رؤية مقترحة لتفعيل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية

إعداد

شيماء جبر عبدالله جبر الحبشى

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

ملخص:

يعد التوجه نحو الأخذ بمدخل توأمة الجامعات؛ كأحد صيغ تدويل التعليم العالي أمرًا ملزمًا في ضوء التحديات العالمية، والتوجهات الحكومية، من منطلق أن التعاون، والتواصل مع المؤسسات التعليمية العلمية الرائدة صار ضرورة من أجل التنمية، ولتعزيز روابط الثقة، والسلام فى المجتمع الدولي .

إلا أنه نسبت العديد من نقاط الضعف إلى مدخل التوأمة؛ كتلك المتعلقة بالاعتماد، والتبعية، وصراع العلاقات بين الأطراف، والغزو الثقافى، والكلفة، ومخاطر اختيار شركاء غير مناسبين، وطغيان المصالح التجارية على النواحى الأكاديمية، وغياب تكافؤ الفرص،... وغيرها، فضلًا عن أنه لايزال هناك العديد من المعوقات التي تحول وتحقيق الفائدة المرجوة؛ مما يجعل هذه الصيغة ذات فعالية محدودة .

ومن ثم تأتي هذه الدراسة؛ كمحاولة للبحث في مدخل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم العالي؛ من حيث تعرف المدخل، وطبيعته، وشروط نجاحه، وما يفرضه من متطلبات، وما يجابه من تحديات، وما يتمخض عنه من انعكاسات؛ بغية تحقيق أفضل النتائج، وانتهت الدراسة بصياغة رؤية مقترحة لتعزيز دور التوأمة فى الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري .

الكلمات المفتاحية: التوأمة – الشراكة – التعاون الدولي – التدويل – التعليم الجامعي المصري .

Summary

The approach to the introduction of the twinning of universities as a form of internationalization of higher education is imperative in the light of global challenges and government trends، in the sense that cooperation and communication with leading scientific educational institutions is necessary for development، and to strengthen the bonds of trust and peace in the international community.

However، many weaknesses have been attributed to twinning: accreditation، dependency، conflict between parties، cultural invasion، cost، risks of choosing inappropriate partners، overwhelming academic interests، lack of equal opportunities، etc. That there are still many constraints that turn، and achieve the desired benefit; making this formula of limited effectiveness.

Then this study comes as an attempt to search the approach of twinning as one of the forms of internationalization of higher education in terms of knowing the approach، its nature، the conditions of its success، the requirements imposed by it، the challenges it faces، and its consequences، in order to achieve the best results. To formulate a proposed vision to enhance the role of twinning in improving Egyptian university education.

key words: Twinning- Partnership- International Cooperation- Internationalization- Egyptian University Education.

مقدمة

يعد تدويل التعليم العالي أحد القضايا الرئيسة المميزة على مستوى العالم، وأداة داخل ثقافة أكبر للتسويق، وبخاصة في ظل توافر مجموعة من القوى، والعوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية الواسعة التي شكلت أحد حقائق القرن الحادي والعشرين، والتي جاءت استجابة للتغيرات التي أحدثتها العولمة – أو تعبيرًا عنها – وأثرت بدورها على سياسات التعليم العالي، والمؤسسات الأكاديمية .

وتدويل التعليم العالي ليس ظاهرة جديدة تمامًا، ولكنها ظهرت فى آسيا فى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر؛ عن طريق إيفاد الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس في الخارج للدراسات، أو البحوث المتقدمة، وبشكل عام فالتدويل هو» حركة البرامج التعليمية، والمؤسسات من بلد واحد، أو منطقة إلى بلد، أو إقليم آخر سواء جسديًا، أو فعليًا، ويمكن أن يتخذ أشكالًا مختلفة؛ وفقًا للفرد، والدول، والمناطق" .Huang،2007:422

ولكن خلال العقدين الماضيين توسعت الأنشطة الدولية للجامعات بشكل كبير؛ من حيث الحجم، والنطاق، والتعقيد، ونمت الأدبيات التي بدأت تسعى نحو الكشف عن المفاهيم والخصائص والتحديات الشائعة الخاصة بالتدويل، والكشف عن مبرراته، وتأثيراته على الجامعات، والبلدان فى مختلف المناطق، واختلفت وجهات النظر حول القوى التي تقود إلى التدويل، والأنشطة التي تشكله، والكفاءات التي تروج له، والقيم التي تولدت عنه، والعمليات التي تدعمها، والأدوار ذات الصلة داخل وخارج الجامعة، وتأثيراتها على الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي، وبالتحديد التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. (Zeleza،2012:2)

وتعد دراسة المنطقيات المختلفة لأهمية التدويل مهمة معقدة للغاية؛ بسبب تعدد المتغيرات المختلفة التي يجب النظر فيها، ما بين مبررات سياسية، واقتصادية، وأكاديمية، وثقافية، واجتماعية. Knight،1997:9)

وغالبًا ما تكون المبررات الأكاديمية مدفوعة باعتقاد أن التعليم، والبحث لهما نطاق عالمي، في حين المبررات الاقتصادية مدفوعة بالحاجة إلى إيجاد مصادر جديدة للإيرادات، والتمويل، والنمو؛ أما المبررات السياسية مدفوعة برغبة التأثير على الرأي المحتمل والفعلي؛ لتعزيز رأي عام فى نهاية المطاف على المستوى السياسي للبلد منشأ المؤسسة؛ أما الدوافع الدينية فيقودها الرغبة فى نشر الإيمان لمنظمة دينية معينة، ونادرًا ما تكون الدوافع السياسية والدينية هي ما تصبو إليه المؤسسة؛ حيث إن هذين الدافعين عادة ما يقودهما صانعو السياسات، وتمولهما البرامج الخاصة، أو الحكومية . . (Hawawini،2011:5-6)

ومنذ التسعينيات حدث تطور سريع في أنشطة التدويل، والتي تعدت الأشكال التقليدية التي كانت قاصرة على تنقل الطلاب، والعلماء، والباحثين إلى أن صار استيراد وتصدير أنشطة، أو خدمات التعليم العالي أحد الجوانب الرئيسة للمناقشات حول إصلاح التعليم العالي في العديد من البلدان على المستويين: السياسي، والمؤسسي، وبدأ يأخذ أشكالًا عديدة مثل: " الفروع " branch campuses، و" الامتيازات" franchises، و" التوأمة " twinning، وبرامج الشركات، والتعلم عبر الإنترنت، وبرامج التعليم عن بعد، والدراسة فى الخارج، والبعض يعبر عن التدويل بأنه تعليم «عبر وطنى»، أو " تعليم بلا حدود" borderless، أو" تعليم عبر الحدود cross-border «، وجميعها مصطلحات تستخدم؛ لوصف الحركة الحقيقية والافتراضية للطلاب، والمعلمين، والمعرفة، والبرامج التعليمية من بلد لآخر؛ وعلى الرغم من اختلاف تلك المفاهيم عن بعضها، إلا أنها غالبًا ما تستخدم بالتبادل. (Huang،2007:421-422)

ثم بدأت تزدهر فى الآونة الأخيرة ترتيبات لبرامج التوأمة، وغيرها من مظاهر التعليم العالي العابر للحدود، فالجامعات فى أوروبا، وأستراليا، وأمريكا الشمالية ترى أن ذلك سوق ضخم من خلال تقديم شهاداتهم فى البلدان الأخرى، فى نفس الوقت فإن سنغافورة والعديد من الدول قد حدد الخليج العربي؛ كمراكز تعليمية؛ لجذب طلاب التعليم العالي الدولي، وبدأت دول الخليج تعتبر ذلك منافسة؛ لجذب هذه الجامعات من الخارج؛ ففتحت الصين أبوابها للمؤسسات الأجنبية، والهند تتحرك في نفس الاتجاه؛ بالإضافة إلى برامج التوأمة الموجودة في الجامعات، فهناك الجامعة الأمريكية

التي يقدم فيها منهج على غرار الولايات المتحدة الأمريكية باللغة الإنجليزية في بيئة غير الولايات المتحدة. (Altbach،2013:107)

وتعد التوأمة أحد صيغ تدويل التعليم العالي، وشكل من أشكال الشراكة التعليمية Cor-porate Education، والتي تسعى من الناحية المثالية إلى تحقيق الفائدة لجميع الأطراف .

ويتم النظر إلى التوأمة، وممارستها، ومستوياتها بطرق متنوعة، وتعرف بأنها» عملية تزاوج كيان تنظيمى فى دولة نامية مع كيان مماثل، ولكن أكثر نضجًا فى بلد آخر «؛ فهي علاقة مؤسسية قائمة على الشراكة بين منظمتين (ouchi،2004:V)؛ من أجل تحقيق نتائج ملموسة، وأهداف مشتركة .

وفى التعليم العالي تهدف برامج التوأمة إلى الربط بين مؤسسات التعليم فى الدول المتقدمة، والدول النامية، وبين الدول النامية، وبعضها البعض، والمساهمة فى دعم شبكات التعليم العالي التعاونية، ومؤسسات البحث العلمي شبه الإقليمية والإقليمية، بالإضافة إلى إنشاء شبكات جديدة حين تدعو الحاجة إلى ذلك، وإنشاء، أو تعزيز مراكز للدراسات المتخصصة، والبحوث المتقدمة؛ وذلك من خلال الحصول على دعم دولي، وموافقة المؤسسات المعنية، فضلًا عن تشجيع الأفكار المبتكرة، وزيادة الاستخدام للتقنيات الجديدة في المعلومات، وإصلاح المعدات المخبرية (المفتى، 1995: 135– 136)؛ وعليه تسهم التوأمة في بناء القدرات، وتحديد أفضل الممارسات، وزيادة جودة وفعالية الأنشطة التعليمية، وتوسيع الآفاق، وبناء العلاقات، والشبكات.

فلقد صار مستحيلًا على الدول النامية محاولة سد الفجوة بينها، وبين الدول المتقدمة الصناعية، والتقليل من الاعتماد على المعونة الفنية، والعلمية الخارجية دون أن تتطور مؤسسات التعليم العالي، وبرامج التعليم، والبحوث المتقدمة، وتنفتح على أحدث تطورات العلم، والتكنولوجيا، ولقد جاء مشروع توأمة الجامعات، وبرنامج " كراسي اليونسكو Twin /UNESCO chairs programme « لخدمة هذا الغرض المنشود، وهو النقل السريع للمعرفة، والمساعدة على التطوير المؤسسي للتعليم العالي فى هذه الدول النامية. (هيئة تحرير مستقبل التربية العربية، 1995:257)

ورغم أهمية التوأمة كأحد أشكال التعاون الدولي بين الجامعات؛ إلا أن الواقع يشير إلى أن استفادة الجامعات المصرية من هذه الصيغة لا تزال محدودة، وتحتاج إلى مزيد من التفعيل فى ضوء ضوابط محددة .

وتجدر الإشارة – هنا – إلى تعدد الدراسات العربية، والأجنبية التي تناولت قضية تدويل التعليم الجامعي، وإن كان هناك ندرة في الدراسات التى تناولت التوأمة الجامعية، وبخاصة على صعيد الأدبيات العربية، فضلًا عن أنه لم تتطرق أي من الدراسات العربية السابقة نحو صك، وتحليل المفهوم، وتعرف نشأته، وتطوره، وتوضيح خصائصه، وشروط تحقيقه في حين تم اشتقاق ذلك من الأدبيات الأجنبية.

ففي دراسة) المفتى، 1995، 136–135) بعنوان " **توأمة الجامعات**» تطرقت الدراسة إلى مصطلح برنامج توأمة الجامعات الذى اقترحته منظمة اليونسكو عام 1989؛ من أجل تعزيز التعاون بين الجامعات، والربط بين مؤسسات التعليم العالي فى الدول المتقدمة، والدول النامية، وتعزيز وضع المرأة فى التعليم، والبحث، وإدارة التعليم العالي، وغيرها، وأوضحت الدراسة أن تمويل هذه البرامج تشترك فيه الجامعات نفسها، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الحكومية، وغير الحكومية، والأجهزة الممولة، والقطاعات الخاصة.

فى حين جاءت دراسة (عبدالمنعم،2007: 751–742) بعنوان " **التوأمة بين الجامعات العربية واستراتيجية تحقيقها**"، وتمحورت الدراسة حول وضع استراتيجية لتحقيق التوأمة بين الجامعات العربية، وجاءت محاورها على النحو التالي:

- تقوية الروابط التنظيمية والأكاديمية والإدارية والفنية .
- التطوير الجماعى لنظام ومحتوى التعليم الجامعى بالجامعات العربية .
- فتح آفاق التعاون العلمى والثقافى بين جامعات الدول العربية .
- تطوير المستوى المهني الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية .
- التطوير الجماعى للأنشطة الطلابية بالجامعات العربية .
- برامج الدراسات العليا والبحث العلمى.

كما أن أغلب الدراسات العربية – في حدود علم الباحثة– أكدت على ضرورة تحقيق التعاون بين الجامعات العربية؛ لبناء تكتل إقليمي في حين تبحث الدراسة الحالية عن مدخل التوأمة، والشراكة، والتعاون على المستوى الدولي، وما يجابه ذلك من تحديات، ومايترتب عليه من مخاطر، ومايفرضه من متطلبات .

وربما كان الدافع من وراء الدعوة لبناء تكتل إقليمي على مستوى الجامعات العربية نابعًا من وحدة العقيدة، واللغة، والتاريخ، وروابط القربى بين الشعوب، وتقارب البنى الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، كما في دراسة (الصوفي؛ وآخرون، 2009، 33–1) بعنوان « **التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات العربية والإقليمية والدولية**»، والتي أكدت على أن التعاون الدولي على الدوام موضوعًا شائكًا، ومثيرًا للجدل، والتعاون في مجال التعليم العالي لا يشذ عن هذه القاعدة، بل يتعداها جدلية؛ كونه يشكل محورًا رئيسًا من محاور التطور، والتنمية، واستعرضت الدراسة معظم البرامج، والمبادرات، والأنشطة، والمشاريع المتصلة بالتعاون في التعليم العالي من خلال أهدافها، وأنواعها، وميادينها، كما خلصت إلى اقتراحات عدة؛ لتفعيل التعاون العربي، وزيادة إنتاجيته، والتى جاءت على النحو التالى: رصد المشاكل المشتركة العابرة للدول، ووضع رؤية مشتركة للمستقبل وللتنمية، القبول بمبدأ مواجهة التحديات المشتركة بخطط موحدة، والمساواة، والتكافؤ بين الأطراف المشاركة في أي صيغة من صيغ التعاون.

و دراسة (بوبطانة،2009: 15–1) بعنوان « **التعاون والتكامل العربي في المجال الأكاديمي التحديات وآفاق المستقبل** » التى استعرضت التحديات التى تفرضها العولمة على مؤسسات التعليم العالي، والتى كانت مدعاة لتحقيق التكامل، والتعاون العربى، ودعت نحو إطلاق تكتل إقليمي عربي إقتداء بالنموذج الأوروبي، وتنبأت الدراسة بسيناريوهين لمستقبل التعليم العالي العربي خلال العقدين القادمين في ظل العولمة وآلياتها؛ السيناريو الأول: بقاء الوضع الراهن كما هو عليه من ضعف، وتشتت في جهود التعليم العالي ومستوى متدنّ من التكامل، والتنسيق، والسيناريو الثاني: نجاح

تجارب وطنية في تحقيق ميزات تنافسية من خلال توجيه حكومي في إطار استراتيجية للتعاون العربي القومي وهذا يمثل المأمول، وحددت الدراسة مجالات التعاون، والتكامل الأكاديمي في أربعة مجالات رئيسية؛ هي: الحراك الطلابي، حراك الأساتذة، والأكاديميين، تطوير البرامج، والمؤسسات المشتركة، تطوير برامج البحوث المشتركة، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها: تكليف المنظمة العربية للتربية، والثقافة والعلوم بإعداد استراتيجية متكاملة للتكامل العربي في المجالات العلمية، والأكاديمية، وإطلاق مشروع عربي لإنشاء كراسي، وتوأمة الجامعات العربية على غرار المشروع الذي أطلقته اليونسكو في العام 1991 .

ودراسة (ويح، 2012: 392-317) بعنوان: تصور مقترح لبناء تكتل جامعي عربي فى ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم؛ **حيث هدفت الدراسة** إلى تعرف الأسس التى يقوم عليها تدويل أنشطة التعليم الجامعي، وتوضيح مبرراتها، وخدماتها، وتحديد متطلباتها، والوقوف علي المعوقات لوضع تصور مقترح؛ لبناء تكتل جامعي عربي في ضوء متطلبات، وتحديات تدويل التعليم، واقترح الباحث فى هذا الصدد بناء تكتل جامعي عربي كنموذج لباقي الدول العربية، والنموذج الأقرب إلى التكوين هو النموذج الخليجي .

هذا وقد اختلفت الدراسات الأجنبية فيما بينها فى تناولها لقضية التوأمة؛ فالبعض تناولها من منظور كونها وسيلة لتقاسم الموارد مثل: دراسة ريس، روث ،Rees Ruth(1996) بعنوان « **المدارس التوأم / المجمعة: المدارس تقاسم الموارد** Twinned /Clustered Schools: Schools Sharing Resources،

وتدور هذه الدراسة حول مدارس أونتاريو بكندا، والمسماة بالمدارس المجمعة، والتي تعبر عن شكل من أشكال التعاون، والمشاركة، والتوأمة، تطرقت الدراسة لتاريخ التوأمة، وأسبابها، والموارد المشتركة، والمزايا، والعيوب، وغطت الدراسة عدد من المدارس التوأم، والتي كان معظمها من المدارس الابتدائية، وتمشيًا مع فكرة أن التوأمة مدفوعة في المقام الأول بالحاجة المادية، فإن معظم ترتيبات التوأمة قد بدأت في سنوات اتسمت بالضرر المالي، ورأى المديرون أن المزايا الرئيسية للتوأمة تتمثل في زيادة الزمالة بين الموظفين، وتحسين البرامج من خلال الموارد المشتركة الإضافية

واختلفت هذه الإجابات عن تلك الواردة في استطلاع سابق لمديري المناطق، الذين شعروا أن المزايا الرئيسة هي توفير التكاليف، وإبقاء المدارس الصغيرة مفتوحة .

في حين رأى البعض الآخر أن التوأمة طريقة للتطوير المؤسسي؛ مثل: دراسة أوشي، فوميكا (Ouchi، Fumika (2004 بعنوان« **التوأمة كطريقة للتطوير المؤسسي: مراجعة نظرية** « Twinning as a method for institutional development: a desk review، وتناولت الدراسة التوأمة بوصفها أداة لبناء القدرات المؤسسية التي تم استخدامها من قبل العديد من منظمات المعونة الإنمائية الدولية، بما في ذلك البنك الدولي، لا سيما من قبل معهد البنك الدولي (WBI)، الذي يحدد التوأمة باعتبارها مهمة استراتيجية على المستوى المحلي في البلدان التابعة لها، وتطرقت الدراسة إلى نبذة مختصرة عن التوأمة، والتي بدأت في شكل توأمة "بلدة" (أو توأمة بلدية) بعد الحرب العالمية الثانية، والمظاهر الأساسية للتوأمة، والمزايا والعيوب.

في حين رأى البعض الآخر التوأمة كأداة للتطوير المهنى مثل: دراسة بيرد، جانيت ورياجي، أورا (Baird، Jeanette & Renagi، Ora (2015 بعنوان « **شراكات توأمة جامعية للتطوير المهني في التعليم والتدريس: أمثلة من بابوا غينيا الجديدة**» University twinning partnerships for professional development in learning and teaching: examples from Papua New Guinea.

وتطرقت الدراسة إلى مبادرات الشراكة؛ لتحسين التعليم، والتعلم في جامعات بابوا غينيا الجديدة؛ عن طريق التوأمة التي جري اتباعها في ثلاث جامعات هي جامعة بابوا غينيا الجديدة University of Papua New Guinea، وجامعة جيمس كوك James Cook University، والجامعة الوطنية الأسترالية Australian National University، والتحديات التي واجهت إنشاء، وإدارة التوأمة المؤسسية، والعلاقات المماثلة، وشروط الاستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن عديد من شراكات التوأمة الجامعية التي تدعمها الوكالات المانحة تسعى نحو تطوير القدرات لمجالات ذات أولوية محددة بما في ذلك الصحة (وخاصة الممارسة السريرية)، ومع ذلك فإن الشراكات الجامعية التي تهدف إلى تحسين التدريس غالبًا ما تكون إلى حد ما غير مرئية، مع إعطاء الأهمية

لشراكات تطوير البحوث، كذلك أن تحسينات التدريس من خلال التوأمة الجامعية لم تصل بعد لمناقشتها وتحليلها على نطاق واسع، وهناك القليل من الدراسات حول تأثيرها، واستدامتها.

فى حين هناك دراسات أخرى اتخذت موقفًا نقديًا إزاء التوأمة، والتدويل بصفة عامة مثل: دراسة حواويني، غابرييل(2011). Hawawini، Gabriel بعنوان "**تدويل مؤسسات التعليم العالي: مراجعة نقدية ومقترح جذري** « The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal

تقدم الدراسة مراجعة نقدية للعملية المسماة " تدويل مؤسسات التعليم العالي" مع إلقاء نظرة فاحصة على حالة كليات إدارة الأعمال، بعد تقديم تعريف بديل لهذه الظاهرة، وفحص القوى التي تحرك المبادرات الدولية، وتوضيح ما يسمى ب "مفارقة التدويل": والتي تؤكد على فشل العديد من المبادرات فى الوفاء بما وعدت به، فإنها تظل مع ذلك أعلى جدول أعمال رؤساء مؤسسات التعليم العالي، واستنادًا إلى هذا الإطار قدمت الدراسة نموذج بديل للتدويل لمؤسسة التعليم العالي العالمية، والتي تتمثل مهمتها في التعلم من العالم بدلاً من تعليم العالم ما تعرفه المؤسسة، واستنتجت أن معظم مؤسسات التعليم العالي يجب أن تمتنع عن الادعاء بأن هدفها هو أن تصبح مؤسسات عالمية، بل ينبغي عليها بدلاً من ذلك التركيز على التنفيذ الناجح لنموذج الاستيراد، والتصدير للتدويل الذي يدعو إلى مبادرات مثل: تدويل المناهج الدراسية، وإنشاء برامج لتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمشاركة في الشراكات الأكاديمية والبحثية الدولية.

وكذلك دراسة زيليزا، بول تيامبي(2012) Paul Tiyambe، Zeleza. بعنوان " **التدويل في التعليم العالي: الفرص والتحديات لمشروع المعرفة في الجنوب العالمي** «. Internationalization in Higher Education: Opportunities and Challenges For The Knowledge Project in the Global South والتى تناولت التدويل بوصفه أحد القضايا المحددة للتعليم العالي على مستوى العالم؛ من حيث: المفهوم وخصائصه وتحدياته، والكشف عن أسبابها، وواقعها، وآثارها بالنسبة

للجامعات، والبلدان في مناطق العالم المختلفة، وتأثيراتها على الوظائف الأساسية لمؤسسة التعليم العالي، وهي التدريس، والمنح الدراسية، والخدمة.

ودراسة ريتشارد، وإسماعيل (2013) Richards، C. & Ismail، M. بعنوان " **برامج التوأمة الماليزية والتحدي المتمثل في تحقيق المزيد (بالمثل) «الشراكات الدولية» في نظام التعليم العالي العالمي الناشئ** « Malaysia's twinning programmes and the challenge of achieving (more) reciprocal 'international partnerships' وتدور هذه الدراسة حول التحولات اللاحقة في برنامج التوأمة الماليزية، ومايوفره من فرص، ويتعرض له من تحديات تتعلق بالمعضلات القومية مقابل عولمة التعليم العالي، وأكدت الدراسة على مبدأ أن التعليم يجب – أو ينبغي – أن تكون له "منفعة عامة" رغم حتمية التدويل، وضرورة حركة الطالب العالمية، والأكاديمية، وأن "التدويل المتبادل" قد يكون ممكنًا بين أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، لكن مظاهر التنوع، والتغير، والابتكار في التعليم ليست في حد ذاتها كافية لتحقيق " الجامعة على مستوى العالم" .

ودراسة **هوانغ، (2007) Huang، F. بعنوان (تدويل التعليم العالي في البلدان النامية والناشئة: التركيز على التعليم العالي عبر الوطني في آسيا)**

Internationalization of Higher Education in the Developing and Emerging Countries: A Focus on Transnational Higher Education in Asia. 421–432

تبدأ الدراسة بمقدمة للسياق، والحالة العامة للتعليم العالي عبر الوطني في آسيا أو مايطلق عليه تدويل التعليم؛ من حيث نشأته، وتطوره، وأشكاله مثل: الفروع، والامتيازات، والشراكة، وبرامج التوأمة، وغيرها، وبخاصة في دول شرق، وجنوب شرق آسيا مثل: تايوان، وسنغافورة، وماليزيا التى يظهر بها ثلاثة نماذج متميزة من التعليم العالى عبر الوطني، ألا وهي نوع موجه نحو الاستيراد مثل البلدان النامية: فيتنام، وأندونيسيا، ونوع موجه نحو الاستيراد، والتصدير مثل الدول الناشئة: سنغافورة، ونوع

انتقالى مثل: الصين، واليابان، ثم تبحث تطوير قطاع التعليم العالى في بعض البلدان الآسيوية المختارة من وجهات نظر مختلفة، ويوفر وصفًا مفصلًا في الصين، ويختتم المقال بمناقشة التحديات، وفرص التطوير في آسيا.

مشكلة الدراسة، وأهدافها:

شهدت مؤسسات التعليم الجامعي جملة من التحديات المحيطة، والضغوط المتزايدة التي فرضتها البيئة العالمية المعاصرة، واتجهت بسياسات تطوير التعليم العالي إلى الأخذ بصيغة التدويل .

والتي تنوعت أساليبه، ومداخله ما بين إتاحة الفرصة أمام الطلاب؛ للمشاركة فى البرامج الدراسية قصيرة الأجل، أو التي تمنح درجات علمية في الخارج، إلى زيادة التعاون والشراكة في مجال البحث العلمي، وتقاسم مرافقه، ودمج منظورات دولية في المناهج الدراسية، واكتساب لغة ثانية، أو أكثر، وحراك الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والقيادات، والاعتراف المتبادل بالساعات المعتمدة، والشهادات دوليًا، واستحداث درجات علمية مشتركة، وثنائية عن بعد، وفتح فروع جامعية عبر الحدود، وإنشاء تحالفات دولية، وغيرها . (عبد الحافظ،2016: 15)

وكان من ضمن الصيغ التي اقترحت؛ لإضفاء البعد الدولي على التعليم هو مدخل توأمة الجامعات من منطلق أن التعاون، والتواصل مع المؤسسات التعليمية العلمية الرائدة صار ضرورة من أجل التنمية، وسد الفجوة المعرفية القائمة بين الدول المتقدمة والنامية، ويمكن من خلاله تحسين التصنيف الدولي للجامعات، وضمان جودة التعليم، وتأهيل الخريجين لسوق العمل؛ فضلًا عن جذب الطلاب الدوليين، وزيادة الحراك الأكاديمى، وتعزيز روابط الثقة، والسلام في المجتمع الدولي .

وفي ضوء ذلك سعت الدول على اختلافها- المتقدم منها، والنامي - نحو الاستفادة من برامج التوأمة العلمية العالمية؛ فعقدت العديد من الجامعات العربية، وبخاصة الخليجية منها اتفاقيات دولية للتوأمة مع جامعات أجنبية، فعلى سبيل المثال: أقامت عدد من المؤسسات العلمية في دولة الأمارات العربية المتحدة علاقات توأمة علمية

عالمية، فقد وقعت الجامعة الأمريكية فى الشارقة اتفاقية توأمة مع الجامعة الأمريكية في واشنطن بالإضافة إلى اتفاقية تعاون مع جامعة تكساس الزراعية، والميكانيكية، كذلك سعت المملكة العربية السعودية نحو إقامة شراكة علمية، وتوأمة أكاديمية مع أفضل الجامعات العالمية؛ كخطوة نحو الارتقاء بمكانة الجامعة الأكاديمية، وذلك بإنشاء المعامل البحثية البعيدة التي بدأت فى فرنسا، وكندا، وسنغافورة .) ويح، 2012: 358)

كما سعت الجامعات المصرية إلى البحث عن سبل التعاون بينها، وبين الجامعات الأوروبية ضمن اتفاقيات مشتركة في مجال التوأمة .

