميع الفئات الاجتماعية في جميع أنحاء البلاد الرعاية الصحية في المستشفيات وخدمات الرعاية الاجتماعية والرعاية للأطفال والمسنين والمعوقين، وكذلك فرص التعليم، ويكفل لجميع المواطنين الضمان الاجتماعي الأساسي وهذا هو وسيلة فعالة لمكافحة ومنع انتشار الفقر والاستبعاد الاجتماعي، والرعاية النهارية ذات نوعية جيدة للأطفال متوفرة على نطاق واسع لكلا الجنسين والمجموعات اللغوية لديهم نفس الحق في التعليم والحماية الاجتماعية والخدمات العامة. ويتم منح بدل على أساس فردي عندما يكون الشخص أو الأسرة لا يستطيعون الحصول على ما يكفي من الدخل. (http://un.org/esa/agenda21,2016).

ويتميز الشعب الفنلندي بدرجة عالية من التجانس العرقي. حيث إن معظم السكان من العرقية الفنلندية، وكانت أقرب سكان المنطقة من الصيادين وأكثر ارتباطًا في العصر الحديث سامي شعب فنلندا، ويوجد حوالي 3.5% من السكان من الأجانب والتي تعد واحدة من أدنى المعدلات في الاتحاد الأوروبي، ومعظم الأجانب من استونيا وروسيا والسويد (http://worldpopulationreview, com 2016,. ويذكر أن الهجرة الصافية تجاوزت الزيادة الطبيعية باعتبارها المحرك الرئيس للنمو بالفعل في عام 2007م. حيث إن معدل المواليد في الانخفاض. إلى جانب أن نسبة الشيخوخة (65 سنة) تصل إلى 20% من السكان في عام 2014م (http://www.helsinkitimes.fi,2016).

وتنتشر اللغة الفنلندية في الوسط والشرق، واللغة السويدية في المناطق الأخرى ويختلط الفنلنديون بالمهاجرين السويديين، ولذا أصبحت لغة التعليم الجامعي هي اللغة القومية (الفنلندية أو السويدية) وعملت على توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع مواطنيها من فنلنديين وسويديين ومهاجرين تمشيًا مع سياستها لتدعيم السلام والتفاهم الدولي طوال قرنين من الزمان (عبدالنبي، 1994، 232) .

ويدين معظم الفنلنديين بالمسيحية. حيث يوجد حوالي 73.8 % من الفنلنديين أعضاء في الكنيسة الإنجيلية اللوثرية، 1.1% من الفنلنديين من أعضاء الكنيسة الأرثوذكسية، ويعتنق 60 ألف فرد الإسلام في عام 2013م، وآخرين اليهودية والبوذية والهندوسية، ولكن المسيحية هي الدين الرسمي في فنلندا (http : // en.wikipedia.org, 2016) .

يتبين من العامل الاجتماعي أن فنلندا تستند إلى القيم الأساسية للمجتمع وفق التشريعات والمواثيق الدولية التي تسعى إلى تعزيز حقوق الإنسان، ونصوص الدستور الفنلندي التي تمنع التميز دون عذر مقبول بين الأفراد. كما أن وجود اللغة القومية (الفنلندية، السويدية)، والتجانس العرقي كان له تأثير على وحدة وقوة تجانس الطلاب في الجامعات الفنلندية.

3- العامل الاقتصادي:

يطلق على فنلندا أرض البحيرات؛ لكثرة البحيرات بها إذ تغطي أراضيها أكثر من 60 ألف بحيرة، لذا أطلق عليها الفرنسيون Doumi وتعني أيضًا أرض البحيرات Lake Land وتحيط بهذه البحيرات غابات كثيفة استغلها الفلنديون أفضل استغلال في تصدير الأخشاب ومنتجاتها حتى أطلق على هذه الغابات الذهب الأخضر Green Gold إذ إن 75% من صادرات فنلندا من الأخشاب ومنتجاتها (خليل، أحمد، 2002، 93).

وجدير بالذكر أن الفنلنديين أظهروا تحولًا ملحوظًا من اقتصاد الزراعة إلى الاقتصاد الصناعي الحديث المتنوع ثم اقتصاد المعرفة. حيث تعد من أكثر بلدان العالم اعتمادًا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT، ودخل الفرد من بين أعلى المعدلات في أوروبا الغربية منذ عام 1995م، وهي الدولة الإسكندنافية الوحيدة التي انضمت إلى نظام اليورو منذ بداية عام 1999م، وفي القرن الحادي والعشرين أصبحت فنلندا دولة الرفاهية الحديثة، وهذا من ملامحها الرئيسة. بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من التعليم وتعزيز المساواة وإرساء نظام الضمان الاجتماعي القومي، وهي حاليًا تواجه تحدي شيخوخة السكان وتقلبات الاقتصاد القائم على التصدير (الحسيني، 2014، 393).

وقد استفادت فنلندا طويلًا من سياسات السوق المفتوحة التي تدعم التجارة الحيوية والاستثمار، وتشجع البيئة التنظيمية النشاط التجاري، وتحافظ على درجة عالية من التنافسية، ومن المتوقع أن يتلاشي الركود في فنلندا منذ عام 2016م ولكن النمو الاقتصادي سيكون متواضعًا، ومع استمرار الانتعاش في أوروبا فإن الطلب على السلع الاستثمارية التي تشكل جزءًا كبيرًا من صادرات فنلندا ستكون في الزيادة، ويتوقع نمو الناتج المحلي الإجمالي 0.7% في عام 2016م وهو بانخفاض 0.1% مئوية عن توقعات عام 2017م.-http://www.focus economics.com ,2016).

وتشجع فنلندا الإبداع والابتكار الذي يستند إلى توقعات استراتيجية. حيث أسهمت قطاعات الدولة جميعًا في تطوير الإمكانات التنافسية لها، حتى إن شركة رائدة في مجال الإلكترونيات كانت مسئولة وحدها عن تمويل 25% من استثمارات الدولة في الأبحاث والتنمية. وقامت فنلندا بتطوير منظومة قومية لتصدير الإلكترونيات. بحيث تستأثر حاليًا بثلث إجمالي الصادرات، وهذا التطور كله كان مرجعه الارتفاع الكبير في مستوى التعليم والإنفاق على البحوث العلمية الذي وصل

إلى 3.4% من الناتج المحلي الإجمالي جاء 70% منها من القطاع الخاص وهو معدل مرتفع للغاية إذا ما قورن دوليًا (الزغبي، 2011، 98).

ومما سبق يتبين أن الاقتصاد والتعليم الجامعي الفنلندي وجهان لعملة واحدة حيث إن قوة الاقتصاد الفنلندي انعكس على التعليم الجامعي بزيادة عدد الجامعات وتوفير الدعم الكافي لها من التمويل الحكومي واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الجامعات. بل إنتاج تكنولوجيا تسهم في تنوع الأداء الجامعي وتحقيق النهضة الشاملة للمجتمع في مختلف القطاعات، كما كانت غاية إصلاح التعليم الفنلندي النظر إلى التعليم كأهم العوامل المحفزة للاقتصاد.

4- العامل السياسي:

تقوم الحياة السياسية في فنلندا على الديمقراطية، لذلك فهي تتمتع بعلاقات خارجية ممتازة كان لها أثر كبير في التعليم العالي - بشكل عام - الأداء الجامعي - بشكل خاص- وذلك من خلال المشاركة في الكثير من المبادرات والشراكات الدولية وتطوير التعليم الجامعي (ابن هويمل، العنادي، 2015، 39).

وتجري سياسة فنلندا في إطار البرلمانية الديمقراطية التمثيلية الجمهورية وهو نظام متعدد الأحزاب ورئيس فنلندا هو رأس الدولة ويقود السياسة الخارجية، والقائد العام للقوات المسلحة من جيش الدفاع، ورئيس وزراء فنلندا هو رئيس الحكومة، والسلطة التنفيذية تمارس من قبل الحكومة، والسلطة التشريعية يتولاها برلمان فنلندا، وللحكومة حقوق محدودة لتعديل أو تمديد التشريع والرئيس لديه قوة الفيتو على القرارات البرلمانية. على الرغم من أنه يمكن تجاوزها من قبل البرلمان. والسلطة القضائية مستقلة عن السلطتين التنفيذية والتشريعية ويتكون القضاء من النظامين: المحاكم العادية والمحاكم الإدارية برئاسة المحكمة العليا والمحكمة الإدارية العليا على التوالي، والرئيس لديه بعض القوى البارزة ويقود السياسة الخارجية بالتعاون مع مجلس الوزراء، والأمر نفسه ينطبق على المسائل المتعلقة بالأمن القومي والسلطة

التنفيذية الرئيسية تكمن في مجلس الوزراء برئاسة رئيس الوزراء قبل كتابة الدستور الذي اكتمل في عام 2000م (https://en.wikipedia.org ,2016).

وبالتالي تعد فنلندا جمهورية برلمانية ذات حكومة مركزية مقرها هلسنكي وحكومات محلية في 336 بلدية، ويجري انتخاب الرئيس بتصويت مباشر لولاية تدوم ست سنوات وبحد أقصى ولايتان متتاليتان، ويمارس البرلمان ذو الغرفة الواحدة المكون من 200 عضو السلطة التشريعية العليا في فنلندا، ويجوز للبرلمان أن يغير القوانين والدستور وطلب استقالة مجلس الدولة، ولا تخضع أعماله للمراجعة القضائية. (الجمال، 2012، 571).

وكما كانت فنلندا خاضعة للاستعمار الروسي واستقلت بعد ذلك، وبعد الحرب العالمية الثانية بدأت فنلندا في التحول إلى اللامركزية وتعويض ما فاتها من فرص التقدم والتنمية؛ للتغلب على العوامل التاريخية التي كرست التخلف في المجالات المختلفة ومحاولة تحقيق الرفاهية للشعب الفنلندي، ولذلك يعد تحولها إلي اللامركزية الإدارية في التعليم بهدف توفير تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الفنلنديين، وتحقيق التوازن في الخدمات التعليمية الجيدة في المناطق والبلديات (رفاعي، 2015، 496 -497).

يتبين مما سبق أن التحول إلى اللامركزية انعكس على الجامعات وضمان التوزيع العادل للفرص التعليمية وتكافؤ الفرص، وتحقيق استقلالية الجامعات وحق نشر المعلومات والمعارف وتبادلها، مما شجع المجتمع الأكاديمي على إدارة نفسه بنفسه واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعماله ووضع ما يناسبها من اللوائح والأنظمة والإجراءات التي تساعده على تحقيق أهدافه التعليمية والبحثية العلمية. وبالتالي نجد حوالي ست جامعات فنلندية – منها: جامعة هلسنكي، وشرق فنلندا، وأولو– في قائمة ترتيب الجامعات العالمية لعام 2015م.

