

## دراسة مقارنة لسياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعتي تورنتو وجامعة سنغافورة الوطنية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد: شيماء خالد عبد السلام علي

### ملخص البحث:

يعتبر رأس المال البشرى هو ثروة البلاد الحقيقية ومصدر القيادة في عالم اليوم، وبدون العقول المؤهلة لن تستطيع أي أمة التقدم مهما امتلكت من موارد، ولاشك أن قلة أعضاء هيئة التدريس (العقول الأكاديمية) تشكل خسارة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى.

وأصبحت الجامعات بذاتها قوى عالمية فاعلة، فعلى نحو متزايد تتنافس مع بعضها البعض لجذب الأساتذة والكفاءات العلمية، وإن فقدان العقول الأكاديمية بالجامعات يؤثر في تقديم الخدمات الأساسية، ويستنزف الموارد المالية ويحد من النمو الاقتصادي.

ويتم استقطاب العقول الأكاديمية من البلدان النامية إلى البلدان المتقدمة، وتؤدي هذه الظاهرة إلى تأثيرات متعددة وعميقة في كل من البلدين، الدول المصدرة والدول المستقبلة، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في استقطاب العقول الأكاديمية ومنها الاهتمام بالباحثين، وتوفير الحرية الأكاديمية، والاهتمام بالبحث العلمي وتوفير الجو المناسب للكفاءات للعمل والإبداع، ويؤدي توفر البيئة العلمية والاقتصادية الملائمة والمستلزمات الضرورية للباحث لإجراء الأبحاث في الدول المستقبلة.

وتتملك جامعة تورنتو بكندا وجامعة سنغافورة الوطنية بسنغافورة سياسات لجذب العقول الأكاديمية المتميزة التي تؤهلهم لتحقيق ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتلك الجامعات. ومن ثم اتبع البحث المنهج المقارن للخروج بإجراءات مقترحة لتفعيل سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس.

---

### Research Summary:

Human capital is the country's real wealth and source of leadership in today's world, and without qualified minds, no nation will be able to progress, no matter what resources it possesses, and there is no doubt that the lack of faculty members (academic minds) constitutes a great loss in achieving the sustainable competitive advantage of the university relative to other universities.

Universities themselves have become active global forces, and are increasingly competing with each other to attract professors and scientific competencies, and the loss of academic minds in universities affects the provision of basic services, drains financial resources and limits economic growth.

Academic minds are drawn from developing countries to developed countries, and this phenomenon leads to multiple and profound effects in both countries, the exporting countries and the receiving countries, and there are many factors that contribute to attracting academic minds, including interest in researchers, academic freedom, interest in scientific research and providing The appropriate atmosphere for competencies to work and creativity, and the availability of an appropriate scientific and economic environment and the necessary requirements for the researcher to conduct research in the receiving countries.

The University of Toronto in Canada and the National University of Singapore in Singapore have policies to attract distinguished academic minds that qualifies them to achieve advanced rankings in international university rankings and achieve a sustainable competitive advantage for those universities. Then the research followed the comparative approach to come up with proposed procedures to activate the policies of attracting academic minds at Ain Shams University.

## دراسة مقارنة لسياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعتي تورنتو وجامعة سنغافورة الوطنية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد: شيماء خالد عبد السلام علي

### مقدمة:

يعتبر رأس المال البشري هو ثروة البلاد الحقيقية ومصدر القيادة في العصر الحالي، وبدون العقول المؤهلة لن تستطيع أي أمة التقدم مهما امتلكت من موارد، ولا شك في أن قلة أعضاء هيئة التدريس (العقول الأكاديمية) تشكل خسارة كبيرة بخصوص تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى.

وأصبحت الجامعات بذاتها قوى عالمية فاعلة، فعلى نحو متزايد تتنافس مع بعضها البعض لجذب الأساتذة والكفاءات العلمية.<sup>(١)</sup> ويتم استقطاب العقول الأكاديمية من البلدان النامية إلى البلدان المتقدمة، وتؤدي هذه الظاهرة إلى تأثيرات متعددة وعميقة لكلتا الدولتين، الدولة المصدرة والدولة المستقبلة، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في استقطاب العقول الأكاديمية ومنها الاهتمام بالباحثين، وتوفير الحرية الأكاديمية، والاهتمام بالبحث العلمي وتوفير الجو المناسب للعمل والإبداع، ويؤدي تهيئة البيئة العلمية والاقتصادية الملائمة من الضروريات للباحث لإجراء الأبحاث في الدول المستقبلية.<sup>(٢)</sup>

وتتبنى الدول الجاذبة للعقول الأكاديمية سياسات مخططة ومدرسة بدقة لاجتذاب أصحاب الكفاءات العلمية، وتهيئ لهم المحيط العلمي الذي يحفز على مواصلة البحث والتطوير، وتوفر فرص للبحث العلمي ووسائله المختلفة، بالإضافة إلى توافر الثروات المادية الضخمة التي تمكنها من تمويل البحث العلمي والتجارب العلمية، وكل ذلك يشكل إغراءً قويًا للعقول الأكاديمية.<sup>(٣)</sup>

**ففي كندا:** توضع العديد من السياسات لجذب العقول الأكاديمية كالمنح الدراسية عن طريق البرامج الدراسية المختلفة، كما تقوم بتحسين خدمة المستفيدين لأولئك الذين يسعون إلى الدراسة أو الإقامة في كندا. <sup>(٤)</sup> وتعمل الحكومة الكندية مع المقاطعات والأقاليم المختصة بالتعليم على تسويق الخدمات التعليمية في الخارج، حيث تعمل على الترويج والتسويق للخدمات التعليمية في أكثر من ٦٠ دولة وذلك لضمان استقطاب أفضل الطلاب والباحثين الدوليين. <sup>(٥)</sup> وتلتزم جامعة تورنتو University of Toronto بتشجيع العقول المختلفة من طلاب وأعضاء هيئة التدريس على الحصول على المنح الدراسية وتوفير منح دراسية في كافة التخصصات المختلفة، وتلتزم الجامعة بحرية البحث والحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي، وتلتزم الجامعة بتوفير بيئة مواتية للبحث العلمي وتلبية احتياجات وتوقعات أعضاء هيئة التدريس. <sup>(٦)</sup>

**وفي سنغافورة:** تنتهج سنغافورة سياسة تعليمية في التعليم العالي لزيادة أعداد الأكاديميين الأجانب حيث تقوم بعقد شراكات مع المؤسسات الأجنبية لجذب أفضل الأكاديميين في قطاع البحوث ومؤسسات التعليم العالي، وينجذب الأكاديميين للعمل في سنغافورة لتوافر بنية تحتية مرغوبة ومجهزة بأحدث المرافق، وتقوم الحكومة السنغافورية بتشجيع عودة الباحثين عن طريق غرس الشعور بالالتزام من خلال الدعاية والتسويق وذلك عن طريق توفير التمويل اللازم والوظائف عند رجوع الباحثين من الخارج. <sup>(٧)</sup> وتعد جامعة سنغافورة الوطنية National University of Singapore جامعة رائدة في الأبحاث العلمية، وتم تصنيفها على أنها واحدة من أفضل الجامعات في آسيا والعالم، وهي تحظى باحترام دولي نظرًا لبحوثها عالية الجودة في العلوم والتكنولوجيا والعلوم الإنسانية وتتعاون جامعة سنغافورة الوطنية مع شركاء عالميين، فأعضاء هيئة التدريس يتعاونون جيدًا مع زملاء آخرين من الجامعات العالمية حول العالم، ويتعاونون في الأنشطة التعليمية والبحثية والتي لا يمكن تحقيقها بنفس الفاعلية في مكان واحد /جامعة واحدة. وتطمح جامعة سنغافورة الوطنية إلى أن تكون مجتمعًا حيويًا من الأكاديميين والباحثين والموظفين الذين يعملون بروح الإبداع

والابتكار من أجل عالم أفضل، فالجامعة تركز على الموهبة، وتركز على جودة التعليم والبحث، وتصنف من أفضل ١٠٠ جامعة حسب تقرير شنغهاي ٢٠٢١.<sup>(٨)</sup>

وفى ضوء توجه الدولة المصرية بربط أبنائها المهاجرين بالوطن، تم عقد المؤتمر الوطني لعلماء مصر بالخارج "مصر تستطيع" بالغردقة في الفترة من ١٤-١٥ ديسمبر ٢٠١٦م، بحضور ٣٥ عالم مصري بالخارج من مختلف المجالات، وكانت الرؤية الأولية لانعقاد هذا المؤتمر تشجيع ودعم البحث العلمي في مصر، والاهتمام بالعقول الأكاديمية وجذبهم إلى مصر.<sup>(٩)</sup>

وفى مصر، عقدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المنتدى العالمي "للتعليم العالي والبحث العلمي .... بين الحاضر والمستقبل"، خلال الفترة بين ٤ إلى ٦ إبريل ٢٠١٩م بالعاصمة الإدارية الجديدة، بمشاركة ٣٦ دولة من مختلف دول العالم، ويهدف المنتدى إلى تسويق وتدويل التعليم العالي والبحث العلمي في مصر إلى جانب تنظيم معرض على هامش فعاليات المنتدى يضم ٨٥ عارضًا لعرض البرامج التعليمية والبحثية والأنشطة التي تقدمها الجامعات المصرية في إطار خطة تسويق البرامج التعليمية بالجامعات المصرية لجذب العقول الأكاديمية.<sup>(١٠)</sup> وتسعى الجامعات المصرية جاهدة إلى تبني سياسات تطويرية بهدف تحقيق الميزة التنافسية عن طريق مراجعة كافة عناصر منظومة العمل الجامعي من خلال تطوير البرامج الدراسية وتحديثها، والارتقاء بمستوى البحث العلمي، وإحداث التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بالجودة والتركيز على تدويل التعليم الجامعي.<sup>(١١)</sup>

#### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها مؤسسات التعليم العالي والجامعي بالدولة المصرية لتشجيع البحث العلمي وجذب العقول الأكاديمية للعمل بها، إلا أن هناك عوامل تعوق جذب هذه العقول بالجامعات المصرية، ومنها:<sup>(١٢)</sup>