ومؤخرًا وقعت جامعة الإسكندرية اتفاقًا، مع جامعة أوشن كاونتى بولاية نيوجيرسى بروتوكول تعاون مشترك؛ لبدء تفعيل نظام الكليات المجتمعية داخل مصر، والتي بموجبها تتيح للطالب الحصول على شهادة بعد عامين، واستكمال الدراسة بجامعة الإسكندرية، أو إحدى الجامعات الأمريكية لمدة عامين آخرين؛ حيث يحصل الطالب المتخرج في هذا النظام على ثلاث شهادات: أحدهما من جامعة أوشن بعد عامين، وأخرى من جامعة الإسكندرية بعد 4 أعوام، وثالثة من إحدى الجامعات الأمريكية التي تربطها اتفاقية تعاون مع جامعة أوشن مثل: جامعة نيوجرسى للتكنولوجيا، كما تم توقيع اتفاقية شراكة للتوأمة بين كلية الهندسة جامعة عين شمس، وكلية الهندسة بجامعة إيست لندن في إنجلترا؛ لمنح شهادة مزدوجة من كلتا الجامعتين في برامج العمارة، والعمران البيئى، وهندسة البناء، وهندسة الحاسبات، ونظم البرمجيات. (الدخاخنى، www.center.icrc.com)

وقد تحدث التوأمة مع الجامعات الأجنبية بطريقتين: الأولى عن طريق الشهادة المزدوجة، وهى تطبق حاليًا في العديد من البرامج، ومنها: البرامج بالمصروفات في الجامعات الحكومية؛ حيث يحصل الطالب على شهادة من الجامعة الأم المصرية، وأخرى من الجامعة الأجنبية، أما الطريقة الثانية: فهى تتلخص في حصول الطالب على شهادة واحدة مشتركة بالتعاون مع جامعة أخرى حيث تقوم الجامعة الأجنبية بوضع « شعار» الجامعة الخاص بها على شهادة الطالب بجانب " الشعار" الخاص بالشهادة

المصرية، وهذا أرقى من الحالة الأولى؛ لأن هذا يمثل اعترافًا ضمنيًا من الجامعة الأجنبية بالمقررات التي تدرسها الجامعة المصرية، والأساتذة، والطلاب على حد سواء، ويمكن حدوث التوأمة في تخصص، أو قسم واحد في الكلية، وتجذب الطلاب سواء بالشهادة المزدوجة، أو الموحدة . (فكرى، 2018، www.elwatannews.com)

كذلك هناك اتفاقيات توأمة بين مستشفيات، ومراكز أبحاث داخل الجامعة، كتلك التي بين مراكز أبحاث جامعة عين شمس، وأكبر مستشفى سرطان بجامعة فودان، وهي ثانى أكبر الجامعات الصينية في تبادل الطلاب، والباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، فضلًا عن الأبحاث العلمية المشتركة) . أبو ضيف، 2018 www.elwatannews.com)

وعلى نفس النهج وقعت الجامعة الأوروبية في مصر المقرر إنشاؤها في العاصمة الإدارية الجديدة اتفاقية توأمة مع جامعة بولتيكنيك بكتالونيا في أسبانيا؛ بموجبها يعطى الحق للجامعة فى منح الدرجات العلمية من الجامعات الأم على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، ومرحلة الدراسات العليا فى تخصص هندسة العمارة، والمبانى البيئية بالعاصمة الإدارية الجديدة. (www.shorouknews.com)

ورغم التوجه نحو الأخذ بمدخل توأمة الجامعات؛ كأحد صيغ تدويل التعليم العالي صار أمرًا ملزمًا في ضوء التحديات العالمية، والتوجهات الحكومية؛ إلا أنه نسبت العديد من نقاط الضعف إلى التوأمة؛ كتلك المتعلقة بالاعتماد، والتبعية، وصراع العلاقات بين الأطراف، والغزو الثقافى، والكلفة، ومخاطر اختيار شركاء غير مناسبين، وطغيان المصالح التجارية على النواحى الأكاديمية، وغياب تكافؤ الفرص،.... وغيرها.

فضلًا عن أنه لا يزال هناك العديد من المعوقات التي تحول وتحقيق الفائدة المرجوة؛ مما يجعل هذه الصيغة ذات فعالية محدودة، وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة من عدم تفعيل تنفيذ الاتفاقيات المعقودة، فضلًا عن أن هذه الجهود المبذولة داخل التعليم الجامعي المصري لا تزال هامشية، كما أنها متفاوتة جدًا وفقاً لأنواع المؤسسات، وثمة جهد كبير – من وجهة نظر الحكومة – لتعزيز حراك الخريجين المصريين، وجذب الطلاب الدوليين لبعض البرامج؛ إلا أن الواقع يشير إلى عكس ذلك. (سليم، 2005: 11؛ البنك الدولى، 2010: 205–197)

ومن ثم تأتي هذه الدراسة؛ كمحاولة للبحث في مدخل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم العالي؛ من حيث تعرف المدخل، وطبيعته، وشروط نجاحه، وما يفرضه من متطلبات، وما يجابه من تحديات، وما يتمخض عنه من انعكاسات؛ بغية تحقيق أفضل النتائج، ومن هنا تستهدف الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية

- ما المقصود بتوأمة الجامعات كأحد صيغ تدويل التعليم الجامعي؟
- ما العوامل، والمبررات التي تستدعى ضرورة الأخذ بها؟
- ما أشكال اتفاقيات التوأمة بالتعليم الجامعى المصري؟
- ما المتطلبات الواجب توافرها لضمان فعالية مدخل توأمة الجامعات المصرية؟
- ما التحديات التي يثيرها مدخل توأمة الجامعات المصرية؟ وما مخاطر التوسع فيها؟
- ما الرؤية المقترحة لتفعيل اتفاقات التوأمة مع الجامعات العالمية؛ للارتقاء بالتعليم الجامعي المصري؟

وفى ضوء ذلك تهدف الدراسة نحو تحقيق ما يلى:

- تحليل مفهوم توأمة الجامعات، وتعرف طبيعته، ونشأته، وتطوره .
- تحليل العوامل، والمبررات التي استدعت الأخذ بمدخل توأمة الجامعات .
- تعرف أشكال اتفاقيات التوأمة، والتعاون بالتعليم الجامعى المصري.
- الكشف عن التحديات المجتمعية التي تحول، وتوأمة الجامعات المصرية .
- تعرف مخاطر التوسع في الأخذ بمدخل توأمة الجامعات المصرية.
- صياغة رؤية مقترحة لتفعيل التوأمة فى الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري.

أهمية الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة متوافقة مع التوجه السائد في الجامعات المصرية نحو تعزيز سبل التعاون الدولي، والتبادل المعرفي، وعقد اتفاقيات شراكة، وتوأمة مع الجامعات العالمية؛ خاصة بعد ما صار الآداء الاقتصادي يتأثر بنمو التدفقات المعرفية العابرة للحدود، وأضحى التعليم العالي صناعة عالمية، وأحد روافد التنمية المجتمعية .

- كما تأتي أهمية الدراسة من محاولة طرح بعض الرؤى التي من شأنها أن تسهم وتساعد الجامعات المصرية في التوجه نحو العالمية دون تحويلها عن مهمتها الأساسية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع .
- مساعدة المسئولين، والقيادات الجامعية في التعرف على أهم المتطلبات اللازمة للتوأمة مع الجامعات العالمية، خاصة بعد ما صار عملية إنشاء جامعة جديدة مرهون بالتوأمة، والشراكة مع أفضل خمسين جامعة فى العالم .(https: / /www.youtube.com /watch?v=4ietmfiVoBQ1 /3/ 2018 الرئيس السيسي: لن نسمح بإنشاء جامعات جديدة إلا بالتوأمة مع أفضل الجامعات العالمية)
- كما تنطلق أهمية الدراسة من طبيعة القضية المطروحة، وهي توأمة الجامعات المصرية، والتي تعد ظاهرة لا يمكن تصورها بسهولة؛ لأنها عملية معقدة، ومتعددة الأوجه؛ حيث من الناحية العملية هناك الكثير من اتفاقيات الشراكة، والتبادل الطلابي، والأكاديمي بين الجامعات المصرية، والأجنبية، ولم تصل حد التوأمة؛ كما أن هناك العديد من المبادرات الدولية المتنوعة، تعتمد على النوايا الغامضة، والتي غالبًا ما تطرح فى البداية بشكل طموح، وبنظرة فاحصة لها على ما يحدث في الواقع يظهر بأن تأثيرها هامشي، وكثيرًا ما تفشل في تقديم ما تعد به نظرًا لما تعترضها من تحديات، وفي ضوء ذلك سوف تساعد هذه الدراسة المسئولين، والقيادات الإدارية العليا بالجامعة في تعرف هذه الصعوبات، وآليات التعامل معها، بغية الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري.

مصطلحات الدراسة:

تتعدد تعريفات التوأمة، والتدويل بالتعليم الجامعي؛ وفقًا لاختلاف زوايا النظر إلى المفهومين، ومجالاتهما، والأنشطة التي يشملها، والأسيقة التي يوظفان فيها؛ وفي هذه الدراسة يقصد بهما ما يلى:

توأمة الجامعات:

اتفاق طوعي، ومتبادل، ومتكافئ الجهد بين المؤسسات الجامعية المحلية، والعالمية في مختلف المجالات « البرامج الدراسية، والتدريب، والبحث العلمي، والنشر الدولي، والمنح الدراسية، وجمع المادة العلمية ... وغيره «، ويتسم بالديمومة والاستقرار؛ لأجل تحقيق التفاهم، والتعاون، وتعزيز أفضل الممارسات التعليمية، وإجراء المشاريع البحثية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض، وأن تتبادل الأفكار، والمنافع، والخبرات، وإجراء المهام المماثلة في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك.

تدويل التعليم الجامعي:

دمج وتكامل مؤسسات التعليم الجامعي وأصحاب المصلحة في عالم عابر للحدود، فهو عملية متطورة، ومعقدة، ومتعددة الأبعاد قد تمتد لتشمل « الطلاب، والمناهج الدراسية، والبرامج، وأعضاء هيئة التدريس، والفروع الجامعية، ... وغيرها»؛ من أجل تيسير الروابط، والسبل بين الدول المختلفة مع الاعتراف بالفروق الثقافية، والحضارية، والاجتماعية بين الأطراف.

منهج الدراسة، وخطواته:

نظرًا لطبيعة القضية محل البحث، والدراسة، والأهداف التي تسعى إليها، فاعتمدت الدراسة المنهج التاريخي؛ لتعرف نشأة، وتطور مفهوم توأمة الجامعات، ومبررات الأخذ به، كما اعتمد على المنهج الوصفي وذلك؛ لوصف، وتحليل المفهوم؛ من حيث: طبيعته، وخصائصه، وأهدافه، وأهم التحديات المجتمعية المهددة إياه، والمتطلبات اللازمة لتطبيقه؛ من أجل صياغة رؤية مقترحة لتعزيز دور التوأمة فى الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري .

وفى ضوء ما سبق تأتي محاور الدراسة على النحو التالي:

أولا: توأمة الجامعات: المفهوم، والخصائص.

ثانيًا: العوامل التي تستدعي الأخذ بمدخل توأمة مؤسسات التعليم العالى .

ثالثًا: أشكال اتفاقيات التوأمة بالتعليم الجامعي المصري .

رابعًا: المتطلبات الواجب توافرها؛ لضمان فعالية مدخل توأمة الجامعات المصرية.

خامسًا: التحديات المجتمعية التي تحول والأخذ بمدخل توأمة الجامعات المصرية.

سادسًا: مخاطر التوسع في الأخذ بمدخل توأمة الجامعات المصرية .

سابعًا: رؤية مقترحة لتفعيل التوأمة فى الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري.

وفيما يلي عرض لتلك المحاور .

أولًا: توأمة الجامعات: المفهوم، والخصائص.

يستخدم مفهوم التوأمة في عديد من السياقات، وهناك العديد من المصطلحات التي غالبًا ما تختلط به، أو تقترن معه، وتشمل هذه المصطلحات ذات الصلة بالشراكة، والتعاون، واتفاقات التفاهم، وبروتوكلات التعاون ... وغيرها، فضلًا عن ذلك فإن المفهوم يتميز بتعدد خصائصه، وتنوع أشكاله، وفوائده، وقد يترتب عليه جملة من السلبيات، وفيما يلي عرض لتلك العناصر .

أ . نشأة مفهوم توأمة الجامعات، وتطوره .

بدأت ممارسات التوأمة بشكل عام في الخمسينيات من القرن الماضي في أوروبا، والتي ظهرت في صورة توأمة المدينة، أو البلدية Town Twinning or municipal twinning)؛ وذلك لحماية أوروبا من حرب مدمرة مرة أخرى، وتعزيز الاتصال البشري، والسلام، والوحدة العامة بين جميع البلدان الأوروبية، وذلك من خلال مختلف التبادلات، والروابط الثقافية، وإحداث الصداقة. (Ouchi،2004:2)

والتوأم تعني» صنع توأم من» شخص ما، وغالبًا ما تتميز المدن التوأم بخصائص ديمغرافية متشابهة، وتعرف هذه الأزواج من المدن بأنها مدن توأمية، أو بلدات صداقة، أو مدن شريكة (www.vetserbia.edu.yu،2006:4) ثم ظهرت المنظمات التي سعت إلى إحداث شراكة محلية، وعلاقات اقتصادية، واجتماعية بين البلديات الأوروبية على مر السنين، وواحدة من أكبر المنظمات الإقليمية هو» مجلس البلديات والأقاليم

الأوروبية» CEMR" The Council of European Municipalities and Regions " ثم هناك منظمة المدن المتحدة UTO «The United Towns Organizations " وهى منظمة أوروبية مماثلة لمنظمة CEMR تم إنشائها فى الخمسينيات، وتعمل فى المقام الأول على أساس مساعدة الشمال للجنوب، كما في حالة مساعدة فرنسا للبلدان الأفريقية الفرنكوفونية المستقلة حديثًا، والتأكيد على أهمية تقديم المساعدة الاجتماعية، والتعليمية للبلدان الأعضاء، كما حثت المنظمة على " التوأمة التعاونية " Cooperation Twinning في الأمم المتحدة؛ مما أدى إلى اتخاذ قرار للأمم المتحدة عام 1971بشأن التوأمة في المدن الصناعية، والدول النامية؛ كوسيلة للتعاون الدولي، ثم تم تبني التوأمة في العديد من القطاعات؛ فتم توأمة المدارس لتبادل الموارد المادية، وتعزيز الفرص التعليمية، وكمدخل لتحسين المدارس . (Ouchi،2004:2)

كما ظهرت مبادرة التوأمة من المفوضية الأوروبية EC » European Commission « التي بدأت عام 1998؛ من أجل تسهيل الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي للدول المرشحة؛ لتكون قادرة تمامًا على اعتماد، وتنفيذ الاستحقاقات، والالتزامات المشتركة الملزمة لجميع الأعضاء؛ ولتعزيز قدرتها المؤسسية قبل الانضمام للاتحاد الأوروبي (Ouchi،2004:7)؛ أي أن التوأمة هنا كأداة لبناء المؤسسات من خلال التعاون الإداري المستهدف لمساعدة الدول المرشحة على تعزيز قدرتها الإدارية والقضائية؛ لتنفيذ تشريعات الاتحاد الأوروبي كدول أعضاء مستقبلية، والتوأمة هي أداة لبناء المؤسسات تقوم على تعاون الشراكة بين الإدارات العامة والهيئات المعتمدة في الدول الأعضاء والمستفيد بهدف تحقيق النتائج / النواتج الإلزامية المتفق عليها بشكل مشترك وترتبط هذه النتائج بأهداف السياسة، مثل إعداد توسيع الاتحاد الأوروبي أو تعزيز التعاون بما يتماشى مع سياسات الاتحاد الأوروبي .

https: / /ec.europa.eu) near) files) twinning–manual–revision–)
(2017–final–updated–09–08: 10

وغالبًا ما تستخدم المفوضية الأوروبية المفهومين في سياقين على الأقل؛ وهما: " تمرين التوأمة " Twinning exercise وهى أداة تتبعها سياسة الاتحاد الأوروبي

يتم من خلالها نقل موظفي الخدمة المدنية من الدول الأعضاء إلى مقدمي الطلبات، والآخر هو " التوأمة الإلكترونية" E-twinning هو إطار أنشأته المفوضية الأوروبية للمدارس للتعاون على الانترنت مع المدارس الشريكة في البلدان الأوروبية الأخرى، وتعد التوأمة الإلكترونية العمل الرئيس لبرنامج التعليم الإلكتروني للاتحاد الأوروبي، وفى ضوئه يتم تعزيز التعاون المدرسي في أوروبا من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير الدعم، والأدوات، والخدمات؛ لتسهيل إنشاء المدارس على المدى القصير، أو الطويل فى أي مجال من المجالات . (www.vetserbia.edu.yu،2006:4)

كما أطلقت الوكالة السويدية للتعاون الدولي SIDA» Swedish International Development Cooperation Agency مشاريع التوأمة، وهي تهدف إلى تعزيز قدرة المتلقي، وبخاصة مؤسسات القطاع العام في الدول الشريكة؛ وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمنظمات فى أن تتعلم من بعضها البعض، وتبادل المنافع، والخبرات لكلا الطرفين، وإجراء المهام المماثلة. (Ouchi،2004:8)

ثم انتقلت التوأمة إلى مؤسسات التعليم العالي عندما اقترحت منظمة اليونسكو برنامج توأمة الجامعات، وهو عبارة عن خطة عمل دولية تهدف إلى تعزيز التعاون بين الجامعات، وتعزيز الحركة الأكاديمية عن طريق الربط بين الجامعات فى الاختصاصات الرئيسة؛ لا سيما تلك المتعلقة بالتنمية المستمرة، وخلال الدورة الخامسة والعشرين للمؤتمر العام لمنظمة اليونسكو عام 1989طلبت الدول الأعضاء من السكرتارية أن تضع خطة عمل دولية؛ بهدف تدعيم التعاون بين الجامعات، مع التركيز على دعم التعليم العالي فى الدول النامية، وتعزيز وجود روابط دائمة، ومتينة بين مؤسسات التعليم العالي، والمؤسسات العلمية على الصعيد العالمي . (المفتى، 1995: 135)

وفي عام 1992 أنشئ برنامج " كراسي التوأمة " unitwin الجامعية / اليونسكو المشار إليه فيما بعد ببرنامج unitwin وفقًا لقرار اعتمده المؤتمر العام لليونسكو في دورته السادسة والعشرين 1991 يدعم البرنامج إنشاء كراسي اليونسكو، وبرامج تعاون

unitwin في مؤسسات التعليم العالي، وهو يعزز التواصل، والتعاون بين الجامعات؛ من أجل تعزيز القدرات المؤسسية من خلال تبادل المعرفة، والعمل التعاوني، والبحث بروح من التضامن الدولي. (https: / /unesdoc.unesco.org،2017:3)

وهي جاءت كاستجابة جديدة من اليونسكو؛ لتعظيم إمكانات، وتنمية القدرات وسط تناقص الموارد البشرية، والمادية فى جميع أنحاء العالم، وتعد فكرة unitwin، أو ما أطلق عليه « بنك الأدمغة العالمي « وفقًا ل» Bequette 1994» هي توأمة المؤسسات، ومراكز البحوث داخل منطقة دون إقليمية؛ لغرض التعاون المتبادل، ومشاركة الموارد، ويتضمن ذلك تبادل الطلاب، والتعاون في مختلف المجالات، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين نظم المكتبات، والمشاركة في مختلف المساعي البحثية التعاونية (Ogun-niyi،2000:406–407)، ثم انتشرت بعد ذلك التوأمة، واتفاقيات التعاون بين العديد من الجامعات، والتي بدأت تأخذ منحى آخر بعيدًا عن منظمة اليونسكو .

وتعد التوأمة «التبادل المشترك للأفكار، والمعلومات التي تتطلب مساهمات من جميع الأطراف» (www.jci.be /wp،2017،3)، وهي كذلك اتفاق طوعي، ومتبادل بين الدول، والمنظمات فى مختلف البلدان، أو المناطق، أو الدول، أو المدن، والدافع إلى التوأمة ينبع من الأعضاء فى المنظمات، والمؤسسات التي ترغب في إقامة التفاهم، والصداقة المتبادلين، وتبادل الأفكار، والمشاريع، والثقافة مع أنظمة الاتصالات، والنقل الحديثة. (www.jci.be /wp،2017،1)

وتشتق كلمة التوأمة معناها، ودلالتها الواقعية من فكرة الأخوة التوأم، والتي تعني بأن خصائصهم البيولوجية، والاجتماعية واحدة؛ من حيث النشأة، والبيئة، وبالتالي فهما متماثلان في الكثير من الخصائص، والصفات، وبالتالي فإن الأصل في المفهوم يشير نظريًا إلى جملة الظروف المتشابهة للنشأة؛ فالأوضاع المجتمعية المحيطة متماثلة، والموارد المادية، والبشرية تدعو للتقارب أكثر منها للتباعد، لكن تجسيد هذه التوأمة عمليًا، وتفعيلها يجابه بجملة من التحديات .(عبد المنعم،2007: 744)

والتوأمة يمكن أن تكون « أشياء كثيرة لأشخاص مختلفين يمكن أن تعني وجود علاقة توجيهية؛ حيث يقوم الطرف الأكثر خبرة بتوجيه الآخر، أو اتفاقية تبادل الموظفين،

أو مجرد ترتيب لتبادل المعلومات بين الطرفين، ويمكن أن تكون علاقة فضفاضة على أساس مخصص، أو أكثر رسمية « وعادة ما يتم تطبيق التوأمة على العلاقات بين البلدان، لكن يمكن تطبيقه أيضًا على العلاقات داخل نفس البلد. (Amenu-Kpodo،2001:3)

وتختلف التوأمة عن « الشراكة» partnerships؛ فالشراكة أكثر شيوعًا في الأعمال التجارية؛ حيث يتم استخدامها للإشارة إلى أعضاء مشروع تجاري تم إنشاؤه بموجب عقد، وفيه يتم تقاسم الأرباح، والخسائر، وتتميز بالتعاون، والمسئولية المتبادلة، ولكن يستخدم مصطلح الشراكة بصورة أكثر رسمية؛ حينما يتم التعاون بين الجامعات، والمدارس، والشركات، والمنظمات العامة، كما هو في حال مراكز التميز، أو الشراكة بين القطاعين العام، والخاص، أما التوأمة فهي تشير إلى التعاون بين منظمات متشابهة جدًا مثل: المدارس، والجامعات؛ بهدف تعزيز الاتصال البشري، والروابط الثقافية، وربما التشابه يتعلق مثلًا بتقديم دورات مماثلة لمادة واحدة، أو التشابه في المجموعات المستهدفة مثلًا، وتزداد الشراكة بين المدارس في مختلف البلدان مع زيادة الطلب على الخبرة الدولية، والمهارات اللغوية الجيدة . (www.vetserbia.edu.yu،2006:4-5)

فالشراكة» عبارة عن علاقة تتسم بامتياز، فهي تتأسس على مشروع يتقاسمه شخصان، أو جماعتان، أو مؤسستان، أو عدة مؤسسات تظهر على شكل تبادل خبرات، وتجارب، ومعلومات، أو موارد مادية، أو بشرية؛ بهدف خدمة وتحقيق مشاريع تربوية معينة يحقق فيها الطرفان المتعاقدان قيمًا إضافية مبنية على الاتفاق، وتحديد المسئولية" . (أوزى،2009: 659)

كما أنه " عملية هادفة يتم فيها اشتراك طرفين، أو أكثر للقيام بإنتاج سلعة جديدة، أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر، سواء أكانت هذه الشراكة في رأس المال، أم التكنولوجيا، أو الأفكار، وتعد هذه الشراكة استثمارًا مشتركًا قائمًا على التعاون، والتساوي في الوضعية وحرية العمل، كما تتضمن أيضًا الإشباع المتبادل للرغبات، وتحقيق المصالح، وتلبية الحاجات الخاصة بكل طرف من أطرافها، بحيث يخدم كل منهما الآخر" (محمد، 2017: 250)

فهى « تحالف بين مجموعة من الأفراد، أو المنظمات، أو الجماعات يلتزمون للعمل معًا؛ للقيام بمهمة محددة، ويتحملون المخاطر، ويتشاركون في الفوائد، كما يقومون بمراجعة دورية للعلاقة فيما بينهم، وتعديل اتفاقيتهم كلما دعت الحاجة ". (الجمال، 2018، www.tarbiagate)

أما الشراكة الأكاديمية الدولية فهي» اتفاق رسمي بين اثنين من الجامعات عبر الحدود تؤدي إلى رؤية مشتركة لمجموعة من البرامج، والموارد والأنشطة « . (Gies-er، 2016:62) والشراكات يمكن أن تكون آداة مفيدة للغاية لمؤسسات التعليم العالي؛ لتكون أكثر ابتكارًا، والتكيف في بيئة تزداد فيها التوقعات، وتنخفض فيها الموارد (Stanišić، 2015: 87)

وتختلف التوأمة عن الشراكة في أنها عملية طويلة الأمد، ومنتظمة، ودائمة؛ فهى علاقة مؤسسية بين منظمة تسعى للحصول على المساعدة (المتلقي)، ومنظمة تقدم مثل هذه المساعدة (المورد)، والغرض الرئيس من التوأمة هو نقل المعرفة العملية ذات الصلة بما فى ذلك المهارات، والنظم الإدارية، والمالية، والتقنية بين مؤسستين متماثلتين فى الوظيفة، والهيكل إن أمكن، وهي عملية مصممة يتم من خلالها تحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المتلقية من خلال إتاحة الفرصة للتعلم من قبل منظمة أخرى أكثر خبرة . Ouchi،2004:5

وفي مجال التعليم العالي يطلق على هذا النوع من التوأمة « التوأمة المؤسسية" -insti tutional twinning وهي عبارة عن إقامة شراكة دائمة، ومنتظمة بين الجامعة، وواحدة أو أكثر من المؤسسات الخارجية عبر مجموعة من الوظائف الإدارية، أو الأكاديمية، وهي تختلف عن أشكال التوأمة الأخرى التي تنطوي على اتفاقيات محدودة؛ لتبادل الطلاب، والموظفين مثلًا، أو تقديم برامج مشتركة، أو امتياز، وهو يختلف عن توقيع مذكرات التفاهم المتكررة بين الجامعات على أساس النوايا الغامضة للتعاون المستقبلي (Baird & Renagi،2015:6)، وفي ضوء ذلك تتعدد أشكال التوأمة حسب كثافة، وعمق مجال التعاون .

وجميعها تعد صيغًا لتدويل التعليم العالي تلك التي عبرت عنها «نايت» « Knight 2008 بأنها نوع من النشاط التعليمي عبر الحدود، وتتضمن أربع فئات من التنقل: الأشخاص -peo ple، والبرامج programe، والمشاريع project، والمتعهدين « مقدمي الخدمة" -pro viders، ويرتبط الشكل الأكثر شيوعًا من التدويل بحركة الطلاب، والباحثين، والخبراء، والاستشارين، وعادة ما يشير تحريك البرامج إلى حالة يتم التوصل فيها إلى ترتيب شراكة بين مقدمي الخدمة المحليين، والدوليين، وتوفير دورات للطلاب المحليين، أو لطلاب الدول الأخرى، وهناك أنواع متعددة لحراك البرامج على المستوى الدولي، وجميعها تمثل أشكال من الشراكة، والتعاون الأكاديمي مع الجامعات العالمية؛ كما يتضح من الشكل التالي:

Chan، 2012:17–18، www.indus.org /.Collaborations.)

