

"سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية"

د/ صهيب شحته محمد محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس

أ.م.د/ هانم أحمد حسن أبو النيل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة بنها

المستخلص

هدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة، ثم الوقوف على واقع إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتحديد العناصر الأكثر أهمية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات بالجامعات المصرية وفق مصفوفة تحليل الآثار المقطعية، وأخيراً التوصل إلى سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، واعتمد على أسلوب السيناريو كأحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية، وطبق استبانة على عينة ممثلة من (القيادات الأكاديمية، ومديري وحدات العلاقات الدولية، ومديري وحدات التخطيط الاستراتيجي) بعدد (٦) جامعات مصرية بلغ قوامها (١٠٦) فرداً؛ وذلك بهدف التعرف على عناصر القوة والضعف المرتبطة بعمليات إدارة الشراكات الإستراتيجية بالجامعات المصرية (التخطيط، التنفيذ، التقويم)، والاتجاهات العامة السائدة والبارزة التي تؤثر عليها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية، ومن أبرز ماتوصل إليه البحث السيناريوهات التالية:

- السيناريو الأول (الامتدادي): "سيناريو الجمود الاستراتيجي وتراجع التنافسية"
 - السيناريو الثاني (الإصلاحي): "سيناريو التكيف الاستراتيجي مع التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية"
 - السيناريو الثالث (الابتكاري): "سيناريو التميز الاستراتيجي لتحقيق التنافسية العالمية والاستدامة.
- الكلمات المفتاحية:** الشراكات الاستراتيجية- إدارة الشراكات الاستراتيجية- تخطيط الشراكات الاستراتيجية- تنفيذ الشراكات الاستراتيجية- تقويم الشراكات الاستراتيجية.

"Proposed Scenarios for Developing Strategic Partnership Management in the Egyptian Universities"

Abstract

The aim of the current research is to identify the theoretical foundations related to the strategic partnerships management in contemporary universities, assess the reality of strategic partnership management in the Egyptian universities, and to identify the most important elements in the internal and external environments that affect the management of partnerships in Egyptian universities according to the cross-sectional effects analysis matrix, and propose scenarios for its development and relied on scenario technique as one of the key approaches in future studies. A questionnaire was presented to a representative sample comprising academic leaders, directors of international relations units, and directors of strategic planning units across six Egyptian universities, with a total of 106 participants.

The research seeks to examine the strengths and weaknesses associated with managing strategic partnerships in the Egyptian universities (planning, implementation, and evaluation), as well as the prevailing and emerging trends influencing these partnerships and the internal and external driving forces.

The study presents the following key scenarios:

- **Scenario 1 (Extensional):** "Strategic stagnation and declining competitiveness."
- **Scenario 2 (Reformist):** "Strategic adaptation to economic challenges and global competition."
- **Scenario 3 (Innovative):** "Strategic excellence for global competitiveness and sustainability."

Keywords: Strategic Partnership - Strategic Partnership Management- Strategic Partnership Planning - Strategic Partnership Implementation - Strategic Partnership Evaluation.

"سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية"

أ.م.د/ هانم أحمد حسن أبو النيل د/ صهيب شحته محمد محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة عين شمس

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تتسارع الثورة المعرفية والفكرية في الوقت الحالي، وتتسارع معها شدة التنافسية بين المؤسسات والدول، وتستخدم كافة الدول بما فيها من مؤسسات كافة الطرق والإجراءات الممكنة لإثبات ذاتها على الساحة العالمية؛ وعليه يُعتبر التعليم أحد الوسائل الرئيسة الفاعلة في مواجهة التنافسية العالمية؛ حيث باتت الدول تهتم بالتعليم وتحسين مستوى مؤسساته؛ وتُعتبر الجامعات أهم المؤسسات الفاعلة التي تقوم بدور فاعل في دعم الاقتصاد القومي للدول وتحقيق ميزة تنافسية لها، وعلى هذا فالجامعات ذاتها باتت تدخل في بؤرة التنافسية العالمية، وأصبحت تلعب هي الأخرى دور كبير في حماية ذاتها وإتخاذ كافة التدابير التي تجعلها صامدة أمام كافة التحديات وقادرة على دعم قوتها وتنمية مواردها وتحقيق أهدافها ووظائفها المختلفة، ولعل الشراكات الاستراتيجية السبيل الرئيس أمام الجامعات لتحقيق كافة ما سبق؛ لذا فأتجهت معظم الجامعات العالمية لتفعيل شراكات عديدة مع كبرى المؤسسات الإنتاجية في العالم المعاصر.

ونظراً لأن الجامعات هي مراكز لإنتاج ونشر المعرفة وتوليدها بالإضافة إلى أنها المسؤول الرئيس عن إعداد الأفراد للالتحاق بسوق العمل؛ فإنها تقوم بدور فاعل في الجمع بين احتياجات أصحاب العمل والباحثين عن عمل؛ لذا فإن الشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية المختلفة ستؤدي إلى تواصل أفضل يخدم في النهاية سوق العمل بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، وستكون الشراكات الاستراتيجية حينئذ مفيدة لكل من المؤسسات الإنتاجية التي تحتاج لقوى عاملة مؤهلة ومتميزة والجامعات التي تحتاج إلى التمويل والدعم (Damoc, A. I., 2017, P.1149).

وبهذا تمثل الشراكات الاستراتيجية إحدى الآليات الداعمة لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول؛ حيث تسعى الدول لتطوير مجتمعها المحلي وتحقيق التنمية فيه، من خلال وضع مشاريع قومية فاعلة لتحقيق الشراكة ما بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والشركات الكبرى في سبيل توفيق الجوانب النظرية مع الجوانب التطبيقية وتوجيه الجامعات للمشاركة في خدمة المجتمع المحلي وتطويره بالتعاون مع القطاع الخاص وتوجيه وتمويل حكومي (Olutimehin, D. O., Ofodile, O. C., Ejibe, I., & Oyewole, A., 2024, P.807).

وفي الوقت الحالي أصبح ضرورة استدامة الشراكات الاستراتيجية التي تقوم بها الجامعات أمر حتمي لابد للجامعات أن تدعمه من خلال إدارة فاعلة لإدارة تلك الشراكات الاستراتيجية.

وتشير إدارة الشراكات الاستراتيجية إلى العمليات التي تُجرى في إطار الشراكة الاستراتيجية بين الجامعات وشركائها؛ بداية من التخطيط لتلك الشراكة وتنظيمها والإشراف عليها ومتابعتها وتقويمها لإعادة التخطيط للعناصر التي لم تحقق النجاح الكافي؛ وذلك من أجل ضمان تنفيذ فاعل للشراكة وتحقيق أهدافها بشكل سريع وصحيح وفق القواعد المتفق عليها بين الأطراف. (Baturina, O. A., & Terentyeva, T. V., 2020, pp.2-3).

وفي هذا الإطار هناك ثلاث عمليات رئيسة ترتكز عليها إدارة الشراكات الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة -والتي من ضمنها الجامعات-، وتتمثل هذه العمليات في عملية التخطيط للشراكة، ثم تنفيذ الشراكة، ثم عملية تقويم الشراكة؛ للتأكد من تحقيق الأهداف الرئيسة ونجاح عملية التخطيط بالشكل المطلوب. (De Man, A. P., 2013, pp.4-6).

وتُعتبر عملية التخطيط للشراكة الاستراتيجية أولى العمليات الرئيسة في إدارة الشراكات الاستراتيجية، وتركز تلك العملية على اختيار الشريك المناسب وفق معايير محددة، ومن ثم الاتفاق على قواعد العمل الرئيسة بين الطرفين، وبعد ذلك تقوم الأطراف الشريكة بحصر كافة الموارد المادية أو البشرية المتاحة لديها وتحديد طرائق وأساليب استثمارها؛ ومن ثم تحديد آليات تنفيذ الشراكة وتقويمها بالطرق والأساليب المتفق عليها؛ بحيث تصبح الشراكة قائمة على أسس محددة وواضحة. (Tarasov, A., Sysoeva, E., Gulicheva, E., & Hoa, M. N. T., 2021, P.372).

ووفق الخطط الموضوعة للشراكة الاستراتيجية تبدأ العملية الثانية من عمليات تنفيذ الشراكات الاستراتيجية؛ حيث تتعهد الأطراف الشريكة باختيار جهة محددة لتولى مسؤولية إدارة الشراكة الاستراتيجية وتنفيذ عملياتها المختلفة، وتختلف تلك الجهة من حيث التشكيل والمهام وطبيعة العمل بين كل شراكة وأخرى، غير أنها تكون مسؤولة عن تنفيذ كافة الإجراءات المرتبطة بالشراكة وفق القواعد والمعايير المحددة التي اتفق عليها الشركاء. (Frølund, L., Murray, F., & Riedel, M., 2018, P.76).

وتنتهي عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بعملية تقويم الشراكة، والتي تهدف إلى فحص ديناميكيات الشراكة بين الأطراف الشريكة، وكذلك فحص الشراكة في سياقها الاستراتيجي وما يرتبط بها من عوامل نجاح وفشل؛ لذا فتسعى عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية إلى التعرف على مدى فاعلية تلك الشراكة وتوافقها مع الأهداف العامة المحددة لهذه الشراكة من أجل تحديد مجالات القوة والتحسين المحتمل داخل هذه الشراكة. (Jake Broadhurst and et.al, 2024, website).

ويتضح من خلال ما سبق أن إدارة الشراكات الاستراتيجية خطوة مهمة وأساسية لضمان تحقيق الأطراف الشريكة للأهداف المنشودة من تلك الشراكة؛ وذلك وفق خطوات محددة ومدرسة تتم وفق معايير واضحة.

وعلى هذا الأساس تسعى الدولة المصرية لدعم شراكات استراتيجية بين المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات الوطنية والإقليمية والعالمية؛ حيث تبنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ توجه رئيس للجامعات تحفزها على إقامة

شراكات متعددة مع العديد من المؤسسات على المستوى الإقليمي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣: ٤)؛ ليتضح بذلك أن فكرة الشراكات الاستراتيجية من المبادئ الرئيسة التي تعتمد عليها الجامعات في دعم وتحقيق ميزتها التنافسية.

ووفقاً للشراكات سالفة الذكر تبذل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهوداً على المستوى المركزي لإدارة تلك الشراكات من خلال لجنة متخصصة بالمجلس الأعلى للجامعات وهي لجنة العلاقات الثقافية بأمانة المجلس الأعلى للجامعات والتي تتولى مسؤولية الإعداد والتخطيط للشراكات التي تعقدها الدولة بين الجامعات والجهات الخارجية (لجنة العلاقات الثقافية، ٢٠١٨: ١) وعلى مستوى كل جامعة يقوم مكتب أو وحدة العلاقات الدولية كجهة مسؤولة عن الشراكات الاستراتيجية بالجامعة بالإعداد والتخطيط للشراكات التي تعقدها الجامعة، وتتولى كذلك مسؤولية تنفيذ هذه الشراكات والقيام بكافة ما يرتبط بها من إجراءات تنفيذية.

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية في إدارة الشراكات الاستراتيجية؛ إلا أن هناك العديد من المشكلات التي ما تزال تقف عائقاً أمام تحقيق شراكاتها الاستراتيجية بكفاءة، وتتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلي:

- تدني ترتيب الجامعات المصرية في معظم التصنيفات العالمية بشكل عام، وعلى سبيل المثال لذلك جامعة عين شمس؛ حيث حصلت جامعة عين شمس في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٤م على التصنيف ما بين ١٠٠١ - ١٢٠٠ في حين كانت تحتل المركز ٣٣ من بين الجامعات العربية في ذات التصنيف (World University Rankings, 2024)، وحصلت في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٣م على التصنيف ما بين ٦٠١ - ٧٠٠ (Academic Ranking of World Universities 2023) كما حصلت في تصنيف QS لعام ٢٠٢٤م على التصنيف ما بين ٧٢١ - ٧٣٠ (QS World University Rankings, 2024)، ويشير هذا إلى وجود خلل في العمليات المختلفة للشراكة ومن ثم تعود بالسلب على تحقيق شراكات ناجحة من شأنها أن تأخر تصنيف الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية المختلفة.

- ضعف توجه القيادات الإدارية بالجامعات المصرية عامة نحو دعم مبادرات التنافسية والريادية على المستوى المحلي والإقليمي نتيجة ضعف حماس القيادات الجامعية أو نتيجة القيود التشريعية والإدارية المفروضة على أدئهم الإداري وكذلك نتيجة تغير القيادات الإدارية الجامعية بشكل مستمر. (عمرو مصطفى أحمد حسن، ٢٠٢٢: ٥٨٠)؛ ولعل ذلك يؤدي إلى ضعف فرص إحداث الشراكة الاستراتيجية ومن ثم صعوبة في إدارتها.

- قلة وجود رؤية ورسالة واضحة لدى الجامعات المصرية عامة وكياناتها المختلفة لنشر الثقافة الريادية والتشجيع على ممارسة أنشطتها المختلفة، وقلة الوحدات والمراكز داخل الجامعة التي ترعى ذلك. (خالد صلاح حنفي محمود، ٢٠٢٣: ٤٨)؛ ويتأثر هذا بسبب عدة عوامل منها الخلل الموجود في ضعف وجود الشراكات الاستراتيجية التي تدعم الجوانب الريادية بالجامعات المصرية.

- ضعف الدور الذي تلعبه مراكز الابتكار بصورة عامة ومركز الابتكار بجامعة عين شمس بإعتباره أحد مراكز الابتكار بالجامعات المصرية والمسؤول عن دعم القيادة والثقافة الريادية بكليات الجامعة كافة، الامر الذي ينتج عنه قلة وعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالثقافة الريادية وافتقاد قادة الكلية بأنماط القيادة الريادية. (عمرو مصطفى أحمد حسن، ٢٠٢٢: ٥٨٧)
- ضعف دور الكيانات المسؤولة عن تفعيل وتنفيذ الشراكات والقيام بتسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكات بين الجامعات ومجتمع الأعمال، وضعف إنشاء وتفعيل مراكز الإبداع والابتكار والتميز، والحاضنات، وأودية المعرفة، وحدائق المعرفة، والكراسي البحثية، ومراكز ريادة الأعمال، والبحوث التعاقدية والتي تقوم بدور فاعل في هذه الشراكات. (دعاء محمد دسوقي، ٢٠٢٢: ١٦٠-١٦١)
- ضعف الإعلان عن الخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية التي تنظمها الجامعة، وضعف العلاقة بين الإدارة الجامعية والقطاعات الإنتاجية، فضلاً عن ضعف الثقة في الإمكانيات والخبرات العلمية والبحثية المصرية من قبل المؤسسات الصناعية، لذا تلجأ بعض هذه المؤسسات إلى التعاقد مع مؤسسات بحثية أجنبية للحصول على الاستشارات، واكتفاء بعض المؤسسات الإنتاجية بما لديها من خبراء وفنيين لحل مشكلاتها، هذا بالإضافة إلى انشغال الجامعة بالتدريس وعدم الاهتمام بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات الانتاج المحلي، وضعف ارتباط المناهج التعليمية والتدريبية بالكليات العملية بالواقع الحالي للقطاعات الإنتاجية، وما تواجهه من مشكلات ومعوقات. (محمد عوض البربري، ٢٠٢٢: ١٦٩٨-١٦٩٩)، ولعل ماسبق يشير في مجمله إلى إن الجامعات المصرية تقتصر للمقومات الأساسية التي تمكنها من التخطيط للشراكة وتنفيذها وتقويمها.
- وجود بعض المعوقات التي تؤثر على الإجراءات المرتبطة بعملية إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات؛ والتي من أهمها: الافتقار إلى ثقافة الشراكة المجتمعية بين القائمين على المؤسسات المجتمعية والجامعية، وقلة الحوافز التي تقدمها الجامعة لتفعيل الشراكة المجتمعية الحقيقية، وضعف التسويق الإعلامي من المؤسسات الجامعية لأهمية الشراكة المجتمعية، وتبني معظم الجامعات لفكرة الشراكة القائمة على العمل التطوعي، والخيري غير الملزم، وضعف الدافعية من جانب القيادات الجامعية نحو الشراكة المجتمعية وانصرافهم أكثر نحو وظائف التعليم والبحث العلمي، وتبني أفكار سلبية تجاه الشراكة المجتمعية من أفراد المجتمع وهيئاته وأنها تنحصر غالباً في بذل الأموال، واستنفاد الموارد المجتمعية دون نفع حقيقي، وتعقد الإجراءات الإدارية والتشريعات القانونية الخاصة بتفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات. (محمد فتحي عبد الفتاح، ٢٠٢٠: ٧٠٨-٧٠٩)، ويلاحظ أن معظم المعوقات السابقة ترتبط بشكل كبير بعملية تنفيذ وتقويم الشراكات الاستراتيجية.

وفي إطار مشكلة البحث سألته الذكر سعى البحث الحالي للإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما السيناريوهات المقترحة التي يمكن من خلالها تطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية؟"

وتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة؟
٢. ما واقع إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية؟
٣. ما العناصر الأكثر أهمية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات بالجامعات المصرية وفق مصفوفة تحليل الآثار المقطعية؟
٤. ما السيناريوهات المقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة.
٢. الوقوف على واقع إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.
٣. تحديد العناصر الأكثر أهمية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات بالجامعات المصرية وفق مصفوفة تحليل الآثار المقطعية.
٤. التوصل إلى سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يتناول أحد الموضوعات الجديدة والهامة في البحث العلمي.
- يمكن أن يفيد البحث الحالي في تقديم سيناريوهات فاعلة للجامعات المصرية تمكنها من تنظيم وإدارة عمليات الشراكات الاستراتيجية بشكل إيجابي.
- قد يُفيد البحث الحالي في إثراء البحوث العلمية التي تركز على كيفية إدارة الشراكات الاستراتيجية؛ حيث تركز معظم البحوث - على حد علم الباحثان - على دراسة الشراكات الاستراتيجية وما يرتبط بها من مجالات دون تناول طرائق إدارتها بشكل تفصيلي.
- قد يساهم البحث الحالي في تقديم تصور مستقبلي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإدارة الشراكات الاستراتيجية على المستوى المركزي.

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث الحالي على ثلاث عمليات رئيسة لإدارة الشراكات الاستراتيجية، وذلك على النحو

التالي:

- أ. عملية التخطيط للشراكات الاستراتيجية.

ب. عملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية.

ج. عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية.

وركز البحث الحالي على العمليات الثلاث السابقة؛ باعتبارها العمليات اللازمة لإدارة الشراكة الاستراتيجية وهي عمليات متسلسلة تتم بشكل متتابعي يضمن في النهاية إدارة متميزة للشراكات الاستراتيجية بالجامعات.

٢. الحدود المكانية:

ركز البحث الحالي على تناول عدد (٦) من الجامعات المصرية المُمثلة في التحالفات الإقليمية المختلفة، وتشمل جامعات: (عين شمس - بنها - الفيوم - الأسكندرية - المنيا - أسيوط) باعتبارها جامعات تمثل مناطق جغرافية مختلفة في معظم أقاليم جمهورية مصر العربية؛ فهي تمثل جامعات موجودة في محافظات حضرية ومحافظات بالوجه البحري والوجه القبلي ومحافظات ساحلية؛ بحيث تكون تلك الجامعات مُمثلة لكافة البيئات المصرية.

٣. الحدود البشرية:

ركز البحث الحالي على تطبيق الاستبانة الخاصة بالتعرف على عناصر القوة والضعف المرتبطة بعمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية (التخطيط، التنفيذ، التقويم)، والاتجاهات العامة السائدة والبارزة التي تؤثر عليها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية ميدانيًا على عينة من (القيادات الأكاديمية، ومديري وحدات العلاقات الدولية، ومديري وحدات التخطيط الاستراتيجي) بالجامعات المصرية؛ وذلك لارتباط هذه الفئات بالعمليات الرئيسية لإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، سواء بالمسؤولية المباشرة عن تنفيذ العمليات الرئيسية لإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، أو المشاركة في تلك العمليات بالتنفيذ أو المتابعة أو الإشراف.

٤. الحدود الزمنية:

وتضمنت زمن إجراء البحث في الفترة من (٢٠٢٤-٢٠٢٥م)، وزمن إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من (٢٠٢٤/١١/١٥م إلى ٢٠٢٤/١٢/١٥م).

منهج البحث وأدواته:

اعتمد على البحث الحالي أسلوب السيناريو كأحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية؛ ويعتمد هذا الأسلوب على وصف الموقف الحالي للظاهرة البحثية وفق البيانات الكمية والكيفية المتاحة، ومن ثم يتم وفقًا لها بناء سيناريوهات مختلفة لتطوير الظاهرة البحثية محل الدراسة. (ضياء الدين زاهر، ٢٠١٠: ص ١٠٣-١٠٥)

ويمكن تعريف السيناريو، بأنه وجهة نظر لما قد يتشكل عليه المستقبل، وهو ليس تنبؤًا، بل نتيجة مستقبلية محتملة تُبنى على أساس محددات ومؤشرات دالة، ويعمل السيناريو كواحدة من "الأدوات والتقنيات لإدارة عدم اليقين في المستقبل"، ويقدم هذا الأسلوب استقراءً لموضوع معين من المتوقع أن يلعب دورًا مهمًا في المستقبل أو يتغير إلى شكل آخر، أي أن هذا الأسلوب يركز على ما هو ممكن حدوثه في المستقبل بأشكال ومعطيات مختلفة. (De Boer, H. F., & Westerheijden, D. F., 2005, P.19)

وتعددت أنواع السيناريوهات وفق معايير وتقسيمات محددة؛ فنقسم السيناريوهات وفق أهدافها إلى: سيناريو استطلاعي وفي غالب الأمر هو سيناريو محتمل الحدوث، وسيناريو استهدافي أي مرغوب به وتسعى إليه المؤسسة ولكنه غير محتمل الحدوث بدرجة كبيرة، وهناك تقسيم آخر وفق القابلية والرفض والذي يُقسم السيناريوهات إلى سيناريو متفائل بموجبه سيكون من المحتمل أن الظاهرة محل الدراسة في المستقبل ستكون أفضل، وسيناريو متشائم بموجبه سيكون من المحتمل أن الظاهرة محل الدراسة في المستقبل ستكون أسوأ وتعرض لمشكلات أكبر، وسيناريو مرجعي ترغب المؤسسة فيه تحسين مستقبلها دون تغييرات جذرية. (محمود علي أحمد السيد وزكريا محمد هيبه، ٢٠١٨: ص ص ٩-١٠)

واعتمد البحث الحالي على أداة بحثية، والتي تتمثل في استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من (القيادات الأكاديمية، ومديري وحدات العلاقات الدولية، ومديري وحدات التخطيط الاستراتيجي) بعدد (٦) جامعات مصرية بلغ قوامها (١٠٦) فرداً؛ وذلك بهدف التعرف على عناصر القوة والضعف المرتبطة بعمليات إدارة الشراكات الإستراتيجية بالجامعات المصرية (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، والاتجاهات العامة السائدة والبازغة التي تؤثر عليها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية، بما يساعد في تصنيف الاتجاهات والقوى الدافعة للتغيير على أساس درجة أهميتها وتحديد أكثرها أهمية وهي التي يمكن الاعتماد عليها عند بناء السيناريوهات.

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

إدارة الشراكات الاستراتيجية: Strategic Partnership Management

يمكن تناول هذا المصطلح من خلال التعرف على مفهوم الإدارة ومفهوم الشراكة الاستراتيجية كل على حدى، ومن ثم يمكن التوصل لتعريف إجرائي لإدارة الشراكات الاستراتيجية، ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

الإدارة: Management

تُعرف الإدارة بأنها نشاط متخصص يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً، وتتضمن وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧: ٣٣١)

وتُعرف كذلك بأنها عملية تخطيط وتوجيه وتشغيل العمليات المختلفة للمؤسسة وتنفيذ السياسات المختلفة بها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بتلك المؤسسة. (The Routledge Dictionary of Business Management, 2004:90)

كما تُعرف بأنها قيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة من خلال مجموعة من العمليات الفرعية والتي تتمثل أهمها في التخطيط والتنفيذ والتنسيق والرقابة والتقييم. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠: ٩٥)

الشراكات الاستراتيجية: Strategic Partnership

تُعرف الشراكة بأنها علاقة طويلة الأجل بين منطمتين أو أكثر تتميز بالعمل الجماعي والثقة المتبادلة. ويكون الأساس في تكوين تلك الشراكة هو المنافع المتبادلة بين الأطراف، حيث يستفيد كل طرف من تلك العلاقة في تحقيق أهدافه. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧: ٥٢٨)

كما تُعرف بأنها المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين مجموعة من الأطراف لتحقيق أهداف محددة من خلال عملية التنسيق وتبادل المعلومات في المصالح المشتركة فيما بين الأطراف المعنية. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠: ١٢٣)

اتفاق طويل الأجل بين المؤسسات التعليمية وبين مؤسسات المجتمع المختلفة المعنية بشئون التعليم من أجل التعاون المشترك لإعادة بناء نظام التعليم وتفعيل دوره؛ من خلال مشروعات مشتركة تُسهم في تطوير النظام التعليمي وتدعمه. (فاروق عبده فيله و أحمد عبدالفتاح الزكي، ٢٠٠٤ : ٢٢٧)

ووفق التعريفات السابقة؛ فإن البحث الحالي يتبنى التعريف الإجرائي التالي لمصطلح إدارة الشراكات الاستراتيجية، والذي يُعرف بأنه "عملية التخطيط لشراكة طويلة الأجل بين الجامعة ومؤسسات لها نفس اهتمامات الجامعة لتحقيق منافع مشتركة وفق اتفاق مُسبق ومنفق عليه ويتم تنفيذه وفق خطوات متتالية وتنتهي بتقويم خطوات التنفيذ للتأكد من نجاح الخطط الاستراتيجية الموضوعة للشراكة، أو الأهداف الاستراتيجية للشراكة الموجودة بالخطط الاستراتيجية للجامعات.

الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الأدبيات التربوية تبين أن هناك مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

١. دراسة (دايفيد أولانيري واجيو وآخرون، ٢٠٢٤): بعنوان "تطوير نموذج شراكة استراتيجية لتحسين الأداء في الأسواق الناشئة"

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير الشراكات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي بالمؤسسات المختلفة، وتسعى الدراسة إلى التوصل إلى إطاراً شاملاً يدمج الرؤى الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، والأعمال التجارية الدولية، ودراسات الأسواق الناشئة لتحديد تعقيدات الشراكات الاستراتيجية وتداعياتها على الأداء التنظيمي للمؤسسات، واعتمدت الدراسة على الدراسة الوصفية النظرية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تتمثل أهمها في أن هناك مجموعة من العوامل السياقية التي تؤثر على ديناميكيات إدارة الشراكة الاستراتيجية، وتُعتبر الشراكات الاستراتيجية من الآليات المحورية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق نمو مستدام وميزة تنافسية بشرط ضمان إدارة متميزة لها.

٢. دراسة (نوره حمد مشرع الجعداني، ٢٠٢٤): بعنوان: "الشراكات الدولية للجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مجالات الشراكات الدولية (التعليمية - البحثية - خدمة المجتمع) في الجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة التعليمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد متطلبات تحقيق الاستدامة التعليمية من خلال الشراكات الدولية، والكشف عن مدى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في محوري توافر مجالات الشراكات الاستراتيجية والمتطلبات تعزى لاختلاف استقلالية الجامعة (مستقلة، غير مستقلة)، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣١٠) قائدًا أكاديميًا من وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في أربع جامعات سعودية وهي جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وأظهرت النتائج أن توافر مجالات الشراكات الدولية لتحقيق الاستدامة التعليمية في الجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، مع الموافقة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتحقيق الشراكات الدولية لتفعيل الاستدامة التعليمية في الجامعات السعودية بدرجة عالية.

٣. دراسة (دعاء محمد أحمد دسوقي، ٢٠٢٢): بعنوان "تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م"

هدفت الدراسة إلى تحديد ملامح عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية، والتعرف على أهم الخبرات العالمية في مجال الشراكة البحثية بالجامعات، كما هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل واقع الشراكة البحثية ووصفه وصفًا دقيقًا، من حيث مجموعة المدخلات ومدى تفاعلها مع بعضها البعض من خلال العمليات، ثم تحليل نتائج ومخرجات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى ضعف دور الكيانات المسؤولة عن تفعيل الشراكة البحثية في تسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكة البحثية بين الجامعات ومجتمع الأعمال، وقصور التنظيم التشريعي، بالإضافة إلى غياب رؤية استراتيجية موحدة على المستوى المركزي عند معالجة مشاركة الاستثمار الخاص في تمويل وتشغيل تلك النوعية من المشروعات، بالإضافة إلى تعدد الجهات المسؤولة عن تنظيم هذه المشاركة.

٤. دراسة (محمد احمد عوض البربري، ٢٠٢٢): بعنوان "تطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق في ضوء خبرة بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الآليات الإدارية للشراكة الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأسترالية والأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن وأداة المقابلة مع أعضاء هيئة التدريس ورجال الأعمال للوقوف على الواقع الميداني للآليات الإدارية للشراكة الجامعية، وفي ضوء المقارنة التفسيرية تم التوصل إلى فوائد مختلفة من التجارب الأسترالية والأمريكية لتطوير الشراكات الجامعية، وذلك من خلال أنظمة إدارية تؤدي إلى بناء قدرات تنافسية مميزة تساعد الجامعات المصرية على تلبية احتياجات عملائها، مع وضع خطط استراتيجية تنص صراحة على كيفية إدارة عملية شراكة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للقيام بدورها في خدمة مؤسسات الجامعة وانطلاقها نحو التنافسية، وتعيين قيادات جامعية واعية تؤمن بأهمية الشراكة الجامعية ودورها في تطوير وتلبية متطلبات الجامعة ومؤسساتها، وخلق بيئات تنظيمية تسعى إلى تحسين جودة عمليات

الأداء والتقييم المستمر للأداء الإداري فيما يتعلق بالشراكة الجامعية ومجالاتها المختلفة، والفهم الإداري لما هو جيد لشروط عقد الشراكة الجامعية وما تسعى إلى تحقيقه من تبادل الخبرات والمعدات والمواد الدراسية والبحثية، وبناء الثقة التنظيمية بين أطراف الشراكة مع المؤسسات الصناعية والتكنولوجية بآليات إدارية واضحة، مع تبني نهج التشاركية في إدارة المشروع في كافة تخطيطاته.

٥. دراسة (أولجا أ. باتارينا وتاتيانا ف. ترنتيفا، ٢٠٢٠)، بعنوان: "تشبيك الشراكات الإستراتيجية في

التعليم العالي: متطلبات واستعداد الجامعات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التشبيك في إدارة الشراكات الاستراتيجية والمتطلبات اللازمة لدعم الشراكات الاستراتيجية المختلفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت لمجموعة من النتائج والتي تتمثل أهمها أنه هناك انخفاض في مستوى الشراكات الاستراتيجية ويوجد الكثير من المشكلات المتعلقة بإدارة تلك الشراكات تتمثل في ضعف الاستعداد لدى الجامعات، كما توصلت الدراسة إلى أن الشراكة الاستراتيجية تُعتبر بمثابة عملية مصاحبة لعمل الجامعات وتعتبر أحد مجالاتها ذات الأولوية التي تساهم في التنمية.

٦. دراسة (ألكسندر تاراسوف، ٢٠٢٠): بعنوان "الشراكات الاستراتيجية للجامعات كأداة لزيادة تطوير

الاقتصاد والمجتمع الإقليميين في الاقتصاد الرقمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشراكات الاستراتيجية في دعم الاقتصاد والمجتمع على حد سواء؛ وهدفت كذلك إلى التعرف على أهم الأدوات اللازمة للشراكة الاستراتيجية الفعالة للجامعات على المستوى الإقليمي في الاقتصاد الرقمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتوصلت لعدد من النتائج لعل أهمها أنه يمكن أن يتم تطوير الأدوات اللازمة لدعم الشراكات الاستراتيجية مع مراعاة احتياجات وقدرات النظام البيئي الإقليمي، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن تكامل الجامعات الإقليمية يؤدي إلى زيادة الإمكانيات التعليمية لكل جامعة ودعم المجتمع الإقليمي بأكمله، ومن ثم سيؤدي ذلك إلى زيادة فعالية نظام التعليم العالي الإقليمي من خلال تشكيل مساحة تعليمية موحدة، وتسويق متكامل، ووحدة علمية، ونظام تعليمي تجاري متكامل، وتوصلت الدراسة إلى أن الشراكة الاستراتيجية تحتاج إلى إيجاد اكتشافات جديدة وتشكيل الابتكارات والمعرفة اللازمة وتدريب المتخصصين المؤهلين تأهيلاً عالياً، كما تساهم في النمو الاقتصادي المستقر والقدرة التنافسية للمنطقة في الاقتصاد الرقمي.

٧. دراسة (محمد فتحي عبد الفتاح حسين، ٢٠٢٠): بعنوان "تصور مقترح لتفعيل الشراكة

المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والعمل على تعزيزها في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الدراسة تحليلية لواقع الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، مع الاستعانة في ذلك بالمنهج الوصفي، وتحليل سوات الرباعي كأسلوب استشرافي للمستقبل من أجل لوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتحديات التي تؤثر على تفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر مع إبراز خصوصيتها وانتشارها، وقد توصل البحث لعدد من النتائج منها أن الشراكة المجتمعية بالجامعة ليست عملية أحادية الجانب، وأنها تختلف عن

خدمة المجتمع كواحدة من وظائف الجامعة، وأن معظم الجامعات الأجنبية المرموقة تتخذ من الشراكة المجتمعية هدفاً استراتيجياً، يرتبط باستمراريتها عطائها واستدامتها، كما أشارت النتائج إلى أن جامعة الأزهر على الرغم من دورها المجتمعي الملموس لا زالت شأنها شأن كافة الجامعات المصرية تحتاج إلى إجراءات أكثر فاعلية لتحقيق الشراكة المجتمعية الحقيقية وإدارتها بشكل جيد.

٨. دراسة (داليا طه يوسف و رقية عيد درباله، ٢٠١٩): بعنوان "الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الاستفادة منها في مصر-جامعة المنيا نموذجاً- دراسة مقارنة.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على ماهية الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال، وبيان أهم الآليات والتطبيقات والمجالات الفعالة للشراكة البحثية في كل من جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، وجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة أولو بفنلندا، وإمكانية الاستفادة منها عند تفعيل الشراكة البحثية بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن بخطواته والتمثلة في: البعد الوصفي، والبعد التحليلي، والبعد التفسيري، والبعد التنبؤي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيقات الشراكة البحثية بين جامعة المنيا وقطاع الأعمال وذلك لعدة أسباب منها: عدم وجود خطة بحثية معتمدة للجامعة، وقلة الأبحاث التطبيقية التي تعالج مشاكل المجتمع، وعدم وجود قاعدة بيانات للمشاريع البحثية محلياً ودولياً، وضعف الصلة بين مؤسسات المجتمع في مجالات الزراعة، والصناعة والصحة، والبيئة، والتعليم.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص مايلي:

- يتشابه: البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في التركيز على تناول الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية بشكل عام، وكذلك في الاعتماد على الدراسة الوصفية في المنهج المستخدم.
- ويختلف: البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تركيز البحث الحالي على إدارة الشراكات الاستراتيجية في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على تطوير الشراكات الاستراتيجية ككل، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في التركيز على أحد الأساليب المستقبلية في الدراسة والتي تتمثل في تناول أسلوب السيناريو بجانب الاعتماد على المنهج الوصفي الذي ركزت عليه معظم الدراسات السابقة.
- ويستفيد: البحث الحالي من الدراسات السابقة في معرفة الأسس النظرية للشراكة الاستراتيجية بالجامعات، وكذلك الوقوف على مجالاتها وعمليات إدارتها، بالإضافة إلى بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها.

خطوات البحث:

سار البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات، تمثلت في الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، والذي يتناول مقدمة البحث، ومشكلة البحث وأسئلته، البحث وأهدافه، وأهميته، وحدود البحث، ومنهج البحث وأدواته، ومصطلحاته، والدراسات السابقة، والخطوات التي سار عليها البحث.

الخطوة الثانية: التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات من الأدبيات المعاصرة.

الخطوة الثالثة: الوقوف على أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والدراسات والبحوث.

الخطوة الرابعة: الوقوف على الواقع الميداني لأبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

الخطوة الخامسة: رصد العناصر الأكثر أهمية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات بالجامعات المصرية وفق مصفوفة تحليل الآثار المقطعية

الخطوة السادسة: التوصل إلى مجموعة من السيناريوهات المقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

المحور الثاني

إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة: (إطار نظري)

تسعى الجامعات المعاصرة بشكل كبير لدعم وجود إدارة متميزة وفاعلة لشراكاتها الاستراتيجية؛ وذلك من أجل ضمان نجاح الأهداف المنشودة من الشراكات الاستراتيجية التي تعقدها تلك الجامعات؛ وعلى هذا فإن هذا المحور الرئيس الحالي يسعى للتعرف على الجانب المثالي لشكل إدارة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة من خلال التعرف على مجموعة من العناصر الرئيسة التي توضح ذلك؛ والتي تبدأ بالتعرف على طبيعة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة من خلال التعرف على مفهوم الشراكات الاستراتيجية وخصائصها وأهدافها وأهميتها ومجالاتها المختلفة، وذلك تمهيداً للتعرف على أهم الاتجاهات الحديثة للشراكات الاستراتيجية والتي تمكن البحث من وضع سيناريوهات مقترحة، ومن ثم يمكن التعرف على طبيعة إدارة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة من خلال تناول العمليات المختلفة لهذه الإدارة بداية من التخطيط للشراكات الاستراتيجية ومن ثم تنفيذها وانتهاءً بتقويمها، ويمكن تناول هذا المحور تفصيلاً من خلال العناصر الرئيسة التالية:

أولاً: طبيعة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة

هناك دافع قوي ومتزايد لدى الجامعات المعاصرة لضمان أن يكون وجودها داخل مختلف المجتمعات -سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية- منتجاً ومؤثراً؛ وعليه تسعى معظم الجامعات لتشكيل شراكات استراتيجية مع العديد من المؤسسات وخاصة تلك التي يمكنها إفادة الجامعة بشكل

مباشر وكبير، وتوسع الجامعات لتحقيق مزيد من الشراكات في إطار قيامها بوظيفة أصيلة من وظائف الجامعات والتي تتمثل في خدمة المجتمع؛ فهي بذلك تسعى لتقديم مزيد من المعارف للمؤسسات في المجتمع وفي ذات الوقت تستقطب مزيد من وسائل المعاونة وتقديم الدعم المالي لها في سبيل دعم ميزتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً (Bowers, A. M. 2017, p.37).

وعلى هذا يمكن تناول طبيعة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة من خلال تناول المحارو الفرعية التالية:

١- مفهوم الشراكات الاستراتيجية وخصائصها بالجامعات

يُعتبر مفهوم الشراكات الاستراتيجية تطوراً واضحاً للعديد من المفاهيم، كما أنه يرتبط بكثير من المفاهيم ذات العلاقة والتي من أهمها مفهوم التعاون والمشاركة والتشبيك والتحالفات والشبكات الاستراتيجية التي تشترك فيها الجامعة، ويركز البحث الحالي على مفهوم الشراكات الاستراتيجية والتي تُعتبر مثلها مثل أي مفهوم تتعدد وجهات النظر حوله.

حيث تُعرف الشراكات الاستراتيجية على أنها مجموعة الاتفاقيات وأشكال التعاون المختلفة والموسعة والمستمرة فترات طويلة والتي تتم بشكل رسمي ومسجل في عقود قانونية تفصيلية، والتي تتم بين مؤسستين يسعيان إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المشتركة (Kaats, E., & Opheij, W, 2014, P.16).

والشراكة الاستراتيجية هي علاقة تعاقدية بين مؤسستين أو أكثر حيث يكون القصد المتبادل هو تشكيل منفعة لكل طرف؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لكافة الأطراف، من خلال دعم الأهداف الاستراتيجية لكل مؤسسة وقيمها التنظيمية، وصولاً إلى تحقيق توأمة كاملة بين تلك المؤسسات (Mark Brigman, 2017, P.20).

وتُعرف الشراكة الاستراتيجية كذلك بأنها كافة أشكال التعاون الفعال والمتبادل والملزم ما بين الجامعة والمؤسسات المختلفة من أجل تحقيق أهداف استراتيجية لكلا الطرفين، وذلك وفق معايير محددة للعمل المشترك بما يتناسب مع متطلبات المجتمع المحلي (أحمد عبدالمعبود شطا، ٢٠١٧: ص ٧٩)، كما تُعرف بأنها العلاقة المتبادلة بين طرفين أو أكثر والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية واجتماعية واقتصادية محددة لكلا الطرفين من خلال إدارة مشتركة تقوم على تنفيذ كافة الأنشطة والعمليات المرتبطة بتلك الشراكة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المنوطة (Bekele, T. A., Cossa, J., & Barat, S., 2021, P.82).

وعلى هذا تتميز الشراكات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص ولعل أهمها (Kaats, E., & Opheij, W, 2014, P.29).

- تُعد آليات مؤقتة ومبنية على علاقات طويلة الأمد.
- تقوم على وجهة نظر أكثر قوة وواقعية.
- محفوفة بالمخاطر بشكل مستمر إذ لم توجد لها إدارة متزنة.
- تمثل شكل من أشكال الوسائل التعاونية والتنافسية للجامعات في ذات الوقت.
- تتأثر بمجموعة من القوى الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة.

▪ تمثل شكل من أشكال التكامل والتعاون.

▪ تشترك معظم الشراكات في الكثير من الديناميكيات المؤثرة في التعاون.

ويتضح من خلال ما سبق أن الشراكات الاستراتيجية تركز على عقد اتفاقية بين جامعتين أو أكثر أو بين جامعة ومؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى بهدف التعاون المشترك في مجال محدد لتحقيق أهداف محددة موثقة ومكتوبة ولها مخطط زمني واضح وتوزيع مهام وخطط استراتيجية تتبناها الجهات الشريكة لضمان نجاح تلك الاستراتيجية بشكل كبير من خلال اتباع مجموعة من العمليات المتتالية التي من شأنها إدارة تلك الشراكة والإشراف عليها.

٢- أهداف الشراكات الاستراتيجية وأهميتها

يشهد المجتمع العالمي اتجاهاً يتميز بالصراع على الموارد الفكرية الاستراتيجية، وظهر هذا الصراع بسبب تحول المعرفة النظرية والعملية إلى عوامل إنتاج؛ فأصبحت كافة المؤسسات المعنية بالمعرفة في تحدي حول كيفية التعامل مع المعرفة الحالية سواء بتوليدها أو نشرها أو توجيهها للناحية التطبيقية؛ لذا أصبح هناك حاجة ملحة للتعاون والشراكة ما بين الجامعات من جهة - بإعتبارها مولد وناشر للمعرفة- والمؤسسات الإنتاجية والشركات - بإعتبارها أداة تطبيق المعرفة، وعلى هذا كان التوجه دمج تلك العمليات بإعتبارها عملية واحدة من خلال التعاون في تنفيذ كافة عمليات المعرفة بشكل متكامل. (Tarasov, A., Sysoeva, E., Gulicheva, E., & Hoa, M. N. T, 2021, P.372)

وأصبح إنشاء المزيد من الشراكات بين الجامعات والمؤسسات المختلفة توجه قومي وأمر حيوي لأي اقتصاد؛ بسبب التأثير المتزايد للمعرفة على النمو الاقتصادي، حيث إن العولمة وضغوط المنافسة الدولية تعمل على إذابة الحدود بين الدول والمؤسسات والتخصصات، مما يعمل على تشكيل نظاماً أكثر احتياجاً لإنتاج المعرفة، وارتبط ازدهار الدول بشكل متزايد على قدرتها على حشد واستغلال الأصول كثيفة المعرفة والتي تمثل الجامعات إحداها، وأصبح من الضروري بناء هياكل تدعم إنشاء المعرفة وتمكن الشركات والمؤسسات الإنتاجية من تعزيز قدرتها على إنشاء المعرفة والابتكار؛ لذا فقد بدأ صناع السياسات في البلدان المتقدمة في صياغة القوانين واللوائح التي تحكم استغلال الملكية الفكرية لتعزيز مساهمة نظام الجامعات الوطنية في الابتكار الصناعي من خلال إيجاد نمط للشراكات الاستراتيجية بين الجامعات وتلك المؤسسات (Takeddine, A. R, 2020, P.173).