- أ. انتهاك الحريات الأكاديمية، والبيروقراطية الإدارية والروتين.
- ب. ضعف العائد المادي للكفاءات، وصعوبة تأمين المتطلبات الأسرية، ارتفاع تكلفة المعيشة، وارتفاع تكاليف العلاج.
- ج. ارتفاع مخصصات البحث العلمي من البيئة العلمية والتجهيزات والمختبرات، نقص التسهيلات العلمية الكافية (مختبرات، مكتبات، معدات). نظام الحوافز المادية غير عادل.
- د. ضعف الشفافية وغياب حرية وسائل الإعلام المختلفة.
- هـ. ضعف الاهتمام بالبحث العلمي، وصعوبة توافر المناخ الداعم للبحث العلمي.
- و. ضعف تقدير العلم والعلماء وانخفاض مكانتهم الاجتماعية.
- وعلى ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

**كيف يمكن تفعيل سياسات جذب العقول الأكاديمية لجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لسياسات جذب العقول الأكاديمية في الجامعات المعاصرة؟
٢. ما واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة تورنتو بكندا ؟
٣. ما واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة سنغافورة الوطنية بسنغافورة ؟
٤. ما واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس؟
٥. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس في ضوء جامعتي المقارنة ؟

**منهج البحث:**

يتبع البحث المنهج المقارن وتستند معالجته المنهجية على عدة أبعاد، متمثلة في "البعد التاريخي، والبعد الوصفي، والبعد التحليلي الثقافي، والبعد المقارن التفسيري، والبعد التنبؤي".<sup>(١٣)</sup>

## أهداف البحث:

يسعى البحث الراهن لتحقيق الأهداف الآتية: -

١. التعرف على سياسات جذب العقول الأكاديمية بالجامعات المعاصرة.
٢. الوقوف على واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة تورنتو بكندا.
٣. الوقوف على واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة سنغافورة الوطنية بسنغافورة .
٤. الوقوف على واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس.
٥. التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل سياسات جذب العقول الأكاديمية لجامعة عين شمس.

## حدود البحث:

يقتصر البحث على المحاور التالية في دراسته لسياسات جذب العقول الأكاديمية.

## الحدود الموضوعية:

سيتم تناول سياسات جذب العقول الأكاديمية بالجامعات من حيث :

- أ- سياسات التحفيز.
- ب-السياسات التسويقية.
- ج- سياسات البحث العلمي والتمويل.
- د-تدويل التعليم الجامعي.
- هـ-الحرية الأكاديمية.

## الحدود المكانية:

- أ- جامعة تورنتو : **University of Toronto**: تعتبر جامعة تورنتو من أفضل الـ جامعات في كندا ومن أفضل الجامعات العالمية وتحتل جامعة تورنتو المرتبة الـ ٢٢ في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢١، و تتوافر بها الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي، وتلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس من تمويل وتوفير بنية تحتية ممتازة.

**ب- جامعة سنغافورة الوطنية: National University of Singapore: استطاعت**

جامعة سنغافورة الوطنية جذب عدد كبير من العقول الأكاديمية الأجنبية المتميزة في الآونة الأخيرة، وتوفير بيئة بحثية ومرافق وبنية تحتية مناسبة للأكاديميين وتعتبر أفضل جامعة بسنغافورة وشرق آسيا ومن أفضل الجامعات العالمية.

**أولاً: سياسات جذب العقول الأكاديمية في الجامعات المعاصرة: إطار نظري**

منذ فجر التاريخ والبشرية في حالة تحرك وتنتقل، فبعض الناس يتنقلون بحثاً عن العمل أو لأسباب اقتصادية، ومنهم من يهاجر للانضمام إلى أفراد عائلته أو سعياً لتحصيل أكاديمي، بينما يتنقل آخرون هرباً من الصراع أو الاضطهاد أو الإرهاب أو انتهاكات حقوق الإنسان، وبعضهم يهاجر بسبب آثار تغير المناخ والعوامل الطبيعية والبيئية الأخرى.<sup>(١٤)</sup>

وفي المملكة المتحدة بزغ مصطلح هجرة العقول الأكاديمية أو هجرة الأدمغة Brain drain عام ١٩٦٣م، وهي ظاهرة ما بعد الحرب العالمية الثانية ١٩٤٥م، حيث ينتقل الموظفون العلميون والمهندسون إلى الخارج لمواصلة حياتهم المهنية، وكان الجدلاً كبيراً حول هجرة الأدمغة منذ أواخر الأربعينيات من القرن العشرين، وأن المصطلح الفعلي "هجرة الأدمغة" لم يتم اعتماده حتى الستينيات.<sup>(١٥)</sup>

وكان سبب هجرة العقول الأكاديمية للولايات المتحدة الأمريكية الرغبة في الحصول على مستوى معيشة أفضل ورواتب مجزية كأسباب رئيسية لمغادرة المملكة المتحدة، وكانت هذه أيضاً الأسباب الرئيسية للبقاء في الخارج.<sup>(١٦)</sup>

من خلال العرض السابق يتضح؛ أن بداية مصطلح هجرة العقول وجذب العقول الأكاديمية ظهر بعد الحرب العالمية الثانية، حيث استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية أن تجذب العقول الأكاديمية البريطانية من خلال توفير كافة الاحتياجات الخاصة بالعقول الأكاديمية من حوافز وتمويل للبحوث العلمية ومن ثم الحكومة البريطانية التي كانت طاردة

لذلك العقول عملت على جذبهم مرة أخرى من خلال توفير احتياجاتهم والاهتمام بالبحث العلمي.

تتعدد سياسات جذب العقول الأكاديمية من بيئة طاردة غير مواتية لطموح العقول الأكاديمية، في مقابل بيئة مستقبلية جاذبة توفر ما يريده العقل الأكاديمي ليبدع وينتج، ومنها ما يلي:

### أ- الحوافز Incentive

يعرف الحافز (في الاقتصاد مرادفًا للتحفيز في علم النفس)، وهو أساس الدافع الخارجي فقط ويمكن أن يشير إلى أي نوع من المكافأة أو الحافز، وفي المنظمات وحصّة

منظمات الأعمال، يتم تطبيق المصطلح غالبًا على المكافآت المالية، على الرغم من أنه يمكن أيضًا

استخدامه للتسويق ورغبة العيش. (١٧)

وتكمن مسؤولية إدارة التعليم الجامعي في تحفيز الأكاديميين و العاملين؛ حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم، وتبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من

الأسباب التي تضعف من إنتاجيتهم، فنجد إن الفوائد التي تجنيها الإدارة من استخدام الحوافز لها مردودها، ويجب أن يكون لدى الإدارة إحساسًا إنسانيًا إزاء حاجات الموظفين، وأن أهم ما يريد

الموظفين هو الاعتراف بحقوقهم كأفراد لهم كياناتهم وكأشخاص لهم الحق في الحياة باحترام وقيمة ديرة، وإن

الموظفين يريدون أن يقدرهم رؤسائهم، ويريدون أن يشعروا أنهم أشخاص لهم كياناتهم وإن الت

قدير

والاحترام هو الوسيلة الفعالة التي تساعد على إشباع هذه الحاجة الإنسانية فيهم.<sup>(١٨)</sup>

### ب-تسويق الخدمات الجامعية: Marketing University Services

يعرف التسويق على أنه: نشاط اقتصادي يتضمن كافة الجهود التي تتصل بانتقال السلع والخدمات

المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين.<sup>(١٩)</sup>

ويعرف تسويق الخدمات التعليمية على أنه: تصميم وتطوير الخدمات التعليمية بالجامعة

ت في ضوء احتياجات ورغبات الطلاب المتوقعين، واستخدام التسعير الفعال وأساليب الترويج وطرق التوزيع ع الملائمة،

بهدف توصيل تلك الخدمات إلى الفئات المستهدفة.<sup>(٢٠)</sup>

الخدمات الجامعية هي كل ما يمكن أن تقدمه الجامعة من خدمات يمكن تسويقها مثل ا

لخدمات

الاستشارية والبحوث التعاقدية والبرامج التدريبية والمهنية وغيرها من الخدمات، وصولاً إلى تسويق مرافق

الجامعة كالقاعات والمعارض والملاعب، والخدمات التعليمية بالجامعات هي جزء من الخدمات الجامعية، ومن أمثلة الخدمات التعليمية: الدورات التعليمية، والدورات التدريبية أو المهنية، وورش العمل، وبرامج

التعليم المفتوح، وبرامج التعليم عن بعد، الدبلومات التقليدية أو الافتراضية، وكذلك برامج تعليم الكبار

والتعليم الموازي أو المتميز، وبرامج الدراسات الصيفية وغيرها من الخدمات التعليمية.<sup>(٢١)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن تسويق الخدمات التعليمية تكمن أهميتها في تحقيق أهداف الجامعات وتقديم خدمات وفقاً للمعايير العالمية، ومن ثم المساهمة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتميزهم من خلال العائد المادي المرتبط بإيرادات الجامعة، وأيضاً تحدد سياسات تسويق الخدمات التعليمية وضع المؤسسة الجامعية أو مكانتها في السوق التعليمي، ومن ثم وجود سمعة أكاديمية بين الأوساط التعليمية مما يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة.