(pd...،2012،2–10

البرنامج	تعريفه
برنامج التوأمة / التنقل / Twinning Transfer Programe	وهو أحد أشكال الشراكة التعليمية corporate education، يعتمد الجوهر الرئيس فيه على السماح للطلاب بالحصول على دورات دراسية فى المؤسسات الأجنبية، والمحلية على حد السواء، ومع ذلك يتم منح مؤهل واحد فقط من قبل " البادئ" initiator؛ مما يعني ضمنًا أن جميع الترتيبات الخاصة ببرنامج التوأمة تتوافق عادة مع اللوائح الوطنية للمبادر؛ حيث تستكمل المناهج الحالية بمناهج إضافية من خلال توأمة، أو نقل البرامج، ويمكن للطالب استكمال دراسته في الخارج .
برنامج الدرجة المزدوجة / المشتركة Joint /Dual Degree Programs	وهي برامج مشتركة يحصل فيها الطالب على درجة مزدوجة من خلال التعاون بين الجامعات الأجنبية، والمؤسسات المحلية، حيث تستمر المؤسسة المحلية في تدريس مناهجها، بالإضافة إلى المناهج الإضافية للجامعات الأجنبية، وهنا المؤسستين تتعاونان؛ لتقديم برنامج يمكِّن الطالب من الحصول على درجتين على التوالي من كل مؤسسة، أو مؤهل مشترك من جميع مقدمي الخدمة، وفي الممارسة العملية يمكن تشغيل هذه الدورات، أو البرامج التعاونية بشكل مشترك، أو منفصل؛ مما يؤدي إلى آثار مختلفة، وأفضل مثال على ذلك برنامج Erasmus Mudus الذي أطلقته المفوضية الأوروبية؛ حيث يسمح للطلاب الملتحقين بأن يأخذوا دورات من جامعتين مشاركتين على الأقل؛ للقيام بتجربة التعلم عبر الوطنية، وذلك لتوسيع وجهات نظر الطلاب الإقليمية، والدولية، وتعزيز الهوية الأوروبية للجيل القادم، وتشجيع روح التنقل لدى الطلاب داخل أوروبا .

الامتياز Franchise	وذلك بإعطاء ترخيص لتنفيذ بعض الأنشطة، أو العمل كوكيل؛ حيث يكون هناك تعاون بين المؤسسات الأجنبية والمحلية، يسمح لمقدمي الخدمة من الأجانب أن يقدموا تعاونًا محليًا كحام للجودة، ومنح المؤهلات، وتشغيل البرنامج، ويقوم المتعاونون المحليون فقط بنسخ البرنامج، وتنفيذه بالضبط دون أن يكون لهم الحق في تقديم بيانات اعتماد أكاديمية .
برامج تعليم عن بعد Education Programs Di – tance	وهو تعليم منتشر من خلال شبكة الإنترنت .
برامج تبادل الكليات aculty Exchange Programs	هنا يتم تبادل أعضاء هيئة التدريس لمدة فصل دراسي، أو عام أكاديمي، وهنا يستفيد الأعضاء من التعرض مجموعة متنوعة ثقافيًا، مع فرصة تبادل الأفكار مع المؤسسة المضيفة – Host Institution، وهناك شروط تحدد طبيعة تبادل أعضاء هيئة التدريس، وهذا يوفر فرصة جيدة للتفاعل بين المؤسسات الأجنبية، والمحلية.
برنامج تبادل الطلاب Student Exchange Pr – grams	وهنا يتم تبادل الطلاب من أجل تحسين لغتهم، وتوسيع آفاقهم الاجتماعية، ولتعزيز الخبرة التعليمية للطالب، ولتعزيز التواصل بين الطلاب، والجامعات، ولتوسيع وجهات النظر الشخصية، والتعليمية، وتقدير، واستكشاف الثقافات المختلفة، وتعزيز قدرة الطالب في التمكن من اللغة الثانية.
برامج الشراكة Partnership Programs	وهي برامج تهدف إلى تحويل العلاقات بين المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق الاستفادة بشكل مباشر للطلاب، وتحسين المناهج الدراسية فى المجالات المطلوبة؛ للقبول في الجامعات الأجنبية، وتعزيز قدرات المعلمين؛ لتمكين جميع الطلاب من تعلم المنهج، وهي برامج تدعم التنقل التعليمي بسلاسة إلى النظم التعليمية الأجنبية .

وتعد التوأمة أحد أساليب المساعدة الفنية، والتي تعرف على أنها « النقل، والتكيف، والتعبئة، والاستفادة من الخدمات، والمهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والهندسة لبناء القدرات الوطنية»، وهى تعد ضمن عدة أساليب للمساعدة الفنية مثل: التدريب، والاستعانة بالمستشارين على المدى الطويل، أو على الأجل القصير، ولكنها تختلف عنهم في نطاقها، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى التفاعل؛ فالتوأمة توفر نطاقًا أوسع بكثير من التقنية الخدمية، وغيرها من الأشكال الأخرى التقليدية للمساعدة التقنية، فالمورد له مجموعة واسعة من الخبرات التشغيلية، والموارد الداخلية التي

يمكن استخدامها عند معالجة المشكلات؛ فضلًا عن ذلك فإن التوأمة تمكن المورد من تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتي تظهر في جدوى المشورة، والتوصيات، وجدواها للمتلقي، وتوفير الخدمات لفترات طويلة من الزمن؛ بما يساعدهم على فهم أعمق للقيود التي تواجه الشريك المتلقي. (Ouchi،2004:5-6)

وبناء عليه يتضح أن هناك العديد من الأهداف الأساسية لترتيبات التوأمة، والتضامن بين المؤسسات يمكن إيجازها فيما يلى:

- تنمية القدرة المؤسسية المستدامة .
- نقل المعرفة، والمهارات التشغيلية ذات الصلة المباشرة بين مؤسستين .
- تطوير المعرفة، والمهارات بين الشركاء المتلقين .

وفي مجال التعليم العالي تركز جميع شراكات التوأمة الجامعية التي تدعمها الجهات المانحة على تنمية القدرات في مجالات ذات أولوية محددة؛ بما فى ذلك الصحة « خاصة الممارسة السريرية «، أو التعليم في مجالات محددة؛ كالهندسة، والطب، وغيره، ومع ذلك فإن التوأمة الجامعية التي تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم، والتعلم غالبًا ما تكون غير مرئية إلى حد ما، ويطغى عليها الاهتمام الممنوح للشراكات من أجل تطوير البحوث (Baird & Renagi،2015:12-13)

وعليه يتضح أن التعلم من الناحية النظرية هو المكون الحاسم، والهدف المشترك لجميع ترتيبات التوأمة، والتي يتم التعبير عنها في صورة مجموعة من الأنشطة يأتي على رأسها التدريب أثناء العمل، والخدمات الاستشارية، والزيارات الميدانية، وغيرها. (Ouchi،2004:11-12)

ب- خصائص التوأمة، والشراكة الناجحة:

تتعدد أنشطة التوأمة بين المؤسسات، ولكن ليس جميعها يمكن أن نوصفها بالناجحة، أو المربحة، ولضمان تحقيق ذلك؛ فإنه يفترض مسبقًا توافر مجموعة من الخصائص، وفيما يلي عرض لأهمها:

(www.jci.be /wp-،2017:2،Cooper،1984:4-5، www.vetserbia.edu.yu،2006:11-14

1 . مربحة: win–win

بما يعني أن تكون التوأمة مربحة لجميع الأطراف؛ بحيث يترتب على الوضع القائم قيمة مضافة لكل من المؤسستين، فالتوأمة مشروع متبادل، أو ثنائي الاتجاه، وهذا يعنى أن كل مؤسسة تتعلم من الأخرى؛ فإذا كانت التوأمة قائمة على التعلم فى اتجاه واحد فإنها توأمة غير متوازنة بشكل جيد؛ حيث يشعر أحد الشركاء دائمًا بأنه هو الذى يساهم بينما الآخر يكون مستقبل الخدمة فقط .

2 . التوافق:

تزيد فرص نجاح التوأمة حينما يكون هناك توافق بين المؤسستين، ولضمان التوافق الجيد يجب أن يكون هناك ما يلي:

- تشابه في الخبرات، والاهتمامات، والمناهج، والأنشطة .
- التشارك، والتفاهم، واحترام المعايير، والقيم الثقافية، والقيود، والتوقعات الخاصة .
- القرب «يسهل النقل، والسفر، ويقلل من التكلفة المحتملة»، والتشابه في الخلفية «التاريخية، والثقافية، والاقتصادية»، والمصالح، واللغة مع المنظمة الشقيقة المحتملة.
- توافر الاستعداد الحقيقي من الآخر ليصبح توأم لمؤسستك .

3 – النضج:

تعمل التوأمة بشكل أفضل حينما تصل كل من المؤسستين إلى مستوى النضج التنظيمي الذي يسمح لهما بإجراء مشروع توأمة، أو شراكة، ولكي تنجح التوأمة، أو الشراكة فلابد من تخصيص وقت كبير، وعدد كاف من العاملين، وعلى الأقل يجب أن تكون هناك بعض البنى التحتية اللازمة لذلك .

4 –توقعات واقعية:

من المهم الحفاظ على التوقعات تحت السيطرة، وينبغي أن تكون أنشطة مشروع التوأمة، أو الشراكة قائمة في حدود الموارد، والأطر الزمنية المتاحة، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات لدى كل مؤسسة، والتركيز الواضح، والدقيق على الأنشطة المخطط لها،

وإيجاد طرق لمعالجة تلك الاحتياجات مثل: توفير التمويل، أو تأكيده في وقت مبكر من العملية، ويجب أن يكون مناسبًا .

5 . القيادة:

مشاريع التوأمة ناجحة فقط حينما يتولى أفراد معينون في كل منظمة زمام القيادة، وغالبًا ما تكون أفضل المشاريع تلك التي بدأها الأفراد الملتزمون، القادرون على التخطيط الجيد الذي يمثل أمر ضروري من البداية؛ فكل مؤسسة تحتاج لإجراء عملية تقدير للاحتياجات، والقدرات، كذلك ينبغي التخطيط من أجل توضيح الأهداف، والغايات بوضوح، ويجب وضع خطة عمل، وهذه هي إحدى الطرق؛ لضمان أن المؤسسات جادة بشأن دورها، وأنهم قد فكروا كثيرًا في احتياجاتهم، وقدراتهم .

6 . المتابعة، والتقويم:

سيساعد تحديد الأهداف على التأكد من مدى ما تحقق من نتائج، ومن المهم أيضًا وضع مؤشرات للنجاح، ومراقبة المشروع على أساس مستمر، وتقييمه فى النهاية، أو على فترات زمنية محددة، أو مراحل محددة.

7 . المرونة:

يجب أن تكون المؤسستان على استعداد لإجراء تعديلات على طول الطريق، ويفضل اتباع نهج مرن خطوة بخطوة للتخطيط، والتنفيذ على استراتيجية مخططة ثابتة، والتعاون طويل الأجل اعتمادًا على شروط الاتفاق التعاقدي، ويمكن معالجة مجموعة متنوعة من القضايا مع الحفاظ على العلاقة المهنية مع المورد، وقد تنطبق المرونة في ترتيبات التوأمة أيضًا على التكلفة في ظل تغير أسعار السوق الدولية، أو اختلاف احتياجات المنظمة المستفيدة، وقدراتها بمرور الوقت.

8 . التواصل الجيد:

إن التدفق الجيد للمعلومات بين المؤسستين أمر حاسم لنجاح مشروع التوأمة، ويمكن أن تكون هناك موضوعات الاتصال في مرحلة التخطيط؛ على سبيل المثال: توصيل الاحتياجات، والقدرات بشكل كاف، وفي " مرحلة التنفيذ" على سبيل المثال: صياغة المشكلات بطريقة بناءة، ومن أجل الحفاظ على " تواصل جيد فعال"؛ يفترض الحفاظ على تواصل جيد مع المؤسسة الشريكة، وتحديد المسئوليات التي يتحملها

كل مشارك، ومراجعة نظام الاتصال بانتظام، والاستعداد لأي تغييرات، مع الأخذ في الاعتبار أن المؤسستين قد يكون لديهما أساليب اتصال مختلفة .

9 . الحساسية الثقافية:

بمعنى أن أي أنشطة تدريبية، أو معلوماتية تشكل جزءًا من المشروع، لا بد وأن تكون مصممة وفقًا للواقع الثقافي للمؤسسة المتلقية، ولا يتعارض معه .

ج- أشكال التوأمة:

يمكن أن تأخذ التوأمة، والتعاون الدولي أشكالًا مختلفة؛ نظرًا لتشعب اهتمامات مؤسسات التعليم العالي؛ مما يفسر تشعبًا أكبر في التعاون ضمن هذا القطاع، فضلًا عن اختلاف عمق التعاون ما بين التعاون الهامشى، والمكثف، وكذلك اختلاف مجال التوأمة مما يشير إلى تنوع أشكال التوأمة وفقًا للمستوى الذى يحتكم إليه في التصنيف، وفيما يلي عرض لذلك . (www.vetserbia.edu.yu،2006:8-9، الصوفى؛ وآخرون، 2009: 6، 30)

1 . أشكال التوأمة؛ وفقًا للمجال:

المجال	التعريف	
تطوير مناهج تدريب وتطوير مهارات	وهي برامج توأمة مع كليات الجامعات العالمية؛ الهدف منها تطوير، وتحديث المناهج؛ بما يجعلها متوافقة مع متطلبات سوق العمل الدولي، وتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة .	
	التبادلات التدريبية	وهنا يشمل تدريب فرد، أو أكثر من إحدى المؤسسات فى مؤسسة أخرى يقوم بزيارتها، أو شريكة مع مؤسسة لفترة من الزمن لتعلم، أو نقل المعلومات، والمهارات. ويمكن أن يشمل التبادلات التدريبية: التدريب الداخلي، أو التدريب في الموقع، أو التدريب عبر الإنترنت، أو الجولات الدراسية التى تتم عندما تزور مجموعة من الأفراد مؤسسة أخرى شريكة؛ لغرض فهم جوانب معينة؛ مثل: كيفية عمل المؤسسات الأجنبية، وشروطها، والخدمات التي يمكن أن تقدمها، وكيفية التعاون مع الشركاء الآخرين، وتتنوع الأنشطة حسب هدف الزيارة؛ كالعروض التقديمية، وورش العمل، والتدريب في الفصول الدراسية، والمناقشات المهنية، والتنفيذ المشترك للمشروعات الصغيرة، والمفاوضات حول بدء التوأمة الالكترونية.
	تبادل المعلومات	تشبه التبادلات التدريبية؛ من حيث وجود موظفين، أو عاملين من مؤسسة واحدة تزور المؤسسة الشريكة، لكن الزيارات تقتصر على تبادل المعلومات، ولاتتضمن أي تدريب على مهارات .
	التبادلات الفنية	ويشمل ذلك موظفين من مؤسسة واحدة يسافرون إلى المؤسسة الشريكة؛ للمساعدة في تنفيذ نشاط معين، ويجوز للعاملين الزائرين مؤقتًا ملء الوظائف فى المؤسسة المضيفة على غرار التدريب الداخلي .

خدمات عامة	حيث يتم التعاون في مبادرات، أو مشاريع محددة، ويشمل ذلك منظمتين، أو أكثر يتوافقان على العمل معًا؛ لإنشاء دورة دراسية معينة، أو مواد تعليمية، أو مشروع، أو معالجة قضية أخرى ذات اهتمام مشترك (محو الأمية، تحلية المياه، معالجة النفايات، حاضنات تكنولوجية، إزالة ألغام.. وغيرها)، الأمثلة النموذجية لهذه الأنشطة هي عندما تتعاون مدارس التعليم، والتدريب المهني فى الاتحاد الأوروبي على تقديم اقتراح لمشروع فى إطار البرامج الممولة من الاتحاد الأوروبى مثل: " ليوناردو" Leonardo
توأمة إلكترونية	بفضل تطوير الإنترنت، والشبكات العالمية، يتطور الآن بشكل جديد، ومثير من التعاون بين المؤسسات الشريكة، فيما يسمى بالتوأمة الإلكترونية، وقبل عام 1991 كانت التوأمة التقليدية لا يستفيد منها غير القلة،فقد أتاح ظهور التكنولوجيات الجديدة للعديد من الموظفين التمتع بروابط الاتصالات عبر الحدود بتكلفة أقل .
حراك أكاديمي	وهي برامج توأمة تسعى لتحقيق حراك بهدف إنشاء مجتمعات علمية، وأكاديمية تعمل على تحديث، وتطوير المعرفة، ونشرها فى مجالات معينة .
بحث علمي	وهى برامج توأمة تبحث علميًا فى القضايا ذات الاهتمام المشترك؛ من منطلق أن البحث العلمي محركًا للإنتاج، وآداةً للنشر، وعاملًا أساسيًا في التطور الاقتصادي، والإنتاجي .
إصلاحات بنيوية	تطوير بنية التعليم العالي، وتحديث أسسه، ومبادئه في ضوء الأخذ بالاتجاهات العالمية . ويعد برنامج التعاون تمبوس لاعبًا أساسيًا في هذا الاتجاه، بالأخص مع رغبة الدول الأوروبية في جعل أنظمتها عالمية.

2 . التوأمة وفقًا لمستوى الدول المتعاونة:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

على مستوى الدول المتعاونة	أنواعه	أشكاله	أهدافه
	تعاونات ثنائية	مثل: مشروع تعاون بين حكومتين لبلدين كتلك التي تحدث فى مجالات الصحة والتعليم والثقافة، والتكنولوجيا، .... وغيرها .	تحسين العلاقات الثنائية بين البلدين، وتعميقها.
	إقليمية	مثل: التعاون مع المنظمة العربية للتربية، والثقافة، والعلوم .	تطوير القدرات الإقليمية، وتحقيق التناغم، والتجانس على مستوى الدول المشاركة .
	دولية	مثل: التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائى – اليونسكو – برنامج تمبوس.	الإنماء المتوازن دعمًا؛ لتحقيق التناغم والجودة، والاستقرار.
	حضارية	مثل: التعاون مع الجامعة العربية – "الوكالة الجامعية الفرنكوفونية "AUF.	تحقيق التكامل، والتكافؤ على مستوى حضاري معين.

ج . فوائد التوأمة الجامعية:

تطرح توأمة المؤسسات الجامعية عديد من المميزات، والتي تشمل مجموعة من القطاعات فى المجتمع، كالقطاع التعليمى، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، ..... وغيرها .

فالتوأمة، والتعاون الأكاديمي يمكن أن يساعدان التعليم العالي في جعله رافدًا من الروافد الأساسية للتنمية المجتمعية؛ عن طريق فتح تخصصات علمية حديثة معرفية، وصناعية، وتقنية، ومهنية جديدة بالمؤسسات الجامعية، وذلك طبقًا لحاجات المجتمع، أو المؤسسات التي انخرطت معها الجامعة في التعاون، والشراكة، وتقوم بتشجيع الطلاب على التوجه نحو هذه التخصصات؛ بما ينعكس إيجابًا على كافة القطاعات الخاصة في المجتمع . (أوزي، 2009، 662)

و وفقًا ل « لامبرت « Lampart، ينبغي أن تسهم التوأمة في إثراء، وتحسين الخدمات، وزيادة المعرفة وفهم ثقافات السكان الأصليين، والنمو الشخصي، وتطوير الأفراد، وزيادة التفاعل بين المهنيين، وتبادل نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، فضلًا عن تحسين الوصول إلى المعلومات، وتبادلها، وتوسيع فرص التدريب، والتعرض إلى التكنولوجيا المتقدمة، والحديثة، والاستفادة من الخدمات. (Amenu-Kpo-do،2001: 5)

وعليه فإنه يمكن حصر فوائد التوأمة الجامعية في مستويات عدة هي: مستوى المجتمع، ومستوى الجامعة، ومستوى الطالب الجامعي، وجميع هذه المستويات متداخلة، وآثارها متراتبة على بعضها البعض، وفيما يلي عرض لذلك .

1 . الإعداد الجيد للطالب الجامعي:

تعد التوأمة حالات رابحة «win-win» لجميع الأطراف المعنية فسوف تتلقى الجامعات الأجنبية الطلاب الذين تم إعدادهم بشكل جيد، والذين تلقوا تعليمات كاملة باللغة الانجليزية، وهم على استعداد لبدء دراستهم الرئيسية، ويتم تعزيز المؤسسات الجامعية في البلد الأم عن طريق الوصول إلى أحدث التطورات في المناهج الدراسية الأجنبية، وهنا يقوم الطلاب؛ بتكوين مجموعة واسعة من الموضوعات للاختيار من بينها في الجامعات الأجنبية، بالإضافة إلى الحصول على فرص التعلم فى بيئتين ثقافيتين مختلفتين، حيث غالبًا ما تستكمل المناهج في المؤسسات الأم بمناهج دراسية إضافية للجامعات الأجنبية إذا رغبت في ذلك، ومن خلال برامج التوأمة سيكون الطلاب قادرين

على كسب عدة ائتمانات" ساعات معتمدة" خلال دراستهم العادية؛ التي تمكنهم إما لإكمال دراستهم، أو لنقل قروضهم إلى الجامعات الأجنبية في أي وقت بعد إتمام سنة واحدة على الأقل من دراستهم في البلد الأم . (Geetanjali،2015:67-68)

وفي ضوء ذلك تتيح التوأمة مزايا واضحة للطلاب منها:

- تسهيل التحويل إلى الجامعات الأجنبية .
- إتاحة تدريب مدفوع الأجر في البلد الأجنبى .
- التوفير فى الرسوم الدراسية مقارنة بالدورة الدراسية في الخارج .

وعليه تصبح التوأمة طريقة رائعة للحصول على درجة جامعية أجنبية، وخاصة في أوقات التباطؤ الاقتصادي؛ لما تحققه من وفورات فى التكاليف، وما توفره من مزايا واضحة (Geetanjali،2015: 70)؛ وبما يسهم في توسيع الآفاق لدى الطلاب بالانفتاح على الآخر، وتحطيم الحواجز، وذلك بتفهم الثقافات الأخرى، وتعرف أساليب التعليم، والتدريب، وتطبيقه في بلدان أخرى بما يسهم في بناء القدرات، وتبادل، ونقل المعرفة، والمهارات وفهم الحساسيات الثقافية www.vetserbia.edu.yu،2006:6

2 . تعزيز القدرات المهنية لدى الطلاب، والقابلية للتوظيف:

يعتبر أحد عوامل جذب الطلاب للالتحاق ببرامج التوأمة؛ تعزيز المعرفة، والمهارات المهنية، وزيادة القابلية للتوظيف في سوق العمل، وذلك وفقًا لما أكدته إحدى الدراسات التي طبقت على جامعة تايوان؛ بأن الدوافع الرئيسية للمشاركون، والمزايا المتوقعة للانضمام إلى مثل هذه البرامج تتعلق بالقدرات المذكورة سابقًا مثل: توسيع النظرة الدولية، وتعزيز القدرة اللغوية « الإنجليزية "، والانتقال إلى برامج الدراسات العليا الأجنبية، والحصول على فرص عمل أفضل، ووافق جميع الطلاب بأن أوراق الاعتماد الأجنبية هي أكثر قيمة من الوثائق المحلية؛ مما يساعدهم على شغل منصب أفضل في سوق العمل؛ حيث ينتشرون بشكل أفضل في مختلف المهن في جميع أنحاء العالم . (Chan،2012:26)

3 . تطوير الأداء المؤسسى:

وذلك لإن الأصل فى التوأمة هو بناء شراكة بين طرفين على المستوى المؤسسي للمنافع المتبادلة، وذلك من خلال:

- **التأكيد على بناء القدرات التنظيمية المستدامة:** حيث دمج التدريب مع المساعدة الفنية؛ بما يمكن موظفي المورد من توفير التدريب الوظيفي أثناء العمل؛ كمستشارين للمؤسسة المتلقية، ويمكن لموظفي المستلمين زيارة مؤسسة المورد للتدريب .
- **توفير تعاون طويل الأجل:** الذي يستمر حتى بعد اكتمال المشروع، وقد يكون العقد الأول قصيرًا « ما بين اثنين إلى ثلاث سنوات"، ولكن من المتوقع أن تستمر العلاقة بين الشريكين أبعد من تاريخ انتهاء العقد .
- **تسهيل المرونة:** وذلك من خلال تغيير برنامج العمل، أو الوقت حسب الحاجة؛ حيث يتاح للتوأمان مرونة أكبر في إعادة تقييم، وتعديل برامج العمل؛ لأن احتياجات المستلم تتغير مع مرور الوقت .
- **استخدام مزيج من الأنشطة المختلفة:** مثل: تبادل الموظفين على المدى القصير، والطويل، وتوظيف الخبراء، والخدمات الاستشارية، والجولات الدراسية، والدوريات، والزيارات، والفعاليات التدريبية « الرسمية، أو غير الرسمية أثناء العمل" (ouchi،2004:14،37)
- **نقل المعرفة الضمنية:** يمكن نقل الثقافة العملية، وأساليب تعلم الطلاب، ومواقفهم، واستراتيجيات التسويق بسهولة إلى المؤسسات الشريكة؛ لتعزيز البرنامج على نحو أفضل في السوق المحلية، وبالنسبة لبرامج العلوم، والهندسة الطبيعية يمكن لبرامج التوأمة من مشاركة المعدات، والأدوات باهظة الثمن، وأن تدمج الموارد المادية؛ من أجل خفض تكاليف التشغيل، ومن ثم تعزيز خبرات التعلم . (Chan،2012:19)
- **تحديد أفضل الممارسات:** يمكن أن تساعد التوأمة، وتوفر فرصًا لتحديد الأفكار، والنهج، والتقنيات، والأساليب التي يبدو أنها عملت بشكل جيد

للزملاء فى المؤسسات الشريكة، والتي يمكن مشاركتها، وتشكل مصدر إلهام للمبادرات الجديدة .

- **القيمة المضافة، وزيادة الجودة، وفعالية الأنشطة التعليمية**: عندما تنطوى التوأمة، والشراكة على التعاون في نشاط معين، فإنها عادة ما تؤدي إلى قيمة مضافة، وجودة، وفعالية أكبر .
- **بناء العلاقات**: يمكن أن تساعد التوأمة، والشراكة في بناء علاقات أقوى بين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من العاملين في مختلف الدول، هذه العلاقات هي واحدة من أهم الشروط المسبقة للاتصال الدائم، والتعاون، ويمكن الاعتماد عليها عندما تحتاج أي من المؤسسات الشريكة إلى مساعدة، أو عندما تنشأ فرص للعمل على سبيل المثال .

(www.vetserbia.edu.yu،2006:6-7)

4 . تعزيز التعاون الأكاديمي، والإنتاج البحثي:

تعد التوأمة أحد سبل التعاون الجامعي الذي يؤدي إلى تعزيز التعاون الفكري، ورأب الفجوة المعرفية، وذلك من خلال تبادل المعلومات، والخبرات، والتجارب، والمهارات، ونشر المعرفة، والسماح بالحراك، والتطور الذي هو في صلب التعاون الأكاديمي، ويسهم في تحقيق التجانس بين مختلف المؤسسات المتعاونة. (الصوفى، وآخرون،2009: 10-4)

وعليه تسهم التوأمة في تطوير الآداء الأكاديمي؛ بما يساعد على بلورة الرؤية، ووضوح الرسالة، وتحقيق الأهداف، والتمكن من الاستدامة، والاستمرارية على مستوى التمويل الذاتي، والبناء المؤسسي، والحوكمة الرشيدة، ودراسة الخبرات الميدانية المشتركة، وتبادلها، والاستفادة منها؛ مما ينعكس ايجابًا على العملية التعليمية، ويسهم في جعل الجامعة مركزًا للتميز الأكاديمي، ويعزز من مكانتها العلمية، والمعرفية، وبما يؤدي إلى ضمان النواتج التعليمية، وبما يتناسب مع الحاجات المجتمعية، وضمان الجودة لمؤسسات التعليم الجامعي. (الجمال، 2018 ،www.tarbiagate)

وعن طريق التوأمة الجامعية يتم بناء القدرات العلمية، والتكنولوجية لدول العالم الثالث، وكوسيلة لسد الفجوة بينهما، وبين العالم الصناعي، وذلك من خلال ما يلى: (Ogunniyi،2000:407-409)

- تزويد الطلاب من البلدان النامية بفرص معززة من التدريب المتقدم، والبحوث في مراكز التميز في التخصصات المختلفة .
- استمرار الروابط الأكاديمية بين الطلاب، والأكاديمين المدربين، أو المتبادلين، والمؤسسات، أو البلدان التي زاروها، أو تلقوا فيها تدريبًا .
- الوصول إلى الأكاديمين المشهورين، والباحثين ذوي السمعة العالمية بتكلفة أقل نسبيًا .
- تدويل البرامج الجامعية المحلية، وتطوير مناهج دراسية معترف بها دوليًا، ودمجها مع المنظورات العالمية .
- الترويج لمبادرات البحث، والتدريس، والأنشطة التعاونية فى مؤسسة ما، أو عبر المؤسسات فى المنطقة دون الإقليمية .
- تعزيز قدرة التعليم العالي مع التخفيف فى وقت واحد عن مشكلة ندرة الموارد البشرية .
- دمج أعضاء هيئة التدريس الأكفأ من الجانبين، وتوفير زملاء تدريس أفضل للطلاب.
- زيادة المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس، وتنميتهم مهنيًا من خلال تبادل الخبرات، والتواصل مع أحدث الخبرات المنهجية .