وعلى هذا فهناك حاجة ملحة ومبررات قوية وتحديات أكبر تدفع الجامعات والمؤسسات المختلفة لتحقيق الشراكة الاستراتيجية بشكل موسع وفاعل، ومن أهم هذه المبررات ما يلي (Damoc, A. I., 2017, P.1150):

- زيادة التقلبات الاقتصادية التي تفرض على الجامعات والشركات والمؤسسات الإنتاجية الارتكاز على شريك يدعمها وقت الأزمات.
- التقدم التكنولوجي السريع الخطى والذي فرض حتمية تشبيك المؤسسات المختلفة والجامعات معاً لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

- تزايد التخصصات والمنافسة بين المؤسسات المختلفة وكذلك الجامعات؛ الأمر الذي يجعل دعم الشراكات من قبل أي طرف سعطياً ميزة تنافسية أكبر بين المؤسسات المناظرة.
 - الفجوة بين الأبحاث الأكاديمية وتطبيقاتها؛ لذا فإن هناك اتجاه لسد هذه الفجوة عبر العلاقات الأقوى بين الأوساط الأكاديمية والمؤسسات الإنتاجية والشركات الكبرى عبر شراكات استراتيجية مستدامة.
 - سعي الجامعات والمؤسسات المختلفة للحصول على أكبر قدر من الفوائد من جراء عقد شراكات استراتيجية.
- وفي سياق ما سبق تركز فلسفة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة على مجموعة من المبادئ، والتي تتمثل في الآتي: (AlKhafaji, N. A., 2019, PP.5-6)
- **التميز:** حيث يتمثل الهدف الرئيس من تحقيق الشراكات الاستراتيجية تحقيق التميز للمؤسسات الشريكة؛ لذا تسعى الجامعات من خلال الشراكات الاستراتيجية دعم كافة أشكال التميز في برامجها الدراسية ومواردها البشرية والمادية، وتحسين أدائها بشكل فاعل.
 - **توليد وصناعة المعرفة:** حيث تمثل الشراكات الاستراتيجية فرصة كبيرة للمؤسسات الشريكة في دعم وصناعة رأس المال الفكري والاجتماعي للجامعة والمؤسسة التي تتشارك معها؛ مما يؤدي إلى توليد وصناعة مزيد من المعارف وإتاحة فرصة كبيرة لتطبيق تلك المعارف.
 - **المسؤولية الاجتماعية:** حيث تُعتبر فكرة الشراكات الاستراتيجية فرصة حقيقية لقيام الجامعات والمؤسسات الشريكة معها بالمسؤولية الاجتماعية لديها اتجاه المجتمع من خلال تقديم كافة المساعدات لهذا المجتمع ودعم أنشطته المختلفة.
 - **الريادة:** حيث تركز الشراكات الاستراتيجية بشكل فاعل على تحقيق الريادية من خلال دعم المبادرات والإبداع والتعلم الاستراتيجي خلال تنفيذ العمليات المختلفة للشراكات الاستراتيجية.
 - **الحوكمة:** حيث تحتاج الشراكات الاستراتيجية لنظام حوكمة فاعل من خلال تحديد كيفية إدارة تلك الشراكة والجهة المسؤولة عن تلك الإدارة ونظم العمل المشترك وآليات تنفيذ الشراكة.
- ويتضح من خلال ما سبق أن تحقيق الشراكات الاستراتيجية يتم من خلاله تحقيق العديد من المصالح بالنسبة لكل الأطراف الشريكة؛ حيث تسعى الجامعات إلى الاستفادة المادية من عقد الشراكات والحصول على دعم مستدام من تلك المؤسسات الشريكة؛ لدعم بنيتها الأساسية أو تطوير أحد أنشطتها، وفي المقابل تسعى المؤسسات الشريكة للاستفادة من الجامعات من خلال الحصول على خبرات علمية جامعية تعمل من خلالها على تطوير أداءها، وكذلك الاستفادة من البحوث العلمية التي يمكن أن تقدمها الجامعة لتطوير إنتاجيتها، ولهذا يتضح أن فلسفة الشراكات الاستراتيجية تركز على مجموعة من المبادئ، ولعل أهمها سعي الجهات الشريكة لتحقيق التميز والريادة والمعرفة، وإيجاد نظم متميزة للحوكمة وتوليد المعرفة.

وعلى ضوء فلسفة الشراكات الاستراتيجية تتحدد أهدافها؛ وهناك أهداف مرتبطة بالجامعات أو المؤسسات الشريكة تسعى لتحقيقها من عقد الشراكات الاستراتيجية؛ حيث تتمثل أهداف الجامعات من تحقيق الشراكات الاستراتيجية فيما يلي (حاتم محمود شحاتة محمد، ٢٠٢٢: ص ١٣٣٢-١٣٣٣):

- تطوير الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- زيادة قوة وفعالية القرارات الناتجة عن التشاور الاستراتيجي مع الجهات الشريكة.
- دعم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات والكفاءات البشرية بين الجامعة والمؤسسات الاستراتيجية الشريكة.
- كسب الدعم الفني والإداري من المؤسسات الاستراتيجية الشريكة مما يفيد الجامعة في الجوانب الفنية والتقنية.
- ضمان وجود جهات رقابة شريكة مع الجامعة تدعم تحسين أداءها بشكل مستمر.
- تخفيف العبء على الجامعة والحكومات المركزية في الإنفاق، بما يضمن جهات شريكة أخرى تدعم الإنفاق على الجامعة.
- وتتمثل أهداف الجهات الشريكة للجامعة من تحقيق شراكات استراتيجية مع الجامعة فيما يلي

(Takieddine, A. R, 2020, P.173):

- البحث عن طرق فاعلة للبقاء كلاعب رئيسي في اقتصاد المعرفة بالدولة.
- محاولة حل المشاكل التي تواجه نظم العمل المختلفة.
- مواجهة المنافسة الشرسة في السوق والتي تحتاج إلى البقاء في بيئة سريعة التغير تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع.
- صعوبة الاعتماد على البحث والتطوير الداخلي بدون مساعدة جهات أكاديمية متخصصة.
- الوصول إلى مجموعة هائلة من المهارات والمواهب المتواجدة في الجامعات.
- توفير إمكانية الوصول إلى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتقنيات الحديثة والمدرسين المتخصصين والمدرسين تدريباً عالياً.
- اعتبار الشراكة مع الجامعة وسيلة من وسائل بناء سمعتها وصورتها بالسوق.
- المساهمة في نقل التكنولوجيا الأكاديمية وتطويرها مما يؤثر على تحسين الأداء.
- ويتضح من خلال ما سبق وجود ثمة منفعة متبادلة بين أطراف الشراكة؛ وتمثل تلك الأهداف المحرك الرئيس للسعي الدائم لكافة الشركاء للبحث عن تلك الشراكات والاستفادة منها وتوظيفها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل مستدام وهادف بما يشكل توليد معرفة ناشئة ونشرها ودعم تطبيقها.

٣- مجالات الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

تتعدد مجالات الشراكات الاستراتيجية التي تسعى الجامعات لتحقيقها مع المؤسسات المختلفة، ويمكن إيضاح أهم تلك المجالات بشكل عام من خلال المجالات الفرعية التالية:

أ. مجال التعليم والتدريب

تسعى الجامعات المعاصرة لعقد مجموعة من الشراكات لتنفيذ العديد من البرامج الخاصة بالتعليم والتدريب؛ فعلى سبيل المثال انضمت جامعة سيبفوس SibFU الروسية إلى مشروع الرئيس الروسي فلاديمير بوتين "١٠٠-٥" Putin's "5-100 project" استناداً إلى قوتها المشهود لها في مجال العلوم والتكنولوجيا، وعقدت مجموعة من الشراكات الاستراتيجية مع أكبر الشركات الصناعية الروسية لتنفيذ العديد من المشاريع الاستثمارية في إقليم كراسنويارسك الروسي، وارتكزت معظم تلك المشروعات على مجالي التعليم والتدريب، ووفق تلك الشراكة الاستراتيجية تم إنشاء العديد من المراكز العلمية والتكنولوجية بالجامعة، والتي تقدم العديد من البرامج الدراسية والتدريبية العلمية في مجال الاتصالات، كما تقدم الجامعة وفق هذه الشراكة مجموعة من البرامج الأكاديمية التي تركز على اللغات والثقافات الأوروبية والآسيوية مثل برنامج ماجستير في التواصل بين الثقافات بدبلومتين مزدوجتين، كما تقدم الجامعة دورة سنوية في اكتساب اللغة الروسية والتي تجذب الطلاب والمتدربين الدوليين من دول مثل إسبانيا وألمانيا والصين والعراق وسوريا وجامايكا، وذلك بالإضافة للبرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة لتدريب العاملين في المؤسسات الشريكة وتنمية مهاراتهم في مختلف المجالات (Kulikova, L. V., 2018, P.99).

ب. مجال البحث والتطوير

تسهم الجامعات بشكل كبير في تقديم كثير من براءات الاختراع، والتي تحتاج إلى تمويل لتنفيذها؛ وعلى هذا تقدم العديد من المؤسسات تبني تلك الاختراعات بشكل فردي مع الباحث أو المخترع الذي قدم هذا الاختراع؛ لذا فقد توجهت معظم الجامعات لتبني شراكة استراتيجية مع عدة جهات من شأنها تبني براءات الاختراع للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كما تقدم العديد من المؤسسات الإنتاجية الدعم المالي للجامعات من خلال شراكات استراتيجية في مجال البحث والتطوير من خلال توجيه أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات للقيام ببحوث التطوير التي من شأنها دعم المؤسسات الإنتاجية وتطوير ادائها بشكل موجه (Theokary, C., Sarangee, K., & Karniouchina, E. V., 2023, PP.21-22).

ج. مجال الابتكار وريادة الأعمال

تسعى الجامعات بشكل كبير إلى دعم الشراكات الاستراتيجية في مجال الابتكار وريادة الأعمال وخاصة مع الجهات الفاعلة في هذا الشأن؛ وعلى سبيل المثال لا الحصر حددت الجامعات الإيطالية في أهدافها الاستراتيجية ما يُسمى "المهمة الثالثة" Third Mission، والتي تهدف إلى التواصل مع أصحاب المصلحة المحليين من أجل دعم ريادة الأعمال والابتكار والنمو الثقافي والاجتماعي؛ وذلك من خلال إقامة شراكات استراتيجية موسعة مع المؤسسات الريادية المختلفة؛ لتحقيق الاستفادة المتبادلة بين الجامعة وتلك المؤسسات بما يتوافق مع احتياجات أنظمة الابتكار المحلية ومبادرات الجامعات، التي تهدف إلى تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي (Schiuma, G., & Carlucci, D, 2018, P.5).

د. مجال خدمة المجتمع

تلعب الجامعات -باعتبارها منتجة كثيفة المعرفة- دوراً حاسماً في خدمة المجتمع وتطوير أنظمة الابتكار المحلية، فهي تدعم العمليات القائمة على المعرفة لتطوير القدرات الريادية والابتكارية لكل من المشاريع الجديدة القائمة بالمجتمع من خلال توليد ونقل وتداول وتدوين ونشر المعرفة والثقافة المتخصصة؛ وذلك بإعتبارها مصدر للخريجين والمواهب ذات المعرفة المتخصصة، وكذلك الأفكار والمعرفة والمهارات اللازمة لأبحاث وتطوير الشركات المختلفة؛ كما تدعم الجامعة تحقيق الشراكة من أجل خدمة المجتمع من خلال تطوير أعمال أصحاب المصلحة المحليين، ودعم التعلم من أجل النمو المستدام بالمجتمع المحلي، وتتركز الشراكات التي تعقدها الجامعات مع المؤسسات المختلفة لخدمة المجتمع في المشاريع الجديدة والشراكات الداعمة لإنشاء الحقائق العلمية ومكاتب نقل التكنولوجيا وحاضنات الأعمال ومراكز الابتكار؛ وعلى هذا تمثل الجامعات شريكاً مهماً في الابتكار، وتمثل الحالات الناجحة في وادي السيليكون بالولايات المتحدة الأمريكية، وبلوك ٧١ في سنغافورة، وكيندال سكوير في كامبريدج بإنجلترا (معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا)، على سبيل المثال لا الحصر، دليلاً على الدور الحاسم الذي يمكن أن تلعبه الجامعات في نمو شراكات فاعلة في خدمة المجتمع المحلي (Schiuma, G., & Carlucci, D, 2018, P.4).

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك العديد من المجالات التي تركز الجامعات عليها في شراكاتها الاستراتيجية؛ حيث تدعم الجامعات الشراكات في البحث والتطوير، وتقوم الجامعة من خلال هذا المجال بتوليد المعرفة من خلال البحوث التي تقوم بها الجامعة، كما تركز مجالات الشراكات الاستراتيجية على دعم التعليم والتدريب للأفراد الذين يعملون في المؤسسات الشريكة؛ وبهذا فإن الجامعات تدعم نشر المعرفة النظرية، وبجانب ذلك تدعم الشراكات الاستراتيجية في مجالي الابتكار وريادة الأعمال وخدمة المجتمع؛ وهي بذلك تدعم تطبيق المعرفة؛ وبذلك فإن مجالات الشراكات الاستراتيجية التي تقوم بها الجامعات تركز على توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها.

ثانياً: طبيعة إدارة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة

يمكن التعرف على طبيعة إدارة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة من خلال تناول ماهية إدارة الشراكات الاستراتيجية، ومن ثم التعرف بشكل تفصيلي على العمليات الرئيسة لإدارة الشراكات الاستراتيجية، والتي تتمثل في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويرتبط بتحقيق تلك العمليات مجموعة من المتطلبات اللازمة لإتمامها، وكذلك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيقها بالشكل المطلوب، وعلى ذلك يمكن تناول تلك العناصر بشكل تفصيلي من خلال المحاور الفرعية التالية:

١- ماهية إدارة الشراكات الاستراتيجية

يرتبط التعرف على ماهية إدارة الشراكات الاستراتيجية بالتعرف على مفهوم إدارة الشراكة الاستراتيجية وكذلك التعرف على أهمية وجود إدارة للشراكة الاستراتيجية بالجامعات ومن ثم الأهداف التي تسعى هذه الإدارة لتحقيقها.

وعلى هذا يرتبط مفهوم إدارة الشركات الاستراتيجية بمجموعة من العمليات التي يجب إدارتها؛ وذلك بإعتبار أن إدارة الشراكة الاستراتيجية إدارة لمجموعة من العمليات والتي تتمثل في عمليات: الارتباط، المشاركة، التعاون، الدعم، الاتحاد، الاتفاق، التفاهم المشترك، التعاون، التحالف، الانتماء، الرابطة، والاندماج، وبذلك يُشير مفهوم إدارة الشراكة الاستراتيجية إلى إدارة مجموعة من العمليات الفرعية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الشراكة بشكل استراتيجي (Kuglin, F. A., & Hook, J. 2002, P.3).

ويشير مفهوم إدارة الشركات الاستراتيجية إلى تنظيم العمليات المختلفة للشركات الاستراتيجية بين المؤسسات التعليمية المختلفة والإشراف عليها ومتابعة كافة خطوات تنفيذها من خلال شبكة أو بنية تنظيمية لها كيان فاعل مسؤول عن كل ما يرتبط بتلك الشراكة، ويتسم هذا الكيان ببنية ذاتية في العمل، ولها غايات محددة؛ وذلك في سبيل تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بأهداف الشراكة الاستراتيجية (Baturina, O. A., & Terentyeva, T. V., 2020, P.3).

كما يشير مفهوم إدارة الشركات الاستراتيجية إلى عملية التعاون الدائم، بين الشركاء في سبيل تسيير أعمال الشراكة أو تنظيم عملية إيجاد حلول مبتكرة لكافة الحلول التي تواجه الشركاء أثناء الشراكة، والتشاور بين الأطراف الشريكة لحل كافة أشكال الغموض بين الأطراف الشريكة أثناء تنفيذ العمليات المختلفة للشراكة، وتحسين كل ما يتعلق بمسألة مجالات التعاون، وهي عملية تقريب الرؤى وإذابة الفروق الجوهرية بين الأطراف المختلفة وتقريب التوقعات ووضع أسس محددة لإدراك كافة العمليات المرتبطة بعملية الشراكة (Kaats, E., & Opheij, W., 2013, P.1).

ووفق ما سبق يتضح أن إدارة الشركات الاستراتيجية ترتبط بمجموعة من العمليات الرئيسة، التي تتمثل أهمها في: التخطيط للشراكة الاستراتيجية، وتنفيذ هذه الشراكة، ومن ثم تقويمها، وذلك في إطار مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تسعى المؤسسات الشريكة لتحقيقها، ويتضح كذلك أن وجود إدارة للشراكة الاستراتيجية يُتيح فرصة كبيرة أمام الشركاء لإذابة كافة العقبات التي تقف دون تحقيق الأهداف الرئيسة الداعمة للشراكة؛ الأمر الذي يؤكد على أهمية وجود إدارة للشراكة في الجامعات، تسعى لتشكيل شراكات دائمة مع جهات مختلفة.

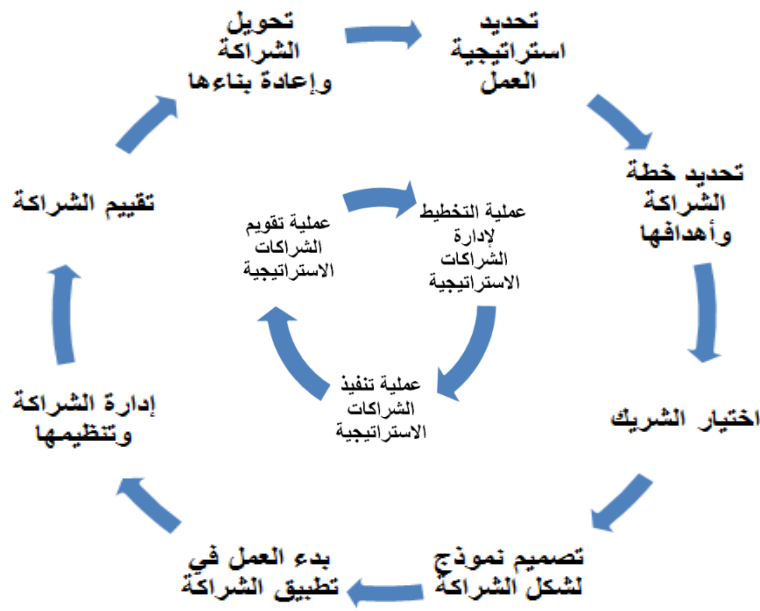
وبناءً على هذا تقوم إدارة الشركات الاستراتيجية بدور كبير في تحقيق مجموعة من المزايا، والتي تتمثل أهمها فيما يلي (De Man, A. P., 2013, PP.3-4).

- تمثل إدارة الشركات الاستراتيجية معياراً لتنظيم الأعمال داخل الشراكة؛ لمنع حدوث أي خلل .
- تضمن إدارة الشركات الاستراتيجية الاستفادة من الميزة التنافسية التي يتمتع بها الشركاء .
- تعمل إدارة الشركات الاستراتيجية على تقاسم المخاطر بين الشركاء لاتخاذ القرارات المشتركة.
- وجود إدارة للشركات الاستراتيجية يمنع تضارب المصالح؛ بحيث يكون هناك اتفاق محدد وإطار زمني مخطط وشكل تنظيمي متفق عليه.
- تدعم إدارة الشركات الاستراتيجية تحقيق تنظيم جيد للشراكة يتخلله تقويم للأداء بشكل مستمر؛ للتعرف على أي خلل في أداء الشركاء .

- تضمن إدارة الشراكات الاستراتيجية زيادة كفاءة العمل المطلوب؛ لتحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث تصبح الشراكات قائمة على أسس محددة.
 - وعلى هذا فإن الجامعات عند عقدتها للشراكات الاستراتيجية تضع في حساباتها مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال وجود إدارة للشراكات الاستراتيجية وتتمثل أهم تلك الأهداف فيما يلي: (Tarasov, A., Sysoeva, E., Gulicheva, E., & Hoa, M. N. T, 2021, P.374)
 - التنبؤ باحتياجات سوق العمل وضمان التوظيف المبكر لخريجي الجامعات.
 - التطوير المشترك للمحتوى والمعلومات والدعم المنهجي والمادي والتقني للبرامج التعليمية.
 - وضع وتقييم جودة البرامج التعليمية المقدمة وجودة تدريب الخريجين.
 - تطوير المتطلبات المهنية للمتخصصين وإشراك الطلاب في أنشطة المشاريع البحثية.
 - إجراء أعمال بحث وتطوير مشتركة وتطويرات مبتكرة.
 - تنفيذ التكنولوجيا التعليمية "التعلم من خلال مشاريع البحث" في إعداد المتخصصين.
 - تطوير البنية التحتية للشراكة الاستراتيجية، وإنشاء مراكز تعليمية وبحثية مشتركة، ومختبرات.
 - تشكيل هيئات مختلفة من الإدارة الجماعية، تضم الخبراء التحليليين والاستشاريين.
 - تنظيم كافة مجالات الشراكات الاستراتيجية المتفق عليها وما يرتبط بها من فعاليات.
 - تطوير الآليات الفعالة للتفاعل بين الجامعات والمؤسسات الشريكة.
 - المشاركة في هيئات الإدارة الجماعية للمؤسسات الشريكة.
- ويتضح من خلال ما سبق أن هناك أهداف رئيسة تسعى الجامعات والأطراف الشريكة معاً لتحقيقها، من خلال وجود إدارة للشراكات الاستراتيجية، وذلك لضمان نجاح الشراكات واستمراريتها، وضمان أقصى استفادة منها، وكذلك ضمان تحقيق عملياتها بشكل سريع دون أي معوقات؛ وبناءً على ذلك تنجح الجهات الشريكة في القيام بالعمليات المختلفة المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية، والتي يمكن تعرفها في المحور التالي.

٢ - عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

تشمل إدارة الشراكات الاستراتيجية ثلاث عمليات رئيسة، وتتمثل في التخطيط لإدارة تلك الشراكة الاستراتيجية، ومن بعد الانتهاء من عملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ تلك الشراكة، لتبدأ بعد ذلك عملية تقويم تلك الشراكة؛ لضمان نجاحها واستمراريتها، ويتخلل تلك العمليات الرئيسية مجموعة من العمليات الفرعية، والتي يمكن إيضاحها وفق الشكل التالي (De Man, A. P., 2013, P.5):



شكل (١) يوضح

العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة الشراكات الاستراتيجية

ويُلاحظ من خلال الشكل السابق أن كل عملية رئيسة ترتبط بها مجموعة من العمليات والإجراءات الفرعية؛ فعملية التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية ترتبط بتحديد استراتيجية العمل وتحديد خطة الشراكة وأهدافها واختيار الشريك، وترتبط بعملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية تصميم نموذج لشكل الشراكة وبدء العمل في تطبيق الشراكة وإدارة الشراكة وتنظيمها، ويرتبط بعملية تقييم الشراكات الاستراتيجية تقييم الشراكة أولاً والحكم على مدى نجاحها أو وجود معوقات تواجهها، ومن ثم تحسين مسار الشراكة من خلال تحويلها أو إعادة بناءها، وعلى هذا يمكن تناول العمليات الرئيسية لإدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال المحاور الفرعية التالية.

أ. التخطيط للشراكات الاستراتيجية

قبل أن تقوم أي مؤسسة بالتخطيط لإدارة الشراكة الاستراتيجية فإن عليها الإجابة عن مجموعة من الاستفسارات التي ستقيدها بشكل مباشر في التخطيط الجيد لإدارة الشراكة الاستراتيجية المُراد تحقيقها، وأول تلك الاستفسارات تتعلق بالسؤال عن أسباب توجه المؤسسة لتحقيق شراكة استراتيجية مع جهات خارجية بدلاً عن الاعتماد على الموارد الداخلية لديها، ومن الضروري كذلك الاستفسار عن نطاق الشراكة التي ترغب المؤسسة بعقد، وجدوى تلك الشراكة، وما هي الأسواق أو المنتجات التي تسعى الشراكة لإضافته للشركاء، كما يجب الاستفسار كذلك عن التقنيات، وأنظمة الأعمال التي ستشملها الشراكة، وما هي المعايير والأساليب لاختيار الشريك، وما هي الخيارات المتاحة لبناء الشراكة والتخطيط لها، وما هي التأثيرات التي ستؤثر على الهياكل التنظيمية بالمؤسسات الشريكة (Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S., 2002, P.5).

ووفق المعايير سאלفة الذكر فلابد للمؤسسات بصورة عامة حين تدبر شراكاتها الاستراتيجية أن تعتمد على شركاء يتميزون بالصفات التالية؛ حتى تضمن تحقيق إدارة ناجحة للشراكات الاستراتيجية؛ وتمثل أهم تلك الصفات في أن يكون الشريك (Mark Brigman, 2017, PP.32-35).

- جدير بالثقة لأن تصنع معه المؤسسة شراكة استراتيجية؛ من حيث أنه شريك ملتزم ومسؤول.
- مستمع يسعى إلى تحقيق شراكة استراتيجية ناجحة قائمة على التفاهم المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة.
- شفاف يدعم نظم المسائلة والمحاسبية بين الأطراف الشريكة.
- كفء ولديه من الإمكانيات التي تدعم تحقيق شراكة استراتيجية ناجحة.
- متطلع إلى المستقبل؛ يسعى لتحقيق مزيد من النجاحات.
- مبتكر في تنفيذ عملية الشراكة الاستراتيجية لا يتسم بالروتينية.
- متكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحدث للشراكة، ومتفهم للتغيرات التي يمكن أن تحدث خلال عملية بالشراكة.

ويلاحظ أن إجابة الجامعة على الاستفسارات السابقة يُعطيها تصور كامل عن الشريك المثالي الذي يصلح لأن تعقد معه شراكة استراتيجية دائمة؛ حيث يمثل اختيار الشريك الخطوة الأولى والأهم التي ستختصر الكثير من الخطوات والتي بناءً عليها ستتلاقى الجامعة مواجهة العديد من المشكلات والمعوقات إذا فشلت في إختيار الشريك المناسب.

وبعد اختيار الجامعة للشريك المناسب وعقد اتفاقية الشراكة يلزم الجهات الشريكة في عملية التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية أن يتوافقا على مجموعة من الأسس والتي تتمثل فيما يلي (De Man, A. P., 2013, P.23)

- الضرورات الاستراتيجية: رؤية الشراكة الاستراتيجية ورسالتها والخطط الاستراتيجية للعمل وجدوى الشراكة.
- الآليات الرسمية للعمل: وتشمل العناصر الواضحة لتصميم الشراكة الاستراتيجية، مثل النموذج القانوني والنموذج المالي للشراكة.
- الآليات غير الرسمية للعمل: وتشمل العناصر غير الملموسة لتصميم الشراكة، مثل الثقة والقيادة والالتزام.
- المواءمة الداخلية: بحيث تقوم كل جهة شريكة بتعديل بعض نظم العمل لدسها بما يتوافق مع الشراكة الجديدة.
- ديناميكيات الشراكة: بحيث يتم تصميم شراكة تتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية.
- ويرتبط بالأسس السابقة قيام الجهات الشريطة بتحديد كافة أطر العمل داخل تلك الشراكة من خلال تحديد إطار عمل الشراكة والذي يوضحه الجدول التالي: (De Man, A. P., 2013, P.28)

جدول (١) يوضح

إطار التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية

النموذج المالي	• طرق تقاسم التكاليف والإيرادات والأرباح الناتجة. • توقعات التدفق النقدي.
النموذج القانوني	• حقوق الملكية. • الشكل القانوني للشراكة. • عقود الشراكة.
الهيكل التنظيمي	• فرق العمل بالشراكة. • هيكل الاتصال بين الشركاء. • الجهات التنفيذية.
صنع القرار	• جهات صنع القرار. • سلطة إتخاذ القرار. • طريقة صنع القرار وإتخاذه. • إجراءات حل النزاعات.
التخطيط للعمل	• بطاقات الأداء . • دورة التخطيط. • دورة التقارير . • نظم المساءلة والمحاسبية. • نظم التحفيز . • إدارة المخاطر .
بنود المنافسة	• السرية. • تقاسم النجاح. • عدم الإضرار بمصالح الشريك.
إنهاء الشراكة	• مدة الشراكة. • أسباب حل الشراكة وإنهاءها. • الشروط الجزائية لحل الشراكة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الجامعة مع الشركاء الاستراتيجيين يقوموا بالاتفاق الكامل والمشروط والواضح على كافة أطر العمل التي ترتبط بالشراكة سواء فيما يترتب بالشكل القانوني والرسمي لإطار العمل وما يرتبط به من جوانب مالية وأمر تتعلق بصنع القرارات وإتخاذها وآليات العمل المختلفة، أو أو بالشكل غير الرسمي وما يرتبط به من أمور الثقة والتعاون والالتزام؛ ليتضح أن هذا الاتفاق يقلل بشكل كبير من النفقات ويدعم تنظيم عملية إدارة الشراكة بشكل أكثر مرونة في المستقبل، ويلاحظ أن أهم أمر يتم من خلال التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية هو ما يتعلق بالموارد والحفاظ عليها وتقليل هدرها سواء الموارد المادية أو البشرية.

لذا فعند التخطيط للشراكة الاستراتيجية تقوم الجهات الشريكة بحصر كافة الموارد المتاحة لدى الشركاء وتحديد آليات استثمارها، وتتمثل أهم الموارد التي يجب أن يتم حصرها فيما يلي (Tarasov, A., Sysoeva, E., Gulicheva, E., & Hoa, M. N. T, 2021, P.373).

- الموارد المالية؛ ومثال ذلك الميزانية المخصصة للشراكة.
- الموارد البشرية؛ ومثال ذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والفنيين المتخصصين من الجهات الشريكة.
- الموارد الإدارية؛ ومثال ذلك نظم الإدارة الإلكترونية.
- الموارد المعلوماتية؛ ومثال ذلك وسائل الإعلام الخاصة بالجهات الشريكة.
- الموارد الأساسية؛ ومثال ذلك هيكل الإدارة والبنية التحتية للشركاء.

ووفق حصر الموارد سالفة الذكر تمر عملية التخطيط لإدارة شراكة استراتيجية بمجموعة من الخطوات التي تدعم فيها الجهات الشريكة التخطيط لتنظيم عملية الشراكة بشكل مثالي وذلك وفق الخطوات التالية: (Mark Brigman, 2017, PP.91-92)

- الخطوة الأولى: فهم مضمون الشراكات الاستراتيجية وما يرتبط بها من أهداف ومصالح.
- الخطوة الثانية: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي ترتبط بعملية الشراكة.
- الخطوة الثالثة: تحديد وتصنيف آليات العمل بتلك الشراكة.
- الخطوة الرابعة: تحديد الجدول الزمني الخاص بالشراكة.

كما تحتاج عملية التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية تشكيل لجنة لعملية التخطيط ولجنة لتصميم البرامج والمجالات الاستشارية، ويتعين على تلك اللجان أن تضم بعض الأشخاص الذين لديهم خبرات كبيرة في الإدارة، وفي ذات الوقت متعددي التخصصات، ويمكنهم التعامل مع كافة الأمور الخاصة بالشراكة بسهولة ومرونة، وقادرون على بناء وإدارة الشراكات بشكل استراتيجي، وتدعم الجامعة وضع قيادات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في إدارة الشراكات الاستراتيجية والتخطيط لها والذين لديهم خبرات سابقة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية والشركات الكبرى والمجتمع المحيط، Takieddine, (A. R, 2020, P.174).

ويتضح من خلال ما سبق أن وجود لجنة مسؤولة عن التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية تدعم بشكل كبير تحقيق خطوات الشراكة الاستراتيجية بشكل يتسم بالمرونة؛ حيث إن فهم مضمون الشراكات الاستراتيجية وما يرتبط بها من أهداف ومصالح يترتب بشكل كبير بوجود مجموعة من المختصين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لتحديد أهداف الشراكة الاستراتيجية والتي بناءً عليها يتم اختيار الشركاء الاستراتيجيين، ويكونوا قادرين كذلك على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي ترتبط بعملية الشراكة وتصنيف آليات العمل بتلك الشراكة وتحديد الجدول الزمني الخاص بالشراكة؛ وبذلك تضمن الجامعة من خلال وجود لجنة للتخطيط تحقيق كافة العمليات المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بشكل أكثر مرونة، وتضمن كذلك من تنفيذ الشراكة بشكل أسرع.

وفي هذا تسعى الجامعات المعاصرة لضمان نجاح عملية التخطيط لشراكاتها بشكل كبير؛ حيث تدعم العديد من الجامعات وضع خطة استراتيجية لدعم الشراكات الاستراتيجية لديها؛ وعلى سبيل المثال

وضعت جامعة أوكلاند بنيوزلندا University of Auckland في عام ٢٠١٨م خطة استراتيجية لمدة عشر سنوات تلتزم من خلالها بشكل واضح بالمشاركة الدولية من خلال عقد عدة شراكات استراتيجية مع الجهات المرتبطة بنشاط الجامعة عبر العديد من المجالات التي حددتها الجامعة، وترتكز هذه الخطة على اختيار الشركاء الاستراتيجيين المناسبين والفاعلين لتحقيق مزيد من التعاون مع الجامعة، وتسعى الجامعة من خلال تلك الخطة إلى الحصول على فرص للتمويل الخارجي من أجل زيادة موارد الجامعة، وتتمثل أهم مجالات الشراكات الاستراتيجية التي حددتها هذه الخطة في مجالات التعاون البحثي، الحراك الأكاديمي، وعقد المؤتمرات المشتركة. (Strategic partnership site, University of Auckland)

كما تقوم العديد من الجامعات بتضمين الشراكات الاستراتيجية في أهدافها، ووفق ذلك تضع مجموعة من الأهداف التي تسعى الشراكات الاستراتيجية لتحقيقها؛ وعلى سبيل المثال حددت جامعة برلين الحرة مجموعة من الأهداف الخاصة بالشراكات الاستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي: (Freie Universität Berlin site, Strategic Partnerships)

- تعزيز التعاون البحثي الدولي والاستفادة من الشراكة مع الجامعات الشريكة
 - دعم الأكاديميين الشباب من خلال دعم التعاون البحثي
 - إنشاء خيارات للحراك الأكاديمي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب
 - تعزيز التعاون في التدريس لتطوير وتنفيذ البرامج المشتركة
 - دعم الباحثين للحصول على تمويل من طرف ثالث لتعزيز مشاريع البحث والتدريس المشتركة
 - الحصول على فرص التمويل للمشاريع البحثية المختلفة
- ويتضح من خلال ما سبق أن وجود أهداف واضحة للشراكة في إطار خطة استراتيجية محددة وواضحة من الأمور الهامة التي تدعم بشكل رئيس نجاح عملية التخطيط للشراكات الاستراتيجية.

ب. تنفيذ الشراكات الاستراتيجية

تُعتبر عملية تنفيذ الشراكة الاستراتيجية من أهم العمليات الفاعلة في إدارة الشراكات الاستراتيجية؛ حيث إنها الخطوة التي تُعبر عن مدى نجاح عملية التخطيط، كما أنها العملية التي يتم من خلالها التجهيز لعملية التقويم اللاحقة، وهي بمثابة إجراءات تفصيلية لتحقيق أهداف الجهات الشريكة من عقد الشراكة الاستراتيجية وفق خطوات فاعلة ومحددة ومخطط لها.

وفي هذا تقوم إدارة الشراكة الاستراتيجية بتنفيذ الشراكة على مستويات تطوير محددة تركز على

العناصر الفاعلة في الشراكة الاستراتيجية القائمة، وتتمثل تلك العناصر فيما يلي (Tarasov, A.,

Sysoeva, E., Gulicheva, E., & Hoa, M. N. T, 2021, P.373):

- الموارد اللازمة للوجود الفعال وتطوير الشراكة والإطار التنظيمي لتطوير الشراكة والقيود التشريعية الحاكمة كمدخلات لمنظومة الشراكة.

- الآليات المؤسسية لتنفيذ الشراكات كعمليات لتنفيذ منظومة الشراكة.

- التطوير الاستراتيجي الذاتي كمخرجات لتنفيذ منظومة الشراكة.

ويلاحظ من خلال العناصر سالفة الذكر أنها تمثل تنفيذ يرتبط بالجوانب المادية وما يرتبط بها من موارد لازمة للعمل، والجوانب المعنوية وما يرتبط بها من آليات عمل وموارد بشرية فاعلة، وتعمل

إدارة الشراكات الاستراتيجية خلال تنفيذ الشراكات الاستراتيجية على المزج بين الجوانب المادية والمعنوية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة وأقصى استثمار فعلي لما يمتلكه الشركاء من إمكانيات.

وعلى ذلك يتم تنفيذ الشراكة الاستراتيجية من خلال جهة مسؤولة وتختلف شكل تلك الجهة

المسؤولة وفق عدة معايير ولعل أهم أشكالها: (Frølund, L., Murray, F., & Riedel, M., 2018, P.76)

- وحدة مركزية مسؤولة ترفع تقاريرها إلى كبير المسؤولين الفنيين المسؤول عن الشراكة.
 - وحدة أعمال خاصة بالشراكة لمتابعة أعمال الشراكة في كل مجال من مجالات الشراكة.
 - وسطاء الشراكة لتنسيق كافة أعمال الشراكة وفق المستجدات الطارئة؛ حيث إن ترتيبات هؤلاء الوسطاء تختلف مع اختلاف مجال الشراكة وتوقيته وحجم الأعمال فيه.
 - وحدة العلاقات الجامعية؛ بحيث تكون الجامعة هي المسؤول الأول عن كافة أعمال الشراكة من خلال العلاقات العامة لديها.
 - المسؤولية الموزعة؛ بحيث يوجد مسؤول إداري من الجامعة ومسؤول فني من الجهة الشريكة وتتوزع عليهما مهام مسؤولية إدارة الشراكة.
- ويتضح أن تنوع أشكال الجهات المسؤولة لتنفيذ الشراكات الاستراتيجية من الأشياء الطبيعية؛ حيث يتم اختيار الجهة وفق عدة اعتبارات؛ لعل أهمها متطلبات الشركاء، ومجال الشراكة، والمجال الذي تتم فيه الشراكة، وقوة كل شريك ومدى مساهمته في الشراكة، غير أن أهم من اختيار شكل الجهة المسؤولة عن تنفيذ الشراكة هو وجود جهة مسؤولة عن تنفيذ الشراكة ودعم وتطوير هذه الشراكة بشكل مستمر، وتحمل مسؤوليتها الكاملة عن كافة ما يتعلق بتنفيذ الشراكة وإجراءاتها ومشكلاتها والتعامل مع تلك المشكلات لضمان تحقيق أهداف الشركاء.

وتراعي الجهات الشريكة عند تنفيذ الشراكات الاستراتيجية مجموعة من الاعتبارات، والتي يتمثل

أهمها فيما يلي: (Baturina, O. A., & Terentyeva, T. V., 2020, P.3)

- تجديد الثقة في نهج إدارة الشراكة بشكل مستمر من خلال التعرف على الاحتياجات المتبادلة للشراء وآليات تعارض المصالح التي تطرأ في الشراكة الاستراتيجية وتقديم الحلول لتفاديها.
- استقطاب الكفاءات الأساسية التي يمكنها مساندة ودعم إدارة الشراكات الاستراتيجية بشكل فاعل.
- المحافظة على الموارد البشرية والمادية الفعالة في دعم الشراكة الاستراتيجية واستثمار أي مورد جديد من شأنه دعم تلك الشراكة.
- دعم مشاركة المعرفة بين الأطراف الشريكة بشكل مستمر.
- توجيه كافة آليات تنفيذ الشراكة الاستراتيجية نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الشريكة.
- الاستفادة من العلاقات مع أصحاب المصلحة المرتبطة بتنفيذ الشراكة الاستراتيجية.
- تطوير هياكل إدارة الشراكة وفق التطورات الحادثة في عملية تنفيذ الشراكة ووفق المستجدات المرتبطة بموضوع الشراكة.
- البحث عن أشكال جديدة لتطوير العلاقات مع البيئة الخارجية للجهات الشريكة من أجل سد النقص في الموارد وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية على المدى الطويل.

ويتضح من خلال ما سبق أنه بعد إنتهاء عملية التخطيط لإدارة الشركات الاستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن التخطيط تبدأ الجهات الشريكة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، وتبدأ بسلسلة من العمليات الفرعية المتتالية التي تقوم بها بالتنفيذ الجزئي وفق الخطط الموضوعة، وتعهد الجهات الشريكة في ذلك إلى فريق أو جهة متخصصة تكون مسؤولة عن تنفيذ أو متابعة كافة ما يرتبط بالشراكة الاستراتيجية وفق معايير واعتبارات وخطوات وأسس واضحة للعمل الميداني، وذلك لضمان نجاح مستوى عالي وجيد من التنفيذ تضمن معه الجهات الشريكة تحقيق أهدافها بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.

وفي هذا الإطار هناك العديد من الجامعات التي تسعى لتنفيذ شراكاتها الاستراتيجية في إطار اتفاقيات محددة وواضحة المعالم؛ حيث تعزز جامعة مانشستر بإنجلترا (University of Manchester) التعاون العالمي الرائد مع شركات رئيسية على شكل اتفاقيات ثنائية للتعاون؛ فجامعة مانشستر تعقد اتفاقيات متعددة مع العديد من الجامعات والتي على رأسها جامعات ملبورن الأسترالية وتورنتو الكندية وجامعة هونج كونج، وذلك لدعم مبادرات الدراسات العليا المشتركة، والحراك الطلابي، والمبادرات الأكاديمية والبحثية المتعددة، وكذلك مجالات الاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة والاستفادة من الطرق الجديدة للدراسة والعمل والتعاون الثنائي المشترك (University of Manchester Site, Major strategic partnerships)

وعلى هذا تسعى الجامعات المعاصرة للدخول في تحالفات استراتيجية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي لدعم الشراكات الاستراتيجية لديها؛ وعلى سبيل المثال ما قام به مجلس أبحاث التكنولوجيا الحيوية والعلوم البيولوجية (The Biotechnology and Biological Sciences Research Council (BBSRC) والذي شكل تحالف استراتيجي بين جامعات المملكة المتحدة لتمويل الأبحاث التطبيقية المختلفة ودعمها للتعاون المثمر بين الجامعات، ويعتمد هذا التحالف على الشراكة في مجالات محددة والتي تشمل التقنيات التحويلية والعلوم البيولوجية للموارد المتجددة والنمو النظيف وعلوم الصحة والعلوم البيولوجية للزراعة المستدامة والغذاء، ويشترك في هذا التحالف عدد ١٥ جامعة على مستوى الجامعات بالمملكة المتحدة والتي من أهمها جامعات جامعة بريستول وجامعة كامبريدج وجامعة إدنبرة وجامعة جلاسكو وجامعة لندن وجامعة مانشستر وجامعة نوتنغهام وجامعة أكسفورد. (UK research and anovation sie , Strategic partnerships with universities)

ويتضح من خلال ما سبق أن الجامعات المعاصرة تسعى بشكل واضح لتنفيذ شراكات استراتيجية واضحة ومحددة في إطار اتفاقيات مبرمة مع جهات أخرى للتأكيد على ما تم التخطيط له من شراكات.

