

الطريق الى الجامعة ذات التصنيف العالمي

The Path to a World Class University

الاستاذ الدكتور مجيد عيسى هاشم

المحتويات

اهمية التصنيف العالمي للجامعات

ماذا يعني مفهوم جامعة عالمية المستوى

الاقتصاد القائم على المعرفة

اهم التصنيفات العالمية والمعايير التي تستخدمها

- تصنيف مجلة (تايمز) للتعليم العالي.

- تصنيف (كيو اس) لتصنيف الجامعات العالمية.

- تصنيف (شنغهاي) للجامعات العالمية.

القاء الضوء على بعض اهم الجامعات العالمية

الدراسات التي تناولت معايير تصنيف الجامعات

الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها على الصعيد الوطني لتأسيس جامعات ذات تصنيف عالمي

عدد الجامعات العراقية وموقعها التصنيفي لعام 2020.

الجامعات العربية بين افضل 1000 جامعة في العالم حسب تصنيف التايمز 2020.

► اهمية الموضوع :

- يلقي الضوء على قوة التعليم العالي على احداث التنمية المستدامة من منظور التميز البحثي والتدريسي ونشر المعرفة.
- اهتمام الدول على تحويل بلدانها الى الاقتصاد القائم على المعرفة.
- إعطاء دفعة قوية للنقاش حول سياسة التعليم العالي على المستوى الوطني والمحلي والعالمى .
- الحصول على موقع بين أفضل الجامعات في العالم .
- التنمية الاقتصادية والقدرة التنافسية الدولية اصبحت تخضع بشكل متزايد للمعرفة ، وان الجامعات تؤدي الدور الاساسي في ذلك.

الاقتصاد القائم على المعرفة

يعتمد على اربعة ابعاد استراتيجية هي :

- نظام اقتصادي ومؤسسي قوي

- قاعدة رأسمالية بشرية قوية

- بنية معلوماتية تحتية ديناميكية

نظام ابتكار وطني فاعل

هنا يعتبر التعليم العالي (فوق الثانوي) هو المركز الاساسي لكل تلك الاعمدة

ماذا يعني مفهوم جامعة عالمية المستوى ؟

(هي تلك الجامعة التي تقوم بإسهامات بارزة في تقديم المعرفة من خلال الابحاث العلمية والتدريس وفقاً لأكثر المناهج والوسائل التعليمية ابتكاراً وابداعاً في اكثر الظروف ملائمة)

- تنتج خريجين ذوي تأهيل جيد يكون الطلب عليهم عالياً في سوق العمل
- تصدر بحوثاً ريادية تنشر في أفضل المجلات العلمية
- تسهم في الابتكارات التقنية من خلال براءات الاختراع والتراخيص
- تمتلك المنجزات الملموسة والسمعة الدولية المرافقة لتلك النجاحات

يمكن ان تعزى النتائج اعلاه الى ثلاث مجموعات تكملية تنشط في جامعات القمة:

- 1- تركيز عال على الموهبة (اساتذة وطلاب)
- 2- موارد غنية لتقديم بيئة تعلم ثرية والقيام ببحوث متقدمة
- 3- خصائص ادارة وحوكمة جيدة لتشجيع النظرة الاستراتيجية المرنة، وصنع القرارات وادارة الموارد دون ان تعيقها البيروقراطية

اهم التصنيفات العالمية والمعايير التي تستخدمها

- 1-Time Higher Education World University Rankings مجلة تايمز للتعليم العالي
- تصنيف سنوي يصدر عادة في شهر سبتمبر من كل عام ليكون التصنيف للجامعات للعام المقبل
- بدأ في 2004 الى 2009 بين مجلة تايمز بالتعاون مع شركة QS (Quacquarelli Symonds)
- في عام 2010 تعاونت التايمز مع تومسون رويترز في نشر نظام التصنيف الجديد
- معايير التصنيف : تقوم على 13 سمة تحت 5 فئات هي
- 1- جودة التدريس (بيئة التعليم) : 30%
- 2- البحث (حجم الدخل والسمعة) : 30%
- 3- الاستشهاد بأبحاث الجامعة (الاقتباسات) 30%
- 4- المكانة على المستوى الدولي (التنوع الدولي) : 7.5%
- 5- الابتكار (نقل المعرفة للصناعة) : 2.5%
- يختار أفضل 100 جامعة في العالم
- معايير كثافة وجودة البحوث هي السائدة

- تصنيف سنوي للجامعات يعلن في شهر سبتمبر من QS ليكون التصنيف للجامعات للعام المقبل
- للسنوات (2004 الى 2009) كان مشتركا مع مجلة التايمز قبل انفصالها
- - كيو اس تتعاون مع مؤسسة السفير لاصدار تقريرها السنوي.
- سبب الانفصال الذي تم الاعلان عنه في 2009 من قبل التايمز هو ضعف المؤشرات المستخدمة في التصنيف الاصلي وكذلك التفضيل الحاصل تجاه الاختصاصات العلمية على حساب الانسانيات.
- استمرت باعتماد نفس المعايير السابقة لها وهي :
 - 1- السمعة الاكاديمية (جودة البحوث) 40%
 - 2- نسبة اعضاء هيئة التدريس الى الطلبة 20%
 - 3- اقتباس البحوث المنشورة 20%
 - 4- سمعة (توظيف) الخريجين 10%
 - 5- اعضاء هيئة التدريس والطلبة العالميون 10%
- يكتسب التصنيف اهمية للجامعات التي تتطلع الى ان تحظى بتقدير عال من العالم الاكاديمي واصحاب الاعمال وسوق العمل والوظائف عالية الاجور