كما يعد العامل التكنولوجي من العوامل المؤثرة على أداء الجامعات الفنلندية. حيث تعد فنلندا من الدول المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ساعد الحكومة الفنلندية على تبني خطة قومية للتكنولوجيا التعليمية، ورصدت لتطويرها استثمارات كبيرة، لدرجة أن تكنولوجيا المعلومات واصلت التطور يومًا بعد آخر، لتكون جزءًا يوميًّا من حياة الطلاب، خصوصًا ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا يشمل شبكات البيانات، واتصالات البيانات، وتكنولوجيا العرض، وأجهزة الكمبيوتر، والأقراص المدمجة، وأجهزة القياس المختلفة، والهواتف الذكية، والبرمجيات وأيضًا بقية المرافق التعليمية. فبحكم كون نظام التعليم الفنلندي يبتعد عن أساليب التلقين ويعتمد أساليب البحث والتجارب العملية. حيث تتحول الدروس التطبيقية في المختبر إلى أوقات للمتعة يقبل عليها الطلاب بحماس، وبالتالي صارت تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية في عملية التعليم الفنلندي (أبوالفوز، 2012).

المحور الخامس– التحليل المقارن لأداء الجامعات الأسترالية والفنلندية:

تم إجراء التحليل المقارن للأداء الجامعي بين أستراليا وفنلندا ولم يتم تناول الأداء الجامعي في مصر؛ وذلك حيث يرى هانز صعوبة الدراسة المقارنة في ظل الظروف السياسية المؤقتة، وتمر مصر بظروف سياسية مؤقتة منذ خمس سنوات (2011 –2016)، مما أدى إلى خروج الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية لترتيب الجامعات، في حين نجد أن العديد من الجامعات الأسترالية والفنلندية في مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وبالتالي تكون الدراسة المقارنة للأداء الجامعي غير عادلة في ظل الظروف السياسية المؤقتة التي تمر بها مصر.

وفي ضوء التحليل السابق للأداء الجامعي في كل من أستراليا وفنلندا لبعض عناصر الأداء الجامعي يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين دولتي المقارنة؛ ويرجع ذلك إلى تباين طبيعة العوامل الاجتماعية المؤثرة على الأداء الجامعي

بالدولتين، ومن ثم تقوم الدراسة بعقد دراسة تحليلية مقارنة للأداءالجامعي بالدولتين بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف بكل منهما. بحيث يمكن الاستفادة من خبرات دولتي المقارنة في تطوير الأداء الجامعي في مصر بما يتمشى وطبيعة المجتمع المصري وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية، وتستند الدراسة التحليلية المقارنة على تتبع أوجه المقارنة بدولتي المقارنة في ضوء العناصر التالية: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإمكانات المادية، البحث العلمي، تقويم الأداء، وذلك على النحو التالي:

أولًا – الطلاب:

بعد استعراض محور الطلاب في كل من أستراليا وفنلندا يمكن استنتاج ما يلي:

1- **أوجه التشابه:** تتشابه دولتا المقارنة في اهتمامهما بدعم الطلاب. حيث يمثل الطلاب محور الاهتمام في كل مجالات الإصلاح، وتوفير خدمات تكنولوجيا المعلوماتلهم، والعديد من الأنشطة الطلابية والخدمات الترفيهية. بحيث يكونوا قادرين على مواجهة تحديات العولمة والمتمثلة في عولمة سوق العمل، ويشارك الطلاب في الجامعات الأسترالية في اللجان ومجموعات العمل التي تشمل تقديم الخدمات وتطوير خطط العمل على مستوى الجامعة للطلاب، وأيضًا يشارك الطلاب في الجامعات الفنلندية في صنع القرار والعديد من الأنشطة في جامعاتهم؛ للتعبير عن رغباتهم وميولهم واهتماماتهم. إلى جانب أن الطلاب يتمتعون بمستوى رضا مرتفع عن حياتهم الجامعية في أستراليا وفنلندا وذلك لاهتمام الجامعات بتلبية احتياجات وتوقعات الطلاب والمجتمع مما يحقق عائدات تنهض بالقدرة التنافسية الدولية والتنمية الاجتماعية للوطن.

ويرجع ذلك التشابه في الاهتمام بالطلاب إلى إيمان الجامعات في دولتي المقارنة بمدى أهمية الطلاب؛ وذلك لأن العملية التعليمية برمتها قد بنيت من أجلهم. كما أن تركيز الجامعات الأسترالية والفنلندية على الطلاب يعد ركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلبي احتياجاتهم ورغباتهم. بحيث يتم إعداد الطالب الجامعي إعدادًا يمكنه من مواجهة تحديات المستقبل بكل ما يحمله من تطورات علمية وتقنية وثقافية. بالإضافة إلى تنمية شخصيته بما يتوافق مع قدراته حتى يتمكن من تحسين مستوى معيشته وتطوير مجتمعه.

وتعمل معظم دول العالم على توفيرالخدمات الطلابية والتوسع في التعليم الجامعي من أجل تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية. بحيث يكون لكل طالب الحق في الخدمات الجامعية دون أي تمييز باختلاف النوع أو المستوى الاجتماعي أوالاقتصادي أو المنطقة الجغرافية وذلك من خلال المساواة في توفير الإمكانات المادية والبشرية والاستفادة منها كاملة.

2- **أوجه الاختلاف:** يعتمد القبول في الجامعات الأسترالية على دفع المصروفات الدراسية التي تختلف من جامعة لأخرى. في حين إن القانون الفنلندي يكفل مبدأ مجانية التعليم التي تعد حجر الزاوية لرفاهية أبناء المجتمع الفنلندي. كما تعتمد أستراليا على النظام المركزي في قبول الطلاب في الجامعات. إلا أن فنلندا تعمل على دمج النظامين (المركزي- اللامركزي) واتباع سياسة تتجه أكثر نحو المركزية مع تطبيق نظام مشترك على شبكة الإنترنت. ويتم قبول الطلاب في الجامعات الأسترالية من خلال مجموع الدرجات إلى جانب ممارسة الأنشطة المختلفة. أما القبول في الجامعات الفنلندية يتم من خلال اختبارات القبول التي يشرف عليها مجلس اختبار قبول الجامعات، إلى جانب مجموع الثانوية العامة، ولذا يتميز

الطلاب في الجامعات الفنلندية بأنهم عنصر فعال، وخبراء في التعلم، وشركاء من خلال التعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

ويتبين من شروط القبول في الجامعات بدولتي المقارنة أن الشروط العامة المعمول بها دولياً للقبول في التعليم الجامعي من المستوى الأول كون الطالب يحمل شهادة إنهاء التعليم الثانوي، ولكن الغالب أيضًا في دول العالم وضع شروط إضافية للقبول في الجامعات من مختلف المستويات والأنواع (اختبارات قبول، خبرة عملية، ممارسة أنشطة، إلخ..) والتي تعد ضمانات لنجاح القسم الأعظم من الملتحقين في التعليم الجامعي أو ضمانات لتحقيق جودة عالية لمخرجاته. إلا أن الزيادة في أعداد الطلاب دون زيادة المخصصات المالية من الدولة ينعكس سلبًا على مستوى التعليم بشكل عام، وعلى أداء الطالب بشكل خاص مما يفرض على الجامعات الاتجاه نحو فرض الرسوم الدراسية من أجل الحفاظ على جودة الأداء الجامعي.

ثانيًا – عضو هيئة التدريس:

يتضح من استعراض محور عضو هيئة التدريس في أستراليا وفنلندا ما يلي:

1- **أوجه التشابه:** تتفق أستراليا وفنلندا في زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأسترالية والفنلندية؛ وذلك نظرًا للأهمية المتزايدة للأبحاث الجامعية في الاقتصاد القائم على المعرفة، وينظر إلى مهنة التدريس باعتبارها واحدة من المهن الأكثر أهمية في دولتي المقارنة من حيث الرواتب العادلة والداعمة لأعضاء هيئة التدريس والتطوير المهني والحكم الذاتي الذي يجعل مهنة التدريس مهنة الكرام. كما يهتم باختيار وإعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفنلندية، وتتيح الجامعات الأسترالية العديد من الفرص لأعضاء هيئة التدريس للحفاظ على مستواهم العلمي

وتطوير مهاراتهم الخاصة في مجال التدريس والبحوث من خلال التفرغ وحلقات البحث والتوجه وعقد الدورات التدريبية. وقد يرد ذلك إلى تنافس الجامعات في دولتي المقارنة من أجل الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس وإنجازهم الأكاديمي وإنتاجهم البحثي مقارنة بحجم الجامعة. كما يرد إلى تحديات الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي، حيث إنه يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحقيق النمو المهني عن طريق متابعة المؤتمرات والتي تهدف إلى تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا حتى لا تتقادم معلوماتهم وأن يستطيعوا توظيف المعرفة بطريقة مفيدة في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي ومجتمعاتهم.

2- **أوجه الاختلاف:** يستند نظام الرواتب في الجامعات الفنلندية على أساس الأداء من خلال تقييم عنصرين: مستوى الطلب (متطلبات الوظيفة) والأداء الفردي. بينما يهتم في الجامعات الأسترالية بنظم المكافآت والتقدير على المستوى المؤسسي، وذلك يبين مدى تباين اهتمام الجامعات في الدول بالحوافز والزيادات التي يمكن من خلالها تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التميز في الأداء. حيث يلعب الأمن الوظيفي دورًا رئيسًا في تطوير الأداء وتحقيق الجودة وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات واضحة في الدول المتقدمة تبين الحقوق والواجبات وتحدد معايير الترقية والتثبيت والمكافأة للكادر الوظيفي من أجل توفير جو تنافسي بين الجامعات.

وتتغير الوظائف والمهن بمعدلات لم تر البشرية لها من قبل مثيلًا، مما ينعكس على احتياجات سوق العمل في مختلف الدول، وذلك من خلال ما أفرزته هذه التغيرات من تأثيرات على طبيعة كفايات أعضاء هيئة التدريس التي يحتاجها سوق العمل، كما تغير مفهوم السوق فلم يعد سوق عمل محلي. بل إنه ومع العالمية ظهر ما يسمى بسوق العمل العالمي

حيث يستطيع فيه عضو هيئة التدريس البحث عن عمل في دولة غير دولته والقيام بذلك العمل وهو في دولته. إلى جانب ذلك بدأ سوق العمل يتحول من سوق صناعي وزراعي إلى سوق خدماتي بشكل كبير، وهذه التغيرات تتطلب مهارات جديدة وتقنية. بالإضافة إلى أن الواقع والمستقبل يؤكد أن عضو هيئة التدريس الذي لا يملك تلك المهارات لن يجد له مكانًا في سوق العمل المحلي والعالمي.

ثالثًا – الإمكانات المادية:

يتبين من استعراض محور الإمكانات المادية في أستراليا وفنلندا ما يلي:

1- **أوجه التشابه:** تتشابه دولتا المقارنة في توفير الإمكانات المادية والفنية المناسبة والبنى الأساسية الضرورية للعملية التعليمية، واهتمامهما بالتكنولوجيا في العملية التعليمية، حيث يتم تقديم دورات على نطاق واسع على الإنترنت كبدائل ومكملات للمقررات الجامعية، كما تهتم الجامعات الأسترالية والفنلندية بتوفير بيئة آمنة داخل الحرم الجامعي مع المرافق والخدمات التعليمية والثقافية والاجتماعية المتميزة. ويوضح ذلك أن الجامعات تعمل على تحديث البنى الداخلية؛ لإفساح المجال أمام إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الأداء الجامعي بمختلف أبعاده. كما يقتضي ذلك تغيير كثير في البنى التقليدية للجامعات، مثل: السياسات الجامعية والممارسات التعليمية القديمة. بحيث يتم المزاوجة بين ثقافة الجامعة والبنى الاجتماعية.