### ج- البحث العلمي والتمويل: Scientific research and funding

تعتبر الجامعة معقلاً من معاقل البحث العلمي في أي بلد من البلدان، ذلك لأنها تضم أعضاء هيئة تدريس وباحثين على درجة عالية من الكفاءة، يقومون بإجراء البحوث العلمية والإنسانية والاقتصادية وغيرها، ويعتبر البحث العلمي أحد الأعمدة التي تقوم عليها الجامعات المعاصرة، بل أصبح معياراً من معايير الجودة في الجامعات، ذلك لأنه يقع على كاهل الجامعات عبء كبير في تنمية المعرفة وتطويرها من خلال ما تقوم به من نشاطات بحثية. (٢٢)

وازدهار العلم في الجامعة متوقف على استمرار سيرها على طريق البحث العلمي، وليس ذلك فحسب، بل إن نجاح الجامعة في توفير جودة البحث العلمي في رحابها يمكنها من تدريب الخريجين من الكليات المختلفة الذين تتوفر فيهم القدرة والاستعداد على متابعة البحث العلمي، وليس ذلك فحسب بل الاختراع والاكتشاف والتجديد الاجتماعي وغيره، وبذلك تكون الجامعة قد نجحت في إعداد باحثي المستقبل الذين يكون من أهدافهم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة. (٢٣)

وتكمن أهمية البحث العلمي في المجتمع حيث يساهم في ازدهار المجتمع وتطوره إذ يعتبر عنصر من عناصر التقدم الاقتصادي، كما يساهم في تحريك الموارد المتاحة بكفاءة عالية، قصد تنميتها والاستفادة منها في مجالات علمية أخرى، كما يساعد الإنسان على

تطوير معارفه وأفكاره وثقافته فبدوره يمكنه التغلب على بعض مشاكله ورفع مستوى المعرفة الخاص به.<sup>(٢٤)</sup>

إن الجامعات جيدة السمعة هي تلك التي تزخر بمختبراتها البحثية وما تنشره من بحوث علمية وتقنية على المستوى العالمي، وما يتوافر فيها من علماء وباحثين مشهورين، فقدرات الجامعات محددة بنوعية وبكم البحث العلمي، وإتاحة الأجهزة والتقنيات المتطورة للبحث والإمكانيات المادية، والمناخ العلمي الجيد والحرية للأكاديميين باستغلال أوقاتهم بالبحث وقلة عدد ساعات التدريس، وإتاحة الفرصة للأكاديميين لحضور النشاطات والمؤتمرات والحلقات والدورات، حيث يلعب كل ذلك دورًا هامًا في تهيئة أجواء مناسبة للبحث العلمي.<sup>(٢٥)</sup>

#### د - تدويل التعليم الجامعي: internationalization

يعد التدويل أحد أهم التوجهات المعاصرة في التعليم العالي، حيث أصبح مصطلح التدويل من أبرز المفردات شائعة الاستخدام في الجامعات في الآونة الحالية، فالتدويل يعني إضفاء البعد الدولي والعالمي بما يؤدي إلى حراك دولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وبناء تعاون دولي وتوأمة شراكة مع الجامعات العالمية.<sup>(٢٦)</sup> ويعرف على أنه: تلك العملية التي يتم من خلالها إدخال الأبعاد الدولية وعبر الثقافية في التدريس والبحوث والدراسات ومؤسسات التعليم العالي.<sup>(٢٧)</sup>

ولنجاح عملية التدويل الجامعي لابد من ضرورة نشر الوعي بين أطراف المنظومة الجامعية بأهمية التدويل، وإجراء مراجعة داخلية، لخصر جهود التدويل القائمة، والقيام بالمقابلات والمسوحات مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لبلورة نتائج التعليم الدولي، وتحديد الفرص المتاحة لتحقيقها، وأن تسير خطة تدويل المناهج بمحاكاة أية مبادرات أخرى، ولعل الأمر المهم هنا هو تقديم الحوافز المالية لاقتراح خطط التدويل داخل الأقسام الأكاديمية أو الكليات المختلفة، إضافة إلى توفير الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس أو

البحوث أو حضور المؤتمرات في دول أجنبية، والتوسع في برامج التطوير المهني، لانعكاس ذلك إيجابيًا على تدويل المناهج وتطويرها.<sup>(٢٨)</sup>

تبرز أهمية تدويل التعليم العالي في الوفاء باحتياجات مؤسسات التعليم العالي، ومواجهه تحديات المستقبل، وحاجة الجامعات في الدول النامية للدخول في النظام العالمي للبحوث العلمية والابتكارات، وزيادة المشاركة في فعاليات الاعتماد الدولي، والتوسع في الشبكات التي تربط الأنشطة التعليمية والبحثية للجامعات على المستوى الدولي، وزيادة الميزة التنافسية العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وبناء قدرات الدول من العقول الأكاديمية، وتعزيز صناعة وتصدير التعليم، وإنشاء اتحادات إقليمية، ودولية لزيادة الارتباط بين مؤسسات التعليم الجامعي عبر الحدود.<sup>(٢٩)</sup>

**من أشكال تدويل التعليم الجامعي من خلال:**<sup>(٣٠)</sup> مشروعات الشراكة العلمية بين الدول، المنح الدراسية للطلاب في التعليم الجامعي، البرامج الدراسية متعددة الثقافات، شبكات المعلومات، والاتصالات (الانترنت)، بروتوكولات التبادل العلمي بين الدول للطلاب، والأساتذة في الجامعات، المؤتمرات الدولية عن التعليم، ودعوة أكبر عدد من الدول لحضورها من أجل تبادل الخبرات والمعلومات.

#### هـ - الحرية الأكاديمية:

تعرف الحرية الأكاديمية: على أنها الحرية داخل مؤسسة تعليمية، وحرية الأستاذ في التدريس، وحرية الطالب في الدراسة، وكليهما للتعبير عن الآراء، لا سيما فيما يتعلق بالموضوعات المثيرة للجدل (مثل الأخلاق والدين والسياسة)، دون تدخل من الحكومة، ومسؤولي الجامعة أو الأساتذة أو مجموعات المجتمع.<sup>(٣١)</sup>

تعد الحرية الأكاديمية أحد أهم هذه الحريات التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات، إذا تعتبر منظمات التعليم العالي من أهم المنظمات المجتمعية التي لها الدور الأساسي في إعداد موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المجتمع والأساس الذي تتكئ

عليه جميع المجتمعات في رسم المسارات المستقبلية ، لذلك لابد من منح أعضاء هيئة التدريس مساحة من الحرية للتعبير عن أفكارهم وممارسة نشاطاتهم البحثية والإبداعية، إضافة إلى الحرية في إيجاد الطرق لتدريس المقررات الدراسية لطلابهم، واتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية، فكلما تم منحهم هذه الحرية بعيدا عن الضغوط التي تمارسها منظماتهم كلما زاد انتماءهم وولائهم لها مما يخلق لهم الحافز إلى الإبداع والاستمرار بعملهم وزيادة نتائجهم البحثية بعيدا عن الصراع مما ينتج عنه تحسين جودة التعليم العالي.(٣٢)

وتمثل الحرية الأكاديمية حجر الزاوية في تحسين أداء الجامعات ، وتحقيق الفعالية التنظيمية للكليات والجامعات، وزيادة كفاءة أدائها، إذا أن استقلالها الإداري والمالي والفكري يدفعها بقوة إلى التميز ، وتحمل مسئولية جودة مخرجاتها أمام المجتمع، كما أن الحرية الأكاديمية تخدم قيمتين داخل الجامعات ،أولهما :تطوير المعرفة من خلال البحث والإبداع، حيث يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير المعارف لدى الطلاب ، وإجراء البحوث العلمية ونشر نتائجها، وثانيهما: تعليم الطلاب وتطوير الاستقلالية الذهنية لديهم، وذلك من خلال إمدادهم بالأفكار والمعارف الجديدة ، والمداخل المفاهيمية ، والأشكال الجديدة من الابتكار والإبداع الفكري.(٣٣)

**ثانياً: واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس:**

تتعدد سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس، ومنها:

#### ١. الحوافز:

**أ-المرتبات والعلاوات:** تقوم الإدارة بمراجعة ملف خدمة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة مالياً وحساب مرتبه متى تم تعيينه ، وتدرج مرتبات السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الذين يتم ترقيتهم شهرياً ، وترد على الجهاز المركزي للمحاسبات ، وترد على الإدارة العامة للشئون القانونية في حال ورود أي شكوى لها أو استفسار يخص السادة أعضاء هيئة

التدريس أو الهيئة المعاونة، ومراجعة العلاوات الخاصة والدورية الواردة إلى الإدارة من جميع الكليات والمعاهد وإرسالها إلى الملفات لحفظها والرد على الكليات والمعاهد في حالة وجود أخطاء لتصحيحها. (٣٤)

مما سبق؛ يمكن القول، أن جامعة عين شمس تقوم بمراجعة مرتبات العقول الأكاديمية وتدرج الزيادات الشهرية المقررة حسب الترقية، وتتعاون مع العقول الأكاديمية إذا وردت أي شكاوى لها علاقة بالحوافز والعلاوات.

ب-الإجازات: الإجازات التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس تنقسم إلى إجازات وجوبية (أكيدة التنفيذ)، وإجازات جوازية (قد يوافق عليها أو لا يوافق)، ومنها ما يلي: (٣٥)

- الإجازات الوجوبية، ومنها: إجازة رعاية الطفل للسيدات، إجازة مرافقة الزوج أو الزوجة، إجازة الحج، إجازة اعتيادي.
- الإجازات الجوازية، ومنها: إجازة بدون مرتب، إجازة رعاية الوالد/الوالدة ، إجازة لأسباب أخرى (لأسباب ملحة)، العلاج، النذب الجزئي.
- الإجازة الخاصة أثناء الدراسة: يجوز الترخيص لعضو هيئة التدريس لأسباب ملحة الحصول على إجازة خاصة بمرتب أو بدون مرتب أثناء الدراسة، ولمدة محدودة لا تتجاوز ثلاثة أشهر، ويكون ذلك بقرار من عميد الكلية ومجلس القسم المختص.
- الإجازات المرضية لأعضاء هيئة التدريس: يكون لعضو هيئة التدريس كل ثلاث سنوات في الخدمة إجازة مرضية بأجر كامل لمدة أقصاها سنة، وإذا لم يستطع العودة إلى العمل بعد مرور السنة يجوز مدها بقرار من رئيس الجامعة لمدة سنة أخرى بثلاثة أرباع المرتب. وتتكفل الجامعة بعلاج أعضاء هيئة التدريس الذين أصيبوا بسبب العمل بعد موافقة اللجنة الطبية الخاصة بالجامعة. (٣٦) وتتم رعاية أعضاء هيئة التدريس داخل مستشفيات جامعة عين شمس. وتقدم مستشفيات جامعة عين شمس: (٣٧) أفضل رعاية طبية لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل المرضى، حيث

يقوم نهجها متعدد التخصصات للرعاية الصحية بالتنسيق بين الخبرة والتكنولوجيا الأكثر تقدماً لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. كما يتم توفير الرعاية الصحية للمجتمع المصري بصفة عامة ومجتمع جامعة عين شمس بصفة خاصة (ويشمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة - والطلبة و موظفي الجامعة) على أن تكون الرعاية متكاملة و على أعلى مستوى من الجودة و بأحدث الوسائل.

مما سبق؛ يمكن القول، أن جامعة عين شمس تقدم تأمين طبي متميز لأعضاء هيئة التدريس، لمساعدتهم على الشفاء التام والتحصين ضد الأمراض المختلفة.

