مأسسة الشراكة بالجامعات المصرية
في العصر الرقمي– دراسة تحليلية

إعداد: أ. هناء طه العدل
باحثة دكتوراه بالقسم

ملخص:

برزت الشراكة كأحد أبرز ما ظهر من مستجدات في المجال التربوي نتيجة للعديد من التحولات التي شهدها العالم المعاصر في جميع القطاعات وانبثقت عنها بعض المفاهيم كاللامركزية، والاندماج، واحترام الخصوصيات، وانفتاح المؤسسات على محيطها، حيث يدعم فكرة انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع أو على مؤسسات أخرى مماثلة، ونظرًا لأن الجامعة تعد مصنعًا للقيادات الفكرية والتقنية التي يناط بها مسئولية التخطيط والتنفيذ، لذا غدت الشراكة بين الجامعة ومؤسسات التعليم واقعًا تفرضه التغيرات والتطورات السريعة خاصة في ظل العصر الرقمي ومع الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات والاتصالات، وما نتج عنه من تغيرات في شتي قطاعات ومجالات الحياة ومنها قطاع التعليم الذي بات يعتمد على استخدام التقنيات والوسائط التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، وانعكس ذلك على كافة مكونات المنظومة التعليمية، وكذلك تطوير أساليب الإدارة من أجل مواكبة تلك التغيرات، ومع تحويل المجتمعات الجامعية إلى مجتمعات رقمية حيث يتم تحويل المعلومات والعمليات المختلفة إلى تقنيات رقمية والتحول في طريقة عمل الجامعات والاستفادة من التقنيات الرقمية لتحقيق الميزة التنافسية لها.

وبناءً على هذا التحليل يقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات الإجرائية حول استخدام الرقمنة كأداة داعمة لمأسسة الشراكة بين الجامعات والمؤسسات التعليمية في مصر وبما ينعكس على نجاح تلك الشراكة واستدامتها.

الكلمات المفتاحية: المأسسة/المؤسسية – الشراكة – الرقمنة

Institutionalizing Partnerships in Egyptian Universities in the Digital Age - An Analytical Study

Prepared by: Ms. Hanaa Taha Al-Adl
PhD Researcher in the Department

Abstract:

Partnerships have emerged as one of the most significant developments in the educational field due to numerous transformations witnessed by the contemporary world across various sectors. This has led to the emergence of concepts such as decentralization, integration, respect for diversities, and the openness of institutions to their surroundings. It supports the idea of educational institutions being open to society or similar institutions. Given that universities are considered factories for intellectual and technical leaders responsible for planning and execution, the partnership between universities and educational institutions has become a reality imposed by rapid changes and developments, especially in the digital age and with the widespread use of information and communication technologies. This has resulted in changes across various sectors of life, including education, which now relies on modern technological tools and media in both educational and administrative processes. This shift has impacted all components of the educational system and necessitated the development of management methods to keep pace with these changes. Moreover, university communities are transitioning into digital communities where information and various processes are converted into digital technologies, transforming the way universities operate and leveraging digital technologies to achieve competitive advantages.

Based on this analysis, the current research presents a set of practical proposals for utilizing digitization as a supportive tool for institutionalizing partnerships between universities and educational institutions in Egypt, which will reflect positively on the success and sustainability of these partnerships.

Keywords: *Institutionalization - Partnership - Digitization*

مأسسة الشراكة بالجامعات المصرية
في العصر الرقمي– دراسة تحليلية

إعداد: أ. هناء طه العدل
باحثة دكتوراه بالقسم

مقدمة

تعتبر الشراكة من أبرز ما ظهر كمستجدات في المجال التربوي نتيجة للعديد من التحولات التي شهدها العالم المعاصر في جميع القطاعات وانبثقت عنها بعض المفاهيم كاللامركزية، والاندماج، واحترام الخصوصيات، وانفتاح المؤسسات على محيطها، وذلك يدعم فكرة انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع أو على مؤسسات أخرى مماثلة؛ مما يتيح لها المجال لتلقي خدمات من أطراف أخرى من خارج المؤسسة وتقديم المساعدات التي قد تكون مالية أو فنية من خلال إقامة علاقات واتصالات متبادلة.

لذلك اهتم النظام التربوي العالمي بالشراكة، والتي تم تطبيقها بين المدارس والجامعات كاتجاه عالمي فرضته متطلبات العصر.[١] وأجريت عدة دراسات تسعى إلى إعادة هيكلة النظم التربوية لتستجيب لتلك التحولات ولتساهم في إعداد الفرد لمواجهتها، لذا تم التركيز على موضوع الشراكة التربوية وتطوير مفاهيم الفعالية وترشيد التعليم.

وتعد الشراكة بين الجامعات بكلياتها المختلفة ومؤسسات التعليم واقعًا عالميًا فرضته التغيرات والتطورات السريعة التي طرأت في العقود الأخيرة، حيث أن مسؤولية الإعداد النوعي للأجيال القادمة أصبحت مسؤولية مشتركة.[٢]

وتسعى الشراكة بين المؤسسات التعليمية إلى إحداث فرص للتشارك في مجالات متعددة منها التعلم التعاوني وإجراء البحوث وبناء نظريات تربوية نابعة من الواقع المعاش، وكذلك التأكيد على التنمية المهنية المستدامة

للمعلمين مما يلزمهم على مواكبة الحديث في الأداء والنظريات ويشجعهم على التعلم مدى الحياة في إطار علاقة مؤسسية رسمية مع الجامعة. وتؤكد هذه العلاقة على بعض المبادئ ومنها حتمية وضرورة التكامل والتعاون بين أساتذة الجامعات والممارسين في حقل التعليم.(٣)

وتزامن مع ذلك التوجه ظهور المأسسة كأداة داعمة ومحفزة للتطوير والتجديد والتغلب على المعوقات التي تواجه تحقيق الشراكة بين المؤسسات التربوية، مما أدى إلى سعي معظم المؤسسات بالمجتمع نحو انتهاج المأسسة كأسلوب داعم لتلك الشراكة وتفعيلها بطرق أكثر شرعية وأكثر التزامًا.(٤)

وتشير المأسسة إلى ذلك التغيير الذي يصبح مستديمًا ومدمجًا في نسيج المؤسسة.(٥) وتشمل عملية المأسسة ذلك الجهد المتعمد لدمج التعلم والمعرفة الذي يحدث من قبل الأفراد والجماعات على المستوى التنظيمي بحيث تستمر وتتكرر في المستقبل مع انتظام كاف بحيث يمكن الإعتراف بها كمؤسسة، فالمأسسة هي العملية التي تميز التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي والجماعي وهكذا تكون الأفكار متاحة لجميع العاملين بالمؤسسة.(٦)

