واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر "دراسة ميدانية"

(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

إعداد

أ/ محمد علي محمد عبد المتجلي

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

أ. د/ محمد يوسف مرسي نصر

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة –

د/ محمود مصطفى أحمد أحمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة –

جامعة الأزهر جامعة الأزهر

واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر"دراسة ميدانية"

محمد علي محمد عبد المتجلي[1]، محمد يوسف مرسي نصر ، محمود مصطفى احمد.
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية، جامعة الأزهر.
[1]البريد الإلكتروني للباحث الرئيس:dr.abdel.motajali.8@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، من خلال الوقوف على واقع مقوماتها المجتمعية، المؤسسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لهدف الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على نموذج التحليل الرباعي SWOT Analysisلتحليل واقع مقومات البيئة الداخلية والخارجية للشراكة البحثية بالجامعة؛ وعليه فقد تبنت الدراسة نموذجَي ماكينزي McKinsey 7S Model لتحليل البيئة الداخلية، ونموذج PEST لتحليل البيئة الخارجية للشراكة البحثية بالجامعة. وأشارت نتائج الدراسة إلى ضعف المقومات المجتمعية الداعمة للشراكة البحثية بجامعة الأزهر ؛ حيث يعتبر دعم المقومات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الثقافية للشراكة البحثية دون المعدَّلات العالمية. أما واقع البيئة الداخلية للجامعة فقد أشارت نتائج التحليل إلى ضعف آليات دعم الشراكة البحثية بالجامعة من حيث الاستراتيجية، نظم العمل، الهيكل التنظيمي، القيم المشتركة، العاملين، والمهارات. وخَلُصَت الدراسة إلى عناصر التحليل البيئي الأكثر تأثيرًا في الشراكة البحثية، وفقًا لآراء عينة الدراسة. وأوصت الدراسة؛ بضرورة تحديد أولويات بحثية تلتف حولها التخصصات العلمية بالجامعة، سن سياسات تحفِّز الباحثين على الشراكة البحثية، تضمين الهيكل التنظيمي للجامعة بوحدات دعم بَيْني لتوثيق الروابط والعلاقات البحثية، نشر القيادات الأكاديمية لثقافة الشراكة البحثية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال تبنيهم للنمط الإداري الداعم لها، صياغة قيم جامعية (العلاقات الإنسانية، التشارك المعرفي، التعاون البيني، الاتصال المفتوح، تقدير الرأي المقابل) يلتف حولها منسوبي الجامعة تدعِّم الشراكة البحثية بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الشراكة البحثية، المقومات الاقتصادية، البيئة الداخلية للجامعة.

The Current State of Partnership Research at Al-Azhar University: A Field Study

Mohammad Ali Mohammad Abdel Motajali, Mohammad Youssef Morsi Nasr, Mahmoud Mustafa Ahmad.

Management, Planning and Comparative Studies Department, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University.

[1]**Corresponding author E-mail**: **dr.abdel.motajali.8@azhar.edu.eg**

ABSTRACT

The study aimed at analyzing the current state of research partnership at Al-Azhar University, by investigating the status-quo of its societal, institutional, and individual components. The study adopted the descriptive analytical method as an appropriate method for the study aim. Also, it utilized SWOT Analysis model to analyze the status-quo of the internal and external environments of the university research partnership; Accordingly, the study adopted McKinsey 7S Model to analyze the dimensions of the internal environment and PEST model to analyze the external one of the university research partnership. The results indicated lack of the societal components that support research partnership at Al-Azhar University; the economic, technological, political, and cultural components of the research partnership is considered below global rates. As for the status-quo of university internal environment, the results of the analysis indicated the weakness of mechanisms that support university research partnership in terms of strategy, systems, organizational structure, shared values, Staff, and skills. The study concluded with the most influential elements of SWOT analysis on research partnership according to the views of the study sample. The study recommended the necessity of defining research priorities around which the university scientific disciplines converge, enacting policies that motivate researchers to participate in research partnership, including the organizational structure of the university with inter-support units to strengthen research relations, academic leaders should spread culture of research partnership among university faculty through their adoption of the supporting administrative style, formulating University values (human relations, knowledge sharing, inter-cooperation, open communication, estimating the opposite opinion) around which the employees to support research partnership.

Keywords: Research Partnership, Economic components, the internal environment of the university.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات عصر العولمة، والانفجار المعرفي، والتغير السريع في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتقنية، والتي أثرت بدورها على أداء وأدوار الجامعة، وزادت من حجم العبء الملقى عليها؛ الأمر الذي يفرض عليها إعادة البحث في الاستراتيجيات، والسياسات، ونظم التحفيز، والتنمية المهنية المستدامة، والاهتمام بالموارد البشرية، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بالجودة النوعية ومواءمة ذلك محليًا وإقليميًا وعالميًا.