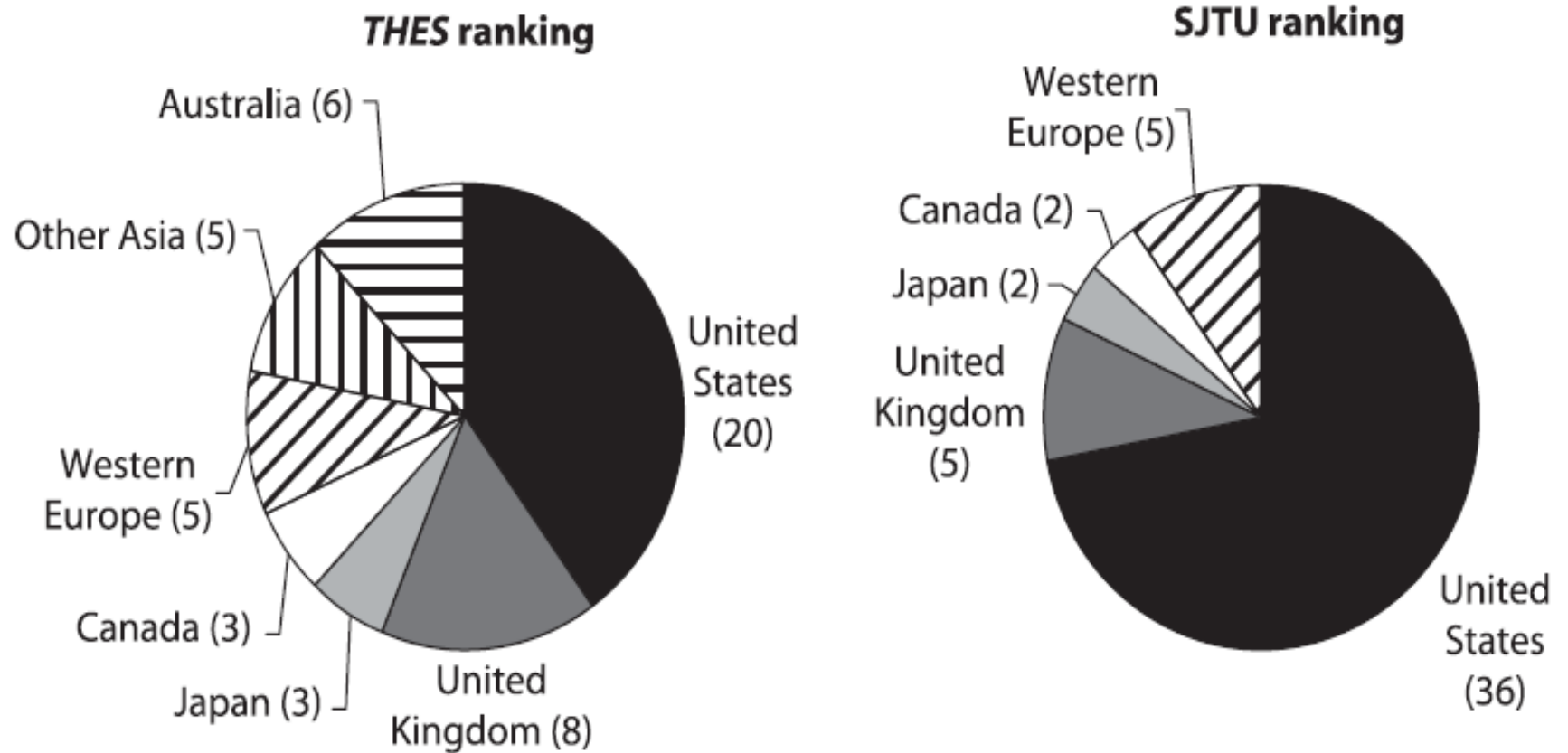
3- Shanghai Ranking (Academic Ranking of World Universities) (ARWU World) تصنيف شنغهاي او التصنيف الاكاديمي للجامعات

- تصنيف سنوي يصدر في شهر سبتمبر من جامعة شنغهاي منذ عام 2003
- في عام 2009 بدأ يصدر من مؤسسة مستقلة ليس لها اي ارتباط مع اي جامعة وهي المعهد العالي في شنغهاي Shanghai Ranking Consultancy
- يتم تصنيف 2000 جامعة سنويا ويتم اختيار افضل 1000 جامعة ومن ثم يتم اختيار افضل 500 جامعة
- تستخدم 4 معايير للتصنيف :
 - 1- جودة التعليم 10%
 - 2- جودة هيئة التدريس 40%
 - 3- الانتاج البحثي 40%
 - 4- حجم المؤسسة 10%
- يركز بشدة على جودة الابحاث من خلال عدد الاستشهادات والبحوث المنشورة في مجلات عالمية مميزة
- يكتسب التصنيف أهمية للجامعات والهيئات وطلاب الدراسات العليا من ذوي التوجهات البحثية ذات الجودة العالية

شكل رقم 1: التوزيع الجغرافي للجامعات ذو التصنيف العالمي (الخمسين الاولى في عام 2008)

Figure 1. Geographical Distribution of World-Class Universities

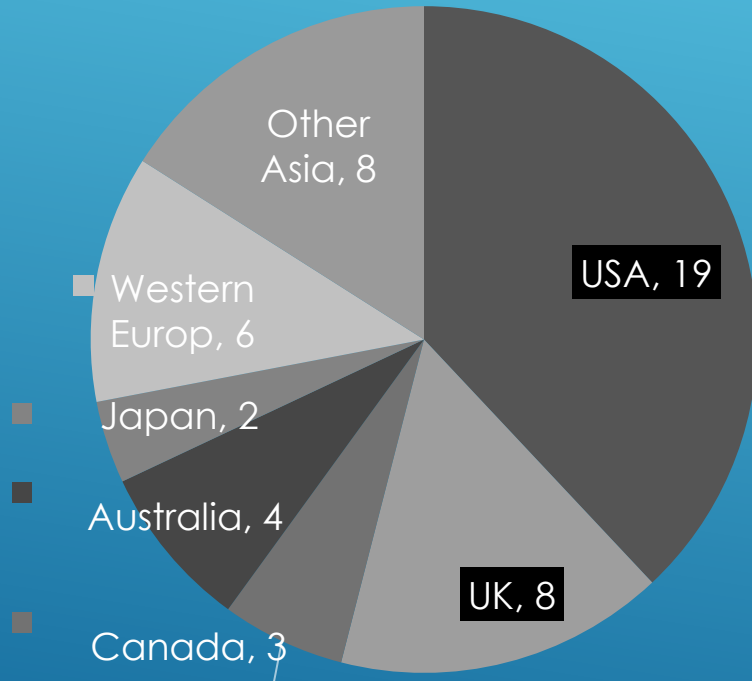
(Top 50 in 2008)