2- **أوجه الاختلاف:** وتختلف دولتا المقارنة في مقدار التمويل الحكومي للجامعات، حيث يقدم للجامعات الاسترالية بنسبة 45% من التمويل وتستكمل النسبة من رسوم الطلاب والشركات. أما نسبة التمويل الحكومي

للجامعات الفنلندية فحوالي 64% من تمويلها وتكون النسبة المتبقية من التبرعات والخدمات المدفوعة الأجر والرعاية التي تقدمها المؤسسات والشركات. وذلك يبين الجهود المبذولة من المؤسسات االصناعية والمالية بدولة فنلندا في تمويل التعليم بفضل ما تحققه من أرباح وما تحصل عليه من حوافز وإعفاءات بسبب مشاركتها في تقديم الخدمات الاجتماعية .أما الجامعات الأسترالية فتعتمد على التمويل الحكومي ورسوم الطلاب بالإضافة إلي الشركات.

ويفسر ذلك أن التعليم الجامعي في كل الدول يواجه العديد من التحديات التي تتعلق بتمويله. حيث إن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة لهذا التعليم تتجه نحو النقص في معظم دول العالم وذلك بالمقارنة بحجم الطلب عليه، كما أن اتفاقية الجات والسوق المشتركة جعلت الدول في صراع دائم ومستمر من أجل الهيمنة الاقتصادية وحجز مكان في الأسواق العالمية، مما يترتب عليه رصد أموال كثيرة لمختلف القطاعات الصناعية والتجارية، ومن ثم يؤثر ذلك بالسلب على الأموال المخصصة للخدمات ومنها التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص.

رابعًا – البحث العلمي:

بعد استعراض محور البحث العلمي في دولتي المقارنة يمكن استنتاج ما يلي:

1- **أوجه التشابه:** تتشابه دولتا المقارنة في زيادة حدة المنافسة بين الجامعات في مجال البحوث من أجل تطوير الأداء البحثي، وزيادة التميز البحثي والإنتاجية. كما أن الدولتين تستثمران أموالًا ضخمة في ميدان البحث العلمي؛ لتحقيق تقدم المجتمع وحل مشكلاته وإلى جانب أن الدولتين تهتمان بإعداد الخطط البحثية وإجراء الشراكات التي تعطي للجامعات

فرصة الوصول إلى الأسواق والتكنولوجيا ومن ثم توطد علاقة الجامعات مع الصناعة.

يوضح ذلك التشابه في اهتمام الدول بالبحث العلمي والإنفاق عليه إدراكًا منهما بمدى أهمية البحث العلمي. حيث يعد المدخل الأساسي لتحقيق النمو العلمي والفكري لعضو هيئة التدريس بالجامعات وأحد روافد المعرفة التي تغذي مقرراته الدراسية وتثري قدرات ومهارات الباحثين والطلاب وتعالج قضايا الإنتاج والخدمات في تحقيق التقدم والتطور الحضاري واستمراريته.

ونظرًا لأهمية البحث العلمي في الجامعات، فقد أولت العديد من الجامعات اهتمامًا كبيرًا بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي. حيث أصبحت الصيغة المطلوبة الآن هي الجامعة القائمة على البحث العلمي وليس على نشر العلم أو التعليم فقط، ويتمثل دور الجامعات البحثي في مقدرتها الفريدة في عملية البحث عن المعرفة الجديدة مع نقل المعرفة الموجودة.

2- **أوجه الاختلاف:** يتم توجيه البحث والتنمية في فنلندا من خلال تحديد برامج البحث والتنمية وتخصيص الأموال للمشاريع. كما تستثمر أكاديمية فنلندا جزءًا من الأموال من خلال برنامج التمويل الإضافي؛ لتعزيز المراكز القائمة من أجل التميز في البحوث وإنشاء مراكز جديدة تهدف إلى تطوير بيئات البحوث الإبداعية. أما أستراليا فأنشأت مجلس البحث الاسترالي الذي يعد بمثابة أول هيئة مستقلة تتولى متابعة الأداء البحثي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأسترالي.

يرد ذلك إلى أن فنلندا تركز على قطاع البحث والتنمية بهدف مراجعة التقنيات المتوفرة وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وابتكار منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات العملاء. كما أنها تعمل على التنازل عن جزء من إيراداتها وأرباحها الحالية من أجل

تحسين كفاءتها وإيراداتها المستقبلية. أما مجلس البحث الأسترالي، فيتابع الأداء البحثي في الجامعات الأسترالية ويشجعها على التنافس في سبيل خدمة المجتمع وتحقيق التقدم للجامعات الأسترالية في التصنيفات العالمية. حيث إن جميع الدول تعمل من أجل دعم الاستثمار في البحث العلمي وربطه بالصناعة وخطط التنمية واحتياجات المجتمع، وتعزيز الشراكة مع القطاعات المختلفة.

خامسًا – تقويم الأداء:

يتضح من استعراض محور تقويم الأداء ما يلي:

1- **أوجه التشابه:** تتمثل في أن الجامعات في دولتي المقارنة تهتم بتقويم أدائها بشكل دوري ومستمر من أجل تحقيق الجودة والكفاءة، ويشمل قياس أداء الجامعات تقييم تصورات أصحاب المصلحة من النتائج والعمليات. ويعتمد التقويم في الجامعات على إجراءات تتسم بالشفافية والرسمية وتأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب العلاقة مع الجامعة.

يرجع ذلك إلي إدراك دولتي المقارنة أن التقويم أحد المداخل المهمة لتطوير التعليم الجامعي وزيادة مستوي الجودة للأداء الجامعي. حييث يساعد التقويم على تحديد مدى قرب أو بعد الأداء الجامعي من محكات الجودة التي تتمثل في المستويات المعيارية حتى يمكن وضع الخطط التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الجامعي حتي يصل إلى المستوى المنشود.

وتشهد الجامعات على المستوى العالمي محاولات جادة للتطوير والتحديث وذلك من خلال الاهتمام بتقويم الأداء وتحسينه والتأكيد على مفاهيم الجودة كاتجاه تطوير معاصر في معظم الدول. كما أن هناك العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في الحكم أو لقياس الأداء الجامعي، إلى

جانب أن هناك حاجة إلى وضع نظام محدد لعملية تقويم الأداء الجامعي ولكيفية الحصول على الاعتماد الأكاديمي من قبل الهيئات الوطنية والدولية.

2- **أوجه الاختلاف:** تهتم الجامعات الفنلندية بتحقيق مستوى متميز من الأداء من خلال مجلس التقييم الذي يهدف إلى مساعدة الجامعات والمعاهد في المسائل المتصلة بالتقييم، وتنظيم عمليات مراجعة نوعية العمل وجودة الأداء المؤسسي. أما الجامعات الأسترالية فتعمل على تحديد بعض النقاط المرجعية المرتبطة بالقياس المقارن على ضوء الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقًا من أجل تحقيق الأداء الجامعي المتميز، ويرد ذلك إلى أن التقويم في فنلندا كان موجهًا نحو زيادة الضبط والفعالية وتقليل التكلفة العامة. كما كان اهتمام الجامعات الفنلندية بالتقويم الخارجي أكبر من الجامعات الأسترالية التي اهتمت بقياس ومقارنة أداء الجامعات مع جامعات أخري؛ لتعلم خبرات وممارسات أفضل وتعطي للجامعات فرصة لتطوير محرجاتها.

ويفسر اختلاف الدول في اهتمامها بنظم التقويم وآلياته الداخلية والخارجية. حيث تستخدم كل دولة الآليات المناسبة من أجل تحقيق الجودة في التعليم الجامعي، ويعد تقييم الأداء الجامعي على أساس مرجعيات ومعايير محددة أحد الأدوات الرئيسة التي تتكامل مع أدوات أخرة لضمان جودة الأداء، وذلك يتماشى مع الاتجاه العالمي في استخدام المؤشرات التعليمية لتقييم أنظمة التعليم الوطنية وخاصة الجامعي منها، وربما ترجع الإرهاصات الأولى للبحث في مؤشرات جودة الجامعات إلى بداية عقد الثمانينيات، إذ إن عددًا متنوعًا من المؤشرات تم إعدادها في أمريكا الشمالية وأوربا وأستراليا لاستخدامها في تقييم جودة الجامعات في ضوء مفهوم المحاسبية.

المحورالسادس: الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الجامعي في مصر:

في ضوء الدراسة التحليلية المقارنة وعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الخبرة الأسترالية والفنلندية، فإن الدراسة الحالية تحاول الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة للتطوير والتي تساعد في التغلب على نواحي القصور التي يعاني منها الأداء الجامعي في جمهورية مصرالعربية، وذلك من خلال الإجراءات المقترحة التالية:

أولًا – تطوير أداء الطلاب:

تتضح الإجراءات المقترحة لتطوير أداء الطلاب من خلال ما يلي:

1- تطوير نظام قبول الطلاب في التعليم الجامعي وذلك باتباع الإجراءات التالية:

أ- إعمال معايير ونظم دقيقة لاختيار الطلاب من ذوي المهارات والقدرات العالية إلى جانب المجموع في الثانوية العامة.

ب- قبول الطلاب في الجامعات بالمصروفات الدراسية مع مراعاة توفيرالمنح الدراسية مقابل التفوق الدراسي.

جـ- تحديد أعداد الطلاب في الكليات والجامعات وفقًا لاحتياجات سوق العمل

المحلي والعالمي.

2- الاهتمام بالخدمات الجامعية للطلاب وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

أ- إشراك الطلاب في كل المجالس الجامعية؛ للتعبير عن رغباتهم وميولهم واهتماماتهم.

ب- ممارسة الاتحادات الطلابية دورها الريادي والقيادي بين الطلاب بأسلوب حضاري.

جـ- إعداد خطة سنوية للنشاط الطلابي على مستوى الكليات والجامعات.

د- تحسين ودعم الخدمات والأنشطة الطلابية وتيسير الاستفادة منها بما يتناسب مع معايير ومؤشرات الجودة.

هـ- مراعاة جميع الحقوق الأكاديمية وغير الأكاديمية للطلاب.

و- توعية الطلاب بواجباتهم الأكاديمية وغير الأكاديمية.

ز- توفير فرص التدريب الميداني للطلاب بمختلف قطاعات العمل والإنتاج.

ح - إشراك الطلاب في تطبيق الأداء الجامعي من خلال الاستماع إلى آرائهم والاهتمام بالبحوث الخاصة بالطلاب.