ج. تقويم الشراكات الاستراتيجية

تُعرف عملية تقويم الشراكة الاستراتيجية بأنها معرفة مدى نجاح الأهداف التي عُقدت الشراكة على أساسها، ويتم ذلك من خلال تقييم العناصر الرئيسة الداعمة لعملية الشراكة الاستراتيجية، وفي هذا تتمثل أهم العناصر التي يجب تقييمها للتعرف على نقاط الضعف والقوة في إدارة الشراكة الاستراتيجية فيما يلي. (Mark Brigman, 2017, PP.109-110)

■ استمرارية توافق رؤى وأهداف الشركاء.

- جودة الخدمة النهائي الناتجة عن الشراكة.
- غزارة الإنتاج المعرفي الناتج عن الشراكة.
- الاستقرار المالي واستمرارية الشراكة.
- المساءلة الذاتية والإدارة الشاملة.
- سهولة الاتصال والالتزام بالمواعيد.
- تكلفة المنتجات والخدمات النهائية.

ويلاحظ من خلال عرض أهم العناصر التي يتم تقييمها في عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية أنها عناصر شاملة لكافة العمليات وأطر العمل داخل أي شراكة؛ من خلال اعتبار أن الشراكة الاستراتيجية عبارة عن نظام له مدخلات تتفاعل فيما بينها من خلال مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى مخرجات محددة، وتقوم عملية التقييم في هذا السياق بمراجعة هذا النظام بشكل تفصيلي من خلال تقييم عناصر مدخلاته وعملياته ومخرجاته كل على حد؛ ومن ثم مراجعة النظام ككل بشكل متكامل.

وفي هذا تضع الجامعات مجموعة من المعايير التي يتم بناءً عليها عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي: (Jake Broadhurst and et.al, 2024, website)

- تحديد جهة مسؤولة عن عملية التقويم؛ بحيث توكل الجامعات مع الجهات الشريكة عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية إلى لجنة مسؤولة عن عملية التقويم.
- جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات الخاصة بعملية الشراكة من أجل ضمان نجاح عملية التقويم.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية أو مخرجات ملموسة في جميع مجالات الشراكة الاستراتيجية؛ للقيام بعملية التقويم بشكل تفصيلي.
- تحديد العناصر المراد تقييمها لإتمام عملية التقويم فيما بعد.
- تحديد العوامل المؤثرة على الشراكة الاستراتيجية وأخذها في الحسبان عند إتمام عملية التقويم.
- تحديد مجموعة من النتائج المراد تحقيقها من عملية التقويم.
- دعم المرونة في عملية التقويم، ووضع مخطط زمني لعملية التقويم.

ويتضح بذلك أن عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية تركز على معرفة مدى نجاح أو قصور أداء الجهة المسؤولة عن تنفيذ الشراكة، أو بمعنى آخر معرفة مدى تنفيذ الشراكة وأوجه القصور التي واجهت الشركاء عند تنفيذ الشراكة، وكذلك التأكد من أن عملية التخطيط للشراكة تم بالشكل الذي تم التخطيط له بشكل متتابع وسلسل؛ لتبدأ الجهات الشريكة في إعادة النظر في تخطيط الشراكة أو تنفيذها من خلال التركيز على نقاط القوة في تنفيذ الشراكة ودعمها وتلافي نقاط الضعف ومحاولة التأكيد على الجوانب الإيجابية في عملية الشراكة؛ من أجل ضمان شراكة استراتيجية متميزة.

وبناءً على المعطيات التي تتوافر من عملية تقييم الشراكات الاستراتيجية تبدأ عملية التقويم؛ حيث تقوم الجامعات بالوقوف على نقاط القوة والضعف التي تعاني منها الجامعات في شراكاتها الاستراتيجية وتدعم نقاط القوة وتطورها، وتقوم في ذات الوقت بحل نقاط الضعف وما يرتبط بها من

مشكلات من خلال تشكيل لجنة للتطوير، ومراجعة أولويات العمل في الشراكة، وإصلاح العمليات التي تعاني من وجود خلل، وتغيير الأفراد القائمين ببعض المهام في حال كانوا هم السبب في حدوث هذا الخلل أو تقوم الجامعة بتنمية قدراتهم على مواجهة هذا الخلل، وتستفيد الجامعات من التقارير التي أعدتها في عملية التقييم في تعزيز كافة عناصر وعمليات الشراكات الاستراتيجية بشكل مستمر؛ لتقوم بعملية تقويم مثالية. (Vermeulen, N., van Drooge, L., de Bordes, C., Leng, R., Barrera, R., L., & Strouk, M., 2023, p p.6-9)

وعلى هذا يتضح أن ثمة مجموعة من المعايير الرئيسية التي تمثل أساساً لنجاح الشراكات ومن ثم نجاح عملية تقويمها؛ حيث تدعم الجامعات تعزيز سمعتها الأكاديمية لتحقيق جذب فعلي لمزيد من الشراكات الاستراتيجية لها؛ حيث إنه وعلى سبيل المثال تقوم جامعة طوكيو باليابان بتعزيز كافة أنشطتها ومحاولة تدقيقها ودعمها للوصول إلى مستوى عالمي يحقق تنافسية واضحة وسمعة أكاديمية كبيرة تقوم من خلالها الجامعة بالتسويق لهذه الأنشطة الأمر الذي يجذب مزيد من الشراكات؛ لذا تتمكن جامعة طوكيو من تعزيز التبادلات المتنوعة والمتعددة التخصصات بالإضافة إلى التبادلات التعليمية والبحثية الدولية، وهذا يمكن جامعة طوكيو من تعزيز حراك موظفيها الأكاديميين والإداريين وطلابها، وذلك في محاولة لتوجيه الأنشطة التعليمية والبحثية المتميزة لديها لتصبح إلى بيئة أكثر دولية، فضلاً عن توسيع حضور جامعة طوكيو وزيادة مكانتها على مستوى العالم، الأمر الذي يعزز سمعتها الأكاديمية بشكل أكبر ويجذب لها مزيد من الشركاء. (U Tokyo site, Strategic Partnerships Project)

تعتبر العديد من الجامعات أن الشراكات الاستراتيجية التي تقوم بها تمثل أحد وظائفها الرئيسية والتي هي جزء من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث تعتبر الجامعات أن من ضمن مسؤولياتها دعم المجتمع وتحقيق تنميته، ولن يتم ذلك إلى من خلال التعاون المثمر بين الجامعة والمجتمع والذي يتحقق من خلال عدة آليات أبرزها عقد شراكات استراتيجية بين الجامعة ومؤسسات الجامعة المختلفة لتصبح لدى الجامعات فرصة حقيقية للقيام بالمسؤولية الاجتماعية لديها اتجاه المجتمع من خلال تقديم دعمها لهذا المجتمع ودعم أنشطته المختلفة. (AlKhafaji, N. A., 2019, P.6)

ويتضح من خلال ما سبق أن السمعة الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية للجامعات من المعايير الرئيسية التي تسعى الجامعات المعاصرة لتحقيقها باعتبارها أحد أهم المعايير التي تقيم شراكاتها الاستراتيجية وفقاً لها؛ حيث أن سعي الجامعة لتعزيز سمعتها الأكاديمية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لها يُعتبر حافزاً لتحقيق مزيد من الشراكات الجديدة في إطار نجاح الشراكات القديمة.

٣- متطلبات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

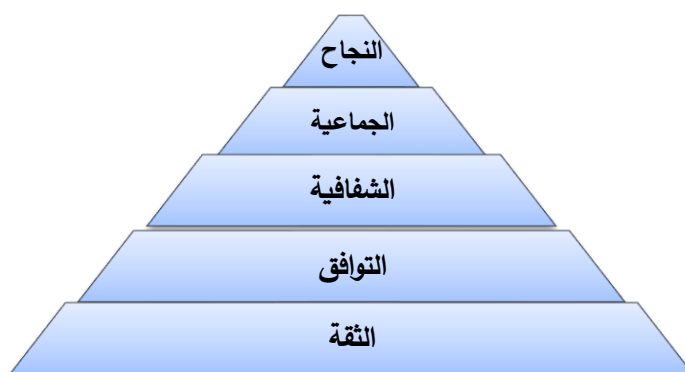
يتطلب من الجامعة في بادئ الأمر إذا أرادت إدارة متميزة للشراكات الاستراتيجية التي تعقدها أن تنظر لدورها إلى أبعد من عمليتي التدريس والبحث وتتخطى ذلك إلى دورها الفاعل في خدمة المجتمع ودورها في معالجة التحديات الاجتماعية الرئيسية والمساعدة في دفع النمو الاقتصادي؛ حيث يجب النظر إلى جامعة القرن الحادي والعشرين ليس فقط كمولد للأفكار ولكن كمصدر للمعرفة والكفاءة التي يمكن أن تفيد المجتمع؛ فيتعين على الجامعة أن تصبح القائد لضمان إطلاق مثل هذه الشراكات

الاستراتيجية الناجحة ويتعين عليها أن تضع خدمة المجتمع كأولوية استراتيجية وأن توضح الأهداف لجميع أعضاء هيئة التدريس وأن تزودهم بالحوافز للتفاعل مع الجهات الشريكة ، وفي هذا لابد أن يظهر إبداع الجامعة وقدرتها على إنتاج ابتكارات مستقبلية يمكن للصناعة أن تحملها إلى السوق على أن تعود تلك الابتكارات بالنفع على المجتمع في المستقبل القريب. (Takieddine, A. R, 2020, P.174)

وتبدأ متطلبات إدارة الشركات الاستراتيجية من اختيار الشريك الاستراتيجي، وفي هذا فهناك مجموعة من المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار الشريك الاستراتيجي، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي (Frølund, L., Murray, F., & Riedel, M., 2018, P.75).

- الألفة والملاءمة بين الشركاء (المشاريع المشتركة السابقة، العلاقات الشخصية والرسمية)
- الموقع (قرب موقع الجامعة من مراكز الابتكار الداعمة للشراكة)
- التميز (سمعة الجامعة والمؤسسة الشريكة، المنشورات العلمية الرائدة).
- الإطار القانوني (خاصة فيما يتعلق بقضايا مثل حقوق الملكية الفكرية والوصول إلى الشركات الناشئة المرتبطة بالجامعة).
- الثقافة (خاصة فيما يتعلق بثقافة ريادة الأعمال، والانفتاح على الصناعة، والتعاون المتعدد التخصصات والذي يتبناه الشركاء).

وفي هذا فقد وضع المتخصصون في مجال إدارة الشركات الاستراتيجية مجموعة رئيسية من المتطلبات اللازمة لنجاح إدارة الشركات الاستراتيجية أطلق عليها هرم نجاح الشركات Partnership Success Pyramid، والذي يمكن تمثيله في الشكل التالي (Mark Brigman, 2017, P.43):



شكل (٢) يوضح

هرم نجاح الشركات

ويتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الشركات الاستراتيجية تحتاج إلى متطلبات متدرجة ترتبط ببعضها البعض؛ تبدأ بوجود الثقة والتي تُعتبر أساس نجاح أي عمل، ومن ثم إحداث توافق في الرؤى لبدء الشراكة بشكل واضح يتسم بالشفافية التي تُعتبر عنصر رئيس في العمل الإداري وكمطلب هام في الشركات الاستراتيجية، ويرتبط ما سبق بوجود جماعية في تنفيذ الشركات؛ الأمر الذي يضمن نجاح الشركات الاستراتيجية بشكل مثالي.

وتتمثل أهم المتطلبات اللازمة لنجاح إدارة فاعلة للشراكات الاستراتيجية فيما يلي (Olutimehin, 2013):

D. O., Ofodile, O. C., Ejibe, I., & Oyewole, A., 2024, P.808)

- توجيه الشراكات الاستراتيجية كمحفز للابتكار والابداع.
 - تحديد نقاط القوة والضعف التي تتواجد في الجهات الشريكة ووضع آليات لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
 - الاستفادة من الخبرات المتنوعة لدى الجهات الشريكة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - مواجهة التحديات التي يمكنها أن تواجه الشراكة الاستراتيجية مستقبلاً.
 - تجهيز البنية التحتية والأطر المؤسسية اللازمة لدعم الشراكة الاستراتيجية.
 - فهم السياق المحلي وديناميكيات السوق والعوامل المؤثرة على الشراكة الاستراتيجية.
 - التخلص من النظم البيروقراطية في نمط الإدارة.
 - تحديد آليات داعمة للوصول إلى الأسواق غير المستغلة.
- ويتضح من خلال مما سبق أن الإصلاح الهيكلي أمر ضروري وفاعل كأحد المتطلبات الرئيسة لإدارة شراكات استراتيجية بين الجامعات والجهات الشريكة؛ حيث يتطلب لبناء وإدارة شراكة استراتيجية جديدة أن تقوم الجهات الشريكة بإصلاحاً هيكلياً للعلاقات من كون تلك الشراكة أمر طارئ يستغرق فترة زمنية محددة إلى كونه أمر مستدام يستمر فترات زمنية طويلة ومفتوحة على المدى البعيد؛ الأمر الذي يتطلب من كل جهة أن تعترف بالجهة الأخرى كمشارك رئيسي في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما يتطلب الإصلاح الهيكلي حل المشكلات الحقيقية بين الجهات الشريكة في سياق مشترك يركز على الاهتمام بالمعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها بما يدعم الابتكار، والمعرفة التطبيقية، وخدمة المجتمع وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي الذي تتعقد فيه الشراكة.

٤ - معوقات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

- هناك العديد من المعوقات التي يمكنها أن تقف عائقاً أمام تحقيق المؤسسات المختلفة لإدارة شراكاتها بشكل مثالي، وتتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي (De Man, A. P., 2013, PP.7-8):
- تضارب المصالح بين الشركاء في فترة محددة من عقد الشراكة.
 - غياب التسلسل الهرمي في عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها؛ بحيث أن إدارة الشراكة في الغالب تكون بشكل أفقي بين شريكين لا بشكل رأسي وخاصة مع عدم وجود وحدة مستقلة لإدارة الشراكة بشكل مستقل.
 - المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكنها أن تحدث وتؤثر على استمرارية الشراكة.
 - إبرام الجامعات الشريكة شراكات مفتوحة بدون حد زمني ينتهي مع انتهاء الهدف الذي أبرمت من أجله الشراكة.
 - غياب المرونة في إدارة الشراكة.

كما أن هناك مجموعة من المعوقات المرتبطة بعملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية والتي تتمثل

أهمها فيما يلي (De Man, A. P., 2013, P.14):

- إضافة أهداف وتعديل خطة الشراكة الاستراتيجية بشكل متكرر.
- الاعتقاد بأن الأغلبية تمنح السيطرة؛ فسعي أحد الشركاء يعوق دون تنفيذ إدارة استراتيجية مثالية.
- التواصل عبر وسائل التواصل الإلكترونية دون المقابلة وجها لوجه بين الشركاء.
- ترك إدارة الشراكة لأحد الأطراف الشريكة.
- تعالي بعض الخبراء العاملين بأحد أطراف الشراكة الاستراتيجية.
- وجود لجان هشة لإدارة الشراكات الاستراتيجية.
- إنشاء عدد كبير من اللجان لإدارة الشراكات وتنفيذ أهدافها.
- اختيار هيكل إدارة تنفيذي يعتمد على قلة التكلفة والسرعة في التنفيذ دون النظر لجودة الإجراءات التنفيذية.
- وجود إدارة قصيرة النظر تركز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك إشكالتين رئيسيتين في إدارة الشراكات الاستراتيجية؛ ويتمثلان في (درجة الانفتاح، والأفق الزمني)؛ حيث إن الجامعة تتعامل مع المعرفة بشكل منفوح؛ باعتبار أن الجامعة تتعامل مع المعرفة بشكل أكثر مرونة يركز على توليدها بكافة الأشكال والتعامل معها بمرونة أكبر ترتبط بكافة التخصصات بشكل فاعل، في حين أن الجهات الشريكة وخاصة من المؤسسات الإنتاجية والشركات الكبرى تتعامل مع المعرفة بشكل مركز يرتبط باحتياج محدد وتسعى للحفاظ على التقنيات الحديثة التي تمتلكها، وتتمثل الإشكالية الأخرى في الأفق الزمني للشراكة؛ حيث تميل الجامعة لإقامة شراكة طويلة المدى تحقق من خلالها أقصى استفادة في حين أن الجهات الشريكة تحتاج لإقامة شراكة قصيرة المدى تركز على حل مشكلات وقتية لديها أو السعي للحصول على تطوير تقني تمتلكه الجامعة لتطوير أداءها الداخلي لتحقيق استثمار حقيقي لوقتها وجهدها ومواردها، كما أن هناك إشكاليات أخرى تقف عائقاً أمام تحقيق إدارة متميزة للشراكات الاستراتيجية والتي تتمثل في مسألة كيفية هيكلة وتنظيم العمل بين الشركاء؛ حيث إن الشراكات بين الجامعات والمجتمع المحلي بمؤسساته كافة غالباً ما تظهر عدم التوازن في بعض الأحيان أو التناقض في أحيان أخرى، مما يتسبب في انعدام الثقة وسوء التواصل بين الشركاء، كما توجد أيضاً إشكاليات تتعلق بنقل المعرفة، والمؤسسية، واختلاف الرؤى بين النظرية التي تمتلكها الجامعة والتطبيق الذي يسعى إليه الشركاء على الرغم من إجراء الكثير من الأبحاث التطبيقية الجامعية؛ فمعظمها يسعى للتطبيق على المستوى النظري دون النزول لأرض الواقع.

ثالثاً: مستخلصات نظرية مرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصر:

هناك مجموعة من المراكز الرئيسية لعمليات إدارة مجالات الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة، والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

- تسعى إدارة الشراكات الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف تركز أهمها على التنبؤ باحتياجات سوق العمل ودعم وتقييم البرامج التعليمية للجامعات، تطوير المتطلبات المهنية

- للمتخصصين، وإجراء أعمال بحث وتطوير مشتركة بين الجامعة وشركاءها، وتطوير البنية التحتية للشراكة الاستراتيجية، وتنظيم كافة مجالات الشراكات الاستراتيجية المتفق عليها.
- ترتبط عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية (التخطيط/ التنفيذ/ التقويم) معاً بشكل متسلسل ومتربط وتحقق كل عملية العملية التي تسبقها وتتأثر بها، وتسهم بشكل كبير في نجاح العملية التي تليها.
 - ترتبط كل عملية من عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بمجموعة من العمليات والإجراءات الفرعية؛ بحيث لا يمكن تحقيق أي عملية لإدارة الشراكات الاستراتيجية إلى من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات المتتابعة التي تؤدي إلى تحقيق هذه العملية بالشكل المطلوب.
 - تركز عملية التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية على مدى احتياج الجامعات للشراكة، ومن ثم تقوم بوضع معايير رئيسية للشريك الذي سيتم اختياره، وبناء على ذلك تحدد أسس العمل التي سيتم تبنيها وخطط العمل التفصيلية التي ستسير عليها وفق الشراكة الاستراتيجية.
 - تضع الجامعات عند التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية مجموعة من الأسس التي تتبناها والتي تركز على وضع تصور للضرورات الاستراتيجية، وشكل الآليات الرسمية للعمل، وكذلك الآليات غير الرسمية، ودرجة المواءمة الداخلية، وديناميكيات الشراكة الرئيسية لإدارة الشراكة الاستراتيجية.
 - هناك مجموعة من الأطر التي يتم الاتفاق عليها عند التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية وتتمثل أهمها في النموذج المالي والقانوني، وشكل الهيكل التنظيمي وتسلسل صنع القرار، وخطوات التخطيط للعمل، وبنود المنافسة المختلفة، وحالات إنهاء الشراكة.
 - تُعبر عملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية عن مدى نجاح عملية التخطيط؛ حيث أنها تحدد الخطوات الرئيسية التي سيتم بناءً عليها تنفيذ الشراكة بالشكل المثالي.
 - هناك مجموعة من العناصر الفاعلة التي يتم التركيز عليها في تنفيذ الشراكة الاستراتيجية وتتمثل أهمها في أطر التعامل مع الموارد اللازمة بالأطراف الشريكة، وكذلك الآليات المؤسسية لتنفيذ الشراكة وكذلك آليات التطوير الاستراتيجي اللازم أثناء تنفيذ الشراكة الاستراتيجية.
 - يتم تنفيذ الشراكة الاستراتيجية من خلال جهة مسؤولة يختلف شكلها سواء أكانت على شكل وحدة مركزية مسؤولة أو وحدة أعمال خاصة بالشراكة، أو وسطاء الشراكة لتنسيق كافة أعمال الشراكة، أو وحدة للعلاقات الجامعية؛ بحيث تكون الجامعة هي المسؤول الأول عن الشراكة، أو يمكن تنفيذ الشراكة من خلال المسؤولية الموزعة بين الأطراف الشريكة.
 - تركز عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية على معرفة مدى استمرارية الشراكة، وجودة الخدمة الناتجة عن الشراكة، ومدى غزارة الإنتاج المعرفي والاستقرار المالي للشراكة، وكذلك التعرف على نظم المساءلة والاتصال الفعال في الشراكة.
 - تهدف عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية إلى التعرف على مدى نجاح الأهداف التي عُقدت الشراكة على أساسها، ومعرفة مدى نجاح أو فشل الشراكة برمتها.

- تقوم عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية على مجموعة من العمليات الفرعية الرئيسة والتي تتمثل في تحديد جهة مسؤولة عن عملية التقويم؛ وجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات الخاصة بعملية الشراكة، ووضع مؤشرات أداء رئيسية أو مخرجات في جميع مجالات الشراكة الاستراتيجية، وتحديد العناصر المراد تقييمها لإتمام عملية التقويم، وتحديد العوامل المؤثرة على الشراكة الاستراتيجية.

المحور الثالث: واقع إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

يهدف المحور الحالي إلى الوقوف على واقع إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية وذلك من خلال تسليط الضوء على المحاور التالية:

أولاً: ملامح التعليم الجامعي المصري

تقع مصر في الركن الشمالي الشرقي من قارة أفريقيا، وتتمتع بامتداد أسيوي يتمثل في شبه جزيرة سيناء، يحدها شمالاً البحر المتوسط، وجنوباً السودان، وشرقاً البحر الأحمر، وغرباً ليبيا، وتبلغ مساحتها حوالي ١.٠٠٢.٠٠٠ كم^٢، وتضم (٢٨) محافظة، وتبلغ المساحة المأهولة ٧٨.٩٩٠ كم^٢ بنسبة ٧.٨٪ من المساحة الكلية، واللغة الرسمية لها اللغة العربية، والعملة الوطنية الجنيه المصري (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٢، ص ١)، وبلغ تعداد سكانها في يوليو ٢٠٢٤ م نحو ١٠٥.٩ مليون نسمة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ٧).

ويقع تحت مظلة التعليم الجامعي المصري عام ٢٠٢٣ م (٢٨) جامعة حكومية، و(٢٧) جامعة خاصة، و(٢٠) جامعة أهلية بمواصفات دولية، وأيضاً (١٠) جامعات تكنولوجية، (١٠٠) جامعة ببروتوكول واتفاق مع دول شقيقة وصديقة ومنظمات إقليمية ودولية، (٧) فروع لجامعات أجنبية مرموقة، وكذلك تضم أكثر من (٧٠٠٠) وافداً وأكثر من (٤٠٠٠) مبعوثاً للحصول على درجات جامعية عليا في تخصصات تواكب التنمية الوطنية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣، ص ٥).

وبمقارنة هذه الإحصائيات بمثيلتها عام ٢٠٢١ م، يتضح زيادة عدد الجامعات الأهلية والتكنولوجية بمعدلات عالية، وتتضاعف إنشاء فروع الجامعات الأجنبية، وزاد عدد المبعوثين حوالي أربعة أضعافاً، حيث كان (١١٥٠) مبعوثاً، الأمر الذي يتطلب اهتماماً متزايداً بالشراكات الاستراتيجية للتوسع في فروع الجامعات الأجنبية، وكذلك زيادة عدد فروع الجامعات المصرية بالخارج، ومن ثم إثراء مجالات الشراكة الاستراتيجية المختلفة، بما يحقق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ م، والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي.

ثانياً: مجالات الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتشابك الاقتصادي والاجتماعي، تبرز الحاجة إلى تعزيز الشراكات بين مختلف القطاعات كوسيلة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتلعب الجامعات والأقاليم الجغرافية والمؤسسات الاقتصادية أدواراً حيوية في هذا السياق، ويثمر التكامل بينها عن عدة فوائد تمتد من تحسين جودة التعليم وتطوير البحث العلمي إلى تعزيز الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاجتماعية، ومن خلال إقامة الشراكات الاستراتيجية، يمكن لهذه الجهات أن تتعاون بفعالية لتلبية احتياجات المجتمع، وتعزيز استدامته محلياً ودولياً.

ويتجلى هذا بوضوح في المدخل الاقليمي الشامل الذي تتبناه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ الصادرة في مارس ٢٠٢٣، وهذا ما يوضحه الشكل التالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣: ٤):



شكل (3) يوضح

المدخل الاقليمي الشامل للشراكات الاستراتيجية بالجامعات في كافة المجالات

ويتضح من هذا الشكل ضرورة التكامل بين وظائف الجامعة المختلفة من وظائف تعليمية وبحثية وخدمية وابتكارية، من أجل استثمار التعليم وتحقيق التكامل بين الجامعات والأقاليم الجغرافية والأنشطة الاقتصادية، والتواجد القوي على المستوى الدولي؛ لدعم الشراكات الاستراتيجية.

وعلى ضوء ماسبق تناول البحث الحالي مجالات الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، والمتمثلة في المجالات التالية:

١ - مجال التعليم والتدريب، في اطار تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، قامت وزارة التعليم العالي ببحث سبل التعاون وعقد الشراكات الاستراتيجية مع العديد من الدول في مجال التعليم العالي؛ لدعم هذا المجال، واتضح ذلك من خلال مايلي:

قيام الوزارة ببحث تعزيز التعاون في مجال التعليم العالي بين مصر وفلسطين، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الشراكة بين الجامعات الفلسطينية ونظيراتها المصرية؛ بما يسهم في الارتقاء بجودة مخرجات التعليم العالي في البلدين وإمكانية زيادة المنح الدراسية المقدمة للطلاب الفلسطينيين للدراسة بالجامعات المصرية، وأيضاً بحث العلاقات الأكاديمية المصرية والروسية التي يدعمها الإطار العام للشراكة الإستراتيجية بين الدولتين، وهو الإطار الذي يوفر آليات ثنائية مختلفة للتعاون (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣ (أ): ١-٢).

كما عقدت الوزارة الملتقى المصري البريطاني لبحث سبل التعاون بين الجانبين، وتم مناقشة عدداً من الموضوعات الهامة، منها: تهيئة المناخ لتدويل التعليم وربطه بالتوظيف، والشراكة بين الجامعات البريطانية والمصرية، وتوحيد المناهج بالجامعات المصرية، فضلاً عن إنشاء أفرع جامعات بريطانية في مصر، والاستثمار في منظومة التعليم العالي المصرية، وكذلك بحث إمكانية إنشاء درجات علمية مزدوجة، وبعد قيام الوفد البريطاني بزيارات ميدانية لعدد من الجامعات المصرية، تم توقيع مذكرة تفاهم بين الوزارة وجامعة إسكس البريطانية؛ بهدف تعزيز التعاون الأكاديمي بين الطرفين، وتقديم الدعم للطلاب المصريين الدارسين ببرامج الجامعة وخاصة برامج الدراسات العليا (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ب)، ٢٠٢٣: ١-٣).

وقامت الوزارة ببحث سبل تعزيز التعاون بين مصر وبيلاروسيا في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وكذلك آفاق التعاون بين الجانبين في مجالات الطب، وتكنولوجيا المعلومات، والذكاء الاصطناعي، والرياضيات التطبيقية، وغيرها)، والاستثمار في التعليم العالي، من خلال إنشاء أفرع للجامعات البيلاروسية في مصر، ومنح الدرجات العلمية المشتركة، فضلاً عن تصميم البرامج الدراسية الحديثة التي تخدم سوق العمل، وتقديم التدريب والتأهيل للطلاب (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ط)، ٢٠٢٣: ٢).

وقامت الوزارة أيضاً ببحث سبل تعزيز التعاون بين مصر وسويسرا في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي، وتم بحث إمكانية التعاون في مجال التبادل الطلابي والأكاديمي، بما يسهم في تبادل الخبرات بين الجامعات المصرية والسويسرية، فضلاً عن توفير عدد من المنح الدراسية للطلاب المصريين، وكذلك بحث سبل تعزيز التعاون المشترك بين مصر وجيبوتي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، حيث استعرضت الوزارة المبادرة المصرية للمنح الدراسية والسياحة التعليمية EGYAID للطلاب الوافدين، كخطوة مهمة في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، والحاجة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية على الطلاب، وتوفير بيئة تعليمية متميزة لهم (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (أ)، ٢٠٢٤: ٢).

وقامت أيضاً ببحث سبل التعاون مع كلية الذكاء الاصطناعي بفرنسا، ومدير مكتب العلاقات الدولية بالكلية، عن مدى إمكانية التعاون مع الجامعات المصرية وإدخال برامج جديدة خاصة بمجال الذكاء الاصطناعي في مختلف التخصصات، وكذلك عقد درجات مشتركة مع مختلف الكليات الفرنسية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (هـ)، ٢٠٢٤: ٢).

كما قامت ببحث سبل التعاون مع الوكالة الجامعية للفرانكوفونية بالشرق الأوسط، للوقوف على تطورات العمل بمشروع مركز "التوظيف الفرانكوفوني"، الذي يتم إنشاؤه في جامعة القاهرة، ويهدف إلى تأهيل وتدريب الطلاب على المهارات اللازمة لمواكبة احتياجات سوق العمل، من خلال خبراء دوليين، وبالتعاون مع الشركات الدولية؛ لإكسابهم المهارات التقنية والتكنولوجية اللازمة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (د)، ٢٠٢٤: ٢).

كما شهدت الوزارة توقيع اتفاق تعاون بين جامعة القاهرة "الفرع الدولي" وجامعة إيست لندن لاستضافة برامج دولية بالتعاون بين الجامعتين في مجال الاقتصاد والتمويل والتسويق الرقمي، وجاء هذا التعاون في إطار الاتفاقيات والبروتوكولات المثمرة التي وقعتها جامعة إيست لندن مع العديد من الجامعات المصرية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج)، ٢٠٢٤: ١).

ويتضح من العرض السابق أن الشركات الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في مجال التعليم والتدريب، حيث تسهم في تعزيز جودة العملية التعليمية، وربط مخرجاتها بمتطلبات سوق العمل، وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، وتعزيز التدويل، والتبادل الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ودعم التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، وتعزيز البرامج الأكاديمية المشتركة، لمنح الشهادات المزدوجة، أو الدرجات المشتركة؛ لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

وبالرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه الشركات الاستراتيجية في دعم مجال التعليم والتدريب، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف دعم وتطوير البرامج والأنشطة الأكاديمية بالجامعات لتعزيز مكانتها الدولية، وقدرتها على التدويل، ويرجع ذلك إلى التكلفة المالية الكبيرة لتطبيق البرامج الأكاديمية المشتركة، وضعف تفاعل ومشاركة أعضاء هيئة التدريس (جامعة بنها، ٢٠٢٣: ٥٤).

٢- مجال البحث والتطوير، في إطار تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، قامت وزارة التعليم العالي ببحث سبل التعاون وعقد الشركات الاستراتيجية مع العديد من الدول في مجال التعليم العالي؛ لدعم هذا المجال، واتضح ذلك من خلال مايلي:

قامت الوزارة ببحث آليات التعاون العلمي والبحثي المشترك، والاستفادة من خبرات الجانب الكوري في تطوير التعليم التكنولوجي المصري، وإمكانية التعاون بين الجانبين في مجالات التعليم الهندسي واستحداث تخصصات جديدة، وبرامج تدريبية لتطوير المهارات والقدرات البشرية، ونشر ثقافة ريادة الأعمال والابتكار، ونقل التكنولوجيات الصناعية الحديثة للصناعة الوطنية المصرية، من خلال ربط البحث العلمي والبحوث التطبيقية باحتياجات الصناعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ح)، ٢٠٢٣: ٢).

كما قامت ببحث سبل التعاون المشترك بين مصر وجمهورية الكونغو الديمقراطية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، بما في ذلك تبادل الزيارات بين المسؤولين والأكاديميين من البلدين، والتعاون في مجال تدريب القدرات البشرية في مجال البحث العلمي والتطوير (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (أ)، ٢٠٢٤: ٣).

وأيضاً قامت ببحث سبل تعزيز التعاون بين مصر وكولومبيا، واتفق الجانبان على دراسة إمكانية تبادل الزيارات للتوصل إلى أفضل السبل لتعزيز التعاون بين الجامعات المصرية والكولومبية، كما قامت بمراجعة التقدم المحرز في التعاون بين وزارة التعليم العالي والوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايجا)، والاشادة بالمستوى المتميز للتعاون بين الجانبين، والذي يشهد تقدماً ملموساً في مختلف المجالات، بما في ذلك تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في مصر (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ب)، ٢٠٢٤: ٣-٢).

وكذلك قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ببحث سبل تعزيز التعاون بينها وبين بنك المعرفة ومؤسسة السيفير (Elsevier) في مجالات توفير الموارد التعليمية الرقمية للطلاب والباحثين المصريين، ونشر البحوث في المجالات العلمية العالمية، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال بين طلاب الجامعات بما يحقق رؤية مصر ٢٠٣٠ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج)، ٢٠٢٤: ٢).

ويتضح من العرض السابق أن الشراكات الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في مجال البحث والتطوير، حيث تسهم في رفع مستوى البحث العلمي وتطويره، وربط مخرجاته باحتياجات المجتمع والصناعة، وكذلك رفع مكانة الجامعات في التصنيفات العالمية، وتحسين فرص التمويل الدولية، حتى يسهل الحصول على منح برنامج Horizon Europe من الاتحاد الأوروبي، وغيرها، وتعزيز فرص النشر العلمي الدولي، وزيادة المشروعات البحثية الدولية، وتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، مما يستدعي الاهتمام بالشراكات الاستراتيجية في هذا المجال.

وبالرغم من الجهود الواضحة في هذا المجال قديماً وحديثاً، إلا أن دراسة (دعاء محمد دسوقي، ٢٠٢٢: ١٦٠-١٦١) رصدت بعض المشكلات التي تعوق دون تحقيق الهدف المنشود من الشراكات الاستراتيجية بالجامعات في مجال البحث والتطوير، ومنها: قيام الشراكة على المبادرات الفردية من أعضاء هيئة التدريس أو بعض الأقسام العلمية أو الكليات، والقصور الواضح في الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية في مجال البحث والتطوير، والصعوبات المتعلقة بالإطار المؤسسي؛ كغياب رؤية إستراتيجية موحدة على المستوى المركزي عند معالجة مشاركة الاستثمار الخاص في تمويل وتشغيل تلك النوعية من المشروعات، وتعدد الجهات المسؤولة عن تنظيم الشراكة، وتعدد الموافقات والتراخيص اللازمة بشكل مبالغ فيه، ووقوف ذلك دون إتمام العديد من المشروعات، وغياب وجود آليات فعالة لربط البحث العلمي بالصناعة، واعتماد الصناعات الوطنية على الخبرات الأجنبية وغياب الثقة في البحوث المصرية.

وبناءً عليه استهدفت بعض الجامعات في خطتها الاستراتيجية الجديدة ٢٠٢٣/٢٠٣٠ وضع خطة بحثية للجامعة والكليات تتوافق مع الرؤية الوطنية والمعايير المحلية والإقليمية والدولية، ووضع خطة لتفعيل الاتفاقيات وبروتوكولات العمل المشتركة مع الجامعات الإقليمية والعالمية والمجتمع المحلي والدولي في مجال البحث والتطوير، وكذلك تعزيز الاتصال الفعال مع الجامعات الأخرى لمتابعة وتنفيذ الشراكات وإعداد تقارير سنوية، وكذلك الاستفادة القصوى من الشراكات مع جامعات ومؤسسات (أجنبية

وأهلية وخاصة) في الحصول على منح تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لزيادة نموهم المهني، وكذلك البحث عن مصادر لزيادة الدعم المادي لحضورهم المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، وتدريب شباب الباحثين على كيفية الحصول على مشروعات بحثية ممولة من جهات مانحة خارجية، والحصول على مشروعات بحثية من صندوق حساب البحوث العلمية بالجامعة تدعم الحصول على نماذج أولية كمنتج أو براءات اختراع، وكذلك الحصول على مشروعات بحثية من هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار STDF وأكاديمية البحث العلمي(جامعة بنها، ٢٠٢٣: ١٢٢-١٢٧).

٣- **مجال الابتكار وريادة الأعمال**، في إطار تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، ودعم الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي التي تستهدف تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار، بما يسهم في دفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر، قامت وزارة التعليم العالي بما يلي:

قامت الوزارة ببحث سبل تعزيز التعاون الصيني المصري للعلوم والتكنولوجيا البحرية والابتكار من خلال إنشاء معمل مشترك لأبحاث العلوم البحرية بين الصين ومصر لخدمة الدول الإفريقية(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ب)، ٢٠٢٤: ٢)، وأيضاً ناقش صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ مع وفد من سفارة جمهورية الصين الشعبية بالقاهرة، سبل تعزيز التعاون في مجال الابتكار وريادة الأعمال، وتبادل الخبرات والمعارف في هذا المجال، فضلاً عن إتاحة فرص جديدة للمبتكرين من البلدين، واتفقا الجانبان على استمرار التواصل والتنسيق لتنفيذ مشاريع مشتركة في مجال الابتكار وريادة الأعمال(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ه)، ٢٠٢٤: ٣).

كما تعاونت الوزارة مع صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ في إطلاق أولمبياد الابتكار المصري كأكبر برنامج داعم للابتكار وريادة الأعمال في مصر، بإجمالي دعم وتمويل ١٠٠ مليون جنيه، والذي شمل إطلاق عدد من المسابقات للطلاب المبتكرين بالجامعات، وأيضاً توقيع بروتوكول تعاون مع وزارة التخطيط ممثلة في "معهد الحوكمة والتنمية المستدامة"؛ لتنفيذ أكبر مشروع للحاضنات ومسرعات الأعمال على مستوى ٧ أقاليم جغرافية، بإجمالي دعم لأكثر من ٦٠ شركة ناشئة، بمبالغ دعم تصل إلى مليون جنيه، فضلاً عن إطلاق مسابقة MOSAIC لتحديد وقياس مستوى الابتكار والتعاون مع الصناعة في الجامعات والمراكز البحثية، بمشاركة ٥١ جامعة ومركزاً بحثياً، وكذلك مسابقة "قمة مصر للمشاريع الاستثمارية المجتمعية"، بدعم صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ بالتعاون مع هيئة مسابقة Hult Prize العالمية(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٤: ١-٢).

وأعلنت الوزارة إنشاء صندوق دعم الموهوبين والمبتكرين بالعالم الإسلامي، ويتبع منظمة العالم الإسلامي، ومقره الرئيسي ج.م.ع، وذلك خلال الاحتفالية الدولية الكبرى التي نظمتها منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة "الإيسيسكو"، ويهدف الصندوق إلى دعم قدرات الموهوبين والمبتكرين من الطلاب بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي والجامعي والباحثين والمبتكرين ورعايتهم(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ز)، ٢٠٢٣: ٢).

وفي ضوء هذا العرض يتضح ضرورة عقد الجامعات الشراكات الاستراتيجية في مجال الابتكار وريادة الأعمال لدورها البارز في تسريع عملية نقل التكنولوجيا وتحويل الابتكارات إلى منتجات وخدمات، وتشجيع الابتكارات المشتركة لتلبية احتياجات السوق، وكذلك استقطاب المواهب أو إنشاء مسارات وظيفية جديدة سواء بالتوظيف في الشركات الشريكة أو إنشاء شركات ناشئة، وأيضاً إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال لتحويل الأفكار الابتكارية إلى شركات ناشئة، بالإضافة إلى توفير فرص تمويلية لمشاريع ريادية جديدة، فضلاً عن أنها تسهم في نجاح مراكز التميز بالجامعات وتحقيق الدور المنشود منها.

وفي هذا الشأن تشير دراسة (هبة صبحي جلال، سهام أحمد علوان، ٢٠٢٢: ١٩١-١٩٢) إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود من الشراكات الاستراتيجية في مجال الابتكار وريادة الأعمال على مستوى الجامعات، ومنها: ضعف الدور الذي تقوم به الجامعات المصرية في عملية البحث العلمي والابتكار لغياب وجود إطار عام لاتخاذ مبادرات مشتركة في البحث والتنمية والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، وكذلك ضعف الاهتمام بالابتكارات العلمية ذات الصلة بمشروعات التنمية، وضعف التمويل المخصص لها، هذا فضلاً عن قلة وجود خطط استراتيجية طويلة المدى تحدد أهداف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وكذلك ضعف وجود دعم للاختراعات التي تحل المشاكل الوطنية، وغياب التعاون بين مختلف المبادرات الجامعية والحكومية والصناعية.

٤- مجال خدمة المجتمع

وتنفيذاً لأهداف الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي بالتحول لجامعات الجيل الرابع، وربط التعليم العالي بخطة التنمية الشاملة للدولة، تم توقيع عدة بروتوكولات لتدشين أربعة تحالفات إقليمية بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الإنتاجية؛ بهدف تحقيق الربط والتكامل مع الجهات الصناعية، وهي: تحالفات الإقليم الشمالي، وإقليم وسط الصعيد، وإقليم جنوب الصعيد، وإقليم الدلتا وهو التحالف الأكبر من نوعه، حيث يضم ١٤ جامعة حكومية وأهلية وتكنولوجية وخاصة، فضلاً عن استشراف الوزارة توقيع تحالفات أخرى لأقاليم مصر الجغرافية؛ بهدف تأهيل الخريجين لسوق العمل، ودعم المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وتعزيز مشاركة القطاع الخاص والمؤسسات الاستثمارية والاقتصادية والزراعية في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج)، ٢٠٢٣: ٣-١).

كما أطلقت الوزارة مبادرة "كن مستعداً لتأهيل الشباب وحديثي التخرج لسوق العمل، وذلك بالتعاون مع منظمة العمل الدولية بالقاهرة (ILO)، والوكالة البريطانية للتنمية الدولية (UKAID)، بالإضافة إلى التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية؛ لتأسيس وإنشاء المراكز الجامعية للتطوير المهني، والتي وصلت إلى ٤٦ مركزاً في ٣٤ جامعة مصرية؛ بهدف تقديم خدمات التوجيه المهني لملايين الطلاب (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (د)، ٢٠٢٣: ٤).

وفي إطار حرص الجامعات المصرية على دمج البعد البيئي في كافة أنشطتها مساهمة في التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، شارك قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات المصرية

في توعية الرأي العام بقضايا البيئة في مصر، وقام بتنظيم قوافل تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ه)، ٢٠٢٣: ٢).