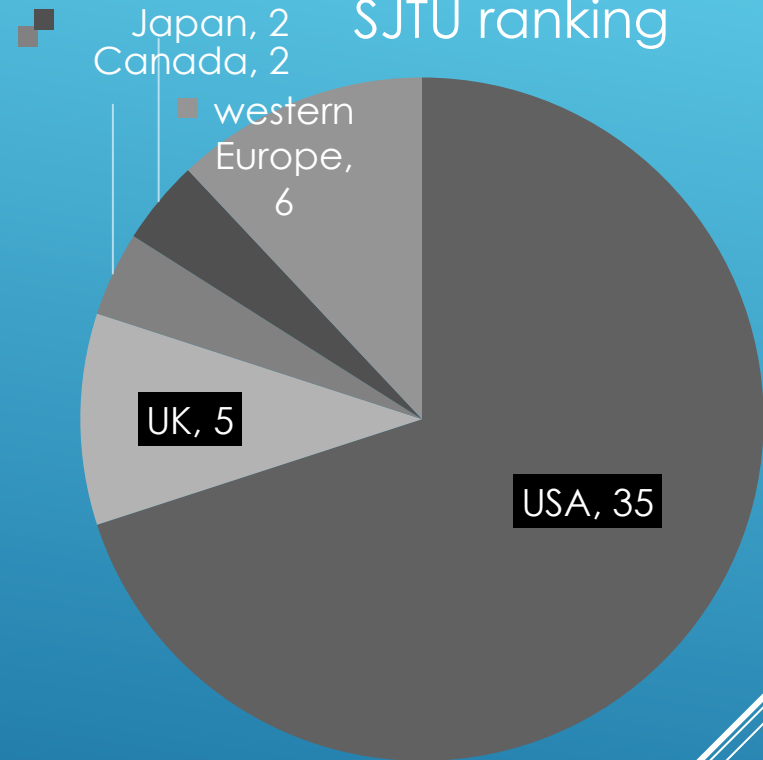
Sources: THES 2008; SJTU 2008.

شكل رقم 2: التوزيع الجغرافي للجامعات ذو التصنيف العالمي (الخمسين الاولى في عام 2013)

(THES) ranking

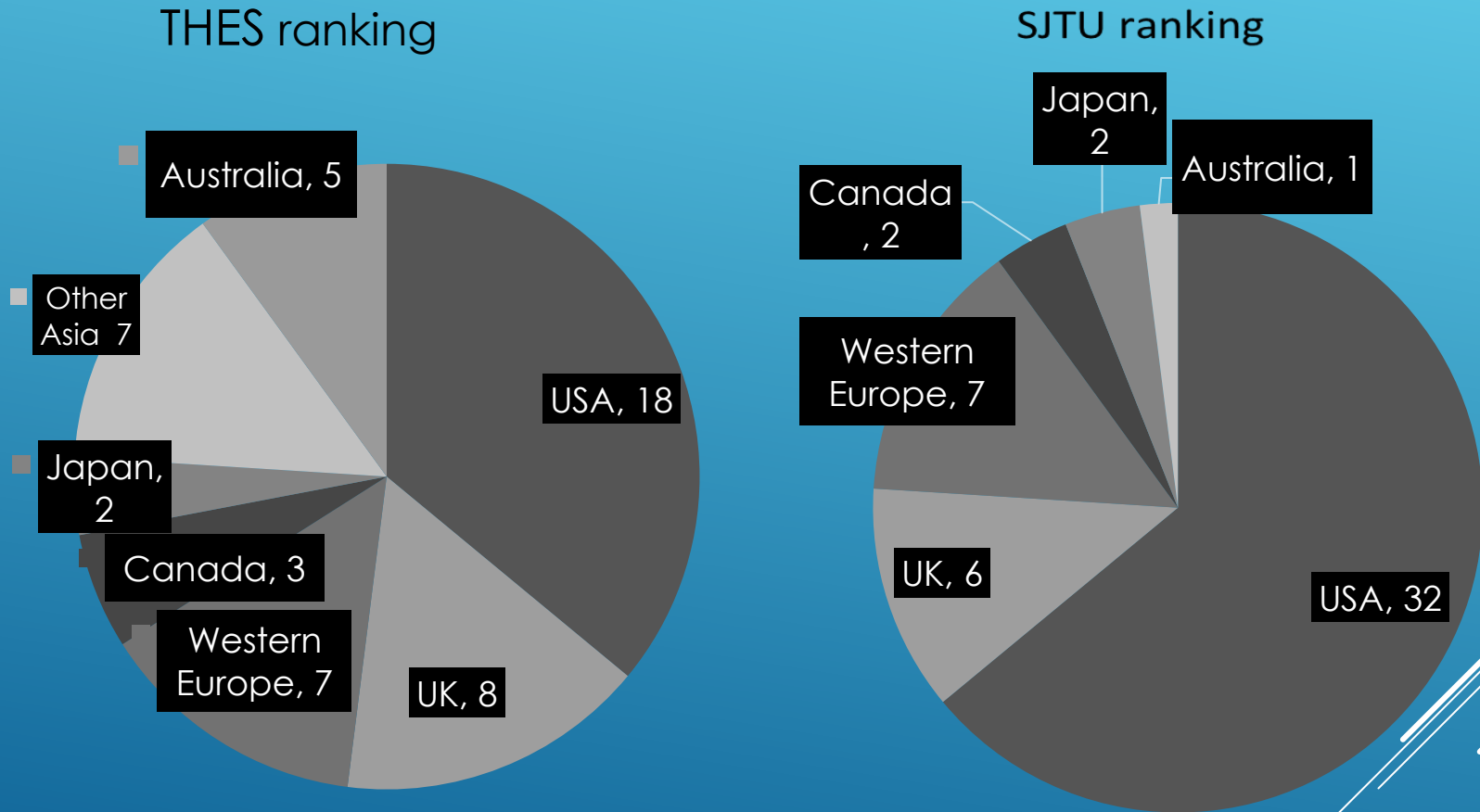


SJTU ranking



اعداد المحاضر

شكل رقم 3: التوزيع الجغرافي للجامعات ذو التصنيف العالمي (الخمسين الاولى في عام 2014-2015)