كما أن المأسسة تشمل عمليات تصميم الهياكل التنظيمية بما في ذلك القواعد والمعايير والإجراءات الروتينية التي تم إنشاءها ونشرها وتبنيها وتكيفها عبر المكان والزمان كقواعد إرشادية للسلوك الإجتماعي، وتهتم المأسسة بعمق ومرونة البنى الاجتماعية، فهي افتراض معمم بأن تصرفات كيان ما مناسبة ومرغوبة من قبل المجتمع الذي يوجد به، وتقوم المأسسة على ثلاث ركائز أساسية **تنظيمية**، وتشمل القواعد والقوانين التي تحكم المؤسسة، لإضفاء الشرعية عليها، **ومعيارية**، وتشير إلى قيم ومعايير المؤسسة التي على أساسها يتم تحديد الأهداف، **وثقافية**، وتشير إلى تلك السلوكيات والمفاهيم المعتمدة ثقافيًا.(٧)

ووفقًا لمنظمة اليونسكو فإن المشروعات التربوية (ومن ضمنها الشراكات التعليمية) تهدف إلى إفساح المجال لإقامة مؤسسات دائمة، وتتمحور هذه المشروعات حول تدعيم إدارات قائمة كأحد أقسام وزارة التربية مثلًا، أو توفير أجهزة جديدة غايتها توفير خدمات تعليمية.(٨)

ويتزامن ذلك مع ما يشهده العالم من ثورة معلوماتية ورقمية أدت إلى تغيرات في شتي مجالات الحياة ولم يكن التعليم بمعزل عن ذلك، باستخدام تقنيات ووسائط تكنولوجية في العملية التعليمية وتطوير أساليب الإدارة التعليمية من أجل مواكبة تلك التغيرات. (٩)

ومع اهتمام الدولة المصرية بالتعليم الجامعي، بدأت المبادرات بمشروع الشراكة بين المدارس والجامعات لبناء مجتمعات المعرفة المقدم من الجامعة الأمريكية بالتعاون مع كليات التربية بجامعة عين شمس والإسكندرية وحلوان وبعض جامعات إنجلترا وألمانيا وإيرلندا لبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا وبعض المدارس النظامية.(١٠)

وقد أوصت إحدى الدراسات بجعل الجامعات المصرية بمثابة بيوت خبرة لمجتمعاتها بحيث ترجع إليها المؤسسات للاستفادة من كوادرها البشرية وخبراتها العلمية ومهاراتها الفنية، وتوفير قنوات اتصال مستمرة وفعالة بين كليات الجامعة ممثلة في أقسامها الأكاديمية وبين المؤسسات المجتمعية ذات الصلة للوقوف على أوجه التعاون والشراكة الممكنة بينهما.(١١)

كما أوصت دراسة أخرى بضرورة فرض التشريعات والقوانين الداعمة لمأسسة الشراكة بين المؤسسات التربوية، من خلال وضع بنود قانونية ملزمة لتحقيق الشراكة بين الطرفين ووضع آليات لمتابعة تنفيذ برامجها من حيث التميز والاخفاق.(١٢)

كما جاء في توصيات مؤتمر كلية التربية بجامعة أسيوط "رؤى تربوية لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي ٢٠١٦" إنشاء وحدة اتصال بين وزارة

التربية والتعليم وكليات التربية تعمل على تدعيم الشراكة للارتقاء بمنظومة التعليم قبل الجامعي،[١٣]وأكدت إحدى الدراسات على ضرورة إعطاء الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام شكلًا مؤسسيًا.[١٤]

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ضعف مأسسة الشراكة بين الجامعات ومنظمات التعليم بما يعود على طرفي الشراكة بالفائدة فقد يحقق تميز للمنظمات التعليمية وعلى الجامعات ومخرجاتها التعليمية، كما أن الجهود المبذولة لعقد شراكات بين الجامعات ومؤسسات التعليم بمصر لم تصل إلى المستوى المطلوب بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والخدمات وضعف اهتمام كل منهما بالآخر.[١٥]

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل مأسسة الشراكة بالجامعات المصرية في العصر الرقمي؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تعرف الأسس النظرية لمأسسة الشراكة بالجامعات في العصر الرقمي، للتوصل إلى مقترحات إجرائية حول استخدام الرقمنة كأداة داعمة لمأسسة الشراكة بين الجامعات والمؤسسات التعليمية في مصر وبما ينعكس على نجاحها واستدامتها.

مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي المصطلحات التالية:

١- المأسسة: Institutionalization

تتعدد تعريفات المأسسة حيث تعرف بأنها ترجمة بعض المفاهيم إلى فعل ملموس، كما يتم تعريفها على أنها عملية تكوين شخصية تنظيمية، في حين يعرفها باول وديماجو (Powell & Dimaggio 1983) على أنها وسيلة للتكيف مع البيئة، ووفقًا لكل التعريفات فإن المأسسة هي اكتساب

الشرعية وزيادة الموارد والحفاظ على بقاء المنظمات، ووفقًا لسيلزنيك (Selznick 1996) فإن المأسسة هي تحويل المنظمة التي تتطفئ بسهولة إلى مؤسسة قيمة لا غنى عنها، كما تعرف المأسسة بأنها التأكيد على أهمية سلوكيات تنظيمية معينة بغرض تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي من خلال تدعيم تلك السلوكيات، وجعلها جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، والأصل في المأسسة أو المؤسسية هو تحويل السلوك التنظيمي الذي تم بطريقة التجربة أو الصدفة وأدى إلى تحقيق نجاح تنظيمي إلى سلوك رسمي دائم داخل المنظمة.(١٦) كما تعرف المأسسة بأنها عملية جعل الشئ جزء من النظام أو المنظمة.(١٧) كما يشير مصطلح المأسسة إلى تنظيم اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي أو سياسي يمثل أهمية للمجتمع ويستمر بمرور الوقت ويعكس بعض القيم الأساسية للمجتمع.(١٨) كما تعرف بأنها عملية تهدف إلى تنظيم السلوك المجتمعي بالمنظمات وتتضمن وضع قواعد وممارسات محددة، وتعديل تلك القواعد وتطوير الممارسات، ثم استبدال القواعد القديمة بالجديدة.(١٩)

٢ – المؤسساتية Institutionalism

مصطلح يستخدم في المجال الإداري للدلالة على نزعة تهدف للإكثار من المؤسسات والأجهزة الرقابية، في المجالين الاقتصادي والسياسي، أو إلى منح بنية مؤسسية لجهود مفيدة وضرورية، ولكنها لم تأخذ بعد صبغة العمل المنظم الذي تحكمه تشريعات منظمة.(٢٠)

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للمأسسة بأنها "تحويل سلوكيات تنظيمية معينة تؤدي لرفع مستوى الأداء بالجامعات إلى سلوك رسمي دائم، والتي تنشأ نتيجة إقامة علاقات محددة مع المؤسسات التعليمية وتتضمن وضع قواعد وممارسات محددة، وتعديلها وتطويرها، ثم استبدال القواعد القديمة بالجديدة بحيث تصبح هذه السلوكيات دائمة داخلها".

٣- الشراكة: Partnership

علاقة طويلة الأجل بين منظمتين 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.(٢١) وعندما تطبق الشراكة في المجال التربوي فإنها تكون في الغالب بين مؤسستين أو أكثر، وتندرج في إطار دينامية مشاريع المؤسسات، من خلال الفاعلين التربويين من تلاميذ ومعلمين وآباء، وإداريين، وأن تحترم كل مؤسسة المؤسسات الأخرى، فيما يتعلق بالبرامج الدراسية وأساليب التدريس وبنيتهم التنظيمية.(٢٢)

مما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للشراكة بأنها "علاقة طويلة الأجل بين مؤسستين (الجامعات والمؤسسات التعليمية) تعتمد على تحقيق منافع متبادلة لطرفي الشراكة في إطار من الاحترام وبما تمكن كل طرف من بلوغ أهدافه المنشودة".