كما نظمت جامعة المنوفية مؤتمر قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، تحت شعار "المستقبل الأخضر والتوجه نحو التحول لجامعة صديقة للبيئة - الفرص والتحديات"، في إطار مترام مع عقد مؤتمر الأمم المتحدة الثامن والعشرون لتغير المناخ لعام ٢٠٢٣، والذي يعقد في الفترة من ٣٠ نوفمبر حتى ١٢ ديسمبر ٢٠٢٣ بمدينة إكسبو- دبي، واستضافت عدد من رؤساء الجامعات، وأيضاً الاجتماع الدوري للمجلس الأعلى لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والذي أشاد بجهودها في التحول نحو جامعة صديقة للبيئة، مشيراً إلى أهمية التحول إلى الاقتصاد الأخضر الذي يهدف إلى تقليل المخاطر البيئية، والانبعاثات الكربونية، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وتحسين رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وذلك في إطار سعي مصر نحو تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لتوصيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق النقد الدولي، والبحث عن موارد بديلة للصناعة والاستثمار، متمثلة في موارد الطاقة الجديدة والمتجددة، كما تناول المؤتمر عروض الجامعات الفائزة في مسابقة أفضل جامعة صديقة للبيئة للعام ٢٠٢٣، وهي جامعات (المنصورة، القاهرة، عين شمس، أسيوط، بني سويف)، وكذلك مناقشة المعايير الجديدة لمسابقة أفضل جامعة صديقة للبيئة لعام ٢٠٢٤ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (و)، ٢٠٢٣: ٣-١).

ويتضح من العرض السابق أهمية الشراكات الاستراتيجية ودورها البارز في مجال خدمة المجتمع، وتعزيز الروابط بين الجامعات والمجتمع الخارجي، من خلال دعم التنمية المجتمعية والمبادرات الوطنية، وتحسين فرص التوظيف، وتعزيز التعليم التطبيقي والبحوث التطبيقية، وزيادة الموارد والخبرات، والمساهمة في حل القضايا البيئية، وتعزيز السمعة الأكاديمية للجامعات، مما يستدعي دعمها في هذا المجال.

وبالرغم من الدور الهام للشراكات الاستراتيجية في كسب ثقة المجتمع، إلا أن هناك ثمة قصور في تنفيذ أهداف الخطط التشغيلية السنوية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة على مستوى الجامعات، حيث أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها أن نسبة عدد الشراكات وبروتوكولات التعاون الموقعة بين الجامعة والمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والدولي لا تتجاوز ٣٠٪، ويرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام الكافي بتنفيذ الخطط السنوية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة (جامعة بنها، ٢٠٢٣: ٤٢).

ثالثاً: عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية

تهدف عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات إلى تعزيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية والصناعية والمجتمعية المحلية والإقليمية والدولية؛ لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز تأثير الجامعات في المجتمع والاقتصاد الوطني، وتتمثل هذه العمليات في الآتي:

١- التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية

على المستوى المركزي في إطار السعي لتحقيق أهداف الدولة وفقاً لرؤية ٢٠٣٠، وتنفيذاً للمبادرة الرئاسية "تحالف وتنمية"، وتماشياً مع تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث

العلمي، أطلقت وزارة التعليم العالي في ديسمبر ٢٠٢٣، مبادرة "تحالف وتنمية" وخصصت لها مبلغ مليار جنيه من الجهات المانحة لتفعيلها، وبدأت المبادرة بتشكيل لجنة من الخبراء للتخطيط من كافة الجامعات المصرية، ويشمل عملها توجيه جزء من الدعم المالي في التعليم والبحث العلمي لدعم فكرة التحالفات للتكامل على أكثر من مستوى، والمشاركة في بناء دوائر بحثية متكاملة قادرة على خلق اقتصاد المعرفة، وتمثلت أهدافها في الآتي (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٣: ١):

- تحقيق طفرة تنموية في الأقاليم الجغرافية المختلفة بمصر.
- تعزيز التعاون العلمي والبحثي بين الجامعات المصرية، ومجتمع الصناعة والأعمال، والمؤسسات الإنتاجية.
- دعم التحالفات الإقليمية في بناء التنمية الشاملة ضمن رؤية ٢٠٣٠، ورؤية الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث ٢٠٣٠، وذلك من خلال دمج مفاهيم الجيل الرابع للتعليم العالي والبحث العلمي في بناء المجتمع، وتضافر رسائله الأربع (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وريادة الأعمال)، بهدف أن تكون وسيلة للتنمية الشاملة المستدامة.
- المساهمة في تمويل المشروعات البحثية المفيدة لمسارات التنمية بأرقام ومبالغ غير مسبقة.
- المساهمة في تفعيل قانون حوافز الابتكار، وأخذ المبادرة لتوطين الصناعة وتعزيز الابتكار بإنشاء شركات بحثية تساهم في تحقيق التنمية المنشودة.

ومركزياً توجد لجنة العلاقات الثقافية بأمانة المجلس الأعلى للجامعات وتتولى وضع الخطط الكفيلة باستفادة الجامعات من الاتفاقيات الخارجية وبرامجها التنفيذية والتنسيق فيما بينها، والتنسيق بين الجامعات بشأن الترشيح للإعارات وتخصيص المنح، وتمثيل الجامعات في المؤتمرات والندوات العلمية، وتعتمد توصياتها من المجلس الأعلى للجامعات، وخلال الفترة من عام ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠١٧ عقدت اللجنة ما يقرب من (١٣) اجتماع أصدرت فيها حوالي عدد (٢٤٩) توصية، وتم تنفيذ عدد (١٧) برنامج تنفيذي، وعدد (٢٢٩) مذكرات تفاهم بين جمهورية مصر العربية وعدد من الدول العربية والأجنبية موزعة على القارات التالية: (قارة اسيا - قارة أوروبا - قارة أفريقيا - قارة أمريكا - قارة استراليا) (لجنة العلاقات الثقافية، ٢٠١٨: ١).

وفي إطار تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي بشأن الشراكات الاستراتيجية، عقدت لجنة العلاقات الثقافية بالمجلس الأعلى للجامعات جلستها رقم (١٧٤) في أكتوبر ٢٠٢٣، وناقشت عدد من اتفاقيات التعاون بلغ عددها (١١٧) إتفاقية وقامت اللجنة بإبداء الرأي المبدئي علي عدد (٢٩) إتفاقية، وبلغت الإتفاقيات المطلوب إجراء التعديلات عليها عدد (١٩) إتفاقية، وبلغت عدد المذكرات للموافقات النهائية (٣١) إتفاقية، وبلغت عدد إتفاقيات الشأن الداخلي (١٥) إتفاقية، وبلغت عدد الموضوعات المتنوعة (٢٣) إتفاقية (إدارة العلاقات العامة، ٢٠٢٣: ١).

وعلى مستوى الجامعات توجد مكاتب العلاقات الدولية لتعزيز وإدارة الشراكات والتعاون الدولي، وإقامة العلاقات مع الجامعات الأجنبية ومؤسسات البحث والهيئات الدولية والحفاظ عليها، والتفاوض على اتفاقيات مثل برامج التبادل ومذكرات التفاهم، وكذلك دعم برامج التنقل من خلال تسهيل تبادل

الطلاب والموظفين، كما تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز التدويل من خلال التكامل الاستراتيجي للمنظورات العالمية في المناهج الدراسية، وتنظيم الأحداث الدولية، وتعزيز الوعي العالمي، فضلاً عن تحديد فرص التمويل والمساعدة في تأمين المنح الدراسية والبحث الدولي، من خلال تشجيع التعاون البحثي عبر الحدود وتقديم الخدمات الاستشارية بشأن السياسات الدولية (مكتب العلاقات الدولية بجامعة بنها، ٢٠٢٤: ١).

ويتم التخطيط للشراكات بالجامعة، من خلال قيام إدارة العلاقات الدولية بكل كلية بالتنسيق مع عميد الكلية بإبلاغ قطاع العلاقات الدولية بالجامعة على استقدام اساتذة أو ضيوف أجنبي أو عقد لقاءات أو البدء في التعاون مع أي من الجامعات الأجنبية أو العربية ومن ثم يقوم قطاع العلاقات الدولية بالتنسيق مع إدارة العلاقات الثقافية بالجامعة، والتي تقوم بإرسال استمارات استطلاع الرأي والأوراق المطلوبة لوزارة التعليم العالي للحصول على الموافقات اللازمة في هذا الشأن، ويخصص في الإدارة مكتب للمتابعة الدورية والمستمرة مع وزارة التعليم العالي والجهات الأخرى، وبعد ورود الموافقات اللازمة لاستقدام اساتذة أو عقد بروتوكولات يتم إبلاغ قطاع العلاقات الدولية بهذا الشأن، ويقوم قطاع العلاقات الدولية بالتسجيل المركزي لكل الاساتذة الزائرين بالجامعة لتقديم تقرير دوري في حال طلبه (قطاع الدراسات العليا والبحوث جامعة عين شمس، ٢٠٢٢: ٤٢).

أما بالنسبة لعقد البرامج التنفيذية للشراكة مع مؤسسات التعليم الدولية يرد البرنامج التنفيذي من المجلس الأعلى للجامعات ويكون مبرم بين الحكومة المصرية والحكومات الأجنبية أو العربية، ويطلب ابداء الرأي في بنود الاتفاق، باستطلاع رأي الكليات في المقترحات المراد تضمينها بالبرنامج، ويتم إبلاغ المجلس الأعلى للجامعات بمقترحات الكليات، وفي بعض البرامج التنفيذية يتم ترشيح السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للسفر لفترات محددة وإيضاً استقدام اساتذة ويكون ذلك على نفقة وزارة التعليم العالي في الحالتين، كما يمكن ترشيح طلبة على البرنامج التنفيذي في بعض الأحيان (قطاع الدراسات العليا والبحوث جامعة عين شمس، ٢٠٢٢: ٤٠).

وبالرغم من وضوح أهداف وأدوار الشراكات الاستراتيجية بالجامعات والجهات المسؤولة عنها على كافة المستويات، إلا أن الواقع يشير إلى ثمة قصور، حيث أشار التقرير الختامي للخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠١٧ لجامعة بنها، أن نسبة ماتم انجازه لدعم وتعزيز الشراكات الاستراتيجية وتبادل الخبرات مع المؤسسات المتميزة إقليمياً ودولياً؛ لتعزيز المكانة الدولية للجامعة لا تتجاوز ٣٠٪، وقد يرجع ذلك إلى بعض التغيرات الاجتماعية والتعليمية في بعض الدول التي تم توقيع اتفاقيات معها، وكذلك جائحة كورونا، وما أعقبها من إغلاق المجال الدولي والإقليمي والمحلي، وأيضاً ضعف تفاعل ومشاركة أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن ضعف تشجيعهم وتحفيزهم (جامعة بنها، ٢٠٢٣: ٥٤).

٢- تنفيذ الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية

على المستوى المركزي تم البدء في تنفيذ مبادرة "تحالف وتنمية" لدعم الشراكات بالجامعات من خلال إطلاق التحالفات الإقليمية السبعة التي أعلنت الوزارة عن تشكيلها عقب إطلاق الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وهي (إقليم القاهرة الكبرى، والإقليم الشمالي، وإقليم الدلتا، وإقليم

القناة وسيناء، وإقليم شمال الصعيد، وإقليم وسط الصعيد، وإقليم جنوب الصعيد)، وأعقب ذلك تشكيل المجلس التنفيذي للإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي لوضع خطط عمل التحالفات، ليضم المجلس ممثلي هذه التحالفات (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٤: ١).

كما تم تنفيذ ورشة عمل بعنوان "تفعيل دور التحالفات الإقليمية"، ضمن مبادرة "تحالف وتنمية"، بحضور غير مسبوق لرؤساء الجامعات المصرية الحكومية والأهلية والخاصة والتكنولوجية، وقيادات التعليم العالي والبحث العلمي، وبنك المعرفة المصري، وممثلي الوكالة الأمريكية للتنمية، والجامعة الأمريكية بالقاهرة، وهدفت الورشة إلى بحث آلية تفعيل التحالفات الإقليمية بمنظور دولي وذلك من خلال مشروع "الشراكة من أجل التعليم" الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بمبلغ ٨٥ مليون دولار، ومدته من أبريل ٢٠٢٣ - أبريل ٢٠٢٨؛ لدعم أهداف تطوير التعليم والبحث العلمي كجزء من دعم التنمية في مصر، وتتفذه الجامعة الأمريكية بالقاهرة (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٤: ١).

وجاء مشروع "الشراكة من أجل التعليم"، كتطبيق مباشر للإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ التي أطلقتها الوزارة في مارس ٢٠٢٣، والمبادئ السبعة التي تركز عليها وهي؛ (التكامل، والبرامج البينية، والاتصال، والمرجعية الدولية، والمشاركة الفعالة، والاستدامة، والريادة والإبداع)، وكذلك ال ٢٠ هدفًا إستراتيجيًا التي تعمل عليها من خلال ثلاثة مخرجات أساسية، هي: **المخرج الأول**، ويختص ببناء فاعلية مؤسسية جديدة تلبي مفاهيم الجيل الرابع من الجامعات والمراكز البحثية تقودها الوزارة من خلال نقل المعرفة العالمية وأحدث نظم الإدارة علي المستوي الحكومي والمؤسسي لحقائب التعليم والبحث المختلفة عبر طرق تعتمد علي مفاهيم التحول الرقمي وبناء شبكة المعلومات لدعم اتخاذ القرار، **والمخرج الثاني**، يختص ببناء برامج ببنية نابعة من احتياجات الأقاليم تخدم سوق العمل المحلي والعالمي، وتدعم مفاهيم الابتكار وريادة الأعمال المختلفة وتحقق الريادة الدولية من خلال التحالفات الإقليمية بين المسار الأكاديمي والصناعي والحكومي من الجانب المصري ونظيره من التحالفات لكبري الجامعات والمؤسسات الصناعية الأمريكية، **والمخرج الثالث**، يهدف إلى دعم الوزارة والمؤسسات التعليمية في خطتها نحو التحول الرقمي و"الأتمتة" للمنظومات التعليمية والإدارية المختلفة، على أن يتم تنفيذ تلك المخرجات عبر مرحلتين عمل (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٤: ١).

وأعطت الوزارة أهمية للمخرج الثاني كبنية أساسية لتنفيذ مشروع الشراكة من أجل التعليم؛ حيث استعرضت في ورشة العمل بعنوان "تفعيل دور التحالفات الإقليمية" شرح تفصيلي لأهداف وخطط العمل الخاصة **"بالمخرج الثاني"**، والذي سيبدأ فريق العمل بطرحه للتنفيذ خلال المرحلة الأولى، حيث يستهدف بناء ١٤ برنامجًا أكاديميًا وبحثيًا بمفهوم يبني يدعم الربط بسوق العمل، وتشجيع بيئة الابتكار وريادة الأعمال، والربط مع الصناعة من خلال تفعيل دور التحالفات الإقليمية السبعة في بناء تلك البرامج بمنظور دولي يحقق التوازن بين الاحتياجات الأساسية لخدمه المجتمع ومتطلبات التنمية الإقليمية، وكذا ضمان التميز علي النطاق العالمي (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٤: ٢).

وأشارت الوزارة أن التحالفات تسهم في دفع معدلات التنمية بالأقاليم ووضع حلول علمية وخطط تنفيذية لكافة المشكلات والتحديات التي تواجه القطاعات الزراعية والصناعية والمؤسسات الإنتاجية

المختلفة، وعليه تم توقيع بروتوكول تحالف إقليم القاهرة الكبرى، وهو السابع بعد بروتوكولات تحالفات الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدمية في الأقاليم الأخرى، ويضم (جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة حلوان، وجامعة بنها، وجامعة الأزهر، وعدد من الجامعات الخاصة والأهلية والتكنولوجية، والهيئة العامة للتنمية الصناعية، وشركة التعاون للبترول وعدد من المؤسسات الأكاديمية والصناعية والإنتاجية والخدمية المختلفة)، ويقوم على تحقيق العدالة الاجتماعية والتنافسية الاقتصادية والاستدامة وتوفير نظام فعال للحكومة لإدارة التنمية الصناعية، ويهدف إلى تجسير الفجوة بين التعليم والبحث العلمي وقطاع الصناعة، وخلق كيان متكامل من جامعات إقليم القاهرة الكبرى وشركاء الصناعة لتحقيق أقصى استفادة من مقومات تلك الجامعات وتبادل خبراتها ومواردها البشرية، وكذلك قضية العلم النافع الذي يقدم خدمة حقيقية؛ من أجل منفعة الناس عبر قطاعات التنمية المختلفة، وتفعيل التعاون مع اتحاد الصناعات والقطاع الصناعي داخل إقليم القاهرة الكبرى؛ لتقديم الخبرات التي يحتاج إليها هذا القطاع في إطار من الشراكة لتعزيز فرص التنمية (الإدارة العامة لشئون مكتب أمين المجلس، ٢٠٢٤: ١).

كما أكدت الوزارة على إعطاء الأولوية للأنشطة الاقتصادية ذات الاهتمام طبقاً لما يحدده مجال الدراسة داخل كل إقليم، وأشارت إلى وضع نموذج منبثق من مفهوم التحالفات الإقليمية، لتأسيس مركز بكل من الأقاليم السبعة ومجلس تنفيذي يضم رؤساء الجامعات المشاركة بالتحالف، بالإضافة إلى أربعة مراكز تخصصية؛ تتمثل في: مركزاً لخدمة بناء البرامج بمنظور ابتكاري يبني يخدم سوق العمل، ومركزاً لخدمة الربط بين الصناعة والأبحاث العلمية، وبناء الشراكات الإستراتيجية لدعم الابتكار وريادة الأعمال، ومركزاً لدعم إدارة منظومات حقائب البرامج، ومركزاً لتدعيم الإتاحة للمسارات التعليمية وريادة الأعمال والتوظيف، وكذا للاهتمام بذوي الهمم (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٤: ٢).

وأشارت الوزارة أيضاً أن المركز الإقليمي سيضم وحدات محلية بعضوية الجامعات بالإقليم لتتولى إدارة بناء المخرجات الثلاثة علي المستوى الجامعي بالتنسيق مع المركز الإقليمي والمجلس التنفيذي للإقليم والمجلس التنفيذي لمبادرة "تحالف وتنمية"، وأعلنت الوزارة عن عقد ورش تفصيلية خلال المرحلة القادمة بكل إقليم لدعم المجالس التنفيذية لتقديم أفضل المرشحين (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٤: ٢).

كما توجد الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بأمانة المجلس الأعلى للجامعات، وتختص بالتنسيق بين الجامعات المصرية والجامعات والهيئات والمراكز الثقافية والمنظمات الدولية والإتحادات الدولية والعربية في كافة الأنشطة المتعلقة بالعلاقات الثقافية، وكذلك دراسة و فحص الاتفاقيات والشراكات مع الجهات والمؤسسات المختلفة الدولية والمحلية لضمان حفظ حقوق الأطراف المصرية، مما يساهم في استمرارية التعاون الدولي، وتضم إدارتي المنظمات الدولية والمؤتمرات، والاتفاقيات الدولية العلمية والثقافية (الإدارة العامة لشئون العلاقات الثقافية، ٢٠٢٤: ١).

وأوصى المجلس الأعلى للجامعات في ٢٠١١/١٠/٢ بأن مذكرات التفاهم بين الجامعة والجامعات الأجنبية أو العربية أو أي جهات أخرى تعرض أولاً على مجلس الجامعة للموافقة وترسل

لأمانة المجلس لعرضها على المجلس الأعلى للجامعات، علماً بأن المذكرات التي تحتوى على منح درجة علمية يرفق بها اللوائح والموارد البشرية والمادية الخاصة بها، وورد كتابه في ٢٠١٧/٥/٧ متضمناً ضرورة تنفيذ تعليمات وزير التعليم العالي بعدم ارسال مذكرات التفاهم إلا عن طريق الادارة العامة للعلاقات الثقافية، ويتم رفع مذكرات التفاهم واتفاقيات التعاون على المنصة الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمى (قطاع الدراسات العليا والبحوث جامعة عين شمس، ٢٠٢٢: ٣٧-٣٨).

وفي إطار الجهود المبذولة لتنفيذ الشراكات مع الجامعات المتميزة علمياً وتعليمياً والتوسع فيها، وقعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اتفاقيات تعاون مع كبرى الجامعات الأجنبية ذات التصنيف الدولي المتقدم، وتمثلت أبرز تلك الاتفاقيات في التالي (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢: ٤٦-٤٨):

- اتفاقية تعاون بين كليتي الحقوق بجامعة "عين شمس" وجامعة "ليون" الفرنسية في تخصصات الآداب واللغات، وتكنولوجيا المعلومات بما يسهم في تعزيز التعاون بين الجانبين في النواحي التعليمية.
- اتفاقية تعاون جامعة "العلمين" مع جامعة "ليون" (جون مولان ٣) الفرنسية؛ لتبادل الزيارات والمهام العلمية، وتأهيل الطلاب المتطلبات سوق العمل.
- اتفاقية التعاون بين جامعتي "الجلالة" و "أريزونا ستيت" الأمريكية؛ والتي تنص على منح شهادة مزدوجة "Dual-degree" معتمدة من جامعتي "الجلالة" و "أريزونا"، لكليات الهندسة، والعلوم، وإدارة الأعمال، والإعلام والفنون، وأيضاً منح شهادة معتمدة من جامعة الجلالة بمساعدة إدارية من الشريك التجاري لجامعة أريزونا (CINTANA) لكليات الصيدلة العلاج الطبيعي، التمريض، والهندسة الزراعية وعلوم الغذاء، كما تنص أيضاً على التعاون بين الطرفين في تأسيس برامج تعليمية ذات مواصفات عالمية بما يضمن مستوى دولي متميز من التعليم، ووجود خريج حاصل على شهادة معترف بها دولياً ومحلياً، بالإضافة إلى تقديم المشورة الفنية لجامعة الجلالة فيما يتعلق بالعملية التعليمية، خاصة بكليات الطب وطب الأسنان، ودعم وتطوير مراكز الكليات الرقمية ومنصات التعلم الإلكتروني، وتطوير عملية ضمان الجودة والمراجعة الأكاديمية.
- الاتفاق بين جامعة المنصورة الجديدة، وعدد من الجامعات الدولية لتوقيع بروتوكولات للتعاون ومنها:

- ✓ جامعة ويسترن أونتاريو بكندا (University of Western Ontario, Canada) في برامج كلية الهندسة وغيرها.
- ✓ جامعة شرق لندن بالملكة المتحدة (University of East, London United Kingdom) في العديد من البرامج.
- ✓ جامعة كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية (University of North Carolina United States) في برامج هندسة المنسوجات.

✓ جامعة "داربي" بالمملكة المتحدة (University of Darby, United Kingdom) في برامج تكنولوجيا المعلومات.

✓ جامعة "إيدج" بالمملكة المتحدة Edge University, UK، في برنامج الإدارة.

✓ جامعة شيفيلد" بالمملكة المتحدة (University of Sheffield, United Kingdom) في مجال العلوم الطبية الحيوية.

■ الاتجاه إلى تفعيل عمل فروع الجامعات المصرية بالخارج، فعادت الدراسة لفرع جامعة القاهرة بالخرطوم، وتم العمل على استكمال أعمال الإنشاء لفرعي جامعة الإسكندرية الأول بمدينة "جوبا" في جنوب السودان، حيث تم تنفيذ عدد من الإجراءات الإنشائية والتجهيزية؛ لبدء الدراسة بالفرع، وفرعها الثاني بمدينة أنجamina" في تشاد، وافتتاح مركز معلومات المعهد المتحد للعلوم النووية بروسيا بمقر أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا كأول مركز في إفريقيا والوطن العربي. وبالرغم من الجهود المبذولة لتنفيذ الشراكات الاستراتيجية على مستوى الجامعات المصرية، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود منها، واتضح ذلك من خلال التحليل البيئي الذي قامت به وزارة التعليم والبحث العلمي في الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، ومن هذه المعوقات مايلي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥: ٢٦، ٣٠، ١١٠، ١١٧، ١١٩).

■ ضعف استغلال الفرص التمويلية وفرص الشراكة الدولية وفرص دعم القدرات المتوفرة لمصر ودول شمال أفريقيا من العديد من المؤسسات الدولية الحكومية.

■ غياب وجود آلية ملزمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذ أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

■ ضعف التنسيق بين الجهات المانحة المختلفة يؤدي إلى تمويل متكرر لنفس مجالات الشراكة الاستراتيجية.

■ ضعف تفعيل برامج الشراكات الدولية المختلفة.

■ ضعف التنسيق بين الوزارات ذات الشأن في برامج التعاون الدولي.

■ ضعف الاستقرار السياسي والاقتصادي وتأثيره في دعم الشراكات البحثية الدولية والأنشطة المحلية.

■ استمرار تخوف القطاع الخاص من الشراكة مع المؤسسات الحكومية، ومنها الجامعات في ضوء القواعد البيروقراطية.

■ تخوف الشركات الأجنبية من الاستثمار في مصر نتيجة للمعوقات الاستثمارية.

وأشارت دراسة (شيماء جبر عبد الله، ٢٠١٩: ٣٨١) أيضاً إلى بعض العوامل التي قد تعوق تنفيذ الشراكة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وهي: صراع العلاقات بين الأطراف نتيجة اختيار الشريك غير المناسب والذي قد لا تتوافر لديه الخبرة الكافية أو نتيجة الخلاف في التوجهات، والأهداف

على المدى البعيد، وكذلك طغيان المصالح التجارية على النواحي الأكاديمية، وانتشار الفساد، والتمييز، وغياب وجود جهة مستقلة تشرف وتتابع وتراقب لضمان مدى نزاهة اتفاقيات التعاون والشراكة.

كما أشارت دراسة (محمد عوض البربري، ٢٠٢٢: ١٦٩٧-١٦٩٨) إلى اختزال الجامعات عند تنفيذ الشراكة للدور الإداري لكل من الشركات ومنظمات الأعمال في التمويل فقط، وكذلك التباعد والجفاء الإداري بين الإدارات الجامعية والمجالس المحلية بالمحافظات والمدن المصرية المختلفة وضعف جسور التواصل بين الطرفين، وغياب التأسيس لآليات إدارية تضمن وصول المعلومات الضرورية المرتبطة بالشأن المحلي إلى لجان الشراكة المجتمعية والوحدات المختصة بالجامعة، وإضفاء العمومية على المشرع في شروط إقامة الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون المشترك، مما يفتح المجال أمام تملص بعض المنظمات وشركات الأعمال، وكذلك ضعف قناعة بعض الإداريين العاملين بالمؤسسات طرفي الشراكة بجدوى شراكة مؤسسات مع المؤسسات الأخرى، واستخفاف أعضاء هيئة التدريس بما يكفون به من مهام في مشروعات الشراكة، وافترار الجامعات للخبراء المتخصصين في بعض مجالات الشراكة.

٣- **تقويم الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية**، ويتضح هذا المحور من خلال استعراض نتائج تقارير تقدم الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية؛ في مجالات الشراكة المختلفة التعليمية والبحثية والابتكارية والمجتمعية، نظراً لغياب توفير تقارير دورية عن تنفيذ الشراكات الاستراتيجية على مستوى الجامعات من قبل مكاتب العلاقات الدولية بها، وكذلك ندرة وجود التقارير الختامية عن الخطط الاستراتيجية للجامعات؛ والتي تقيم مدى نجاح شراكاتها في مختلف المجالات ضمن أهدافها الاستراتيجية، ومن أهم النتائج مايلي:

- نتائج تقرير تصنيف شنغهاي للتخصصات العلمية لعام ٢٠٢٣، حيث تم إدراج ٢٨ جامعة مصرية في هذا التصنيف، والذي يشمل ترتيب أفضل ٥٠٠٠ جامعة على مستوى العالم، وشهد هذا التصنيف ظهور الجامعات المصرية في ٥ تخصصات أساسية، وهي العلوم الطبيعية، والعلوم الحياتية، والعلوم الطبية، والعلوم الهندسية، والعلوم الاجتماعية، وفي هذا التصنيف أيضاً تم إدراج ٤ جامعات مصرية ضمن قائمة أفضل ٥٠ جامعة عالمية للتخصصات العلمية، وذلك في ٣ مجالات فرعية، وهي الهندسة الطبية، وعلوم النسيج، والعلوم الزراعية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ح)، ٢٠٢٣: ٢-٣).

- نتائج التصنيف الإسباني "ويبومتر كس" للاستشهادات المرجعية نسخة يناير ٢٠٢٤، حيث تم إدراج ٥٠ جامعة مصرية في تصنيف ويبومتر كس للاستشهادات المرجعية، والذي يعتمد على المواقع الإلكترونية للجامعات، ومعدل الاستشهادات بالأبحاث العلمية المنشورة دولياً، بالاعتماد على جوجل أسكولر (scholar Google) للاستشهادات بالبحوث العالمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ب)، ٢٠٢٤: ٣).

- نتائج التصنيف الإسباني "ويبومتراكس" نسخة يناير ٢٠٢٤ من التصنيف العام، والتي شهدت إدراج ٧٩ مؤسسة تعليمية مصرية، وتواجد ٦ جامعات مصرية ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة على مستوى التصنيف الذي يضم ٣٢ ألف مؤسسة تعليمية من جميع أنحاء العالم، كما جاءت جامعتي الإسكندرية والقاهرة ضمن قائمة أفضل (٥٠٠) جامعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ب)، ٢٠٢٤: ٣).
- نتائج تصنيف التايمز في نسخته الأخيرة لعام ٢٠٢٤، والذي شهد إدراج ٤٦ جامعة مصرية، بزيادة كبيرة عن العام الماضي ٢٠٢٣ والذي شهد إدراج ٢٨ جامعة مصرية، نظراً لاهتمام وزارة التعليم العالي بالارتقاء بترتيب الجامعات المصرية والمؤسسات البحثية في التصنيفات الدولية، وتطبيق مبدأ المرجعية الدولية الذي يعد من أهم أهداف الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (و)، ٢٠٢٤: ٢).
- نتائج تصنيف US NEWS الأمريكي لعام ٢٠٢٤، والتي أظهرت إدراج ٢٧ جامعة مصرية ضمن أفضل الجامعات الدولية المدرجة بالتصنيف، وذلك بزيادة ٨ جامعات مقارنة بالعام الماضي ٢٠٢٣، والذي شهد إدراج ١٩ جامعة مصرية بالتصنيف، وهذا التقدم المتواصل في نتائج التصنيفات الدولية، يعكس حجم التطوير الكبير في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والاهتمام بالنشر الدولي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ز)، ٢٠٢٤: ٣).
- تقدم ٢٨ جامعة مصرية في تصنيف التايمز العالمي للجامعات الناشئة لعام ٢٠٢٤، وذلك من بين إجمالي ١١٧١ جامعة على مستوى العالم، والتي يقل عمرها عن ٥٠ عامًا، مما يساهم في رفع تنافسية المؤسسات التعليمية المصرية وجعل مصر قبة تعليمية جاذبة في المنطقة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ح)، ٢٠٢٤: ٣).
- نتائج تقرير تصنيف QS للتخصصات الجامعية لعام ٢٠٢٤، والتي أظهرت إدراج ١٣ جامعة مصرية، ويشمل التصنيف ترتيب أفضل ١٥,٥٥٩ جامعة على مستوى العالم، شملت التخصصات الأساسية خمس قطاعات من العلوم (الفنون، والعلوم الإنسانية، والهندسة والتكنولوجيا، وعلوم الحياة والطب وعلوم طبيعي، والعلوم الاجتماعية والإدارة)، وأكثر من ٩٠ تخصصاً فرعياً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ط)، ٢٠٢٤: ٢-٣).
- فوز ١٧ باحثاً من مختلف الجامعات والمؤسسات البحثية المصرية بمنحة عمل ممولة بالكامل لمختبرات المعهد المتحد للبحوث النووية بروسيا، بالإضافة إلى تمويل ١٥ مشروعاً بحثياً مشتركاً للباحثين المصريين مع علماء المعهد في مجالات بحثية متوافقة مع أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ والاستراتيجية الوطنية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج)، ٢٠٢٤: ٢-٣).
- جامعة القاهرة الأولى عربياً في مؤشر الإبداع والابتكار، مما يعكس حجم الجهود التي بذلتها الجامعة في رعاية رواد الأعمال من خلال حاضنات الأعمال والمبتكرين من خلال مراكز دعم الابتكار، حيث حققت نجاحاً كبيراً في النسخة الأولى من التصنيف العربي للجامعات العربية

والذي يصدر لأول مرة بالتعاون بين اتحاد الجامعات العربية مع جامعة الدول العربية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو)، واتحاد مجالس البحث العلمي العربية.

- تقدم مصر في مؤشر الابتكار العالمي ثلاثة مراكز خلال عام ٢٠٢٣م، حيث حصلت على المرتبة ٨٦ عالمياً من بين ١٣٢ دولة، وذلك وفقاً للتقرير الصادر من المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) لعام ٢٠٢٣م مقارنة بالمركز ٨٩ العام الماضي ٢٠٢٢م.
- نتائج تصنيف سيماجو العالمي لعام ٢٠٢٤م، وإدراج ٣٢ جامعة ومؤسسة تعليمية مصرية ضمن المؤسسات (Q1) أى ال ٢٥٪ الأعلى فى التصنيف، وحصلت جامعة القاهرة على المركز (٨٧٠)، وتصدرها هذه الفئة، وجاءت باقى الجامعات على الترتيب كالتالى: جامعة عين شمس (٢٠٠٤)، وجامعة الإسكندرية (٢١٥٥)، وجامعة المنصورة (٢٢٩٩)، وجامعة الزقازيق (٢٧١٢)، وجامعة الأزهر (٣٤٤٢)، وجامعة مصر الدولية (٣٧٢٨)، وجامعة المستقبل (٣٨٣٨)، وجامعة المنيا (٣٨٦١)، وجامعة طنطا (3884).

واتضح من العرض السابق، تعدد ظهور الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية المختلفة، والتي تركز معظمها في مؤشراتها على مجالات الشراكة الاستراتيجية المختلفة من تعليمية وبحثية ومجتمعية وابتكارية، الأمر الذي يستدعي وجود استراتيجية واضحة ومحددة على مستوى الجامعات المصرية لإدارة الشراكات الإستراتيجية في مختلف مجالاتها، على ضوء المبادرات المحلية والإقليمية والوطنية، وتقييمها بشكل دوري في ضوء أهدافها الاستراتيجية، ومؤشرات أدائها، من أجل تحسين تقدمها المستمر في التصنيفات العالمية، واحتلالها المراكز الأولى، ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية لمزيد من الشراكات الاستراتيجية القوية والناجحة.

رابعاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية والمرتبطة بعمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية وتعد خطوة أساسية في بناء السيناريوهات، وتتم على خطوتين، هما:

١- وصف الوضع الراهن لإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشمل هذه الخطوة تحديد جوانب القوة والضعف في إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة السائدة والباذغة أو ارهاصات التغيير التي تنتبأ بتحولات مهمة في المستقبل وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية المؤثرة، وذلك على النحو التالي:

أ- جوانب القوة، يمكن تصنيف نقاط القوة وفقاً لعمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للشراكات الاستراتيجية في الجامعات المصرية كما يلي:

(١) عملية التخطيط للشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- وجود مجموعة من الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية والتي تُعطي تصوراً متكاملاً لإدارة الشراكات الاستراتيجية المختلفة.
- قيام الجامعات المصرية برصد الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية عند التخطيط لشراكاتها الاستراتيجية المختلفة.

- قيام الجامعات المصرية بتعديل خططها لإدارة شراكاتها الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الطارئة.
- (٢) عملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:
 - وجود نظام محدد لمتابعة تنفيذ الشراكات بفاعلية، بما يضمن نجاح تلك الشراكات.
 - التزام الجامعات المصرية بالتنسيق بين فرق العمل المختلفة أثناء تنفيذ الشراكات الاستراتيجية المختلفة.
 - اعتماد الجامعات المصرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات التنسيق بين كافة أطراف الشراكة.
- (٣) عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:
 - وجود نظام محدد لتقييم الشراكات الاستراتيجية للوقوف على أهم نقاط القوة والضعف في تلك الشراكات.
 - حرص الجامعات المصرية على تقويم شراكاتها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء.
 - استخدام الجامعات المصرية أدوات مختلفة لتقييم مدى نجاح الشراكات وتحديد نقاط القوة والضعف بها.
 - اعتماد الجامعات المصرية على الشفافية في نشر نتائج التقييم لبعض الشراكات الاستراتيجية، مما يعزز الثقة والتعاون.
- ب- جوانب الضعف، يمكن تصنيف جوانب الضعف وفقاً لعمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقويم للشراكات الاستراتيجية في الجامعات المصرية، كما يلي:
 - (١) عملية التخطيط للشراكات الاستراتيجية، وتشمل:
 - افتقار الجامعات للرؤى الاستراتيجية المحددة لتنفيذ الشراكات، مما يؤدي إلى تطبيق عشوائي وغير مخطط له.
 - قلة اهتمام الخطط الاستراتيجية بالجامعات بربط البرامج والتخصصات باحتياجات القطاع الخاص والمجتمع المحلي، مما يقلل من دعم الشراكات الاستراتيجية.
 - ضعف انخراط الجامعات في الشبكات الدولية للتعليم والبحث العلمي، مما يقلل من فرص شراكتها الاستراتيجية مع الجامعات الرائدة عالمياً.
 - البيروقراطية والمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إتمام الشراكات الدولية، مثل تعقد الإجراءات الإدارية، غياب التشريعات النظامية الواضحة، والافتقار المؤسسي لإدراك أهداف الشراكات الاستراتيجية.
 - (٢) عملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:
 - ضعف نظم التدريب لجلب المشروعات الممولة وإدارة المشاريع طويلة الأمد، سواء تنافسية، بحثية، أو تطويرية بتمويل داخلي أو خارجي.

- ضعف الموارد المالية المخصصة للشراكة في الجامعات وضعف العائد من الشراكة على بعض أصحاب المصلحة، مما يقلل من قدرة الجامعات على تنفيذ شراكات فعالة.
 - غياب وضع نظم حوافز لمشاركة أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الشراكات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف مشاركتهم.
 - ضعف التواصل والتنسيق بين أطراف الشراكة والتباين التكنولوجي وغياب قاعدة بيانات تضمن التوزيع المتكافئ للمعلومات وسهولة الحصول عليها.
 - ضعف جودة العملية التعليمية، وضعف إتقان اللغات الأجنبية، وغياب ثقافة التعاون والتوجه نحو الآخر، مما يعيق التوجه نحو الشراكات.
 - قصور الجامعة في الإعلان عن مشروعاتها البحثية التطبيقية عبر الوسائل المختلفة، سواء على المواقع الإلكترونية أو الندوات والمؤتمرات العلمية، وكذلك ضعف إمكانات الجامعة من المعامل والمختبرات ووسائل التكنولوجيا الحديثة؛ مما يعوق جلب الشراكات الإستراتيجية
 - عزوف مؤسسات القطاع الخاص عن المشاركة في تمويل المشروعات البحثية والتعليمية والخدمات الجامعية، مما يقلل من فرص الشراكة.
- (٣) تقويم الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:
- غياب التقييم والمتابعة الفعالة لقياس أثر الشراكات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى هدر الموارد وضياح الفرص
 - غياب وجود مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس نجاح الشراكات ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة.
 - ضعف استخدام أدوات تحليل البيانات واتخاذ القرار في تقييم مخرجات الشراكات الاستراتيجية، مما يعيق التحسين المستمر.
 - قلة إصدار تقارير دورية عن نتائج الشراكات الاستراتيجية، مما يقلل من فرص التعلم المؤسسي والاستفادة من قصص النجاح والفشل.
- ج- الاتجاهات العامة السائدة، والمتمثلة في المتغيرات الثابتة والتقليدية، التي تعتمد عليها الجامعات منذ فترة طويلة، وتضمن استمرارية وفعالية الشراكات على المدى الطويل، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:
- (١) فيما يتعلق بالتخطيط للشراكات الاستراتيجية، وتشمل:
- تجاهل الجامعات المصرية لاحتياجات السوق في صياغة أهدافها الاستراتيجية الخاصة بالشراكات المختلفة التي تعقدها.
 - اعتماد الجامعات المصرية على هيكل تنظيمي بيروقراطي في التخطيط لشراكاتها، مما يعيق العديد من الشراكات الاستراتيجية.
 - اعتماد الجامعات المصرية على مركزية صنع القرار في التخطيط لشراكاتها الاستراتيجية، مع ضعف عملية صنع القرار فيما يرتبط بالشراكات الاستراتيجية الهامة.

(٢) فيما يتعلق بتنفيذ الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- تتبنى الجامعات المصرية إجراءات روتينية طويلة المدى في تنفيذ شراكاتها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى فشل العديد من الشراكات المبرمة والمتفق عليها.
- اعتماد الجامعات المصرية على التمويل الحكومي في دعم تنفيذ معظم شراكاتها الاستراتيجية، مما قد يحد من تنوع مصادر التمويل والاستدامة المالية.
- ارتكاز الجامعات المصرية على العمل الفردي في تنفيذ معظم شراكاتها الاستراتيجية، بدلاً من تبني فرق عمل مؤسسية متكاملة.
- التزام الجامعات المصرية بإبرام عقود شراكات استراتيجية غير واضحة التفاصيل مع الجهات الشريكة المعنية، مما يؤدي إلى سوء الفهم ونزاعات مستقبلية.
- وضع الجامعات المصرية خطة روتينية تقليدية لتنفيذ معظم الشراكات الاستراتيجية، مما يقلل من قدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

(٣) فيما يتعلق بتقويم الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- اعتماد الجامعات المصرية على تقارير شكلية لرقابة أداء شراكاتها الاستراتيجية المختلفة، بحيث تتم عملية الرقابة بشكل روتيني دون تحليل عميق للأداء.
- اعتماد الجامعات المصرية على أدوات تقييم تقليدية غير محدثة عند تقييمها لشراكاتها الاستراتيجية، مما يقلل من دقة وفعالية عمليات التقييم والتحسين المستمر.
- توجه الجامعات المصرية نحو تعزيز سمعتها المحلية دون السعي لتعزيز هذه السمعة إقليمياً وعالمياً، مما يحد من فرصها في بناء شراكات دولية مستدامة.

د- الاتجاهات العامة البازغة، والمتمثلة في المتغيرات الجديدة والاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية، وتعكس المرونة والابتكار والشمولية في الشراكات، لتحقيق أقصى فائدة منها في بيئة سريعة التغيير، وضمان استدامتها وتحقيق قيمة مضافة، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

(١) فيما يتعلق بالتخطيط للشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- تزايد اهتمام الجامعات المصرية بتنمية ثقافة تنظيمية تدعم التعاون مع جهات مختلفة، مما يسهم في بناء بيئة مناسبة للشراكات الفعالة.
- تزايد اهتمام الجامعات بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية عند إنجاز الأعمال المختلفة، مما يعزز من جودة التخطيط للشراكات.
- توجه الجامعات إلى تقديم حوافز ومكافآت من أجل تشجيع مشاركة فرق العمل في تفعيل الشراكات الاستراتيجية بالجامعة، مما يدفع للمزيد من الالتزام والتفاعل الإيجابي مع الشراكات.

(٢) فيما يتعلق بتنفيذ الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- اعتماد الجامعات على القيادة الفعالة في شراكاتها الاستراتيجية لتنفيذ الاتفاقيات المبرمة بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية.
- تنامي اتجاه الجامعات لتمكين كلياتها وأقسامها الأكاديمية من تنفيذ شراكات استراتيجية بشكل مستقل، مما يزيد من مرونة تنفيذ الشراكات وتوسيع نطاقها.
- تطبيق الجامعات لإجراءات تنظيمية واضحة تعزز من سهولة تنفيذ شراكاتها وتحد من التحديات التي تواجهها، مما يجعل تنفيذ الاتفاقيات أكثر سلاسة.
- التزام الجامعات بالمعايير الدولية في تنفيذ الشراكات، مما يدفعها لتحقيق نتائج تنافسية على المستوى العالمي.