اعداد المحاضر

تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية الاولى لعام 2014، 2018، 2020 كانت كالاتي:

Institute	Annual Ranking		
	2014	2018	2020
Harvard U.	1	1	1
Stanford U.	2	2	2
MIT	3	4	4
U. California (Berkeley)	4	5	5
Cambridge U.	5	3	3
Princeton u.	6	6	6
Caltech (California Institute of Technology)	7	9	8
Columbia U.	8	8	7
Chicago U.	9	10	10
Oxford U.	10	7	9
Yale U.	11	12	11

اما تصنيف التايمز البريطاني للجامعات العالمية الاولى لعام 2014، 2018، 2020 كانت كالاتي:

Institute	Annual Ranking		
	2014	2018	2020
Harvard U.	1	1	7
MIT	2	2	5
Stanford U.	3	3	4
Cambridge U.	4	4	3
Oxford U.	5	5	1
U. California (Berkeley)	6	6	13
Princeton U.	7	7	6
Yale	8	8	8
Caltech (California Institute of Technology)	9	11	2
U. California (Los Angeles)	10	9	17
Tokyo U.	11	13	36

تعتبر الولايات المتحدة أكبر دولة للتعليم العالي ولربما أفضل دولة في نوعية التعليم.

توجد فيها حوالي 4000 مؤسسة تعليم عالي

تضم أكثر من 17 مليون طالب

41% من هذه المؤسسات تمثل كليات مجتمعية تدرس لمدة سنتين

و 20% تمثل نسبة الكليات الأولية (ولا تمثل المؤسسات الجامعية التي تمنح شهادة البكالوريوس إلا 18% من هذا المجموع)

(منها 15% تمنح شهادة الماجستير)

6% فقط تمنح شهادة الدكتوراه

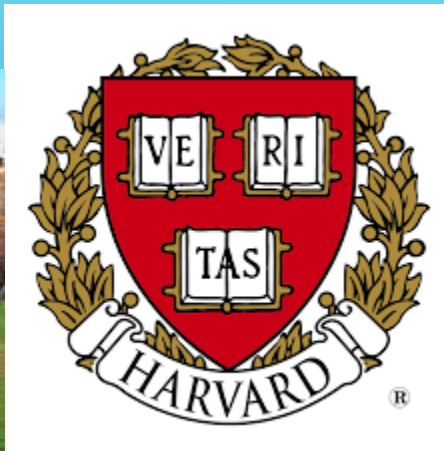
ونصف هذه الجامعات (3%) يطلق عليها بالجامعات ذات القاعدة البحثية.

- أمريكا أكثر حصادا لجوائز نوبل (383) مقارنة مع بريطانيا 132 ، ألمانيا 103 ، فرنسا 68

و السويد 32

تتميز الجامعات الامريكية المتقدمة منها وعالية المستوى بخصائص منها:

- امتلاكها لموجودات ملموسة بما في ذلك المعدات والمختبرات الحديثة والمتطورة والشبكات الالكترونية والمرافق المكتبية وغيرها،
- موارد بشرية غنية ذات مستويات عالية بما في ذلك اساتذتها وطلابها وموظفيها، وما الى ذلك.
- ثقافة اجتماعية مبنية على حب الاساتذة ومحبة الطلاب،
- ونظام اداري يعطي للاساتذة حق ادارة الجامعة
- تتمتع الجامعة بالاستقلالية الادارية والاكاديمية،
- تنمو وتزدهر الحريات الاكاديمية وحق التعبير وتمارس الادارة الديمقراطية بشكل بناء.
- تتميز الجامعات الامريكية بالتخصص واختلاف المهمات فيما بينها، وان مهمات الجامعات تختلف باختلاف تراكيبها ونشأتها واهدافها



المثال الاول: جامعة هارفرد (Harvard)

من اعرق (تأسست عام 1636) وافضل جامعات العالم

الا انها لاتضم الا حوالي 6700 طالب جامعي و13000 طالب دراسات عليا

ويعتبر برنامجا **الطب والادارة** من احسن البرامج المماثلة في الجامعات الامريكية.

تخرج من هارفرد بيل غيتس و 8 رؤساء امريكيين بضمنهم جون ادمز و روزفلت وكندي.

وفيها عمل أو يعمل حاليا 48 عالم من الحاصلين على جائزة نوبل. تمتاز الجامعة بقدراتها المادية فهي تمتلك اكبر الاوقاف المالية في العالم.



المثال الثاني: تعتبر جامعة ييل (Yale)

تأسست عام 1701 وهي من افضل الجامعات في العالم
مهمتها اولا هو **تخريج قادة للولايات المتحدة وللعالم،**

وثانيا تطوير ونشر والحفاظ على المعرفة والثقافة المجتمعية (Culture) .

استطاعت ييل ان تخرج 530 عضو كونغرس بضمنهم الرؤساء بوش الاب وفورد وبوش
الابن وهلاري كلنتون



المثال الثالث : هو معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا (كالتك) (California Institute of Technology)

جامعة او معهد كالتك (تأسس عام 1891 واكتسب هذا الاسم عام 1920)

هو معهد خاص يدرّس فيه حوالي 2233 طالب جامعي و 1253 طالب دراسات عليا

المعهد يفتخر بحصول علمائه على 32 جائزة نوبل (اساتذة وطلاب) في الطب والفيزياء والكيمياء والاقتصاد . من ضمنهم د. احمد زويل في الكيمياء

ويتميز المعهد بمواضيع محددة هي الطيران والفضاء وعلوم الحياة والفيزياء.

معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا يمكن ان يكون مثالا نحتذي به لإنشاء مؤسسة جامعية تهتم بمواضيع رائدة كالمياه، و النخيل، والنفط والطاقة الشمسية والتصحر



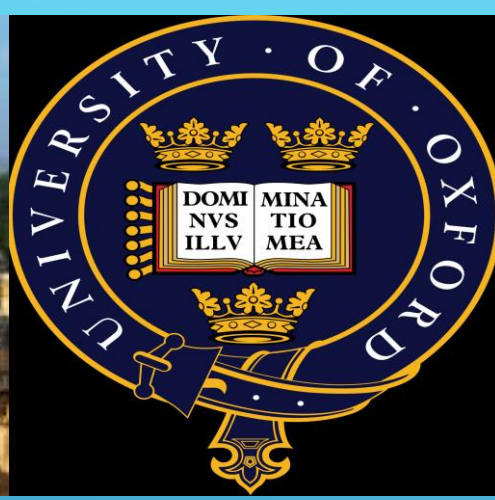
المثال الرابع هو جامعة برنستون (Princeton)

تأسست عام 1746 تحت اسم كلية نيو جيرسي وبدل اسمها الى جامعة بريستون عام 1896 وتعد واحدة من افضل الجامعات في العالم ،

لا يتعدى عدد طلبتها 7500 طالبا منهم حوالي 2697 يدرسون دراسات عليا.

لا تمتلك الجامعة دراسات الطب والقانون والتجارة

استطاعت انتاج 25 من الحائزين على جائزة نوبل (17 منهم في الفيزياء) و 12 من الفائزين بجائزة فيلدز Fields Medal (والتي تعتبر جائزة نوبل في الرياضيات حيث تم استحداثها عام 1924).



University of Oxford

تأسست عام 1096
تضم 39 كلية مستقلة ذات ادارة ذاتية
تمتلك اكبر طباعة في العالم واكبر مكتبة اكاديمية واقدم متحف جامعي في العالم
ميزانيتها في عام 2019 بلغت 2.45 بليون باوند منها 624.8 مليون باوند اتفاقيات وتمويل البحوث
حصلت على 72 جائزة نوبل
حريجوها حصلوا على 160 ميدالية اولمبية
تخرج منها 28 رئيس وزراء بريطاني والعديد من رؤساء الدول والحكومات في العالم
من اشهر خريجوا الجامعة:
انديرا غاندي ، مارغريت تاتشر ، ادورد هيث ، ديفيد كاميرون ، بناضير بوتو والرئيس الامريكي بيل كلنتون



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE



University of Cambridge

تأسست عام 1209
تعتبر الجامعة الاعرق في العالم في مجال العلوم الطبيعية والرياضيات والفيزياء
حصلت على 89 جائزة نوبل و 8 جائزة فليدز في الرياضيات
من خريجها :

اسحاق نيوتن (نظرية الجاذبية)

تشارلز داروين (نظرية التطور)

جوزيف بلومسون (مكتشف الالكترن)

فرنسيس هريك (تركيب الحمض النووي)

الدراسات التي تناولت معايير تصنيف الجامعات

- 24 Characteristics Alden & Lin, 2004.
- 12 Characteristics Levin, Jeong & Ou, 2006.
- 10 Characteristics Niland, 2005.
- 9 Characteristics Liu et al, 2001.
- 5 Characteristics Altbach, 2003.
- ...
- 3 Categories Salmi, 2009.

- Concentration of talent
- Abundant resources
- Favorable governance

تركز المواهب

وفرة الموارد

الحكومة مناسبة

تطرح دراسة ألدن ولن Alden and Lin (2004) عدد من خصائص الجامعة ذات الطراز العالمي، أهمها:

- 1- ذات اعتبار عالمي في البحث العلمي/ ذات اعتبار عالمي في التدريس
- 2- تمتلك عددا من الباحثين المتميزين عالميا
- 3- معترف بتفوقها من قبل الجامعات العالمية الاخرى ومن المؤسسات خارج منظومة التعليم العالي
- 4- تمتلك عددا من الاقسام العلمية ذات المستوى العالمي المتميز
- 5- بالتركيز على البحوث الرائدة التي تتميز بها الجامعة تستطيع احراز السبقية في هذه المواضيع
- 6- تبتكر افكارا رائدة وتنتج بحوثا اصيلة وتطبيقية بكثرة
- 7- تجذب افضل الطلبة وتنتج افضل الخريجين
- 8- تنتج بحوثا رائدة وتحصل على افضل الجوائز العالمية
- 9- يمكنها من جذب افضل الاساتذة والباحثين العالميين للعمل فيها
- 10- تجذب اكبر الاعداد من طلبة الدراسات العليا

11- تجذب اكبر الاعداد من الطلبة الاجانب

12- عالمية في سوقها وعملها الاكاديمي من حيث الارتباطات العلمية وتبادل الاساتذة والطلبة والزائرين العلميين

13- تحصل على اموال عالية من جهات عديدة فيما عدا الدولة كالقطاع الخاص والصناعي والخيري