٤- الرقمنة: Digitalization

هي عملية تحويل المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسبات عبر النظام الثنائي.(٢٣) وتعرف بأنها تحويل البيانات (صور فوتوغرافية والرسوم التوضيحية والخرائط ....إلخ) إلى تنسيق رقمي لمعالجتها باستخدام الكمبيوتر.(٢٤)

٥- التعليم الإلكتروني: E-Learning

هو نظام يتفاعل فيه المتعلم مع الوسائط الإلكترونية كالأقراص المدمجة وأشرطة الفيديو وغيرها لكي يتعلم مهارة أو موضوع معين،(٢٥) وهو توظيف التعليم والمعلومات والاتصالات لرفع كفاية العملية التعليمية والتدريبية بجميع أشكالها وضبط جودتها.(٢٦)

منهج البحث

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفى باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع حيث يسعى الباحث إلى أكثر من مجرد الوصف، بل يجمع الأدلة ويقوم بتبويب البيانات وتلخيصها، ثم يحللها فى محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى.(٢٧)

وعليه يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: مأسسة الشراكة بالجامعات في العصر الرقمي

يمكن توضيح الأسس النظرية لمأسسة الشراكة بالجامعات في العصر الرقمي، كما يلي:

أولاً: المأسسة بالجامعات، وتشمل:

١- مفهوم المأسسة بالجامعات ومبادئها

انطلاقا من التعريف الإجرائي للمأسسة بأنها "تحويل سلوكيات تنظيمية معينة تؤدي لرفع مستوى الأداء بالجامعات إلى سلوك رسمي دائم، والتي تنشأ نتيجة إقامة علاقات محددة مع المؤسسات التعليمية وتتضمن وضع قواعد وممارسات محددة، وتعديلها وتطويرها، ثم استبدال القواعد القديمة بالجديدة بحيث تصبح هذه السلوكيات دائمة داخلها".

فإنه يلاحظ أن نظرية المأسسة تدور حول الطبيعة الأكثر مرونة للبنية الاجتماعية، فهي تبحث في الاجراءات التي يتم من خلالها إنشاء الهياكل بما في ذلك المخططات والقواعد والمعايير كتوصية رسمية للسلوك الاجتماعي، تشرح النظرية أنواع الشرعية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة، وكذلك أسباب تشابه المؤسسات واعتبارها مؤسسات شرعية، فمثلًا تنجح الجامعة إذا اتفق الجميع على أنها جامعة وتفشل إذا لم يتفق أنها جامعة بغض النظر عن نجاحها في التدريس أو التنشئة الاجتماعية أم لا.(٢٨)

كما أن النظرية الجديدة للمأسسة تشير إلى أن المؤسسات هي مجموعة من القواعد والممارسات التي تشكل السلوك الاجتماعي، حيث أن المأسسة الجديدة تركز على السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، أما النظرية القديمة للمأسسة كما يشير سكوت (Scot 1995) إلى أن المؤسسات تحتاج إلى قبول القواعد والمعتقدات التي تعمل بها البيئة المحيطة بها، مما يتطابق مع المعايير السائدة في بيئتها، أي أن نظرية المأسسة القديمة تركز على الهيكل التنظيمي وفهم طبيعة البيئة الخارجية حتى تكون قادرة على التكيف مع التغييرات المحيطة، ويشير ماير وروان (Meyer & Rowan 1977) إلى أن المؤسسة لتكتسب الشرعية فهي تتبنى المسميات المرتبطة بالهيكل التنظيمي السائد في البيئة الموجودة بها كالمسميات الوظيفية، والإجراءات والأدوار التنظيميةِ، كما أن توافق المؤسسة واعترافها بالمعايير التنظيمية في بيئتها (وذلك لمحاكاة المنظمات التي تتعامل معها، أو لمحاكاة منظمات ناجحة) يساعد على ضمان بقائها التنظيمي،[٢٩] وقد تحد البيئة من قدرة المنظمات على التغيير بسبب الهيمنة عليها حيث تتشكل من الضغوط البيئية، لذلك تخضع هذه المؤسسات في نفس البيئة لنفس الضغوط مما يجعلها متشابهة مع بعضها البعض من الناحية الهيكلية إلى أن يؤدي التفاعل فيما بينهم إلى ظهور الهيمنة والتعاون والمنافسة.[٣٠]

فالمأسسة تعني استدامة البرامج أو إضفاء الطابع الروتيني عليها في الأنظمة، وبذلك يتم الحفاظ على أنشطة البرنامج دون تمويل خارجي خاص حيث أصبحت مكونات البرنامج جزءًا لا يتجزأ من العمليات التنظيمية وأصبحت أنشطته جزءًا من الخدمات الأساسية للمؤسسة.[٣١]

وتتمثل مبادئ عملية المأسسة، فيما يلي:[٣٢]

أ. بساطة الهيكل التنظيمي: لأن وجود هيكل تنظيمي بسيط في المنظمة يقلل من وقت إنجاز المهام ويزيد من الكفاءة التشغيلية.

ب. المرونة: المنظمة المرنة هي التي تتكيف بسهولة مع بيئتها ويشير ذلك إلى أن مستوى مؤسستها مرتفع.

ج. الاستقلالية: وهي مفهوم يتضمن عناصر عدة منها الاسم الشعار – الرؤية– اسلوب الإدارة وجودتها– الإدارةالمتميزة، فالمنظمة ذات الهيكل المستقل تكتسب هوية مؤسسية توضح ماهية المنظمة وكيف تنظر إليها البيئة المحيطة.

د. إضفاء الطابع الرسمي: فمن الضروري تحديد العلاقات داخل المنظمة وعمل التوصيف الوظيفي بتحديد سلطات ومهام جميع العاملين مما يمكن من السيطرة علي أدائهم ويقلل من الصراعات.

هـ. المهنية: وتعني توظيف المهنيين وتشكيل ثقافة الإدارة المهنية من خلال تطوير المناخ التنظيمي بطريقة تمكن من تعزيز العاملين المهنيين بتوفير عوامل الاحتفاظ بالسلطة والاستقلالية والتعليم المستمر.

و. المصداقية: نقل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة إلى الجهات المعنية وأصحاب المصالح بكل شفافية دون تحيز.

ز. الاتساق: القدرة على الاستجابة بشكل مماثل في المواقف المشابهة مع المؤسسات الأخرى.

ح. الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمبادئ الراسخة التي توجه سلوك العاملين بالمؤسسة، حيث أن هذه الثقافة بقيمها الراسخة ترتكز عليها المأسسة.