هـ- السلبيات التي تكتنف اتفاقيات التوأمة:

بالرغم من الفوائد التي يمكن أن تحققها التوأمة لشركائها، إلا أنها قد يعتريها جملة من العيوب، كما قد ينسب إليها عديد من نقاط الضعف، وفيما يلي عرض لأهمها:

1 . الاعتماد، والتبعية:

قد يصبح التوأم المتلقي تابع بعد فترة طويلة من الشراكة للتوأم المورد، بما يؤدي إلى مزيد من السيطرة على المؤسسة، وفقدان الشعور بالتوحد مع الشريك التوأم، ويزداد

هذا الاحتمال؛ حينما تصير التوأمة شكلًا مخفيًا من المساعدات المربوطة بأشياء أخرى «سياسية، وأمنية، ... وغيرها " (Ouchi،2004:15،23)؛ بما يضعف من دور الدولة القومية، وشعور الجامعة بأنها ستفقد هويتها الفريدة؛ كجامعة متوأمة، فضلًا عن أن التوأمة يعتمد نجاحها في المقام الأول على الجهود المبذولة المتكافئة بين الأطراف المتعاونة .

وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات في أن دول الجنوب تسعى نحو تشجيع التنقل الأكاديمي وحده دون أن يكون لها مكانة على الساحة العالمية « حراك أحادي الاتجاه"، وعليه فإن أنماط تداول الطلاب تشير إلى أن عملية التنقل بين هذه البرامج تتم بشكل غير متوازن؛ مما يمثل تحركًا أكاديميًا أحادي الاتجاه، وينعكس في طريقة التعامل مع طلاب التوأم المتلقي كفئة ثانية، ويطلق عليه نوع التعليم عبر الوطني الموجه نحو الاستيراد حيث يتم قبول المعايير الأكاديمية، وعقد الاتفاقيات عن طريق إدخال البرامج، والمؤسسات التعليمية إلى الدول النامية، ساعد على ذلك أن نظام التدويل الحالي متحيز للشمال، حيث التصنيفات الأكاديمية، واللغة الإنجليزية، ومهارات إتقانها تكون لحساب الشمال العالمي على حساب الجنوب، فالجنوب سوف يستمر في الاعتماد على الشمال؛ من أجل التعاون الدولي، والتنمية، وعليه يصير التعليم قليل الفائدة؛ لأنه يعتمد في مجمله على النماذج التي تم تطبيقها في دول الشمال مما لا يشجع، ولا يحفز الرغبة نحو الابتكار، وبالتالى يجب على الجامعة أن ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمجتمعها، وفي ذات الوقت تسعى نحو التغيير، وأن تصير أزمتها جزء من جوهرها (Morosini،etal،2017:109) .

وهذا ما تم التعبير عنه بفكرة " العالم المسطح» Flat World « لتوماس فريدمان" Thomas Fried man؛ حيث تجد بعض الجامعات في أجزاء من العالم نفسها في عالم تقليدي من المراكز، والأطراف؛ مما يعوق قيام مجتمع أكاديمي عالمي قائم على التعاون، والرؤية المشتركة للتنمية الأكاديمية، وعليه فإن الشراكة، والتوأمة، وتداول المواهب الأكاديمية لم تؤدي إلى المساواة، ولكن في الواقع سواء داخل النظم الأكاديمية الوطنية، أو غيرها، وعلى مستوى العالم فإن عدم المساواة أكبر من أي وقت مضى (Alt-bach،2013:10)؛ والتي عبر عنها «Altbach» بالتأثير الاستعماري للشراكة الأكاديمية الدولية التي تمثلت في استيراد الأفكار الغربية، والمعايير، والقواعد الأكاديمية، والتي

تجلت في العديد من القضايا الهامة؛ مثل: لغة التدريس، وغياب الانتباه إلى قيمة العلم، والاغتراب بين أعضاء هيئة التدريس (Huang،2007:422)؛ حيث يمكن النظر إلى تلك الشراكات على أنها مبادرات مفروضة من أعلى إلى أسفل؛ بما يخدم أولًا، وقبل كل شيء مؤسسات متقدمة؛ من حيث المكانة، والمصلحة الاقتصادية في استجابة عالمية متغيرة .(Moir،2018:214)

وما بين عامي 2009، 2000 ارتفع عدد الطلاب الأجانب في جميع أنحاء العالم بأكثر من ٪75 ليصل إلى 3.43 مليون شخص جلبوا مليارات الدولارات إلى الاقتصادات المحلية، وكانت بلدان الشمال هي المستفيد الرئيس من التجارة الدولية المتنامية بسرعة في الخدمات التعليمية، وعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية جلب 990923 طالب دوليًا 18.78 مليار دولار فى الفترة 2010–2009، وفي أستراليا صار التعليم ثالث أكبر الصادرات في البلد حيث يوفر 18.6 مليار دولار فى الفترة –2009 2010، وحتى نهاية الثمانينات كانت أستراليا تقدم المنح الدراسية للطلاب الأجانب، ولكن مع عام 1990 انتقل البلد بقوة من المساعدات التعليمية إلى التجارة فى الخدمات التعليمية، وقامت دول منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية الأخرى المهيمنة؛ مثل: كندا، وبريطانيا بتحولات مماثلة. Zeleza،2012:5

والجدير بالذكر بأنه قد تكون الشراكات بين الجنوب، والجنوب غير مفيدة، لأن الروابط المشتركة بين الثقافة، والتاريخ، واللغة، ومستويات التنمية الاجتماعية، والاقتصادية قد تكون موجودة بالفعل . كذلك فإن أنماط تطوير المؤسسات متشابهة، ويمكن أن تحدث عمليات تبادل قيمة للمشاكل، والحلول. ومع ذلك في العديد من البلدان، هناك تصور مفاده أن الفقراء لا يملكون الكثير لتقديمه، أو يتبادلوه مع الفقراء؛ فالمصلحة ضئيلة في مثل هذه العلاقات، وهذا أمر مؤسف .(Amenu–Kpodo 2001:9،)

2 . صراع العلاقات بين التوائم:

أي توترات في العلاقة بين الأطراف؛ يترتب عليها عواقب سلبية، والتي قد تنشأ نتيجة عوامل عديدة؛ لعل منها: (Ouchi،2004:23)

- **اختيار شركاء غير مناسبين،** فقد يشترك التوأمان في المهام المشتركة، ولكن هذا لايعني بالضرورة، أنهم شركاء مناسبون .
- **التناقضات في الخلفيات،** فالتعامل مع شركاء من خلفيات مختلفة، يجبر بعض أطراف التوأمة على التعامل بحدة مع بعض الاختلافات؛ مثل: الاختلافات السياسية، والأيديولوجية، والعقائدية، والاجتماعية، والثقافية، فضلًا عن التناقضات في الخلفيات؛ من حيث: الحجم، والخبرة، والثقافة التنظيمية، والتباين التكنولوجى.
- **سعي المورد التوأم للحصول على مكاسب مالية،** أو عندما لا يتقاسم الأطراف الهدف الأساس للتعاون، والتنمية .
- **الاحتفاظ بالموظفين المهرة،** فالموظفين الذين اكتسبوا مهارات، ومعارف قيمة من خلال التوأمة يحتمل أن يتركوا منظماتهم عند الانتهاء من المشروع للذهاب إلى منظمات أخرى أكثر في الراتب .
- **الاحتياجات المتضاربة،** والتي قد تنشأ بسبب نقص خبرة المورد في الخدمات الاستشارية المطلوبة، أو الربط بين مجتمعين مختلفين .
- **التوترات،** والغموض داخل الاطار المؤسسي التي تترتب جراء تصور بعض المؤسسات الجامعية نفسها على أساس قومي، أو طائفي، أو فئوي حيث تتناقض الشراكة، والتوأمة على المستوى الدولي مع أجندة تركز على الاحتياجات الإقليمية، والمحلية بشكل كبير، وبالتالي قد تجد الشراكة نفسها في وضع غير مريح . (Caruana&Spurling،2007:35)

3 . الكلفة:

تعد كلفة التوأمة أكثر من تكاليف طرق التعاون الأخرى، فمبادرات التعاون الدولية محفوفة بالمخاطر، ويمكن أن تكون مكلفة، ليس فقط من الناحية المادية، ولكن أيضا؛ من حيث: الوقت الذى يقضيه في إنشاء الوصلات، والروابط المحتملة مع الشركاء حول العالم، وتحديد الشركاء المناسبين، ولا يزال يتعين استثمار الوقت، والجهد لتطويرها، وتعرف الفوائد المحتملة التي يمكن الحصول عليها، وهذا قد يتطلب الكثير من السفر لمقابلة الشركاء الدوليين للحفاظ على شراكة نشطة . Hawawini،2011:11

بما يعني زيادة عبء العمل، والمسئوليات، والضغوط الإضافية؛ نتيجة العمل في برامج التوأمة، والاجتماعات المستمرة، وزيادة الحاجة إلى الاتصال مع التوأم المورد، والتعرف عليه، وتنمية الثقة فيما بينهم، والحفاظ على علاقات العمل، والتعاون، والسماح بتوليد الأفكار (Rees،1996:12-13)؛ فضلًا عن تكاليف التدريب، والاشراف، والمتابعة فى المؤسسات الشريكة .

ثانيًا: العوامل التي تستدعي الأخذ بمدخل توأمة مؤسسات التعليم العالي .

تتعدد الديناميكات وراء نمو صيغة توأمة الجامعات، فهناك تنازع حول القوى التي أدت إلى انتشارها، والدوافع التي تكمن ورائها .

كذلك فإن تلك العوامل **تتغير أوزانها النسبية بين الدول عبر الفترات الزمنية المختلفة،** فقد تتغير بمرور الوقت، فمثلًا: فى بداية الخمسينيات، وحتى نهاية الثمانينيات تم تحفيز برامج الشراكة، والتوأمة بواسطة برامج المساعدة الوطنية للتعاون، والتنمية، والتقنية، ومنذ التسعينيات ظهرت عوامل جديدة منها: العولمة الاقتصادية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات، وكذلك ظهور آليات موجهة نحو السوق تمارس تأثيرًا متزايد الأهمية على تدويل التعليم العالي، ثم بدأت الشراكة والتعاون تتأثر بعديد من العوامل الاقتصادية في بيئة عالمية أكثر تنافسية، فطغت الروح التجارية، والتي تجلت في سياسة اعتماد الرسوم الدراسية ذات التكلفة الكاملة، وعليه انتقلت الشراكة، والتعاون الدولي من المساعدة التقنية إلى المنافسة الاقتصادية (Huang،2007:423)، وفي ضوء ذلك تتعدد المبررات السياسية، والاقتصادية، والأكاديمية، والثقافية وراء الأخذ بصيغة توأمة الجامعات .

فهي تتنوع ما بين التركيز على احتياجات سوق العمل في ظل عولمة الاقتصاد، وتحريره، وتنمية مجتمعات المعرفة، وصعود تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات الجديدة، وقد أدت هذه القوى إلى حركة غير مسبوقة من الطلاب، والأكاديمين، والبرامج، وتنويع أكبر لمقدمي الخدمات، وخصخصة مؤسسات التعليم العالي، وتسويقها، وظهور أشكال جديدة من المعارف العابرة للحدود الوطنية (Zeleza،2012:2) .

كما إنه غني عن القول بأن هذه **العوامل تتغير عبر البلدان، والمناطق**، وكذلك داخل البلدان على المستويين الوطني، والمؤسسي، ولكن يبدو أن المنطق الاقتصادي قد اكتسب صعودًا؛ مما جعله وسيلة للاستغلال، وتهميش الطبقات، والبلدان الفقيرة، وعلى المستوى الوطني فهو أحد وسائل تنمية الموارد البشرية المحلية؛ لتعزيز القدرة التنافسية الوطنية، وإنشاء تحالفات استراتيجية جغرافية سياسية، وعلاقات اقتصادية، وتعزيز فرصة زيادة الدخل، وبناء الدولة، وغالبًا ما تحتل المبررات الاجتماعية، والثقافية مرتبة منخفضة جدًا، وعلى المستوى المؤسسي يتم التركيز عادة على تعزيز المظهر، والسمعة الدولية للمؤسسة، وتحسين جودة برامجها، وزيادة المهارات الدولية، والمتعددة الثقافات للطلاب، والموظفين، وتنشيط الروابط، والشبكات، وكوسيلة لزيادة الدخل من أجل التطوير، وتعزيز القدرات للتعامل مع القضايا، والتحديات العالمية الملحة، ومن الواضح أن الاختلافات **تتنوع بين الدول، والمؤسسات، تبعًا لتاريخها، ومواقعها، ومواردها، وأيديولوجياتها، وطموحاتها**، ولكنه من الأسلم أن نقول أنه حتى عندما يتم الإعلان عن المنافع السياسية، والثقافية، والأكاديمية مثل قبضة الرأسمالية الأكاديمية فإن هذه المبررات غالبًا ما تتفوق عليها البلاغة الاقتصادية، فأصبحت الجامعات تجارية ربحية بشكل متزايد .(. (Zeleza،2012:4

ومع ذلك لابد من الأخذ في الاعتبار بأن قطاع التعليم ليس المجموعة الوحيدة المستفيدة من وراء ذلك، ولكن لابد من تسليط الضوء على المجموعات القطاعية المختلفة، وتعرف أصحاب المصالح داخل كل قطاع؛ فهناك القطاع الحكومي بمستوياته المختلفة، وهيئاته المتعددة الوطنية، والإقليمية، والمحلية، والدولية، ويوجد داخل القطاع الحكومي مجموعات كبيرة من أصحاب المصلحة؛ مما لديهم اهتمام بالتوجه نحو الأخذ بالبعد الدولي في التعليم، والأكثر وضوحًا هنا إدارات التعليم، فضلًا عن الوحدات المتعلقة بالشئون الخارجية، والتجارية، والثقافية، والتنمية الاقتصادية، والعلوم، والتكنولوجيات، والتي تهتم جميعها بالبعد الدولي للتعليم العالي، كما يتميز قطاع التعليم بالتنوع نفسه؛ حيث يتعدد أصحاب المصلحة على مستوى القطاع، والمؤسسة، والفرد، فهناك أنواع مختلفة من المؤسسات التي تشكل النظام، ومجموعات

البحث العلمي، والاتحادات المهنية، والطلاب، والأساتذة، والباحثين، والإداريين؛ فضلًا عن القطاع الخاص فهو مجموعة أخرى غير متجانسة؛ بسبب المصالح المتنوعة للشركات، وطبيعة الخدمات، والمنتجات المقدمة، وكذلك طبيعة الشركة وحجمها، ومن حيث كونها محلية أو عالمية، أو عبر وطنية، ومن المهم إدراك أن القطاع الخاص أكبر، وأوسع من مزودى التعليم الخاص .(Knight،1997:12)

وعليه فإن لكل مجموعة من أصحاب المصلحة وجهة نظرهم الخاصة حول سبب، وأهمية توأمة التعليم العالي، وهذا يتضمن مبررات مختلفة، وغايات، ووسائل مختلفة للتدويل، ومن المهم أن يكون النظام الوطني، والمؤسسة على دراية بالدوافع الواضحة، والضمنية للمجموعات المختلفة، الأمر الذى قد يترتب عليه اختلاف الأولويات لدى كل مجموعة، والتي تحدد مدى التعاون، أو الصراع بالنسبة لكل منهم، وما سوف يترتب عليه من وضع ضعيف، أو معزز للبعد الدولي. (Knight،1997:12)

1 . العوامل السياسية:

يعد الأخذ بمدخل توأمة الجامعات من منظور سياسي أكثر ارتباطًا بالبعد الوطني من البعد المؤسسي، وتاريخيًا كان ينظر إلى التعليم على أنه آداة للسياسة الخارجية، وخاصة فيما يتعلق بالأمن القومي، والسلام بين الأمم، ورغم أن هذا لايزال يمثل اعتبارًا اليوم، إلا أنه لا يتمتع بالأهمية التي كان يتمتع بها في السابق، وغالبًا ما ينظر إلى التعليم بوصفه شكلًا من أشكال الاستثمار الدبلوماسي للعلاقات السياسية، والاقتصادية فى المستقبل، فمثلًا المنح الدراسية للطلاب الأجانب ينظر إليها؛ كوسيلة فعالة واعدة في المستقبل؛ لتطوير الفهم للبلد الراعي" المضيف"، وبالمثل فإن التبادلات الثقافية، والعلمية، والتعليمية بين البلدان مبررة فى كثير من الأحيان؛ كوسيلة للحفاظ على التواصل، والعلاقات الدبلوماسية النشطة (Knight،1997:9)، وتدعيم أواصر الصداقة بين البلدان .

وزاد دور وأهمية التعليم فى تحقيق ذلك مع ظهور مفهوم السلام العالمي؛ كمبرر للأخذ بصيغ تدويل التعليم العالي في أعقاب الحربين العالميتين، ولكن يتم الآن إعادة التأكيد على أهميته دوليًا من خلال التعليم من منطلق فكرة» أن الحرب تبدأ فى أذهان

الرجال"؛ ومن هنا جاءت أهمية التعليم في السعي نحو تحقيق السلام، وكذلك التعاون العالمي، والذى يؤكد على العلاقة المرغوبة بين الدول في العالم المترابط عالميًا من منطلق الاحتياجات العملية للأفراد، والمؤسسات التي أدت إلى ترابط تكنولوجي عالمي، وزيادة السفر الدولي للأسباب المهنية، والشخصية، والتجارة العالمية، وكذلك الاحتياجات الديمقراطية التي تؤكد على العولمة، والشراكة في حل المشاكل العالمية؛ مثل: التلوث البيئي، والمرض، والجوع، والإرهاب (Schoorman،2000:8–12)

وعليه فإن التوجه نحو المشاركة العالمية لا يتأثر فقط بالسياسات الوطنية للدول، ولا شخصيتها، ولا هويتها، ولا توجهاتها، ولكنه أيضًا قد يتأثر بالضغوط العالمية، والدولية الدافعة لذلك .

ومع ذلك هناك اتجاه متزايد لرؤية التعليم؛ من حيث كونه تصدير منتج بدلًا من كونه اتفاق ثقافي؛ بمعنى هناك توجه لدى الدول لتصدير المنتجات، والخدمات التعليمية، وبحيث صارت جزءًا رئيسيًا من سياساتها الخارجية . (Knight،1997:9)

2 . العوامل الاقتصادية:

تنطلق المبررات الاقتصادية من فكرة تقاسم الموارد خاصة في ظل القيود المالية التي صارت حقيقة واقعية، فجاءت فكرة التوأمة بين المؤسسات لحفظ الموارد الشحيحة، ومواجهة العجز الذي تعاني منه المؤسسات في المقطاعات الفقيرة (Rees،1996:13)، التي يعوزها المصادر المالية، والقدرات البشرية، والخبرات، والمعارف خاصة في ظل ضغوط الاقتصاد القائم على المعرفة، والابتكارات فى تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت التواصل مع العالم الخارجى أمر لامفر منه من أجل النجاح، والبقاء على قيد الحياة، من خلال توفير قوى عاملة ماهرة قادرة على الالتحاق بسوق العمل الدولي؛ نظرًا لما تتيحه تلك البرامج من مهارات، وصفات تتيح فرص جيدة للتوظيف .

ومن هنا ظهرت فكرة التحالفات بين الجامعات؛ ففي ظل التطورات التكنولوجية لم تعد الجامعات التقليدية وحدها هي المصدر للتعليم العالي، ولكن ظهرت جامعات جديدة للوفاء بذلك عن طريق طرح برامج لها علاقة باحتياجات سوق العمل، ونتيجة

لخفض الإنفاق الحكومي على التعليم تحول التعليم إلى سلعة تطرح عن طريق السوق تحكمها قوى العرض، والطلب، وأصبح مستقبل الجامعات مهدد، وغير مضمون (ويح، 2012: 318)

وتزايدت أهمية المبررات الاقتصادية وراء الأخذ بمدخل توأمة التعليم العالي نتيجة عولمة الاقتصاد، والترابط المتزايد بين الدول، وثورة المعلومات، والتركيز على زيادة قدرتها التنافسية الاقتصادية، والعلمية، والتكنولوجية، من منطلق العلاقة بين قطاع التعليم العالي، والتطور الاقتصادي، والتكنولوجي للبلد، وعلى الصعيد المؤسسي صار الدافع الاقتصادي، والتوجه نحو السوق أكثر انتشارًا أيضًا، ومن الواضح أنه قد يكون هناك علاقة مباشرة، ومفيدة بين التوجه الدولي للسوق، وتدويل الوظائف الأساسية للجامعة، وانعكاس ذلك على تدويل المهن، ومايترتب عليه من قدرات تنافسية يفترض توافرها في الخريجين الجدد للعمل في بيئة عمل دولية أكثر، لا بيئة عمل وطنية صارمة؛ وعليه لا بد من ضمان تحسين جودة التعليم العالي؛ بوصفه الهدف الأساسى للتدويل، وليس تطوير أسواق التصدير الدولية، فمن الضروري إيجاد التوازن بين الدوافع المدرة للدخل، والمزايا الأكاديمية (Knight،1997:10) .

فضلًا عن ذلك تغير موقف الحكومات الوطنية، وسياساتها، حيث حفزت الضغوط الاقتصادية النظر إلى التعليم العالي بوصفه سلعة خاصة، أو فائدة مستحقة بشكل رئيس للأفراد الذين يجب أن يدفعوا في مقابل الحصول عليه بدلًا من النظر إليه على أنه منفعة عامة تساهم في تحقيق فوائد للمجتمع، ويجب دعمه من قبل الدولة؛ فظهرت التوجهات نحو تنويع مصادر التمويل، وذلك بتحصيل رسوم دراسية، وافتتاح برامج دولية، وبرامج للتوامة؛ مما أدى إلى "عولمة السوق الأكاديمية" Globalization of the Academic Market Place (Altbach،2013:8-9)

وهذا هو التوجه الاقتصادي نحو ترسيخ نموذج الاقتصاديات الليبرالية الجديدة NEO- LIBERAL ECONOMY، وهو أحد إفرازات العولمة، ويسعى نحو تقليص دور الدولة في تقديم الخدمات الاجتماعية بما فى ذلك تقليص دورها في الإنفاق على التعليم العالي، وترك حرية أكثر للقطاع الخاص للقيام بهذا الدور، وسيكون لتطبيق هذا

التوجه انعكاسات سلبية كبيرة على قطاع التعليم العالي الذى سيكون مطالبًا فى إطار نقص التمويل الحكومى التوجه نحو حشد الموارد بكافة السبل الممكنة؛ ويمثل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات فى قطاع الخدمات» الجات" -GATS The Gen eral Agreement on Trade in Services لعام 1995 تحديًا آخر للنظم التعليمية، ومبررًا اقتصاديًا قويًا للتوجه نحو الشراكة، والتوأمة، وإفساح المجال للمؤسسات العابرة للحدود خاصة في مجال التعليم العالي) بوبطانة، 2009: 5-3)

فسياق التجارة الحرة يحفز الشراكة، والتعاون الدولي، والتي ترتب عليها أن صار التعليم العالي سلعة يجب أن تتداول بحرية، أي سلعة خاصة، وليست مسئولية عامة تتحكم فيها القوى التجارية التي صار لها مكانة مشروعة، أو حتى مهيمنة فى التعليم العالي، وهنا تقدم منظمة التجارة العالمية (-WTO) The World Trade Organiza tion إطارًا تنظيميًا يشجع التجارة الدولية في التعليم، والصناعات المرتبطة بالخدمة كجزء من التفاوض على الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات، والتي تسعى نحو تسهيل، وتنفيذ التنقل الأكاديمي، والتعليم عبر الحدود، ودورات الامتياز، والفروع الجامعية، ... وغيرها، وربما كان الهدف من وراء ذلك هو كسب المال، وتحقيق الربح خاصة بالنسبة للجامعات الاستثمارية، وبعض الجامعات التقليدية غير الربحية، والتي تعاني من مشكلات مالية . (Altbach& Knight،2007:291-292)

كما أنه هناك دافع اقتصادي وراء الأخذ بسياسة توأمة مؤسسات التعليم العالي؛ من منطلق الاعتقاد في أن النظم الاقتصادية حول العالم صارت إلى حد كبير متشابهة، خاصة بعد ما تبنت أعداد متزايدة من البلدان النامية السياسات الاقتصادية للدول المتقدمة، وصارت مراكز تعليمية عالمية؛ مثل: سنغافورة، وقطر، والإمارات العربية المتحدة؛ مما شجع الآخرين على التوجه نحو الانخراط في الاقتصاد العالمي القائم على شبكة معقدة من المجالات الاقتصادية المترابطة، ولكن مختلفة في القدرة على الابتكار، والمعرفة، ووفقًا لهذا المنظور المتعدد القطبية للعالم؛ سوف تصبح المعرفة موزعة على نحو متزايد فى جميع أنحاء العالم، وفي هذه الحالة يصبح التعلم من العالم أمرًا حتميًا؛ خاصة في مجال البحوث المدعوم في مؤسسات التعليم العالي، وبهذه الطريقة يفترض على

مؤسسات التعليم العالي أن تكون على وعي بما يحدث في العالم المحيط للحصول على تلك المعرفة المشتته، ودمجها معًا لإنتاج مزيد من الأفكار، والمعرفة المتقدمة. (Hawawini،2011:9)

3 . العوامل الأكاديمية:

أحد الأسباب التي اتخذت كمبرر نحو التوجه إلى توأمة المؤسسات الجامعية هو الدفع بحركة تدويل قطاع التعليم العالي، حيث تعتمد الكثير من الجامعات على حركة برامجها، وتوأمة مؤسساتها؛ كآداة فعالة لتدويل أكبر من منطلق أن التعليم، والبحث لهما نطاق عالمي.

ويعد إضافة البعد الدولي في مؤسسات التعليم ضرورة ملحة، حتى فى تلك المؤسسات التي تخدم البيئات المحلية، فيجب أن تكون دولية حتى على الأقل فى تقديم مناهجها الدراسية فتصطبغ بالبعد الدولي؛ لأننا نعيش فى عالم مترابط، ويجب على الطلاب فهم هذه الظاهرة، والآثار المترتبة عليها . (Hawawini،2011:6)

فلا يصح أن تظل التربية حبيسة الحدود الضيقة، أو الإقليمية؛ خاصة في ظل المستويات المنخفضة من الوعى العالمي بين الشباب، وبروز مفهوم المعرفة العالمية (Schoorman،2000:7)، والذى يتطلب النظر إلى الخارج أكثر من الداخل؛ بحيث تصبح المؤسسة جزءًا لايتجزأ من العالم "عالم المعرفة، والتعلم، والنظام الأيكولوجى «ليس فقط للاستفادة منه، ولكن للمساهمة فى تطويره (Hawawini،2011:5)، وحينما تتم التوأمة بشكل صحيح يمكن أن تسهم في المهارات الإدراكية لدى الطلاب من أجل التفكير النقدي المقارن، وتنمية القدرات من أجل التواصل بين الثقافات، والتكيف، والمرونة، والتسامح، والتعاطف، وتعزيز قدراتهم على إدراك الاختلاف، وتعميق فهمهم لأنفسهم، ومجتمعهم، وأساليب التعلم المختلفة . (Zeleza،2012:5)

ومن ضمن المبررات الأكاديمية التي سيقت في التوجه نحو توأمة الجامعات كذلك؛ هو: ضمان جودة المناهج التعليمية، وتطورها، ومواكبتها للعصر، ولمناهج الجامعات العالمية، وتطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات العربية، الذين

سيتم اختيارهم على أساسها، ومستواهم العلمي، والتربوي فضلًا عن توافق المباني، والتجهيزات، والمساحات داخل الجامعة مع شروط، وضوابط الجامعات العالمية، فضلًا عن الالتزام بشروط اختيار الطلاب الملتحقين، وإعدادهم، ومستواهم العلمي، وضرورة وجود معايير دولية لاختبارهم، مع الإقرار بنظام التبادل الدائم بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين سنويًا، وتطبيق نظام الدراسة، والتقييم المتبع في الجامعات العالمية) حافظ، 2018، (www.s3.eu-west؛ ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية، والجودة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك لأجل تحقيق المعايير الأكاديمية الدولية للتدريس، والبحث .