14- توفر لطلبتها واساتذتها بيئة اكااديمية وعلمية صحية وبارقى المستويات

15- تمتلك قيادة ادارية لها رؤية استراتيجية وخطط تطبيق

16- تخرج طلبة يحصلون على مستوى عالي جدا من الوظائف ذات النفوذ في الدولة والمجتمع

17- بصورة عامة لها تاريخ طويل من الناتج ذو المستوى المتميز

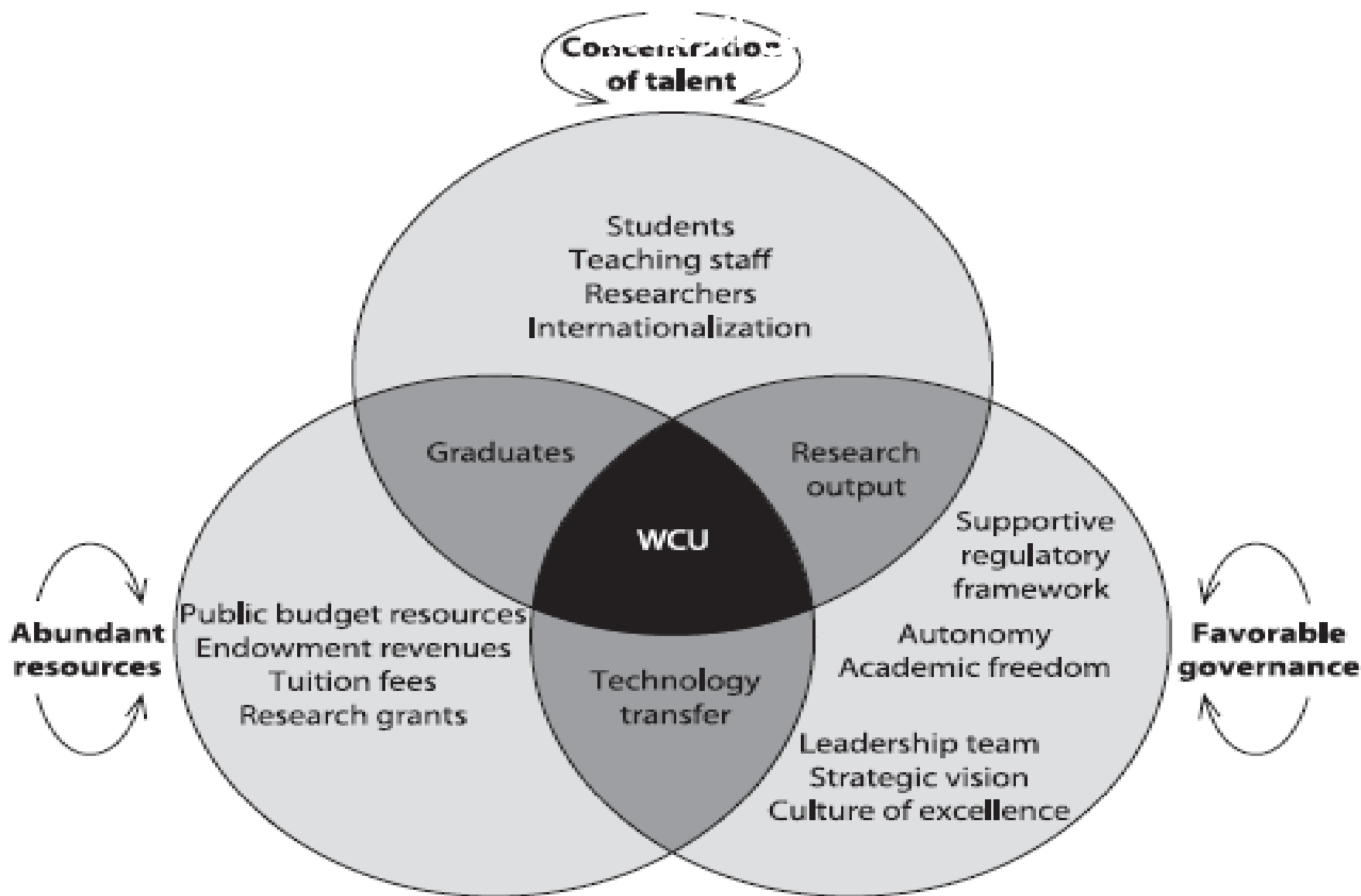
18- تقدم مساهمات متميزة للمجتمع وللحياة العصرية

19- تقارن دائما بنظيراتها من الجامعات ذات الطراز العالمي المتميز

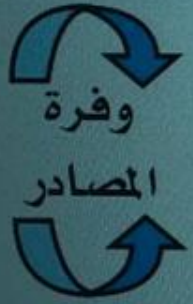
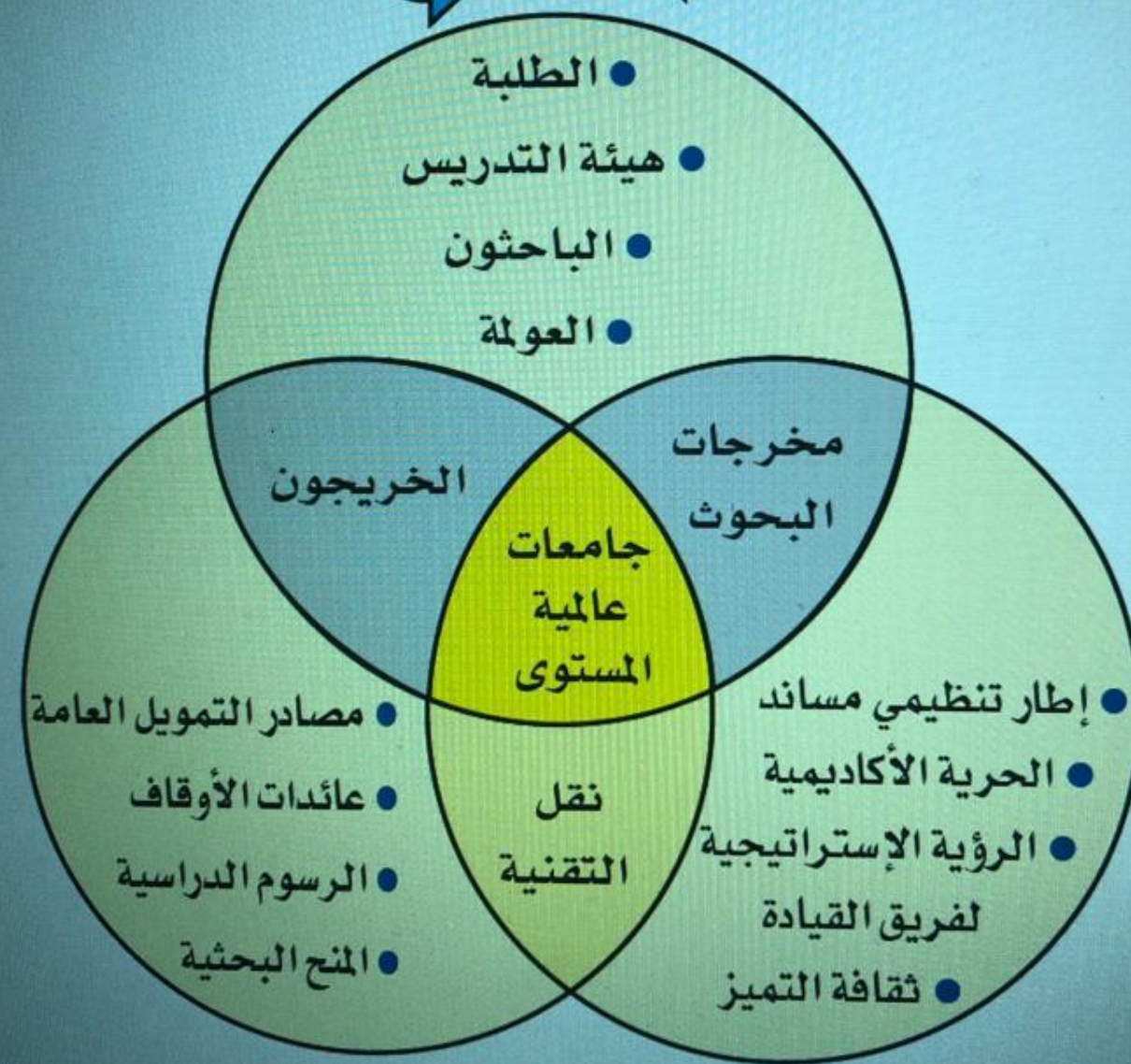
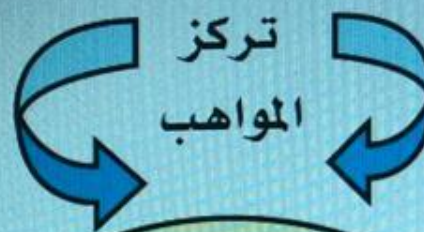
20- عندها الثقة الكافية لوضع مشاريعها وخططها بدون الاعتماد على جهات خارجية