خلاصة ما سبق يمكن القول أن الجامعة في طريق إضفاء الشرعية على بعض أنشطتها عليها الإعلان بوضوح عن رؤيتها ورسالتها مع الاهتمام باسلوب الإدارة والعمل على الحفاظ على الجودة، واحتواء العاملين بتوفير التنمية المهنية المستمرة لهم وتحديد السلطات والمهام الخاصة بهم

مما يقلل من الصراعات التنظيمية ويحسن من مستوى أدائهم، وذلك كله في إطار التزام الجامعة بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع بيئتها بسهولة، كل ذلك يمكن الجامعة من مأسسة أنشطتها واستمرارها بدون الحاجة لتمويل خارجي.

٢- مراحل عملية المأسسة بالجامعات

تتمثل دورة حياة المؤسسات أو المأسسة في عدة مراحل تبدأ بالنشأة والوجود حيث تتولى المؤسسة البحث عن أسباب وجودها ونشأتها، ثم مرحلة التأسيس والبناء واختيار أنسب الهياكل التنظيمية، وتحدد النظم واللوائح الإدارية والمالية للعمل داخليا وخارجيًا، ووضع الوصف الوظيفي للعاملين...إلخ، ومرحلة التوسع والامتداد حيث تقوم المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والاستراتيجيات لإحداث قدر من التوسع والامتداد، ثم مرحلة الارتقاء والتجويد وصولا بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وأخيرا مرحلة التمكين والاستمرار والتي تصل فيها المؤسسة لدرجة عالية من التمكين.(٣٣)

ولذلك تعد المأسسة عملية تدريجية لنشر الهياكل الجديدة داخل المؤسسات، ولعمل تغيرات في عملية قائمة بالفعل أو إنشاء عملية جديدة عبر ثلاث مراحل، وهي:(٣٤)

أ. مرحلة ما قبل التأسيس: أي التخطيط والتنفيذ لعملية جديدة أو تغيير عملية قائمة.

ب. مرحلة شبه المأسسة: يتم الرصد المستمر للنتائج الإيجابية، وتوفير البنية التحتية والدعم والتدريب اللازم وحل المشكلات.

ج. مرحلة المأسسة الكاملة: استخدام المجموعات المستفيدة من عملية التغيير في الترويج لها، والتصدي للمجموعات المقاومة للتغيير، مع المتابعة المستمرة للنتائج ومؤشرات الأداء.

٣. مبررات تطبيق المأسسة بالجامعات

إن المأسسة هي عملية ديناميكية أنشأتها المؤسسات للتكيف مع التغيير البيئي، كما أنها تحدد العلاقات بين الأنظمة في العمل وتوزيع المهام وأدوار العاملين، وتقوم المؤسسات بالمأسسة من أجل الحفاظ على هيكلها التنظيمي، ففي المؤسسات الكبيرة تعد المأسسة أمرًا ضروريًا للحفاظ على حجمها، حيث أن الهدف من عملية المأسسة هو الحفاظ على استمرارية العمل في ظل نظام إدارة مخطط ومدروس يعمل بدقة حتى لو تغير المديرين، والمؤسسات التي تفوز في صراع البقاء يمكنها القيام بالتطوير من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتكون قادرة على الاستثمار في مواردها مع مرونة هيكلها الرسمي وعملياتها الداخلية واستراتيجياتها مع المتغيرات، فالمأسسة تضفي على المؤسسات المرونة والشرعية.(٣٥)

وتشير الأدبيات إلى وجود بعض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المأسسة التي تقوم بها الجامعات، نظرًا لوجود الجامعات في قطاعات شديدة التنظيم والتنافسية، فإنها غالبًا ما تتحرك بشكل جماعي استجابة للضغوط من البيئة الخارجية، حيث يمكن للجهات الفاعلة الخارجية مثل الإدارات الحكومية والمؤسسات ووكالات الاعتماد ممارسة تأثير كبير على جهود الجامعات لتوسيع أنشطتها والعمل على مأسستها.(٣٦)

ثانيًا: الشراكة بين الجامعات والمؤسسات التعليمية، وتشتمل هذا المحور على التالي:

١. مفهوم الشراكة بالجامعات

يشير التعريف الإجرائي للشراكة إلى أنها"علاقة طويلة الأجل بين مؤسستين (الجامعات والمؤسسات التعليمية) تعتمد على تحقيق منافع متبادلة لطرفي الشراكة في إطار من الاحترام وبما تمكن كل طرف من بلوغ أهدافه المنشودة".

وهذا يؤكد أن الشراكة علاقة قانونية قائمة بين طرفين أو أكثر بينهم تعاقدًا كمسؤولين في عمل مشترك، كما تعرف بأنها علاقة شبيهة بشراكة قانونية تنطوي على تعاون وثيق بين أطراف لها حقوق وعليها مسؤوليات محددة ومشتركة،(٣٧) وعندما تطبق الشراكة في المجال التربوي فإنها تكون في الغالب بين مؤسستين أو أكثر، وتندرج في إطار دينامية مشاريع المؤسسات، من خلال الفاعلين التربويين (التلاميذ، المعلمين، الآباء، الإدارة...) شريطة أن تحترم كل مؤسسة المؤسسات الأخرى، فيما يتعلق مثلًا بتوظيف الزمن والبرامج الدراسية وأساليب التدريس والبنية التنظيمية التربوية السائدة.(٣٨)

لذلك تعتبر الشراكة مفهومًا من المفاهيم والمبادئ العالمية التي تحكم العملية التعليمية وتربطها بنظم التعليم المعاصرة وتعمل على تحقيق ضمان جودة العملية التعليمية، كما أن الشراكة في التعليم يقصد بها المساهمة الإيجابية التطوعية الفعالة من المواطنين أفرادًا وجماعات ومؤسسات وتنظيمات والتي لا تستهدف مكاسب مادية للمساعدة على نجاح العملية التعليمية وتصحيح مسارها وتحقيق الأهداف القومية للتعليم.(٣٩)

٢. مبادئ الشراكة وعناصر نجاحها

أشارت إحدى الدراسات إلى أهمية التعاون الفعال بين أطراف الشراكة في ظل برنامج شراكة يوضح أدوار الشركاء ومسؤولياتهم والاهتمام بالاتصالات والنقاش المثمر فيما بينهم وتوفير التغذية الراجعة والتقييم المستمر، مما يساعد على إكمال كل شريك جزءًا من مهمة مشتركة في ظل تعاون وتفاعل بين الأطراف، وهذا يستلزم تغييرًا في سياسات وممارسات الشراكة بين أطرافها بطريقة تسمح بمزيد من النزاهة من حيث تقسيم العمل والتعاون.(٤٠)

وحتى تكون الشراكة ناجحة وتحقق الأهداف يتطلب ما يلي:(٤١)

(١) تحديد الممارسات المطلوب تطويرها.

(٢) وجود هيكل تنظيمي يمكن من خلاله نشر الممارسات المطلوب تطويرها.

(٣) التأكد من أن جميع أعضاء المنظمة التعليمية لديهم المهارات والقناعة اللازمة لنشر الممارسات موضع الاهتمام.

(٤) توفير بيئة محفزة لنشر أفضل الممارسات بالمنظمة التعليمية.