إلا أنه تعتبر متابعة المعايير الدولية قضية مثيرة للجدل بشكل متزايد؛ خاصة ما يثار من قلق متزايد حول التوحيد، والتجانس الذى يمكن أن ينتج عن التركيز المفرط على التنميط من أجل تطبيق المعايير المعترف بها دوليًا، وهنا نناقش ما إذا كان التدويل هو غاية في حد ذاته، أم وسيلة لتحقيق غاية أخرى؛ وهي تحسين نوعية التعليم (Knight،1997:11)؛ بما يزيد من قدرته على التنافس؛ الأمر الذي يترتب عليه جعل استخدام استراتيجيات التدويل بفعالية أحد عوامل تعجيل تحويل الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى. (إبراهيم، 2015: 226) خاصة في ظل ظهور التصنيفات العالمية، ورغبة الجامعات في تحقيق السبق، والتميز، والمنافسة على الجامعات الأخرى؛ مما أدى إلى توجه البعض منها نحو الأخذ ببرامج التوأمة؛ لتدعيم مركزها التنافسي في التصنيفات العالمية .

وذلك من خلال السعي نحو إقامة علاقات، وروابط خارجية بغرض حراك الطلبة، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، والتجديد فى المناهج، وتحديثها، ودعم المشروعات البحثية بين الدول، خاصة في ظل ظهور أفكار جديدة في تمويل البحوث، قائمة على جعل التدويل شرطًا مباشرًا أو غير مباشر للتمويل.(خاطر، 2015: 230)

وفي ضوء أنه لم يعد بمقدور مؤسسات التعليم العالي أن تتحمل مسئولية إنتاج المعرفة، ونقلها وحدها، فضلًا عن أنها وجدت نفسها في وضع تنافسي مع منظومات، وشبكات جديدة للمعرفة فرض عليها الانفتاح، والتعاون، والشراكة عبر الحدود الوطنية، والتعاون مع المجتمع الدولي الأوسع بما فيه من مؤسسات، وشبكات بحثية،

وعلماء، وكذلك البحث عن مداخل، وآليات جديدة للتكيف مع متطلباته .(عبد الحافظ، 2016:13)؛ وذلك لمواجهة التنافسية العالمية في مجال البحث، والتطوير.

بالإضافة إلى ظهور العديد من المنظمات الدولية التي تؤدي دورًا فى التعليم، والثقافة، والتنمية؛ مثل: اليونسكو، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية، وغيرها، والتي أدت دورًا وسيطًا، وحافزًا فى تعزيز التعاون بين الأمم عن طريق التعليم، وذلك من خلال تعزيز التعاون الإيجابي، والشراكة بين الجامعات، وتحقيق المصالح المشتركة بين كل الأطراف المتعاونة على نحو عادل، وبما يدفع نحو العمل التعاوني الأكثر فعالية . (خاطر،2015: 245-243)

فضلًا عن ذلك هناك واقع أكاديمي ذا بعدين يجب ألا تتجاهله مؤسسات التعليم العالي، إذا أرادت أن تظل وثيقة الصلة بالعالم؛ أحدهما هو: الطلب المتزايد من الطلاب، والباحثين، والموظفين على الدورات، والمقررات، والبرامج، ومواضيع البحث التي تتعامل مع القضايا العالمية، والدولية، والآخر هو: الضغط التنافسي من المؤسسات النظيرة التي تضيف بعدًا دوليًا في برامجها، ومع تزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تسعى نحو إضفاء البعد الدولي، واتخاذه كوسيلة لتميز أنفسها، وزيادة القدرة على جذب الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء العالم، ويجب أن تتوقع المؤسسات الأخرى الاستجابة، أو التعرض لخطر فقدان أفضل المتقدمين، وفشل في جذب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين . (Hawawini،2011:7)

وعليه فإن الحراك الطلابي، وزيادة عدد الطلاب الذين يرغبون في الحصول على درجة كاملة في الخارج، أو المشاركة فى الاعتمادات الدولية، وظهور عديد من برامج التنقل، والتوأمة؛ مثل: برنامج ايراسموس Erasmus، وبرنامج Nordplus (Maas-sen،2004:13)، فضلًا عن التداول العالمي للأكاديمين، وعولمة السوق الأكاديمية، وسهولة النقل، وتكنولوجيا المعلومات، واستخدام اللغة الإنجليزية، وعولمة المناهج الدراسية، وتداول المواهب الأكاديمية، وتدفق المعرفة عبر الحدود، و" تبادل الأدمغة brain exchange" بدلًا من هجرتها brain drain (Altbach،2013:10) – صارت من أهم العوامل الأكاديمية التي دفعت نحو زيادة الأخذ بهذه الصيغة.

4 . العوامل الثقافية، والاجتماعية:

تكمن الضرورة الاجتماعية، والثقافية في الحاجة إلى تعزيز التعددية الثقافية التي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمجتمعات متعددة الثقافات .(Zeleza،2012:4)

ويعد الحفاظ على الثقافة الوطنية، وتعزيزها حافزًا قويًا للبلدان التي تعتبر التعاون، والشراكة وسيلة لاحترام التنوع الثقافي، وموازية لتأثير العولمة، ويعتبر الاعتراف بالتنوع الثقافي، والعرقي داخل البلدان، وفيما بينها بمثابة مبرر قوي لتدويل نظام التعليم؛ من أجل تحسين التفاهم بين الثقافات، وإعداد الخريجين الذين لديهم قاعدة معرفية، ومهارة قوية في العلاقات بين الثقافات، والاتصالات، حيث يركز المنطق الثقافي، والاجتماعي بشكل أكبر على تنمية الفرد بدلًا من الأمة، أو المؤسسة التعليمية، وينصب التركيز على التنمية الشاملة للفرد؛ كمواطن محلي، ووطني، ودولي. (Knight،1997:11–12)

وذلك بوصف التعليم عامل وحدة، وتجميع بين الشعوب، واستراتيجية لإعداد مواطنين عالميين قادرين على التعامل مع النظام العالمي المتعدد الثقافات؛ وبما يسهم فى تحقيق المواطنة العالمية، والقدرة على التواصل بين الثقافات المختلفة، والانفتاح على الآخر؛ كجزء من التواصل المستمر النشط .

والمواطنة العالمية Global Citizenship؛ كسمة للخريجين مفهوم قابل للتغيير، ومتنازع عليه إلى حد ما ووفقًا ل " هانتر، وآخرون" Hunter،et al،2006 غالبًا ما يتم التعبير عنه بوصفه « مجموعة من الكفاءات أو القدرات، والتي غالبًا ما ينسب إليها جوانب؛ مثل: الانفتاح على وجهات النظر، واحترام حقوق الإنسان، والشعور العام، أو المسئولية المدنية، وبما يعني إكساب الخريجين الكفاءة بين الثقافات، وهذا يمثل أحد جوانب مفهوم» الخريج العالمي» القادر على الاعتراف بالاختلاف الثقافي، أو تقديره، وتثمينه، والقدرة على إجراء حوار نقدي مع الآخرين بغض النظر عن هويتهم، والقدرة على احتضان وجهات نظر متعددة . (Moir،2018:213–214)

ويستند هذا إلى فرضية نظرية " كارل دويتش" Karl Deutschs Theory 1968، والتي أكدت على زيادة تنقل الأفراد عبر الحدود هي واحدة من الشروط الأساسية؛ من

أجل نجاح التكامل الدولي، وتشكيل الشعور بين الشعوب المختلفة، وعليه فإنه من المرجح أن يكون التعامل، والانفتاح على الآخر تأثير كبير على شخصية الفرد، وآداة لتعزيز هوية مشتركة . (Morosini،etal،2017:97)

ثالثًا: أشكال اتفاقيات التوأمة بالتعليم الجامعي المصري .

تتعدد اتفاقيات التعاون، والتوأمة فى التعليم الجامعي المصري، وهي في مجملها تمثل شكلًا من أشكال التعاون الدولي؛ والذى يمثل « نشاط ينبثق عن سلوك معين تشكل فيه السياسة الخارجية والدبلوماسية آداة، وهذا من خلال المفاوضات التى تتم قبل إبرام إتفاقيات التعاون « (هميسى،1992:11)

ويطلق على « كل اتفاق استراتيجى سياسي أو عسكري، أو اجتماعي، أو ثقافي يعقد بالتراضى بين عدد من دول العالم « اتفاقية دولية، ويمثل الاتفاق « تفاهم أو تعاقد دولى لتنظيم العلاقات بين الأطراف المعينة في مسألة ما، أو مسائل محددة يرتب على تلك الأطراف التزامات، وحقوقًا في ميادين السياسة، والاقتصاد، والثقافة، والشؤون الفكرية «، وقد يتخذ الاتفاق طابعًا سريًا، أو شفهيًا، أو صفة عابرة فيكون اتفاقًا مؤقتًا، والاتفاق أقل شأنًا من المعاهدة، والاتفاقية . (عثمان،2007:92)

ولقد بدأت ظاهرة عقد الاتفاقيات الثقافية في مصر عام 1945، حيث تم توقيع اتفاقيتين، الأولى تقضى بالانضمام إلى منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، والثانية هي المعاهدة الثقافية لجامعة الدول العربية، وعندما تزايد نطاق العلاقات الثقافية مع الخارج صدر القرار الجمهورى رقم 642 لسنة 1957 بإنشاء « اللجنة العليا للعلاقات الثقافية الخارجية «، وصار مهمتها وضع سياسة عامة للعلاقات الثقافية التي تقيمها الجمهورية مع شتى البلاد ثم تطور الأمر لإنشاء وزارة للعلاقات الثقافية فى عام 1964، ثم ألغيت في أكتوبر 1965، وباشرت أعمالها وزارة الخارجية بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم 3720 لسنة 1965، والذى تضمن أن تباشر وزارة التعليم العالى ووزارة التربية، والتعليم كل في نطاق عملها شئون المنح والبعثات والوافدين وإعداد الاتفاقات والبرامج التنفيذية فى هذا المجال . (سليم؛ خيرى، 2005: 367-366)

وتنقسم الاتفاقيات الثقافية إلى ثلاثة أنواع فيما يلي: (سليم؛ خيرى، 2005: 366)

- الاتفاقيات ذات الأهداف العامة والتي تعني بتوثيق العلاقات التعاونية الدولية في العموم في المجالات الثقافية والتعليمية، ولكل اتفاق ثقافى برنامج تنفيذى يحدد تفاصيل المعاملات المالية، وتوقيت التنفيذ بين الحكومات .
- الاتفاقيات الشارعة، والتي تقر قاعدة ما كتلك التى تنعقد بين الدول مثل الاتفاق الخاص بإنشاء اليونسكو نوفمبر 1945.
- الاتفاقيات المعقودة لغرض خاص، وتتناول نقطة بذاتها من أوجه التعاون الثقافي، أو العلمي، أو التكنولوجي .

وبالنظر في أشكال العلاقات الثقافية، والتعاونية التي عقدت، مع الدول الأجنبية، والعربية في مصر في الفترة من (2014–2019)؛ نجد أنها تباينت ما بين اتفاقات تعاون دولي، ومذكرات تفاهم، وبرامج تنفيذية مقترحة، أو معقودة؛ ويمكن تصنيف هذا الواقع فيما يلى:

1. مشروع برنامج تعاون بين حكومة جمهورية مصر العربية، وبين حكومات دول أخرى في مجال التعليم العالي؛ وهنا تعاون يتم على مستوى الدول يتم فيما بعد بموجبه توجيه خطاب إلى بعض الجامعات؛ للعلم، والإفادة بالرأي، واتخاذ اللازم لتفعيل بنود المشروع، والاستفادة من المواد العامة المدرجة بالبرنامج . والأمثلة على ذلك مشروع برنامج التعاون بين حكومة جمهورية مصر العربية، وحكومة جمهورية بيلاروس للتعاون في مجال التعليم العالى للأعوام 2018–2020، ومشروع برنامج التعاون في مجال التعليم العالى بين حكومة ج.م.ع وحكومة جمهورية الصين الشعبية 2019–2022، وغيرها من حكومات مثل: الجمهورية الإسلامية الموريتانية، ومديرية الثقافة، والتعليم، والعلوم، والتكنولوجيا، والرياضة الدولية بجمهورية صربيا للأعوام 2017–2020، وكذلك حكومة مملكة البحرين، وسطنة عمان، وجمهورية ماليزيا، وجمهورية لاتفيا، وقبرص، وتنزانيا المتحدة، وأوزبكستان، أرمنيا، والنمسا، وكرواتيا، وغيرها من العديد من

حكومات الدول الأجنبية . (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية)

2. مشروع اتفاق تعاون بين الجامعة، والجامعات الأجنبية، أو بين حكومتي الطرفين؛ من أجل بحث آفاق التعاون المستقبلي، وسبل تطويره بما يتوافق، ويتواكب مع الأولويات المصرية، وهذا تعاون على مستوى المؤسسات مثل: اتفاقية التعاون المشترك الموقعة بين جامعة فرجينيا تك وإدارة البعثات بوزارة التعليم العالي وجامعة الإسكندرية، والتي بموجبها توفر الفرصة لطلبة الدراسات العليا الدراسة لدرجتي الماجستير والدكتوراة (درجات مشتركة) من جامعتي الإسكندرية وفيرجينيا تك الأمريكية محليا بمقر جامعة الإسكندرية بمصر http: / /vtmena.alex.edu.eg

3. مشروع مذكرة تفاهم كتلك بين حكومة ج.م.ع، وحكومة جمهورية ماليزيا للتعاون في مجال التعليم العالي، أو حكومة جمهورية كرواتيا، وأحيانًا تدعيمًا لأواصر الصداقة، والتعاون بين البلدين يتم تعديل مشروع مذكرة التفاهم بين حكومة الجانبين إلى مشروع برنامج تنفيذي .

4. اتفاقات التوأمة مع إحدى الجامعات الأجنبية؛ لإقامة مشروعات بحثية ذات اهتمام مشترك قد تدعمها جهات مانحة دولية، وهذا تعاون يتم على المستوى العالمي، أو لفتح برامج توأمة دولية مثل: برنامج المنصورة مانشستر لطب الأسنان؛ وهو برنامج تعاوني بين طب أسنان المنصورة، وطب أسنان جامعة مانشستر، تحت إشراف كامل من كلية طب الأسنان جامعة مانشستر، وحضور ممثلين عن البرنامج المشترك الامتحانات في كلية طب الأسنان جامعة المنصورة.

http: / /mmdp.mans.edu.eg /ar /mmdp-program- features

ومن خلال تحليل أغلب الاتفاقات تبين أنها:

1 . قد أبرمت بناء على رغبة الطرف الآخر، لا بناء على رغبة الطرف المصري – وربما هذا يضفي بعدًا على مدى الدافعية، والاستعداد، والرغبة في التنفيذ من قبل الجانب المصري – أو بناء على رغبة أطراف آخرين لاعلاقة لهم بقطاع التعليم العالي–

أي وزراء خارجية، أو سفراء، أو ما شابه ذلك من دبلوماسيين، يوصون بضرورة تعاون الجامعات المصرية مع غيرها من المعاهد، والجامعات الدولية؛ من أجل فتح قنوات حوار للتواصل، والأمثلة على ذلك: اتفاقية التعاون فى مجال التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، وزارة التعليم بجمهورية أذربيجان، والمقترح من الجانب الأذربيجاني، وكذلك مشروع برنامج تنفيذي بين حكومة ج.م.ع وبين حكومة جمهورية الصين الشعبية والمقترحة من الجانب الصيني .(المجلس الأعلى للجامعات، الإدارة المركزية للعلاقات الثقافية، إدارة الاتفاقيات والتبادل الثقافي، جامعة القاهرة، 2018)

كذلك رغبة جامعة موسكو الصناعية المالية « سينيرجي» وهى أكبر الجامعات الخاصة فى روسيا، والتى ترغب في مناقشة إمكانيات التعاون مع جامعة الإسكندرية فى المجال الأكاديمى. (جامعة الإسكندرية، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، 2018/ 7/ 2)

2 . أغلب الاتفاقات لم يتم تفعيلها، فضلًا عن غياب التواصل المباشر بين مؤسسات التعليم العالى، وغيرها من المؤسسات في الدول الشريكة؛ كما أنه هناك صعوبة في ولوج الطلاب لمؤسسات التعليم العالي المصرية؛ نتيجة اشتراط الموافقة الأمنية المصرية؛ فضلًا عن غياب الزيارات بين كليات الجامعات المصرية، وغيرها من الدول الشريكة (محضر اجتماع اللجنة الفنية المشتركة الموريتانية المصرية فى مجال التعليم العالى والبحث العلمى، المجلس الأعلى للجامعات، جامعة القاهرة، 22 /2 /2018)

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة البنك الدولي التي أجريت عن التعليم العالى في مصر بأنه هناك « عدة مؤسسات ترغب في قبول طلاب دوليين . غير أن المؤسسات نفسها لا تعمل عامةً بنشاط على اجتذاب الطلاب الدوليين، ويفتقر العديد منها إلى البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم. وبالإضافة إلى ذلك، توجد عقبات بيروقراطية. ويجب اتباع عملية مطولة لتوقيع مذكرة تفاهم، تتضمن سلسلة من الخطوات اللازمة في المؤسسة ووزارة التعليم العالي؛ حيث يجب أن تحصل كافة الاتفاقات الدولية على موافقة مسبقة» .(البنك الدولى،2010: 203)

3 . الغلبة في التعاون كان للبرامج التنفيذية بين الحكومات في مجال التعليم العالى، والعلوم، والثقافة، والذي ترجم فيما بعد إلى تعاون بين الجامعات؛ حيث توجه الحكومة خطابات إلى جامعات بعينها لتدعيم أواصر الصلة، والصداقة مع جامعات حكومات الطرف الثاني .

وخلال العام الجامعي 2019/ 2018 تم توقيع عدد (35(اتفاق ثنائي بين الجامعات المصرية ونظيراتها من الجامعات الأجنبية وذلك بواقع عدد 14 مذكرة تفاهم + عدد 16 اتفاق تعاون+ عدد 3 بروتوكول تعاون + عدد 2 اتفاق توأمة. (وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، إنجازات وزارة التعليم العالي من 2018/ 1/ 1 حتى 2018/ 12/ 31، والرؤية المستقبلية للوزارة فى 2019، ديسمبر 2018: 30)، وعليه لايبدو هناك توأمة كبيرة بالمعنى المحدد للدراسة، كما أن عددها محدود جدًا مقارنة باتفاقات التعاون، ومذكرات التفاهم .

4 . هناك اتفاقات تعاون أبرمت، ونفذت، ولكنها توقفت بعد فترة؛ بسبب ارتباطها بمنحة معينة، وبعد نفاذها، وأصبحت الدراسة بالمصروفات لم يتقدم أحد مثل: اتفاقية فرجيبناتك للدراسات العليا، والبحث العلمى، تقدم إليها 50 طالب ثم تخرجوا، والبعض منهم رجع، والبعض منهم استكمل دراسته بالخارج، وكانت موجهة لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالجهات الحكومية مما توافر فيهم الشروط المحددة من الجهات المانحة (مقابلة مع المسئول المالي، والإداري عن الاتفاقية بكلية الهندسة، بتاريخ 2019/ 7/ 16)

5 . من أكثر الفئات التى تستهدفها تلك الاتفاقيات هم الباحثين، وأعضاء هيئة التدريس وبالتالي فالبرامج المستهدفة هي الدراسات العليا فهناك برنامج الماجستير المهني في إدارة الأعمال (EMBA) بكلية التجارة جامعة الإسكندرية، بالتعاون مع جامعة ولاية جورجيا، برنامج ماجستير إدارة الشركات المهني بالتعاون مع جامعة بواتيه (الدراسة باللغة الفرنسية – تعليم عن بعد) (/ https: / /www.alexu.edu.eg /index.php ar /2016-04-11-20-21-56)

6 . الغلبة فى الاتفاقات موجهة إلى التخصصات العملية (طب- هندسة – تمريض- زراعة) – مقارنة بالتخصصات النظرية، والتي غالبًا ما تقتصر على مجالى الدراسات الإسلامية، واللغة العربية، ومجال علم المصريات، والآثار.

7 . يتسع النطاق الجغرافى للاتفاقات لتشمل دول الأمريكتين مثل أمريكا، وكندا، وشرق آسيا مثل: روسيا، والصين، وأوروبا مثل ألمانيا، والمجر، وفرنسا، أفريقيا مثل غينيا، وجنوب أفريقيا، ودول عربية مثل: المغرب، وعمان، والبحرين .

8 . أغلب بنود اتفاقات التعاون تتبع نموذج معد بشكل مسبق تبدأ بتوضيح الأطراف أو ما يطلق عليه الجانبين، ثم تتطرق إلى الهدف والذي يؤكد مثلًا على تقوية وتعزيز التعاون فى مجال التعليم والعلوم والتكنولوجيا على أساس الاستفادة المتبادلة، ثم يتم التطرق إلى مجالات التعاون كتلك المتعلقة ببناء القدرات، تبادل المعلومات، تطوير تقنيات، تعاون في برامج، ثم يتم التطرق إلى بند الأنشطة من تبادل الزيارات، والمطبوعات، والمناهج، وحضور الندوات والمؤتمرات، وإمكانية الإشراف المشترك، ومعادلة الدرجات العلمية، ثم بند التسهيلات التى يمكن أن يقدمها الطرفين من راتب، وتصريح وإقامة، وتأمين صحي، وعلاج، وإعفاء من مصروفات دراسية، وتكاليف سفر، ثم بنود تتعلق بالشروط والمتطلبات اللازمة للتنفيذ، وبنود أخرى متعلقة بكيفية إجراء تعديلات أو الرغبة فى الإنهاء أو تسوية النزاع. (أنظر الملاحق)

ولكن قد تغفل هذه الاتفاقات، والبروتوكولات بعض البنود كتلك المتعلقة بتقييم نتائج التعاون، ضوابط الملكية الفكرية حول الأنشطة المشتركة، وتحديد مسؤل تنفيذ، ومتابعة تمويل الاتفاقيات من الجامعة، وهذا ضمن ما أكدت عليه لجنة العلاقات الثقافية فيما يخص بعض الملاحظات المقترح مراعاتها ضمن بنود بروتوكولات التعاون. (المجلس الأعلى للجامعات، الادارة المركزية للعلاقات الثقافية، ادارة الاتفاقيات والتبادل الثقافي، جامعة القاهرة، 2018)

رابعًا: المتطلبات الواجب توافرها لضمان فعالية مدخل توأمة الجامعات المصرية.

هناك الكثير من الشروط اللازمة للتوأمة الناجحة، والتحالفات الأكاديمية الفعالة المثمرة، ولتحقيق أهداف التوأمة تطرح العديد من القضايا الرئيسة التي يجب مراعاتها

عند التصميم، والتنفيذ لترتيبات التوأمة؛ والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل التفكير في التوأمة، أو البدء في الاستعداد للشراكة .

فالشراكة، والتعاون ليست بنية جاهزة يمكن تطبيق بنودها، وإجراء موادها يتم بسهولة، ويسر، وإنما هي إطار من العمل يتم الاتفاق عليها بحسب حاجات، ومتطلبات كل طرف، ومن هنا تختلف مقومات الشراكة بين المؤسسات، وذلك بالنظر إلى طبيعتها، والظروف المحيطة بنشأتها . (أوزي، 2009: 669)

مع العلم بأنه ليست كل الشروط بحاجة إلى أن تكون موجودة بنفس المدى؛ لأن الطبيعة الخاصة لكل شراكة ستحدد التوازن المناسب بين الثقة، والضوابط في العلاقة، والنمط المتوقع للعلاقات، وسيكون للجهات المانحة، وغيرها من المساندة خلال فترة زمنية واقعية أهمية في تحديد، وتقييم تأثير هذه الشراكة، أو التوأمة، وتحديد الأولويات في الحاجات المتبادلة سواء على المستوى الأكاديمي، أو القيم الأكاديمية المشتركة، أو البرامج المشتركة، ووجود ضمانات لذلك؛ كالمراقبة، والالتزام، والاستمرارية، والدعم المالي الخارجي، وتنمية القدرات، وأن يتم ذلك كله فى إطار من الشفافية، والنزاهة، والثقة، والتواصل الملائم. (Baird & Renagi،2015:11)

وفيما يلى توضيح لتلك العناصر:

1 . الرؤية / الغرض:-

من أجل ضمان توأمة ناجحة لابد أن يكون هناك إدراك واضح لسبب الشروع في التوأمة؛ بما يعني أن تحدد المؤسسة الفائدة التي سوف تعود عليها من جراء هذه الشراكة، مثل: الحصول على أفكار جديدة، أو إلهامًا حول كيفية تطبيق طرق التدريس الموجهة للطلاب، والتعلم المستند إلى النتائج، ولايمكن المبالغة في أهمية وجود هدف واضح واحد على الأقل للمشاركة في مشروع التوأمة، أو الشراكة، وسيكون لقوة الهدف، ومدى الحاجة إلى تحقيقه تأثيرًا كبيرًا على ما إذا كان الالتزام، والموارد، والوقت، والتمويل متاحًا لمشروع التوأمة أو الشراكة، وما إذا كانت كافية . .www.vetserbia edu.yu،2006:9

2 . الإلتزام:

يجب أن تكون هناك رغبة قوية داخل المؤسسة للشروع في التوأمة؛ بحيث تكون المؤسسة مستعدة للتعلم، والشراكة، حيث يلتزم الشريك المستلم بالتغيير، والمورد ملتزم بالمساعدة، لديه الكفاءة، والخبرة كما يفترض ذلك التزام الإدارة العليا بالتغيير، والتواصل بين الشركاء على كافة المستويات؛ من: الإدارة، والأساتذة، والطلاب، والباحثين، والموظفين، والفنيين . ومن الناحية المثالية، يتم تضمين التعاون الدولي؛ كنقطة أساسية لتنفيذ مشروع التوأمة؛ بحيث نضمن المشاركة متعددة المستويات من قبل المورد مع جميع مستويات المنظمة المتلقية. (www.vetserbia.edu.yu،2006:10)

وهنا الإلتزام لابد وأن يكون مرئيًا، وصوتيًا بحيث يكون جزءًا لايتجزأ من مهمة المؤسسة، وينعكس ذلك على الحماس للعمل؛ فهناك الإلتزام الإداري الذي يتجلى فى تطوير الإدارة العامة، والاستراتيجيات، وجدول الأعمال، ويتطلب قيادة تنظيمية جيدة، وقوية تزيد من كل نجاح صغير، وتساعد على بناء الزخم، والإجماع فمثلًا: تشجع أعضاء هيئة التدريس على التعاون الدولي، والتعبير عن أهمية ذلك عبر الرسالة التعليمية للمؤسسة. Schoorman،2000:8–12

3 . الزمن:

التوأمة كثيفة المهام، والمتطلبات، والأنشطة؛ فالتوأمة تستغرق وقتًا، وتتطلب تخطيطًا، وتضافرًا في الجهود، تستدعي تطوير الثقة بين العاملين، والتواصل مع بعضهم البعض أثناء انتقالهم إلى صياغة هدفهم المشترك، والعمل معًا لتحقيق هذه الغاية قد يتطلب من الإدارة المشتركة بعض من التعديل من جانب الأطراف؛ حيث يجب إعادة فهم الأدوار من قبل الجميع، ويجب أن يتم تنفيذ التزامات النقل، والوقت بطريقة ودية كل ذلك دون الحاجة إلى إجهاد لا مبرر له، أو نفقات غير ملائمة . (Rees،1996:15)

4 . السعة، أو القدرة:

بمعنى أن تكون المؤسسة لديها القدرة على استيعاب التوأمة؛ أي قادرة على تضمين العمل الإضافي ضمن مهامها الأساسية؛ فمثلًا: هل لدى العاملين قدرات

لغوية؟ فإذا كانت المؤسسة ضعيفة فى تمكن موظفيها من إجادة لغة أجنبية إضافية فهذه من أولى القضايا الاستراتيجية التي يجب معالجتها. .www.vetserbia.edu yu،2006:10

5 . الترحيب بالثقافة، والعرض الجذاب:

يجب أن تكون ثقافة المؤسسة موضع ترحيب للزملاء القادمين من الخارج، ومع الأخذ فى الاعتبار اختلاف اللغة، والثقافة، والعادات، والتقاليد، بما يعنى فهم بيئة الشريك، والتقليل إلى أدنى حد من المشاكل التي يمكن أن تسبب في نشوء تحيزات وطنية أو ثقافية. مما يتطلب من المؤسسة تقديم نفسها عبر الإنترنت بشكل لائق، وواضح، وجذاب، وبلغة البلد الأجنبي توضح فيه رؤيتها الاستراتيجية، وأنشطتها التطويرية، ووضعها الاقتصادي، وغيرها من الاستثمارات . (Amenu–Kpodo، 2001:8; www.vetserbia.edu.yu،2006:10–11)

6 . الدعم:

وهذا الدعم يشير إلى ضرورة توافر الموارد المادية، والبشرية، ويعتبر عديد من التربويين أن التمويل هو أهم تحد لنشاط إضفاء الطابع الدولي، وفي ضوء ذلك يشير كل من " تونكين، وإدواردز" Tonkin& Edwards 1981، و"هاريز" Harries 1994 إلى ضرورة إعادة تنظيم الأولويات من قبل الجامعات، وتطوير المزيد من الخبرات، وتقديم الكثير من الحوافز، واستغلال كافة الموارد البشرية من أعضاء هيئة تدريس، وطلاب، والتوظيف النشط للأفراد الموجهين دوليًا Schoorman،2000:8–12، وتوفير موارد مالية خاصة؛ لتغطية نفقات السفر، وغيرها من الأنشطة؛ مما يتطلب توفير مصدر داخلي، أو خارجي للدعم المادي.