Figure

Characteristics of a World-Class University (WCU): Alignment of Key Factors



Source: Created by Jamil Salmi.



الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها على الصعيد الوطني لتأسيس جامعات ذات تصنيف عالمي:

1- تطوير المؤسسات الموجودة: يمكن للحكومة ان تطور وتحسن عدد قليل من الجامعات الموجودة التي تمتلك مواصفات الجودة. ويطلق على هذا النوع من الاختيار Picking Winners (أختيار الفائزين). واتبع هذا الاسلوب في الكثير من البلدان واحسن مثال الصين.

2- اندماج المؤسسات الموجودة: يمكن الحكومة ان تشجع عدد من المؤسسات الموجودة للاندماج وتشكيل جامعة جديدة التي يمكنها ان تمتلك مواصفات المؤسسات ذات التصنيف العالمي. ويطلق على هذا النوع من الاختيار Hybrid Formula (التركيبة الهجينة). واتبع هذا الاسلوب في فرنسا والدنمارك وروسيا والصين وبريطانيا.

3- أستحداث مؤسسات جديدة: يمكن الحكومة استحداث جامعات ذات تصنيف عالمي من الصفر. ويدعى Clean-Slate Approach (منهج الصفحة الجديدة). اتبع هذا الاسلوب من قبل كازخستان والسعودية والهند

Table Costs and Benefits of Strategic Approaches for Establishing World-Class Universities

<i>Conditions</i>	<i>Approach</i>		
	<i>Upgrading existing institutions</i>	<i>Merging existing institutions</i>	<i>Creating new institutions</i>
Ability to attract talent	Difficult to renew staff and change the brand to attract top students	Opportunity to change the leadership and to attract new staff; existing staff may resist	Opportunity to select the best (staff and students); difficulties in recruiting top students to "unknown" institution; need to build up research and teaching traditions
Costs	Less expensive	Neutral	More expensive
Governance	Difficult to change mode of operation within same regulatory framework	More likely to work with legal status different from that of existing institutions	Opportunity to create appropriate regulatory and incentives framework
Institutional culture	Difficult to transform from within	May be difficult to create a new identity out of distinct institutional cultures	Opportunity to create culture of excellence
Change management	Major consultation and communication campaign with all stakeholders	"Normative" approach to educate all stakeholders about expected norms and institutional culture	"Environmentally adaptive" approach to communicate and socially market the new institution

Source: Created by Jamil Salmi.

الطريقة

الشروط	تطوير المؤسسات القائمة	دمج المؤسسات القائمة	إنشاء مؤسسات جديدة
القدرة على استقطاب المواهب	من الصعب تجديد الموظفين وتغيير العناصر لاستقطاب طلاب رفيعي المستوى.	فرصة تغيير القيادة لاستقطاب عاملين جدد، حيث يمكن للعاملين الأصليين أن يقاوموا ذلك.	فرصة لاختيار أفضل الموظفين والطلاب. صعوبات في تسجيل طلاب قمة في مؤسسات غير معروفة تحتاج إلى بناء تقاليد تدريس وبحث.
التكاليف	أقل ارتفاعاً	عادية	أكثر ارتفاعاً
الحوكمة	من الصعب تغيير طريقة التشغيل داخل الإطار التنظيمي نفسه	تميل أكثر نحو العمل مع وضع قانوني يختلف عن وضع المؤسسات القائمة	فرصة لخلق إطار تنظيمي وتحفيزي مناسب
الثقافة المؤسسية	من الصعب إحداث التحول من الداخل	من الصعب خلق هوية جديدة من ثقافات مؤسسية متميزة	فرصة لخلق ثقافة التميز
إدارة التغيير	حملة تشاور واتصال مع جميع المساهمين	أسلوب معياري لتثقيف جميع الشركاء حول المعايير والثقافة المؤسسية المتوقعة	طريقة ذات تكيف مع البيئة من أجل الإبلاغ بالمؤسسة الجديدة وتسويقها اجتماعياً

الابعاد الاستراتيجية على المستوى المؤسسي لتأسيس جامعات ذات تصنيف عالمي
تعتمد على:

1- القيادة والرؤية الاستراتيجية الواضحة لترجمتها الى برامج واهداف متينة .