وإذا كانت الجامعات قاطرة التقدم والرقي، فقد أضحت مطالبة بالبحث عن أساليب تكفل لها مرونةً عاليةً في مواكبة المتغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة، تلبيةً لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، وتحقيقًا لمسئوليتها المجتمعية بصورةٍ أكثر ديناميكية، لاسيما مع ارتفاع حدة التنافس بينها (علوان، سهام أحمد 2016م، 215).

وفي ذات السياق؛ تُعْلِن اليونسكو عن تصوّرها المستقبلي للجامعة بمصطلح Proactive University أو الجامعة الاستباقية، والذي تتحدد ملامحه في السعي لتوثيق علاقات التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية لتوجيه أنشطة هذه المؤسسات واستبصار مشكلاتها، استعدادًا لطرح تصورات حول أساليب مواجهتها والوقاية منها (Abdullah, I. 1996, 12).

وإذا كانت الشراكة البحثية عبارة عن "علاقة بحثية ديناميكية بين طرفين أو أكثر (أفراد، مؤسسات)، قائمةً على أهدافٍ بحثيةٍ مشتركةٍ، بفهمٍ كاملٍ لكافة الاجراءات والتدابير البحثية المتفق عليها، ومتضمنةً لتأثيرٍ متبادلٍ مع الحفاظ على استقلالية الأطراف المتشاركة"(Stobart, A. 2010, 12)، فإنَّها تتم وفق نموذج عمل محدد يبدأ بالتقييم الاستراتيجي لقيم وأهداف ورسالة المؤسسة، يتبعه التخطيط الجيد لمجالات الشراكة، ثمَّ الاتصال الفعَّال بالأطراف المعنية، فإبرام وتنفيذ بنود الشراكة، ثم حوكمتها وإدارتها (Gole, W. 2014, 2).

وعلى الرغم من أن معايير تقييم الأداء الجامعي تصنف وفق وظائف الجامعة الثلاث، إلا أنَّ التقييم الأهم يكمن في النشر العلمي والمشاريع البحثية (Chen, C. Y. 2015, 18) . وعليه؛ فقد أصبحت الجامعات مطالبةً بمضاعفة جهودها في التركيز على المجال البحثي، لا سيما مع التحول نحو التصنيفات العالمية التي تركز من بين أهم معاييرها على معدلات الاستشهاد البحثي، عدد الباحثين الدوليين بالجامعة، مدى التأثير البحثي. وفي ظل اعتماد بعض التصنيفات العالمية على مسوح الآراء (Times Higher Education World University Rankings (THE) Quacquarelli–Symonds World University Ranking (QS)) فإنه ليتحتم على الجامعات الاهتمام بما يزيد من سمعتها بين المجتمع الأكاديمي المحلي والدولي، والتي تمثل الشراكة البحثية أهم أعمدتها. (Liu, Z., Moshi, G. J., & Awuor, C. M. 2019, 27)

وقد أهَّلَت الشراكة البحثية جامعات عديدة (أوكسفورد بإنجلترا، البرتا بكندا، توهوكو باليابان) لاحتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية 2021م، وهي على التوالي (الأولى، 131، 201) عالميًا. وهذا ما أتاح لها تحقيق نسب مرتفع وفقًا لمعيار الدخل الاقتصادي (68.7%)، (60%)، (97.4%) على التوالي، من خلال استثمارها الفعَّال في مواردها، وبناء شراكات بحثية

ناجحـــــــــــــــــــــــة. (https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-oxford.)

كما دفع ذلك حكومات بعض الدول (الصين، سنغافورا)، في سعيها لرفع السمعة الدولية لجامعاتها الحكومية، إلى مضاعفة تمويلها لعددٍ محدودٍ من الجامعات لتحويلها إلى جامعات عالمية. وجاء معظم هذا التمويل في شكل منح بحثية تحث على التعاون البحثي، لا سيما الدولي مع مختلف المؤسسات البحثية (Liu, Z., Moshi, G. J., & Awuor, C. M. 2019, 25). وجاء ذلك لاعتماد معظم تصنيفات الجامعات العالمية على معايير يتأثر معظمها بالشراكة البحثية؛ إذ ينتج عنها رفع السمعة البحثية، زيادة الدخل والإنتاجية البحثية، زيادة التعاون الدولي، استقطاب باحثين دوليين، زيادة نسب الاستشهاد والتأثير البحثي.