ثانيًا - تطويرأداء عضو هيئة التدريس:

يمكن العمل على تطويرأداء عضو هيئة التدريس من خلال الإجراءات المقترحة التالية:

1- الاهتمام بإعداد وتنمية عضو هيئة التدريس مهنيًا بالجامعات عن طريق الإجراءات الآتية:

أ- الارتقاء بمكانة مهنة التدريس الجامعي باعتبارها واحدة من المهن الأكثر أهمية في المجتمع.

ب- اختيار عضو هيئة التدريس بناءً على التميز الخلقي والاجتماعي إلى جانب التميز العلمي.

جـ - إعداد وتنمية عضو هيئة التدريس الكفء على التفكير والتخيل والتصور والتحليل والنقد والمقارنة والتطبيق والاستيعاب واستخلاص النتائج.

د- إتاحة الفرصة أمام عضو هيئة التدريس للنمو العلمي والمهني باستمرار.

هـ – تمتع عضو هيئة التدريس بالحكم الذاتي والرواتب العادلة.

و– توسيع فرص التبادل العلمي بين الجامعات المصرية والعالمية.

ز– تناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع عدد الطلاب.

حـ – تشجيع عضو هيئة التدريس على الاتصال بمؤسسات المجتمع لإجراء بحوث

متميزة في خدمة المجتمع.

ط – قياس مدى إسهام عضو هيئة التدريس في نشاط البحث العلمي والتأليف

والترجمة والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.

و– وضع نظام موضوعي يستند إلى معايير واضحة؛ لتقويم أداء عضو هيئة التدريس من أجل مواكبة التغيرات المستقبلية.

2– تطوير مهام وأدوار عضو هيئة التدريس الجامعية، وذلك بأن يكون عضو هيئة التدريس:

أ– قياديًّا بحكم وظيفته وذا كفاءة عالية في التدريس والبحث.

ب– مثالًا في القيم والالتزام والأمانة العلمية داخل الجامعة وخارجها.

جـ – ملتزمًا بتوفير أجواء الحوار الديمقراطي والنقاش العلمي على مبدأ التحليل النقدي

وحل المشاكل العلمية أثناء تدريس المقرر.

د– قادرًا على الاستفادة من تقنيات التعليم؛ لتطوير مهارات الطلاب وإبراز الجوانب الإبداعية الخلاقة للطاقات الكامنة لدى الطلاب.

هـ– ملتزمًا بأداء أي عمل ينهض بالجامعة ويدفع بها إلي التقدم.

ثالثًا- تطويرالإمكانات المادية:

تتبين الإجراءات المقترحة لتطويرالإمكانات المادية من خلال ما يلي:

1- البحث عن مصادر تمويل إضافية للجامعات وذلك باتباع الإجراءات الآتية:

أ- تنويع مصادر التمويل (حكومي- رسوم دراسية- تسويق بحوث وخدمات-

استشارات- مشروعات مشتركة... وغير ذلك).

ب-ربط التمويل والدعم الحكومي للجامعات بمستوى أدائها واستمرار عمليات

التحسين والتطوير.

جـ- زيادة ثقة الرأي العام والعملاء وأصحاب الأعمال والمستثمرين في الجامعات

نتيجة لما يطرأ عليها من تطوير وملاءمة بسبب اعتمادها أو لشيوع فكر وثقافة

حركة الاعتماد.

د- توفير حوافز متنوعة للقوى البشرية تتفق مع نوع الأداء المنجز وتبعًا لمعايير

أداء موضوعية.

هـ- اعتماد نظام مالي يتسم بالشفافية وتحمل مسئولية الأداء.

2- إيجاد بيئة عمل مناسبة تتوفر فيها كافة الاحتياجات التقنية والتجهيزات اللازمة لتحسين جودة الأداء الجامعي وذلك عن طريق الإجراءات التالية:

أ- تجهيز قاعات المحاضرات بمختلف المستلزمات والتقنيات المطلوبة لتوفير الأجواء

الملائمة للدراسة.

ب-تعاون كافة مسئولي الجامعة سواء أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين والطلاب من أجل المحافظة على الإمكانات المتاحة وتحقيق جودة الأداء الجامعي.

جـ- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعات.

د- استخدام الإمكانات المتاحة لدى الجامعات بنوع من الترشيد المقصود الذي يتيح

استغلال الموارد بأفضل وسيلة ممكنة وبكفاءة عالية.

رابعًا - تطوير الأداء البحثي:

تتنوع الإجراءات المقترحة لتطويرالبحث العلمي، ومنها ما يلي:

1- إعداد الخطط البحثية للجامعات التي تعمل على خدمة المجتمع وتحقيق تقدمه وذلك بمراعاة الإجراءات التالية:

أ- توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف التنمية وحل المشكلات الوطنية.

ب- ارتباط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة في المجتمع.

جـ - دعم مراكز التميز البحثي.

د- وضع آلية لتنمية التبادل العلمي والبحثي والتكنولوجي مع الجامعات الأجنبية.

هـ - تنافس الجامعات من أجل تطوير الأداء البحثي وزيادة الإنتاجية.

2- الاهتمام بالمتطلبات اللازمة للبحث العلمي وذلك بتوفير ما يلي:

أ- الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للبحث العلمي.

ب- تصميم موقع إلكتروني يمكن من التواصل مع العملاء وتسويق خدمات التعليم

الجامعي.

جـ- مكتبات جامعية مزودة بمصادر المعلومات الضرورية.

خامسًا - تطوير تقويم الأداء:

يمكن العمل على تطوير تقويم الأداء الجامعي من خلال الإجراءات المقترحة التالية:

1- تقويم أداء الجامعات بشكل دوري ومستمر من خلال توفير ما يلي:

أ- معايير ومؤشرات واضحة يتم في ضوئها تقويم الأداء الجامعي.

ب- نظام تقويمي شامل ومتكامل بالجامعات يتسم بالموضوعية والشفافية.

جـ- نظام اتصال فعال يمكن من خلاله نقل المعلومات بسرعة ودقة.

د- الوسائل الحديثة في تقويم الأداء الجامعي.

هـ- نشر ثقافة التقويم بين العاملين في الجامعات.

و- إشراك عملاء الجامعات في عملية تقويم الأداء.

2- وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلى لنشاط الجامعات من خلال:

أ- مركز للتقويم والقياس بالجامعات يقوم بالإشراف على معايير قياس الأداء ويدرب الأعضاء على تفعيلها، ويتابع عملية تحسين جودة الأداء.

ب- اعتماد سياسة التقويم الخارجي (هيئة مستقلة)؛ للتأكد من مدى تطبيق الجودة في الجامعات.

جـ- قاعدة بيانات لدى الجامعة وكلياتها عن جودة مخرجاتها وعملياتها التي تقوم

بها.

د- مقارنة أداء الجامعة مع الجامعات الأخرى من أجل زيادة معدلات التنافس بين الجامعات.

وبالتالي يمكن الإفادة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الجامعي في مصر من خلال مراعاة طبيعة الجامعات المصرية والقوي الثقافية السائدة. حيث إن الأداء الجامعي في مصر وليد القوى الثقافية السائدة في المجتمع، ويمكن العمل على تطويره بالاستفادة من دولتي المقارنة بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري وزرع الأداء الجامعي في ثقافة مجتمعه.

المراجع

أولًا: المراجع العربية:

1- إبراهيم، محمد نصحي، غنايم، مهني (د. ت)، **استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر، كليات التربية كنموذج**- مؤسسة شروق للنشر والتوزيع- المنصورة.

2- إبراهيم، مجدي عزيز (2006)، "الجامعات المصرية في مأزق حقيقي ولكن ما السبيل لتجاوز كبوتها؟- **المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)** مركز تطوير التعليم الجامعي 26-27 نوفمبر.

3- أبو خضير، إيمان (2009)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار ممارسات"، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**- معهد الإدارة العامة- السعودية.

4- أبو خليل، محمد إبراهيم (2010) "التنسيق والتكامل بين كليات التربية وأجهزة تخطيط التعليم لتحقيق جودة الأداء وضمان الاعتماد" – **مجلة مستقبل التربية العربية** – المجلد: 17 – العدد: 62 – المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) – المكتب الجامعي الحديث – الإسكندرية.

5- أبوالرب عماد، قدادة عيسى (2008) "تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي"- **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي** – المجلد:1 – العدد:1 .

6- أبوالعلا، سهير عبداللطيف (2010) "تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة" دراسة ميدانية "- **المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي** – في الفترة من 6-7 فبراير – المجلد: 2 – الجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية – جامعة بني سويف – دار الفكر العربي – القاهرة.

7- أبوالنصر، مدحت محمد (2008) **الأداء الإداري المتميز** – المجموعة العربية للتدريب والنشر – القاهرة.

8- أبوحميدان، يوسف عبدالوهاب، سواق، ساري (2008) الصفات الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس كما يراها طلبة جامعة مؤتة **– مجلة جامعة دمشق** – المجلد: 24– العدد: 1.

9- أبوخشبة، محمد محمود (2011) نموذج مقترح لقياس أداء سلسلة التوريد باستخدام نظام القياس المتوازن للأداء "دراسة حالة" – **رسالة دكتوراه غير منشورة** – قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.

10- أحمد، عبدالنبي عبدالعال، أحمد، نجم الدين أحمد، خالد، سعد محمد القاضي (2014) رؤية مستقبلية لتطوير نظام التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة الأسترالية **– المجلة التربوية** – العدد: 35– كلية التربية – جامعة سوهاج.

11- الأستاذ، أحمد (2009) **أستراليا والعالم العربي** – مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية – الإمارات العربية المتحدة.

12- البحيري، السيد السيد محمود (2004) تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة مستقبلية" – **رسالة دكتوراه غير منشورة** – كلية التربية، جامعة الأزهر.

13- البنا، عزة مختار إبراهيم (2014) "تطبيق Six Sigma في التعليم العالي" – **مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مجلة دورية محكمة متخصصة** – العدد: 26 مكرر – عدد خاص بأوراق عمل وأبحاث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر العربي (العاشر) بعنوان تطوير منظومة الأداء في

الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، المنعقد في الفترة من 10 – 11 أغسطس – مركز تطوير التعليم الجامعي – جامعة عين شمس.

14- البهواشي، السيد عبدالعزيز (2007) **الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي** – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة.

15- البوهي، فاروق شوقي (2009) "الجودة وتطوير الأداء الجامعي"– **بحوث الندوة العلمية الثانية بعنوان نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي**– في 17 مارس– بكلية التربية– جامعة طنطا.

16- التويجري، هيلة منديل (2015) "متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري لدى عمداء كليات جامعة القصيم في ضوء الإدارة الإلكترونية "**– بحوث المؤتمر التربوي الدولي الأول" تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية** – في الفترة من 24 – 25 فبراير – كلية التربية – جامعة الجوف – المملكة العربية السعودية.

17- الجمال، رانيا عبدالمعز (2012) "دراسة مقارنة لسياسات التعليم الإلكتروني في كل من فنلندا وفرنسا والنرويج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية" – **مجلة دراسات تربوية واجتماعية** – الجزء: 2 – المجلد: 18 – العدد:4– كلية التربية – جامعة حلوان.