2- التسلسل الزمني المحسوب.

3- البعد التدويلي في استقطاب الطلاب الاجانب المتفوقين والاساتذة والباحثين
المتميزين،

الاستفادة من الكوادر الوطنية الموهوبة التي تعمل في الخارج .

تلعب اللغة الاجنبية وخاصة الانكليزية دورا مهما في الاختيار لنشر البحوث في المجلات
العلمية المعروفة

قد يكون من المفيد توظيف متخصصين اجانب لقيادة المؤسسة خلال عملية التحول

عدد الجامعات في العراق :

اجمالي الجامعات العراقية 85 مقسمة

35 جامعة حكومية و45 جامعة وكلية اهلية

(توجد أيضا 5 جامعات تابعة الى وزارة الدفاع والداخلية والوقف الشيعي والسني)

جامعات اقليم كردستان :

اجمالي الجامعات 29 مقسمة:

15 جامعة حكومية و14 جامعة وكلية اهلية.

- تصنيف شنغهاي لأفضل 1000 جامعة في العالم لعام 2020 خلا من اية جامعة عراقية.

- تصنيف (كيو اس) لعام 2020 نجد :

تراجع جامعة بغداد من المركز 651 في عام 1919 الى المركز 701

تراجع جامعة الكوفة من المركز 701 في عام 1919 الى المركز 801

حافظت الجامعة المستنصرية على مركزها 801

لم تدخل اي جامعة اخرى التصنيف

جدول - : أفضل الجامعات العربية بين أفضل 1000 جامعة في العالم حسب تصنيف التايمز لعام 2020

الترتيب عربياً	الجامعة	الترتيب عالمياً	الدولة	الترتيب عربياً	الجامعة	الترتيب عالمياً	الدولة
1	جامعة الملك عبد العزيز	216	السعودية	18	جامعة الملك خالد	692	السعودية
2	جامعة القیصل	251	السعودية	19	جامعة الشارقة	764	الإمارات
3	جامعة الإمارات العربية المتحدة	347	الإمارات	20	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	768	المغرب
4	الجامعة الأميركية في بيروت	352	لبنان	21	جامعة عين شمس	807	مصر
5	جامعة العلوم والتكنولوجيا	374	الأردن	22	الجامعة التطبيقية	809	الأردن
6	جامعة خليفة	377	الإمارات	23	الجامعة الأميركية في القاهرة	813	مصر
7	جامعة اسوان	404	مصر	24	الجامعة الأميركية في الشارقة	814	الإمارات
8	جامعة المنصورة	451	مصر	25	جامعة بغداد	819	العراق
9	جامعة قطر	470	قطر	26	جامعة بجاية	823	الجزائر
10	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	542	السعودية	27	جامعة بنها	824	مصر
11	جامعة الملك سعود	543	السعودية	28	الجامعة الأردنية	886	الأردن
12	جامعة الملك سعود للعلوم الصحية	544	السعودية	29	جامعة الكويت	896	الكويت
13	جامعة قناة السويس	586	مصر	30	الجامعة اللبنانية الأميركية	903	لبنان
14	جامعة بني سويف	617	مصر	31	جامعة القديس يوسف	951	لبنان
15	جامعة القاهرة	622	مصر	32	جامعة السلطان قابوس	971	سلطنة عمان
16	جامعة فرحات عباس	651	الجزائر	33	جامعة طنطا	975	مصر
17	جامعة كفر الشيخ	684	مصر				

الجامعات التي لديها الرغبة والطموح لتحقيق نتائج أفضل تنشغل في التحليل الهادف لعوامل قوتها ، والجوانب التي يمكن تحسينها ، وضع أهداف جديدة ، تصميم وتنفيذ خطة متجددة والتي بإمكانها ان تؤدي الى تحسن الاداء.

وعلى العكس ، عدد من المؤسسات ذات قناعة بواقعها ، ينقصها الرؤية الطموحة لمستقبل افضل ، وتستمر بالعمل كالسابق ، نتيجتها هو فراغ متوسع في الاداء قياساً بالمنافسين على المستوى المحلي والعالمى.

لا توجد وصفة عالمية او مكونات جاهزة لتكوين جامعة ذو تصنيف عالمي

(الى اى طريق نحن سائرون ؟)

1. الربيعي، محمد (2014): لماذا نريد تعليماً عالياً على غرار الجامعات الامريكية والغربية؟ (اتصال شخصي في 10/1/2014)
 2. تصنيف شنغهاي <http://www.topuniversities.com/subject-rankings/2014>. shanghairanking.com/ARWU2013.html
 3. تصنيف QS The S-QS world university rankings
 4. الربيعي، محمد (2014): نفس المصدر السابق
- 6-Altbach, Philip G.004. "The Costs and Benefits of World-Class Universities." *Academe* 90(1, January-February). Retrieved April 10, 2006, from <http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2004/JF/Feat/altb.htm>.
- 7-Khoon, K. A., R. Shukor, O. Hassan, Z. Saleh, A. Hamzah, and R. Ismail. 2005. "Hallmark of a World-Class University." *College Student Journal* (December). Retrieved April 10, 2007, from http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FCR/is_4_39/ai_n16123684

8-Niland, J. (2000). The Challenge of Building World Class Universities in the Asian Region. ON LINE Opinion (February 3). Retrieved April 10, 2006, from <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997>.

9-Niland,j. (2007). The Challenge of Building World-Class Universities. In *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*, ed. J. Sadlak and N. C. Liu. Bucharest: UNESCO-CEPES.

10-Chenq, Ying (2012): Indicators for Customized Ranking of World Class Universities. Center of World Class Universities, Graduate School of Education. Shanghai Jiao Tong University.

11-Alden, J., and G. Lin. (2004). *Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level*. Leadership Foundation for Higher Education, London.

12- Salmi, Jamil. (2009): The Challenges of Establishing World Class Universities. World bank publication, Washington DC (2009).

13- نفس المصدر السابق.

14- نفس المصدر السابق.

15- نفس المصدر السابق.