وتتمثل العناصر اللازمة لإقامة شراكة ناجحة وفعالة بين المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية في تحديد هيكل الشراكة بوضوح وشفافية، والتنسيق المتواصل بينهما، ووضع الأهداف المتوافقة، وبناء الثقة بين الطرفين والمحافظة عليها، ومرونة التغيير من قبل المتشاركين، وتوافر القيادة القوية، ووجود نظام للمساءلة وخطة للتقييم.(٤٢)

ثالثًا: العصر الرقمي ومأسسة الشراكة بالجامعات، ويشمل:

١. المقصود بالعصر الرقمي وخصائصه

العصر الرقمي يعني سهولة الحصول على المعلومات من خلال استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الحديثة، كما يعني أن كافة أشكال المعلومات أصبحت رقمية يمكن تحويلها إلى نصوص ورسومات وصور متحركة وساكنة وصوتية، وساهم ذلك في زيادة المعرفة للأفراد وزيادة التواصل مع الأخرين، ويعبر العصر الرقمي عن مرحلة زمنية تعد نقلة تاريخية في التطور التكنولوجي حيث أثر على كافة جوانب الحياة اليومية بشكل عام.(٤٣)

ويتميز العصر الرقمي بعدة خصائص، منها تراجع استخدام الورق، وتزايد حجم القوى العاملة والنشطة في قطاع صناعة المعرفة، كما ظهر ما يسمى بالمجتمعات الافتراضية التي تضم شركاء منتشرين جغرافيًا على مسافات متباعدة توحدهم لغة المنافع والمصالح المشتركة، ويعد التقدم التكنولوجي من سمات العصر الرقمي، وحيازة الأجهزة الإلكترونية والاندماج بين مجالات المعرفة المختلفة بمعنى الانتشار الواسع والسريع في مجالات المعرفة الأخرى

مما أدى ذلك إلى ظهور مساحات معرفية جديدة، ومعايير جديدة لقياس قوة المجتمعات حيث أصبحت المعرفة هي مصدر القوة الجديدة.(٤٤)

كما يتميز العصر الرقمي بمجموعة من الخصائص منها انفجار المعلومات، ونمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة على المعلومات،(٤٥) وكذلك بزوخ تكنولوجيا المعلومات والنظم المتطورة، وتنامي النشر الالكتروني. (٤٦)

إن ما يشهده العالم من متغيرات تحول فيه الهاتف المحمول إلى سلعة، وانتشر به الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في كل مكان، وصعدت الخدمات السحابية، إلى غير ذلك من مستجدات العصر الرقمي الذي جعل كل شئ – المعرفة والسلع والخدمات والمهارات والقدرات– قابلًا للتداول عالميًا، مما فرض تحديًا لكل صناعة ومهنة ومؤسسة لإعادة النظر فيما لديها من إدراكات وتفاهمات، حيث تحول التركيز من العلاقات بين مقدم الخدمة والمستهلك إلى الإبداع المشترك والتعاون والشراكات، ومن مزود الخدمة إلى الشريك التعاوني لذلك على المؤسسات إعادة تشكيل نفسها من خلال عدسة الإمكانات التكنولوجية.(٤٧)

ولقد أحدث الإنترنت تغييرًا عميقًا في الطرق التي تعمل بها المؤسسات للحفاظ على مكانتها – فنماذج الأعمال التقليدية معرضة للخطر – إن استهلاك التقنيات وضع السلطة بيدي مستهلكي الخدمة، مما يسمح لهم ليس فقط بالاتصال المباشر بصانعي المحتوى والخدمات بل يمكنهم من أن يكونوا صانعين مشاركين، فهو يسمح للمؤسسات بالاستفادة من نقاط قوتها من خلال الانتقال من التكامل الرأسي إلى التكامل الافتراضي نظرًا لسهولة الشراكة وهو ما يطلق عليه الشراكات الإستراتيجية التكيفية التي تمكن الشراكات من التركيز على الكفاءات الأساسية وتعميق قدراتها والاستفادة من العلاقات بين المؤسسات الأخرى لاكتساب الميزة التنافسية من خلال التعاون.(٤٨) لذلك تبحث المنظمات عن شركاء تمكنها من تحقيق ميزة تكنولوجية.

٢. أمثلة للشراكة بالجامعات في العصر الرقمي

وفي ذلك العصر الرقمي وما يتيحه من إمكانات ووسائل اتصال فمن الممكن أن يكون له دور رئيس في مأسسة الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم، وذلك من خلال المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الإجتماعي ووسائل النشر الإلكتروني كلها وسائل من خلالها يتم الحفاظ على الشراكات التعليمية واستدامتها.

ويتضح الدور المحوري لوسائل العصر الرقمي في مأسسة الشراكة بين المؤسسات التعليمية عامة ومنها الجامعات، في المجالات التالية:

أ. **الشراكات البحثية**

إن الجامعة ليست بمنأى عن التغيرات السريعة والمتلاحقة في العالم وخاصة في ظل بيئة تنافسية بشكل متزايد، لذلك أصبح الشراكات أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، فقد ساعدت الطبيعة المتغيرة للبحث العلمي بالجامعة على التطور السريع للتقنيات ونشرها على تمكين البحث متعدد التخصصات ليس فقط في العلوم الكبرى ولكن أيضًا في مجال العلوم الإنسانية الرقمية سريع النمو، لذا أصبحت الشراكات ضرورية بشكل كبير في عالم البحث العلمي لمشاركة المرافق باهظة الثمن والعمل عبر التخصصات لحل المشكلات الضخمة مثل مشكلة تغير المناخ، حيث تعمل الشبكات الإلكترونية على تسهيل التواصل والتعاون بين الباحثين في مختلف المجالات، لذلك فقد عمل مجلس أبحاث الآداب والعلوم الإنسانية (Arts and Humanities Research Council) بالمملكة المتحدة على بناء اتحادات وشبكات متعددة التخصصات وشراكات متعددة للممولين ولدعم الباحثين الأفراد لإقامة علاقات قوية مع الأكاديميين في الخارج.[٤٩]

ب. <u>شراكات التعليم الإلكتروني</u>

يعتمد التعليم الإلكتروني على استخدام التكنولوجيا لإنشاء وتقديم التعلم في أي وقت وفي أي مكان، ويشمل التعليم والتدريب، من خلال الوسائل التكنولوجية(الكمبيوتر، الإنترنت، الإنترانت، البريد الإلكتروني، الأقراص المضغوطة، ومواقع الويب، غرف الدردشة، وبرامج إدارة التعلم...إلخ) للوصول إلى التعلم والتعليم الإلكتروني الفعال، حيث يشمل:(٥٠)

- ✓ الاستفادة من البنية التحتية للشبكة والحوسبة.
- ✓ دمج الأدوات التعاونية والتعليمية المطلوبة.
- ✓ دعم أوضاع التعلم الرئيسة: التعلم الذاتي المتزامن وغير المتزامن من خلال واجهة متسقة وسهلة الاستخدام.
- ✓ توفير أدوات الإدارة لضمان نظام تسجيل قوي وتقويم شامل.
- ✓ تقديم محتوى واضح من خلال برامج تعليمية سلسة.
- ✓ تقديم الخدمة لدعم عدد كبير من المستفيدين.