- إجازات الإعارات: لا يجوز في جميع الأحوال أن يزيد مجموعة إجازات الإعارات والمهام العلمية والتفرغ العلمي التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس عن عشر سنوات طوال مدة خدمة العضو إلا أنه يجوز في الحالات التي تقتضيها المصلحة القومية تجاوز هذه المدة وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض وزير التعليم العالي وبعد أخذ رأى رئيس الجامعة. (٣٨)

مما سبق؛ يمكن القول ، أن الإجازات في جامعة عين شمس متعددة ومنها: إجازة رعاية الطفل للسيدات، ومرافقة الزوج/ الزوجة، وإجازة لأداء فريضة الحج، وهي إجازات أكيدة التنفيذ حينما طلبها عضو هيئة التدريس، وتوجد أنواع إجازات أخرى قد يوافق عليها أو لا يوافق حسب احتياج القسم لعضو هيئة التدريس، وما تفرضه متطلبات العمل، كطلب إجازة بدون مرتب، أو إجازة رعاية الوالد/ الوالدة، أو إجازة للنذب الجزئي، وتوجد إجازات خاصة بالدراسة فيسمح ب٣ أشهر مدفوعة الأجر ، وبالنسبة للإجازة المرضية تتكفل جامعة عين شمس بعلاج العقول الأكاديمية مع أجر مدفوع في حالة الإصابة أثناء العمل.

ويكمن ضعف سياسة الحوافز في الجامعات المصرية وفي جامعة عين شمس بشكل خاص في كلاً من: (٣٩)

- هجرة العقول البشرية لسوء أوضاعها الأكاديمية والاقتصادية.

- صعوبة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- نقص حاد في الميزانية المخصصة للبحث العلمي.
- سوء توزيع المخصصات المالية للبحث العلمي.
- محدودية الجوائز البحثية المقدمة للباحثين المتميزين.
- غياب الاستقلالية المالية وهيمنة وزارة المالية على مصروفات البحث العلمي.
- وأيضًا من مشكلات سياسة الحوافز في الجامعات المصرية: (٤٠)
- ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لمشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات سواء الداخلية أو الخارجية.
- قلة العائد المادي المقدم من المؤسسات والأفراد لعضو هيئة التدريس عن الأبحاث الدولية.
- ضعف الحوافز التي تشجع على المشاركة في المؤتمرات سواء المحلية أو الدولية.
- ضعف إشادة إعلام الجامعة بأعضاء هيئة التدريس المتميزين في كافة المجالات الجامعية.

## ٢. تسويق الخدمات التعليمية:

تمتلك جامعة عين شمس، موقع إلكتروني ومدرج فيها كافة المعلومات والاحتياجات التي تحتاجها العقول الأكاديمية التعرف عليها، ولديها أيضًا حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي كالفيس بوك، وتويتر ولينكدان، وأيضًا لديها قناة على اليوتيوب. وكل ذلك حديث نسبيًا. ولقد أصدر الموقع الإلكتروني لجامعة عين شمس، الإصدار الجديد من النشرة الإخبارية في شهر ابريل ٢٠٢٢، والتي تتناول أهم أخبار جامعة عين شمس وأنشطتها، والخدمات التي تقدمها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع الخارجي.

ورغم جهود الجامعات المصرية وجامعة عين شمس بشكل خاص في تسويق الخدمات التعليمية إلا أن هناك قصور في الأهداف التسويقية للجامعات المصرية بشكل عام وجامعة عين شمس بشكل خاص، ويتمثل ذلك في نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية في بعض الجامعات، والافتقار إلى آلية فعالة لتسويق الخدمات الجامعية، وضعف التنسيق بين

الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمة في المجتمع، وضعف الارتباط بين البحث العلمي وأهداف وخطط التنمية.<sup>(٤١)</sup>

### ٣. البحث العلمي والتمويل:

البحث العلمي في جامعة عين شمس يظهر من خلال المجلس البحثي بالجامعة:<sup>(٤٢)</sup> وهو كيان مركزي يضم مجموعة من خيرة العقول العلمية لجامعة عين شمس، ويقدم هذا المجلس كل الدعم الذي تحتاجه جامعة عين شمس في مجال البحث العلمي بكل أشكاله من مقترحات وخطط ودراسات للارتقاء بمنظومة البحث العلمي؛ وبالتالي التصنيف الدولي للجامعة، ويقدم مخرجات بحثية تخدم أهداف الدولة واحتياجات المجتمع. ومن مسؤولياته وأدواره:

- يحدد الخطة البحثية الاستراتيجية للجامعة التي تواكب التطورات المتسارعة التي تشكل العالم في الحاضر والمستقبل، وتدعم الدولة المصرية من أجل الوصول لأهدافها الاستراتيجية.
- يحدد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة البحثية.
- وضع مؤشرات الأداء الرئيسي لهذه الخطة البحثية.
- يشارك في توفير وتوجيه الموارد البشرية والمالية لتنفيذ الخطة.
- دراسة وتقييم ما يعرض عليه من مشاكل أو مقترحات تخص البحث العلمي.
- من المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية في البحث العلمي:<sup>(٤٣)</sup>
  - نقص حاد في الميزانية المخصصة للبحث العلمي.
  - التمويل الحكومي المصدر الرئيسي لتمويل البحث العلمي.
  - سوء توزيع المخصصات المالية للبحث العلمي.
  - غياب الاستقلالية المالية وهيمنة وزارة المالية على مصروفات البحث العلمي.

مما سبق؛ يمكن القول، أن الجامعات المصرية ومنها جامعة عين شمس تعاني من العديد من المشكلات في البحث العلمي والتمويل؛ وقلة إنشاء المراكز البحثية ونقص الكوادر والكفاءات البشرية في المراكز البحثية، والنقص الحاد في تمويل البحث العلمي، وسوء توزيع المخصصات المالية للبحث العلمي في الجامعات المصرية.

#### ٤. التدويل:

مكتب العلاقات الدولية بجامعة عين شمس هو بمثابة بوابة تواصل جامعة عين شمس بالعالم، وتكمن رؤية مكتب العلاقات الدولية بجامعة عين شمس: أن تصبح بوابة الجامعة للتعاون الإقليمي والدولي مع المؤسسات في جميع أنحاء العالم. لتأييد المبادرات التي تشجع التواصل الأكاديمي، وتمكين تدويل المناهج الدراسية وتقوية الصورة العامة وسمعة الجامعة.<sup>(٤٤)</sup>

رسالة مكتب العلاقات الدولية بجامعة عين شمس: تطوير شراكات مبتكرة مع جامعات رائدة وعالمية، وتوسيع فرص التعليم العالي، وضمان النجاح، وتحسين حياة الطلاب والموظفين. لتأييد المبادرات التي تشجع على التواصل الأكاديمي، وتمكين تدويل المناهج الدراسية، وتقوية الصورة العامة وسمعة الجامعة.<sup>(٤٥)</sup>

#### ومن الخدمات والأنشطة التي يقدمها مكتب العلاقات الدولية:<sup>(٤٦)</sup>

أولاً: دعم وإبرام الاتفاقيات الدولية.

ثانياً: تعزيز المساهمات والمشاركة وتحسين مشاركة أعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: مراقبة التنسيق الفعال مع الجامعات الأخرى والمحافظة عليها.

من مشكلات التدويل التي تعاني منها الجامعات المصرية (جامعة عين شمس):<sup>(٤٧)</sup>

- مشكلة النشر الدولي : إن الحرص على توظيف اللغة الإنجليزية في الجامعات المصرية ، لم تتعدى المحاولات الفردية، إلى جانب قصور كبير في توفير برامج تدريب لتحسين الكفاءة اللغوية، ورغم أن الحصول على شهادة إتقان اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية "التوفيل" هو أحد شروط التسجيل لدرجتي الماجستير والدكتوراه ، إلا أن الأمر قد تحول إلى كونه مجرد اختبار وليس إعدادًا وتدريبًا لتنمية كفاء العقول الأكاديمية في اللغة الإنجليزية.

- مشكلة الوصول إلى المنشورات العلمية المفتوحة: فالمبادرة الوحيدة على المستوى القومي هي إنشاء بنك المعرفة المصري؛ إلا أنه قصر استخدامه على المصريين المقيمين في مصر حذا من إمكانية الوصول العالمي للأبحاث المصرية، إلى جانب عدم زيادة معدلات الاستشهاد بها.

ومما سبق، نجد أن من معوقات التدويل ضعف توظيف اللغة الإنجليزية في الأبحاث الدولية ، حيث ينشر العقول الأكاديمية أبحاثهم باللغة العربية، ورغم اشتراط عدم منح درجتي الماجستير والدكتوراه، إلا باختبار اللغة الإنجليزية، إلا أنه أصبح اختبار روتيني لإنهاء أوراق التشكيل وليس لغة يتمكن منها العقول الأكاديمية لتعيّنه على النشر الدولي باللغة العالمية ، وأيضًا صعوبة الوصول إلى الأبحاث المصرية لعدم وجود منصة تتيح آخر تحديثات الأبحاث المصرية في المجالات المختلفة.

## ٥. الحرية الأكاديمية:

الجامعات المصرية -ومنها جامعة عين شمس- ما تزال تعاني من فقدان الاستقلال العلمي والإداري والتنظيمي والمالي، وتفرض عليها الوصاية من جهات مجتمعية أخرى خارج الجامعة، مما أدى إلى غياب للإبداع الفكري وتطوير البحث العلمي وخنق الحرية الأكاديمية حتى في مجالات العلم الدقيقة مثل: الطب والزراعة والرياضيات والهندسة، وغيره.<sup>(٤٨)</sup>

ضعف الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويكمن ذلك بأن هناك أشياء كثيرة تفرض عليهم من قبل الأقسام الأكاديمية وإدارة الكلية والجامعة مما يلزمهم بما ورد في

للوائح والقرارات، وتوحيد في المقررات المعدة من قبل الأقسام الأكاديمية الأمر الذي يقلل حرية أعضاء هيئة التدريس بكلّيات والجامعات المصرية في إعداد المحتوى العلمي للمقرر من جانب ، وخوف البعض من الابتكار في تدريس المقررات التدريسية بالقسم من جانب آخر. أما بالنسبة للجانب البحثي، فلا يوجد الاهتمام الكافي من قبل القيادات الجامعية، بالإضافة إلى وجود انتهاكات للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار موضوعات بحثهم العلمية والبعد عند دراسة المجالات الشائكة في بحثهم مثل القضايا السياسية أو الدينية.<sup>(٤٩)</sup>

باستقراء ما سبق؛ يمكن القول، أن الجامعات المصرية ومن ضمنها جامعة عين شمس، تعاني من ضعف الحرية الأكاديمية رغم تأكيد الدستور على الحرية الأكاديمية، ومن ثم فالحرية الأكاديمية تؤثر على البحث العلمي والابتكار والتدريس الإبداعي، وبالتالي يؤثر على التميز الأكاديمي وجذب العقول الأكاديمية لجامعة عين شمس.