18- الحاج، فيصل عبدالله، مجيد، سوسن شاكر، جريسات، إلياس (2009) **دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد– مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية**– اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة – القاهرة.

19- الحاج، فيصل عبدالله، مجيد، سوسن شاكر، جريسات، إلياس سليمان (2008)، **دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء**

الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة، المكتبة الوطنية.

20- الحبشي- مجدي على حسين (2008)، "مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعي- دراسة حالة لكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس"- **مجلة كلية التربية بالزقازيق**- العدد: 60- كلية التربية- جامعة الزقازيق.

21- الحجار، رائد حسين (2009) **تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة** – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة الأقصى – غزة – فلسطين.

22- الحسيني، عزة أحمد محمد (2014) "دراسة مقارنة للتعليم كقوة ناعمة في كل من فنلندا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر" – **مجلة كلية التربية** – جامعة الأزهر – الجزء: 3 – العدد: 157.

23- الداوود، شيخة بنت عثمان، السليم، غادة بنت مساعد الزامل (د.ت) **التعليم في أستراليا ومفهوم تقنيات التعليم** – قسم تقنيات التعليم – كلية التربية – جامعة الملك سعود.

24- الداوي، الشيخ (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"- **مجلة الباحث**- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة قاصدي مرباح.

25- الدجني، إياد علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية – **رسالة دكتوراه غير منشورة** – قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية – جامعة .....

26- الدهشان، جمال علي (2010)، "العلاقة الاستراتيجية بين البحث العلمي الجامعي والصناعة، الواقع والآفاق المستقبلية، **الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي**، يوم الثلاثاء 11 مايو بكلية التربية- جامعة طنطا.

27- الرشيدي، منيرة سعود عوض (2013) تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء مدخل إدارة المعرفة – **رسالة دكتوراه- غير منشورة** – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة طنطا.

28- الزغبي، مها خليل (2011) "فنلندا: تجربة تعليم تستحق التأمل" – **مجلة رسالة المعلم –** المجلد: 49 – العدد: 3 – وزارة التربية والتعليم.

29- الزنفلي، أحمد محمود (2012): **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**- مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة.

30- الشافعي، علي (2010)، **التقرير السنوي لصندوق العلوم والتنمية التكنولوجية**- صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية- القاهرة.

31- الشخيبي، علي السيد وآخرون (2012) **معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)** – المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

32- الشخيبي، علي السيد، كمال، سناء أحمد (2014) "تقويم منظومة أداء عضو هيئة التدريس الجامعي" – **مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مجلة دورية محكمة متخصصة** – العدد :26 مكرر- عدد خاص بأوراق عمل وأبحاث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر) تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة – لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس.

33- الصاوي، محمد وجيه (2006م) "رؤية لتطوير الجامعة ووضع معايير لتقويم الأداء"- **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس): الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى**- 26-27 نوفمبر 2006م الجزء: 1 : أوراق عمل مرجعية.

34- الصغير، أحمد حسين (2008) "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني" **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية** – العدد:10 – كلية التربية- جامعة قناة السويس.

35- الصغير، أحمد حسين (2005)، **التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤى المستقبل**- عالم الكتب- القاهرة.

36- الطائي، محمد عيد حسين (2012) "نحو إستراتيجية فاعلة لضمان الجودة في البحث العلمي بالوطن العربي"- **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** – العدد:10- المجلد: 5.

37- العدلوني، محمد (2002) **العمل المؤسس** ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.

38- العربي، أشرف (2010)، تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في مصر في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة"- **ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية**، شركاء التنمية.

39- الفارسي، سليمان (2010)، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)- **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**- المجلد (26)، العدد (2).

40- القاضي، هيفاء بنت سليمان (2013) **مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية** – كتيب رقم 4 – مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي.

41- القصبي، راشد صبري (2007)، "تصور مقترح لتطبيق الاعتماد الأكاديمي بالتعليم الجامعي في مصر"، **المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس**– في الفترة من 3–5 مايو– الجزء الثاني– دار الضيافة جامعة عين شمس– المكتب الجامعي الحديث.

42- المحاسنة، إبراهيم محمد (2013) **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق** – دار جرير للنشر والتوزيع – عمان.

43- المغربي، السيد (د.ت) **أستراليا وجزر المحيط** – دار الكاتب العربي للطباعة والنشر – القاهرة.

44- بكر، عبدالجواد السيد (2013) "نظام التعليم الأساسي في فنلندا: الملامح الأوربية والسيناريو المصري" – **ورقة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين بعنوان التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي** – 28 نوفمبر – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – بدار الضيافة – جامعة عين شمس.

45- بلبع، شفيق إبراهيم (1999) "حول الملامح الأساسية لتطوير التعليم الجامعي في مصر" – **مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي "رؤية لجامعة المستقبل"** – في الفترة من 22–24 مايو – الجزء: الأول – قاعة الاحتفالات الكبرى – جامعة القاهرة.

46- بن عبود، علي أحمد ثاني (2009) "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"– **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**– في الفترة من 1– 4 نوفمبر– قاعة الملك فيصل للمؤتمرات – الرياض – المملكة العربية السعودية.

47- بن مانع، محمد علي (2006) فنيات الاتصال دورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام- **رسالة ماجستير في العلوم الإدارية - غير منشورة** - قسم العلوم الإدارية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

48- بن هويمل، ابتسام ناصر، العنادي، عبير مبارك (2015) "تطوير نظام إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربتي اليابان وفنلندا"- **المجلة الدولية التربوية المتخصصة – مجلة علمية شهرية محكمة** – المجلد: 4 – العدد: 2 – عمان –الأردن.

49- تقرير مؤشرات العلوم الهندسية (2011) ، **مجلة الراصد الدولي**، العدد العاشر، وزارة التعليم العالي.

50- جامعة الملك عبدالعزيز (2010) **النسخة المعدلة ميثاق الطالب الجامعي**، الحقوق والوجبات – وزارة التعليم العالي – المملكة العربية السعودية.

51- جمعة، فاطمة علي السعيد (2010) "تقييم أعضاء هيئة التدريس لمشروع الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. دراسة حالة "- **مجلة مستقبل التربية العربية** – مجلة علمية دورية محكمة – العدد: 62.

52- جودة، محفوظ أحمد (2007) "الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي دراسة حالة: جامعة العلوم التطبيقية في الأردن" – **بحوث المؤتمر العربي الأول (الجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية)** – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – الرباط – المغرب.

53- جونستون، بروس (د.ت) **المشاركة في التكلفة في التعليم العالي: مصروفات التعليم والمساعدات المالية، والموصلية من منظور مقارن**، ترجمة منار صبري، جمعية البحث في التعليم العالي، لندن.

54- حجي ، أحمد إسماعيل (2011) **تطوير كليات التربية وبرامج إعداد المعلمين في أستراليا والدول الأسيوية والأفريقية منظورات منهجية ونماذج تطبيقية** – عالم الكتب – القاهرة.

55- حجي، أحمد إسماعيل، لشهاب، لبنى محمود (2011)، **التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم، جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة**– عالم الكتب– القاهرة.

56- حسنين، أحمد طاهر (2014) "منظومة الأداء في التعليم الجامعي العربي، المشكلات والحلول" – **مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مجلة دورية محكمة متخصصة –** العدد:26 مكرر– عدد خاص بأوراق عمل وأبحاث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر العربي (العاشر) بعنوان تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، المنعقد في الفترة من 10 – 11 أغسطس – العدد: 26 مكرر – مركز تطوير التعليم الجامعي – جامعة عين شمس.

57- حسين، سلامة عبدالعظيم، السيد، هدى سعد (2010) تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما (دراسة ميدانية) – **المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي** – في الفترة من 6–7 فبراير – المجلد: 2 – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية – جامعة بني سويف – دار الفكر العربي – القاهرة.

58- حسين، خالد منصور غريب (2011)، بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول"– **مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة– تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**– السنة (14)، العدد: (32).

59- حسين، عبدالمنعم أحمد، توفيق، فاطمة عاشور (2011) "تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية تيجى من وجهة نظر طلابها" – **المجلة التربوية** – بكلية التربية بسوهاج – مجلة علمية محكمة – العدد: 29.

60- خطاب، حياة محمد (2006م) "اتجاهات ونماذج لتقويم أداء الطالب وعضو هيئة التدريس والإداريين" – **بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس): الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى**– 26-27 نوفمبر 2006م. الجزء الثاني: دراسات بحثية.

61- خلاف، أحمد عبدالنبي عبدالعال (2014) "دراسة مقارنة لإعداد معلم التربية الخاصة في كل من أستراليا وكندا وإمكان الإفادة منها في مصر" – **بحث مقبول للنشر في مجلة التربية** – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

62- خلف، فليح حسن (2007) **اقتصاديات التعليم و تخطيطه**–عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن.

63- خليل، نبيل سعد، أحمد، عنتر محمد (2002) "دراسة تحليلية مقارنة لنظام التعليم الإلزامي في كل من فرنسا وفنلندا والسويد وجمهورية مصر العربية" – **مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** – العدد: 7.

64- د.م (د. ت) دليل إرشادي لمعايير المساحات والموارد البشرية والتجهيزات والمواصفات العامة للمباني والمرافق لمؤسسات التعليم العالي.

65- دياب، إسماعيل محمد، البنا، عادل السعيد (2001) **تقويم جودة الأداء الجامعي "بناء نموذج رياضي وتطبيقه على بعض كليات جامعات الإسكندرية والمنصورة وأسيوط"** – المكتبة المصرية – الإسكندرية.

66- رفاعي، عقيل محمود (2015) "السياسات التعليمية والتحول إلى اللامركزية في مصر وفنلندا "دراسة مقارنة" – **المؤتمر القومي السنوي التاسع عشر (العربي الحادي عشر) بعنوان التعليم الجامعي العربي وأزمة القيم في عالم بلا حدود** – في الفترة من 16 –17 سبتمبر – مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس.

67- رفاعي، عقيل محمود (2015) "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأكاديمية المهنية للمعلمين في جمهورية مصر العربية"– **مجلة الإدارة التربوية، مجلة علمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** – السنة: 2 – العدد: 4 – دار الفكر العربي – القاهرة.

68- روبرت، بول (د.ت) **التربية في فنلندا، أسرار نظام تربوي رائد عالميًّا** – ترجمة: عبداللطيف محمد خطابي – مجلة عالم التربية.

69- زيتون، محيا (2008)، **رؤية للتعليم العالي في مصر من منظور الجود والعدالة** د.ت.

70- زيدان ، همام بدراوي (2005) "دور نظم الاعتماد في تجويد الأداء الجامعي" – **المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي** – مجلد:2– العدد: 2 – كلية التربية – جامعة البحرين.

71- سعيد، محسن المهدي (2012)، "نظرة عامة على منظومة التعليم العالي في مصر"– في البدوي، أسماء– **التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص**– مجلس السكان الدولي– دار الكتب– القاهرة.