(٣) فيما يتعلق بتقويم الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- تركيز الجامعات على قياس العائد من الاستثمار في الشراكات، لتقييم مدى جدواها الأكاديمية والمالية، مما يعزز استدامة الشراكات.
- اعتماد الجامعات على مؤشرات التميز الأكاديمي لتقويم مدى تأثير الشراكة على تحسين جودة مخرجاتها، مما يساعد في تقييم الفوائد العلمية للشراكات.
- تعزيز الجامعات للشفافية في تقويم الأداء لضمان تقديم تقارير موضوعية عن نجاح الشراكات، مما يزيد من ثقة الشركاء في استمرارية التعاون.
- تركيز الجامعات على التقييم الذاتي والمراجعات الدورية لتقويم نتائج شراكاتها، مما يتيح فرصاً للتحسين المستمر وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

هـ- القوى المحركة الداخلية المؤثرة على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تصنيف لهذه القوى وفقاً لمراحل التخطيط، والتنفيذ، والتقويم للشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية:

(١) فيما يتعلق بالتخطيط للشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- امتلاك الجامعة خطط وأهداف استراتيجية محددة تدعم كافة الأنشطة التي تقوم بها، مما يضمن تكامل الشراكات مع رؤية الجامعة.
- وجود رؤية مؤسسية واضحة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي بشكل منسجم مع أهدافها، مما يعزز من انساق الشراكات مع التوجهات المؤسسية.
- تتبنى الجامعة مجموعة من القيم المؤسسية الفاعلة والموجهة للشراكات الاستراتيجية، مما يساهم في بناء شراكات متوافقة مع مبادئها.

(٢) فيما يتعلق بتنفيذ الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- امتلاك الجامعة موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع المجتمع الخارجي وتشكيل شراكات استراتيجية معه، مما يعزز من فرص بناء شراكات ناجحة.

- وجود لوائح بالجامعة وكلياتها تدعم عقد مزيد من الشراكات الاستراتيجية، مما يسهل الإجراءات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الشراكات.
- وجود مراكز ووحدات بالجامعة وكلياتها خاصة بخدمة المجتمع والتسويق، كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات المحلية من خلال عقد شراكات استراتيجية فاعلة معها.
- وجود وحدات بالجامعة وكلياتها خاصة بالتعاون الدولي، كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات العالمية من خلال عقد شراكات استراتيجية فاعلة معها.
- امتلاك الجامعة بنية تحتية وتكنولوجية قوية ، لدعم وعقد شراكات استراتيجية متعددة، مما يعزز من كفاءة التنفيذ.

(٣) فيما يتعلق بتقويم الشراكات الاستراتيجية، وتشمل:

- وجود مراكز ووحدات بالجامعة خاصة بالجودة توجه نحو التخطيط الفاعل لعقد شراكات استراتيجية، مما يعزز من متابعة الأداء وضمان الجودة.
- امتلاك الجامعة العديد من الموارد الذاتية، مما يعزز من استقلاليتها وقدرتها على تحقيق استدامة مالية لنجاح شراكاتها الاستراتيجية.
- استخدام الجامعة لمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لقياس تأثير الشراكات على الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي والابتكاري.
- تحليل الجامعة لنتائج تقييم الشراكات واتخاذ إجراءات تصحيحية للمساهمة في تطوير وتحسين الشراكات المستقبلية.

و- القوى المحركة الخارجية المؤثرة على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتتضمن مايلي:

- وجود موجّهات عامة تتبناها الدولة لدعم الشراكات الاستراتيجية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠.
- وجود هيئة ضمان الجودة والاعتماد والتي تمثل إطار معياري موجه لعقد مزيد من الشراكات.
- وجود استراتيجية عامة لوزارة التعليم العالي تدعم توجيه الجامعات نحو عقد مزيد من الشراكات الاستراتيجية الفاعلة.
- زيادة حدة التحديات الاقتصادية التي تفرض على الجامعات البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الشراكات الاستراتيجية، لتعزيز استدامتها المالية.
- زيادة حدة الابتكارات التكنولوجية التي تفرض على الجامعات تكثيف شراكاتها مع القطاع التكنولوجي.
- المنافسة العالمية المتزايدة والتي تدفع الجامعات إلى تطوير استراتيجيات شراكة تُعزز مكانتها التنافسية.
- التحديات البيئية والتي تدفع الجامعات نحو تطوير برامج شراكة مع مؤسسات تتبنى ممارسات مستدامة.

- التقلبات الحادثة في السياسات التعليمية الحكومية مما يزيد من صعوبة استمرارية معظم الشراكات الاستراتيجية بالجامعة.
- المخاطر البيئية التي تدفع الجامعة لتبني سياسات صديقة للبيئة، مما يتطلب شراكات تدعم ذلك.
- التدني في مستويات الثقة بين الجامعة والمجتمع والذي يؤثر سلبًا على نجاح الشراكات الاستراتيجية، مما يدفعها لتعزيز علاقاتها مع المجتمع المحلي.
- إطلاق وزارة التعليم العالي الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في مارس ٢٠٢٣؛ بهدف تطوير المنظومة التعليمية والبحثية، وتهيئة بيئة مناسبة للاستثمار، وتوفير البنية التحتية اللازمة، ودعم جهود تنوع مؤسسات التعليم الجامعي، وربط الأبحاث العلمية باحتياجات وأولويات خطة الدولة وأهداف التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، والتحول نحو جامعات الجيل الرابع.
- إطلاق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥/٢٠٣٠، متضمنة محورين رئيسيين لدعم الشراكات الاستراتيجية، وهما: المحور الخامس: الاستثمار في البحث العلمي والشراكة، والمحور السابع: التعاون الدولي.
- إطلاق هيئة لدعم وتطوير الجامعات المصرية بالتعاون مع الجامعات الدولية المرموقة، لتكون الذراع الاقتصادي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهة المسؤولة عن جذب استثمارات؛ لإنشاء وتطوير الجامعات الأهلية والتكنولوجية واستضافة أفرع جامعات أجنبية.
- صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٩١ لسنة ٢٠٢٣ بالموافقة على تأسيس شركة مساهمة مصرية بين صندوق مصر السيادي وهيئة دعم وتطوير الجامعات لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في تأسيس مؤسسات جامعية لاستضافة أفرع جامعات أجنبية.
- إنشاء التحالفات الإقليمية للتعاون والتكامل بين الجامعة الحكومية والأهلية، وغيرهم لتبادل الخبرات وعقد شراكات مع الجامعات الدولية المرموقة، وتقديم برامج دراسية حديثة تواكب احتياجات وظائف المستقبل.
- توقيع الوزارة اتفاقية إطارية كنواة لتحالفات جامعات البحر الأبيض المتوسط مع جامعة ليون الفرنسية بباريس.
- وجود منتدى الألكسو للأعمال والشركات والذي يعقد من قبل "الألكسو"، ويعد الأول من نوعه في عمل المنظمات الإقليمية والدولية، حيث وقعت ما يقرب من ١٧ دولة عربية شراكات خلال هذا المنتدى وهم: (جمهورية مصر العربية، المملكة العربية السعودية، الكويت، المغرب، الأردن، تونس، جيبوتي، سوريا، الصومال، العراق، قطر، لبنان، ليبيا، موريتانيا، السودان، فلسطين، اليمن)، ومشاركة اللجنة الوطنية المصرية للتربية والعلوم والثقافة في أعماله.

- وضع المجلس الأعلى للتعليم التكنولوجي خريطة عمل لتعاون الجامعات التكنولوجية مع الجامعات الحكومية والخاصة والشريك الصناعي، والقطاع الخاص والمستثمرين؛ لتحسين جودة التعليم العالي التكنولوجي، وتدريب الطلاب وتأهيلهم لسوق العمل.
 - توقيع بروتوكول تعاون بين جامعات إقليم جنوب الصعيد (جامعة سوهاج، جامعة جنوب الوادي جامعة الأقصر، جامعة أسوان) على مستوى كليات التربية بهذه الجامعات؛ لرفع كفاءة وقدرات أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والطلاب، والباحثين والعاملين، بالإضافة إلى تبادل الخبرات والزيارات.
 - توقيع وزارتي التعليم العالي المصرية والتعليم العالي والعلوم والتكنولوجيا بدولة جنوب السودان مذكرة تفاهم؛ لإنشاء فرع دولي لجامعة الإسكندرية في تونج وفي جوبا بجنوب السودان.
 - في إطار تنفيذ الشراكات بين الجامعات ومجتمع الصناعة، تم الاتفاق على نقل وتوطين تكنولوجيا صناعة "الإسطمبات" بالتعاون بين هيئة العلوم والتكنولوجيا والابتكار ومجموعة العربي جروب وشركة فريش، كما تم إنشاء شركة للاستثمار وامتلاك التصميمات من خلال التعاون بين أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وشركة EgyptSat.
 - وجود مؤشر التصنيف العربي الجديد لأول مرة كخطوة مهمة من أجل الارتقاء بالجامعات العربية على المستوى العام، وكأداة للتقييم الذاتي تقوم علي أربعة مؤشرات أداء تقييم رئيسية، لكل منها ٩ معايير أداء فرعية هي: مؤشر الأداء الرئيسي "التعليم والتعلم" بنسبة (٣٠%)، ومؤشر الأداء الرئيسي "البحث العلمي" بنسبة (٣٠%)، ومؤشر الأداء الرئيسي "الابداع والريادية والابتكار" (٢٠%)، ومؤشر الأداء الرئيسي "التعاون الدولي والمحلي وخدمة المجتمع" (٢٠%).
- وفي ضوء التحليل السابق يمكن استخلاص أهم المتغيرات المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، والتي يمكن تقسيمها إلى متغيرات داخلية وخارجية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح

المتغيرات المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

نوعية المتغيرات	عمليات إدارة الشراكات	المتغيرات المرتبطة
داخلية	التخطيط للشراكات الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
		البنية التنظيمية
		السياسات والإجراءات
		الموارد المتاحة
		الثقافة التنظيمية
		الإدارة والقيادة الفعالة
	تنفيذ الشراكات الاستراتيجية	التنظيم والتنسيق
		الالتزام بالاتفاقيات
		المرونة التنظيمية

الحوافز والمكافآت	تقويم الشركات الاستراتيجية	
الرقابة والمتابعة		
التحليل الاستراتيجي		
السمعة المؤسسية		
معايير الجودة العالمية		
التقييم الذاتي ومراجعة الأداء		
قياس العائد من الاستثمار		
العوامل السياسية	خارجية	
العوامل الاقتصادية		
العوامل الاجتماعية		
العوامل التكنولوجية		
المنافسة العالمية		
العوامل البيئية		

ويتضح من الجدول السابق وجود متغيرات داخلية تتضمن، عمليات التخطيط للشركات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، والتي تشمل متغيرات فرعية عديدة، وكذلك وجود متغيرات خارجية تتضمن مجموعة عوامل تؤثر في الشركات الاستراتيجية بالجامعات، ويتم الاعتماد عليهما في تنفيذ الاطار الميداني للبحث.

خامساً: اجراءات الدراسة الميدانية، وتمثلت في الاجراءات التالية:

١- هدف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحديد آراء ومقترحات عينة من الخبراء ممن لهم علاقة بإدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية بخصوص عناصر القوة ومواطن الضعف المرتبطة بعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، والاتجاهات العامة السائدة والبازغة التي تؤثر عليها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية، والنتيجة من الدراسة التحليلية بما يساعد على تصنيف الاتجاهات الرئيسية والقوى الدافعة للتغيير على أساس درجة أهميتها، الأمر الذي يساعد على التقليل من قائمة القوى والاتجاهات المؤثرة على إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية والاقتصار على القوى والاتجاهات الأكثر تأثيراً؛ بما يساعد على تحديد أي المتغيرات التي تنتمي إليها هذه القوى والاتجاهات الأكثر أهمية، وهو ما يمكن الاستعانة به في بناء السيناريوهات المتعلقة بتطوير إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

٢- صدق الاستبانة:

بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبانة، عرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال (مرفق ١) ، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بخصوص مدى اتساق بنود الاستبيان وعباراته مع محاور البحث وأهدافه، واقتراح ما يروونه من تعديلات وإضافات، وقد تمثلت أهم ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم فيما يلي:

- ✓ إضافة بعض التعديلات اللغوية على بعض عبارات الاستبانة.
- ✓ إعادة صياغة بعض العبارات واختصارها لتكون أكثر وضوحاً.
- ✓ حذف وإضافة بعض العبارات.
- ✓ إعادة ترتيب بعض فقرات الاستبانة.

٣- الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد تنفيذ ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، أصبحت الاستبانة في صورته النهائية، تتكون من (٦٤) عبارة موزعة على (٦) محاور. (مرفق ٢)

٤- ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بعد التطبيق على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٢٠) عضو هيئة تدريس يشغلون مناصب إدارية بجامعات مختلفة، وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٣) يوضح

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (ن=٢٠)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نقاط القوة	١١	٠.٩٢
نقاط الضعف	١١	٠.٩٣
الاتجاهات السائدة	١١	٠.٩٢
الاتجاهات البازغة	١١	٠.٩٤
القوى الداخلية	١٠	٠.٩٠
القوى الخارجية	١٠	٠.٨٠
الاستبانة ككل	٦٤	٠.٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح فيما بين (٠.٨٠، ٠.٩٤) وهذا يؤكد اتساق العناصر الداخلية لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك بالنسبة للاستبانة ككل، مما يدل على ثبات الاستبانة.

٥- عينة البحث

تم اختيار عينة ممثلة من ست جامعات مصرية حكومية، وبلغ عددها (١٠٦) عضو هيئة تدريس يشغلون مناصب إدارية ترتبط بشكل مباشر بالعمل الجامعي المرتبط بإدارة الشراكات الاستراتيجية، وتم توزيع تلك العينة على النحو التالي:

جدول (٤) يوضح

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية

متغير	الجامعة / الفئات	العدد	النسبة
-------	------------------	-------	--------

الجامعة	عين شمس	١٩	17.92%
	بنها	١٧	16.04%
	الأسكندرية	١٦	15.09%
	الفيوم	١٦	15.09%
	المنيا	٢١	19.81%
	أسيوط	١٧	16.04%
الوظيفة بالجامعة	عميد كلية	١٣	12.26%
	وكيل كلية	٢٥	23.58%
	مدير وحدة العلاقات الدولية	١٠	9.43%
	رئيس قسم	٣٢	30.19%
	مدير وحدة الجودة	١٦	15.09%

٦- إجراءات تطبيق الاستبانة، سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:

- بعد وضع الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على أفراد العينة في الفترة من ٢٠٢٤/١١/١٥ م إلى ٢٠٢٤/١٢/١٥ م.
- تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة مع استبعاد أفراد العينة التي تم استخدامها في حساب الثبات قبل التطبيق النهائي للاستبانة، حيث تم نشر استبانة الكترونية تم تصميمها على google Forms على أعضاء هيئة تدريس يشغلون مناصب إدارية ترتبط بشكل مباشر بالعمل الجامعي المرتبط بإدارة الشراكات الاستراتيجية بكليات (٦) جامعات مصرية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وبلغ عدد أفراد العينة المستجيبة (١٠٦) عضواً.
- تم تصحيح الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي على النحو التالي:
 - ✓ موافق بدرجة كبيرة = ٣
 - ✓ موافق بدرجة متوسطة = ٢
 - ✓ موافق بدرجة ضعيفة = ١

٧- المعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- حساب درجة الموافقة على كل عبارة من خلال حساب مجموع استجابات أفراد العينة لكل عبارة.
- حساب نسبة موافقة أفراد العينة على كل عبارة وذلك وفقاً للمعادلة التالية:
- $$\text{نسبة موافقة أفراد العينة على كل عبارة} = \frac{\text{مجموع المفردة}}{\text{عدد أفراد العينة} \times 3} \times 100$$

- الترتيب التنازلي للعبارات وفقاً لدرجة الموافقة عليها وهو ما يعكس الأهمية.
- حساب الإرباعيات لكل محور من محاور الاستبيان على حدة لتحديد العبارات المهمة واستبعاد العبارات الأقل أهمية لتقليل القوى والاتجاهات المؤثرة على إدارة الشركات الاستراتيجية إلى الأكثر ارتباطاً بها، بحيث يمكن الاستعانة بها عند بناء السيناريوهات، والتي تشكل محتواها.
- وباستخدام طريقة الإرباعيات (QUARTILE.EXC) تم الاختصار على ما يلي الإرباعي الثاني أي (الوسيط) واستبعاد ما يسبقه، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥) يوضح

تقسيم الاستجابات تبعاً للإرباعيات

المحور	مايلي الإرباعي الثاني (العبارات المهمة)
نقاط القوة	العبارات المهمة ≤ 267
نقاط الضعف	العبارات المهمة ≤ 189
الاتجاهات العامة السائدة	العبارات المهمة ≤ 183
الاتجاهات العامة البازغة	العبارات المهمة ≤ 264
القوى المحركة الداخلية	العبارات المهمة ≤ 275
القوى المحركة الخارجية	العبارات المهمة ≤ 283

من الجدول السابق يتضح تحديد العبارات المهمة طبقاً لكل محور على حدة والتي تكون أكبر من أو يساوي درجة محددة، وفي ضوء ذلك تم حذف العبارات التي تسبق هذه الدرجة والإقتصار فقط على العبارات التي تليها.

حساب الإرباعيات للاستبيان ككل لتحديد العبارات الأكثر أهمية على مستوى الاستبيان ككل، وهي العبارات التي تلي الإرباعي الثالث، والتي يمكن من خلالها استخلاص الاتجاهات والقوى الأكثر أهمية، وبالتالي الأكثر تأثيراً على إدارة الشركات الاستراتيجية وأي المتغيرات التي تندرج تحتها تلك الاتجاهات والقوى، بما يساعد على تحديد اثنين أو ثلاثة من المتغيرات الأكثر أهمية والتي يمكن الاعتماد عليها عند بناء السيناريوهات؛ حيث يمكن اعتبارها محاور محددة للسيناريوهات البديلة، هذه العبارات هي الحاصلة على درجة أكبر من أو يساوي (٢٧٢.٧٥).

٨- تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: يمكن توضيح نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال ما يلي:

❖ نتائج خاصة بتصنيف عبارات الاستبيان تبعاً لدرجة الأهمية

تهدف هذه الخطوة إلى ترتيب عبارات الاستبيان تبعاً لدرجة الموافقة وهو ما يعكس درجة الأهمية من خلال حساب درجة موافقة أفراد العينة على العبارات ونسبتها؛ ومن ثم الترتيب التنازلي

للعبارات بما يساعد على تحديد الاتجاهات والقوى المهمة التي ستساعد في بناء سيناريوهات تطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية واستبعاد العبارات الأقل أهمية، ويمكن تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال المحاور التالية:

أ- نتائج خاصة بنقاط القوة

يوضح الجدول التالي عناصر القوة بالجامعات المصرية والمرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية ودرجة الموافقة على تلك العبارات، والنسبة المئوية للموافقة عليها، وترتيب العبارات تبعاً لذلك والذي يمثل درجة الأهمية.

جدول (٦) يوضح

درجة الموافقة على نقاط القوة ونسبتها وترتيبها

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
١	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تصوراً متكاملًا لإدارة شراكاتها الاستراتيجية المختلفة.	273	%85.8	١
٢	ترصد الجامعة الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية عند التخطيط لشراكاتها الاستراتيجية.	271	%85.2	٢
٣	تُعدل الجامعة خطتها لإدارة شراكاتها الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الطارئة.	261	%82.1	٧
٤	تتابع الجامعة تنفيذ شراكاتها الاستراتيجية بفاعلية.	267	%83.9	٥ أ
٥	تلتزم الجامعة بالتنسيق بين فرق العمل المختلفة المخصصة لكل شراكة.	268	%84.3	٤ أ
٦	تعتمد الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات التنسيق بين كافة أطراف الشراكة.	268	%84.3	٤ ب
٧	تضع الجامعة نظاماً لتقييم الشراكات الاستراتيجية التي تقوم بها.	270	%84.9	٣
٨	تحرص الجامعة على تقويم شراكاتها بشكل دوري؛ لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء.	267	%83.9	٥ ب
٩	تستخدم الجامعة أدوات لتقييم مدى نجاح شراكاتها وتحديد نقاط القوة والضعف بها.	266	%83.6	٦
١٠	تعتمد الجامعة على الشفافية في نشر نتائج التقييم، مما يعزز الثقة والتعاون بينها وبين شركائها.	260	%81.8	٨
١١	تُصدر الجامعة تقريراً عن نتائج كل شراكة للاستفادة منها في عقد شراكات جديدة.	248	%77.9	٩

يتضح من الجدول السابق حصول (٧) عبارات على درجة موافقة أكبر من أو يساوي (٢٦٧)؛ ومن ثم لها أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفسير تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة عليها، وهي على النحو التالي:

١ - تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تصوراً متكاملاً لإدارة شراكاتها الاستراتيجية المختلفة: حيث حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٣) بنسبة (٨٥.٨٪)، مما يشير إلى أن الجامعات تولي أهمية كبيرة لتضمين رؤية شاملة لإدارة شراكاتها الاستراتيجية في خططها الاستراتيجية، وهذا يعكس مدى وعيها بأهمية الشراكات في تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية والريادية، مما يستدعي التخطيط الدقيق لإدارة هذه الشراكات كجزء أساسي من متطلبات التطوير المؤسسي وضمان الجودة، بما يساهم في تحقيق الاعتماد المؤسسي، والتنافسية المحلية والإقليمية والعالمية.

٢ - ترصد الجامعة الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية عند التخطيط لشراكاتها الاستراتيجية: وحصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧١) بنسبة (٨٥.٢٪)، وهذا يبرز اهتمام الجامعات بمواءمة خطط شراكاتها الاستراتيجية مع الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية، مما يعكس مدى التزامها بتعزيز دورها كمحرك للتنمية المستدامة ودورها في مواجهة التحديات وحل القضايا المجتمعية، من خلال بناء شراكات استراتيجية؛ لتلبية احتياجات المجتمع المحلية والدولية.

٣ - تضع الجامعة نظاماً لتقييم الشراكات الاستراتيجية التي تقوم بها، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٠) بنسبة (٨٤.٩٪)، مما يشير إلى أن الجامعات تسعى إلى وضع نظام شامل لتقييم شراكاتها الاستراتيجية التي تعقدها؛ لضمان توافق الشراكات مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، مما يؤدي إلى تعزيز تأثيرها، وتحسين القرارات المستقبلية للجامعة بشأن شراكاتها الاستراتيجية.

٤ - تلتزم الجامعة بالتنسيق بين فرق العمل المختلفة المخصصة لكل شراكة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٦٨) بنسبة (٨٤.٣٪)، مما يعكس مدى إدراك الجامعات لأهمية التعاون والتكامل بين فرق العمل لتحقيق أهداف الشراكات بشكل متوافق وفعال، حيث يساهم التنسيق الجيد في تعزيز التواصل، وتجنب أي تعارض في الأدوار والمسؤوليات، مما يساهم في تحسين النتائج وتعزيز استدامة الشراكات الاستراتيجية.

٥ - تعتمد الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات التنسيق بين كافة أطراف الشراكة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٦٨) بنسبة (٨٤.٣٪)، مما يظهر رغبة الجامعات في الاستفادة من الأدوات والمنصات الرقمية والأنظمة الذكية لتحسين التواصل وتبادل المعلومات بين أطراف الشراكة، مما يساهم في تنظيم الجهود، وتقليل الوقت اللازم للتنسيق، وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة من الشراكة.

٦ - تتابع الجامعة تنفيذ شراكاتها الاستراتيجية بفاعلية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٦٧) بنسبة (٨٣.٩٪)، مما يعكس رغبة الجامعات في ضمان سير شراكاتها وفقاً للخطة الموضوعية، من خلال آليات متابعة دقيقة تساعد في تقييم الأداء، وتحليل النتائج، والتي تتيح للجامعات اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق أقصى استفادة من استمرارية شراكاتها.

٧ - تحرص الجامعة على تقويم شراكاتها بشكل دوري؛ لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٦٧) بنسبة (٨٣.٩٪)، مما يعكس حرص الجامعات على متابعة فعالية الشراكات وتحديد ما إذا كانت تحقق النتائج المتوقعة منها، حتى تتمكن من خلال

عملية التقييم تعديل استراتيجياتها وتحسين طرق تنفيذها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج، وتحقيق الاستفادة في شراكاتها الاستراتيجية.

ب- نتائج خاصة بنقاط الضعف

يوضح الجدول التالي عناصر الضعف بالجامعات المصرية والمؤثرة سلباً على إدارة الشراكات الإستراتيجية بها، ودرجة الموافقة على تلك العبارات، والنسبة المئوية للموافقة عليها، وترتيب العبارات تبعاً لذلك والذي يمثل درجة الأهمية.

جدول (٧) يوضح

درجة الموافقة على نقاط الضعف ونسبتها وترتيبها

م	العبارات	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
١	تفتقر الجامعة إلى رؤية واضحة حول الأولويات الفعلية لشراكاتها.	167	52.5%	١١
٢	تتجاهل الجامعة تحليل المخاطر بشكل دقيق خلال عملية التخطيط، مما يزيد من احتمالية تعثر شراكاتها عند مواجهة تحديات غير متوقعة.	170	53.5%	١٠
٣	تتعرض عملية التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية لمجموعة من التأثيرات الخارجية غير المرغوبة.	196	61.6%	٣
٤	تقل فرص مشاركة الجهات المعنية بالشراكة في عملية التخطيط للشراكات التي تقوم بها الجامعة مما يؤدي إلى خطط غير ملائمة لاحتياجات المستفيدين.	189	59.4%	٦
٥	تتعثر الجامعة في تنفيذ كثير من شراكاتها الاستراتيجية مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق النتائج المرجوة.	175	55%	٩
٦	تعاني الجامعة من تداخل أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية خلال عملية تنفيذ الشراكات.	190	59.7%	٥
٧	يغيب التدريب المستمر لفرق العمل المعنية بإدارة الشراكات مما يعيق القدرة على تنفيذ شراكاتها.	194	61%	٤
٨	يغيب عن الجامعة وجود خطط بديلة في حالة حدوث أي طارئ يمكن أن يؤدي إلى تعثر تنفيذ الشراكات الاستراتيجية.	198	62.3%	٢
٩	تواجه الجامعة تحديات في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتقييم شراكاتها بشكل دوري.	203	63.8%	١
١٠	تعاني الجامعة من ضعف في الالتزام بمعايير تقييم أداء شراكاتها.	184	57.9%	٨
١١	تركز الجامعة على النتائج الكمية لشراكاتها دون النظر إلى النتائج الكيفية مما يقلل من فهم مدى جدوى الشراكات الاستراتيجية التي تقوم بها.	188	59.1%	٧

يتضح من الجدول السابق حصول (٦) عبارات على درجة موافقة أكبر من أو يساوي (١٨٩)؛ ومن ثم لها أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفسير تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة عليها، وهي على النحو التالي:

١ - تواجه الجامعة تحديات في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتقييم شراكاتها بشكل دوري، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٠٣) بنسبة (٦٣.٨٪)، حيث أنه بالرغم من الجهود التطويرية التي بذلتها الجامعات مؤخرًا من خلال مشروعات التعليم العالي وإنشاء وحدات مثل وحدة إدارة المشروعات ومراكز ضمان الجودة ووحدات التعاون الدولي، إلا أن العمل الجماعي في هذه الوحدات لا يزال يعاني من ضعف في تنظيم مواردها والالتزام بالتقييم المستمر للشراكات لتحقيق أقصى استفادة منها.

٢ - يغيب عن الجامعة وجود خطط بديلة في حالة حدوث أي طارئ يمكن أن يؤدي إلى تعثر تنفيذ الشراكات الاستراتيجية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٩٨) بنسبة (٦٢.٣٪)، ويشير ذلك إلى ثمة قصورًا في التخطيط الاستراتيجي المرن، الذي يضمن استمرارية الشراكات ومواجهة المخاطر غير المتوقعة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز الشراكات من خلال وحدات التعاون الدولي بالجامعات، إلا أن غياب خطط الطوارئ يقلل من القدرة على التغلب على الأزمات ويهدد فعالية واستدامة هذه الشراكات.

٣ - تتعرض عملية التخطيط لإدارة الشراكات الاستراتيجية لمجموعة من التأثيرات الخارجية غير المرغوبة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٩٦) بنسبة (٦١.٦٪)، وهذا يشير إلى وجود عوامل خارجية، كالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي قد تعرقل تنفيذ خطط الشراكة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير الشراكات من خلال وحدات متخصصة، إلا أن هذه التأثيرات تعيق استدامتها وتحقيق أهدافها، مما يستدعي تعزيز القدرة على التكيف مع هذه المتغيرات ووضع استراتيجيات مرنة لمواجهتها.

٤ - يغيب التدريب المستمر لفرق العمل المعنية بإدارة الشراكات مما يعيق القدرة على تنفيذ شراكاتها، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٩٤) بنسبة (٦١٪)، وهذا يشير إلى ضعف الاستثمار في تدريب فرق العمل بانتظام، مما يؤدي إلى ضعف أدائها، والحد من قدرتها على مواجهة التحديات وتنفيذ الشراكات بكفاءة واستدامة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية تطوير مهارات فرق العمل المعنية بتنفيذ الشراكة.

٥ - تعاني الجامعة من تداخل أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية خلال عملية تنفيذ الشراكات، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٩٠) بنسبة (٥٩.٧٪)، وهذا يشير إلى وجود مشكلة واضحة في الهياكل التنظيمية بالجامعات في تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بدقة، مما يؤدي إلى تضارب القرارات، وعرقلة تحقيق أهداف شراكاتها الاستراتيجية، لذا يظل هناك ضرورة ملحة لتطوير هياكلها التنظيمية ووضوح الأدوار بها؛ لضمان نجاح الشراكات الاستراتيجية بالجامعات واستدامتها.

٦ - تقل فرص مشاركة الجهات المعنية بالشراكة في عملية التخطيط للشراكات التي تقوم بها الجامعة مما يؤدي إلى خطط غير ملائمة لاحتياجات المستفيدين، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٨٩) بنسبة (٥٩.٤٪)، وهذا يعكس وجود ثمة قصورًا في إشراك الأطراف ذات العلاقة بشكل فعال في مرحلة التخطيط للشراكة، مما يؤدي إلى وضع خطط غير واقعية أو غير متوافقة مع احتياجات المستفيدين الرئيسيين من الشراكة، على الرغم من وجود وحدات التعاون الدولي لدعم هذا الجانب، لذا يظل هناك ضرورة ملحة لتعزيز التعاون والتواصل مع الجهات المعنية؛ لتحسين جودة التخطيط للشراكات الاستراتيجية، وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة.

ج- نتائج خاصة بالاتجاهات العامة السائدة

يوضح الجدول التالي الاتجاهات العامة السائدة بالجامعات المصرية والمؤثرة على إدارة الشركات الإستراتيجية ودرجة الموافقة على تلك العبارات، والنسبة المئوية للموافقة عليها، وترتيب العبارات تبعاً لذلك والذي يمثل درجة الأهمية.

جدول (٨) يوضح

درجة الموافقة على الاتجاهات العامة السائدة ونسبتها وترتيبها

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
١	تتجاهل الجامعة احتياجات السوق في صياغة أهدافها الاستراتيجية الخاصة بالشركات المختلفة التي تعقدها.	164	%51.6	٨
٢	تعتمد الجامعة على هيكل تنظيمي بيروقراطي في التخطيط لشركاتها.	193	%60.7	٣
٣	تعتمد الجامعة على مركزية صنع القرار في التخطيط لشركاتها الاستراتيجية.	208	%65.4	١١ أ
٤	تتبنى الجامعة إجراءات روتينية طويلة المدى في تنفيذ شركاتها الاستراتيجية.	199	%62.6	٢
٥	تعتمد الجامعة على التمويل الحكومي في دعم تنفيذ شركاتها الاستراتيجية.	208	%65.4	١ ب
٦	ترتكز الجامعة على العمل الفردي في تنفيذ معظم شركاتها الاستراتيجية التي تقوم بها.	186	%58.5	٤
٧	تلتزم الجامعة بإبرام عقود شركات استراتيجية غير واضحة التفاصيل مع الجهات المعنية.	179	%56.3	٦ أ
٨	تضع الجامعة خطة روتينية تقليدية لتنفيذ الشركات الاستراتيجية التي تقوم بها.	183	%57.5	٥ أ
٩	تعتمد الجامعة على تقارير شكلية لرقابة أداء شركاتها الاستراتيجية المختلفة.	179	%56.3	٦ ب
١٠	تعتمد الجامعة على أدوات تقييم تقليدية عند قيامها بتقييم شركاتها الاستراتيجية.	183	%57.5	٥ ب
١١	تتوجه الجامعة نحو تعزيز سمعتها المحلية دون السعي لتعزيز هذه السمعة إقليمياً وعالمياً.	173	%54.4	٧

يتضح من الجدول السابق حصول (٧) عبارات على درجة موافقة أكبر من أو يساوي (١٨٣)؛ ومن ثم لها أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفسير تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة عليها، وهي على النحو التالي:

١- **تعتمد الجامعة على مركزية صنع القرار في التخطيط لشركاتها الاستراتيجية**، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٠٨) بنسبة (٦٥.٤٪)، ويشير ذلك إلى أن أغلبية العينة تتفق على أن القرارات المتعلقة بتخطيط الشركات الاستراتيجية في الجامعات تتم بشكل مركزي، مما يؤدي إلى

تباطؤ استجابة الجامعات للفرص الجديدة، وكذلك الحد من مشاركة الأطراف المختلفة للشراكة في عملية اتخاذ القرار، مما يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الشركات الاستراتيجية.

٢- **تعتمد الجامعة على التمويل الحكومي في دعم تنفيذ شركاتها الاستراتيجية**، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٠٨) بنسبة (٦٥.٤٪)، ويعكس ذلك مدى ادراك اغلبية افراد العينة إلى أن التمويل الحكومي يشكل العمود الفقري لتمويل الشركات الاستراتيجية بالجامعات، مما يحد من تنوع مصادر التمويل الأخرى كمشاركة القطاع الخاص أو الشركات المحلية والإقليمية والعالمية، وهذا يعرض الجامعات لبعض التحديات المالية المرتبطة بمحدودية أو تقلب التمويل الحكومي، التي قد تؤثر على قدرتها على الاستثمار في شركات استراتيجية جديدة أو التوسع في مشاريع طويلة الأجل.

٣- **تتبنى الجامعة إجراءات روتينية طويلة المدى في تنفيذ شركاتها الاستراتيجية**، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٩٩) بنسبة (٦٢.٦٪)، ويعكس ذلك مدى ادراك اغلبية افراد العينة إلى اتباع الجامعة اجراءات روتينية في تنفيذ شركاتها، وبالرغم من أن هذه الإجراءات قد توفر استقراراً نسبياً، إلا أنها قد تؤدي إلى بطء في الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الشركات، مما يحد من قدرة الجامعة على التكيف مع متطلبات الشركات المحلية والإقليمية والعالمية، ويؤثر سلباً على قدرتها على جذب شركاء جدد أو تنفيذ مشاريع جديدة مبتكرة.

٤- **تعتمد الجامعة على هيكل تنظيمي بيروقراطي في التخطيط لشركاتها**، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٩٣) بنسبة (٦٠.٧٪)، ويعكس ذلك مدى اتباع الجامعة نظاماً إدارياً بيروقراطياً عند التخطيط لشركاتها الاستراتيجية، أي أن قراراتها وإجراءاتها المتعلقة بشركاتها الاستراتيجية تمر عبر عدة مستويات إدارية، مما يؤدي إلى بطء الإنجاز وضعف الاستجابة للتغيرات السريعة، وعليه فإن بيروقراطية الهيكل تعيق مرونة الجامعة في استثمار شركات جديدة مبتكرة، لذا ينبغي التحول نحو هيكل تنظيمي مرون يركز على فرق العمل المتخصصة؛ لتحسين كفاءة التخطيط للشركات الاستراتيجية وسهولة تنفيذها.

٥- **ترتكز الجامعة على العمل الفردي في تنفيذ معظم شركاتها الاستراتيجية التي تقوم بها**، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٨٦) بنسبة (٥٨.٥٪)، تشير هذه النسبة إلى مدى ملاحظة أفراد العينة إلى أن الجامعة تعتمد على الجهود الفردية في تنفيذ شركاتها الاستراتيجية، مما يعكس ضعف ثقافة العمل الجماعي والتعاون المؤسسي، فضلاً عن زيادة العبء على الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الشركات، وبذلك يتضح أن العمل الفردي يعيق استدامة الشركات، نظراً لتأثر نتائجها بغياب الأفراد أو تغير مسؤوليتهم، وعليه ينبغي تعزيز ثقافة العمل الجماعي وبناء فرق متخصصة؛ لتحسين جودة تنفيذ الشركات وضمان استمراريتها.

٦- **تضع الجامعة خطة روتينية تقليدية لتنفيذ الشركات الاستراتيجية التي تقوم بها**، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٨٣) بنسبة (٥٧.٥٪)، يرى معظم أفراد العينة أن الجامعة تعتمد على خطط تقليدية عند تنفيذ شركاتها، مما يؤثر على فعالية التنفيذ، والحد من قدرتها على استغلال الفرص الجديدة، خاصة في بيئة تحتاج إلى ديناميكية ومرونة عالية، لذا ينبغي على الجامعة تبني خططاً ابتكارية، وأكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية.

٧- تعتمد الجامعة على أدوات تقييم تقليدية عند قيامها بتقييم شراكاتها الاستراتيجية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (١٨٣) بنسبة (٥٧.٥٪)، تعكس هذه النسبة مدى استخدام الجامعة أدوات تقييم تقليدية تفتقر إلى الشمولية والابتكار عند تقييم شراكاتها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى صعوبة قياس الأثر الحقيقي للشراكات أو الدقة في تحديد نقاط القوة والضعف، لذا ينبغي على الجامعات تبني أدوات تقييم متطورة تعتمد على التحليل النوعي والكمي؛ لضمان قياس الأثر بشكل أفضل وتحسين جودة الشراكات ونتائجها.

د- نتائج خاصة بالاتجاهات العامة البازغة

يوضح الجدول التالي الاتجاهات العامة البازغة بالجامعات المصرية والمؤثرة في إدارة الشراكات الإستراتيجية ودرجة الموافقة على تلك العبارات، والنسبة المئوية للموافقة عليها، وترتيب العبارات تبعاً لذلك والذي يمثل درجة الأهمية.

جدول (٩) يوضح

درجة الموافقة على الاتجاهات العامة البازغة ونسبتها وترتيبها

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
١	تزايد اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة تنظيمية تدعم التعاون مع جهات مختلفة.	288	90.6%	١
٢	تزايد اهتمام الجامعة بالاعتماد على الخطط الإستراتيجية عند إنجاز الأعمال المختلفة.	275	86.5%	٢
٣	توجه الجامعة إلى تقديم حوافز ومكافآت من أجل تشجيع مشاركة فرق العمل في تفعيل الشراكات الإستراتيجية بالجامعة.	250	78.6%	١٠
٤	اعتماد الجامعة على القيادة الفعالة في شراكاتها الاستراتيجية لتنفيذ الاتفاقيات المبرمة بكفاءة وتحقيق الأهداف المحدد بفاعلية.	271	85.2%	٣
٥	تتامي اتجاه الجامعة لتمكين كلياتها وأقسامها الأكاديمية من تنفيذ شراكات استراتيجية بشكل مستقل.	266	83.6%	٥
٦	تطبيق الجامعة لإجراءات تنظيمية واضحة تعزز من سهولة تنفيذ شراكاتها وتحد من التحديات التي تواجهها.	263	82.7%	٧ أ
٧	التزام الجامعة بالمعايير الدولية في تنفيذ الشراكات؛ مما يدفعها لتحقيق نتائج تنافسية على المستوى العالمي.	263	82.7%	٧ ب
٨	تركيز الجامعة على قياس العائد من الاستثمار في الشراكات، لتقييم مدى جدواها الأكاديمية والمالية.	253	79.6%	٩
٩	اعتماد الجامعة على مؤشرات التميز الأكاديمي لتقويم مدى تأثير الشراكة على تحسين جودة مخرجاتها.	262	82.4%	٨
١٠	تعزيز الجامعة للشفافية في تقويم الأداء لضمان تقديم تقارير موضوعية عن نجاح الشراكات.	264	83%	٦
١١	تركيز الجامعة على التقييم الذاتي والمراجعات الدورية لتقويم نتائج شراكاتها.	270	84.9%	٤

يتضح من الجدول السابق حصول (٦) عبارات على درجة موافقة أكبر من أو يساوي (٢٦٤)؛ ومن ثم لها أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفسير تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة عليها، وهي على النحو التالي:

١- تزايد اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة تنظيمية تدعم التعاون مع جهات مختلفة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٨) بنسبة (٩٠.٦٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تظهر اهتماماً كبيراً بتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع التعاون مع مختلف الأطراف، مما يعكس رغبتها في بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية، ويعكس أيضاً وبها بأهمية التعاون الخارجي في تطوير جودة التعليم والبحث؛ لتحسين جودة أدائها المؤسسي.

٢- تزايد اهتمام الجامعة بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية عند إنجاز الأعمال المختلفة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٥) بنسبة (٨٦.٥٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تولي أهمية متزايدة لاستخدام الخطط الاستراتيجية في إدارة وتنفيذ مختلف أنشطتها، مما يعكس مدى استعدادها لمواكبة التغيرات وتحقيق أفضل النتائج، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى في كافة مجالات الشراكات الاستراتيجية بالجامعات.

٣- اعتماد الجامعة على القيادة الفعالة في شراكاتها الاستراتيجية لتنفيذ الاتفاقيات المبرمة بكفاءة وتحقيق الأهداف المحدد بفاعلية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧١) بنسبة (٨٥.٢٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تركز بشكل كبير على أهمية القيادة الفعالة في نجاح شراكاتها الاستراتيجية، حيث تسهم القيادة الفعالة في ضمان تنفيذ الاتفاقيات بكفاءة، وتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، من خلال اتخاذ قرارات صائبة وتوجيه الفرق المعنية بشكل فعال، وهذا التوجه يعكس أهمية القيادة الفعالة، كعنصر أساسي في نجاح الشراكات الاستراتيجية وضمان استدامتها.

٤- تركيز الجامعة على التقييم الذاتي والمراجعات الدورية لتقويم نتائج شراكاتها، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٠) بنسبة (٨٤.٩٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تعطي أهمية كبيرة للتقييم الذاتي والمراجعات الدورية لضمان فاعلية شراكاتها، وهذا يعكس رغبتها في تحسين أدائها باستمرار والتأكد من أن شراكاتها تحقق الأهداف المرجوة، فضلاً عن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛ لضمان استدامة شراكاتها وجودتها على المدى الطويل.

٥- تنامي اتجاه الجامعة لتمكين كلياتها وأقسامها الأكاديمية من تنفيذ شراكات استراتيجية بشكل مستقل، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٦٦) بنسبة (٨٣.٦٪)، تعكس هذه النسبة رغبة الجامعات في تعزيز قدرة كلياتها وأقسامها على اتخاذ قرارات مستقلة بشأن شراكاتها، بما يتناسب مع تخصصاتها واحتياجاتها، حيث أن التمكين يساهم في زيادة الابتكار والمرونة في بناء شراكات جديدة، كما يساعد على الاستجابة للفرص والتحديات التي تواجهها كل كلية أو قسم بشكل أسرع، وهذا التوجه يعكس ثقافة التفويض كثقافة مؤسسية، مما يعزز قدرة الجامعات على التوسع في شراكاتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.

٦- تعزيز الجامعة للشفافية في تقويم الأداء لضمان تقديم تقارير موضوعية عن نجاح الشراكات، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٦٤) بنسبة (٨٣٪)، تشير هذه النسبة إلى تركيز الجامعات

على تعزيز الشفافية في تقييم أدائها؛ لضمان تقديم تقارير دقيقة وموضوعية حول نتائج شراكاتها، وهذا التوجه يعكس رغبة الجامعات في تحسين عمليات التقييم وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية بالشراكة، مما يسهم في تحقيق نتائج واضحة وقابلة للتحقق في الشراكات المستقبلية.