### ثالثاً: واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة تورنتو بكندا:

تتعدد سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة تورنتو، ومنها:

#### ١. الحوافز:

تتميز جامعة تورنتو بتوفير سبل معيشية مناسبة لكافة العقول الأكاديمية؛ من مرتبات مجزية وإجازات وخطط تقاعدية وسياسات ترقية تسهل الحياة على العقول الأكاديمية، وتجعلهم راغبين في العمل لدى جامعة تورنتو. وتتوفر مجموعات متنوعة من خطط الحوافز والمزايا للموظفين والأكاديميين في الجامعة، الذين لديهم تعيينات بدوام كامل أو تعيينات بدوام جزئي، حيث يتم تقديم معلومات كاملة عن جميع خطط المزايا للموظفين الجدد من أعضاء هيئة التدريس في برنامج التوجيه أو المقابلة عندما يشرعوا في البدء بالعمل في الجامعة.<sup>(٥٠)</sup>

وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ-الرواتب : تعد الأجور والرواتب العادلة والمنصفة أمرًا بالغ الأهمية؛ لجذب أفضل العقول الأكاديمية والاحتفاظ بها، وتلتزم جامعة تورنتو بتوفير أجور عادلة ومنصفة، وتقديم تعويضات تنافسية، ومزايا وبرامج تدريبية، بالإضافة إلى مراقبة وتعديل مستويات الرواتب بناءً على أداء الموظف والأقدمية ومعايير السوق (متوسط راتب عضو هيئة التدريس في جامعة تورنتو حوالي 87.422 دولار لعام ٢٠٢٠).<sup>(٥١)</sup>

ب-الإجازات: إن جامعة تورنتو تعطي إجازة شهر لعضو هيئة التدريس على مدار العام مدفوعة /براتب كامل؛ وفي حين حصول عضو هيئة التدريس على إجازة بحثية تستمر الجامعة في تقديم الراتب بشكل كامل، بل يزيد الراتب مقدار سدس المرتب؛ لمساعدة عضو هيئة التدريس على إنهاء بحثه ونشره.<sup>(٥٢)</sup>

وبالنسبة للإجازات المرضية؛ فعضو هيئة التدريس لديه ١٥ يوم مرضي؛ لأخذ راحته وعافيته، أما إذا أثبت أن عضو هيئة التدريس-من خلال شركة التأمين بالجامعة -يعاني من إعاقة أو مرض يمنعه من مزاولة مهنته فتستمر الجامعة في إعطاء الراتب الكامل لعضو هيئة التدريس.<sup>(٥٣)</sup>

إجازة رعاية الأسرة (إجازة رعاية الطفل سابقًا) تعتبر مسئولية رعاية أفراد الأسرة أسبابًا معقولة لأي عضو من أعضاء هيئة التدريس لطلب إجازة بدوام جزئي على أساس مؤقت براتب تناسبي مناسب، وأيضًا إجازات الطوارئ الرحيمة قصيرة الأجل، يجوز لعضو هيئة التدريس ترتيب إجازة قصيرة الأجل لصدمة أو فاجعة أو طارئة مع رئيسه، دون فقدان الراتب أو المزايا.<sup>(٥٤)</sup>

ومما سبق، يمكن القول؛ أن نظام الإجازات في جامعة تورنتو يسهم في جذب العقول الأكاديمية؛ حيث وجود شهر إجازة من ١٢ شهر على مدار السنة؛ يساعد على الراحة النفسية والسلام النفسي لعضو هيئة التدريس وقضاء وقت طويل مع عائلته، وأيضًا وجود ١٥ يوم إجازة مرضي؛ حيث الاستشفاء والحصول على العافية في حالة المرض ؛ وأيضًا وجود

التأمين الجامعي ضد الإعاقات والحوادث التي تكفل العيش الكريم لعضو هيئة التدريس في حالة إصابته ، كل ذلك يساعد عضو هيئة التدريس على الاستمرار في التميز الأكاديمي لحصوله على الصحة الجسدية والنفسية من خلال نظام الجامعة في الإجازات، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة تورنتو.

## ٢. تسويق الخدمات التعليمية:

في عصر الألفية الثالثة، وانتشار وسائل التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي، وتوافر خدمة الإنترنت في جميع أنحاء العالم، تقوم جامعة تورنتو بالتسويق للخدمات التعليمية من خلال التسويق الرقمي. وتمتلك جامعة تورنتو موقعًا إلكترونيًا عالي الجودة، فيه كافة التفاصيل لكافة البرامج الدراسية والمواد التي تدرس فيها، وحينما يتصفح عضو هيئة التدريس الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة، فيشعر كأنه داخل الجامعة، ويجب على كافة التساؤلات. بالإضافة إلى وجود مواقع تواصل اجتماعي متنوعة من؛ فيس بوك، وانستجرام، وتويتر، ولينكدان ، ووجود قناة على اليوتيوب ، وتوافر خدمة الرد على البريد الإلكتروني والرد على كافة التساؤلات والاستفسارات؛ مما يسوق للخدمات وأنشطة الجامعة التي تعمل على جذب أعضاء هيئة التدريس. وفي ظل جائحة كورونا، لم تتوقف أنشطة الجامعة بل استمرت في العمل وجذب العقول الأكاديمية من خلال موقع الجامعة ووسائل التواصل الاجتماعي.<sup>(٥٥)</sup>

ولم تكتف الجامعة بالتسويق من خلال الموقع ووسائل التواصل الاجتماعي، بل لديها مجلة إلكترونية متاحة بالمجان لأي طالب أو عضو هيئة التدريس وذلك لنشر خدماتها. وتسمى **University of Toronto magazine**، وفيها تنشر كافة الأخبار البحثية وأخبار أعضاء هيئة التدريس من مشاريع بحثية وأنشطة أكاديمية، بالإضافة إلى أن المجلة تتناول كافة القضايا الخاصة بالجامعة والإنجازات العلمية العالمية؛ حتى يستطيع عضو هيئة التدريس الاستفادة من تلك العلوم، وقد كانت بداية تلك المجلة في خريف ٢٠٠٥. <sup>(٥٦)</sup> ،

وأيضًا لديها كتيب إلكتروني شارح لكل تفاصيل الحياة الجامعية والأنشطة الطلابية والبرامج والمواد الدراسية. (٥٧)

مما سبق، يمكن القول؛ أن جامعة تورنتو تتواصل مع كافة العقول الأكاديمية في كافة أنحاء العالم من خلال الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، فالتسويق الإلكتروني لجامعة تورنتو قوي وفعال بشكل كبير، ومن ثم يجذب أفضل العقول الأكاديمية .

### ٣. البحث العلمي والتمويل:

جامعة تورنتو هي جامعة عالمية رائدة في مجال البحث والابتكار، وهي من الجامعات العالمية التي تعتمد على البحث والابتكار، وتواصل البناء على إرث طويل من الإنجازات، وصياغة مسارات جديدة من التخصصات العديدة والمختلفة؛ لإنتاج المعرفة والخدمات والمزايا الاجتماعية والمنتجات والشركات في المستقبل، وعلى الصعيد الدولي؛ جامعة تورنتو هي واحدة من عدد قليل من المؤسسات التي تتفوق في جميع التخصصات، وأعضاء هيئة التدريس بها ناجحون للغاية ومتميزون في الحصول على الجوائز والأوسمة الوطنية والدولية المرموقة. (٥٨)

تمتلك جامعة تورنتو خطة استراتيجية للبحث العلمي، تركز الخطة الاستراتيجية على البيئة والبنية التحتية والنهج والمسار الذي يسمح للعقول الأكاديمية بالاستمرار في أداء عملهم من أبحاث علمية مميزة من خلال توفير المناخ الذي يمكنهم من الازدهار. وتسלט الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي في جامعة تورنتو الضوء على سبعة مجالات في موضوعات مترابطة، تم تصميمها لتيسير التعاون والتميز الأكاديمي داخل جامعة تورنتو وبالتعاون مع المنظمات المختلفة، وذلك لمعالجة القضايا ذات الأهمية المحلية والوطنية والعالمية (٥٩)

وتلتزم جامعة تورنتو لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي بما يلي: توفير البيئة التي تساعد على البحث وجذب أفضل العقول الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمتدربين، التأكيد على الأبحاث والمنشورات التي تمت مراجعتها من

قبل الزملاء والمساهمات الإبداعية والمهنية ذات الصلة لأعضاء هيئة التدريس لديها، إشراك الطلاب والمتدربين في الخبرات البحثية التي تؤهلهم لمجموعة واسعة من الأدوار في المجتمع، ضمان حصول جميع طلابها الجامعيين والمهنيين على فرص للمشاركة في تجارب البحث والابتكار، تعزيز الرسالة التعليمية للجامعة من خلال علم أصول التدريس المستتير بالبحوث، القدرة على الاستجابة بشكل انتقائي لمجالات البحث الجديدة عند ظهورها. (٦٠)

تتعدد مصادر تمويل البحث العلمي في جامعة تورنتو، ومنها: (٦١)

الحكومة الفيدرالية: ١٠٪ ، حكومة مقاطعة أونتاريو ٥ ٪، منح الوكالات الوطنية ٣٤٪، القطاع الخاص ١٢ ٪، القطاع غير الهادف للربح ٢٧٪، وزارة الشؤون الخارجية ٩٪. باستقراء ما سبق، يمكن القول؛ أن للجهات الحكومية الدور الأكبر لدعم البحث العلمي في جامعة تورنتو.