72- سلطان، أشرف فؤاد السيد (2013) دراسة العلاقة بين تطبيق إعادة الهندسة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة – **رسالة دكتوراه غير منشورة** – قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.

73- سليمان، بلعور، عبداللطيف، مصطفى (2005) "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"- **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات** – في الفترة من 8-9 مارس – قسم علوم التسيير – كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية – جامعة ورقلة.

74- شهيب، محمد علي (2008) "البنية الإستراتيجية للدراسات العليا والبحث العلمي قاطرة التنافسية الإستراتيجية لجامعة القاهرة"- **المؤتمر الدولي الرابع للبحوث العلمية وتطبيقاتها**- جامعة القاهرة.

75- صالح، سلوى عمر (2011) **الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين** – دار النهضة العربية – القاهرة.

76- صديق، حسين (2012) "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"- **مجلة جامعة دمشق**- المجلد :28 – العدد الأول – كلية الآداب والعلوم الإنسانية – جامعة دمشق.

77- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2012)، "تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"- **مجلة مستقبل التربية العربية- مجلة علمية دورية محكمة تعالج قضايا التجديد والإبداع في التنمية البشرية**- المجلد: 19- العدد: 81 المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) بالتعاون العملي مع كلية التربية جامعة عين شمس- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية.

78- صوفي، عبد اللطيف (2001) **مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات جامعة قسنطينة:** منشورات قسنطينة.

79- ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (2010) "دراسة مقارنة لنظم ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي للجامعات في كل من أستراليا وألمانيا وإمكانية الإفادة منها في مصر"- **المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع**

المعرفة تجارب ومعايير ورؤى- في الفترة من 13- 15 يوليو – المكتب الجامعي الحديث – الإسكندرية.

80- ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (2010) **توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة** – دار الفكر العربي – القاهرة.

81- ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (2011)، "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر"- **المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا**- 9 يوليو 2011م- دار الفكر العربي- القاهرة.

82- ضحاوي، بيومي محمد (2010)، "التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي رؤية مستقبلية"، **الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي**- يوم الثلاثاء 11 مايو 2010- كلية التربية – جامعة طنطا.

83- طعيمة، رشدي أحمد، البندري، محمد بن سليمان (2004) **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير** – دار الفكر العربي – القاهرة.

84- عبد الخالق، مفيدة إبراهيم علي (2014)، "منظومة تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد"- **دراسات في التعليم الجامعي- مجلة دورية محكمة** – العدد: 26 مكرر عدد خاص بأوراق عمل وأبحاث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر) لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بعنوان "تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"- في الفترة من 10- 11 أغسطس 2014- مركز تطوير التعليم.

85- عبد الرحمن، مدني سوار الدهب محمد (2014) "تقويم أداء الجامعات وفقًا لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية 2008-2013"- **مجلة كلية الاقتصاد العلمية** – العدد:4 – كلية للاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية – جامعة إفريقيا العالمية.

86- عبد اللاه، جلال عبد الحميد وآخرون (2008)، **المخطط العام للتعليم العالي في مصر 2007-2022**- وحدة التخطيط الاستراتيجي- وزارة التعليم العالي- القاهرة.

87- عبد الناصر، عبد الناصر محمد رشاد (2004) أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، **رسالة دكتوراه غير منشورة**- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس.

88- عبدالحميد وآخرون، ماهر عبدالمحسن (2012) **الخطة البحثية الخمسية لقطاع العلوم الأساسية (2012- 2017)** – قطاع الدراسات العليا والبحوث – جامعة القاهرة.

89- عبدالفتاح، منال رشاد (2012) **قضايا إدارية في المؤسسة العصرية، رؤية واقعية ونظرة تربوية** – دار النهضة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة.

90- عبدالله، عبدالمنعم محمد محمد، الشال ، محمود مصطفى محمود (2006) تمويل التعليم الجامعي واقعه وسبل تطويره فى ضوء الخبرات العالمية الحديثة – **دراسات تربوية واجتماعية** – المجلد:13 – العدد: 2- كلية التربية – جامعة حلوان.

91- عبدالمطلب، أمل عبدالمطلب سعد (2011) "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء الخبرة الأسترالية" – **مجلة كلية التربية بالمنصورة** – العدد:75- الجزء: 1 – كلية التربية – جامعة المنصورة.

92- عبدالنبي، سعاد بسيوني (1994) "ثقافات الشعوب الأخري في التعليم الثانوي كمدخل لتنمية التفاهم الدولي في السويد وبلجيكا وفنلندا" – **مجلة التربية – مجلة علمية متخصصة، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** – الجزء: 3 – العدد: 18.

93- عبود، عبدالغني (2004) **التربية المقارنة فى بدايات القرن، الأيديولوجيا والتربية والألفية الثالثة** – دار الفكر العربي – القاهرة.

94- عزبي، محمد علي (2011)، **التعليم الجامعي وقضايا التنمية**– مكتبة الأنجلو المصرية– القاهرة.

95- عزيز، حاتم جاسم (2012) "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية في جامعة ديالي)"– **مجلة الفتح . آب لسنة**– العدد: 50 – كلية التربية الأساسية – جامعة ديالي.

96- علي، أسامة محمد سيد (2010) **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده** – دار العلم والإيمان – دسوق.

97- علي، نادية حسن السيد (2005) "تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة" – **دراسات فى التعليم الجامعي – مجلة غير دورية محكمة متخصصة** – العدد: 8 – مركز التعليم الجامعي – جامعة عين شمس.

98- عمارة ، سيد سيد عبدالسميع على (2002) **دراسة تحليلية إحصائية ونظرية متكاملة عن الإدارة المركزية للبعثات خلال الفترة من 2002–2008**– الإدارة العامة للبحوث الثقافية – القاهرة.

99- غلاغر، مايكل وآخرون (2010)، **مراجعات لسياسات التعليم العالي، التعليم العالي في مصر**– منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي.

100- غنيم ، أحمد محمد (2004) **الإدارة الإلكترونية وآفاق الحاضر وتطلعات المستقبل** – المكتبة العصرية – المنصورة.

101- فيرولينين، فيلي ماتي (2011) "الملاحظات وأبرز الفجوات" – منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية – إطار مبدئي للشراكة مع النموذج الفنلندي"– **نتائج ورشة العمل التشاورية** – 22 نوفمبر – مجموعة الأغر.

102- كاري، جان (2006) **العولمة والتعليم الجامعي، المضامين – المستقبل – دراسات حالة** – ترجمة: السيد عبدالعزيز البهواشي، سعيد بن حمد الربيعى، عبدالله بن علي الشبلي – عالم الكتب – القاهرة.

103- مارتيرو وآخرون، بربرا (2002) **الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي**، ترجمة: حسين عبد اللطيف بعارة، ماجد محمد الخطابية، دار الشروق، عمان.

104- مجمع اللغة العربية (1994) **المعجم الوجيز** – وزارة التربية والتعليم – القاهرة.

105- مجيد، سوسن شاكر (2014) **الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية**– دار صفاء للنشر والتوزيع– عمان.

106- محمد ، سحر محمد أبو راضي (2011) مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة "دراسة تحليلية"– **رسالة دكتوراه – غير منشورة** – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها.

107- محمد ،أحمد محمد أحمد (2014) "معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية – رؤية تربوية" – **دراسات في التعليم الجامعي (مجلة دورية محكمة متخصصة)** العدد: 26 مكرر– عدد خاص بأوراق عمل وأبحاث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر) بعنوان تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة– في الفترة من 10–11 أغسطس – مركز تطوير التعليم الجامعي– جامعة عين شمس.

108- محمود، خالد صلاح حنفي (2014) "تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري" – **دراسات في التعليم الجامعي (مجلة دورية محكمة متخصصة)** العدد: 26 مكرر – عدد خاص بأوراق عمل وأبحاث المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر) بعنوان تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة– في الفترة من 10–11 أغسطس – مركز تطوير التعليم الجامعي– جامعة عين شمس.

109- محمود، يوسف سيد (1999) "أبعاد أزمة التعليم الجامعي "دراسة تحليلية"– **مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي "رؤية لجامعة المستقبل"** – في الفترة من 22–24 مايو – الجزء: 1 – قاعة الاحتفالات الكبرى – جامعة القاهرة.

110- مصطفى، يوسف عبد العاطي (2002) "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي"– **مجلة التربية – مجلة علمية متخصصة** – السنة: 5– العدد: 6 – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.

111- مصطفى، أحمد سيد (2002) **إدارة البشر، الأصل والمهارات** – د. ن – القاهرة.

112- نصر، نوال (2013) "الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية) "– **المؤتمر العلمي السنوي العشرين بعنوان التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي** – المنعقد يوم الخميس الموافق 28 نوفمبر بدار الضيافة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – جامعة عين شمس.

113- نصر، محمد علي (2007)، "رؤية مستقبلية حول الأداء الجامعي في الوطن العربي لتحقيق الجودة الشاملة"– **بحوث المؤتمر السنوي الأول**

للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس – في الفترة من 3-58 مايو2004- الجزء: 2- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية.

114- نوفل، نهلة محمد لطفي (2010) "استخدام مدخل إعادة الهندسة في تطبيق المعايير القومية لمعلمة رياض الأطفال: دراسة ميدانية برياض الأطفال التجريبية بشمال القاهرة"- **المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي** – في الفترة من 6-7 فبراير – المجلد: 2 – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية – جامعة بني سويف – دار الفكر العربي – القاهرة.

115- هاشم، نهلة عبدالقادر (2008) "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية" – **مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** – السنة: 11- العدد: 23 – كلية التربية – جامعة عين شمس.

116- هويمل، ابتسام ناصر بن، العنادي، عبير مبارك (2015) "تطوير نظام إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربتي اليابان وفنلندا -**المجلة الدولية التربوية المتخصصة** – المجلد: 4 – العدد: 2 .

117- وكالة الوزارة للتخطيط (2014) **واقع الأنفاق على البحث العلمي والتطوير في المملكة العربية السعودية للعام الجامعي 2013/1435م**- وزارة التعليم العالي – الرياض.

118- غازي كشميم: خمس دول متقدمة تستحوذ (78%) من طلبات براءات الاختراع العالمية ?http ://www.al-madina.com/node/467072 risala, accessed date15/11/2015

119- أبوالفوز، يوسف (2012) تكنولوجيا التعليم – قضايا وآراء.

http://almothaqaf.com/index.php/qadaya2012/74788.htaccessed date 6/5/2016

120- نبذة مختصرة عن التعليم الفنلندي.

www,oph.fi/154844_finish_education_in_a_nutshell_in_arabic.pdf,accessed date 27/2/2016.

121- مشروع تطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات: نبذة عن المشروع (http:www.helwan.edueg/pequalityprojectnnotes.htim/24/9/2016).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

122- Aarrevaara Timo, Dobson Ian R., Pekkola Elias (2011) **Finland: Captive Academics – An Examination of the Binary Divide**, Springer.