7 . الجدوى:

لابد وأن تكون المهام مجدية؛ من حيث الوقت المخصص، والتوافق التكنولوجي، وبما ينعكس على وجود علاقات عمل ايجابية تضمن الاحترام المتبادل لبعضهم البعض. (Ouchi،2004:14)

8 . المتابعة:

يواصل المورد تقديم الدعم الدوري بعد إكمال المشروع، ومن هذا الدعم، هو التقييم المستمر للجهود، وتحديد نقاط القوة، والضعف، وتقييم طبيعة التقدم الحالي، وتوضيح الأهداف المستقبلية. (Schoorman،2000:11-12)

9 . سياسة خارجية:

وهي تمثل رؤية استراتيجية واقعية، وليست مخططًا مفصلًا لمجموعة من الأنشطة والبرامج، تجمع هذه السياسة جميع أجزاء الحرم الجامعي في برنامج متماسك وواقعي، تحدده أهداف معينة، هذه السياسة تحتاج إلى الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية حول الدوافع، والوسائل الأساسية، والطموحات، والتوقعات، والأهم لماذا تشارك الجامعة؟ وماهي أنواع المبادرات التي ينبغي القيام بها؟ وماهي تلك الأجزاء من العالم التي ينبغي أن تحظى بأولوية؟ هل يتم التركيز على التدريس، أم البحث؟ وهل يتم التركيز على التنقل الأكاديمي لطلاب الدرجة الجامعية الأولى، أم طلاب الدراسات العليا، أم أعضاء هيئة التدريس، وماهي النسبة المحددة لكل منهم؟ وكيف يتم تمويل المبادرات؟ ستحدد السياسة الخارجية أجزاء معينة من العالم يتم الانخراط معها؛ حيث لايمكن لأي جامعة تغطية جميع أنحاء العالم، كذلك تحدد السياسة الخارجية مصادر الدعم المادي، ومدى إتاحتها، والشركاء المستهدفين، والعاملين المناسبين؛ حيث توفر السياسة الخارجية الإطار الفعال لجهد مشاركة عالمية من شأنه أن يصمد أمام اختبار الزمن. (Altbach،2013:12-14)

خامسًا: التحديات المجتمعية التي تحول، والأخذ بمدخل توأمة الجامعات المصرية .

قد تواجه المؤسسات الجامعية جملة من التحديات، والعقبات تحول، والعمل المشترك مع الجامعات الأجنبية، أو أي مؤسسات أخرى من مراكز أبحاث، ومعامل، ومستشفيات . ... وغيره، وقد يرجع ذلك إلى عوامل سياسية، أو تشريعية، أو قانونية، أو إدارية، أو مادية؛ فضلًا عن أمور أخرى تتعلق بوعي القيادات، والكوادر داخل المؤسسات، والتي من شأنها تؤثر سلبًا على عملية تنسيق الجهود، وتعبئتها لأجل تحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها .

وعليه فلاشك أن هناك تعقيدات تتعلق بتوأمة مؤسسات التعليم العالي، ومراكز البحوث، لا سيما في البلدان النامية، وتعمل كمثبطات للمشاركة فى اتفاقيات توأمة، وشراكة تجعل الطريق للتوأمة مرتبط بجملة من العقبات المكلفة، والتي قد تكون مرتبطة بالأبعاد الأكاديمية، والاقتصادية؛ بطريقة مماثلة لعوامله؛ كالاقتصادات المتخلفة، ونقص الموارد، والافتقار إلى البنية الأساسية للمعلومات، وفيما يلي عرض لأهمها.

1 . قضية اللغة:

حيث على الجامعة المحلية أن تستخدم اللغة الانجليزية بشكل استراتيجي؛ أي كلغة رسمية في التدريس، وهذا يثير المخاوف حول مدى إجادة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس للغة؛ مما يثير الشكوك حول جودة التعليم، والتعلم في حين أن الطلاب الذين انتقلوا إلى الجامعات الأجنبية كان إتقانهم للغة جيدًا، بما يكفي للتكيف مع بيئات التعلم، وإكمال دراستهم . (Chan،2012:25)، وبالتالي فإن الاختلافات اللغوية قد تشكل حاجزًا أمام التواصل الفعال .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة البنك الدولي في أن " اكتساب كفاءات في اللغة الثانية في مؤسسات التعليم العالي المصرية محدود جداً، على الرغم من تقديم عدة برامج في اللغات الأجنبية، ولا سيما الإنجليزية والفرنسية، في طائفة من الجامعات. غير أنه في الغالبية العظمى من البرامج الأكاديمية والمؤسسات لا يشكل اكتساب اللغة الثانية على مستوى أساسي من الكفاءة جزءاً من المناهج" (البنك الدولى، 2010: 205)

2 . قضية الجودة، والاعتماد:

يطلب من الطلاب لبدء دوراتهم في المؤسسات المحلية، وإنهاء، أو إكمال جزء من الدورات في المؤسسات التعاونية كسب الاعتمادات أولًا من المؤسسات المحلية، ومن ثم الأجنبية (Chan،2012:25)، فضلًا عن ذلك فإن انخفاض جودة، وظروف الدراسة تمثل تحديًا في التوجه نحو الشراكة، والتوأمة مع المؤسسات الأجنبية، فانخفاض متوسط مستوى الخدمة التي تقدم للطلاب يصعب من الاعتراف بالمؤهلات الأكاديمية المحلية . (Altbach،2013:9)

ولقد أشارت مراجعة الأدبيات بأن اللوائح المختلفة، والاعتمادات، وضمان الجودة يمكن أن يشكل تحديًا لاتفاقيات التوأمة، وذلك نتيجة للاختلافات التي تنبع من الاختلاف فى السياسات، والمؤسسات، والضوابط الوطنية بين الجامعات المشاركة؛ مما يتطلب المزيد من المرونة، والدعم للتكيف مع الاختلافات فى الأنظمة المختلفة مع ضرورة الامتثال للسياسات، والممارسات الوطنية، وعليه فإن الموازنة بين ضمان الجودة، والاستقلالية المؤسسية تظل قضية صعبة يجب مراعاتها . (Chan،2012:25)

وهنا تثار قضايا حول ضمان الجودة، والاعتراف فهل المؤسسات، والشركات، والشبكات التي تقدم، دورات، أو برامج مسجلة، أو مرخصة معترف بها من قبل الدول المستقبلة receiving countries؟ فالكثير من الدول تفتقر إلى القدرة – أو الإرادة السياسية– أنظمتها التنظيمية لاتملك تسجيل، أو تقييم مقدم الخدمة خارج البلاد، وحتى وإن كان عندها أطر لضمان الجودة، والاعتماد فعادة لاتنطبق على مقدمة الخدمة خارج التعليم الوطني، هذه الثغرة قد تسمح لبعض الموردين الأجانب بعدم الامتثال للوائح الوطنية في العديد من البلدان، ويجعل مراقبة أنشطتها صعبة . (Altbach&Knight،2007:300)

3 . تحديات إدارية وتنظيمية:

فنظرًا للمسئوليات الجديدة، والضغوط الإضافية التي تصاحب اتفاقيات التوأمة، فقد تضاف بعض الوحدات التنظيمية إلى الهياكل القائمة؛ مما يترتب عليه أعباء إدارية موازية لذلك، فضلًا عن صعوبة إدارة موقعين؛ فالتوأمة توحد سلطتين عامتين؛ لتحقيق أهداف مشتركة، فهي عملية تعلم متبادل.

وهو ما يستدعى دعم، وتحديث الإدارة فى البلدان الشريكة مع مراعاة الأوضاع، والتوقعات الثقافية المختلفة تجاه الخبراء الخارجيين، والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها المشروع؛ فالبيئة البيروقراطية المعقدة، وعدم التعاون بين الأفراد للتواصل مع الآخرين، والتعرف على الظروف عن قرب، ولقاء الأشخاص المسئولين من جميع الجهات، قد تجعل المشروع يتوقف بالكامل. (Webers،2016:23)

خاصة فى ظل الجمود التنظيمى الذي تشهده بعض المؤسسات؛ مما يترتب عليه حواجز تنظيمية، ومؤسسية تتطلب تغيير جذري يصعب تنفيذه داخل المؤسسة التعليمية (Hawawini،2011:4).

يزيد من حدة الأمر ضعف الاستقلالية الداخلية، والخارجية لمؤسسات التعليم العالي، حيث لا تتمتع بقدر كاف من الاستقلال الإداري، أو المالي، وأحيانًا الفني سواء على المستوى الداخلي، أو الخارجي؛ فالتعاون مع مؤسسات أخرى على المستوى الوطني، أو القومي بكل ما يستدعي ذلك من قرارات إدارية، أو مالية، أو أكاديمية، وأحيانًا ما يسمى بسياسية يصبح مشكلة كبيرة؛ إذ يتطلب ذلك سلسلة من القرارات المتعددة المصادر، وإجازات بالمشاركة، والإنفاق إضافة إلى التبريرات المالية، والقانونية، مما يدفع بالتعاون إلى زاوية صعبة، وأحيانًا إلى طريق مسدود . (بدران،2011: 35)

4 . تحديات مادية:

غالبًا ما تعقد المؤسسات الجامعية فى بعض الدول اتفاقيات توأمة، وشراكة، أو تعاون دون أن تكون مستعدة، أو يكون متاحًا لها تخصيص أموالًا كافية لتنفيذ البرامج موضوع الاتفاقيات، أو الجزئيات المنبثقة عنها، وبالتالي يصبح تنفيذ ما تتضمنه الاتفاقيات غير ممكن، سواء كان ذلك يتعلق بتبادل الطلاب، أو الباحثين، أو الأكاديمين، أو البحوث المشتركة، وهكذا يتراجع التعاون إلى مستوى متواضع جدًا . (بدران،2011: 37-36)

وفى دراسة حالة أجريت فى جامعة « ولاية أوريجون» بالولايات المتحدة الأمريكية the university of Oregon؛ لتعرف آراء أعضاء هيئة التدريس حول التدويل، تبين أن هناك الكثير من القيود على الدعم المالي تتضمن تأمين الأموال اللازمة للسفر، بالإضافة إلى النفقات العامة الأخرى « المعيشة، والاتصالات، .... وغيره "، والتي تكون أكثر تكلفة في السياق الدولي، فضلًا عن التكلفة، فمشاركة الطلاب في برامج الدراسة بالخارج باهظة الثمن، وليس كلها فى مقدور الطلاب تحملها، كذلك قد يواجه بعضهم مشاكل في تأمين تأشيرات دخول الدراسة بالخارج. (Dewey،2009:497)؛ وعليه فمحدودية توافر الدعم المادي، والتمويل اللازم تعد قيدًا على التعاون، والعمل الدولي .

5 . تحديات تكنولوجية:

فالتوأمة تستند فى الأساس إلى تعزيز تقدم المعلومات، والمهارات العلمية، والتكنولوجية، وكذلك تسهيل الوصول لخبرات المتخصصين البارزين فى التخصصات الرئيسة في جميع أنحاء العالم، والعمل على بناء القدرات العلمية، والتكنولوجية؛ مما يتطلب التغلب على فجوات الاتصالات الهائلة داخل المؤسسات، وفيما بينها مما يتطلب إنشاء البنى التحتية، والآليات لاستدامة ذلك، وتعزيز المناخ اللازم لتداول المعلومات، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها . (Ogunniyi،2000:407،415)

فعدم وجود هيكل مؤسسي للاتصال التنظيمي الفعال سينتج عنه توزيع معلومات غير كاملة، ويؤثر على درجة المشاركة، والتواصل مع العالم الخارجي (Almeyda; George،2018:29)؛ لأن المعلومات، وتدفق الاتصالات بطريقة منتظمة هي المحرك الرئيس لدعم هيئة التدريس للشراكة .

6 . تحديات اجتماعية، وأيديولوجية:

هناك جملة من القيم الاجتماعية التي إذا سادت فى أي مجتمع تصير من مثبطات الشراكة، والتعاون الأكاديمي؛ منها:

- غياب ثقافة التعاون، والتوجه للآخر، فغياب المشترك مع الآخر، والانطواء نحو الداخل، يجعل التعاون بين الجامعات مسألة ثانوية، وذات مكانة واهية فى العقل الإداري، والأكاديمي للجامعة، ولإن الأكاديميين أنفسهم قد يقعون فى بعض الجامعات تحت ضغط الأعداد الكبيرة من الطلبة، ويعانون من الدخول المتواضعة فإن الهموم اليومية، والمسافات القصيرة تحتل الأولوية الكبرى لديهم، ولايبقى للتعاون، والتشارك، والتوجه مع الآخر خارج الجامعة سوى القليل من الجهد، فضلاً عن ذلك فإن الأكاديميين أنفسهم لايشعرون بأهمية، وضرورة التعاون مع مؤسسات أخرى حتى على الصعيد المحلي، ربما لأن هناك قناعة لديهم، ولدى الذهن الإداري للجامعات بأن «الجميع متشابه" أو نحن أفضل كثيرًا، أو قليلًا من غيرنا؛ فيصبح الدافع الموضوعي للتعاون التعاقدي ضعيفًا للغاية؛ مما يؤدي إلى ندرة الشراكة مع القطاعات المختلفة. (بدران، 2011: 33-35)

- المعتقدات المسبقة لدى أعضاء هيئة التدريس، وكم، ونوع المعرفة المتاحة لديه حول برامج، ومشروعات التوأمة، والشراكة تؤثر على موقفهم تجاهها، وهذا ما أكدته دراسة حالة أجريت على أعضاء هيئة التدريس فى أحد الكليات بالجامعات الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية لتعرف الدوافع المحفزة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس فى تجارب التعلم الدولية، وما عوامل الجذب بالنسبة لهم؟ وما مدى رضاهم؟ ومدى تأثر موقفهم بالمعرفة، والمعتقدات المسبقة لديهم؟ وتبين أن أكثر من نصف العينة غير مباليين بتجارب التعلم، والشراكة الدولية، وإن الكثير منهم انجذب إلى فكرة، أو سعي بنشاط نحو زيارة أماكن أخرى من منطلق التعرف على ثقافات أخرى، ونقل خبرات التعلم إلى طلابهم، وللمشاركة بشكل أفضل، كذلك رغب أعضاء هيئة التدريس فى الحصول على حوافز مثل إجازات، أو تخفيف فى العبء الأكاديمي. Almeyda; George، 2018:37
- المقاومة من قبل أعضاء هيئة التدريس تجاه اتفاقيات التوأمة، والتعاون؛ ربما لأنهم لايستشعرون مدى نفعيتها بالنسبة لهم؛ حيث إن مساهمتهم فى هذا المجال نادرًا ما تكافأ، فمن النادر أن ينظر إليه على أنه معيار يتم الاحتكام إليه فى تقييم، أو ترقية أعضاء هيئة التدريس، ويتم انتقاء أعضاء هيئة التدريس بناء على اختيارات ذاتية؛ مما لديهم اهتمام شخصي بالبعد الدولي، أو لديه مصلحة حقيقية فى إطلاق المبادرات الدولية .(Hawawini،2011:10)

و فى كثير من الأحيان تأتي المبادرات، والشراكة الدولية للحرم الجامعي من القمة، أو لخدمة مصلحة صغيرة، أو واحدة، أو مجموعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، والشراكة الفاعلة تتطلب الانخراط، وضمان الالتزام من جميع الأطراف، وأصحاب المصلحة المؤسسية؛ بما يعني ضرورة مشاركة جميع الدوائر ذات الصلة بالكامل، فأعضاء هيئة التدريس هي المجموعة الرئيسية؛ لأنها يجب أن تنفذ حتمًا الاستراتيجية الدولية، وموافقة إدارة الكلية أمر ضروري، والمعارضة من قبل البعض قد تعرض المبادرة للمخاطره، وبدون التزام الكلية فإن معظم المشاركات إما أن تفشل، أو تؤدى جدلًا كبيرًا غير مرغوب فيه فى الحرم الجامعي . Altbach،2013:13-14

وقد تنشأ مقاومة أعضاء هيئة التدريس، أو استهانتهم، وعدم اهتمامهم، وتعطيل قدرة المؤسسة على مسار التوأمة، والشراكة من مخاوف عدم استيفاء المعايير، ومن ثم تأثر سمعة المؤسسة الأكاديمية؛ خاصة إذا ما كانت البرامج، والدرجات الأجنبية مشكوك فى مدى جودتها، وكانت لا تفى بنفس معايير القبول، والمحتوى؛ كتلك التي تقدم فى الحرم الجامعي الأصل، أو كانت مماثلة دون اختلاف يذكر. (Hawawini،2011:11)، فضلًا عن ذلك فإن بعض المبادرات تتم دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس مما يؤثر على دافعيتهم " الاهتمام الذاتي الأكاديمي « "academic self–interestedness، وهذا ما أكدته نتائج أحد الدراسات في أن أعضاء هيئة التدريس لم تكن دائمًا راغبة في المشاركة في الشراكات التي نشأت قسريًا؛ أي التى تبدأ من القمة، وتنمو من أعلى، والسبب، متجذر في حقيقة بسيطة أنهم ليسوا بكائنات أكاديمية مستهلكة، ولا يمكنهم فعل كل شيء.(Gieser،2016:72)

ويعتقد أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس هي التحدي الرئيس لتطوير، ودعم التعاون الدولي، ويعزى صعوبة، واستدامة مشاركة أعضاء هيئة التدريس النشطة جزئيًا إلى الحواجز المؤسسية؛ بما في ذلك الروتين البيروقراطي المفرط، والدعم المالي المحدود، وإجراءات الامتثال المرهقة، والتغييرات في التقويمات الأكاديمية، وربما يحمل أعضاء هيئة التدريس بعض المسئولية في عدم الانفتاح على العالم؛ وعليه من غير المتوقع أن يصبح الطلاب دوليين إذا ظل معلميهم محليين في تجاربهم الشخصية، ومصالحهم المهنية، وآفاقهم الفكرية، وعليه فإن تحديات التوأمة لاتقع جميعها لسيطرة المؤسسات، ولكن الجامعة تقع في سياقات معقدة، ومتغيرة للغاية. (Zeleza،2012:5–6)

سادسًا: مخاطر التوسع في الأخذ بمدخل توأمة الجامعات المصرية .

قد تمثل التوأمة توجهًا، وتغييرًا جديدًا فى النظام التعليمي فى إطار وضع دينامية جديدة للعمل المهني قائم على التعاون، والرؤى المشتركة، ومع ذلك هناك مسالب تنذر بخطورة التوسع فى الأخذ بمدخل توأمة الجامعات، رغم تعدد فوائدها، وايجابياتها .

فالتوأمة أحد سبل التعليم العالي بلا حدود؛ حيث تسهم فى تحويل الجامعات إلى منظمات عابرة، ومتاحة عبر الحدود، فضلًا عن إنها توفر للمجتمعات الأصلية غير الناطقة باللغة الإنجليزية الفرصة؛ لتعزيز أوضاعها في الأوساط الأكاديمية العالمية، والمشاركة فى التبادل الفكري العالمي، والتغلب على الحواجز المرتبطة باللغة، كما تتيح الفرصة للتنشئة الدولية فى الوطن الأصل، ويجعلها متاحة للطلاب غير المتنقلين، واجتذاب طلاب ذي قدرات متنوعة. . (Lueg،2018:57-58)

ولكن لا يمكن التعويل على التوأمة كصيغة ضامنة لتحقيق تطوير التعليم الجامعي، والحصول على مركز تنافسي عالمي، خاصة وإن التوأمة كصيغة موجودة من قبل، وفي أشكال مختلفة كاتفاقيات تعاون، وشراكة، ومذكرات تفاهم بين الجامعات المصرية، وغيرها من الجامعات الأجنبية منذ عهود طويلة .

فبرامج التوأمة قديمة، وقد أخذت أشكالًا عديدة؛ مابين تبادل المقررات، والأساتذة، والإشراف المشترك على الرسائل العلمية، وهو أمر معروف، ومقبول دوليًا، ولكن لابد من التأكد من أنها توأمة فعلية، وليست مجرد أوراق) مغيث، .www.center-icrc (com /index

كما أن هناك محاولات للتعاون، والتوأمة بين الجامعات غالبًا ما بدأت بتوقيع اتفاقيات، أو مذكرات تفاهم عامة سرعان ما تتوارى في الملفات، ومن جهة أخرى فإن المعلومات المتاحة حول التعاون، والاتفاقيات الحاكمة له، والتقدم المتحقق على صعيد الإنجاز قليلة، وغير محدثة إضافة إلى غياب المعايير التي تحدد كفاءة هذا التعاون، واستجابته للأهداف . (بدران، 2011: 32)

وهنا تطرح عدة تساؤلات هل من ضرورة موضوعية حقيقية ضاغطة، وملحة في اتجاه توأمة الجامعات المصرية؟، وهل بالإمكان الاعتماد على الآخر فى المعرفة، والتعليم، والتكنولوجيا؟، وهل يمكن لمؤسسات التعليم أن تنتقل من حالتها الراهنة إلى حالة أفضل منها دون التعاون المشترك؟ وما القيمة المضافة التي يمكن أن تجنيها المؤسسات من جراء التعاون كتلك المتعلقة بزيادة الكفاءة، واختصار الزمن ودخول آفاق جديدة؟ . (بدران، 2011: 30-29)

وهل تعد التوأمة بدعة عابرة، أم استراتيجية مستدامة؟، وما القيم التي ترتكز إليها؟ وما دورها إزاء هجرة العقول، أو تحقيق التجانس، أو تهجين الثقافة، أو انتقال العمالة الدولي؟ (عبد الحافظ، 2016: 42)

وهل التوأمة كصيغة حققت نجاحًا فى دول أخرى تصلح لنا في سياقنا، وهل سوف تؤتي نفس النتائج؟ أم تحركها مصالح أخرى؟ وهل في جميع الأحوال تعد صيغة جيدة لتطوير التعليم، أم هي مدخل آخر لخصخصة التعليم داخل الجامعات الحكومية؟ فما الجهات الفاعلة، وأصحاب المصلحة، والمستفيدين؟؛ خاصة، وإن هناك بعض المؤسسات لديها شغف مؤسسي نحو عقد اتفاقيات التعاون، والتوأمة، والشراكة دون معرفة الأسس المنطقية، والعمليات اللازمة للمشاركة، والقيم الحاكمة لذلك .

وعليه فإن التوأمة تطرح بعض الإشكاليات تستدعي من القيادات، ومسئولي التعليم العالي إعادة النظر فيها؛ لتحديد مدى كفاءتها، وفعاليتها بشكل واضح، والكشف عن آثارها، وانعكاساتها على الطلاب، ومجتمعاتهم على المدى البعيد .

ومن الجدير بالذكر أن الدول تتباين فيما بينها في درجة تأثرها بإنعكاسات التوأمة اعتمادًا على تاريخها، وهيكل أنظمة التعليم العالي فيها؛ فضلا عن مواردها المادية، والبشرية، ومدى توافرها، وكيفية استثمارها ... وغيره

وانطلاقًا من أن التعليم وسيلة لتحقيق الصالح العام، وهو بالطبع مسألة بقاء على قيد الحياة فى نهاية المطاف، ولايمكن لأي جامعة، أو دولة أن تتجاهل الحتمية المتضاربة للعولمة الاقتصادية « الضرورات الاقتصادية – الأسواق التنافسية – تدويل التعليم –حتمية الكفاءة – توحيد القياس – نقل الاعتماد « وما يترتب عليها من مخاطر. (Richards،Ismail،2013:2)

ونظرًا إلى أن الشراكة ليست لها آثارًا واحدة على جميع البلدان، فمثلًا بالنسبة لدول؛ مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، أو المملكة المتحدة قد لايتطلب الأمر إعادة هيكلة للأسس المؤسسية، والفكرية لنظام التعليم بها، كما لا يتعين عليها أن تشعر بالقلق إزاء فرض نماذج أجنبية غير ملائمة قد تعرقل نموها كما تراه، أو تخشى فقدان

أفرادها المتعلمين تعليمًا عاليًا من خلال هجرة الأدمغة؛ فتشير الدراسات الاستقصائية إلى أن معظم الطلاب الأمريكيين البيض، وأعضاء هيئة التدريس يعتقدون بأن الولايات المتحدة متفوقة ثقافيًا؛ فالآخرين ليس لديهم الكثير لتعلمه من الشراكة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعرض الطلاب الأجانب لمواجهة عدم التسامح «العنصرية» بالنسبة للبلدان النامية، أما بالنسبة للدول النامية فإن مخاطر التدويل حقيقية حيث التدفقات بين الدول غير متكافئة، فضلًا عن التفوق العالمي للغة الإنجليزية؛ كلغة للتعليم، والمنح الدراسية، وما ترتب عليه من عدم مساواة، وتمييز . (Zeleza،2012:12)

وفيما يلى عرض لأهم تلك المخاطر .

1 . التعلم السطحي:

من المتعارف عليه أن برامج التوأمة متعددة المستويات فهناك توأمة (2+2) حيث يدرس الطالب عامين في موطنه، وعامين في الجامعة المضيفة في الخارج، وهناك برنامج آخر (1+3) حيث يدرس الطالب ثلاثة أعوام في موطنه، وعام في الجامعة المضيفة في الخارج، وبرنامج آخر (0+4) حيث يتم تدريس برنامج الشهادة الجامعية الأجنبية بأكملها في الموطن الأصل .

والسؤال الذي يطرح هنا من يقوم بالتدريس لهؤلاء الطلاب؟، وهل هناك مراقبة للجودة من قبل المؤسسة الراعية على جودة تطبيق مناهجها؟، وتشير الإحصائيات أن أغلب أعضاء هيئة التدريس من المؤسسة المحلية، وليسوا من المؤسسة الراعية، وغالبًا ما يكون أعضاء هيئة التدريس فى هذه الجامعات الأجنبية ليسوا بالضرورة من الأساتذة النشطين، أو» النجوم"؛ وبالتالى تطرح –هنا– قضية دلالة الدرجة الجامعية التي حصل عليها الطالب خاصة إذا قام بالتدريس له أعضاء هيئة تدريس ليسوا من الجامعة التي تمنح الدرجة، وبالتالى هل درجة أكاديمية معينة تعني أن الطالب قد درس في الجامعة التي تمنح هذه الدرجة؟ وهل تضمن أن المنهج، واللغة المستخدمة هي ذاتها المستخدمة في الجامعة التوأم؟ وهل الموافقة على وجود أعضاء هيئة تدريس من الجامعة الراعية أن الشروط العامة للتدريس مرضية؟ وكذلك هل من المقبول أن تكون الجامعات المرموقة

التي لها شهرة في أوطانها أن تعتمد على التميز في التدريس، والبحث في الحرم التوأم؟ (Altbach،2013،107–109) .