#### ٤. التدويل:

يمثل التدويل أولوية مهمة لجامعة تورنتو كجزء من مهمتها الأكاديمية، ويعتبر تعميق الشراكات الدولية وتركيزها وتقويتها هي إحدى أولويات استراتيجية جامعة تورنتو؛ وذلك من أجل تعزيز الفرص لأعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ ولتشجيعهم على أن يصبحوا مواطنين عالميين، ويتعاون مكتب نائب الرئيس الدولي International Office مع المؤسسات في المناطق والبلدان والمدن ذات الأولوية الاستراتيجية، ويعزز الفرص الدولية للبحث والمنح الدراسية والحراك الدولي، ويطور المكتب الشراكات الدولية الرئيسية ويحافظ عليها. (٦٢)

#### ٥. الحرية الأكاديمية:

تشمل الالتزامات والمسؤوليات المهنية لعضو هيئة التدريس تجاه جامعة تورنتو: (٦٣) (١) التدريس ؛ (٢) النشاط البحثي أو العلمي أو الإبداعي ؛ (٣) الخدمة في جامعة تورنتو. في

حين أن نمط هذه الواجبات قد يختلف من فرد لآخر، إلا أنها تشكل الالتزام الرئيسي لعضو هيئة التدريس، وتشمل المسؤوليات على النحو التالي:

- يجب أن يتفانى عضو هيئة التدريس في مهام وظيفته ويراعي تأسيس معاملات عادلة وأخلاقية مع الطلاب، مع حرصه على أن يكون متاح دائماً من أجل الاستشارة الأكاديمية، لإبلاغ الطلاب بشكل كافٍ فيما يتعلق بأشكال الدورات والمهام، وطرق التقييم، وإبلاغ الطلاب بأي إلغاء وإعادة جدولة التعليمات والامتحانات وللإجراءات المحددة والمواعيد النهائية لتحديد درجات طلابه والإبلاغ عنها ومراجعتها.
- يحق لعضو هيئة التدريس ومن المتوقع أن يخصص نسبة معقولة من وقته للبحث والعمل المهني الأكاديمي أو الإبداعي. وعليه أن يسعى لجعل نتائج هذا العمل في متناول العلماء وعامة الجمهور من خلال المنشورات والمحاضرات والوسائل المناسبة الأخرى. ويجب على الكلية، فيما يخص الأبحاث المنشورة، أن تشير إلى مساعدة الزملاء الأكاديميين والطلاب.
- يتم تقديم الخدمة إلى جامعة تورنتو من قبل أعضاء هيئة التدريس من خلال المشاركة في مجالس اتخاذ القرار في جامعة تورنتو، ومن خلال المشاركة في الأعمال الإدارية اللازمة لأقسامهم أو كلياتهم أو جامعة تورنتو. في أداء هذه الأنشطة الجماعية والإدارية، يجب على أعضاء هيئة التدريس التعامل بشكل عادل وأخلاقي مع زملائهم، وتقييم موضوعي لأداء زملائهم، وتجنب التمييز، وعدم التعدي على الحرية الأكاديمية لزملائهم.

مما سبق، يمكن القول؛ أن الحرية الأكاديمية بجامعة تورنتو هي حق مكفول لكل أعضاء هيئة التدريس وطلابهم، فمن حق عضو هيئة التدريس القيام بتدريس الموضوعات التي تخدم مقررته، حتى لو اعترض ذلك مع سياسة الحكومة الكندية أو سياسة جامعة تورنتو، ومن حقه التعبير عن رأيه دون إلزام طلابه بوجهات نظره، وحق إجراء البحوث الأكاديمية

فيما يراه مناسب مع الأخذ في الاعتبار أخلاقيات العمل، ومن ثم فالعقول الأكاديمية في تورنتو غير مقيدة ، حرة ،مبدعة ، ولذلك تجذب أفضل العقول الأكاديمية لها وتحافظ عليهم.

رابعاً: واقع سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة سنغافورة الوطنية:

تتعدد سياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة سنغافورة الوطنية، ومنها:

#### ١. الحوافز:

تقدم جامعة سنغافورة الوطنية مجموعة من المكافآت الجذابة المدفوعة بالميزة التنافسية المستدامة لها في الأوساط الأكاديمية، يتضمن هيكل الأجور المرن لديها راتباً أساسياً سنوياً وأشكالاً مختلفة من البدلات، ومكافأة الأداء السنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، ويتمتع أعضاء هيئة التدريس بمجموعة من المزايا؛ تتمثل فيما يلي: **في الجانب الطبي:** يتم توفير التغطية الطبية لكل من العيادات الخارجية وعلاج الاستشفاء بموجب خطة قائمة على التأمين. ويتمتع أعضاء هيئة التدريس الذين تشمل شروط تعيينهم مزايا طبية بتغطية مجانية بموجب خطة تحددها الجامعة، وفي الإجازات: يحق لأعضاء هيئة التدريس الذين تشمل شروط تعيينهم مزايا الإجازة الحصول على إجازة من ١٤ إلى ٢٨ يوماً حسب مستوى التعيين ومدة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يحق لأعضاء هيئة التدريس الحصول على إجازة طبية وإجازة أمومة وإجازة أبوة وما إلى ذلك، وفقاً للمبادئ التوجيهية السائدة التي تحكم هذه الأحكام. ويمكن أيضاً منح أعضاء هيئة التدريس إجازة للأغراض الأكاديمية للمشاركة في الأنشطة الأكاديمية مثل: حضور المؤتمرات والقيام بالرحلات الميدانية وإجراء البحوث. وأعضاء هيئة التدريس المثبتون مؤهلون أيضاً للحصول على إجازة تفرغ.<sup>(٦٤)</sup>

ومما سبق؛ يمكن القول أن جامعة سنغافورة الوطنية تقدم حوافز متميزة، لجذب أفضل العقول الأكاديمية، فنقدم رواتب وأجور عادلة وتنافسية، وتأمين طبي متميز وتأمين في حالات العجز أو الوفاة، وتقدم إجازات سنوية للراحة والاستجمام من أجل الأبداع والابتكار فيما بعد، وتقدم إجازات بحثية للسفر لإجراء البحوث الأكاديمية أو حضور مؤتمرات دولية، ولهم مزايا

مصرفية، وأخرى في حجز تذاكر الطيران والإقامة في أفضل الفنادق وحضور العروض الثقافية والفنية المختلفة. وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة سنغافورة الوطنية.

## ٢. تسويق الخدمات التعليمية:

تمتلك جامعة سنغافورة الوطنية موقعًا إلكترونيًا، يساعد على التواصل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة، ولديها قناة على اليوتيوب، وصفحات على الفيس بوك والانستجرام ولينكدان وتويتر، لكي تستطيع أن تسوق لخدماتها بشكل جيد، بالإضافة إلى بوابة الخريجين الإلكترونية التي تعمل على مساعدة الخريجين على التوظيف في المكان المناسب حسب قدراتهم من خلال معارض التوظيف والجمع بين الخريجين وأصحاب العمل، ويقدم أعضاء هيئة التدريس مهارات استشارية مهنية للخريجين، وأيضا يمكن لأي مواطن على أرض سنغافورة أن يحصل على استشارة مهنية من أحد أعضاء هيئة التدريس من خلال خدمة الاستشارات المهنية عبر اجتماع أون لاین عبر البريد الإلكتروني.<sup>(٦٥)</sup>

## ٣- البحث العلمي والتمويل:

جامعة سنغافورة الوطنية هي جامعة رائدة عالميًا في البحث الأكاديمي، وتسهل التعاون وتشجع على الابتكار، وهدفها في البحث العلمي؛ حل مشاكل العالم والنهوض بالمجتمع.<sup>(٦٦)</sup>

يدير مكتب نائب الرئيس (للبحث والتكنولوجيا) أكثر من ١٠٠ برنامج للمنح البحثية. يتم دعم برامج المنح من مصادر داخلية / أو خارجية وتقدم تمويلًا للبحوث على أسس تنافسية وغير تنافسية.<sup>(٦٧)</sup>

يشرف مكتب نائب الرئيس (للبحث والتكنولوجيا)، على جميع الأعمال البحثية داخل جامعة سنغافورة الوطنية، وكجزء منه مكتب الالتزام والنزاهة البحثية، ويتعامل مكتب الالتزام والنزاهة البحثية مع مسائل أخلاقيات البحث، النزاهة والالتزام التشريعي. ويعمل مع جميع موظفي وأعضاء هيئة التدريس وطلاب جامعة سنغافورة الوطنية؛ وذلك لضمان تجسيد كل فرد لقيم الجامعة المتمثلة في الابتكار والمرونة والتميز والاحترام والنزاهة.<sup>(٦٨)</sup> وتكمن رؤية

مكتب الالتزام والنزاهة البحثية في: تسهيل البحث من خلال ضمان أعلى معايير النزاهة والالتزام باللوائح الفيدرالية والمؤسسية. وتكمن رسالة مكتب الالتزام والنزاهة البحثية في: العمل مع الباحثين في جامعة سنغافورة الوطنية لغرس ممارسات البحث الأخلاقية، وبما يتماشى مع القوانين السائدة لتعزيز المعرفة البشرية.<sup>(٦٩)</sup>

ومما سبق؛ يمكن القول، أن تمويل البحث العلمي في جامعة سنغافورة الوطنية يعتمد على التمويل الحكومي المتمثل في وزارة التعليم، وبعض المنح الخارجية والهبات. وأن جامعة سنغافورة الوطنية تقدم تمويلًا بحثيًا لعقولها الأكاديمية بمبالغ كبيرة تقديرًا لأهمية البحث العلمي لدولة سنغافورة.

### ٣. التدويل:

**مكتب العلاقات الدولية بجامعة سنغافورة الوطنية<sup>(٧٠)</sup>:** يعزز مكتب العلاقات الدولية بجامعة سنغافورة الوطنية الشراكات مع المؤسسات الرائدة في جميع أنحاء العالم؛ لتعزيز مكانة جامعة سنغافورة الوطنية كمؤسسة عالمية المستوى، وبالتوازي مع رؤية جامعة سنغافورة الوطنية في أن تصبح جامعة عالمية رائدة تتمركز في آسيا، فقام مكتب العلاقات الدولية بجامعة سنغافورة الوطنية بعقد ارتباطات دولية هادفة مع العديد من المؤسسات النظرية، وعزز التفاعلات والتعاون في التعليم والبحث والتكنولوجيا التي تقيد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة. وشركاء جامعة سنغافورة الوطنية هم قادة في مجال التعليم العالي من جميع أنحاء العالم، وتتشارك معهم المعايير الدولية وأفضل الممارسات من أجل تعزيز ثقافة التميز المستدام في الحرم الجامعي، ومن أشكال التدويل في جامعة سنغافورة الوطنية: برنامج التبادل الطلابي والحراك الأكاديمي والبرامج الصيفية الدولية، وبرامج البحث الدولي والرحلات الدراسية للمشاركة والإثراء.