123- Aarrevaara, T. (2007)" Enhancing Universities in Finland ", **Journal of Finance and Management in Colleges and Universities**, Vol.4.

124- Aarrevaara Timo (et.als),(2009) **If the CAP Fits:management challenges for Finland's universities changing academic profession , from the Attractiveness of the academic**, the management challenge LH Marti Institute , university of Melbourne profession ,October 1-3.

125- Aarrevaara Timo (2012)" Oh Happy Days – University Reforms in Finland" ,in Maruyama Fumihiro & Dobson Lan R, **Cycles of University Reform : Japan and finland Compared** , Center for National university finance and Management .

126- Australian Government, Productivity Commission (2006) **Economic Impacts of Migration and Population Growth, Productivity Commission Research Report**, Commonwealth of Australia .

127- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade (2008) **About Australia: System of Government**, The Governor General, Australia, The commonwealth Copyright Administration.

128- Aarrevaarra Timo& Mursu Sanja (N.D.) **European Flagship Universities: balancing academic excellence and socio-economic relevance**, University of Helsinki, Finland.

129- Ahola Sakari (et.als) (2014) **Organizational Feature of higher education, Denmark Finland Norway &Sweden**, Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education (NIFU).

130- Alaniska Hanna (2006) " Student participation in quality assurance in Finland" in Alaniska Hanna (et.als) **Student involvement in the processes of quality**

assurance agencies , European Association for Quality Assurance in Higher Education , Helsinki ,Finland.

131- Al-Asadi ,Kareem Najim Khalaf (2010)Evaluate Performance of municipal Services Sector activity in the province of Baghdad Municipality of Karrada Case Study , **A thesis submitted to Council of the University of St**. Clements St Clements University as part of the doctoral requirements in the jurisdiction of the Project Management, St Clements University.

132- Allio, Michael (2006) **Metrics that matter: Seven Guidelines for better Performance Measurement**, Handbook of Business Strategy, Emerald Publishing Group.

133- Anand, Gopesh (2006), Continuous improvement and operation strategy: focus on Six Sigma programs, **Doctoral dissertation**, The Ohio State University.

134- Antony, Jiju., (2004)" Six Sigma In The UK Service Organization Results From A Pilot Survey ", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19, No.8/9.

135- Australian Bureau of Statistics (2009) **Year Book Australia**, Australia, Canberra, ABS.

136- Australian Government, Department of Sustainability Environment, Water, Population and Communities (2011) **Sustainable Australia – Sustainable**

Communities, Sustainable Population Strategy for Australia, Commonwealth Copyright Administration.

137- Australian Universities Quality agency (2006) **Report of an Audit of The University of New South Wales**, Commonwealth State and Territorty Government of Australia.

138- Australian Universities Quality agency (2011) **Report of an Aduit of The Central Queensland University Australian Government**, and state and territory governments of Australia.

139- Behn Robert D. (2003) "Why Measure Performance? Different Purposses? Different Measures", **Public Administration Reveow**. Vol. No. 5.

140- Bradley, Denise (2009) "An Indicator Framework for Higher Education Performance Funding", **Discussion Paper**, Department of education, Employment and Workplace relations, Australian Government.

141- Bruce Johnstone(2009)" Worldwide Trends in Financing Higher Education A Conceptual Framework ", Jane Knight(ed.) **Financing Access and Equity in higher education**, Sense Publisher Rotterdam/ Taipei.

142- Chakrabarli, Alokk & Lester, Richard K. (2002) **Regional Economic Development: Comparative Case**

Studies in the US and Finland, Industrial Performance Center or the Massachusetts Institute, of Technology.

143- Chakrabarti, Alok & Rice, Mark (2003) **Changing Roles of Universities in Developing Entrepreneurial Regions the Case of Finland and The US**, Industrial Performance Center or the Massachusetts Institute of Technology, IPC Working Paper Series.

144- Chalmers, Denise (2008) **Indicators Of University Teaching and Learning Quality , the Australian Learning and Teaching Council, an initiative of the Australian Government Department of Education**, Elizabeth Street, Surry Hills NSW , Australia.

145- Chalmers, Denise (2008) "Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities", **Outcomes of higher education: Quality relevance and impact / Enseignement supérieur :qualité**, pertinence et impact ,8-10 September 2008 ,Paris, France , OECD's Higher Education Management and Policy Journal.

146- Coates Hamish (et.al.)(2009)**The attractiveness of the Australian academic profession: A comparative analysis**, LH Martin Institute for Higher education Leadership and Management.Collaboration in Finland.

147- Cousins, Sara (2005) **Contemporary Australia, Populating Australia**, National Centre for Australian Studies, Monash University.

148- De Silva Chitra (2011), Governance and Performance An Emperical Study of Australian Universities, **PHD thesis**, Victoria University Melborne, 2011, P. 2.

149- Demetrius, Karatheuanos and Patricia, Karatheuanos (2005)" Applying the Balanced Scorecard to Education", **Journal of Education for Business**, March/April, Philadelphia, Routledge.

150- Chalmers, Denise (2008) **Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities,** Organization for Economic Co-operation and Development.

151- Devlin, M. James, R and Grigg, G. (2008) **Studying and working: Anational study of student finances and student engagement Tertiary**, Education and Management 14(2).

152- Duvernois Candice Cline (2001) Using an imporlance-Per Formance Analysis of Summer Students in the Evaluation of Student Health Services, **Athesis Department of pulbic and Allied health**, East Tennessee state Univesity.

153- El-Araby, Ashraf (2011) **Acomparative assessment of higher education financing in six Arab countries**, UNESCO, Springer.

154- Ferguson, Rebecca Marlow (ed.) (2002) **World Education Encyclopedia,** Vol: 1, 2th, U. S. A, Gale group.

155- Figel' Ján (2008) **Higher Education Governance in Europe , Policies, structures, funding and academic staff** , the Eurydice European Unit with the financial support of the European Commission (Directorate -

156- Forest, James JF and Altbach, Philip G (2007) **International handbook of higher education**, Springer.

157- Francis, David (2010) **the Benchmarking Process and Its Effective Use To Promote Continuous Improvement in the Automotive Industry**, University Of Bradford, UK.

158- Gable, Alison (2013) "ERA and the performance regime in Australian Higher Education, A review of the Policy Context" , **UQ Social Policy Unit Research Paper**, No. 6.

159- Gallagher, Michael (et .als) (2011) **Academic staffing trends in Go8 and other Australian universities,**

2000- 2010, Institute for Higher Education Leadership and Management. General for Education and Culture).

160- Geuna Aldo & Martin Ben R.(2001) **University Research :Evaluation and Funding An International Comparison** , Science and Technology Policy Research , Mantell Building , University of Sussex , UK .

161- Go8 Policy Note (2012) **Research performance of Australian universities,** N.P.

162- Glenn, Marie (2008)" The future of higher education: How technology will shape learning", **A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by the New Media Consortium**, The Economist Intelligence Unit.

163- Halonen Keijo (2014) **THL and FIOH in the Finnish research and development field,** Report for the international evaluations of the National Institute for Health and Welfare (THL) and the Finnish Institute of Occupational Health (FIOH/TTL.

164- Harkness, Peter & Schier, Mark (2011), "Performance related pay in Australian Universities, the Case of Swinburne University", **Australian Universities Review**, Vol. 53, No. 2.

165- Heizer, J. and Render, B.(2001) **Principles of Operations Management**, 3rd Ed., prentice Hall, New Jersey.

166- Hensel, Nancy (2012) **Characteristics of Excellence in Undergraduate Research,** the Council on Undergraduate Research, Washington.

167- Husso Kai, Karjalainen Sakari, Parkkari Tuomas (2000) **the State and Quality of Scientific Research in Finland**, A Rewiew of Scientific Research and Its Environment in the Late 1990s, Helsinki.

168- Hyvärinen Kaarina, Hämäläinen Kauko, Pakkanen Päivi (1996) **Quality Assessment – Helsinki, OECD/IMHE**, University of Helsinki Finland.

169- Indiana University (2005) **Code of Student Rights, Responsibilities, and Conduct**, University Faculty Council.

170- International Consortium for educational Development (2014) **The Preparation of University Teachers Internationally**, International Consortium for Educational Development.

171- Jaensch, Dean, Brent Peter, Bowden Brett (2004)" Australian Political Parties in the Spotlight" , **Report , No. 4** , National Library of Australia Cataloguing-in-publication data: Bowden, Brett.

172- -Johnson, L.(et.als.)(2013) **Outlook for Australian Tertiary Education 2013-2018**: An NMC Horizon,

Project Regional Analysis. Austin Texas: The New Media Consortium.

173- Kaiser Frans , (et. als) (2003) **Higher education Policy issues and Trends :An Update on Higher education Policy issuesi 11 Western Countries** , CHEPS-higher education monitor , Center of higher education policy Studies.

174- Kauko Jaakko & Berndtson Erkki (2013)" ENQA's Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area: An Evaluation ", **Prepared for presentation at the 7th ECPR General Conference** , Bordeaux, France, September 4-7.

175- Kautone (et.als)(2015) **New Forms of University** : Industry - Mika

176- Kettunen, Juha (2015), "The Performance- Based Funding Scheme of Higher Education institutions", **International Journal of Learning and Teaching**, Vol. 1, No. 2.

177- Katalin Kiss (2010) **University of Eastern Finland**, Amultidisciplinary and international research university, Finland.

178- Khan, Rotab M.R. (2000) Business process reengineering of a air Cargo handling process,

International Journal of production Economics, Vol.63.

179- Kreither, Robert, and kinaki, Angelo (2004) **Organizational Behavior**, 6th Ed, Mc Grow Hill.

180- Lee, Philip (2011) "The curious life of in loco parentis in American universities", **Higher Education in Review**, 8.

181- Lipton Briony (2015) "A new 'ERA' of women and leadership Briony Lipton, The gendered impact of quality assurance in Australian Higher Education ", **Australian Universities' Review**, vol. 57, no. 2.

182- Lokuwaduge , Chitra Sriyani De Silva (2011) Governance and Performance : An empirical Study of Australian Universities, **Thesis submitted in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy** , School of Law , Faculty of Business and Law , Victoria University, Melbourne .

183- Liuhanen Anna-Maija , Sippola Paavo , Karjalainen Karjalainen (N.D) **The Impact of Evaluations For Improving University Teaching**, Quality Assessment – Oulu ,Finland.

184- MA, NI, QIU (2008) "Scientific research competitiveness of world universities in computer science",**Jointly published by Akadémiai Kiad**

Budapest and Springer,Dordrecht Scientometrics,vol.76, No. 2.

185- Mäkeläinen Ulla (N.D.)"Efficiency and effectiveness of public expenditure on tertiary education in the EU Annex: Country FICHE Finland", **Joint Report by the Economic Policy Committee**, European Commission.

186- McCormack John, Propper Carol, Simth Sarah (2013) "Herding cats? Management and university performance Running title: Management and University Performance", **Working Paper**, No. 13/308, Centre for Market and Public Organization University of Bristol.

187- Masalin Teemu (2015)" From pilot to practice: iPads at the University of Helsinki Faculty of Medicine ", **Journal of EAHIL**, Vol. 11, No. 2.