هـ- نتائج خاصة بالقوى الداخلية المحركة

يوضح الجدول التالي القوى الداخلية المحركة بالجامعات المصرية والمؤثرة في إدارة الشراكات الإستراتيجية ودرجة الموافقة على تلك العبارات، والنسبة المئوية للموافقة عليها، وترتيب العبارات تبعاً لذلك والذي يمثل درجة الأهمية.

جدول (١٠) يوضح

درجة الموافقة على القوى الداخلية المحركة ونسبتها وترتيبها

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
١	امتلاك الجامعة خطط استراتيجية وأهداف محددة تدعم كافة الأنشطة التي تقوم بها.	278	%87.4	٣ أ
٢	وجود رؤية مؤسسية واضحة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي بشكل منسجم مع أهدافها.	278	%87.4	٣ ب
٣	تتبنى الجامعة مجموعة من القيم المؤسسية الفاعلة والموجه للشراكات الاستراتيجية.	278	%87.4	٣ ج
٤	امتلاك الجامعة موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع المجتمع الخارجي وتشكيل شراكات استراتيجية معه.	272	%85.5	٤
٥	وجود لوائح بالجامعة وكياناتها تدعم عقد مزيد من الشراكات الاستراتيجية.	270	%84.9	٥
٦	وجود مراكز ووحدات بالجامعة وكياناتها خاصة بخدمة المجتمع والتسويق كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات المحلية من خلال عقد شراكات استراتيجية فاعلة معها.	280	%88.1	٢
٧	وجود وحدات بالجامعة وكياناتها خاصة بالتعاون الدولي كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات العالمية من خلال عقد شراكات استراتيجية فاعلة معها.	268	%84.3	٦
٨	وجود مراكز ووحدات بالجامعة خاصة بالجودة توجه نحو التخطيط الفاعل لعقد شراكات استراتيجية.	281	%88.4	١
٩	امتلاك الجامعة بنية تحتية وتكنولوجية قوية من شأنها دعم وعقد شراكات استراتيجية متعددة.	264	%83	٧
١٠	امتلاك الجامعة عديد من الموارد الذاتية؛ مما يعزز من استقلاليتها وقدرتها على تحقيق استدامة مالية لنجاح شراكاتها الاستراتيجية.	259	%81.4	٨

يتضح من الجدول السابق حصول (٥) عبارات على درجة موافقة أكبر من أو يساوي (٢٧٥)؛ ومن ثم لها أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفسير تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة عليها، وهي على النحو التالي:

١- وجود مراكز ووحدات بالجامعة خاصة بالجودة توجه نحو التخطيط الفاعل لعقد شراكات استراتيجية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨١) بنسبة (٨٨.٤٪)، تعكس هذه النسبة اعتماد الجامعات بشكل كبير على مراكز ووحدات الجودة كأدوات محورية لدعم التخطيط الفعال لعقد الشراكات الاستراتيجية، فضلاً عن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في نتائج شراكاتها، حيث تسهم هذه المراكز في وضع معايير واضحة، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على التنفيذ الفعال للشراكات الاستراتيجية، فضلاً عن تعزيزها لثقافة الجودة والتطوير المستمر، وهذا التوجه يُعد ضرورياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة الشراكات بالجامعات المصرية.

٢- وجود مراكز ووحدات بالجامعة وظيفتها خاصة بخدمة المجتمع والتسويق كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات المحلية من خلال عقد شراكات استراتيجية فاعلة معها، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٠) بنسبة (٨٨.١٪)، تعكس هذه النسبة مدى إدراك الجامعات لأهمية إنشاء مراكز ووحدات متخصصة بخدمة المجتمع والتسويق كأداة رئيسية لتعزيز التعاون مع الجهات المحلية، حيث تسهم في بناء جسور تواصل فعالة، وتقوم بدراسة احتياجات المجتمع المحلي وربطها بخطط الجامعة، مما يدعم إقامة شراكات استراتيجية تحقق المنفعة المشتركة، وهذا التوجه يعزز من مكانة الجامعة كمؤسسة شريكة في التنمية المجتمعية المستدامة.

٣- امتلاك الجامعة خطط استراتيجية وأهداف محددة تدعم كافة الأنشطة التي تقوم بها، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٨) بنسبة (٨٧.٤٪)، تعكس هذه النسبة اعتماد الجامعات بشكل كبير على وجود خطط استراتيجية واضحة وأهداف محددة لتوجيه أنشطتها وتحقيق رؤيتها، وهذا التوجه يساعد الجامعة في تحديد أولوياتها، وتعزيز التنسيق بين كلياتها المختلفة، وضمان استغلال مواردهم بكفاءة، مما يدعم قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المستقبلية.

٤- وجود رؤية مؤسسية واضحة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي بشكل منسجم مع أهدافها، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٨) بنسبة (٨٧.٤٪)، تعكس هذه النسبة مدى اعتماد الجامعات على رؤية مؤسسية واضحة كعامل أساسي في توجيه تخطيطها الاستراتيجي؛ لضمان انسجام جميع الخطط والمبادرات مع أهدافها العامة، وهذا التوجه يساعد الجامعات على وضع مسار محدد لتحقيق أولوياتها، وتوحيد جهود أعضائها نحو تحقيق الأهداف المشتركة لنجاح خططها الاستراتيجية، كما يتيح لها مواءمة مواردها وإمكاناتها بما يلبي متطلباتها المستقبلية.

٥- تتبنى الجامعة مجموعة من القيم المؤسسية الفاعلة والموجه للشراكات الاستراتيجية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٧٨) بنسبة (٨٧.٤٪)، تعكس هذه النسبة اعتماد الجامعات على مجموعة من القيم المؤسسية التي تسهم بشكل مباشر في توجيه الشراكات الاستراتيجية، وتشجع على التعاون المتبادل بين كافة أطراف الشراكة، وليس الاقتصار فقط على تحقيق المنافع المادية، مما يسهم في تحسين جودة الشراكات وتعزيز استدامتها، وهذا التوجه يعزز قدرة الجامعات على بناء شراكات استراتيجية قوية ومستقرة، قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

و- نتائج خاصة بالقوى الخارجية المحركة

يوضح الجدول التالي القوى الخارجية المحركة بالجامعات المصرية والمؤثرة في إدارة الشراكات الإستراتيجية ودرجة الموافقة على تلك العبارات، والنسبة المئوية للموافقة عليها، وترتيب العبارات تبعاً لذلك والذي يمثل درجة الأهمية.

جدول (١١) يوضح

درجة الموافقة على القوى الخارجية المحركة ونسبتها وترتيبها

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
١	وجود موجّهات عامة تتبناها الدولة لدعم الشراكات الاستراتيجية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠.	279	87.7%	٦
٢	وجود هيئة ضمان الجودة والاعتماد والتي تمثل إطار معياري موجه لعقد مزيد من الشراكات.	286	89.9%	٣
٣	وجود استراتيجية عامة لوزارة التعليم العالي تدعم توجيه الجامعات نحو عقد مزيد من الشراكات الاستراتيجية الفاعلة.	285	89.6%	٤
٤	زيادة حدة التحديات الاقتصادية التي تفرض على الجامعات البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الشراكات الاستراتيجية، لتعزيز استدامتها المالية.	288	90.6%	١
٥	زيادة حدة الابتكارات التكنولوجية التي تفرض على الجامعات تكثيف شراكاتها مع القطاع التكنولوجي.	281	88.4%	٥ أ
٦	المنافسة العالمية المتزايدة والتي تدفع الجامعات إلى تطوير استراتيجيات شراكة تُعزز مكانتها التنافسية.	287	90.3%	٢ أ
٧	التحديات البيئية والتي تدفع الجامعات نحو تطوير برامج شراكة مع مؤسسات تتبنى ممارسات مستدامة.	287	90.3%	٢ ب
٨	التقلبات الحادثة في السياسات التعليمية الحكومية مما يزيد من صعوبة استمرارية معظم الشراكات الاستراتيجية بالجامعة.	268	84.3%	٧
٩	المخاطر البيئية التي تدفع الجامعة لتبني سياسات صديقة للبيئة، مما يتطلب شراكات تدعم ذلك.	281	88.4%	٥ ب
١٠	التدني في مستويات الثقة بين الجامعة والمجتمع والذي يؤثر سلباً على نجاح الشراكات الاستراتيجية، مما يدفعها لتعزيز علاقاتها مع المجتمع المحلي.	246	77.4%	٨

يتضح من الجدول السابق حصول (٥) عبارات على درجة موافقة أكبر من أو يساوي (٢٨٣)؛ ومن ثم لها أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفيما يلي تفسير تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة الموافقة عليها، وهي على النحو التالي:

١- زيادة حدة التحديات الاقتصادية التي تفرض على الجامعات البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الشراكات الاستراتيجية، لتعزيز استدامتها المالية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٨) بنسبة (٩٠.٦٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تواجه تحديات اقتصادية متزايدة بسبب

الوضع المالي العام، مما يدفعها للبحث عن مصادر تمويل بديلة لضمان استدامتها المالية، مما يفرض عليها التفكير في شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص أو المؤسسات المحلية أو الإقليمية أو الدولية؛ لتأمين الموارد المالية اللازمة لدعم شراكاتها، وهذا التوجه يتيح للجامعات توسيع نطاق أنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية والابتكارية وتوسيع مشاريعها المستقبلية، مما يساهم في تعزيز استدامتها المالية بعيداً عن الاعتماد الكامل على التمويل الحكومي.

٢- المنافسة العالمية المتزايدة والتي تدفع الجامعات إلى تطوير استراتيجيات شراكة تُعزز مكانتها التنافسية، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٧) بنسبة (٩٠.٣٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تواجه منافسة متزايدة على المستوى العالمي، مما يفرض عليها تطوير استراتيجيات شراكة تهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية، لأنه في ظل تزايد العولمة والتقدم التكنولوجي، أصبح لزاماً على الجامعات بناء علاقات شراكة قوية مع المؤسسات التعليمية، والبحثية، والصناعية المحلية والدولية؛ لتوسيع نطاق تأثيرها وتحقيق مكانة متميزة لها على الصعيدين المحلي والعالمي، وهذا التوجه يتيح للجامعات فرصة الحصول على تمويلات جديدة، وتحقيق تقدم في مجالات التعليم والبحث العلمي، مما يعزز من قدرتها على جذب الطلاب والأساتذة الدوليين، والمشاريع البحثية المشتركة، التي تحسن سمعتها الأكاديمية وتزيد من تنافسيتها في السوق العالمي.

٣- التحديات البيئية والتي تدفع الجامعات نحو تطوير برامج شراكة مع مؤسسات تتبنى ممارسات مستدامة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٧) بنسبة (٩٠.٣٪)، تشير هذه النسبة إلى أن الجامعات تواجه تحديات بيئية متزايدة، مثل التغيرات المناخية، مما يفرض عليها تبني برامج شراكة مع مؤسسات تهتم بالاستدامة البيئية، بهدف تطوير حلول مشتركة تساهم في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، وهذا التوجه يتيح للجامعات تنفيذ مشاريع ومبادرات تعليمية وبحثية تركز على الاستدامة البيئية، مما يعزز من دورها في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي تحسين سمعتها وتعزيز مكانتها الريادية.

٤- وجود هيئة ضمان الجودة والاعتماد والتي تمثل إطار معياري موجه لعقد مزيد من الشراكات، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٦) بنسبة (٨٩.٩٪)، تشير هذه النسبة إلى أن وجود هيئة ضمان الجودة والاعتماد يلعب دوراً محورياً في توجيه الجامعات نحو إقامة شراكات استراتيجية؛ لأنها توفر معايير واضحة تضمن أن جميع أنشطة الجامعات تتم وفقاً لأعلى المعايير، مما يعزز من مصداقيتها بين الشركاء المحتملين، وهذا التوجه يساعد في تحسين سمعة الجامعات، من خلال ضمان أن برامجها الأكاديمية وأنشطتها البحثية تتبع أعلى معايير الجودة، وبالتالي يسهل عقد شراكات مع مؤسسات أخرى سواء محلية أو دولية.

٥- وجود استراتيجية عامة لوزارة التعليم العالي تدعم توجيه الجامعات نحو عقد مزيد من الشراكات الاستراتيجية الفاعلة، حصلت هذه العبارة على درجة موافقة (٢٨٥) بنسبة (٨٩.٦٪)، تشير هذه النسبة إلى أن وجود استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف من قبل وزارة التعليم العالي يعزز قدرة الجامعات على عقد شراكات استراتيجية قوية وفعالة؛ لأنها تعد موجهاً قوياً للجامعات في كيفية التفاعل مع مؤسسات أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، بهدف تحقيق أهداف تعليمية أو بحثية

مشتركة، وهذا التوجه يدفع الجامعات بقوة نحو توسيع نطاق شراكاتها، مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية.

❖ نتائج خاصة بتصنيف عبارات الاستبيان تبعاً للأكثر أهمية

يوضح الجدول التالي تصنيف عبارات الاستبيان تبعاً للأكثر أهمية للتعرف على أكثرها تأثيراً على إدارة الشراكات الإستراتيجية بالجامعات المصرية بما يساعد على تحديد اثنين أو ثلاثة من المتغيرات التي تنتمي إليها والتي يمكن الاعتماد عليها عند بناء السيناريوهات، كمحاور محددة للسيناريوهات.

جدول (١٢) يوضح

درجة الموافقة على العبارات الأكثر أهمية على مستوى الاستبيان ككل ونسبتها وترتيبها

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة	النسبة المئوية للموافقة	الترتيب
نقاط القوة				
١	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تصوراً متكاملًا لإدارة شراكاتها الاستراتيجية المختلفة.	273	85.8%	١٠
الاتجاهات العامة البازغة				
٢	تزايد اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة تنظيمية تدعم التعاون مع جهات مختلفة.	288	90.6%	١ أ
٣	تزايد اهتمام الجامعة بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية عند إنجاز الأعمال المختلفة.	275	86.5%	٩
القوى الداخلية				
٤	امتلاك الجامعة خطط استراتيجية وأهداف محددة تدعم كافة الأنشطة التي تقوم بها.	278	87.4%	٨ أ
٥	وجود رؤية مؤسسية واضحة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي بشكل منسجم مع أهدافها.	278	87.4%	٨ ب
٦	تتبنى الجامعة مجموعة من القيم المؤسسية الفاعلة والموجه للشراكات الاستراتيجية.	278	87.4%	٨ ج
٧	وجود مراكز ووحدات بالجامعة وكلياتها خاصة بخدمة المجتمع والتسويق كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات المحلية من خلال عقد شراكات استراتيجية فاعلة معها.	280	88.1%	٦
٨	وجود مراكز ووحدات بالجامعة خاصة بالجودة توجه نحو التخطيط الفاعل لعقد شراكات استراتيجية.	281	88.4%	٥ أ

القوى الخارجية				
٩	وجود موجهات عامة تتبناها الدولة لدعم الشراكات الاستراتيجية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠.	279	87.7%	٧
١٠	وجود هيئة ضمان الجودة والاعتماد والتي تمثل إطار معياري موجه لعقد مزيد من الشراكات.	286	89.9%	٣
١١	وجود استراتيجية عامة لوزارة التعليم العالي تدعم توجيه الجامعات نحو عقد مزيد من الشراكات الاستراتيجية الفاعلة.	285	89.6%	٤
١٢	زيادة حدة التحديات الاقتصادية التي تفرض على الجامعات البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الشراكات الاستراتيجية، لتعزيز استدامتها المالية.	288	90.6%	١ ب
١٣	زيادة حدة الابتكارات التكنولوجية التي تفرض على الجامعات تكثيف شراكاتها مع القطاع التكنولوجي.	281	88.4%	٥ ب
١٤	المنافسة العالمية المتزايدة والتي تدفع الجامعات إلى تطوير استراتيجيات شراكة تُعزز مكانتها التنافسية.	287	90.3%	٢ أ
١٥	التحديات البيئية والتي تدفع الجامعات نحو تطوير برامج شراكة مع مؤسسات تتبنى ممارسات مستدامة.	287	90.3%	٢ ب
١٦	المخاطر البيئية التي تدفع الجامعة لتبني سياسات صديقة للبيئة، مما يتطلب شراكات تدعم ذلك.	281	88.4%	٥ ج

يتضح من الجدول السابق أن العبارات الأكثر أهمية طبقاً للاستبيان ككل - وبالتالي لها تأثير كبير على عمليات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية هي (١٦) عبارة تلي الإربعي الثالث، حيث حصلت على درجة أكبر من أو يساوي (٢٧٢.٧٥)، كما أنه بمراجعة الجدول السابق يتضح أنه استبعدت العبارة رقم (٩، ١٣، ١٦) في القوى المحركة الخارجية، حيث إنها من العبارات الأقل أهمية عند حساب الإربعيات تبعاً لكل محور على حدة، كما أن العبارات الأكثر أهمية تتدرج تحت محاور نقاط القوة والاتجاهات العامة البازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية. وبمراجعة هذه العبارات يتضح أنها تتدرج تحت المتغيرات الرئيسية التالية، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

أ- التخطيط للشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وهو يتمثل في العبارات التي جاء ترتيبها تنازلياً رقم (٢، ٤، ١، ٣، ٥)، وبذلك فإن عملية التخطيط هي أكثر المتغيرات التي تؤثر في إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، ويأتي تأثيرها كمتغيرات داخلية وأيضاً كمتغيرات خارجية يتضح في العبارة رقم (١١).

ب- تقويم الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، وهو يتمثل في العبارات التي جاء ترتيبها تنازلياً رقم (٨، ٧)، وبذلك فإن تقويم الشراكات، يأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في التأثير على إدارة

الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، ويأتي تأثيره كمتغيرات داخلية، بالإضافة إلى تأكيده كقوى خارجية في العبارة رقم (١٠).

ج- **التحديات الاقتصادية**، وتتمثل في العبارة رقم (١٢)، وهي من أكثر القوى الخارجية التي تؤثر في إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

د- **المنافسة العالمية**، وتتمثل في العبارة رقم (١٤)، وتلي التحديات الاقتصادية كقوى خارجية في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

هـ- **التحديات البيئية**، وتتمثل في العبارة رقم (١٥)، وهي تلي التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية كقوى خارجية في التأثير على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

٩- تحديد علاقات السبب والتأثير باستخدام مصفوفة تحليل الآثار المقطعية (Cross- Impact Matrix)

للتعرف على المتغيرات المؤثرة في عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات والاقتصاد على أكثرها تأثيراً يمكن تحديد علاقات السبب والتأثير من خلال دراسة تأثير هذه المتغيرات على بعضها البعض، ويتم دراسة تأثير كل متغير على الآخرين بالاستعانة بمصفوفة الآثار المقطعية، والتي تعد أسلوب لفهم ديناميكية نسق ما والكشف عن القوى الرئيسية المحركة له، كما يمكن من خلالها تحديد أكثر المتغيرات تأثيراً ومقارنته بنتائج الدراسة الميدانية، الأمر الذي يؤكد المتغيرات التي يمكن الاستناد إليها في بناء السيناريوهات.

ومن خلال مصفوفة تحليل الآثار المقطعية كأداة تستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة في الدراسات المستقبلية، تم تصميم جدول يحتوي على مجالات التأثير (المتغيرات الرئيسية)، وفي ضوء ذلك تم تحديد مدى تأثير أي مجال أو متغير (س) في مجال أو متغير آخر (ص)، وذلك باستعمال الدرجات التالية:

$$0 = \text{لا تأثير للمجال (س) في المجال (ص)}$$

$$1 = \text{المجال (س) يؤثر تأثيراً ضعيفاً في المجال (ص)}$$

$$2 = \text{المجال (س) يؤثر تأثيراً قوياً في المجال (ص)}$$

وبعد ذلك تم تطبيقها على عدد من الخبراء في المجال، لبيان أثر كل متغير في باقي المتغيرات، من خلال استخدام الدرجات المشار إليها لتقييم التأثير، وبعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات الخبراء، من خلال تجميع استجابات الخبراء على كل متغير ثم قسمة الناتج على عدد الخبراء للحصول على درجة تأثير كل متغير في الآخر، ثم تجميع هذه القيم أفقياً للحصول على

المجموع النشاط، وأيضاً تجميعها رأسياً للحصول على المجموع السلبي، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول (١٣) يوضح
مصفوفة تحليل الآثار المقطعية

المجموع النشاط	العوامل البنائية	المنافسة العالمية	العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية	العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية	قياس العائد من استثمار	التقييم الذاتي ومراجعة الأداء	معايير الجودة العالمية	السمعة المؤسسية	التحليل الاستراتيجي	التنظيم والتنسيق	المتابعة والمراقبة	الحوافز والمكافآت	المرونة التنظيمية	الالتزام بالالتفاقيات	الإدارة والقيادة الفعالة	الثقافة التنظيمية	الموارد المتاحة	السياسات والإجراءات	البنية التنظيمية	الأهداف الاستراتيجية
29	1	2	2	1	1	1	0	0	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0
24	2	1	0	2	0	2	0	2	0	1	1	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	1
18	1	1	1	1	0	0	2	1	2	1	1	1	0	1	1	2	0	0	2	1	0	0
28	2	2	2	2	1	2	1	1	0	2	2	2	0	1	2	0	2	1	1	2	2	1
23	0	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	1	0	2	2	0	2	1	2	2	2	0
30	1	2	2	2	2	2	0	1	0	2	2	1	2	1	0	2	0	2	2	2	2	2
27	2	0	2	2	0	2	2	0	1	2	2	2	1	2	1	0	2	1	2	1	0	0
28	2	2	1	2	2	2	0	0	1	2	0	2	0	1	0	2	2	1	2	2	1	1
19	1	0	0	0	1	2	2	1	1	2	2	0	0	0	2	2	1	2	0	0	0	0
20	2	2	2	2	0	2	0	2	1	1	0	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	1
29	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	0	0	2	0	1	1	0	1	1	2	1
23	2	0	1	0	0	2	2	2	1	0	0	2	0	2	0	0	2	2	1	2	2	2
21	0	2	0	1	2	2	1	1	0	0	2	2	0	0	0	1	2	2	0	0	2	0
26	2	1	2	0	2	1	1	2	0	1	0	2	0	1	0	2	1	2	2	2	0	1
26	2	1	1	2	1	2	2	2	0	1	2	1	1	2	2	2	2	0	1	0	1	2
19	0	1	0	0	1	2	2	2	2	0	1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0
15	2	0	1	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2	1	0	0	2	0
29	2	2	0	0	2	0	0	1	1	2	2	2	0	1	1	2	1	2	2	2	0	1
14	1	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0
12	0	0	1	0	2	2	0	0	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	0	2
27	1	0	2	0	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	1	1	2	0	16
503	18	23	21	21	26	29	22	24	22	13	22	26	23	26	19	21	21	24	25	26	23	28

ومن خلال المصفوفة السابقة يتضح تباين تأثير كل متغير على المتغيرات الأخرى، ويمكن من خلال هذا الجدول التعرف على الأثر الإجمالي لكل متغير، ومن ثم يمكن للبحث أن يقوم بتحليل وتفسير نتائج هذه المصفوفة، من خلال الوقوف على المتغيرات الأكثر تأثيراً ومن ثم يمكن ايضاح وتفسير هذا التأثير.

ويمكن تحديد أكثر المتغيرات تأثيراً على غيرها وذلك بحساب الأثر الإجمالي لكل متغير على أنه نسبة المجموع النشط إلى المجموع السلبي للدرجات التي حاز عليها، ومن خلال ذلك يمكن ترتيب المتغيرات المختلفة على حسب درجة تأثيرها، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح
الأثر الإجمالي لكل متغير

المجال	الأهداف الاستراتيجية	البنية التنظيمية	السياسات والإجراءات	الموارد المتاحة	الثقافة التنظيمية	الإدارة والقيادة الفعالة	الالتزام بالاتفاقيات	المرونة التنظيمية	الحوافز والمكافآت	المتابعة والمراقبة	التنظيم والتنسيق	التحليل الاستراتيجي	السمعة المؤسسية	معايير الجودة العالمية	التقييم الذاتي ومراجعة	قياس العائد من الاستثمار	العوامل السياسية	العوامل الاقتصادية	العوامل الاجتماعية	العوامل التكنولوجية	المنافسة العالمية	العوامل البيئية
١	١,٠٤	١,٠٥	١,٠٦	١,٠٧	١,٠٨	١,٠٩	١,١٠	١,١١	١,١٢	١,١٣	١,١٤	١,١٥	١,١٦	١,١٧	١,١٨	١,١٩	١,٢٠	١,٢١	١,٢٢	١,٢٣	١,٢٤	١,٢٥
الترتيب	١	١٠	١٨	٤	١٦	١١	٦	٩	١٧	٢	٥	١٥	١٣	١٢	٣	١٤	١٩	٧	٢٢	٢١	٨	٢٠

من خلال الجدول السابق يمكن تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على النحو التالي:

١. الأهداف الاستراتيجية.
٢. المتابعة والمراقبة.
٣. التقييم الذاتي ومراجعة الأداء.
٤. الموارد المتاحة.
٥. التنظيم والتنسيق.
٦. الالتزام بالاتفاقيات.
٧. العوامل الاقتصادية.
٨. المنافسة العالمية.
٩. المرونة التنظيمية.
١٠. البنية التنظيمية.

ويمكن تفسير أسباب تأثير هذه المتغيرات على المتغيرات الأخرى على النحو التالي:

١. تأثير الأهداف الاستراتيجية:

يؤثر متغير الأهداف الاستراتيجية على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ البنية التنظيمية:

حيث تساهم الأهداف الاستراتيجية بشكل كبير في تحسين البنية التنظيمية للجامعات، فالأهداف الاستراتيجية هي التي تُحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة وتوجه الهياكل التنظيمية نحو تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة والشركاء، من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، تصبح البنية التنظيمية أكثر توافقاً مع احتياجات الشراكات الاستراتيجية، مما يعزز التنسيق ويُسهل تنفيذ المشاريع المشتركة.

❖ الموارد المتاحة:

حيث إنه عندما تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة، يسهل تخصيص الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، وتساعد هذه الأهداف الجامعات في توجيه مواردها نحو المشاريع ذات الأولوية التي تدعم الشراكات الاستراتيجية، مما يضمن تخصيص الجهود والتمويل اللازم لتحقيق النتائج المرجوة.

❖ الثقافة التنظيمية:

تؤثر الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية في الجامعات، حيث تُسهم في تشكيل بيئة عمل تحفز على الابتكار والتعاون بين جميع الأطراف المعنية بالشراكات؛ وذلك من خلال تحديد أهداف مشتركة، تتبنى الجامعات ثقافة مفتوحة على التعاون والتعلم المستمر، مما يعزز من قدرة المؤسسات على العمل سوياً لتحقيق رؤية موحدة.

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

تعمل الأهداف الاستراتيجية على تحسين فعالية الإدارة والقيادة في الجامعات من خلال تحديد أولويات واضحة وتنظيم عمليات اتخاذ القرارات؛ فقيادة الجامعة تصبح أكثر قدرة على توجيه الفرق والمشاريع في الاتجاه الصحيح، مما يضمن تنفيذ الشراكات الاستراتيجية بنجاح، والقيادة الفعالة أيضاً تساهم في تحفيز الأطراف المختلفة وتحقيق الأهداف المرجوة عبر اتخاذ قرارات مدروسة لنجاح الشراكات الاستراتيجية.

❖ المرونة التنظيمية:

تساعد الأهداف الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية للجامعات، حيث تُتيح لها التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي أو في الظروف الاقتصادية والاجتماعية، فمن خلال تحديد الأهداف يمكن للجامعات تعديل استراتيجياتها وأولوياتها بسرعة لمواكبة التحديات الجديدة، مما يعزز من استدامة الشراكات الاستراتيجية.

❖ الحوافز والمكافآت:

تتيح الأهداف الاستراتيجية للجامعات تصميم أنظمة حوافز ومكافآت تُحفز جميع الأطراف على العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛ فالتحديد الواضح للأهداف يساهم في وضع معايير أداء تُكافئ

الأفراد والفرق الذين يساهمون في نجاح الشراكات الاستراتيجية، مما يعزز من مستويات التحفيز ويؤدي إلى نتائج أكثر فعالية.

❖ المتابعة والمراقبة:

تساعد الأهداف الاستراتيجية الجامعات على إنشاء أنظمة فعّالة للمراقبة والمتابعة، حيث يُمكن تقييم التقدم الحادث في نظم الشراكات الاستراتيجية بشكل مستمر، من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس، يمكن متابعة النتائج بشكل دوري وتصحيح المسار عند الحاجة، مما يعزز القدرة على التحكم في سير الشراكات وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

❖ التحليل الاستراتيجي:

تدعم الأهداف الاستراتيجية للشراكات الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي من خلال توفير إطار عمل لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لعمل الشراكات، وتُمكن هذه الأهداف الجامعات من تحديد الفرص والتهديدات بشكل دقيق واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل مستفيض، مما يعزز من قدرتها على التأقلم مع المتغيرات وتوجيه الشراكات نحو النجاح.

❖ السمعة المؤسسية:

تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين السمعة المؤسسية للجامعات عبر توجيه الشراكات لتحقيق نتائج ملموسة ومرموقة؛ فنجاح الشراكات المدعومة بأهداف استراتيجية يعزز مكانة الجامعة في المجتمع الأكاديمي والبحثي، مما يزيد من جاذبيتها للطلاب، الباحثين، والشركاء الدوليين.

❖ معايير الجودة العالمية:

تساعد الأهداف الاستراتيجية الجامعات على الالتزام بمعايير الجودة العالمية من خلال تحديد أولويات متعلقة بالتحسين المستمر في الأداء الأكاديمي والبحثي؛ فهذه الأهداف تساهم في رفع مستوى الجودة في البرامج التعليمية والمخرجات البحثية، مما يجعل الجامعات قادرة على التنافس على مستوى عالمي.

❖ العوامل التكنولوجية:

تدفع الأهداف الاستراتيجية الجامعات نحو تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم الشراكات الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف المتعلقة بالتطور التكنولوجي، وتضمن الجامعات تزويد شركائها بالأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر، مما يعزز من فعالية التعاون ويزيد من الإنتاجية.

❖ المنافسة العالمية:

تعزز الأهداف الاستراتيجية قدرة الجامعات على التنافس عالمياً من خلال توجيه الشراكات نحو تحقيق مخرجات أكاديمية وبحثية متميزة، وتُمكن هذه الأهداف الجامعات من التميز في مجالات البحث والتعليم والتطوير، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الساحة الدولية ويجذب المزيد من الشراكات والفرص العالمية.

٢. تأثير المتابعة والمراقبة:

يؤثر متغير المتابعة والمراقبة على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ المرونة التنظيمية:

تُعزز نظم المتابعة والمراقبة المرونة التنظيمية في إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال تمكين الجامعات من التفاعل السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛ فالمراقبة المستمرة تساعد على تحديد العقبات مبكراً وتعديل الاستراتيجيات بما يتماشى مع المستجدات، مما يتيح للجامعة التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق أهداف الشراكة بكفاءة.

❖ التقييم الذاتي ومراجعة الأداء:

توفر نظم المتابعة والمراقبة بيانات دقيقة حول أداء الشراكات، مما يساهم في تسهيل عملية التقييم الذاتي ومراجعة الأداء، وتُمكن هذه النظم الجامعات من قياس مدى نجاح الشراكات بشكل دوري وتحديد نقاط القوة والضعف، ما يساعد على تحسين الأداء وتعزيز جودة الشراكات المستقبلية.

❖ قياس العائد من الاستثمار:

تمكن نظم المتابعة والمراقبة الجامعات من قياس العائد من الاستثمار في الشراكات الاستراتيجية بدقة؛ فمن خلال جمع البيانات وتحليلها، يمكن تحديد ما إذا كانت الشراكات تحقق القيمة المرجوة وتحسين استخدام الموارد لتحقيق أقصى عائد.

❖ العوامل الاقتصادية:

تساعد نظم المتابعة والمراقبة في مراعاة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الشراكات من خلال تحليل التكلفة والعائد؛ فهي تتيح للجامعات تقييم الأثر الاقتصادي للشراكات وتحديد أفضل الطرق لتحقيق الكفاءة المالية وتعظيم الفوائد الاقتصادية.

❖ العوامل التكنولوجية:

تُعزز نظم المتابعة والمراقبة القدرة على تبني وتوظيف التكنولوجيا في إدارة الشراكات؛ فمن خلال تحليل البيانات باستخدام الأدوات التكنولوجية، يمكن تحسين العمليات وتطوير استراتيجيات فعالة تدعم الابتكار والتميز التكنولوجي في الشراكات.

❖ المنافسة العالمية:

تسهم نظم المتابعة والمراقبة في تعزيز قدرة الجامعات على المنافسة العالمية من خلال مراقبة أداء الشراكات مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛ حيث توفر هذه النظم بيانات تنافسية تساعد الجامعات على تطوير استراتيجيات تُبرز قوتها في السوق العالمية.

❖ العوامل البيئية:

تمكن نظم المتابعة والمراقبة الجامعات من دمج العوامل البيئية في إدارة الشراكات الاستراتيجية؛ فمن خلال مراقبة الامتثال للمعايير البيئية وتقييم الأثر البيئي للشراكات يمكن تعزيز دور الجامعات في دعم التنمية المستدامة وتقليل الآثار السلبية على البيئة.

٣. تأثير التقييم الذاتي ومراجعة الأداء:

يؤثر متغير التقييم الذاتي مراجعة الأداء على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

يسهم التقييم الذاتي ومراجعة الأداء في تعزيز الإدارة والقيادة الفعالة من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة حول الأداء الإداري؛ حيث يساعد ذلك القادة على تحسين قراراتهم، تعزيز كفاءتهم، وتطوير استراتيجياتهم لتحقيق أهداف الشركات بشكل أكثر كفاءة.

❖ الالتزام بالاتفاقيات:

يؤثر التقييم الذاتي بشكل إيجابي على الالتزام بالاتفاقيات من خلال توفير آليات دقيقة لمراقبة مدى تنفيذ بنود الاتفاقيات؛ فهو يحدد أي انحرافات عن الخطط الموضوعة ويعالجها بسرعة، مما يعزز الثقة بين الشركاء ويضمن الوفاء بالالتزامات.

❖ المرونة التنظيمية:

يدعم التقييم الذاتي المرونة التنظيمية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل الهيكل التنظيمي، ويُمكن هذا التقييم الجامعات من إجراء التعديلات اللازمة على استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي لتتكيف مع التغيرات والمستجدات بفعالية.

❖ الحوافز والمكافآت:

يساعد التقييم الذاتي في تحسين نظام الحوافز والمكافآت من خلال قياس أداء الأفراد والفرق بموضوعية؛ حيث يتيح ذلك مكافأة المساهمات البارزة في تحقيق أهداف الشركات، مما يحفز الموظفين على تقديم أداء أفضل.

❖ التحليل الاستراتيجي:

يؤثر التقييم الذاتي بشكل مباشر على جودة التحليل الاستراتيجي من خلال توفير بيانات دقيقة وشاملة حول أداء الشركات؛ حيث يُمكن ذلك الجامعات من تقييم استراتيجياتها الحالية ووضع خطط مستقبلية مبنية على معلومات موثوقة.

❖ معايير الجودة العالمية:

يسهم التقييم الذاتي في تعزيز الالتزام بمعايير الجودة العالمية من خلال تحديد مدى تطابق الأداء مع هذه المعايير، كما يساعد في تنفيذ التحسينات المطلوبة لتحقيق التميز والجودة العالية في إدارة الشركات الاستراتيجية.

❖ العوامل الاقتصادية:

يساعد التقييم الذاتي الجامعات على تحليل الأثر الاقتصادي للشراكات الاستراتيجية وذلك من خلال مراجعة الأداء؛ فيمكن تحديد التكاليف والعوائد بدقة وتحسين استغلال الموارد لتحقيق كفاءة اقتصادية أعلى.

❖ العوامل الاجتماعية:

يؤثر التقييم الذاتي على العوامل الاجتماعية من خلال تقييم مدى تحقيق الشراكات لأهدافها الاجتماعية، مثل تحسين التفاعل مع المجتمع المحلي أو تلبية احتياجاته، ويساهم ذلك في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات.

❖ العوامل البيئية:

يسهم التقييم الذاتي في مراقبة مدى التزام الشراكات بالمعايير البيئية؛ فهو يساعد في تحديد تأثير الشراكات على البيئة وتقديم توصيات لتحسين الأداء البيئي، مما يعزز استدامة العمليات وتقليل الأثر البيئي السلبي.

٤. تأثير الموارد المتاحة:

يؤثر متغير الموارد المتاحة على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ البنية التنظيمية:

تؤثر الموارد المتاحة بشكل كبير على تصميم وتطوير البنية التنظيمية لإدارة الشراكات الاستراتيجية؛ فكلما توفرت الموارد الكافية من أفراد مؤهلين، وميزانيات مخصصة، وبنية تحتية داعمة، تمكنت الجامعات من بناء هيكل تنظيمي أكثر كفاءة ومرونة لتحقيق أهداف الشراكات.

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

تساعد الموارد المتاحة على تعزيز الإدارة والقيادة الفعالة من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار؛ فعندما تكون الموارد كافية، يمكن للقيادات الجامعية توجيه الجهود بشكل أفضل وتحقيق نتائج مستدامة للشراكات الاستراتيجية.

❖ المرونة التنظيمية:

تعزز الموارد المتاحة المرونة التنظيمية من خلال تمكين الجامعات من التكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية سواء كانت الموارد البشرية المتخصصة أو المالية الكافية، فإن توفرها يساعد في إجراء التعديلات الضرورية على السياسات والإجراءات لدعم استمرارية الشراكات.

❖ تقويم الشراكات الاستراتيجية:

تسهم الموارد المتاحة في تحسين عمليات تقييم الشراكات الاستراتيجية من خلال تخصيص فرق عمل متخصصة، وبرمجيات تحليل البيانات، وتقارير دقيقة، ويتيح هذا تقييم أداء الشراكات بفعالية أكبر وتحسينها بناءً على معطيات واضحة.

❖ التحليل الاستراتيجي:

تؤثر الموارد المتاحة بشكل مباشر على جودة التحليل الاستراتيجي؛ حيث إنه عندما تكون الموارد التكنولوجية والمعلوماتية متوفرة، يمكن للجامعات إجراء تحليلات دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية، مما يدعم صياغة استراتيجيات متطورة ومبنية على أسس علمية.

❖ السمعة المؤسسية:

تلعب الموارد المتاحة دوراً رئيسياً في تعزيز السمعة المؤسسية للجامعات من خلال دعم تنفيذ شراكات استراتيجية ناجحة، وتضمن الموارد الكافية تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق نتائج ملموسة، مما يعزز ثقة الشركاء والجهات الأخرى في الجامعة.

❖ العوامل الاقتصادية:

تؤثر الموارد المتاحة على الأداء الاقتصادي للشراكات الاستراتيجية؛ فتوافر ميزانيات كافية واستغلالها بفعالية يعزز من تحقيق العوائد المالية والاستدامة الاقتصادية للجامعات، مما يعزز مكانتها في السوق التعليمي.

❖ العوامل التكنولوجية:

تدعم الموارد المتاحة تبني التكنولوجيا في إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال تخصيص موارد لشراء وتطوير التقنيات الحديثة، يمكن للجامعات تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة في تنفيذ الشراكات.

❖ المنافسة العالمية:

تلعب الموارد المتاحة دوراً أساسياً في تعزيز قدرة الجامعات على المنافسة العالمية. الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية المتطورة، والميزانيات المخصصة، وتمكّن الجامعات من بناء شراكات استراتيجية قوية، مما يعزز مكانتها على الساحة الدولية.

❖ العوامل البيئية:

تساعد الموارد المتاحة في تمكين الجامعات من مراعاة العوامل البيئية ضمن شراكاتها الاستراتيجية من خلال تخصيص موارد لدعم الاستدامة البيئية واستخدام تقنيات صديقة للبيئة، يمكن تقليل الأثر البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات:

٥. تأثير التنظيم والتنسيق:

يؤثر متغير التنظيم والتنسيق على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ البنية التنظيمية:

يسهم التنظيم والتنسيق في تحسين البنية التنظيمية للجامعات من خلال تحديد نظم العمل في الهيكل التنظيمي؛ حيث يتيح هذا التنظيم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز كفاءة البنية التنظيمية، بما يتماشى مع متطلبات الشراكات وتحقيق أهدافها.

❖ الموارد المتاحة:

تساهم عملية التنظيم والتنسيق في تحسين استخدام الموارد المتاحة من خلال تحليل مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف الشراكة، كما تساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والمالية والمادية.

❖ الحوافز والمكافآت:

يدعم التنظيم والتنسيق تحسين نظام الحوافز والمكافآت من خلال التعرف على مدى مساهمة الأفراد في نجاح الشراكات، ويمكن استخدام التنظيم والتنسيق في تحديد المتميزين وتقديم المكافآت المناسبة، مما يحفز الموظفين على تقديم أداء أفضل.

❖ السمعة المؤسسية:

يسهم التنظيم والتنسيق الدقيق للشراكات الاستراتيجية في تعزيز السمعة المؤسسية للجامعات من خلال تحسين جودة الشراكات ومخرجاتها، كما يساعد ذلك في بناء الثقة مع الشركاء والمجتمع، مما يعزز مكانة الجامعة محلياً ودولياً.

❖ معايير الجودة العالمية:

يساعد التنظيم والتنسيق على ضمان توافق الأداء مع معايير الجودة العالمية؛ حيث يوفر هذا التقييم بيانات دقيقة حول مدى التزام الجامعة بتلك المعايير، ويُسهّل تنفيذ التحسينات المطلوبة لتحقيق التميز.

❖ التقييم الذاتي ومراجعة الأداء:

يدعم التنظيم والتنسيق عمليتي التقييم الذاتي ومراجعة الأداء من خلال تقديم معلومات دقيقة ومحدثة عن نجاح الشراكات؛ حيث يمكن ذلك للجامعات من إجراء تحسينات دورية وتعزيز استدامة الشراكات الاستراتيجية.

❖ العوامل الاقتصادية:

تساعد عملية التنظيم والتنسيق في مراعاة العوامل الاقتصادية المؤثرة، مثل الكفاءة المالية والاستدامة الاقتصادية، ويمكن للجامعات استخدام هذه العملية في تحديد التأثير الاقتصادي للشراكات وتطوير استراتيجيات مالية فعالة.

❖ العوامل التكنولوجية:

يدعم التنظيم والتنسيق استخدام التكنولوجيا في تحقيق أهداف الشراكة؛ حيث يساعد ذلك الجامعات في تحسين تبني التقنيات الحديثة واستثمارها بفعالية لتعزيز الأداء والابتكار.

❖ المنافسة العالمية:

تُهمس عملية التنظيم والتنسيق في تحسين قدرة الجامعات على المنافسة العالمية من خلال قياس مدى تحقيق الشراكات لأهدافها الدولية، ويمكن استخدام التنظيم والتنسيق في تطوير استراتيجيات تنافسية تعزز مكانة الجامعة على المستوى العالمي.

٦. تأثير الالتزام بالاتفاقيات:

يؤثر متغير الالتزام بالاتفاقيات على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ الموارد المتاحة:

يُحسن الالتزام بالاتفاقيات كفاءة استثمار الموارد المتاحة، حيث يضمن توجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للشراكة، كما يخلق الالتزام بيئة تنظيمية تُقلل من هدر الموارد وتعزز الاستفادة المثلى منها.

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

يعكس الالتزام بالاتفاقيات قوة الإدارة والقيادة الفعالة التي تدير الشراكات الاستراتيجية، وتلتزم الإدارة التي ببند الاتفاقيات تُظهر قدرتها على بناء الثقة، وتحقيق التعاون المثمر بين الأطراف المعنية.