وهذا يترتب عليه تشجيع ظاهرة " التعلم السطحي" surface learning بدلًا من " التعلم العميق " deep learning تلك التي عبر عنها " جو " Goh 2005 حينما وجد نزوح كبير من قبل الطلاب للحصول على شهادة دولية دون مغادرة الموطن الأصل، فضلًا عن ضعف مردودها على الطالب؛ حيث كان بإمكان الطلاب تطوير أنفسهم عن طريق بعض الدورات دون تحمل الكثير من التكاليف؛ كتلك التي تحملوها جراء الانخراط في برامج التوأمة . (Richards&Ismail،2013:4–5)

2 . الفساد:

يمثل الفساد تحد رئيسي لتدويل التعليم العالي، حيث هناك عديد من الجهات التي أقتحمت مجال التعليم؛ بهدف وحيد هو كسب المال؛ خاصة في دول لا تُحتَرم فيها الممارسات الأكاديمية، وكان من جراء ذلك قبول طلاب دون المستوى التعليمي المطلوب، وهذه مشكلة على مستوى العالم واجهتها دول؛ كالولايات المتحدة حينما أعلنت وزارة الخارجية الأمريكية في يونيو 2012 بأن المتقدمين للحصول على تأشيرة من الهند سوف يخضع لمزيد من التدقيق؛ كرد فعل على فضيحة جامعة Tri–Valley « "، وهي جامعة خاصة غير معتمدة جمعت رسوم دراسية من الطلاب الأجانب، ولم تطلب منهم الحضور إلى الفصول الدراسية بل، وسمحت لهم بالعمل دون الحصول على شهادة، وإنهاء دراستهم، كذلك الحال في المملكة المتحدة حينما أجبرت جامعة " ويلز" the university of wales، وهي ثانى أكبر جامعة في المملكة المتحدة كان عليها أن تغلق أحد برامجها رغم ربحيته، والذي استأثر بما يقرب من ثلثى إيرادات المؤسسة، كما يمتد الفساد إلى الوثائق المزورة؛ خاصة بعد ما صارت المستندات الاحتيالية صناعة ثانوية في بعض الأجزاء من العالم فعلى سبيل المثال لم تعد بعض الجامعات الأمريكية تقبل أوراق بعض الطلاب الروس؛ بسبب انتشار المشاكل الشبيهة، كذلك بدأ العبث في تزوير نتائج الخريجين . (Altbach،2013،15–17)

كذلك على سبيل المثال: واحدة من الجامعات الدولية الأكثر نشاطًا، وهو معهد رويال ميلبورن للتكنولوجيا RMIT University « Royal Melbourne Institute of Technology» تم اتهامه بتشجيع الطلاب على الغش في الامتحانات، والتساهل مع الطلاب؛ فضلًا عن الانتحال الأكاديمي، وغيرها من المشكلات المتعلقة بجودة، وأخلاقيات العمل الأكاديمي. (Altbach،2013:31)

وعليه فإن الفساد يجعل من توأمة مؤسسات التعليم العالي أكثر صعوبة خاصة حينما يغلب على الممارسات الطابع التجارى، فمن منظور مالي قد تحقق هذه السياسة نجاحًا هائلًا، لكن ظروف المجتمع الجامعي ليست واحدة في جميع البلاد، وهناك أفراد يضغطون بقوة؛ لإضفاء الشرعية على الممارسات المشبوهة، وكذلك أصبحت شبكة الإنترنت تمارس شيئًا من التحريف الأكاديمي حول جودة بعض المؤسسات، والمبالغة في بعض الحقائق حولها، والتي يتم نقلها ببساطة من الجامعات الأخرى . (Altbach،2013:17-19)

وفي ظل سيطرة السوق الحر صار التعليم عملية تجارية، وبالتالي انتقلت هذه الاتفاقيات من المساعدة التقنية لدول العالم الثالث كما كان في الثمانينات إلى تحقيق الفوائد الاقتصادية للدول المتقدمة بعدما سيطر على التدويل الروح التجارية، وعدم تلبيتها لاحتياجات المجتمع الفعلية، والسؤال هنا: هل تخدم هذه البرامج الدول المصدرة أم الدول المضيفة؟ وعليه فوجود برامج غير وثيقة الصلة باحتياجات المجتمع تعد أحد صور الفساد في التعليم .

وواحدة من الخصائص المدهشة للبرامج عبر الوطنية فى الجامعات الصينية؛ هو أن أغلبية البرامج مهتمة بالتعليم المهني الذي يعد المهنيين للعمل في الشركات متعددة الجنسيات، أو في الشركات العاملة فى التجارة الدولية، وهذا قد يكون أحد الأسباب وراء وجود هذه البرامج المشتركة التي تمكنت من تحقيق زيادة مطردة فى الطلاب على مدى العقد الماضي، ومع التوسع السريع في البرامج المشتركة مع الجامعات المرموقة فى الولايات المتحدة، واستراليا، والمملكة المتحدة. (Huang،2007:428)

3 . التمييز، وعدم المساواة:

نظرًا لارتفاع الرسوم الدراسية، فإن الوصول إلى برامج التوأمة متاحة فقط لأبناء الدخول المرتفعة، وبعيدة عن متناول الطلبة متوسطي الدخل، وما دون ذلك؛ بما يثير إشكالية آليات انتقاء الطلاب، وبالتالي هنا تطرح قضايا الإنصاف، والعدالة الاجتماعية؛ خاصة وإن هذه البرامج تستخدم اللغة الإنجليزية كوسيط للتعليم، والتدريس؛ بما يرسخ عدم المساواة بين مؤسسات التعليم العالي، ويعزز الفجوات بين أبناء المجتمع في تلك المجتمعات غير الناطقة باللغة الإنجليزية .

وفى دراسة قام بها " بلوخ، وآخرون" Bloch et al(2014) بالتحقيق في التقسيم الطبقي لمؤسسات التعليم العالي الألمانية، وجدوا أن الطلاب ينظرون إلى تلك البرامج « برامج التوأمة، أو التدويل « كعلامة جذابة، ودليل للعالمية، وقد صارت هذه البرامج وسيلة لتمييزهم؛ وذلك من خلال تغيير الانطباع العام لدى الأفراد من قبل القطاع الخاص، وهذا ما أكدته دراسة Lueg2015؛ التي طبقها على طلاب الفصل الدراسى الأول في جامعة آرهوس في الدنمارك Aarhus University Denmark حينما عرض على الطلاب برنامجين متماثلين» بكالوريوس، اقتصاد، وإدارة أعمال" يختلفان فقط فى وسط تعليمهما» الإنجليزية – الدنماركية» فلقد اجتذب البرنامج الدولي طلاب الطبقات الأعلى بنسبة تقترب من٪50؛ مما آثار المخاوف لدى طلاب الطبقات الدنيا من الحصول على درجات، وشهادات متدنية، أو محتوى غير جيد، بالرغم من إجادة اللغة الإنجليزية؛ وعليه فإن برامج التوأمة، وغيرها من صيغ تدويل التعليم العالي تزيد من إنتاج التمييز، وعدم تكافؤ الفرص في المسارات المهنية، وتشكيل النخب المهنية، وبالتالي تسهم في إعادة إنتاج المنافذ غير المتكافئة. (Lueg،2018:56)

وهو ما يجعل هذه البرامج عامل حاسم فى تشكيل النخب، وتكريس عدم المساواة، وذلك وفقًا لنظرية رأس المال الثقافي " لبيير بورديو، وآخرون" Bourdieu et al على أن الخلفية العائلية لها تأثير غير مباشر على اختيار الطلاب لتلك البرامج، والتي تؤدي وظائف؛ كرأس مال رمزي مميز فى مجالات مختارة؛ حيث تسهل الوصول إلى المهن

المرغوبة، ومن ثم تصبح آداة لإنتاج رأس المال الاجتماعي – أي الانتماء الاجتماعي – ورأس المال الاقتصادي أي الدخل، وعليه صارت هذه الصيغة استثمار رأسمالى ثقافي، واجتماعي (Lueg،2018:55)، وفى ضوء ذلك لابد من التساؤل حول الوضع القانوني لهذه الاتفاقيات، والبرامج، والشراكة في إطار الجامعات الحكومية؛ حيث إنها موجهة للنخب الطلابية القادرة على دفع الرسوم الدراسية عالية التكلفة .

4 . معضلة القومية، والهوية الثقافية، أو الوطنية:

إن مؤسسات التعليم العالي الأصل فيها أنها مؤسسات خدمية لدولة قومية موحدة، وبالتالي يفترض تسخير التوأمة؛ كأحد مؤشرات الأداء التنافسي، وبما يسمح لمؤسسات التعليم العالي ببناء هويتها الخاصة في السوق العالمية، وبشكل عام فإن قضية التدويل، والهوية الأساسية لمؤسسات التعليم العالي تتطلب قدرًا من الاهتمام (Lueg،2018:60)، وذلك نظرًا إلى أن التوأمة قد تثير إشكالية القومية، والهوية الوطنية مقابل العولمة؛ حينما لاتعكس برامج التوأمة سياق السياسة الوطنية بل قد تعكس سياقًا متنوعًا. (Richards&Ismail،2013:2–3)

كذلك قد يرى البعض أن التوأمة قد تتطلب أحيانًا التضحية ببعض من الاستقلالية الذاتية، فى مقابل اكتساب مزايا في تحسين، وتطوير الأفكار، والمعلومات، والمهارات من خلال التفاعل، والتعاون المشترك .(Rees،1996:14)

كذلك هناك إشكاليات تتعلق بمكون المواطنة تتطلب وعيًا من القائمين على تطوير التعليم العالي، والمخططين لسياسته لتعرف مدى تأثير هذه البرامج على أسلوب تفكير الطلاب، ومعايير النجاح في عملهم خاصة، وإن كثيرًا من هؤلاء سوف يتقلدون وظائف مؤثرة، ويشاركون في الغالب في عملية صنع السياسة التي تنعكس على علاقة الدولة بالعالم .(العجمى، 2003: 160)

فضلًا عن أمور أخرى متعلقة بالواقع السياسي، والأمن القومي فقد تظهر مشكلات أمنية متعلقة بكيفية التعامل مع الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس الدوليين،... وغيرهم من قبل الشرطة، والسياسين؛ كتلك المشكلات التي ظهرت مثلًا فى الولايات المتحدة

المريكية، والمملكة المتحدة، ونيوزلندا، وكندا، .... وغيرها . Altbach،2013:30؛ مثل: الخوف من الأرهاب، ومتطلبات التأشيرة، والإقامة المشددة، والقيود الأمنية المفروضة على الموضوعات التي يمكن دراستها، كل ذلك يؤثر على تدفقات الطلاب عبر الحدود (Altbach&Knight،2007:303)؛ « فالتعاون الدولي على الدوام موضوعًا شائكًا ومثيرًا للجدل على أكثر من صعيد، والتعاون في مجال التعليم العالي لا يشذ عن هذه القاعدة، بل يتعداها لأمور أكثر جدلية، كونه يشكل محورًا رئيسيًا من محاور التطور، والتنمية، ومظهرًا من مظاهر الاكتفاء الذاتي، يجب أخذه في عين الاعتبار عند صياغة أي مشروع تعاوني، أو تحالفي، أو ما شابه» (الصوفى؛ وآخرون، 2009: 4)

وبالرغم من كل هذه المخاطر؛ إلا أنه لايمكن التخلي عن ضغوط، وضرورات الشراكة، والتعاون الدولي، وبالتالي فالسؤال لن يصبح عما إذا كان التعاون مهم أم لا، ولكن كيف يكون أكثر فعالية بحيث يسهم فى تعزيز القدرات الداخلية، والمؤسسية، والفكرية، والسمعة الأكاديمية، والقدرة التنافسية الداخلية فضلًا عن قدرتها على المساهمة التاريخية، والإنسانية؛ وعليه لابد وأن تنطلق الحاجة إلى إقامة صلات، وتعاون بين الدول، والمنظمات، والمؤسسات من استراتيجيات ملموسة وواقعية في الظروف المعاصرة، وطموحة فى استغلال الفرص في نفس الوقت، ومزدوجة الشق؛ للترويج من ناحية الالتزامات المؤسسية المنتجة، ومن ناحية أخرى التمكين المعرفي، وإنتاج المعارف .(Zeleza،2012:15)

وفي المجتمع الجامعي المصري لا تزال مبادرات التوأمة، والشراكة فردية تقوم بها، وتتزعمها، وتقودها الكليات لا الجامعات، تعتمد على الجهود الفردية لبعض أعضاء هيئة التدريس، وعلاقاتهم، واهتمامتهم الشخصية، ومدى قدرتهم في الانفتاح على الآخر، وعقد شراكة معه، وغير متاحة للكليات الأخرى، ولم يأخذ الأمر كسياسة دولية على مستوى الجامعة، وعليه فالجهود لا زالت مجزأة .

وعليه فمن غير المرجح أن تكون مؤسسات التعليم العالي قادرة على تحويل أنفسها إلى مؤسسات تعليمية عالمية فى ظل ما يواجهها من تحديات، وما يتمخض عن الشراكة

من إشكاليات، ولكنها لا بد، وأن تستفيد من برامج التوأمة، والشراكة البحثية، وغيرها من برامج تدويل المناهج الدراسية، وتبادل أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب؛ حيث إن أي محاولة لتحويل أنفسها إلى مؤسسات عالمية تنافسية لن تنجح، وسيؤدي بها إلى تحويلها عن جوهرها الأساس، ووظيفتها الرئيسية فى تعليم طلابها، فالمنطق النهائي يكمن فى فهم أن المؤسسة ليست دورها التعلم من العالم فحسب، ولكن التعلم من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على إنتاج معرفة جديدة، وتطوير مواطنين عالميين حقيقيين (Hawawini،2011:2-6).

سابعًا:رؤية مقترحة لتفعيل دور التوأمة فى الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري

تعد التوأمة، والشراكة مع الجامعات العالمية آداة لتطوير الآداء الأكاديمي، وفرصة لتبادل المعلومات، وتحديد أفضل الممارسات، ولكن المجتمعات النامية تعاني من مشكلات في منظومة تعليمها الجامعى، وفى فضاءاتها الاجتماعية، والثقافية، والسياسية؛ الأمر الذي يتطلب صياغة رؤية مقترحة؛ لتفعيل دور التوأمة في الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ . فلسفة الرؤية المقترحة:

لا يعد الشغف بالتدويل، وتوأمة التعليم الجامعي أمرًا كافيًا، كما أنه ليس هدفًا في حد ذاته؛ فالأولوية للأسس المنطقية التي يستند إليها، والعمليات، أو المتطلبات اللازمة للمشاركة في ذلك، التي تطلب شيء من إعادة النظر، وقدر من الحذر .

وفي ضوء ذلك تنطلق فلسفة الرؤية المقترحة مما يلى:

1. تبني فلسفة الانفتاح على الآخر، والقيام بعلاقات تبادلية فلا مجال للانعزال، والاغتراب، والانكفاء على الذات، فالتربية لا يصح أن تظل حبيسة الحدود الضيقة، أو الإقليمية؛ مما يتطلب النظر إلى الخارج أكثر من الداخل؛ بحيث تصبح المؤسسة التعليمية جزءًا لايتجزأ من العالم .
2. الاعتراف في كل من الدول الغنية، والفقيرة بأنه لا توجد مؤسسة واحدة منفردة يمكنها أن تلبي بالكامل احتياجات المعرفة لأصحاب المصلحة المتنوعين على

نحو متزايد، وفي ضوء هذا الاتجاه، ليس من المستغرب التركيز على الروابط الاستراتيجية والتحالفات والشراكات (Amenu-Kpodo،2001:4)؛ للمساعدة في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم الجامعي بشكل أفضل .

3. تبنى فلسفة أن أفضل طريقة للتعلم هو التعلم من الآخرين، والتوأمة عملية تعلم متبادل (Kaikkonen&Maki،2016،8-10)، فالتعلم هو المكون الحاسم، والهدف المشترك لجميع ترتيبات التوأمة؛ بما يعني تبادل المعارف، والخبرات، والمشاركة في الموارد المتاحة في كافة المجالات .

4. ضرورة الاستثمار في التعليم العالي بوصفه صناعة عالمية، وأحد روافد التنمية المجتمعية .

ب . أسس، ومبادئ الرؤية المقترحة:

تستند الرؤية المقترحة إلى مجموعة من الأسس، والركائز من بينها ما يلي:

1 – أن التوجه نحو الأخذ بمدخل توأمة الجامعات صار أمرًا ملزمًا في ضوء التحديات العالمية، والتوجهات الوطنية؛ فالتعاون، والتواصل مع المؤسسات التعليمية العلمية الرائدة صار ضرورة من أجل التنمية، وسد الفجوة المعرفية القائمة بين جامعات الدول المتقدمة، والنامية.

2 – تتعدد المبررات، والدوافع وراء الأخذ بمدخل توأمة الجامعات، لكن غالبًا ما تتفوق عليهم الدوافع الاقتصادية.

3 – ضرورة الوعي بما يحدث في العالم المحيط، مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي الوصول إلى تلك المعرفة المشتته، ودمجها معًا لإنتاج مزيد من الأفكار، والمعرفة المتقدمة.

4 – الدفع بحركة تدويل قطاع التعليم العالي عن طريق التوأمة؛ حيث تعتمد الكثير من الجامعات على حركة برامجها، وتوأمة مؤسساتها؛ كآداة فعالة لتدويل أكبر من منطلق أن التعليم، والبحث لهما نطاق عالمي.

5 – صار إضافة البعد الدولي فى مؤسسات التعليم ضرورة ملحة، حتى في تلك المؤسسات التي تخدم البيئات المحلية، فيجب أن تكون دولية حتى على الأقل في تقديم مناهجها الدراسية .

6 – الشراكة، والتعاون ليست لها آثارًا واحدة على جميع البلدان، ولكن الأمر يتعلق بقطاع التعليم العالي، وما يؤثر فيه من فضاءات مختلفة .

ج- أهداف الرؤية المقترحة:

ويمكن تحديد أهداف الرؤية المقترحة فيما يلي:

1. الارتقاء بمكانة الجامعة الأكاديمية، وتحسين التصنيف الدولي للجامعات، وضمان جودة التعليم، وتأهيل الخريجين لسوق العمل، فضلًا عن جذب الطلاب الدوليين، وتعزيز روابط الثقة، والسلام في المجتمع الدولي .
2. تدويل البرامج الجامعية، وضمان جودة المناهج التعليمية، وتطورها، ومواكبتها للعصر، ولمناهج الجامعات العالمية، وتطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات المصرية، الذين سيتم اختيارهم على أساسها، ومستواهم العلمي، والتربوي فضلًا عن توافق المباني، والتجهيزات، والمساحات داخل الجامعة مع شروط، وضوابط الجامعات العالمية .
3. المساهمة في دعم شبكات التعليم العالي التعاونية، ومؤسسات البحث، وتعزيز مراكز للدراسات المتخصصة، والبحوث المتقدمة في المجالات ذات الاهتمام المشترك على مستوى العالم.
4. توفير التدريب المتقدم للطلاب في الجامعات العالمية، ومراكز البحوث المتميزة في التخصصات المختلفة .
5. تعزيز القدرات البحثية للمؤسسات ذات الإنتاج البحثي المنخفض .
6. تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحديد أفضل الممارسات، واستخدام مزيج من الأنشطة المختلفة، وزيادة جودة، وفعالية الأنشطة التعليمية، وتعزيز الحركة الأكاديمية.
7. تعزيز القدرات الأكاديمية، والمهنية للطلاب، وزيادة القابلية للتوظيف.
8. تدعيم التعاون، والتواصل بين الجامعات، وتعزيز القدرات المؤسسية من خلال تبادل المعرفة، والعمل التعاوني، والبحث بروح من التضامن الدولي، وتحسين

الكفاءة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة للتعلم من مؤسسة أخرى لها تتشابه معها في الخصائص، والأدوار، وتؤدي نفس الوظائف.

د- ضمانات، ومتطلبات نجاح الرؤية:

هناك مجموعة من المتطلبات ينبغي توافرها - على مستويات مختلفة - لضمان فعالية، ونجاح توأمة الجامعات المصرية، تتمثل في رؤية استراتيجية ملموسة وواقعية في ظل الظروف المعاصرة، وطموحة في استغلال الفرص، ترسم السياسات، وتحدد الأهداف، والدوافع، والفوائد المحتملة، والوسائل الأساسية، ومصادر الدعم المتاحة، والتوقعات، والمبادرات، والأنشطة المختلفة، والشركاء المستهدفين، والعاملين المناسبين؛ لضمان شراكة عالمية فعالة .

وفي ضوء ذلك تتنوع المتطلبات ما بين قانونية وتشريعية، وإدارية وتنظيمية، ومادية وبشرية، وثقافية وأيدلوجية، وتكنولوجية، كما يتبين مما يلي:

1 . متطلبات قانونية، وتشريعية:

- وضع سياسة واضحة للتوأمة على مستوى الجامعات المصرية؛ تنطلق من تأكيدها على دورها في تطوير آداء الجامعات، وتحسين مركزها التنافسي، وتعزيز الحركة الأكاديمية .
- وجود آليات سياسية، ووطنية تتابع، وتراقب مدى تنفيذ صيغ، وبرامج اتفاقيات التوأمة، وأنشطتها؛ بما يدعم مصداقيتها، وجديتها من أجل تحقيق جودة تعليمية فعلية .
- تطوير قواعد، وقوانين تنظم طبيعة العلاقة بين الجامعة، والجامعات التوأم، مع ضمان نزاهتها، وشفافيتها، وعدم ارتباطها بأشياء أخرى " سياسية، أمنية،... وغيرها" .
- وجود قواعد تضمن استمرارية التعاون المشترك مع الجامعات العالمية، مع ضمان مرونتها في ضوء الظروف، والاحتياجات المتغيرة .
- تحديد أطر واضحة للمساءلة، والمحاسبية في حالة عدم تفعيل أي من اتفاقيات التوأمة .
- تطوير القواعد الحاكمة لقانون تنظيم الجامعات، وتحديثها بما يلائم عقود اتفاقيات التوأمة، وعدم إعاقتها .

2 . متطلبات إدارية، وتنظيمية:

- قيادة إدارية فعالة – يتم انتقاءها وفقًا لأفضل الأساليب العلمية– تلتزم بالتغيير، تقدر أهمية التعاون، والشراكة الدولية مع الجامعات العالمية، قادرة على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، والاستفادة منهم في تطوير الجامعة التخطيط الجيد، وتحديد الأولويات لدى الشركاء المحتملين، وتحديد المتوقع من علاقة التوأمة، والأهداف التي تسعى إليها .
- قدرة المؤسسة على تضمين الأعمال الإضافية ضمن مهامها الأساسية، والتخطيط المسبق الجيد من أجل توضيح الأهداف، وتقدير الاحتياجات، والقدرا.
- تحديث العمل الإداري، وتطوير الإدارات المعنية بالتعاون الدولى التعليمي؛ بما يكفل تبسيط السياسات
- البيروقراطية، والإجراءات، وتطوير الشبكات، وتحسين الفرص الدولية .
- المتابعة، والتقييم المستمر، والمتزامن لجميع الأنشطة، والنتائج، والعمليات بما يسهم في اتباع نهج منظم، ومنهجى قائم على تكافؤ الجهود المبذولة بين الأطراف المتعاونة، ومدفوعًا في المقام الأول باحتياجات كل مؤسسة.

3 . متطلبات مادية، وبشرية:

- توفير الدعم اللازم – من الموارد المادية، والبشرية – أو تأكيدها في وقت مبكر فى البداية من كلا الجانبين، وتنويعها مع ضمان استمراريتها؛ لتيسير مبادرات التوأمة، والشراكة الدولية، والقضاء على أي مثبطات فجائية .
- توفير الموارد، والدعم، والتنسيق الاستراتيجي لكل جامعة؛ بحيث يجب أن يؤخذ في الاعتبار بأن الكلية لا يمكنها وحدها تنفيذ برامج التوأمة دون التنسيق مع، ودعم، ومشاركة كافة القيادات، والسلطات الجامعية، وغيرها من الكوادر البشرية.
- تشجيع أصحاب المصلحة؛ للتعاون، والمشاركة، وتقديم الدعم الملائم كل حسب الفائدة التى تعود عليه.

- تلبية الاحتياجات المحلية، والمصالح الأوسع للطلاب، والباحثين، وغيرهم من أصحاب المصلحة؛ لضمان استمرارية تعاونهم، والتزامهم .
- توفير بدائل متنوعة، في حالة حدوث أى ظروف طارئة من تكاليف زائدة، أو عجز مالي .
- الإعداد الجيد للأفراد ذوي المهارات الكافية لتنفيذ البرامج، وأنشطتها، واختيار الشخص المناسب (الملتزم، المتحمس) لقيادة جهود الفريق ومراقبة وتنفيذ الاتفاقات.

4 . متطلبات ثقافية، وإيديولوجية:

- تغيير العلاقات بين المؤسسات الجامعية، ومحيطها؛ بحيث تصير مندمجة، ومتفاعلة مع غيرها من المؤسسات الجامعية، والهيئات الدولية، ومراكز الأبحاث، والجامعات العالمية، ومؤسسات الإنتاج، ومنظمات المجتمع المدنى .
- وجود سياسة عامة واضحة لأخلاقيات العمل داخل مؤسسات التعليم الجامعي، والالتزام بها.
- نشر ثقافة التعاون، والتوجه نحو الآخر، والبعد عن الأنانية، والمصالح الشخصية، وتعزيز دور الشراكة لدى المجتمع الجامعي .
- الالتزام بقيم الصالح العام « كالشفافية، والنزاهة، والمسئولية، والالتزام، والجودة، والاتقان، .... وغيرها «، والممارسات التي تحترم العمل الأكاديمي، وتضمن عدم الزج بقطاع التعليم كسلعة تصديرية، وتقدير قيمة العلم.
- تدعيم الشراكة بين المؤسسات الجامعية العالمية على أساس الاهتمامات المشتركة، والأهداف الواضحة، والثقة المتبادلة مع الاعتراف بالفروق الثقافية، والحضارية، واحترامها بين الشركاء.

5 . متطلبات تكنولوجية:

- فتح قنوات للاتصال الجيد الفعال مع العالم المحيط، وتعرف أفضل الممارسات فى الجامعات، ومراكز الأبحاث العالمية .

- التواصل الفعال بين الشركاء على كافة المستويات؛ من: الإدارة، والأساتذة، والطلاب، والباحثين، والموظفين، والفنيين؛ بما يعنى الاستجابة السريعة بين الأطراف.
- توفير المعلومات – المتاحة– بانتظام حول المشاركة فى المبادرات الدولية؛ بحيث لاتصير البرامج مربكة، أو مرهقة .
- ضمان تطبيق مبدأ المشاركة فى المواقع الإلكترونية المتخصصة، مع الجامعات العالمية، وفى تبادل المعلومات المتعلقة بأنظمة، التعليم، والتدريب، والأبحاث، والموضوعات ذات الاهتمام المشترك، وغيرها من مجالات الشراكة، والالتزام بتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق متطلبات التوأمة.

هـ . إجراءات التنفيذ:

وبناء على ما سبق، فإنه يمكن تحديد إجراءات تنفيذ الرؤية المقترحة لتفعيل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم الجامعي المصري فيما يلي:

1. إثراء المناخ الجامعي بجملة من القيم الإنسانية النبيلة التي من شأنها تسهم فى تطوير الثقافة الدولية، وتجعل التفاهم، والشراكة وسيلة هامة من الوسائل التي يقتضيها التعاون، والتعامل مع متطلبات العصر الراهن .
2. زيادة الوعي لدى القيادات الجامعية العليا، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، حول الأخلاقيات، والممارسات الجيدة في مجال الشراكة، والتعاون، والوعي بالمشاكل الناشئة، والتحديات التي تستحق الاهتمام .
3. تشجيع تبني قواعد، وأصول الممارسات العلمية، والتعليمية السليمة في كافة التخصصات، وتقديم ضمانات ملائمة لذلك.
4. التشديد على الاخلاقيات الاجتماعية، والثقافية، والأهداف الأكاديمية للشراكة، والتعاون، وتطوير شراكات دولية؛ كوسيلة لتعزيز الوصول الدولي، وتدعيم مؤشر التنافسية العالمية « لا للربحية، والسوقية الانتقائية" في اختيار الجامعات، ومراكز الأبحاث الدولية للتعاون الدولي؛ تمهيدًا للتوأمة معها .