188- Morris, Leanne (2005) **Performance appraisals in Australian universities imposing a managerialistic framework into a collegial culture**, AIRAANZ.

189- Musselin ,Christine (2007)" Transformation of academic Work : Facts and Analysis " in Kogan, Maurice,Teichler,Ulrich(eds.)**key challenges to the academic profession , Unesco Forum on higher education research and knowledge** , international Centre for higher education research Kassel ,paris.

190- N, N (2015) **The Australian education system described and compared with the Dutch system**, version: 2, N. P, Australia.

191- Norton, Andrew (2014) **Mapping Australian higher education, 2014-2015,** Grattan Institute.

192- Niemela Jari (et, als.)(2015)**Aduit of the Uuiversity of Turku 2015**, Finish Education Evaluation Centre.

193- Paakkanen, Irinja (2008) **Welcome to the University of Turku**, Finland, BalticStudy Net Workshop in Tallinn.

194- Pechenkina Ekaterina, Anderson Ian (2011) Background paper on Indigenous Australian Higher Education: Trends, Initiatives omes for Aboriginal and Torres Strait Islander People, Commissionedand Policy Implications, Prepared **for The Review of Higher Education Access and Outc Research Paper**, Australian Government.

195- Pillet, Maurice (2004) **Six Sigma**: comment l'appliquer, Edition d'organisation, Paris.

196- Pyykkö Riitta (N.D.) **Assessment of new study programmes in Finland**, Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC).

197- Pekka, Sakari Jussi (2011) **Guide for degree Students 2010 -2011** , Educational Affairs and Student Services , university of Oulu.

198- Quality Assurance in Australian Higher Education : Myriam (N .D) **Mikol A case Study of the University of Western Sydney Nepean Guthrie**, Quality Assessment – Western Sydney Nepean.

199- Robinson, David (2006) **The Status of Higher Education Teaching Personnel in Australia**, Canada, New Zealand, the United Kingdom, and the United States , Education International.

200- Santonen Teemu, OJA Jari Kaivo-, Suomala Jyrki (2014)" The Next Steps in Developing the Triple Helix Model: A Brief Introduction to National Open Innovation System (NOIS) Paradigm", **Systemics, Cyberetics and Informatics**, VOL .12, NO.7.

201- Seppo Saari & Moilanen Antti (eds.)(2012) **international evaluation of Research and Doctoral Training at the university of Helsinki 2005- 2010** , administrative publications 81 evaluations , university of Helsinki.

202- Sahlberg, Pasi (2010) **The Secret to Finland's Success Educating Teachers**, Center SCOPE for Opportunity Policy in education.

203- Shah Mahsood, Nair Chenicheri Sid (2012)" The changing nature of teaching and unit evaluations in

Australian universities", **Quality Assurance in Education**, Vol. 2o, No. 3.

204- Shah Mahsood, Wilson Mark, Nair Chenicheri Sid (2006)" Education-Quality Assurance Framework: Its Success, Deficiencies and Way Forward", **Journal of Asia Pacific Education review**, forthcoming.

205- Shiels Helen (et.als) (2003)," Undersanding the implications of ICT adopion: Insights from SMES ", **MCB up Limited Logistics Iformation management,** Vol. 16, No.5.

206- Spratt, Christine (et al.) (2003) **Online GES FOR and the Challenges for academic Staff development**, Australia Manash University, higher education development unit.

207- Stella A & Woodhouse D (2007)**Benchmarking in Australian higher education , A thematic Analysis of AUQA Audit Reports**, Australian Universities Quality Agencies Australia.

208- Tangen, Stefan (2004) Performance Measurement: From philosophy to practice, **International Journal of productivity and performance Management**, Vol.53, No.8.

209- Taylor, Johan. (2006) ," Managing the unmanageable: the management of research in research -intensive

universities", **Higher Education Management and Policy**,Vol.18,

210- The Organization for Economic Co-operation (2012) **Education system in Finland**, Legislative Council Secretariat.

211- The University of Melbourne, academic Board (2011) **Guidelines for evaluating teaching and learning in coursework programs, Teaching and Learning,** Quality Assurance Committee.

212- UNESCO and International Bureau of education (2007) **Finland Regional Preparatory Workshop on Inclusive education Eastern and South Eastern Europ**, Romania.

213- The University of Melbourne (2016) **The University of Melbourne for domestic students**.

214- University Melbourne (2012) **Annual Report**, Vol, 2.

215- University Melbourne (2011) **Twenty eleven Annual Report**, Vol.1.

216- University of Melbourne (2014) **the university Plan 2011-2014**, Senior Vice-Principal, Australia.

217- University of Oulu: ECTS **Guide Information on the University of Oulu 2010- 2011**.

218- Victoria Department of Planning Community (2013), **Local Council, Austria Victoria Local Government** .

219- Woodhall, Maureen (2007) **Funding Higher Education :The Contribution of Economic Thinking to Debate and Policy Development**,Copyright , The World Bank, Washington, D.C. – U.S.A.

220- UniversityofTurku,http://education.uarctic.org/universities/finland/8924/university-of-turku, accessed date 5/5/2016.

221- University of Melbourne, Student Reviews (http: //www. australianuniversities.com.au/profiles/university-of-melbourne- unimelb.htm, 21/ 2/2016.

222- University of Oulu, https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Oulu, accessed date 4/5/2016.

223- Student Evaluation (http://www.nteu.org.au/policy/learning_teaching/ student_evaluation) ,accessed date 26/3/2015

224- Learning and Teaching the University of Melbourne - , 11/2/2016. https://www.unimelb.edu.au/publications/docs/UoM_Profiling_Brochure.pdf .

225- McCluskey, James: About Research at Melbourne, http://research.unimelb.edu.au, accessed date 2/2/2016.

226- The University of Melbourne, Free Public Lecture Series at available (http: //uime.edu, aulex rels /publectus, 25/2/2016.

227- University of Melbourne Tuition Fees. (http://www.australianuniversities com.au/profiles/university-of-melbourne-unimelb.htm, 12/ 3 /2016.

228- Indicative Work Focus Category Requirements (Teaching and Research http://www.policy.unimelb.edu.au/schedules/MPF1154-scheduleB.pdf ,accessed date 15/3/2016.

229- W. James Jacob , Xiong Weiyan , Ye Huiyuan (2015)Professional development programmes at world-class universities (http://www.palgrave-journals.com/articles/palcomms20152)

230- Australian Universities Courses (www.australianuniversities. Com.au/ university-Courses/Australia, accessed date 20/3/2016.

231- The University of Sydney (http://sydney .edu.au/provost/promotions. Shtm), accessed date 24/3/2016.

232- Environment of Australia,https://en.wikipedia.org/wiki/ Environment_of_Australia.accessed date 14/12/2015.

233- Geography of Australia, https://en.wikipedia.org/wiki/Geography_ of_Australia, accessed date 15/12/ 2015.

234- Australian, https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3, accessed date 15/11/2015.

235- Australian government, Department of Foreign affairs and trade About Australia, Religious freedom, http: // dfat .gov.au/facts/religion. Htm, 12/12/ 2015.

236- Languages of Australia, https://en.wikipedia.org/wiki/Languages_ of_Australia , accessed date, 15/11/ 2014.

237- Australian Government, Department of Foreign Affairs And Trade, About Australia, http://dfat.gov.au/about-australia/Pages/about-australia.aspx, accessed date 20 / 11/ 2015.

238- Economy of Australia, https://en.wikipedia.org/wiki /Economy_of_ Australia , accessed date 21/11/2015.

239- Australian Government, D F A T (2007) About Australia: System of Government, Canberra.Australia, https://en.wikipedia.org/wiki/ Australia,accessed date 25/11/2015.

240- www.study in finland.fi .2010 / 2011 pdf, accessed - Study in Finland date 2/3/2016.

241- Aberg Leif (N.D.) Argonaut Study Program at the University of Helsinki - http://www.valt.helsinki.fi/comm/argo.htm ,accessed date 25/3/2016.

242- University of Helsinki : Student Union Rules (http//hyy.helsinki.fi/en/student-union/rules), accessed date 23/3/2016)

243- -Study in Finland (http://www.studyinfinland.fi/what_to_study/degree programmes/bachelors_programmes .accessed date 27/3/2016.

244- Universityof Helsinki: Study Environment (https://www.helsinki.fi/en/studying/new-students/study-environment ,accessed date 28/3/2016.

245- University of Helsinki: Supporting Research, Teaching and Studying: https://www.helsinki.fi/en/studying/during-your-studies/apply-for-a-grant.accessed date 2/4/2016.

246- University of Oulu: https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Oulu , accessed date 25/4/2016.

247- Social Aspects of Sustainable Development in Finland (http: //www.un. org./esa/agenda21/natlinfo/countr/finland/social.htm accessed date 5/1/ 2016).

248- Immigration accounts for 76% of population growth in Finland: (http://www.helsinkitimes.fi/finland/finlandnews/domestic /13219 immigration -accounts-for-76-of-population-growth-in-finland.htm, accessed date /5/1/2016).

249- Finland Population 2015: (http://worldpopulationreview.com /countries/finland-population , accessed date 6/1/2016).

250- Religion in Finland (http: //en,Wikipedia.org/wiki/religion_in_ finlad. Accessed date 6/1/2016.

251- Finland Economic Growth (http://www.focus-economics.com/countries /Finland, accessed date 8/1/2016.

252- University of Oulu, http://academicpositions.eu/employer/university-of-oulu, accessed date 3/5/2016.

253- University of Turku: Student Union, http://www.tyy.fi/en/student-union, accessed date 5/5/2016.

254- Climate in Finland (http: //en.ilmatieteenlaitos.fi/Climate, accessed date 12/12/2015.

255- Geography of Finland: (Https: //en.wikipedia.org, accessed date 11/12/ 2015.

256- Politics of Finland: https://en.wikipedia.org/wiki/Politics_of_Finland , accessed date 8/1/2016.

257- University of New Castie: Essay in staff Development and traning .2004 (http: www. Newcastie.edu.au/unit/hirs/wss/help/traing.om.htm, accessed date 23/4/2016.

258- University of New South Wales (UNSW) Profile: http://www.australianuniversities.com.au/ranking/unsw-rankings.html, accessed date 22/4/2016.

259- The university of Sydney: Student representation,(http: www.sydney.edu.au/campus-life/student.representation,htm ,23/4/2016.

260- Australian National University: http://www.anu.edu.au/mac/images/ uploads/Annual_Report_2007_for_web.pdf, accessed date 16/4/2016.

261- The University of Queensland: www.uq.edu.au/research, accessed date 23/4/2016).

262- The University of New South Wales: Unew innovation Statement, https://www.2025.unsw.edu.au/sites/default/files/uploads/UNSW%20Innovation%20Statement.pdf , 23/4/2016.

263- University of Eastern Finland: Research Funding, http://www.unipid.fi/en/page/308/research_funding/ 28/4/2016.

264- The University of Sydney: https://www.idp.com/australia/ studyabroad/australia/institutions/the-university-of-sydney, 2/5/2016. .