ومن الممكن نشر التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني لتوسيع نطاق توفير التعليم العالي في كل البلدان النامية والمتقدمة، ويتطلب ذلك استثمارات كبيرة وبنية تحتية تكنولوجية وإدارية، عن طريق تشجيع الشراكة والتعاون لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لجميع أطرف الشراكة، بإنشاء بنية تحتية للتعلم الإلكتروني من أجل:(٥١)

- ✓ الاستخدام الأمثل لموارد جميع الشركاء.
- ✓ تبادل الخبرات.
- ✓ بناء قدرات العاملين.
- ✓ الاعتماد والاعتراف بأوراق الاعتماد.

ج. <u>شراكات الرقمنة</u>

هناك فوائد متعددة للتحول الرقمي على كافة القطاعات ومنها الجامعات من خلال استخدام التقنيات الرقمية في أداء الأعمال أو الرقمنة، مثل:[٥٢]

١) تقليل المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل الجامعات.
٢) تحسين الخدمات الداخلية والخارجية.
٣) تبسيط العمليات الإدارية.
٤) خفض تكاليف العمليات وتحقيق الشفافية فيها.
٥) تسهيل تقييم العمليات الداخلية.

وفي أوروبا تكتسب رقمنة التعليم العالي أهمية كبيرة حيث تشير الأدبيات إلي السياسات الأوروبية التي تعطي الأولوية للتعاون وإطلاق المبادرات والشراكات بين الجامعات الأوروبية التي من شأنها تعمل على تمكين الطلاب من البلدان المختلفة من الحصول على التدريب والدرجات العلمية التي تدعمها مؤسسات التعليم العالي وفي الوقت نفسه تعود هذه المبادرات التعاونية بالنفع على الجامعات من خلال تأسيس مشاريع جديدة وتعزيز الإبداع وتحسين الكفاءة وتشجيع التعلم متعدد التخصصات والوصول إلى الأسواق والحد من الصراعات وبالتالي يمكن تعزيز التدريس والبحث وتوظيف الطلاب من خلال نماذج جديدة من الشراكات بين المنظمات التعليمية، كما لا تخلو سياسات الشراكة من التوترات خاصة بين سلطات اتخاذ القرار والمؤسسات التي تتبنى المعايير الجديدة، ولهذا نفذ الاتحاد الأوروبي الاستراتيجية الأوروبية للجامعات واقترح المجلس تعزيز التعاون الأوروبي الفعال في التعليم العالي، بهدف تزويد الجامعات بالموارد والاستراتيجيات اللازمة للنجاح في التحول الرقمي وتسهيل التعاون وعقد التحالفات بين المؤسسات وتقديم برامج تعليمية مشتركة، والتنفيذ

الفعال لسياسة التعاون والشراكة يتطلب فهم التعاون ومعرفة تحدياته في السياق الرقمي.(٥٣)

وبالنظر لتلك التحالفات والشراكات يتبين أن الرقمنة حولت الجامعات وشركائها إلى مراكز تكنولوجية، كما أن السلطة لا تقتصر على الدولة أو السوق ولكن تمارس من خلال عدد كبير من الشراكات، كما أن هيكل مؤسسات التعليم العالي الذي يفرضه التعليم الرقمي لا يعمل فقط كآلية ربط بين الشركاء ولكنه يعيد تشكيل الواقع حيث تصبح الجهات الفاعلة يمثلون دورًا رئيس في العملية التعليمية.(٥٤)

وبناء على ما سبق يتضح دور العصر الرقمي في تفعيل الشراكة ومأسستها بين المؤسسات التعليمية كالجامعات والمدارس.

ثانيًا: واقع مأسسة الشراكة بالجامعات المصرية في العصر الرقمي

يتضمن هذا المحور واقع مأسسة الشراكة بالجامعات المصرية في العصر الرقمي، وذلك على النحو التالي:

١. معوقات المأسسة بالجامعات المصرية

أشارت إحدى الدراسات لمعوقات عملية المأسسة بالجامعات المصرية، ومنها:(٥٥)

أ. ندرة صلاحيات الكليات بالجامعات المصرية في إبرام الاتفاقيات المؤسسية.

ب. التوظيف البعيد عن أسس المهنية والجدارة والقائم على المصالح الخاصة.

ج. غياب المحاسبية والشفافية إضافة إلى غياب تطبيق القوانين، وقلة الإلتزام بها، وكذلك ضعف البنية المؤسسية والإدارية.

د. تعقيد الإجراءات والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، حيث أن تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات ينتج البيئة المناسبة لتعزيز المأسسة بالمؤسسات.

٢. معوقات الشراكة بالجامعات المصرية

أشارت إحدى الدراسات لمعوقات عملية الشراكة بالجامعات المصرية، ومنها:(٥٦)

أ. قصور التشريعات فيما يتعلق بالشراكة مما يلقى بكثير من الغموض حول أشكال الشراكة التي يمكن تطبيقها في ظل القانون المصري.

ب. تعدد الجهات المسئولة عن تنظيم الشراكة، وتعدد الموافقات والتراخيص اللازمة.

ج. اعتماد الشراكة على المبادرات الفردية من أعضاء هيئة التدريس أو بعض الأقسام العلمية أو الكليات.

بالإضافة إلى ما سبق توجد بعض المعوقات التي تحول دون مواكبة الجامعات المصرية لمستجدات العصر الرقمي والتي تؤثر على عليها، ومنها:(٥٧)

أ. عدم توفر مكتبة رقمية تتضمن البيانات والمعلومات الإلكترونية في كافة التخصصات بشكل مستمر.

ب. قلة أعداد العاملين بالدعم التقني ببعض الجامعات.

ج. ضعف البنية التحتية التكنولوجية الأساسية اللازمة لعمليات البحث والتدريس.

د. ضعف في القدرات التكنولوجية للكثير من أعضاء هيئة التدريس، مع مقاومة الكثير منهم للتعلم الإلكتروني وتطبيقه، وذلك في ظل ضعف ثقافة التعلم الإلكتروني.

هـ. نقص التقنيات الحديثة في الجامعات، وضعف شبكة الإنترنت في كثير منها، وقلة استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

و. قلة توافر مقومات تنمية أعضاء هيئة التدريس، وضعف الاستجابة للتغييرات التي يفرضها العصر الرقمي، حيث يواجه البعض صعوبة في استخدام الإنترنت بسبب ضعف مستوى اتقان اللغة الأجنبية.

ز. عدم وجود خبرة كافية لدى أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع الوسائط الرقمية، مع ضعف خدمات التوجيه والإرشاد على استخدام مصادر المعلومات الرقمية.

ح. غياب الحافز المقدم لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على استخدام التقنيات الرقمية لخدمة مجتمع أوسع وبناء قدرات بحثية معززة بالتكنولوجيا.

ط. العبء المالي والتكلفة العالية التي يتحملها عضو هيئة التدريس والطلاب من توفير الأجهزة والمعدات الحديثة وبالمواصفات المناسبة لمواكبة العصر الرقمي.

ي. غياب الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس في مجال التقويم الذاتي المتعلق بمقرراتهم الإلكترونية، وذلك في ضوء غياب معايير مؤسسية واضحة ومعلنة.

ك. اقتصار المعلمين والطلاب على استخدام عدد محدود من أدوات التكنولوجيا الرقمية.