**التوجهات الاستراتيجية في التدويل لجامعة سنغافورة الوطنية:<sup>(٧١)</sup>** الترويج للسمعة الدولية للجامعة، ورفع مستوى الوعي العالمي للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس في الجامعة،

وتحديد الشراكات من أجل تجربة دولية فريدة، وتطوير البرامج الدولية للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس ولشركاء الجامعة في أقسام وكليات الجامعة المختلفة، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لتحسين العمليات والخدمات والأنشطة الدولية التي تقام في حرم الجامعة.

مما سبق؛ يمكن القول، أن جامعة سنغافورة الوطنية من خلال مكتب العلاقات الدولية، تعمل على إيجاد مكانة دولية مميزة، من خلال الترويج لسمعتها وأبحاث عقولها الأكاديمية، وعمل شراكات دولية عديدة، ورفع الوعي الدولي للطلاب وللعقول الأكاديمية، وإشراك العقول الأكاديمية في كافة البرامج والأنشطة الدولية التي تقام داخل الجامعة، وتطور من برامجها الدولية للوصول إلى أعلى مستوى، وذلك من خلال تميز العقول الأكاديمية؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

#### ٤. الحرية الأكاديمية:

لقد تحولت الحكومة السنغافورية من شكل "سيطرة الدولة" إلى "إشراف الدولة". حيث أصبحت الحكومة تلعب دور الحكم أو الوسيط. ويعد إنشاء الجامعات المستقلة خطوة نحو هذا الاتجاه حيث يتم منح الجامعات المملوكة للدولة استقلالية أكبر في نشاطاتها اليومية. وتضع الدولة آليات المراقبة الخارجية والداخلية ذات الصلة.<sup>(٧٢)</sup>

إن التعليم الجامعي بدولة سنغافورة يتجه نحو اللامركزية، ورغم ذلك؛ تؤكد الحكومة السنغافورية أنها لم تتسحب أبداً من دورها في التعليم، مع إعطاء المزيد من الحكم الذاتي للجامعات وتمارس الجامعة تقييمها الذاتي، مع استعدادها للمساءلة أمام الجمهور، وجامعة سنغافورة الوطنية في الألفية الجديدة، لها أن تقرر ماهي البرامج الجامعية التي تقدمها، وأهداف التسجيل ومعايير القبول، والرسوم الدراسية، وأحكام وشروط التوظيف، وكيفية تقييم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والجامعة كمؤسسة.<sup>(٧٣)</sup>

باستقراء ما سبق؛ يتضح أن جامعة سنغافورة الوطنية لديها حرية أكاديمية واستقلال ذاتي وحرية في إدارة برامجها الجامعية، ووضع معايير القبول ولكن تظل الحكومة السنغافورية لها دور في الجامعة للتأكد من سير النظام الجامعي كما وضع من قبل الجامعة.

**خامسًا: إجراءات مقترحة لسياسات جذب العقول الأكاديمية في جامعة عين شمس:**

**(١) إجراءات مقترحة متعلقة بسياسة الحوافز لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة:**

هناك العديد من الإجراءات المقترحة التي يوصى بها البحث فيما يتعلق بسياسة الحوافز لجذب العقول

الأكاديمية في الجامعة، ولعل من أهمها ما يلي:

- أ. دفع مرتبات مجزية للعقول الأكاديمية؛ لتوفر لهم مستوى معيشي مناسب.
- ب. تحديث نظام العلاوات للعقول الأكاديمية بما يتناسب مع ارتفاع الأسعار العالمي.
- ج. إعطاء العقول الأكاديمية خصومات على شراء الكتب وتذاكر السينما والمتاحف والمواصلات،

وخطوط تليفونية، وأسعار مخفضة على تذاكر الطيران.

**(٢) إجراءات مقترحة متعلقة بسياسة تسويق الخدمات التعليمية لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة:**

هناك العديد من الإجراءات مقترحة التي يوصى بها البحث فيما يتعلق بسياسة تسويق الخدمات التعليمية

لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة، ولعل من أهمها ما يلي:

- أ. إجراء تعديلات على الموقع الإلكتروني بالجامعة، لمنع فشل النظام وحمايته من الهجوم ات الإلكترونية.

ب. إجراء خاصية الرد الآلي وتفعيله على موقع الجامعة.

ج. التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية، كخدمة نسبة الاقتباس وتسجيل براءات الاخترا  
ع.

د. إنشاء نظام توجيه وإرشاد الطلاب أو أي مواطن مصري أو غير مصري، من خلال  
مكالمات مرئية لتقديم خدمة استشارية دراسية أو مهنية.

هـ. نشر الإنجازات العلمية من صور وفيديوهات على موقع الجامعة، ومواقع التواصل ا  
لاجتماعي.

و. إنشاء إعلانات مدفوعة الأجر على مواقع التواصل الاجتماعي واليوتيوب لنشر أهدا  
ف

ورؤيتها ورسالتها.

**٣) إجراءات مقترحة متعلقة بسياسة البحث العلمي والتمويل لجذب العقول الأكاديمية في ال  
جامعة:**

هناك العديد من الإجراءات المقترحة التي يوصى بها البحث فيما يتعلق بسياسة البحث الع  
مي

لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة، ولعل من أهمها ما يلي:

أ. التوسع في النشر الدولي، ومنح جوائز للعقول الأكاديمية للتميز في البحث العلمي.

ب. التوسع في إنشاء مراكز التميز البحثي؛ وذلك للتشجيع على التميز البحثي في الجامع  
ات المحلية.

ج. التوسع في إجراء البحوث العلمية وتمويلها، ونشر نتائج الأبحاث في المجالات العالم  
ة.

د. التوسع في إجراء شركات بحثية مع المؤسسات البحثية الكبرى، للاستفادة من خبراتهم  
.

هـ. التوسع في إنشاء حاضنات ومسرعات الأعمال، لتحويل أفكار العقول الأكاديمية في  
الأبحاث العلمية إلى مشاريع على أرض الواقع.

## ٤) إجراءات مقترحة متعلقة بسياسة التدويل لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة:

هناك العديد من الإجراءات المقترحة التي يوصى بها البحث فيما يتعلق بسياسة التدويل لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة ، ولعل من أهمها ما يلي:

أ. تعزيز التدويل من خلال البحوث المشتركة والتعاون الدولي والحراك الأكاديمي بين أعضائه

التدريس والمنح الدراسية والبعثات الخارجية.

ب. تشجيع القيام بإجراءات رحلات بحثية؛ تسهم في إجراء أعضاء هيئة التدريس البحوث مع نظرائهم.

ج. تشجيع العقول الأكاديمية على المشاركة في كافة البرامج والأنشطة الدولية التي تقام داخل الجامعة، والمساهمة في تطوير البرامج الدولية.

د. تشجيع العقول الأكاديمية على التوجه الدولي في البحوث العلمية.

هـ. تشجيع العقول الأكاديمية على المشاركة في المؤتمرات الدولية.

## ٥) إجراءات مقترحة متعلقة بسياسة الحرية الأكاديمية لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة :

هناك العديد من الإجراءات المقترحة التي يوصى بها البحث فيما يتعلق بسياسة الحرية الأكاديمية

لجذب العقول الأكاديمية في الجامعة ، ولعل من أهمها ما يلي:

أ. إعطاء الجامعات استقلال ذاتي، مع وجود إشراف حكومي للتأكد من تحقيق أهداف الجامعة.

ب. إعطاء الحرية لعضو هيئة التدريس في اختيار طريقة التقييم للطلاب والمهام والمشاريع التي يكلفهم بها وتخصيص وقته الخاص للأبحاث العلمية.

ج. إعطاء عضو هيئة التدريس الحق في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال مجالس اتخاذ القرار  
الجامعة.

د. تحافظ الجامعة على حقوق العقول الأكاديمية الفكرية والعلمية وأنها تشير إلى أعمال عقولها في كافة وسائل النشر المتاحة.

هـ. إعطاء العقول الأكاديمية الحق في التعبير عن رأيه دون إلزام طلابه بوجهات نظره، وحق إجراء

البحوث الأكاديمية فيما يراه مناسب مع الأخذ في الاعتبار أخلاقيات العلم.

## قائمة المراجع

- (١) اليونسكو، تقرير اليونسكو للعلوم نحو عام ٢٠٣٠، (مصر: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٨)، ص ١.
- (2) Yuan Li, **Brian drain in China and India**, Master Thesis, Department of Noragric, Norwegian University of Life Sciences, Noragric, 2012, p.1.
- (3) نصر الدين محمد أبو عجمة، هجرة العقول العربية: مقترحات عملية ورؤى مستقبلية للمواجهة، مجلة الدراسات المستقبلية، مج ١٧، ع ١، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-عمادة البحث العلمي، ٢٠١٦، ص ٦٥.
- (4) Government of Canada, international Education, **Building on Success: Canada's International Education Strategy (2019-2024)**, Available <https://www.international.gc.ca/education/strategy-summary-sommaire-strategie.aspx?lang=eng>
- (5) Government of Canada, Minister Carr unveils new International Education Strategy to help Canada compete in global markets and create jobs, Available <https://www.canada.ca/en/global-affairs/news/2019/08/minister-carr-unveils-new-international-education-strategy-to-help-canada-compete-in-global-markets-and-create-jobs.html>
- (6) University of Toronto, **Mission**, Available <https://www.utoronto.ca/about-u-of-t/mission>
- (7) Christopher Ziguras and Cate Gribble, Policy Responses to Address Student "Brain Drain": An Assessment of Measures Intended to Reduce the Emigration of Singaporean International Students, Vol.19(3), **Journal of Studies in International Education**, 2015, pp.259-260.
- (8) National University of Singapore, **GLOBAL RESEARCH**, available, <http://www.nus.edu.sg/global/research.html>
- (9) جمهورية مصر العربية: وزارة الدولة للهجرة وشئون المصريين بالخارج، (المؤتمر الوطني لعلماء مصر بالخارج)، متاح على موقع وزارة الدولة للهجرة وشئون المصريين <http://expats.emigration.gov.eg/event/details/1>
- (10) الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، المنتدى العالمي للتعليم العالي والبحث العلمي (٤-٦ أبريل ٢٠١٩)، متاح <http://www.w.sis.gov.eg/>، تم الاطلاع ١٢-١٠-٢٠٢٠.
- (11) عائشة عبد الفتاح مغاوري الدجج، تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في البحث العلمي، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٤، أبريل ٢٠١٨، ص ١٠٢.
- (12) مها محمد أحمد محمد عبد القادر، تصور مقترح لمواجهة هجرة العقول في ضوء متطلبات أبعاد جودة الحياة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٥، ع ٤٤، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٧٥، ٩٥.
- (13) شاكر محمد فتحي، همام بدر اوي زيدان، التربية المقارنة: المنهج- الأساليب- التطبيقات، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣)، ص ٩٣-٩٧.
- (14) الأمم المتحدة، الهجرة، متاح على <https://www.un.org/ar/sections/issues-depth/migration/index.html>، تم الاطلاع بتاريخ ١٩-٦-٢٠٢١.