❖ الحوافز والمكافآت:

يدعم الالتزام بالاتفاقيات تطبيق نظام حوافز ومكافآت مبني على الإنجازات الفعلية، مما يُحفّز الموظفين والشركاء على الالتزام وتحقيق أهداف الشراكة، ويخلق مناخًا إيجابيًا يعزز الإنتاجية.

❖ تقويم الشراكات الاستراتيجية:

يوفر الالتزام بالاتفاقيات معايير واضحة لتقييم نجاح الشراكات الاستراتيجية، كما أنه يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها، ويُسهّل إجراء تحسينات مستمرة بناءً على نتائج التقييم.

❖ التحليل الاستراتيجي:

يسهم الالتزام بالاتفاقيات في تعزيز جودة التحليل الاستراتيجي من خلال توفير بيانات دقيقة وشفافة عن تنفيذ الشراكة، و يُمكن هذا الجامعات من إجراء تحليلات أفضل لتطوير استراتيجيات شراكة أكثر فعالية.

❖ السمعة المؤسسية:

يلعب الالتزام بالاتفاقيات دورًا محوريًا في تعزيز السمعة المؤسسية للجامعات، حيث يُظهر مصداقيتها واحترامها لتعهداتها، مما يزيد من ثقة الشركاء والمجتمع المحلي والدولي فيها.

❖ قياس العائد من الاستثمار:

يُحسن الالتزام بالاتفاقيات من عملية قياس العائد على الاستثمار، حيث يُسهم في ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابًا على العوائد المالية وغير المالية للجامعات.

❖ العوامل السياسية:

يُساعد الالتزام بالاتفاقيات الجامعات على التعامل مع العوامل السياسية بشكل أفضل، حيث يُعزز من علاقاتها مع الجهات الحكومية والمنظمات الدولية، ويدعم استقرار الشراكات في ظل التغيرات السياسية.

❖ العوامل الاجتماعية:

يُعزز الالتزام بالاتفاقيات من دور الجامعات في دعم المجتمع، حيث يُسهم في تنفيذ مشروعات تخدم القضايا الاجتماعية، مما يُعزز من دورها كمؤسسة مسؤولة اجتماعيًا.

❖ العوامل التكنولوجية:

يدعم الالتزام بالاتفاقيات تبني التكنولوجيا الحديثة، حيث تُصبح الجامعات أكثر قدرة على الاستثمار في الحلول التقنية التي تُعزز من كفاءة الشراكات وتُحقق الابتكار.

❖ العوامل البيئية:

يساعد الالتزام بالاتفاقيات على تحقيق الأهداف البيئية للشراكات، حيث يُظهر التزام الجامعات بمسؤولياتها تجاه البيئة، ويُشجع تنفيذ مشروعات صديقة للبيئة تُحقق التنمية المستدامة.

٧. تأثير العوامل الاقتصادية:

يؤثر متغير العوامل الاقتصادية على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ السياسات والإجراءات:

تؤثر العوامل الاقتصادية بشكل مباشر على تصميم السياسات والإجراءات في إدارة الشراكات الاستراتيجية، حيث تدفع الجامعات إلى تبني سياسات مرنة تستجيب للمتغيرات الاقتصادية مثل التضخم أو انخفاض الموارد، لضمان استمرارية الشراكات وتحقيق أهدافها.

❖ الالتزام بالاتفاقيات:

يمكن للعوامل الاقتصادية أن تؤثر على مدى التزام الجامعات ببنود الاتفاقيات، حيث قد يؤدي توفر الموارد المالية الكافية إلى تعزيز الالتزام، بينما قد يؤدي الأزمات الاقتصادية إلى تحديات في تنفيذ بعض البنود.

❖ تقويم الشراكات الاستراتيجية:

تؤثر العوامل الاقتصادية على عملية تقويم الشراكات من خلال تحديد معايير الأداء المالية ومدى استدامة التعاون، كما توفر الظروف الاقتصادية الملائمة يُحسن من عملية التقييم، بينما قد تؤدي الأزمات إلى الحاجة لإعادة النظر في بعض الشراكات.

❖ التحليل الاستراتيجي:

تُعتبر العوامل الاقتصادية مدخلًا أساسيًا للتحليل الاستراتيجي؛ حيث تدفع الجامعات إلى دراسة تأثير الأوضاع الاقتصادية على أولويات الشراكات وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها.

❖ **معايير الجودة العالمية:**

تؤثر العوامل الاقتصادية على قدرة الجامعات على تحقيق معايير الجودة العالمية؛ حيث تتطلب الالتزام بتلك المعايير موارد مالية وبشرية كافية، مما يجعل الأوضاع الاقتصادية مؤشراً هاماً في هذا السياق.

❖ **قياس العائد من الاستثمار:**

تعزز العوامل الاقتصادية من أهمية قياس العائد على الاستثمار في الشركات؛ حيث تساعد الجامعات على اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تخصيص الموارد لتحقيق أعلى عائد اقتصادي واجتماعي.

❖ **العوامل السياسية:**

تؤثر العوامل الاقتصادية على تفاعل الجامعات مع العوامل السياسية؛ حيث يمكن أن تزيد الأزمات الاقتصادية من الحاجة إلى دعم حكومي أو تسهيلات تشريعية، مما يخلق علاقات متبادلة بين الاقتصاد والسياسة.

❖ **العوامل الاجتماعية:**

تلعب العوامل الاقتصادية دوراً في تحديد مدى تأثير الشركات الاستراتيجية على المجتمع، كما تُسهم الشركات في تعزيز دور الجامعات في حل المشكلات الاجتماعية في حالات النمو الاقتصادي، بينما قد تعيق الأزمات هذا الدور.

❖ **العوامل التكنولوجية:**

تُعد العوامل الاقتصادية محفزاً رئيسياً لتبني التكنولوجيا في إدارة الشركات؛ حيث يمكن للجامعات استثمار مواردها في التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة الشركات وتقليل التكاليف.

❖ **المنافسة العالمية:**

تؤثر العوامل الاقتصادية على قدرة الجامعات على المنافسة عالمياً من خلال تحديد قدرتها على الاستثمار في مجالات البحث والتطوير، واستقطاب الشركاء الدوليين، وتعزيز مكانتها في الساحة الأكاديمية.

❖ **العوامل البيئية:**

تتعرض العوامل الاقتصادية على دور الجامعات في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية؛ ففي ظل اقتصاد مستقر يمكن تخصيص موارد أكبر للمشروعات البيئية، بينما قد تُواجه الجامعات تحديات في هذا المجال خلال الأزمات الاقتصادية.

٨. **تأثير المنافسة العالمية:**

يؤثر متغير المنافسة العالمية على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ **الثقافة التنظيمية:**

تُحفّز المنافسة العالمية الجامعات على تبني ثقافة تنظيمية تُشجّع على الابتكار، التعاون، والانفتاح على أفضل الممارسات الدولية، كما تعزز قيم التميز والتكيف مع المتغيرات العالمية، مما يساعد في تحسين مخرجات الشراكات الاستراتيجية.

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

تدفع المنافسة العالمية الجامعات لتطوير قيادات قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز فرق العمل لتحقيق أهداف الشراكات، كما تعزز المهارات القيادية التي تمكن من إدارة التحديات العالمية وتطوير حلول مبتكرة.

❖ المرونة التنظيمية:

تعزز المنافسة العالمية المرونة التنظيمية من خلال دفع الجامعات لتطوير هياكل تنظيمية ديناميكية وقابلة للتكيف مع التغيرات في البيئة العالمية، مما يساهم في استدامة الشراكات الاستراتيجية.

❖ الحوافز والمكافآت:

تؤثر المنافسة العالمية على تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت، حيث تُشجّع الجامعات على تقديم مكافآت تنافسية لجذب الكفاءات وتحفيز الأداء العالي بما يتماشى مع المعايير العالمية.

❖ المتابعة والمراقبة:

تعزز المنافسة العالمية من أهمية نظم المتابعة والمراقبة لضمان تنفيذ الشراكات بكفاءة وفعالية، ومتابعة أداء الشركاء وفقاً للمعايير العالمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة

❖ معايير الجودة العالمية:

تدفع المنافسة العالمية الجامعات إلى الالتزام بمعايير الجودة العالمية لضمان التميز الأكاديمي والإداري، حيث تُصبح هذه المعايير شرطاً أساسياً لبناء شراكات استراتيجية ناجحة على المستوى الدولي.

❖ قياس العائد من الاستثمار:

يُصبح قياس العائد من الاستثمار في ظل المنافسة العالمية أداة حاسمة لتقييم جدوى الشراكات؛ حيث إن الجامعات تُركز على تحقيق عائد مالي ومعنوي يُعزّز من مكانتها التنافسية على الصعيدين المحلي والعالمي.

❖ العوامل الاقتصادية:

تؤثر المنافسة العالمية على العوامل الاقتصادية من خلال دفع الجامعات لتطوير استراتيجيات تُعزز من كفاءتها المالية، مثل البحث عن مصادر تمويل مبتكرة وتحسين إدارة الموارد لتحقيق الاستدامة المالية.

❖ العوامل الاجتماعية:

تُشجّع المنافسة العالمية الجامعات على توجيه الشراكات الاستراتيجية نحو قضايا اجتماعية ذات أهمية عالمية، مثل التعليم المستدام والتنمية المجتمعية، مما يعزز من دور الجامعات كأطراف فاعلة في المجتمع.

❖ العوامل التكنولوجية:

تدفع المنافسة العالمية الجامعات لتبني أحدث التقنيات لدعم شراكاتها الاستراتيجية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، تُصبح الجامعات أكثر قدرة على الابتكار وتعزيز كفاءتها التشغيلية.

❖ العوامل البيئية:

تُركّز الجامعات في ظل المنافسة العالمية على دمج البعد البيئي في شراكاتها الاستراتيجية، مما يُبرز التزامها بالتنمية المستدامة ويعزز مكانتها كمؤسسات مسؤولة عالميًا

٩. تأثير المرونة التنظيمية:

يؤثر متغير المرونة التنظيمية على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ السياسات والإجراءات:

تُمكن المرونة التنظيمية الجامعات من تعديل وتكييف السياسات والإجراءات وفقًا للتغيرات المستمرة في بيئة الشراكات الاستراتيجية، ويسمح هذا بتسريع اتخاذ القرارات وتطوير أساليب أكثر فاعلية في التفاعل مع الشركاء.

❖ الموارد المتاحة:

تساعد المرونة التنظيمية الجامعات على تخصيص الموارد المتاحة بشكل مرن حسب الحاجة؛ حيث يمكن إعادة توزيع الموارد بشكل سريع لتلبية احتياجات الشراكات الاستراتيجية المتغيرة والمتنوعة، مما يعزز فعالية الشراكات.

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

تُسهم المرونة التنظيمية في تعزيز فعالية الإدارة والقيادة، حيث تُتيح للقادة التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل واتخاذ القرارات الصحيحة بشكل سريع وفعال؛ مما يساهم في قيادة الشراكات الاستراتيجية بنجاح.

❖ الالتزام بالاتفاقيات:

يساعد التنظيم المرن في ضمان الالتزام بالاتفاقيات، حيث يمكن التكيف مع التغيرات الطارئة في شروط الاتفاقيات هذه القدرة على التكيف تساعد في الحفاظ على الشراكات وعدم تعثرها بسبب التحديات غير المتوقعة.

❖ تقويم الشراكات الاستراتيجية:

تُسهم المرونة التنظيمية في تحسين عملية تقويم الشراكات الاستراتيجية من خلال القدرة على تعديل معايير التقييم بما يتماشى مع التغيرات في أهداف الشراكة أو البيئة المحيطة، مما يعزز من فعالية التقويم.

❖ السمعة المؤسسية:

تُعتبر الجامعات التي تُظهر مرونة تنظيمية في إدارة شراكاتها الاستراتيجية أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والفرص، مما يُعزز سمعتها المؤسسية كمنظمة قادرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات.

❖ العوامل السياسية:

تُمكن المرونة التنظيمية الجامعات من التفاعل بسرعة مع التغيرات السياسية مثل التعديلات في السياسات الحكومية أو التشريعات التي قد تؤثر على الشراكات، كما تُمكن هذه القدرة الجامعات من المحافظة على استدامة الشراكات في أوقات التحولات السياسية.

❖ العوامل الاقتصادية:

توفر المرونة التنظيمية في ظل التغيرات الاقتصادية قدرة على تعديل استراتيجيات الشراكة بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية، على سبيل المثال، يمكن تعديل استراتيجيات التمويل أو إعادة تخصيص الموارد في الأوقات التي تشهد تقلبات اقتصادية.

❖ العوامل الاجتماعية:

تسمح المرونة التنظيمية للجامعات بالاستجابة للتغيرات الاجتماعية التي قد تؤثر على أهداف الشراكة، مثل تغيرات في احتياجات المجتمع أو أولويات السياسة الاجتماعية. هذا التكيف يساهم في استدامة الشراكات في سياقات اجتماعية متنوعة.

❖ المنافسة العالمية:

تُعتبر المرونة التنظيمية ميزة حيوية في بيئة تنافسية عالمية؛ حيث تساعد الجامعات على التكيف مع التحديات العالمية مثل تغيرات الاتجاهات الأكاديمية أو التطورات التكنولوجية، مما يعزز قدرتها على المنافسة في ساحة الشراكات الدولية.

❖ العوامل البيئية:

تُسهم المرونة التنظيمية في تمكين الجامعات من التعامل مع القضايا البيئية المتغيرة، مثل المبادرات البيئية الجديدة أو التحديات المناخية، كما تساعد هذه القدرة على تعديل استراتيجيات الشراكة لتشمل استدامة بيئية، مما يضمن توافق الشراكات مع المعايير البيئية المتغيرة.

١٠. تأثير البنية التنظيمية:

يؤثر متغير البنية التنظيمية على باقي المتغيرات بدرجات متفاوتة؛ ويؤثر بدرجة تأثير مرتفعة على المتغيرات التالية:

❖ السياسات والإجراءات:

تؤثر البنية التنظيمية لإدارة الشراكات الاستراتيجية في الجامعات على السياسات والإجراءات من خلال توفير إطار تنظيمي واضح يعمل على توحيد العمليات وتنظيمها، ويحدد هذا الإطار الأدوار والمسؤوليات ويقلل من التداخلات بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى وضوح في كيفية صياغة الاتفاقيات وتنفيذها بما يضمن تحقيق أهداف الشراكات بكفاءة وفعالية.

❖ الموارد المتاحة:

تلعب البنية التنظيمية دوراً أساسياً في إدارة الموارد المتاحة في إطار الشراكات الاستراتيجية من خلال هيكل تنظيمي مُحكم، يمكن تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية بشكل أكثر دقة وكفاءة، بحيث يتم توجيهها إلى المجالات ذات الأولوية لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة.

❖ الثقافة التنظيمية:

تعزز البنية التنظيمية المرنة ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والانفتاح، حيث تشجع الجامعات على تبني قيم الابتكار والعمل الجماعي، وتسهم هذه الثقافة في بناء بيئة داعمة للشراكات الاستراتيجية، مما يزيد من فرص تحقيق النتائج الإيجابية ويعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

❖ الإدارة والقيادة الفعالة:

تسهم البنية التنظيمية في تعزيز الإدارة والقيادة الفعالة من خلال وضع آليات تنظيمية تدعم توزيع السلطة والمسؤوليات؛ فعندما تكون القيادة واضحة ومحددة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وإدارة الشراكات بشكل يحقق الأهداف المشتركة بين الجامعات وشركائها.

❖ الالتزام بالاتفاقيات:

تساعد البنية التنظيمية الواضحة على ترسيخ الالتزام بالاتفاقيات المبرمة مع الشركاء الاستراتيجيين، فمن خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات التنفيذية بشكل دقيق، يمكن للجامعات ضمان تنفيذ الاتفاقيات وفقاً للخطط الموضوعة مع تقليل احتمالية حدوث انتهاكات أو تأخير.

❖ المرونة التنظيمية:

تسهم البنية التنظيمية المرنة في تحسين قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على الشراكات الاستراتيجية، فهي توفر هيكلًا يمكن تعديله بسهولة بما يتماشى مع المستجدات، مما يعزز من استدامة الشراكات وقدرتها على تحقيق الأهداف طويلة المدى.

❖ المتابعة والمراقبة:

تعزز البنية التنظيمية من كفاءة عمليات المتابعة والمراقبة في إدارة الشراكات الاستراتيجية، فهي تتيح إنشاء أنظمة واضحة لقياس الأداء وتقييم التقدم، مما يساعد على رصد التحديات والتغلب عليها بسرعة وفعالية، مع ضمان تحقيق الشراكات لأهدافها المنشودة.

❖ التقييم الذاتي ومراجعة الأداء:

تؤثر البنية التنظيمية بشكل إيجابي على التقييم الذاتي ومراجعة الأداء من خلال توفير آليات محددة لتقييم نجاح الشراكات، وتسهم هذه الآليات في مراجعة الأداء بشكل دوري وتحديد مجالات التحسين، مما يعزز من جودة الشراكات ويسهم في استمراريتها.

❖ العوامل الاجتماعية:

تساعد البنية التنظيمية المتكاملة على مراعاة العوامل الاجتماعية المرتبطة بالشراكات، مثل تحسين التواصل مع المجتمع المحلي وإشراكه في تحقيق أهداف الشراكة، ويساهم هذا في تعزيز صورة الجامعة وبناء الثقة مع الشركاء والمجتمع.

❖ العوامل البيئية:

تؤثر البنية التنظيمية أيضاً على مراعاة العوامل البيئية من خلال تضمين معايير الاستدامة في عمليات التخطيط والتنفيذ للشراكات؛ فهي تضمن أن تكون الشراكات متوافقة مع متطلبات حماية البيئة، مما يعزز من مسؤولية الجامعة تجاه التنمية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق تم ايضاح علاقات التأثير بين المتغيرات من حيث تأثير المتغيرات المختلفة المرتبطة بإدارة الشراكات الإستراتيجية بالجامعات المصرية على بعضها البعض بما يساعد على تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على غيرها، بحيث تساعد في وضع محاور أساسية للسيناريوهات البديلة، وبالرجوع إلى المتغيرات المرتبطة بإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، يتضح أن الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة والبنية التنظيمية كمتغيرات أكثر تأثيراً في مصفوفة تحليل الآثار المقطعية تتدرج تحت عملية التخطيط للشراكات الاستراتيجية بالجامعات، وأيضاً تتدرج المراقبة والمتابعة، والالتزام بالاتفاقيات والمرونة التنظيمية كمتغيرات أكثر تأثيراً تحت عملية تنفيذ الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، كما يندرج التقييم الذاتي ومراجعة الاداء كمتغير أكثر تأثيراً ضمن عملية تقييم الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، وجميعها تصنف كمتغيرات أكثر تأثيراً للبيئة الداخلية، أما متغيرات البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات فتشمل العوامل الاقتصادية والمنافسة العالمية.

وبذلك تتفق النتائج التي تم التوصل إليها من مصفوفة تحليل الآثار المقطعية إلى حد كبير مع ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية؛ حيث جاءت في الدراسة الميدانية بعض متغيرات البيئة الداخلية المتعلقة بـ (التخطيط للشراكات، وتقييم الشراكات) كمتغيرات أكثر تأثيراً على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، أما بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية جاءت (التحديات الاقتصادية، والمنافسة العالمية، والتحديات البيئية) كمتغيرات أكثر تأثيراً على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وكذلك بالنسبة لمصفوفة تحليل الآثار المقطعية، جاءت بعض متغيرات البيئة الداخلية المتعلقة بـ (التخطيط للشراكات، وتنفيذ الشراكات وتقييم الشراكات) كمتغيرات أكثر تأثيراً على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، أما بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية جاءت (التحديات الاقتصادية، والمنافسة العالمية) كمتغيرات أكثر تأثيراً على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وباستبعاد المتغيرات غير المشتركة في البيئتين الداخلية والخارجية بالنسبة للدراسة الميدانية ومصفوفة تحليل الآثار المقطعية، يتضح أن المتغيرات المشتركة ذات التأثير الأكبر على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، تتمثل في (التخطيط للشراكات، وتقييم الشراكات، والتحديات الاقتصادية،

والمنافسة العالمية)، والتي اتفق عليها نتائج مصفوفة تحليل الآثار المقطعية ونتائج الدراسة الميدانية، وتعد هذه المتغيرات محاور أساسية في بناء السيناريوهات.

١٠ - تحليل سلوك الفاعلين:

تتعدد الجهات الفاعلة وتتباين سلوكها وتأثيراتها في إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، ويمكن عرض هذه الجهات وسلوكها الفاعل في الجدول التالي:

جدول (١٥) يوضح

تحليل سلوك الفاعلين

السلوك تجاه إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية	الجهة الفاعلة
تؤثر الوزارة بشكل مباشر على إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال وضع السياسات والإطار التنظيمي الذي يُشجع الجامعات على التعاون مع القطاعات المختلفة؛ حيث تعمل على تعزيز الشفافية وتوفير التمويل للمبادرات المشتركة بين الجامعات والقطاع الخاص، مما يساهم في تيسير إدارة الشراكات، كما تدعم التحول الرقمي في إدارة العمليات الأكاديمية، مما يُسهم في تحسين آليات التنسيق وتنفيذ الشراكات.	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
يسهم المجلس في تحسين إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال توفير الإشراف والتوجيه اللازمين، كما يضع المعايير التي تضمن توافق الشراكات مع الأهداف الوطنية للتعليم العالي، ويراقب تنفيذ الشراكات لضمان تحقيق نتائج فعالة ومستدامة، بالإضافة إلى ذلك، يُشجع المجلس الجامعات على تبني نظم إدارية حديثة تُعزز من كفاءة إدارة الشراكات.	المجلس الأعلى للجامعات
تلعب الجامعات دورًا أساسيًا في إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال إنشاء مكاتب متخصصة في إدارة الشراكات ونقل التكنولوجيا، وتركز على تطوير أنظمة داخلية تُسهل التواصل مع الشركاء الخارجيين، كما تعمل الجامعات على توظيف كوادر إدارية مؤهلة لتخطيط وإدارة الشراكات بشكل فعال، مما يُسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف.	الجامعات الحكومية والخاصة
يؤثر القطاع الخاص على إدارة الشراكات من خلال تقديم التمويل والخبرات الفنية، مما يعزز من فعالية التعاون بينه وبين الجامعات، ويسهم كذلك في تحسين آليات الإدارة من خلال اقتراح نماذج عمل مبتكرة وتنفيذ مشروعات مشتركة تُدار بأساليب احترافية، كما يوفر القطاع الخاص فرص تدريبية تُعزز من مهارات الفرق الإدارية المسؤولة عن إدارة الشراكات.	القطاع الخاص
تؤثر المنظمات الدولية على إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال تقديم الدعم الفني والتمويل اللازم، وتُساعد هذه المنظمات في بناء القدرات الإدارية للجامعات وتعزيز مهارات التخطيط والتنفيذ للشراكات، كما تُقدم نماذج ناجحة لإدارة الشراكات يُمكن للجامعات المصرية الاستفادة منها لتطوير أساليبها الإدارية.	المنظمات الدولية
تؤثر الهيئة من خلال وضع معايير تضمن جودة إدارة الشراكات، مما يُحفز الجامعات على تحسين عملياتها الإدارية، كما تُسهم في مراقبة وتقييم أداء الشراكات لضمان توافيقها مع أهداف التعليم العالي.	الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد
تُساهم هذه المراكز في تحسين إدارة الشراكات عبر تقديم دراسات واستشارات تُساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، كما تُسهم في تسهيل التواصل بين الجامعات والشركاء	مراكز الأبحاث والمكاتب الاستشارية داخل

الجامعات	الخارجيين، مما يُسرّع من تنفيذ المشاريع المشتركة.
الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية	تُسهّل في دعم إدارة الشراكات من خلال تقديم تمويل أو لوجستيات لبعض المشروعات المجتمعية، كما تُعزّز من قدرة الجامعات على إدارة الشراكات التي تركز على خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.
حاضنات الأعمال والشركات الناشئة	تؤثر بشكل كبير على إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال توفير بيئة ريادية داخل الجامعات، تُسهّل التواصل بين الطلاب المبتكرين والشركاء الخارجيين، كما تُعزّز من الابتكار في إدارة المشاريع المشتركة، مما يزيد من فاعلية الشراكات.
الهيئات الدولية المانحة	تؤثر على إدارة الشراكات من خلال توفير تمويل طويل الأجل ودعم فني مستمر، كما تُسهّل أيضًا في تحسين كفاءة الإدارة عبر تقديم خبرات ونماذج ناجحة لإدارة الشراكات الاستراتيجية، مما يُساعد الجامعات على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

ويتضح من الجدول السابق أن تحليل سلوك الفاعلين ساعد على تأكيد ما تم التوصل إليه من الدراسة الميدانية ومن مصفوفة تحليل الآثار المقطعية وهو أن المتغيرات ذات التأثير الأكبر على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية هي (التخطيط للشراكات، وتقويم الشراكات، والتحديات الاقتصادية، والمنافسة العالمية)، وبالتالي يمكن الاستعانة بها عند بناء سيناريوهات تطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

سادساً: السيناريوهات المقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشمل الخطوات التالية:

❖ تحديد السيناريوهات البديلة واختيار عدد محدود منها:

في ضوء الدراسة الميدانية ومصفوفة تحليل الآثار المقطعية تم التوصل إلى أربعة متغيرات ذات التأثير الأكبر على إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وهم: (التخطيط للشراكات، وتقويم الشراكات، والتحديات الاقتصادية، والمنافسة العالمية)، وفي ضوء هذه المتغيرات تم تحديد البدائل الممكنة للسيناريوهات، والموازنة بينها واختيار السيناريوهات المناسبة، بالنظر إلى مجموعة الأبعاد التي يمكن من خلالها الموازنة بين تلك البدائل والتي تتمثل في:

١. القدرة على التخطيط الاستراتيجي: مدى وضوح الرؤية المستقبلية والمرونة في وضع الخطط الاستراتيجية.

٢. كفاءة تقويم الشراكات: جودة الآليات المستخدمة لتقييم نجاح الشراكات الاستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

٣. التحديات الاقتصادية وتأثيرها: مدى تأثر السيناريوهات بتقلبات السوق، الأزمات الاقتصادية، والتمويل المستدام.

٤. المنافسة العالمية: مدى قدرة السيناريو على تحقيق ميزة تنافسية دولية وتوسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية عالمياً.

٥. الاستدامة والابتكار: مدى إدماج السيناريوهات لعناصر الابتكار والتطوير المستمر لضمان استدامة الشراكات الاستراتيجية.

٦. المرونة التنظيمية: قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والمنافسة العالمية.

٧. إدارة المخاطر والتحديات: مدى قدرة السيناريو على مواجهة التحديات المحتملة، مثل الأزمات الاقتصادية أو القوانين التنظيمية.

وفيما يلي جدول يوضح البدائل الممكنة للسيناريوهات المقترحة، كالتالي:

جدول (١٦) يوضح

بدائل السيناريوهات المقترحة

السيناريو	التخطيط للشركات الاستراتيجية	تقويم الشركات الاستراتيجية	التحديات الاقتصادية	المنافسة العالمية
الاول	ضعف التخطيط	تحسن التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
الثاني	ضعف التخطيط	تحسن التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
الثالث	ضعف التخطيط	تحسن التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية
الرابع	ضعف التخطيط	ضعف التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
الخامس	ضعف التخطيط	ضعف التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
السادس	ضعف التخطيط	ضعف التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية
السابع	ضعف التخطيط	تحسن التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
الثامن	ضعف التخطيط	تحسن التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
التاسع	ضعف التخطيط	تحسن التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية
العاشر	ضعف التخطيط	ضعف التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
الحادي عشر	ضعف التخطيط	ضعف التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
الثاني عشر	ضعف التخطيط	ضعف التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية
الثالث عشر	تحسن التخطيط	تحسن التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
الرابع عشر	تحسن التخطيط	تحسن التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
الخامس عشر	تحسن التخطيط	تحسن التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية
السادس عشر	تحسن التخطيط	ضعف التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
السابع عشر	تحسن التخطيط	ضعف التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
الثامن عشر	تحسن التخطيط	ضعف التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية
التاسع عشر	تحسن التخطيط	ضعف التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
العشرون	تحسن التخطيط	ضعف التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
الحادي والعشرون	تحسن التخطيط	ضعف التقويم	ضعف الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية

الثاني والعشرون	تحسن التخطيط	تحسن التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التراجع في القدرة التنافسية
الثالث والعشرون	تحسن التخطيط	تحسن التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	التكيف مع المنافسة العالمية
الرابع والعشرون	تحسن التخطيط	تحسن التقويم	تحسن الوضع الاقتصادي	الابتكار لتحقيق الريادة العالمية

ويتضح مما سبق ومن خلال الجدول السابق أن كلاً من المتغيرات ذات التأثير الأكبر على إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية تشتمل على بديلين في متغيرات التخطيط للشركات الاستراتيجية وتقويمها والتحديات الاقتصادية، بينما تشتمل على ثلاثة بدائل في متغير المنافسة العالمية؛ والتي في ضوءها وصلت السيناريوهات البديلة إلى (٢٤) سيناريو، ومن ثم يمكن اختيار عدد محدد منها بالرجوع إلى معايير السيناريوهات، حيث تستبعد البدائل غير المنسجمة والمتشابهة والإبقاء على السيناريوهات المتميزة والمتسقة داخلياً؛ وبناءً على ذلك تم الإبقاء على البديل العاشر، والرابع عشر، والرابع والعشرون، وحذف باقي البدائل، وفي ضوء هذه البدائل يقترح تسمية السيناريوهات كالتالي:

- السيناريو الأول (الامتدادي/ المرجعي): "سيناريو الجمود الاستراتيجي وتراجع التنافسية"
- السيناريو الثاني (الإصلاحي): "سيناريو التكيف الاستراتيجي مع التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية"

- السيناريو الثالث (الابتكاري): "سيناريو التميز الاستراتيجي لتحقيق التنافسية العالمية والاستدامة.
- وهناك مجموعة من المبررات لاختيار السيناريوهات الثلاثة، والتي تتمثل فيما يلي:

١. سيناريو الجمود الاستراتيجي:

- يمثل الحد الأدنى من الأداء، حيث يعاني من ضعف في جميع الأبعاد.
- يعكس الواقع في بعض الجامعات التي تفشل في الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتنافسية.
- يوضح أهمية ضرورة تحسين عمليتي التخطيط والتقويم لتجنب المخاطر المستقبلية.

٢. سيناريو التكيف الاستراتيجي:

- يُظهر تحسناً في بعض الأبعاد المهمة مثل التخطيط، التقويم، والمنافسة العالمية.
- يمثل الجامعات التي تحاول التكيف ولكنها لم تصل بعد إلى التميز الكامل.
- يعكس مساراً واقعياً للعديد من المؤسسات التي تعمل على تحسين أدائها التدريجي دون تحقيق قفزات كبيرة.

٣. سيناريو التميز الاستراتيجي:

- يتميز بتحقيق الأداء المثالي في جميع الأبعاد، مما يجعله السيناريو الأمثل.
- يعكس المؤسسات التي نجحت في تحقيق شراكات استراتيجية فعالة وتوقفت في مواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية.
- يمثل الهدف النهائي الذي يجب أن تسعى إليه المؤسسات من خلال التحسين المستمر والاستدامة.

ويمكن تناول تلك السيناريوهات بالتفصيل على النحو التالي:

➤ السيناريو الأول: "سيناريو الجمود الاستراتيجي وتراجع التنافسية" (السيناريو المرجعي)

في هذا السيناريو، تستمر الجامعات المصرية في اعتماد استراتيجيات تقليدية لإدارة الشركات، دون أي تطوير جوهري في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويعكس هذا الجمود مقاومة التغيير ويؤدي إلى ضعف كفاءة هذه الشركات وعدم القدرة على تحقيق تنافسية فعالة على المستويين المحلي والعالمي.

يفترض هذا السيناريو أن الجامعات المصرية تواجه مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعوق قدرتها على تطوير استراتيجيات الشراكة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى استمرار نمط إداري تقليدي يفتقر إلى الابتكار والتحديث، ويمكن افتراض وجود هذا السيناريو بناءً على العوامل التالية:

- الهيكل التنظيمي الجامد: وجود بيروقراطية معقدة تعيق اتخاذ القرارات السريعة والفعالة بشأن الشركات الاستراتيجية.

- ضعف التمويل والاستثمارات: اعتماد الجامعات على ميزانيات ثابتة أو محدودة دون وجود آليات مرنة لتأمين تمويل إضافي يدعم تطوير الشركات.

- نقص الحوافز والمساءلة: غياب الحوافز التي تشجع الإدارات الجامعية على البحث عن شركات ذات قيمة مضافة، وعدم وجود آليات واضحة لتقييم الأداء في هذا المجال.

- عدم مواكبة المتغيرات التكنولوجية والعالمية: استمرار الاعتماد على أساليب تدريس وإدارة قديمة لا تتناسب مع متطلبات السوق العالمية أو التطورات التكنولوجية في التعليم العالي.

- ضعف الروابط مع القطاعات الاقتصادية والصناعية: عدم وجود تنسيق فعال بين الجامعات وسوق العمل، مما يقلل من جدوى الشركات وتأثيرها على التنافسية.

- المقاومة الثقافية للتغيير: وجود عقلية تقليدية داخل بعض الجامعات تفضل الاستقرار على حساب التجديد، مما يؤدي إلى تباطؤ تبني استراتيجيات جديدة للشركات.

في ظل هذه الافتراضات، يصبح الجمود الاستراتيجي واقعاً ملموساً، مما يؤدي إلى ضعف تنافسية الجامعات المصرية مقارنة بنظيراتها إقليمياً وعالمياً، ويؤثر على قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز جودة التعليم العالي.

ويمكن عرض هذا السيناريو كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٧) يوضح

عناصر السيناريو الأول المقترح

المسلمات الرئيسية لبناء السيناريو	توجد مجموعة من المسلمات في تحديد هذا السيناريو والتي تتمثل في:
	١. تخطيط (غير مرن) محدود ومتشابه للشركات؛ حيث:
	• غياب خطط بعيدة الأمد وضعف تحديد أهداف استراتيجية واضحة لإدارة الشركات.
	• الاعتماد على شركات تقليدية مع جهات محدودة.

٢. تنفيذ بيروقراطي للشراكات؛ حيث: • بطء الإجراءات التنفيذية بسبب التعقيدات الإدارية. • غياب التنسيق الفعال بين الكليات والأقسام المختلفة والشركاء الخارجيين. ٣. تقييم شكلي وغير فعال؛ حيث: • تقييم غير موضوعي يعتمد على تقارير عامة دون الاعتماد على مقاييس أداء دقيقة. • غياب أدوات التحليل النوعي والكمي للشراكات. ٤. ثقافة إدارية جامدة؛ حيث: • مقاومة للتغيير والخوف من المخاطرة بشراكات غير تقليدية. • ضعف الوعي بأهمية الابتكار في إدارة الشراكات.	
توجد مجموعة من المبررات التي توجه نحو تبني هذا السيناريو والتي تتمثل في: ١. نقص الموارد المالية؛ حيث قلة توفر ميزانيات كافية لدعم تطوير عمليات إدارة الشراكات. ٢. ضعف الكفاءات الإدارية؛ حيث قلة الخبرات المؤهلة لإدارة شراكات استراتيجية ذات تأثير ملموس. ٣. الهيكل التنظيمي المعقد؛ حيث توجد بيروقراطية شديدة تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الاتفاقيات الجديدة. ٤. محدودية الوعي بأهمية الشراكات؛ حيث قلة تقدير أهمية التعاون مع الشركاء الدوليين والمحليين لتطوير جودة التعليم والبحث العلمي.	مبررات تبني هذا السيناريو
يمكن وصف السيناريو من خلال مجموعة من المشاهد التي تتمثل فيما يلي: مشهد ١: اجتماع إداري لمناقشة خطط الشراكات، لكنه يقتصر على تجديد الاتفاقيات القديمة دون وجود استراتيجيات تطويرية. مشهد ٢: تقييم داخلي للشراكات يتم بشكل سطحي عبر استبيانات غير فعالة، دون وجود مؤشرات قياس أداء واضحة. غياب آلية تقييم واضحة لقياس مدى نجاح الشراكات وتأثيرها على جودة التعليم والبحث العلمي. مشهد ٣: مواجهة تحديات اقتصادية تعيق تنفيذ شراكات جديدة نظرًا لنقص التمويل الحكومي وعدم البحث عن مصادر تمويل بديلة. مشهد ٤:	وصف السيناريو

انسحاب بعض الشركاء المحليين نتيجة غياب نتائج ملموسة من التعاون المستمر مع الجامعة. فقدان بعض الشراكات نتيجة عدم مواكبة الجامعة لمتطلبات السوق والمنافسة العالمية.	
١. تراجع جودة التعليم؛ حيث قد يؤدي هذا السيناريو إلى انخفاض قدرة الجامعات على تطوير مناهج تعليمية حديثة. ٢. ضعف الإنتاج البحثي؛ حيث يؤدي هذا السيناريو إلى غياب الابتكار والتعاون البحثي الفعال مع المؤسسات الدولية العلمية المختلفة. ٣. تآكل سمعة الجامعات؛ حيث إن هذا السيناريو يؤدي إلى فقدان الثقة من الشركاء والمجتمع الأكاديمي المحلي والدولي. ٤. استمرار العزلة؛ حيث يؤدي هذا السيناريو إلى ابتعاد الجامعات عن المنافسة العالمية وضعف مساهمتها في التنمية الاقتصادية.	التداعيات المحتملة للسيناريو
تتمثل أهم نقاط القوة في هذا السيناريو: • الاستقرار المؤسسي والاعتماد على نظم إدارية قائمة. • عدم الحاجة لاستثمارات كبيرة. تتمثل أهم نقاط الضعف في هذا السيناريو: • غياب المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات، وضعف الابتكار. • فقدان الشركاء وتراجع التنافسية. • تراجع مكانة الجامعات في التصنيفات العالمية.	تقييم السيناريو

➤ السيناريو الثاني: "سيناريو التكيف الاستراتيجي مع التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية"

يمثل هذا السيناريو تحول الجامعات المصرية نحو سياسات أكثر مرونة وتكيفاً مع التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية، ويتم فيه تحسين عمليات إدارة الشراكات الاستراتيجية من خلال تطوير أدوات التخطيط، التنفيذ، والتقييم بهدف تحقيق استجابة أسرع وأكثر فعالية للمتغيرات الخارجية.

يفترض هذا السيناريو أن الجامعات المصرية تدرك التحديات الاقتصادية المتزايدة وضغوط المنافسة العالمية، مما يدفعها إلى تبني سياسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف، دون الوصول إلى مستوى التميز الكامل، ويمكن افتراض وجود هذا السيناريو بناءً على العوامل التالية:

- الإصلاحات التدريجية في السياسات التعليمية: اتخاذ قرارات تدريجية لتحسين استراتيجيات الشراكة دون إحداث تغييرات جذرية في النظام التعليمي.
- تعزيز التخطيط الاستراتيجي: تطوير أدوات جديدة للتخطيط تستجيب للتغيرات الاقتصادية والتنافسية، مع التركيز على تحسين كفاءة الشراكات القائمة.
- تنويع مصادر التمويل: إدراك الجامعات أهمية تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، والسعي نحو شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية لدعم المشاريع التعليمية والبحثية.

- تحسين عمليات التقويم والمتابعة: تطوير آليات أكثر دقة لتقييم الشراكات الاستراتيجية وقياس مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - تعزيز التعاون الدولي: السعي نحو شراكات مع جامعات ومؤسسات بحثية عالمية لرفع مستوى التنافسية والاستفادة من الخبرات الدولية.
 - الاستثمار في التحول الرقمي والتكنولوجيا: تبني حلول تكنولوجية حديثة لدعم التعليم الإلكتروني، البحث العلمي، وإدارة الشراكات بطرق أكثر كفاءة.
 - الاستجابة للتغيرات في سوق العمل: توجيه المناهج الأكاديمية وبرامج التدريب لتلبية احتياجات السوق المحلي والعالمي، مما يجعل الشراكات أكثر فاعلية.
- ويسعى هذا السيناريو إلى تحسن في القدرة التنافسية للجامعات المصرية، لكنه يظل محدودًا مقارنة بالجامعات العالمية الرائدة، وقدرة أكبر على التعامل مع الأزمات الاقتصادية والتغيرات في البيئة التعليمية، مع وجود بعض العقبات التنظيمية والثقافية التي تعيق التقدم السريع، وزيادة نسبة جودة الشراكات الاستراتيجية، لكنها لا تصل إلى مرحلة التميز المطلق.
- ويمثل هذا السيناريو مرحلة انتقالية بين الجمود الاستراتيجي والتميز الاستراتيجي، حيث تتبنى الجامعات المصرية تحسينات مستمرة لكنها لم تحقق بعد تحولًا جذريًا في إدارة شراكاتها الاستراتيجية.
- ويمكن عرض هذا السيناريو كما هو موضح بالجدول التالي:**

جدول (١٨) يوضح

عناصر السيناريو الثاني المقترح

توجد مجموعة من المسلمات في تحديد هذا السيناريو والتي تتمثل في: ١. تخطيط ديناميكي؛ حيث: • وضع خطط طويلة الأجل تستند إلى تحليل البيئة التنافسية. • تحديد أهداف واضحة للشراكات بما يتناسب مع رؤية الجامعة. ٢. تنفيذ تشاركي؛ حيث: • إشراك الأقسام الأكاديمية والقطاع الخاص في تنفيذ الشراكات. • تحسين التنسيق بين الكليات والشركاء الخارجيين. ٣. تقييم دوري وفعال؛ حيث: • استخدام أدوات متطورة لتقييم الشراكات بناءً على مقاييس أداء كمية ونوعية. • مراجعة دورية للنتائج بهدف التحسين المستمر. ٤. تعزيز الابتكار؛ حيث: إدخال تقنيات جديدة لتطوير عمليات إدارة الشراكات.	المسلمات الرئيسية لبناء السيناريو
توجد مجموعة من المبررات التي توجه نحو تبني هذا السيناريو والتي تتمثل في: ١. الاستجابة للتغيرات الاقتصادية؛ حيث الحاجة إلى تحسين جودة التعليم لمواكبة متطلبات السوق.	مبررات تبني هذا السيناريو

٢. التكيف مع العولمة؛ حيث وجود أهمية إلى تعزيز التعاون مع الجامعات العالمية والمؤسسات البحثية. ٣. تحقيق التميز الأكاديمي؛ حيث وجود أهمية لرفع مستوى التعليم والبحث العلمي. ٤. دعم التنمية الوطنية؛ حيث أهمية تسخير الشراكات لدعم الابتكار والتنمية الاقتصادية.	
يمكن وصف السيناريو من خلال مجموعة من المشاهد التي تتمثل فيما يلي: مشهد ١: تشكيل لجنة متخصصة لدراسة وتحليل الاحتياجات الاقتصادية ووضع خطط شركات استراتيجية تتماشى مع التحديات الراهنة. مشهد ٢: تنفيذ نظام رقابي دوري لتقييم الشراكات بناءً على مقاييس أداء واضحة مثل التأثير الأكاديمي والتوظيفي. تقييم دوري للشراكات باستخدام لوحة مؤشرات أداء متطورة تشمل جوانب الكفاءة والابتكار. تطبيق نظام تقييم جديد يعتمد على بيانات الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مشهد ٣: التفاوض مع مؤسسات اقتصادية محلية ودولية للحصول على تمويل مستدام لدعم الشراكات الاستراتيجية. مشهد ٤: تشغيل منصة رقمية لإدارة الشراكات وتسهيل التواصل بين الأطراف المعنية. اعتماد استراتيجيات تنافسية لجذب شركات جديدة تعتمد على تقديم برامج تعليمية وبحثية متميزة عالمياً.	وصف السيناريو
١. تحسين جودة التعليم؛ حيث مواءمة مناهج التعليم مع متطلبات سوق العمل. ٢. زيادة الابتكار؛ حيث إنتاج أبحاث علمية ذات قيمة اقتصادية ومجتمعية. ٣. تعزيز سمعة الجامعات؛ حيث رفع تصنيفها الدولي من خلال شراكات ناجحة. ٤. تحقيق استدامة الشراكات من خلال التحسين المستمر.	التداعيات المحتملة للسيناريو
تتمثل أهم نقاط القوة في هذا السيناريو: • مرونة في إدارة الشراكات وقدرة على التكيف، وتطوير أداء الجامعات تدريجياً. • تحسين جودة العمليات التعليمية والبحثية والمجتمعية. تتمثل أهم نقاط الضعف في هذا السيناريو: • تحديات في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير.	تقييم السيناريو

• الحاجة إلى متطلبات تمويل إضافية، وكوادر مؤهلة. • صعوبة تحقيق تحول جذري في فترة قصيرة.	
--	--

➤ السيناريو الثالث: "سيناريو التميز الاستراتيجي لتحقيق التنافسية العالمية والاستدامة"

يهدف هذا السيناريو إلى جعل الجامعات المصرية مراكز رائدة على المستوى العالمي من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة في إدارة الشركات الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي. يفترض هذا السيناريو أن الجامعات المصرية قد تجاوزت مراحل الجمود والتكيف، ونجحت في بناء منظومة متكاملة من الشركات الاستراتيجية التي تحقق تنافسية عالمية واستدامة طويلة الأمد، ويستند وجود هذا السيناريو إلى العوامل التالية:

- ١. قيادة جامعية استباقية ورؤية استراتيجية واضحة؛ حيث تبني الجامعات رؤية مستقبلية متقدمة تستند إلى الابتكار والتطوير المستمر، ووجود قيادات أكاديمية لديها القدرة على اتخاذ قرارات جريئة ومبنية على دراسات استراتيجية عميقة.
- ٢. اعتماد نهج الشركات الذكية والمستدامة؛ حيث إقامة تحالفات دولية قوية مع جامعات ومراكز بحثية رائدة عالمياً، والتركيز على شركات متعددة الأبعاد تشمل البحث العلمي، ريادة الأعمال، والتطوير التكنولوجي.
- ٣. توظيف التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي؛ حيث اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في عمليات التخطيط والتقييم الأكاديمي، وتعزيز التعليم الإلكتروني والتعلم المدمج لتوسيع نطاق الشركات وزيادة الوصول إلى المعرفة.
- ٤. مرونة مالية واستدامة اقتصادية؛ حيث تنويع مصادر الدخل من خلال استثمارات بحثية، شركات مع القطاع الصناعي، وتمويل خارجي من الجهات المانحة، وإنشاء صناديق استثمارية لدعم البحث العلمي وريادة الأعمال الطلابية.
- ٥. تكامل الأبعاد الأكاديمية والاقتصادية والاجتماعية؛ حيث تطوير برامج دراسية تتماشى مع احتياجات سوق العمل العالمي، مما يعزز فرص الخريجين، ودعم المشروعات البحثية المبتكرة التي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٦. تحقيق معايير الجودة والتصنيفات الدولية؛ حيث تطبيق معايير الجودة الأكاديمية المعترف بها دولياً لضمان تنافسية البرامج التعليمية.