ل. افتقار بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لقدرات الابتكار والابداع وإحداث التغييرات في الثقافة التنظيمية للجامعات لتكون رقمية.

يتضح مما سبق أن الواقع بالجامعات المصرية يشير إلى وجود بعض الحوانب التي تحول دون تحقيق الجامعات المصرية لمأسسة الشراكة مع

المؤسسات التعليمية الأخرى بالشكل المطلوب والفعال بما يتواكب مع العصر الرقمي وبما ينعكس على جودة أداء تلك الجامعات وتميزها وكذلك على الأطراف الأخرى للشراكة من المؤسسات التعليمية.

ثالثًا: المقترحات الإجرائية لمأسسة الشراكة بالجامعات المصرية في العصر الرقمي

يقترح البحث الحالي مجموعة من الإجراءات لتفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات التعليمية والعمل على مأسستها لضمان نجاح دورها ووضعها في الإطار المؤسسي لاستمراريتها وتحقيق الإنجاز المستدام من تلك الشراكات، ويتحقق ذلك من خلال:

أ- توظيف العناصر البشرية المتميزة بناءًا على الجدارة والمهنية.

ب- إعداد برامج التنمية المهنية للعناصر البشرية بالجامعات المصرية دوريًا لمواكبة التطورات السريعة في مجال الاتصالات والمعلومات في العصر الرقمي.

ج- التأكيد على أهمية استقلالية الجامعات المصرية وقدرتها على إقامة شراكات مع المؤسسات التعليمية كالمدارس والإدارات التعليمية وغيرها من المستويات الأخرى في قطاع التعليم وإبرام الاتفاقيات المؤسسية.

د- استحداث وحدة للشراكة ضمن الهيكل التنظيمي لكل كلية وعلى مستوى الجامعات تتولى مهمة عقد الشراكات مع الجهات والمؤسسات الأخرى.

هـ- العمل على تطوير القوانين واللوائح والأنظمة التي تعيق عقد الجامعات شراكات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

و- تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات المصرية بما يتواكب مع العصر الرقمي.

ز- نشر ثقافة التحول الرقمي وتهيئة بيئة الجامعة لهذا الغرض.

ح- تحفيز قادة الجامعات على البحث عن مصادر جديدة لتمويل الجامعات ذاتيًا.

ط- عقد الشراكات التي تدعم عملية التحول الرقمي بالجامعات المصرية والعمل على مأسستها.

ي- دراسة تجارب الدول التي نجحت في تطبيق التحول الرقمي للاستفادة منها في تطبيقه على الأنشطة المختلفة بالجامعات المصرية كالشراكة وغيرها.

مراجع البحث

(١) نجاة بنت محمد سعيد (٢٠١٤)، "الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية"، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد ١، العدد ٤ أكتوبر ٢٠١٤، ص ٣٣.

(٢) فايزة يوسف القبلان (٢٠١٩)، "استشراف مستقبل الشراكة بين كلية التربية في جامعة حائل ومؤسسات التعليم العام في ضوء تجارب عالمية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠"، من بحوث مؤتمر المخرجات التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، جامعة الحائل، ص ٩٢١.

(3)https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=17062018&id=5bf57be5-0aa1-4a6b-97a2-3bef342517ed

(٤) دعاء محمود علي عبدالله وآخرون (٢٠٢١)،"مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وسبل تحقيقها – دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق**، المجلد ٣٦، العدد ١١١، ص٢٠٦.

(5) Emerson La Croix (202٢), "Organizational Complexities of Experiential Education: Institutionalization and Logic Work in Higher Education", **journal of Experiential Education**, Vol. 45, No.2, P.١٦٠.

(6) ERICA WISEMAN (٢٠٠٧), " THE INSTITUTIONALIZATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING: A Neoinstitutional PERSPECTIVE", **Proceedings of OLKC Conference 2007 – "Learning Fusion"**, P.114.

(7) Abel M. Cadias (2018), "The Institutionalization of international Demonstration Schools in Thailand", Ifugao State University, Philippines, September 2018, P.30.

(٨) مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (١٩٨٤)، "مأسسة المشروعات التربوية"، **مجلة مستقبليات**، المجلد١٤، العدد ٣، ص ٣٦٣.

(٩) السيد علي السيد وآخرون(٢٠١٨)،"الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كاتجاه لتطوير التعليم الجامعي"، **المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد ١٢،الجزء الأول،أغسطس ٢٠١٨، ص ١٠٨.

(١٠) لمياء عويس مجاهد وآخرون (٢٠١٨)، "تفعيل الشراكة بين كليات التربية ومدارس التربية العملية في مصر على ضوء الإفادة من خبرتي أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية"،**مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، الجزء الرابع، العدد العاشر، ٢٠١٨، ص ٦٨.

(١١) جمال رجب محمد (٢٠٢٠)، "تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، **مجلة كلية التربية جامعة بني سويف**، الجزء الأول، عدد يوليو ٢٠٢٠، ص ٢١٥.

(١٢) دعاء محمود علي وآخرون (٢٠٢١)، "مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وسبل تحقيقها –دراسة تحليلية"، **دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق**، المجلد ٣٦، الجزء الثاني، العدد ١١١، أبريل ٢٠٢١، ص ٢٥١.

(١٣) الموقع الرسمي لكلية التربية جامعة أسيوط تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٣/٢/١٥

https://www.aun.edu.eg/education/ar/twsyat-almwtmr-allmy-alkhams-rwy-trbwyt-lttwyr-mnzwmt-altlym-qbl-aljamy

(١٤) مي بنت محمد عبدالله (٢٠١٧)، "الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، **مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م**، ص ٢٨٢.

(١٥) أميرة رمضان عبدالهادي وآخرون (٢٠١٩)، "تصور مقترح للشراكة بين كليات التربية والمدارس بجمهورية مصر العربية"، **مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ**، المجلد الرابع، العدد ٩٥ ٢٠١٩، ص٨٦٧.

(١٦) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية(٢٠٠٧)،**معجم المصطلحات الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ص ٢٣١.

(١٧) **قاموس كامبردج** تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٣/١/١٤ https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/institutionalization?q=Institutionalization

(18) David A. Statt (2003), **The Routledge dictionary of Business Management**, Routledge Taylor& Francis Group, P.73.

(19) https://www.britannica.com/topic/institutionalization تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٣/٢/١٢

(٢٠) محمود السيد وآخرون (٢٠٢١)، **معجم مصطلحات العلوم التربوية والنفسية**، مطبوعات مجمع اللغة العربية بدمشق، ص ٢٩٠.

(٢١) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، **معجم المصطلحات الإدارية**، ص ٥٢٨.

(٢٢) محمد الدريج (٢٠٠٤)، "الشراكة التربوية في التعليم الثانوي مشروع المؤسسة نموذجًا"، **المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي–التعليم الثانوي من أجل مستقبل أفضل**، مسقط، وزارة التربية والتعليم، ص ٥٦٥.

(23) The Oxford Dictionary of New Words, **bookfi–org–the–largest–ebook–library**, P. 213.

(24) Joan M., Reitz (2002), **ODLIS**: **Online Dictionary of Library and Information Science**, Westport Connecticut State University Homepage, P.207.