5. التوسع في استقدام أساتذة زائرين من جامعات عالمية مشهود لها بالكفاءة في تخصصات تمثل بؤرة اهتمام بحثي عالمي .
6. تطوير المهارات الإداريـة لدى القيادات الجامعية؛ لاتخاذ القرارات، وتنفيذ الالتزامات؛ بما يؤدي إلى تحسين إدارة أعمال الاتفاقات الدولية .
7. تحديد مسئول تنفيذ، ومتابعة تمويل اتفاقيات التوأمة، والشراكة من الجامعة.
8. الاستعداد لأي تغييرات، والتحلي بالمرونة لإجراء أي تعديلات وفقًا للحاجة، والمتغيرات الطارئة، والعمل على استمرار التوأمة تحت أي ظرف من الظروف، لإعطاء الاتفاق الفرصة لكي يعمل .
9. تنفيذ برامج تنمية مهنية للعاملين بإدارة الاتفاقيات، والتبادل الثقافي تناسب الأنشطة، والمهام المنوطة.
10. عمل حلقات للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، ومقابلة كافة الاحتياجات الخاصة، ومتطلبات التطور الفردى؛ المطلوبة لذلك لتيسير عمل، وشروط، التوأمة مع الجامعات العالمية .
11. تمويل الحضور في المؤتمرات الدولية، والتوظيف النشط للأفراد الموجهين دوليًا، ودعم أي ممارسات ذات صلة، يمكن أن تعود على الجامعة بفائدة .
12. تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب في الجامعات التوأم، والتدريب الكافي على قواعد وإجراءات التوأمة، والتعامل في الظروف، والتحديات المختلفة اللغوية، والثقافية، والاجتماعية، ... وغيرها .
13. تكوين هيئة مهنية، وأكديمية يتم تشكيلها بشكل صحيح، ووفقًا لمعايير موضوعية، والتي يمكن للشركاء التفاعل معها بشكل موثوق وعلى أساس مستدام.
14. بناء قاعدة جيدة من أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة في التواصل، والتعامل مع الجامعات العالمية، وبما يحافظ على الثقافة الوطنية، والأمن القومي .
15. إقامة ندوات، ومؤتمرات تنمي الوعي بأهمية الاتصال، والتواصل مع الآخر بإقامة علاقات فى إطار شبكات، وبنيات تواصلية ترسخ القناعة بضرورة ذلك .

16. وجود روابط اتصال جيدة من أجل تبادل المعلومات بانتظام، وإقامة علاقة ثقة فى ظل قيادة ميسرة توفر بنية إدارية، وتنظيمية أكثر فعالية تسمح بالاتصال بين أعضاء هيئة التدريس، والطلاب فى الداخل، ونظرائهم فى الخارج .

17. إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع الأكاديمي» طلاب -باحثين -أعضاء هيئة تدريس- كافة العاملين"؛ للانفتاح الأكاديمى على كافة دول العالم؛ بما يسهم فى تنمية الاتجاه الإيجابي نحو الأخذ بمدخل توأمة الجامعات، وتطوير القدرات، والمهارات اللازمة لذلك.

18. الانتقائية في اختيار الجامعات، ومراكز الأبحاث الدولية للتعاون الدولي؛ تمهيدًا للتوأمة معها .

19. عقد الاتفاقات المتكافئة؛ حتى لاتتحول المؤسسات الجامعية إلى مجرد مؤسسات تابعة، ومستهلكة، ولكن مؤسسات ندية قائمة على التضامن، والمشاركة، والمساواة .

20. الدعاية، والإعلان، والتسويق الجيد للاتفاقات، والجهات المانحة الدولية، وما تفرضه من شروط، وما تتطلبه من إعداد، وتدريب، وإنشاء قاعدة بيانات لتلك الاتفاقات التي تم تفعيلها، وتنفيذها وعرض أهم النتائج، والفوائد التى تحققت، والترويج للمنافع التي ترتبت على هذه الشراكات داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وخارجها للحصول على الدعم والمشاركة الفعالة من الأعضاء، والتحديات وكيف تم التعامل معها .

21. زيادة الحوافز المقدمة للأعضاء المشاركين في اتفاقيات الشراكة، والتوأمة؛ بما يضمن الالتزام، والحماس لتحقيق النتائج الإيجابية المطلوبة، والتي قد تشمل تمويل السفر، والإقامة، والبحث، والمنح لجلب أعضاء هيئة تدريس دوليين كزوار، وتقديم دورات دراسية، تساعد في كيفية تطوير المناهج، وتسهم في توفير الوقت .

22. تعزيز نظام اعتماد المؤسسات الجامعية، لضمان الاعتراف بجودة المؤسسة، في مجالات مختلفة كالنشر، والبحث العلمي، والتمويل، والبنية الأساسية،

والحرية الأكاديمية، وربط معاييرها بمعايير النظم العالمية ذات السمعة، والوجاهة الإقليمية، والعالمية؛ بما يعزز فرصها في الشراكة الدولية، ويعزز من مستوى تنافسيتها .

23. التأكد من مدى جودة البرامج في المؤسسات الأجنبية، والتعاون مع مؤسسات مشهود لها بإسهاماتها الإيجابية في التعليم العالي، وتحترم القيم الأكاديمية .

24. الأخذ في الاعتبار تخفيض رسوم الدراسة بتلك البرامج، وكيفية انتقاء الطلاب؛ حتى لاتكون آداة للقفز على تكافؤ الفرص التعليمية، والمهنية .

25. افتتاح برامج تعليمية حديثة تنطلق من المساهمة في تلبية الاحتياجات المحلية، والمصالح الأوسع للطلاب، والباحثين، وغيرهم من أصحاب المصلحة .

26. تطوير المناهج الدراسية، وتحديثها، وجعلها أكثر فعالية، وصبغها بالصبغة الدولية، مع دعمها ببعض القراءات الأجنبية، لتشجيع الطلاب على اكتساب لغة ثانية .

27. توفير الفرص لأعضاء المجتمع الأكاديمي؛ ليصبحوا ملمين بالقراءة، والكتابة على المستوى العالمى، والعمل على توسيع دائرة التعاون من خلال دعم مفاهيم، وأطر مشتركة حول سبل التعاون.

28. تطوير كفاءات جديدة مؤسسية؛ من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من الفرص الخارجية، وتنمية المهارات الشخصية، واللغوية، والتكنولوجية، وغيرها لدى أعضاء هيئة التدريس؛ بما يمكنهم من التواصل الجيد، والتمكن من مواجهة التحديات الجديدة، واكتساب اهتمام قوي، وخبرة في التعاون الدولي .

29. تيسير قواعد القبول للطلبة الدوليين بوصفهم يمثلون إضافة ثقافية للمجتمع المحلي، والاستفادة منهم ليكونوا بمثابة مستشارين للدراسة في الخارج، أو كمتحدثين ثقافيين للفعاليات العالمية.

30. تبادل الطلاب من أجل تحسين لغتهم، وتوسيع آفاقهم الاجتماعية، ولتعزيز الخبرة التعليمية للطالب، ولتعزيز التواصل بين الطلاب، والجامعات، ولتوسيع وجهات النظر الشخصية، والتعليمية، وتقدير واستكشاف الثقافات المختلفة.

31. البحث عن كافة السبل، والآليات التي تضمن اختيار الشريك المناسب، وفي حالة نشوب أي صراعات، أو نزاعات، أو خلافات يجب التوصل إلى الطرق الودية لمصلحة كل من الطرفين.

معوقات التطبيق، وسبل التغلب عليها:

قد تواجه التوأمة الكثير من المعوقات، والمنعطفات غير المتوقعة منها على سبيل المثال:

1. صراع العلاقات بين الأطراف نتيجة اختيار الشريك غير المناسب والذى قد لا تتوافر لديه الخبرة الكافية، أو نتيجة الخلاف فى التوجهات، والأهداف على المدى البعيد، الأمر الذي يتطلب الاستناد إلى معايير موضوعية ترشد إلى أفضل طرق الانتقاء، والاختيار.
2. طغيان المصالح التجارية على النواحى الأكاديمية، وانتشار الفساد، وغياب تكافؤ الفرص، التمييز، .... وغيرها، الأمر الذي يتطلب وجود جهة مستقلة تشرف، وتتابع، وتراقب لضمان مدى نزاهة اتفاقيات التعاون والشراكة، وضمان عدم ارتباطها بأشياء أخرى ضمنية " مادية، سياسية، أمنية، .. وغيرها"، وتأثير ذلك على بعد المواطنة .
3. استعارة نماذج جاهزة دون مراعاة السياق، وهذا يتطلب مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة من أصحاب المصلحة لتلبية احتياجاتهم، مع توفير ضمانات نجاح ذلك، فالتعاون الناجح هو الذي يستجيب للسياق المحلى، مع تحقيق أهداف واقعية .
4. ضمان الاستدامة وخاصة وأن التغيير في قطاع التعليم يستغرق وقتًا طويلًا، الأمر الذي يتطلب تنمية الالتزام طويل الأجل، والدعم المستمر طوال فترة التنفيذ .
5. انخفاض جودة العملية التعليمية وعدم إتقان اللغات الأجنبية؛ مما يعوق والتوجه نحو الشراكة، والتوأمة مع المؤسسات الأجنبية، مما يتطلب الارتقاء بمتوسط مستوى الخدمة التي تقدم للطلاب حتى ييسر من الاعتراف المتبادل للشهادات، والساعات المعتمدة، واستحداث درجات علمية مشتركة .
6. البيئة البيروقراطية المعقدة، والضغوط الإضافية، الأمر الذى يتطلب تيسير الإجراءات الإدارية، والتعاون بين الأفراد للتواصل مع الآخرين .

7. عدم توافر مصادر الدعم المادي الملائم، وضعف العائد من وراء الشراكة على بعض الأطراف من أصحاب المصلحة، مما يتطلب زيادة الموارد المالية المخصصة، والاهتمام بتقديم الحوافز المختلفة لضمان استمرارية مشاركتهم.
8. غياب ثقافة التعاون، والتوجه للآخر، فضلًا عن المقاومة من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس تجاه اتفاقيات التوأمة، والتعاون، الأمر الذي يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية، والانفتاح على الآخر، وتدفق الاتصالات بطريقة منتظمة .
9. التباين التكنولوجي بين الأطراف، وعدم وجود هيكل مؤسسي للاتصال التنظيمي الفعال، أو التأخير المستمر في الحصول على المعلومات كتلك المتعلقة بالقواعد التنظيمية، الأمر الذى يتطلب بناء قاعدة معلومات تضمن التوزيع المتكافئ لها، بما تنمي التواصل مع المورد التوأم، وتنمي الثقة فيما بينهم .

وفى ضوء ذلك توصى الدراسة بما يلي:

1. التقليل من التكاليف الاجتماعية، والسياسية، والثقافية لمشاركة التعليم العالي فى اتفاقيات الشراكة كتلك التي تسعى نحو الربح، والغزو الثقافي دون إعارة أي اهتمام للأولويات الوطنية .
2. العمل على ضمان النزاهة فى العلاقات الدولية بين مؤسسات التعليم العالي بحيث تبنى على الثقة، والالتزام بالتفاهم المتبادل، والفوائد للطلاب، والباحثين، والمجتمع الجامعي بأسره .
3. دعم استقلالية الجامعات؛ بحيث يتم الموافقة المباشرة بناء على التعاون بين المؤسسات نفسها؛ وفى ضوء ما تفرضه كل مؤسسة من شروط، يتوافق، وظروفها، وسياقها؛ فأغلب الاتفاقيات تتم بين حكومتي الطرفين .
4. العمل على مأسسة أنشطة التوأمة، والتعاون الدولي من خلال برامج متطورة ذات أهداف محددة، وقائمة على المتابعة، والمحاسبة.
5. عمل تقييم رسمي موثق لأي اتفاقيات توأمة أو شراكة؛ لضمان توافقها مع المهارات، والمعلومات المطلوبة؛ لمساعدة تقدم، وتطوير الكوادر، والكفاءات، والطلاب، والباحثين، والخريجين، وأي من أصحاب المصلحة في الجامعة التوأم .

6. تشكيل لجنة عن كل طرف لمتابعة تنفيذ بنود الاتفاقيات، وما يتمخض عنها من برامج تنفيذية، وإزالة ما يطرأ من عقبات تحول دون التنفيذ .
7. السعي نحو البحث عن أفضل الممارسات لتحقيق نتائج ملموسة، وليس تكرار لأنظمة التعليم الأجنبية.
8. البحث عن أسباب عدم تفعيل بعض اتفاقيات التوأمة، ومعالجتها، ومحاولة تلافيها في المستقبل، لتوفير الوقت والجهد، وتطوير التعليم العالي .
9. أن تنطلق اتفاقيات التوأمة، والتعاون من حاجة الجامعات، والكليات، والأقسام إلى التطوير التقني، والتعاون العالمي .
10. أن تسعى المؤسسات الجامعية إلى التطوير من نفسها بشكل دائم، وتكييف عملها مع الاحتياجات الجديدة، وأن تبتكر بهدف الوصول إلى مجتمع حقيقي يحتاج إلى التغيير ليكون أفضل، وليصير أكثر ديمقراطية .

المراجع

- أبو ضيف، أحمد . اتفاق توأمة بين جامعة عين شمس وأكبر مستشفى سرطان بجامعة فودان الصينية . الوطن، الثلاثاء، 3/ 4/ 2018www.elwatannews.com / news
- البنك الدولى(2010)، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي.
- الجمال، أحمد. سبل التعاون والتشبيك بين الجامعات. بوابة التربية، 19فبراير 2017.
- Available at: www.tarbiagate.com/HYPERLINK "http://www.tarbiagate.com/2323"2018/9/HYPERLINK "http://www.tarbiagate.com/232018/9/"/HYPERLINK "http://www.tarbiagate.com/239"2018/9/HYPERLINK "http://www.tarbiagate.com/232018/9/"/HYPERLINK "http://www.tarbiagate.com/232018"2018/9/
- الدخاخنى، فتحية . تطوير التعليم فى مصر ... أولوية رئاسية لانتشال الجامعات من كبوتها ... والسيسى يضع المشروع فى صدارة اهتماماته، 25/ 8/ 2018 . مجلة الشرق الأوسط .
- www.center.icrc.com/index
- الصوفى، عارف؛ مقبل، شفيق؛ الخطيب، مازن؛ حلوانى، عامر(2009) . التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات العربية والإقليمية والدولية . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانى عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمى

فى الوطن العربى « المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع فى الوطن العربى»، بيروت 6-10 ديسمبر 2009.

- العجمى، محمد حسنين عبده . التطور الأكاديمى والإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية بين تحديات العولمة، ومتطلبات التدويل . مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 52، الجزء الأول، مايو 2003.
- المجلس الأعلى للجامعات، الإدارة المركزية للعلاقات الثقافية، إدارة الاتفاقيات والتبادل الثقافى، جامعة القاهرة.
- المفتى، محمد أمين . توأمة الجامعات . دراسات فى التعليم العالي، ع 1، 1995 .
- أوزى، أحمد . الشراكة التربوية قاطرة التنمية، والتطوير البيداغوجى (جامعة محمد الخامس السويسى نموذجًا)، المؤتمر الإقليمى العربى نحو فضاء عربى للتعليم العالي التحديات العالمية، والمسؤوليات المجتمعية، مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى الدول العربية: بيروت، يونيو2009.
- بـدران، إبراهيم . التعليم العالي: الـدور الاجتماعى وآفـاق التعاون، عمان، 10/ 10/ 2011.
- www.philadelphia.edu.jo/centers/iro/Higher_Education.doc
- بوبطانة، عبدالله . التعاون والتكامل العربى فى المجال الأكاديمى التحديات، والآفاق المستقبلية . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانى عشر للوزراء المسئوليين عن التعليم العالي والبحث العلمى فى الوطن العربى « المواءمة بين مخرجات التعليم العالي، وحاجات المجتمع فى الوطن العربى «، 6-10 ديسمبر2009، بيروت .
- توأمة بين الجامعة الأوروبية بالعاصمة الإدارية و»بوليتكنيك « الإسبانية لإنشاء فرع لها فى مصر . الشروق 28/ 11/
- 2018 www.shorouknews.com/com/news/view.aspx? cdate
- جامعة الإسكندرية، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، 2/ 7/ 2018.

- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية.
- حافظ، أحمد، التوأمة الأكاديمية بوابة انخراط مصر فى المنظومة الدولية للجامعات، الثلاثاء، 24/ 4/ 2018 مجلة العربى .
- www.SHYPERLINK "http://www.s3/"3.eu-west-zamazamon aws.com/alarabuk.prod/s3fs.public
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم .تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية . دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع 87، الجزء الأول، إبريل 2015.
- سليم، رجاء ابراهيم؛ خيرى، أحمد بهاء الدين، حول إدارات التعاون الدولى فى التعليم العالى فى مصر، المؤتمر العربى الأول، حول استشراف مستقبل التعليم العالى، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 17–21 أبريل 2005.
- سليم، رجاء إبراهيم، دراسة تحليلية للاتفاقيات الثقافية الثنائية فى الفترة من 2004/ 2005، قطاع الشئون الثقافية، يوليو 2005.
- www.mohe-casm.edu.eg/English/.../Studies%20and%20Cultural%20Research/.../ragaa...
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد . الاتجاهات الحديثة فى تدويل التعليم العالي وإمكانية الافادة منها فى مصر . مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 167، الجزء الأول، يناير 2016.
- عبد المنعم، عبد المنعم محى الدين . التوأمة بين الجامعات العربية واستراتيجية تحقيقها . ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر العربى الأول، الجامعات العربية: التحديات، والآفاق المستقبلية، الرباط: المملكة المغربية، فى الفترة من 9–13 ديسمبر 2007.
- عثمان، نزار محمد، الاتفاقيات الدولية وأثرها على المجتمعات، مجلة المنبر: هيئة علماء السودان، العدد الأول، مارس 2007.
- فكرى، أميرة . نائب وزير التعليم العالي "التوأمة " نقلة نوعية وستكون صعبة على معاهد "البزنس" . الوطن، الأربعاء، 11/ 4/ 2018

- www.elwatannews.com/news/detailsHYPERLINK "http://www.elwatannews.com/news/details/3260095"/HYPERLINK "http://www.elwatannews.com/news/details/3260095"3260095 .
- محضر اجتماع اللجنة الفنية المشتركة الموريتانية المصرية فى مجال التعليم العالى والبحث العلمى، المجلس الأعلى للجامعات، جامعة القاهرة، 22/ 2/ 2018
- محمد، ماهر أحمد حسن . تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدم . المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الأمارات، العدد 2، المجلد 41، يونيو 2017.
- هميسي، رضا، مبدأ التعاون فى القانون الدولى المعاصر، رسالة ماجيستير، معهد العلوم القانونية والإدارية، جامعة الجزائر، 1992.
- هيئة التحرير . مستقبل التربية العربية، 1995
- وزارة التعليم العالى، والبحث العلمى، إنجازات وزارة التعليم العالى من 1/ 1/ 2018 حتى 31/ 12/ 2018، والرؤية المستقبلية للوزارة فى 2019، ديسمبر 2018.
- ويح، محمد عبد الرازق ابراهيم . تصور مقترح لبناء تكتل جامعى عربى فى ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم . مستقبل التربية العربية، مج 19، ع77، إبريل 2012.

- Almeyda، Marta; George، Babu(2018). Faculty Support for Internationalization: The Case Study of a United States Based Private University، European Journal of Contemporary Education، v7 n1 p29-38

- Altbach P.G. (2013) Twinning and Branch Campuses. In: The International Imperative in Higher Education. Global Perspectives on Higher Education. SensePublishers، Rotterdam،pp107110-

- Altbach، P.G. (2013) Globalization and Forces for Change in Higher Education. In: The International Imperative in Higher Education. Global Perspectives on Higher Education. SensePublishers، Rotterdam،pp710-

– Altbach، P.G. (2013) Corruption. In: The International Imperative in Higher Education. Global Perspectives on Higher Education. SensePublishers، Rotterdam،pp1519-

– Altbach،P.G. (2013) The Perils of Commercialism. In: The International Imperative in Higher Education. Global Perspectives on Higher Education. SensePublishers، Rotterdam، pp2932-.

– Altbach، Philip G. & Knight Jane(2007) . The internationalization of higher Education: Motivations and Realities . Journal of studies in internationalEducation،11(Fall/Winter 34/)،pp 290305-

– Available at: www.sagepublications .com

– Amenu-Kpodo، Norma (2001). Can "Twinning" Be Applied Effectively to Small Library Associations?، 67th IFLA Council and General Conference August 1625-،،pp114-. Available at: https://eric.ed.gov/?q=NormaCan+"Twinning"

– Baird، Jeanette & Renagi، Ora. (2015). University twinning partnerships for professional development in learning and teaching: examples from Papua New Guinea. Conference Paper " International Conference on Quality Assurance and the Enhancement of Teaching and Learning in Higher Education، Macao، 2325- November 2015

– Available at: www.researchgate.net/publication.291393625

– Caruana،Viv and Spurling، Nicola (2007). the internationalisation of higher education: AReview of Selected Material،June 2007،pp.1147-

– Available at: www.researchgate .net.

– Chan، Sheng –Ju .Going international: Double / Joint Degree Programs in aTaiwanese University .Asia Pacific Journal of Educational Development 1:2(December 2012).pp.1727-.

– Cooper، Lauren E.(1984). The twinning of institutions: its use as a technical assistance delivery system (English). World Bank technical

paper; no. WTP 23. Washington، DC: The WorldBank. http://documents.worldbank.org/curated/en/409411468765585

– Dewey، Patricia& Duff، Stephen، Reason before Passion: Faculty Views on internationalization in higher education، High Educ (2009) 58: pp 491504-. Www. Springer science business media

– Geetanjali; JVR . FDI in Education Impact of Growth of Twinning Programs: A study. International Journal of Education Planning &Administration، 5(1)، 2015،pp .6371-.

– Gieser، J. D. (2016). An International Academic Partnership Through a Policy Implementation Lens: Top-Down، Bottom-Up or Somewhere In Between?. FIRE: Forum for International Research in Education، 2(3). pp. 6278-.

– Available at: http://dx.doi.org/10.18275/fire201602031094

– Hawawini، Gabriel، The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal (November 4، 2011). INSEAD Working Paper No. 2011112//FIN.،pp.145-.

– Available at: https://ssrn.com/abstract=1954697

– Huang، F. (2007). Internationalization of Higher Education in the Developing and Emerging Countries: A Focus on Transnational Higher Education in Asia. Journal of Studies in International Education، 11(3–4) Fall/Winter.pp 421432-.

– https://doi.org/10.11771028315307303919/

– Kaikkonen، Leena and Maki، Tuire (Eds.). Enhancing Excellence of Education in Egypt Experiences in promoting Accreditation and Quality Assurance System .2016، JAMK university of Applied Sciences،Finland

– Knight J.، Internationalisation of higher education: A conceptual framework. In Knight، J.and de Wit،H.(Ed.). Internationalisation of

higher education in Asia Pacific countries.Amsterdam: European Association for International Education، 1997.

– Lueg، K. (2018). The internationalization of higher education in Europe: a discussion of English as a medium of instruction and its implications for (in)equalities. Culture، Practice & Europeanization، 3(1)، pp.4767-.

– Maassen،Peter; Uppstrqm، Therese Marie (2004). internationalization of higher education institutions in Northern Europe in the light of Bologna – Rethinking Nordic Cooperation in higher education -292004/11/، NIFU STEP Norsk institutt for studier av forskning og utdanning،oslo .

– Moir، J. (2018). Internationalizing higher education: a critical overview. In J. Vopava، V. Douda، R. Kratochvíl، & M. Konecki (Eds.)، Proceedings of MAC 2018 in Prague (pp. 212219-). Prague: MAC Prague consulting s.r.o.

– Available at: www.books.google.com.JMoir

– Morosini، Marília & Corte، Marilene & Guilherme، Alex. (2017). Internationalization of Higher Education: A Perspective from the Great South. Creative Education. 8(1). pp9510.4236 .113-/ce.2017.81008.

– Available at: www.scip.orgHYPERLINK "http://www.scip.org/"/ journal /ce، January،17،2017.

– Ogunniyi، M. B.(2000) UNITWIN/UNESCO Chairs Program and Capacity Building in Science and Technology in Southern Africa.. Science Education، v84 n3، May 2000، p40117-.

– Ouchi، Fumika (2004). Twinning as a method for institutional development: a desk review .WBI evaluation studies ; no. EG0485-. Washington، DC: World Bank، pp.151-.

– Available at: http://documents.worldbank.org/curated/en/717271468320671

– Rees، Ruth . Twinned/Clustered Schools: Schools Sharing Resources. Paper Presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association (New York، April 8،12-1996)، pp.117-.

– Richards، C. & Ismail، M.(2013). Malaysia's twinning programmes and the challenge of achieving (more) reciprocal 'international partnerships' in the emerging global higher education system، Going Global: Identifying trends and drivers of international education، eds. M.Stiasny & T.Gore، Emerald Publishing، Ch.2.4.

– Available at:www.researchgate.net/publication /305810669.

– Schoorman، Dilys (2000). How is internationalization Implemented? Aframe work for organizational Practice.

– Available at: www.eric .ed.gov? Id =ED444426.

– Stanišić، Svetlana M. And Gordana Dobrijević، Nemanja Stanišić، Tijana Radojević (2015) . International partnership in higher education between success and failure A comparative case study of two double-degree programs، Conference Paper، The 3rd Global Virtual Conference April، 6. - 10، pp8792-

– Available at: www.gv-conference.com

– Webers،Peter .Perspective of Ajunior Partner in the Twinning Project (2016) . in: Kaikkonen،Leena and Maki،Tuire (Eds.)، Enhancing Excellence of Education in Egypt Experiences in promoting Accreditation and Quality Assurance System، JAMK university of Applied Sciences،Finland

– Zeleza، Paul Tiyambe. Internationalization in Higher Education: Opportunities and Challenges For The Knowledge Project in the Global South. ASARUA Leadership Dialogue on Building the capacity of Higher Education to Enhance Regional Development،Maputo،M ozambique،conference organized by the southern Africa Regional

universities Association،the international Association of universities and the universidade Eduardo Mondlane،212012/3/22-

– https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261018، the unitwin /unesco chairs Programme: Guidelinesand Procedures .unesco، paris، December2017.

– 02/twinning%20Guide.pdf%22/twinning%20Guide.pdf”www.jci.be/wp-content/uploads/HYPERLINK “02/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%222017HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%2202HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/twinning%20Guide.pdf”2017HYPERLINK “02/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%222017HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%2202HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/twinning%20Guide.pdf”/HYPERLINK “02/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%222017HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.

pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%2202HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/twinning%20Guide.pdf”02HYPERLINK “02/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%222017HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%2202HYPERLINK%202202%/twinning%20Guide.pdf%22www.jci.be/wp-content/uploads/201702//twinning%20Guide.pdf%22/twinning%20Guide.pdf”/twinning Guide.pdf

- http://vtmena.alex.edu.eg

- www.vetserbia.edu.yu.(Twinning and Partnership as avehicle for school capacity building، Atraining Programme For the new pilot School Principals in the VET Reform Programme - phase Belgrade March 2006، Ministry of Education and Sports Republic of Serbia، Vocational Education and Training Reform Programme.

- www.indus.org/.../indusall/.../Summit%20201220% Collaborations.pd، Collaborations with Foreign Universities، 2012، The INDUS FOUNDATION INC، USA.

- 64- https://ec.europa.eu › near › files › twinning-manual-revision-2017-final-updated-0908-

- - www.shorouknews.com

- 66- http://mmdp.mans.edu.eg/ar/mmdp-program-features

- https://www.alexu.edu.eg/index.php/ar/201656-21-20-11-04-
- https://www.youtube.com/watch?v=4ietmfiVoBQ12018/3/
- الرئيس السيسي: لن نسمح بإنشاء جامعات جديدة إلا بالتوأمة مع أفضل الجامعات العالمية