(15) Godwin , M and Others, **The Anatomy of the Brain Drain, 1950-1970s: Witness Seminar**, (London: university college London-Department of Science and Technology studies ,2008), p.8.

(16) **Ibid**, p 10-11.

(17) David A. Statt, **The Routledge Dictionary of Business Management**, 3d, (USA :the Taylor & Francis e-Library, 2004), p.69.

(18) محمد بن عبد الله آل ناجي، **الإدارة التعليمية المدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**، ط٧، (الرياض: مطابع الحميض، ٢٠١٦)، ص ٢٥٦.

(19) أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي**، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٢)، ص ٢٥٨.

(20) شاكراً محمد فتحي أحمد وأخرون، **مرجع سابق**، ص ٩٦.

(21) وفاء ذكي بدروس سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٤٧٤، ٢٠١٧، ص ص ٤٤١ - ٤٤٢.

(22) أحمد محمود محمد عبد المطلب، **مدخل لتطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر- اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وجامعة بني سويف- كلية التربية، مج ١، ٢٠١٠، ص ص ٢٠ - ٢١.

(23) **المرجع السابق**، ص ٢١.

(24) سامية فقير، محمد أمين لعزم، بلال شبيخي، واقع البحث العملي في الجامعة الجزائرية خلال الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٨: المشاكل والحلول المقترحة، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، ع ٥٣، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ٢٠٢١، ص ٢٨.

(25) هالة شعث، إشكالية البحث العلمي بالجامعات العربية، **أعمال المؤتمر الدولي التاسع: ترقية البحث العلمي**، المنعقد في الجزائر، مركز جيل البحث العلمي، ٢٠١٥، ص ٥٤.

(26) سماح محمد سيد أحمد، **التصنيفات العالمية للجامعات "نماذج نظرية وتطبيقية"** (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٨)، ص ٤١.

(27) مجدي عزيز إبراهيم، **موسوعة المعارف التربوية**، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٦)، ص ٩٧٩.

(28) أثروت عبد الحميد عبد الحافظ، **الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر**، **مجلة التربية**، كلية التربية- جامعة الأزهر، ع ١٦٧، ج ١، يناير ٢٠١٦، ص ٦٦.

(29) سماح رمضان خميس، دور تدويل التعليم العالي في تعزيز فلسفة تكوين وإعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح، **مجلة الطفولة والتربية**، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال، مج ١٠، ٣٦٤، ٢٠١٨، ص ص ٥٣، ٥٤.

(30) فاطمة الزهراء سالم محمود مصطفى، إتاحة التعليم الجامعي وتدويله في التجربة التركية: رؤية نقدية، **التربية**، مج ١٦، ع ٤٤، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣، ص ٣١٠.

(31) Gary R. Vandenbos **APA Dictionary of psychology**, 2d, (Washington, DC, American Psychological Association, 2015), p.5

(32) يمامة مظهر عزاوي السلامي، الحرية الأكاديمية وأثرها على الانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الفنون الجميلة جامعة بابل، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٥، ع ٣٤، ٢٠٢١، ص ١٢٦.

(33) رضا إبراهيم المليجي، الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية، **المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم.. وأفاق مابعد ثورات الربيع العربي**، مج ٢، الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون وكلية التربية ببها، ٢٠١٣، ص ١٢٩.

(34) جامعة عين شمس، **البوابة الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس**، دليل شئون أعضاء هيئة التدريس، ص ٤٠. متاح على <https://www.asu.edu.eg/pdfViewer/5989>، تم الاطلاع بتاريخ (٧-٤-٢٠٢٢)، ص ٤٠.

(35) **المرجع السابق**، ص ص ٢١ - ٢٢.

(36) جامعة عين شمس، **البوابة الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس**، دليل شئون أعضاء هيئة التدريس، **مرجع سابق**، ص ٢٤.

(37) جامعة عين شمس، **الرعاية الصحية**، متاح على <https://www.asu.edu.eg/ar/healthcare>، تم الاطلاع بتاريخ (٧-٤-٢٠٢٢).

(38) جامعة عين شمس، **الرعاية الصحية**، **مرجع سابق**، ص ٣٧.

(39) أماني السيد غبور، تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، جامعة سوهاج- كلية التربية، **المجلة التربوية**، ع ٩٥، مارس ٢٠٢٢، ص ١٤١٤.

(40) نشوة سعد محمد بسطويس، متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري: جامعة السويس نموذجاً، جامعة المنوفية- كلية التربية، **مجلة كلية التربية**، مج ٣٧، ع ٢٤، يوليو ٢٠٢٢، ص ٣٦٤.

(41) عبد العزيز أحمد محمد داود، تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، المركز العربي للتعليم والتنمية، **مستقبل التربية العربية**، مج ٢٣، ع ١٠١، أبريل ٢٠١٦، ص ١٥٧.

- (٤٢) جامعة عين شمس، المجلس البحثي للجامعة، متاح على <https://www.asu.edu.eg/ar/455/page> ، تم الاطلاع بتاريخ (٤-٢٠٢٢)
- (٤٣) أماني السيد السيد غيور، المرجع السابق، ص١٤١٤.
- (٤٤) جامعة عين شمس، مكتب العلاقات الدولية، متاح على متاح على <http://iroms.asu.edu.eg> ، تم الاطلاع بتاريخ (٢٥-٣-٢٠٢٢).
- (٤٥) المرجع السابق.
- (٤٦) المرجع السابق.
- (٤٧) لمياء عويس مجاهد منصور، يوسف عبد المعطي مصطفى جوهر، حسنية عبد الرحمن حسين، تعزيز التعاون البحثي الدولي بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء الإفادة من خبرتي الصين وألمانيا، جامعة الفيوم-كلية التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلم التربوية والنفسية، ع١٥٦، ٧، إبريل ٢٠٢١، ص١٠٧٢.
- (٤٨) ظلال محمد عادل سليمان، الحرية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة حلوان بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج٢١، ع٤٤، جامعة حلوان-كلية التربية، ٢٠١٥، ص ص ١٠٩، ١١٠.
- (٤٩) محمد سعيد محمد أبو العز، حشمت عبد الحكيم محمددين فراج، محمد عباس محمد عبد الرحيم، تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة، جامعة الأزهر-كلية التربية، مجلة التربية، ع١٨٩، ج٥، ٢٠٢١، ص ٥٨٠.
- (50) University of Toronto, **MANUAL OF STAFF POLICIES ACADEMICS/LIBRARIANS**, (Canada: Governing Council, University of Toronto,1992),p59.
- (51) **Ibid**,p.63.
- (52) University of Toronto, **MANUAL OF STAFF POLICIES ACADEMICS/LIBRARIANS**, **OP.CIT**, p.64.
- (53) **Ibid**,p.65.
- (54) University of Toronto, **MANUAL OF STAFF POLICIES ACADEMICS/LIBRARIANS**,**Op.Cit**,p.77
- (55) **University of Toronto**, available a <https://www.utoronto.ca/> , (Accessed:30-10-2021)
- (56) **University of Toronto magazine** „available at <https://magazine.utoronto.ca/> .(Accessed:25-12-2021)
- (57) <https://www.uts.utoronto.ca/admissions/viewbook>
- (58) University of Toronto ,**Strategic Mandate Agreement: University of Toronto(2017-2020)** <https://www.ontario.ca/page/2017-20-strategic-mandate-agreement-university-toronto#section-4>, (Accessed: 30-10-2021)
- (59) University of Toronto, **EXCELLENCE. INNOVATION, LEADERSHIP :The University of Toronto Strategic Research Plan2018-23**, (Canada: University of Toronto,2018),p.1.
- (60) **Ibid**, P.20.
- (61) University of Toronto, Quick facts, Available at <https://www.utoronto.ca/about-u-of-t/quick-facts> (Accessed:5-12-2021).
- (62) University of Toronto, **About the International Office**, Available at <https://global.utoronto.ca/international-office/> (Accessed:23-10-2021)
- (63)University of Toronto, **University of Toronto Governing Council Memorandum of Agreement between The Governing Council of the University of Toronto and The University of Toronto Faculty Association**, (Canada: University of Toronto,2016)p.5 .
- (64)National University of Singapore, **REWARDS PACKAGE**, Available at <https://www.nus.edu.sg/careers/whatyougettoenjoy.html> , (Accessed:27-2-2022)
- (65) National University of Singapore, Centre for Future-ready Graduates, **Career Advisory**, Available at <https://nus.edu.sg/cfg/alumni/career-advisory> (Accessed:13-3-2022).
- (66) National University of Singapore, **Reimagining Research**, Available at <https://www.nus.edu.sg/research/> (Accessed:21-3-2022).
- (67) National University of Singapore, **Office of the Deputy President (Research & Technology)**, Available at <https://www.nus.edu.sg/research/research-management/funding-opportunities> , (Accessed:13-3-2022).
- (68) National University of Singapore, **Research Compliance and Integrity Office**, available at <https://nus.edu.sg/research/rcio/about-us> , (Accessed:13-3-2022).

---

(69) Ibid.

(70) National University of Singapore, Global Relations Office, **About us**, available at <https://www.nus.edu.sg/gro/about-us/overview> (Accessed :20-2-2022).

(71) Ibid.

(72) Choon-Yin Ssm, GOVERNING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN SINGAPORE: AN AGENCY FRAMEWORK, **Serbian Journal of Management** 11 (1), 2016, p.57.

(٧٣) وفاء محمد عون، غادة سالم السالم ، نوره زايد الشهراني، تطوير إدارة الجودة الشاملة في نام التعليم العالي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في ضوء التجربة السنغافورية، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، مج٧، ع٤، دار سمان للدراسات والأبحاث، ٢٠١٨، ص ص ٧٣-٧٤.