وبهذا فإن هذا السيناريو يسعى إلى تحول الجامعات المصرية إلى مراكز أكاديمية عالمية تنافس الجامعات الرائدة، ومن ثم تحقيق شركات استراتيجية مستدامة تؤدي إلى نمو مستمر في البحث العلمي والتعليم، كما يسعى إلى تعزيز قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات الاقتصادية من خلال نماذج تمويل مرنة ومبتكرة، وتحسين تصنيف الجامعات المصرية عالمياً، مما يعزز جاذبيتها للطلاب والباحثين الدوليين.

ويمثل هذا السيناريو الهدف النهائي للجامعات المصرية، حيث تصبح مؤسسات رائدة عالمياً، قادرة على التكيف والاستدامة في ظل التحديات الاقتصادية والمنافسة المتزايدة. ويمكن عرض هذا السيناريو كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٨) يوضح

عناصر السيناريو الثالث المقترح

توجد مجموعة من المسلمات في تحديد هذا السيناريو والتي تتمثل في: ١. تخطيط استباقي؛ وذلك من خلال: • بناء خطط طويلة الأمد تشمل رؤية واضحة للشراكات الاستراتيجية. • تحديد أهداف ترتبط بالتميز الأكاديمي. ٢. تنفيذ فعال ومبتكر؛ وذلك من خلال: • استخدام تقنيات رقمية لإدارة العمليات. • تعزيز التعاون مع أفضل الجامعات العالمية. ٣. تقييم شامل؛ وذلك من خلال: • تطبيق أدوات تقييم تعتمد على التحليل التنبؤي. • تطوير مؤشرات أداء مبتكرة. ٤. ثقافة تنظيمية مبتكرة؛ وذلك من خلال • دعم الابتكار في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية.	المسلمات الرئيسية لبناء السيناريو
توجد مجموعة من المبررات التي توجه نحو تبني هذا السيناريو والتي تتمثل في: ١. تحقيق التنافسية العالمية؛ حيث تحسين مكانة الجامعات المصرية دولياً. ٢. دعم التنمية الاقتصادية؛ حيث تسخير الابتكار لحل مشكلات الاقتصاد الوطني. ٣. تحقيق الاستدامة؛ حيث وجود شراكات طويلة الأمد قائمة على القيمة المضافة.	مبررات تبني هذا السيناريو
يمكن وصف السيناريو من خلال مجموعة من المشاهد التي تتمثل فيما يلي: مشهد ١: إنشاء مركز استراتيجي متكامل لتخطيط الشراكات الدولية وتحليل اتجاهات التعليم العالي عالمياً. إطلاق مراكز بحثية مشتركة مع كبرى الجامعات العالمية في مجالات الذكاء الاصطناعي والطاقة المتجددة. إطلاق برامج دولية للتبادل الأكاديمي يتيح للطلاب والأساتذة فرصاً واسعة للتعاون الدولي. تنظيم مؤتمرات دولية لعرض الابتكارات البحثية. تطوير برامج تعليمية بالشراكة مع منصات تعليمية عالمية. مشهد ٢:	وصف السيناريو

تطوير نماذج تقييم ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء الشراكات الاستراتيجية بالجامعات وتأثيرها المستقبلي. مشهد ٣: استقطاب مؤسسات تمويل كبرى وشركات عالمية لدعم الأبحاث المشتركة والمشاريع الابتكارية. مشهد ٤: توقيع اتفاقيات تعاون مع كبرى المؤسسات العالمية لدعم الابتكار وريادة الأعمال. تنظيم مؤتمر دولي سنوي يجمع الجامعات الرائدة وشركاء الصناعة لبحث فرص التعاون وتحقيق الاستدامة الأكاديمية.	
١. تعزيز مكانة الجامعات المصرية؛ حيث قدرتها على جذب الاستثمارات والشراكات الدولية. ٢. زيادة الابتكار؛ حيث إنتاج أبحاث علمية ذات تأثير عالمي. ٣. تحقيق الاستدامة؛ حيث استمرارية الشراكات القائمة وتحقيق قيمة مضافة مستدامة.	التداعيات المحتملة للسيناريو
تتمثل أهم نقاط القوة في هذا السيناريو: • تحقيق تميز تنافسي واستدامة على المدى الطويل. • جذب استثمارات جديدة وشركاء دوليين. • تطوير منظومة تعليمية وبحثية متكاملة. • تحسين ترتيب الجامعات عالمياً. تتمثل أهم نقاط الضعف في هذا السيناريو: • الحاجة إلى تمويل مرتفع، وإعادة هيكلة شاملة. • الحاجة إلى متطلبات تكنولوجية وبشرية عالية.	تقييم السيناريو

ويتضح من العرض السابق أن السيناريو الأول (السيناريو المرجعي)؛ يُشير إلى استمرارية الوضع الحالي بالوضع الذي هو عليه مع احتمالية حدوث بعض المشكلات، بينما يتمثل السيناريو الثاني في (السيناريو الإصلاحي)، يؤكد على وجود فرصة سانحة في تغيير الوضع الراهن وتغييره وإصلاحه ومعالجة المشكلات التي تواجهه، ويتمثل السيناريو الأخير في (السيناريو الابتكاري)؛ والذي يؤكد على وجود فرصة أكبر في ابتكار حلول ابتكارية غير نمطية لتطوير إدارة الشراكات بالجامعات المصرية.

لذا يعد السيناريو الثالث: التميز الاستراتيجي لتحقيق التنافسية العالمية والاستدامة أفضل سيناريو؛ لأنه يعتمد على التخطيط الاستراتيجي المتقدم، والتقييم الفعال والمتكامل، والتعامل مع التحديات الاقتصادية بكفاءة، وتعزيز المنافسة العالمية كما هو موضح بمشاهد السيناريو، إلا أنه يواجه مجموعة من التحديات، تتمثل في الآتي:

- يتطلب استثمارات مالية كبيرة لإعادة هيكلة الجامعات وبناء الشراكات الاستراتيجية الفعالة.
 - يحتاج إلى تغيير جذري في الثقافة المؤسسية، مما قد يواجه مقاومة داخلية.
 - يتطلب بنية تحتية تقنية متطورة لدعم عمليات التقييم والتحليل المستمر.
- وعلى الرغم من هذه التحديات، إلا أن السيناريو الثالث يمثل الخيار الأفضل لأنه يوفر رؤية طموحة ومستدامة لمستقبل الجامعات المصرية، مع تحقيق التنافسية العالمية والتطوير المستمر، لذا يتطلب تطبيقه توافر مجموعة من المتطلبات لجعل الجامعات المصرية رائدة عالمياً في بناء شراكات استراتيجية مستدامة ومبتكرة، ولتعزيز تنافسيتها الدولية واستدامتها المالية، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي:
- ✓ إنشاء مركز وطني لتخطيط الشراكات الاستراتيجية الدولية وتحليل اتجاهات التعليم العالي عالمياً.
 - ✓ تطوير سياسات واضحة ومستدامة لإدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
 - ✓ تدشين منصة رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لرصد أداء الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وقياس أثرها المستقبلي.
 - ✓ تطبيق مؤشرات أداء محددة لقياس مدى تحقيق الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية لأهدافها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية والريادية.
 - ✓ استقطاب استثمارات دولية من مؤسسات بحثية وصناعية لدعم الأبحاث والمشاريع المشتركة.
 - ✓ تطوير نماذج تمويل مبتكرة تشمل الشراكات مع القطاع الخاص والتعاون مع مؤسسات دولية، وذلك من خلال دعم التحالفات الإقليمية بالجامعات المصرية.
 - ✓ تنظيم مؤتمر دولي سنوي يجمع الجامعات الرائدة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وشركاء الصناعة لاستكشاف فرص التعاون الجديدة.
 - ✓ تحسين العلامة التجارية والهوية البصرية للجامعات المصرية عالمياً، من خلال نشر النجاحات التعليمية والبحثية والمجتمعية، والابتكارات المختلفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد عبدالمعبد شطا: "تفعيل الشراكات الاستراتيجية بين جامعة دمياط والمؤسسات الإنتاجية المحلية" رؤية تربوية"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ج(٥)، ع (٥)، ٢٠١٧.
٢. الإدارة العامة لشئون العلاقات الثقافية: عن الإدارة، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣. الإدارة العامة لشئون مكتب أمين المجلس: توقيع عدة بروتوكولات تعاون ضمن تحالف إقليم القاهرة الكبرى بجامعة القاهرة، إدارة العلاقات العامة، المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٤.
٤. إدارة العلاقات العامة: إنعقاد لجنة العلاقات الثقافية بالمجلس الأعلى للجامعات، الإدارة العامة لشئون مكتب أمين المجلس، القاهرة، أكتوبر، ٢٠٢٣.
٥. جامعة بنها: التقرير الختامي لما تم انجازه من الخطة الاستراتيجية السابقة لجامعة بنها ٢٠١٧/٢٠٢٢، جامعة بنها، ٢٠٢٣.
٦. جامعة بنها: الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٣/٢٠٣٠، جامعة بنها، ٢٠٢٣.
٧. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: لمحة إحصائية: مصر، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، القاهرة، يوليو، ٢٠٢٤.
٨. حاتم محمود شحاتة محمد: "تطوير الشراكة الإستراتيجية لدى قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء الذكاء الإستراتيجي"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج (٣٧)، ع(٣)، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠٢٢.
٩. خالد صلاح حنفي محمود: "آليات تفعيل دور الجامعات المصرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة تحليلية"، مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، مج (٢٤)، ع (١)، ٢٠٢٣.

١٠. داليا طه يوسف و رقية عيد درباله: " الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الإفادة منها في مصر-جامعة المنيا نموذجًا- دراسة مقارنة"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج (٢٧)، ج (٣)، سبتمبر ٢٠١٩.
١١. دعاء محمد أحمد دسوقي: "تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م"، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، ج (٣)، ع(٤٦)، ٢٠٢٢.
١٢. رئاسة الجمهورية: مشروعات ومبادرات: مبادرة تحالف وتنمية، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة، ديسمبر، ٢٠٢٣.
١٣. رئاسة الجمهورية: مصر - معلومات أساسية، رئاسة الجمهورية، القاهرة، ٢٠٢٢.
١٤. رئاسة الجمهورية: ورشة عمل: "تفعيل التحالفات الإقليمية" ضمن مبادرة "تحالف وتنمية"، المركز الإعلامي، الهيئة العامة للاستعلامات، القاهرة، يوليو، ٢٠٢٤.
١٥. شيماء جبر عبدالله الحبشي: "رؤية مقترحة لتفعيل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج (٢٥)، ج (٢)، ع (٩)، كلية التربية -جامعة حلوان، سبتمبر، ٢٠١٩.
١٦. ضياء الدين زاهر: "مقدمة في الدراسات المستقبلية (مفاهيم - أساليب - تطبيقات)"، سلسلة مستقبلات، صادرة عن المركز العربي للتعليم والتنمية، الكتاب الأول، ٢٠١٠.
١٧. عمرو مصطفى أحمد حسن: "دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء بعض النماذج العالمية: رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، مج (١٩)، ع (١)، ٢٠٢٢.
١٨. فاروق عبده فيله وأحمد عبدالفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية: لفظا واصطلاحا، الأسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٤.
١٩. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.
٢٠. قطاع الدراسات العليا والبحوث جامعة عين شمس: دليل إجراءات الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٢٢.
٢١. لجنة العلاقات الثقافية: عن اللجنة، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠١٨.
٢٢. محمد عوض البربري: "تطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق في ضوء خبرة بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية"، المجلة التربوية، ج (٣)، ع(٩٣)، كلية التربية- جامعة سوهاج، يناير، ٢٠٢٢.
٢٣. محمد فتحي عبد الفتاح حسين: "تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية"، المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم - دراسات وتجارب، مج(٢)، كلية التربية للبنين- جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠٢٠.
٢٤. محمود علي أحمد السيد وزكريا محمد هيبه: "الدراسات المستقبلية في التعليم (السيناريو نموذجًا) طرق ومنهجية بناءها ومعايير جودتها"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ج (٢)، ع (٢)، أبريل، ٢٠١٨.
٢٥. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: ٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلس الوزراء المصري، القاهرة، يناير، ٢٠٢٢.

٢٦. مكتب العلاقات الدولية بجامعة بنها: نبذة عن مكتب العلاقات الدولية، الموقع الرسمي لجامعة بنها، ٢٠٢٤.
٢٧. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، ٢٠٢٠.
٢٨. نوره حمد مشرع الجعداني: "الشراكات الدولية للجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة التعليمية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع (١٠١)، مارس ٢٠٢٤.
٢٩. هبة صبحي جلال اسماعيل، سهام أحمد محمد علوان: "رؤية مقترحة لتطوير نقل وتسويق التكنولوجيا الجامعية بمصر على ضوء خبرة جامعة ولاية يوتا الأمريكية، مجلة كلية التربية -جامعة طنطا، مج (٨٨)، ع(٤)، ٢٠٢٢.
٣٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج): اطلاق الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي وتوقيع أربعة تحالفات تنفيذاً لها، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، يونيو، ٢٠٢٣.
٣١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (د): حصاد أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام ٢٠٢٣، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، مارس، ٢٠٢٣.
٣٢. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (و): وزير التعليم العالي يستعرض تقريراً مقدماً من أمين المجلس الأعلى للجامعات حول الاجتماع الدوري للمجلس الأعلى لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ديسمبر، ٢٠٢٣.
٣٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(أ): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٤/١/٢٠، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ب): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٤/٢/٣، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٥. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ج): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٤/٢/١٠، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ح): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٣/١١/٣، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٣.
٣٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ح): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٤/٥/٢٥، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٨. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(د): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٤/٢/٢٤، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٩. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ز): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٣/١٠/١٣، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٣.
٤٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ز): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٤/٦/٣٠، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٤١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ط): حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٣/١١/١٧، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٣.

٤٢. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ط): **حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع** ٢٠٢٤/٤/٢٠، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٤٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(هـ): **حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع** ٢٠٢٣/٩/١، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٣.
٤٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(هـ): **حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع** ٢٠٢٤/٣/٢٣، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٤٥. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(و): **حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع** ٢٠٢٤/٦/١٦، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٤.
٤٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: **الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠**، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٥.
٤٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: **التعليم العالي: حصاد أداء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ للعام المالي** ٢٠٢٣/٢/٢٠٢٤، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، يوليو، ٢٠٢٤.
٤٨. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: **حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع ٢٠٢٣/٦/٢**، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٣.
٤٩. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: **حصاد أنشطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في أسبوع** ٢٠٢٣/٩/٢٩، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Academic Ranking of World Universities 2023, Ain Shams University, available at: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>, accessed at: (18/9/2024).
- 2- AlKhafaji, N. A., "The strategic partnership to strategic leadership of upgrade higher education quality-global perspective", **Journal of Economics and Administrative Sciences**, Vol.(25), No.(116), 2019.
- 3- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S., **Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management, and organization**, John Wiley & Sons, San Francisco, 2002.
- 4- Baturina, O. A., & Terentyeva, T. V., "Networking of Strategic Partnerships in Higher Education: Prerequisites and Readiness of Universities", **Propósitos y Representaciones**, Vol.(8), No.(3), 2020.
- 5- Bekele, T. A., Cossa, J., & Barat, S., "Toward building strategic international university-society partnerships in Africa. Modern Africa: Politics", **History and Society Journal**, Vol.(9), No.(2), 2021.
- 6- Bowers, A. M., "University-community partnership models: Employing organizational management theories of paradox and strategic contradiction", **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, Vol.(21), No.(2), 2017.
- 7- Damoc, A. I., "The strategic role of partnerships between universities and private corporations as a driver for increasing workforce competitiveness in a global economy", In **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, Vol. (11), No. (1), 2017.
- 8- David A. Statt, **The Routledge Dictionary of Business Management**, USA Routledge, 2004.
- 9- David Olanrewaju Olutimehin, et al. Developing a strategic partnership model for enhanced performance in emerging markets. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, 2024, 6.3.
- 10- De Boer, H. F., & Westerheijden, D. F. (2005). Scenarios As A Method. In **The European Higher Education And Research Landscape 2020: Scenarios And Strategic Debates** (Pp. 13-24). Center For Higher Education Policy Studies (CHEPS).

- 11- De Man, A. P., **Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships**, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2013.
- 12- Freie Universität Berlin site, Strategic Partnerships, available at: <https://www.fu-berlin.de/en/international/network/strategic-partnerships/index.html>, accessed at: (21/9/2024).
- 13- Frølund, L., Murray, F., & Riedel, M., "Developing successful strategic partnerships with universities", **MIT Sloan management review**, Vol.(59), No.(2), 2018.
- 14- Jake Broadhurst and et.al., **Harnessing the power of evaluation to build better partnerships**, European Association for International Education, University of Edinburgh, available at: <https://www.eaie.org/resource/harnessing-the-power-of-evaluation-to-build-better-partnerships.html>, accessed at: (1/8/2024).
- 15- Kaats, E., & Opheij, W., **Creating conditions for promising collaboration: Alliances, networks, chains, strategic partnerships**, Springer, Heidelberg, 2014.
- 16- Kaats, E., & Opheij, W., **Creating conditions for promising collaboration: Alliances, networks, chains, strategic partnerships**, Springer, Science & Business Media, New York Dordrecht, 2013.
- 17- Kuglin, F. A., & Hook, J., **Building, leading, and managing strategic alliances**, Cap Gemini Ernst & Young, U.S., 2002.
- 18- Kulikova, L. V., "Strategic partnership for the future of communication studies in Russia: Siberian Federal University (SIBFU)", **Russian Journal of Communication**, Vol.(10), No.(1), 2018.
- 19- Mark Brigman, **Partnernomics: The Art, Science, and Processes of Developing Successful Strategic Partnerships**, z-library.se, U.S.A, 2017.
- 20- Olutimehin, D. O., Ofodile, O. C., Ejibe, I., & Oyewole, A., "Developing a strategic partnership model for enhanced performance in emerging markets", **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, Vol.(6), No.(3), 2024.
- 21- QS World University Rankings 2024, Ain Shams University, available at: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings?search=ain>, accessed at: (21/9/2024).
- 22- Schiuma, G., & Carlucci, D., "Managing strategic partnerships with universities in innovation ecosystems: A research agenda", **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Vol.(4), No.(25), 2018.
- 23- Strategic partnership site, University of Auckland, available at: <https://www.auckland.ac.nz/en/about-us/about-the-university/the-university/our-global-engagement/global-partnerships/strategic-partnerships.html>, accessed at: (21/9/2024).
- 24- Takieddine, A. R., "Building Strategic University-Industry Partnerships and Sustainable Growth: The Lebanese Experience", **Journal of Management and Sustainability**, Vol.(9), No.(1), 2020.
- 25- Tarasov, A., Sysoeva, E., Gulicheva, E., & Hoa, M. N. T., Strategic partnerships of universities as a tool for intensifying the development of the regional economy and society in digital economy, In **3rd International Conference Spatial Development of Territories**, Atlantis Press, 2021.
- 26- Theokary, C., Sarangee, K., & Karniouchina, E. V., "The impact of strategic partnerships on crowdfunding outcomes: which ties really matter?", **Journal of Small Business Management**, Vol.(61), No.(2), 2023.
- 27- U Tokyo site, **Strategic Partnerships Project**, available at: <https://www.u-tokyo.ac.jp/en/academics/sp-uni.html>, accessed at: (21/9/2024).
- 28- UK research and innovation site, Strategic partnerships with universities, available at: <https://www.ukri.org/who-we-are/bbsrc/who-we-are/strategic-partnerships-universities/>, accessed at: (21/9/2024).
- 29- University of Manchester Site, **Major strategic partnerships**, available at: <https://www.manchester.ac.uk/collaborate/global-influence/major-partnerships/>, accessed at: (21/9/2024).
- 30- Vermeulen, N., van Drooge, L., de Bordes, C., Leng, R., Barrera, R. L., & Strouk, M. (2023, May). Evaluating international strategic partnerships between universities. In 27th International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators (STI 2023). International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators.
- 31- World University Rankings 2024, Ain Shams University, available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/ain-shams-university>, accessed at: (21/9/2024).

ملحق (١) قائمة المحكمين

م	الإسم	الدرجة/ الكلية
١.	أ.د/ السعيد السعيد بدير	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة كفر الشيخ
٢.	أ.د/ حشمت عبدالحكم فراج	أستاذ بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة- كلية التربية جامعة الأزهر
٣.	أ.د/ شريف عبدالله المنصوري	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
٤.	أ.د/ عادل عبدالفتاح سلامة	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
٥.	أ.د/ عبدالناصر محمد رشاد	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
٦.	أ.د/ عادل عبدالفتاح سلامة	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
٧.	أ.د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التربوية- كلية التربية جامعة سوهاج
٨.	أ.د.م/ غادة عبدالسلام علي	أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
٩.	أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ بقسم الادارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية جامعة الإسكندرية
١٠.	أ.د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
١١.	أ.د/ نبيل سعد خليل	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التربوية- كلية التربية جامعة سوهاج
١٢.	أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم	أستاذ بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس
١٣.	أ.د/ نوال أحمد نصر	أستاذ بقسم أصول التربية- كلية البنات للأداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس

القائمة مرتبة هجائياً

ملحق (٢)

الاستبيان في صورته النهائية

الجهاز المركزي لتعبئة العامة والإحصاء الإدارة العامة للأمن	
سازر رقمه	٩٥٩
مرفقاته	٢/١٤١٤/٩٥٩



الموضوع :

المرفقات :

التاريخ : / /

المسيد الأستاذ الدكتور/ عميد كلية التربية
جامعة عين شمس

تحية طيبة وبعد ،،،

بإشارة لكتاب سيادتكم الوارد للجهاز قس ٢٠٢٤/١٢/١ ومرفقاته - بشأن طلب الموافقة على قيام الباحث/ صهيب شحنة محمد محمد طلبة - المدرس بقسم التربية المقارنة و الإدارة التعليمية / كلية التربية / جامعة عين شمس بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية) وذلك بهدف الترقى لدرجة أستاذ مساعد.

وذلك وفقا للإطار المعد لهذا الغرض.

يسرني التكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي لتعبئة العامة والإحصاء يسوِّق على قيام الباحث/ صهيب شحنة محمد محمد طلبة - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعناية وفقا للقرار رقم (٨٨٧) لسنة ٢٠٢٤ التزم في هذا الشأن وعلى إن يوالى الجهاز بنسخة من النتائج النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقا للعدد رقم (٧) من القرار .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

١٤
٢٤
٢٤





قرار رئيس الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء

بالتفويض رقم (٨٨٦) لسنة ٢٠٢٤

في شأن قيام الباحث/ صهيب شحنة محمد طلبة - المدرس بقسم التربية المقارنة و الإدارة التعليمية / كلية التربية / جامعة عين شمس بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية) وذلك بهدف الترقى لدرجة استاذ مساعد.

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والاستقصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ١٩٥٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٥٥٢) لسنة ٢٠٢١ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى كتاب كلية التربية / جامعة عين شمس - الوارد للجهاز في ٢٠٢٤/١٢/١.

قرر:

- مادة ١: يقوم الباحث/ صهيب شحنة محمد طلبة - المدرس بقسم التربية المقارنة و الإدارة التعليمية / كلية التربية / جامعة عين شمس بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عينية.
- مادة ٢: تجري الدراسة على عينة حجمها (١٠٠) مائة مفردة من القيادات الأكاديمية (عميد - وكيل - رئيس قسم - مديري وحدات العلاقات الدولية مديري وحدات التخطيط الاستراتيجي) بالجامعات الآتية : (عين شمس - بنها - الفيوم - الإسكندرية - المنيا - أسيوط)
- مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارة المعدة لذلك "ورقيا و الكترونيا" وعدد صفحاتها خمس صفحات معدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء.
- مادة ٤: تقوم الجامعات المستهدفة - وتحت إشراف المسادة / أسماء عسوم تلك الجامعات - بتيسير إجراء هذه الدراسة الميدانية ومراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقا معارفه كل جهة طبقاً لما جاء بخطة الأمن.
- مادة ٥: يراعى مواصلة مفردات العينة - وسرية البيانات الفردية طبقاً لنظام الجهاز رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٠ والمستعمل بالقانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة.
- مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال شهرين من تاريخ صدور هذا القرار .
- مادة ٧: يوافي الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء بمل نسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة
- مادة ٨: يلتزم الباحث/ صهيب شحنة محمد طلبة - بإبلاغ مديرية الأمن بمحافظة القاهرة من هذا القرار وتحويله في التنفيذ مرفقاً بها بيانات القائمين بالدراسة (الاسم - الرقم القومي - تاريخ بدء وانتهاء تنفيذ العمل)
- مادة ٩: ينقذ هذا القرار من تاريخ صدوره .

صدر في: ٢٠٢٤ / ١٢ / ٢



محمد إبراهيم بخيت

مدير عام الإدارة العامة للأمن



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تحكيم استبيان (التصور المبدئية)

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية وتقدير

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث لدراسة بعنوان: "سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية".

وتعريف إدارة الشراكات بأنها: عملية التخطيط لشراكة طويلة الأجل بين الجامعة ومؤسسات لها نفس اهتمامات الجامعة لتحقيق مزايا مشتركة وفق اتفاق شقيق ومتفق عليه ويتم تنفيذه وفق خطوات متتالية وتتمشى باقتراف خطوات التنفيذ للتأكد من نجاح التخطيط الاستراتيجية الموضوعة للشراكة، أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشراكة الموجودة بالتخطيط الاستراتيجية للجامعة.

وفي ضوء منهجية البحث التي تركز على أسلوب السيناريو تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء ومقترحات هيئة من الخبراء بالجامعات بخصوص عناصر القوة ومواطن الضعف المرتبطة بعملية إدارة الشراكات الاستراتيجية بالجامعات المصرية (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، والاتجاهات العامة السائدة والمزمنة التي تؤثر عليها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية، بما يساعد في تصنيف الاتجاهات والقوى الدافعة للتغيير على أساس درجة أهميتها وتحديد أكثرها أهمية وهي التي يمكن الاعتماد عليها عند بناء السيناريوهات. وهذا الاستبيان سوف يتم توجيهه إلى هيئة من الخبراء في مجال إدارة الشراكات الاستراتيجية، وهم (القيادات الأكاديمية، ومديري وحدات العلاقات الدولية، ومديري وحدات التخطيط الاستراتيجي)، لمعرفة درجة الموافقة على هذه العناصر، وذلك باستفتاء عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة تبعاً لمقياس ليكرت Likert الثلاثي.

موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متقلصة
٣	٢	١



ولما لسوانتكم من خبرة علمية في مجال البحث العلمي والإدارة التربوية، يرجى الباحثين التكرم بإبداء آرائكم لتحكيم الاستبانة، وتحديد مدى اتفاق بتوحد عباراتها مع محاور البحث وأهدافه، وإرسالها إلى الإدارة العامة للإحصاءات والبحوث.

وتقدم الباحثان لكم بجزيل الشكر على تعاونكم الصادق الذي سوف يسهم في إثراء البحث العلمي.

الباحثان

شحنة محمد محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أ.م.د/ هانم أحمد حسن أبو النيل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

الباحث

رئيس قسم



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استبيان حول

" واقع إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية "

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية وتقدير

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث لثريفة بعنوان: "سيناريوهات مقترحة لتطوير إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية"

ويهدف الاستبانة إلى التعرف على وجهات نظر ميدانكم فيما يتعلق بدرجة الموافقة على عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية من خلال قياس عناصر القوة والضعف المرتبطة بعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، والاتجاهات العلمية السائدة والباذعة التي تؤثر عليها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية وذلك باستيفاء عبارات الاستبانة بوضع علامة (٧) أمام درجة الموافقة تبعاً لمقياس ليكرت Likert الثلاثي

موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة
١	٢	٣

ولما لميدانكم من خبرة في مجال إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، يرجى الباحثان من ميدانكم التكرم بإبداء آرائكم في عبارات الاستبانة للتعرف بشكل تفصيلي على واقع إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

ويتقدم الباحثان لكم بحزير الشكر على تعاونكم الصادق الذي سوف يسهم في إثراء البحث

الباحثان

د/ صهيب شحنة محمد محمد

أ.م.د/ هانم أحمد حسن أبو النيل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنيها

كلية التربية - جامعة بنيها



الموافق
٢٠٢٥
٢٠٢٥

القسم الأول: معلومات أولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المكان المناسب فيما يأتي:

الاسم: (اختياري)

الجامعة:

- | | | | |
|-----|--------------|-----|-----------|
| () | • بنها | () | • عين شمس |
| () | • الإسكندرية | () | • الفيوم |
| () | • أسيوط | () | • المنيا |

الوظيفة بالجامعة:

- | | |
|-----|-------------------------------------|
| () | • عميد كلية |
| () | • وكيل كلية للدراسات العليا والبحوث |
| () | • مدير وحدة العلاقات الدولية |
| () | • رئيس قسم |
| () | • مدير وحدة الجودة |
| () | • مدير وحدة التخطيط الاستراتيجي |



الباحث

أد/ عبد الناصر محمد رشاد

رئيس قسم
صهيب شحنة محمد

م

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الأول: نقاط القوة المتعلقة بعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشير إلى العوامل أو الميزات التي تعزز قدرة الجامعة على إقامة وإدارة شركات فعالة ومثمرة.

م	العبارات	مواقي بدرجة كبيرة	مواقي بدرجة متوسطة	مواقي بدرجة ضعيفة
١	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة تصوراً متكاملاً لإدارة شركاتها الاستراتيجية المختلفة.			
٢	ترصد الجامعة الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية عند التخطيط لشركاتها الاستراتيجية.			
٣	تعدل الجامعة خططها لإدارة شركاتها الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات المطارة.			
٤	تتابع الجامعة تنفيذ شركاتها الاستراتيجية بفاعلية.			
٥	تلتزم الجامعة بالتشويق بين فرق العمل المختلفة المخصصة لكل شركة.			
٦	تعتمد الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات التسويق بين كافة أطراف الشركة.			
٧	تضع الجامعة نظاماً لتقييم الشركات الاستراتيجية التي تقوم بها.			
٨	تحرص الجامعة على تقييم شركاتها بشكل دوري؛ لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء.			
٩	تستخدم الجامعة أدوات لتقييم مدى نجاح شركاتها وتحديد نقاط القوة والضعف بها.			
١٠	تعتمد الجامعة على الشفافية في نشر نتائج التقييم، مما يعزز الثقة والتعاون بينها وبين شركاتها.			
١١	تصدر الجامعة تقريراً عن نتائج كل شركة للاستفادة منها في عقد شركات جديدة.			

المحور الثاني: نقاط الضعف المتعلقة بعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشير إلى العوامل أو التحديات التي قد تعيق قدرة الجامعات على إقامة وإدارة شركات فعالة.

م	العبارات	مواقي بدرجة كبيرة	مواقي بدرجة متوسطة	مواقي بدرجة ضعيفة
١	تفتقر الجامعة إلى رؤية واضحة حول الأولويات الفعلية لشركاتها.			
٢	تجاهل الجامعة تحليل المخاطر بشكل دقيق خلال عملية التخطيط، مما يزيد من احتمالية تضرر شركاتها عند مواجهة تحديات غير متوقعة.			
٣	للتعرض عملية التخطيط لإدارة الشركات الاستراتيجية لمجموعة من التأثيرات الخارجية غير المرغوبة.			
٤	نقل فرص مشاركة الجهات المعنية بالشركة في عملية التخطيط للشركات التي تقوم بها الجامعة مما يؤدي إلى خطط غير ملائمة لاحتياجات المستفيدين.			
٥	تتأخر الجامعة في تنفيذ كثير من شركاتها الاستراتيجية مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق النتائج المرجوة.			
٦	تتأخر الجامعة من كدائل أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية خلال عملية تنفيذ الشركات.			
٧	يغيب التدريب المستمر لفرق العمل المعنية بإدارة الشركات مما يعيق القدرة على تنفيذ شركاتها.			
٨	يغيب عن الجامعة وجود خطط بديلة في حالة حدوث أي طارئ يمكن أن يؤدي إلى تعثر تنفيذ الشركات الاستراتيجية.			
٩	تواجه الجامعة تحديات في تخصيص الوقت والموارد اللازمة لتقييم شركاتها بشكل دوري.			
١٠	تتأخر الجامعة من ضعف في الالتزام بمعايير تقييم أداء شركاتها.			
١١	تركز الجامعة على النتائج الكمية لشركاتها دون النظر إلى الجوانب النوعية مما يقلل من فهم مدى جدوى الشركات الاستراتيجية التي تقوم بها.			



م

رئيس قسم
شؤون التعليم

المحور الثالث: الاتجاهات العامة السائدة المتعلقة بعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشير إلى المتغيرات الثابتة والتقليدية، التي تعتمد عليها الجامعات منذ فترة طويلة، وتضمن استمرارية وفعالية الشركات على المدى الطويل.

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة
١	تتجاهل الجامعة احتياجات السوق في صياغة أهدافها الاستراتيجية الخاصة بالشركات المختلفة التي تشنها.			
٢	تعتمد الجامعة على هيكل تنظيمي بيروقراطي في التخطيط لشركاتها.			
٣	تعتمد الجامعة على مركزية صنع القرار في التخطيط لشركاتها الاستراتيجية.			
٤	تتبنى الجامعة إجراءات روتينية طويلة المدى في تنفيذ شركاتها الاستراتيجية.			
٥	تعتمد الجامعة على التمويل الحكومي في دعم تنفيذ شركاتها الاستراتيجية.			
٦	تركز الجامعة على العمل الفردي في تنفيذ معظم شركاتها الاستراتيجية التي تقوم بها.			
٧	تتلقى الجامعة إيرارم حقوق شركات استراتيجية غير واضحة التفاصيل مع الجهات المعنية.			
٨	تضع الجامعة خطة روتينية تقليدية لتنفيذ الشركات الاستراتيجية التي تقوم بها.			
٩	تعتمد الجامعة على تقارير شكلية لرفاية أداء شركاتها الاستراتيجية المختلفة.			
١٠	تعتمد الجامعة على أدوات تقييم تقليدية عند قياسها بتقييم شركاتها الاستراتيجية.			
١١	تتوجه الجامعة نحو تعزيز سمعتها المظلة دون السعي لتفصيل هذه السمعة إقليمياً وعالمياً.			

المحور الرابع: الاتجاهات العامة البازعة المتعلقة بعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشير إلى المتغيرات الجديدة والاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية، وتعكس المرونة والابتكار والشمولية في الشركات، لتحقيق أقصى فائدة منها في بيئة سريعة التغير، وبمسان استدامتها وتحقيق قيمة مضافة.

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة
١	تزايد اهتمام الجامعة بتمية ثقافة تنظيمية تدعم التعاون مع جهات مختلفة.			
٢	تزايد اهتمام الجامعة بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية عند إنجاز الأعمال المختلفة.			
٣	توجه الجامعة إلى تقديم حوافز ومكافآت من أجل تشجيع مشاركة فرق العمل في تنفيذ الشركات الاستراتيجية بالجامعة.			
٤	اعتماد الجامعة على القيادة الفعالة في شركاتها الاستراتيجية لتنفيذ الاتفاقيات المبرمة بكفاءة وتحقيق الأهداف المحدد بدقة.			
٥	تتبنى اتجاه الجامعة لتكوين كلياتها وأقسامها الأكاديمية من تنفيذ شركات استراتيجية بشكل مستقل.			
٦	تشويق الجامعة لإجراءات تنظيمية واضحة تعزز من سهولة تنفيذ شركاتها واتحاد من التحديات التي تواجهها.			
٧	التزام الجامعة بالمعايير الدولية في تنفيذ الشركات مما يدفعها لتحقيق نتائج تنافسية على المستوى العالمي.			
٨	تركيز الجامعة على قياس العائد من الاستثمار في الشركات، والاعتماد على الكفاءات الأكاديمية والعالية.			
٩	احترام الجامعة على مؤشرات التميز الأكاديمي لتقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة.			
١٠	تعزيز الجامعة للشراكة في تقديم الأداء لضمان تقديم أفضل مخرجات.			
١١	تركيز الجامعة على التقييم الذاتي، والمراجعات الدورية للتعليم الذاتي.			



مصر

أ/د. هانم أحمد حسن أبو النيل

د. صهيب شحنة محمد

المعجور الخامس: القوى الداخلية المحركة لعمليات إدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشير إلى العوامل والعناصر الديناميكية التي تنشأ داخل الجامعة وتؤثر بشكل مباشر على أدائها واستراتيجياتها.

م	الوصف	مؤاقي بدرجة كبيرة	مؤاقي بدرجة متوسطة	مؤاقي بدرجة ضعيفة
١	امتلاك الجامعة خطط استراتيجية وأهداف محددة تدعم كافة الأنشطة التي تقوم بها.			
٢	وجود رؤية مؤسسية واضحة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي بشكل منسجم مع أهدافها.			
٣	تتبنى الجامعة مجموعة من القيم المؤسسية الفاعلة والموجهة للشركات الاستراتيجية.			
٤	امتلاك الجامعة موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع المجتمع الخارجي وتشكيل شركات استراتيجية معه.			
٥	وجود لوائح بالجامعة وكلياتها تدعم عقد مزيد من الشركات الاستراتيجية.			
٦	وجود مراكز وبعثات بالجامعة وكلياتها خاصة بخدمة المجتمع والتسويق كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات المحلية من خلال عقد شركات استراتيجية فاعلة معها.			
٧	وجود وحدات بالجامعة وكلياتها خاصة بالتعاون الدولي كموجه رئيس لتحقيق التفاعل والتعاون مع الجهات العالمية من خلال عقد شركات استراتيجية فاعلة معها.			
٨	وجود مراكز وبعثات بالجامعة خاصة بالجودة توج نحو التخطيط الفاعل لعقد شركات استراتيجية.			
٩	امتلاك الجامعة بنية تقنية وتكنولوجية قوية من شأنها دعم وعقد شركات استراتيجية متعددة.			
١٠	امتلاك الجامعة عديد من الموارد الفاتحة مما يعزز من استقلاليتها وقدرتها على تحقيق استدامة مالية لنجاح شركاتها الاستراتيجية.			

المعجور السادس: القوى الخارجية المحركة لإدارة الشركات الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وتشير إلى العوامل والظروف التي تأتي من خارج المؤسسة كالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والمنافسة العالمية.

م	الوصف	مؤاقي بدرجة كبيرة	مؤاقي بدرجة متوسطة	مؤاقي بدرجة ضعيفة
١	وجود موجهات عامة تتبناها الدولة لدعم الشركات الاستراتيجية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠.			
٢	وجود هيئة ضمان الجودة والاعتماد والتي تمثل إطار محوري موجه لعقد مزيد من الشركات.			
٣	وجود استراتيجية عامة لوزارة التعليم العالي تدعم توجيه الجامعات نحو عقد مزيد من الشركات الاستراتيجية الفاعلة.			
٤	زيادة حدة التحديات الاقتصادية التي تفرض على الجامعات البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الشركات الاستراتيجية، لتعزيز استقلاليتها المالية.			
٥	زيادة حدة الابتكارات التكنولوجية التي تفرض على الجامعات تكثيف شراكاتها مع القطاع التكنولوجي.			
٦	المنافسة العالمية المتزايدة والتي تدفع الجامعات إلى تطوير استراتيجيات شركة تميز مكانتها التنافسية.			
٧	التحديات المالية والتي تدفع الجامعات نحو تطوير برامج شركة مع مؤسسات قارية ممارسات مستدامة.			
٨	التحديات الحادثة في السياسات التنظيمية الحكومية مما يزيد من صعوبة استمرارية معظم الشركات الاستراتيجية بالجامعة.			
٩	المخاطر المالية التي تدفع الجامعة لتبني سياسات مديقة للميزة، مما يتطلب شركات تدعم تلك.			
١٠	التدني في مستويات الثقة بين الجامعة والمجتمع والذي يؤثر سلباً على نجاح الشركات الاستراتيجية، مما يدفعها لتعزيز علاقاتها مع المجتمع المحلي.			



الإدارة العامة للأمن
ولامعة الجيز

مع خالص الشكر والتقدير.....

- ٣ -

م

أ/د/ محمد عبد الحليم

الاستاذ

رشد لفتي
شحتة محمد