(٢٥) لي آيزر شلوسر وآخرون (٢٠١٥)، ترجمة نبيل جاد ، **نظريات التعليم عن بعد ومصطلحات التعليم الإلكتروني**، الجمعية الأمريكية للتكنولوجيا والاتصالات التربوية، الطابعة الثانية، مكتبة بيروت، مسقط، ص ٧٥.

(٢٦) المركز الإقليمي للتخطيط التربوي بدولة الإمارات العربية المتحدة والمركز الإقليمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمملكة البحرين (٢٠٢٢)، "معايير جودة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد"، ص ٤.

(٢٧) حسن شحاته (٢٠٠٨)،**المرجع فى مناهج البحوث التربوية والنفسية**، (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب)، ص ص١٨٧-١٨٨.

([28]) Adesina Osho, et al. (2017), "Institutionalization: A Contemporary Perspective of the Old and New Institutionalism for Managers", **International Journal of Social Science and Humanities Research**, Vol. 5, Issue 4, PP 447-448 .

(29) Adesina Osho, et al. (2017), **Op.cit**, PP 448-449.

(30) İnci ÖZTÜRK (2021), "Institutionalization Mechanisms at the Universities: Case Study of the Turkish Universities", **MANAS Journal of Social Studies**, Volume 10, No 3, P. 1604.

(31) Mary Ann Scheirer (2005). "Is Sustainability Possible? A Review and Commentary on Empirical Studies of Program Sustainability", **American Journal of Evaluation**, Vol. 26 No. 3, September 2005, P.326.

(٣٢) يرجى الرجوع إلى:

Ali Sukru Cetinkaya, et al.(2018), "The Effect of Institutionalization on Firm Performance", **Management and Business Research Quarterly**, Vol. 16, Issue 38, PP. 20-22.

Mahmut Çetin,et al.(2022),"The Effect of Instituitionalzation at Universities on Institutional Reputation", 17th International Strategic Management Conference- ISMC 2022, P.54.

(٣٣) محمد أكرم العدلوني، دليل دورة المؤسسية في المنظمات (الحكومية، الخاصة، الأهلية) ، **لبنان: مؤسسة الأفق للدراسات والتدريب**، ص ١٩-٢١.

(34) Ahangama Withanage et al. (2022), "How to make it stick? Institutionalising process improvement initiatives", **Business Process Management Journal**, Vol. 28 No. 3, 2022, P.818-823.

(35) Ali Sukru Cetinkaya, et al.(2018), **Op.cit**, PP. 19-20.

(36)Budd Hall et al. (2015),"Strengt hening Community University Research Partnerships: GLOBAL PERSPECTIVES",University of Victoria, Biritish Columbia, Canda PP. 14-18.

(37) Merriam Webster Dictionary https://www.merriam-webster.com/dictionary/partnership#dictionary-entry-1

تم الدخول في ٢٠٢٣/٧/٣

(٣٨) محمد الدريج (٢٠٠٤)، **مرجع سابق**، ص ٥٦٥.

(٣٩) راضي عبدالمجيد طه (٢٠١٤)، **التمويل والشراكة في تطوير التعليم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٢.

(40) Hang Thi Thu Nguyen (2020), "Learning to teach across the boundary: A cultural historical activity theory perspective on a university-school partnership in Vietnam", **International Journal of Research and Studies**:**Teaching and Teacher Education**, Vol. 96, Issue 103183 (2020), P.8.

(41) Graham Handscomb, et al. (2014), "School-University Partnerships: Fulfilling the Potential Literature Review", **Research Councils UK**, May 2014, P.24.

يرجي الرجوع الى الموقع التالي تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٣/٩/٦.

https://www.researchgate.net/publication/330213972_School-University_Partnerships_Fulfilling_the_Potential_Literature_Review

(٤٢) أحمد سلامة العنزي (٢٠٢١)، "تفعيل الشراكة المؤسسية بين مدارس المرحلة الثانوية وجامعة الكويت "، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، **المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية**، العدد ١٧- يوليو ٢٠٢١، ص ١٧١.

(٤٣) راوية عبدالحميد إبراهيم وآخرون (٢٠٢٣)، "العصر الرقمي: مفهومه وخصائصه ومتطلباته وتأثيره على قيم المواطنة"، **جامعة جنوب الوادي: مجلة العلوم التربوية**، المجلد الأول- العدد رقم ٥٥- ابريل ٢٠٢٣، ص ١٢٦.

(٤٤) مجدي محمد يونس (٢٠١٥)، "دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور المعلوماتي دراسة ميدانية بجامعة القصيم"، **جامعة المنوفية: مجلة كلية التربية**، المجلد الثامن- العدد (٢١) ٢٠١٥، ص ١٣٦-١٣٧

(٤٦) ندى علي حسن بن شمس (٢٠١٧)، **المواطنة في العصر الرقمي نموذج مملكة البحرين**، معهد البحرين للتنمية السياسية، سلسلة دراسات ٢٠١٧، ص ٢١-٢٤.

(47) Linda O'Brien and Joanna Richardson (2015), "Supporting Research Through Partnerships", **ResearchGate**, P. 1.

تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٣/١١/١٢

(48) **Ibid**, P.2

(49) Linda O'Brien and Joanna Richardson (2015), **Op.cit**, p.4.

(50) Yasser H.Dakroury (2021), "Egyptian E-Learning University: Case Study", **International Journal of Internet Education**, ISSN: 1687-6482, July 2021, P. 1.

(51) **Ibid**, P.8.

(52) Claudia Doering and Holger Timinger (2020), "Industry-oriented Digital Transformation in Universities to Facilitate Knowledge Transfer", **the 12th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management**, (IC3K 2020) - Volume 3: KMIS, PP 216,213.

(53) Alvaro Pina Stranger , et al. (2023), ‘‘Managing Inter-University Digital Collaboration from a Bottom-Up Approach: Lessons from Organizational, Pedagogical, and Technological Dimensions’’, **Sustainability** 2023, 15, 13470, P.2.

(54) **Ibid**,P.3

(٥٥) يرجى الرجوع إلى:

- دعاء محمود علي وآخرون (٢٠٢١)، "مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وسبل تحقيقها: دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، المجلد السادس والثلاثون العدد (١١١) أبريل ٢٠٢١ الجزء الثاني، ص ٢٣٠.
- لمياء إبراهيم المسلماني (٢٠٢٢)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع- المتطلبا- المعوقات)"، **جامعة سوهاج: المجلة التربوية**، المجلد الثاني- العدد (٩٩)- يوليو ٢٠٢٢، ص ٨١٥.

(٥٦) دعاء محمد أحمد دسوقي (٢٠٢٢)، "تصور مقترح لإعادة هندسة عمليات الشراكة البحثية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م"، **مجلة كلية التربية جامعة عين شمس**، العدد السادس والأربعون – الجزء الثالث ٢٠٢٢، ص ١٦١.

(٥٧) دعاء محمود جوهر (٢٠٢٢)، "نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس (مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)" **جامعة عين شمس: مجلة كلية التربية**، العدد السادس والأربعون (الجزء الثالث) ٢٠٢٢، ص ٣٣١-٣٣٢.