وإذا كانت جامعة الأزهر إحدى مؤسسات التعليم العالي في مصر، والتي تختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم، وتقوم بحفظ التراث الإسلامي ودراسته ونشره، كما تعنى بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية، ليس هذا فحسب؛ بل تعتبر رسالة جامعة الأزهر رسالة عالمية تستمد عالميتها من عالمية الإسلام.(جمهورية مصر العربية ،2010م، 12)

فإنَّ ذلك ليؤكد على أنَّ جامعة الأزهر منوطةٌ بأدوارٍ بحثيةٍ محليةٍ، وأخرى عالميةٍ، تفرض عليها ضرورة الأخذ بمفهوم الشراكة البحثية ودعم مقوماتها بصورةٍ أعمق تحقيقًا لرسالتها، ونشرًا لقيمها الإسلامية، لاسيما بعد أن أصبح الأزهر محلًا للمرجعية الإسلامية الوسطية في نظر دول العالم كافة. وهو ما أكدت عليه رسالة جامعة الأزهر العالمية، التي تحتم على الجامعة الانفتاح على مستحدثات العصر والاستفادة من الخبرات الناجحة، لا سيما التي تتفق وأهداف الجامعة

مشكلة البحث:

تنفرد جامعة الأزهر بمكانةٍ رفيعةٍ بين جامعات العالم كافةً؛ لما لها من رسالةٍ عالميةٍ تحمل في طياتها -إلى جانب مهمتها التربوية والتعليمية- تأهيل ذويها للمشاركة في كل أنواع النشاط والإنتاج والريادة لنشر رسالة الإسلام ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي تسهم في تحقيق هذه الرسالة.(جمهورية مصر العربية ،2010م، 12)

وفي سبيل ذلك تم صياغة الخطة البحثية 2019-2024م للجامعة، والتي تتجه الجامعة من خلالها وبقوة نحو تعزيز مسارات التعاون الدولي في مجال البحث العلمي مع الجامعات الإقليمية والدولية، لا سيما بعد تأسيس فريق عمل مختص بكتابة المشاريع الدولية والتخطيط للحصول عليها لصالح الجامعة، بحيث تكون المنسق الرئيس لها ("جامعة الأزهر تنافس للحصول على المشاريع الدولية ببرامج الاتحاد الأوروبى - اليوم السابع", 2021). ومع ذلك فإن هناك نقاط ضعف تعتري هذا التوجه والتي ستنطلق منها مشكلة الدراسة الحالية:

- على الرغم من أنَّ الجامعة تحظى بالنسبة الأكبر من إجمالي عدد الباحثين بالجامعات المصرية بنسبة (15%)، تليها جامعتَي القاهرة وعين شمس بنسب (12.5%) و(11.4%)، إلا أنَّ معدل الإنتاج البحثي الدولي كأحد أهم مقومات الشراكة البحثية بها يأتي في مستويات متدنية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،2019م، 11-12). كما أنه ورغم الامتداد الجغرافي للجامعة، وتعدد كلياتها (84) كلية، والمراكز البحثية المتخصصة (39) مركزًا، إلا أنَّ

نسبة الأبحاث المشتركة مع القطاع الصناعي لم تتجاوز (0,5%) من إجمالي الإنتاج البحثي خلال الفترة 2013-2018م(جامعة الأزهر 2019، 79).

- مع ندرة الموارد المتاحة للأقسام الأكاديمية بالجامعة، وما ينتج عنها من ارتفاع حدة الصراع عليها، وتعميق العزلة الأكاديمية، وهيمنة القيم الاقتصادية على عمل العديد من الأعضاء، وتدني مستوي التنافس التعاوني بينهم (عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد 2005م، زكي، محمد سعد 2016م)، فإنَّ تفعيل الشراكة البحثية بصورة مؤسسية سيساعد بشكل كبير في التغلب على معظم هذه السلبيات بما توفره من تمويل مادي ودعم معنوي(Lee, S., & Bozeman, B. 2005, 673)، وتوثيق للعلاقات العلمية والشخصية (Freshwater, D., Sherwood, G., & Drury, V. 2006, 296)، لا سيما الدولية بما يتفق ورسالة الجامعة.

- فيما يتعلق بصور الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، والتي تمثِّل المشاريع البحثية الممولة أحد أبعادها، فيتبين من خلال تحليلها عدة مشكلات؛ أولها، قلة عدد المشاريع البحثية (29مشروعًا بحثيًا) خلال الفترة 2012-2021م (جامعة الأزهر 2019، 61-67). وهو ما يُعَدُ قليلًا مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة(15054) عضوًا(إدارة المعلومات والإحصاء 2020م)، ومقارنةً بعدد المشروعات البحثية المعلنة بالجامعات المحلية كجامعة عين شمس (140) مشروعًا بحثيًا خلال الفترة 2009-2021م بالتعاون مع ما يقرب من (19) هيئة مانحة محليًا ودوليًا (University, A. 2021). ثانيًا، تقتصر الجهات المتشاركة في اجراء المشاريع البحثية مع جامعة الأزهر على جهتين بحثيتين فقط؛ إحداها أكاديمية البحث العلمي بمعدل (26) مشروعًا بحثيًا، والأخرى تتمثل في الاتحاد الأوروبي بمعدل (3) مشاريع بحثية. ثالثًا، تتسم معظم المشاريع البحثية بالطابع الفردي، حيث تسجل بأسماء الباحثين وليس الكليات أو الجامعة، وهو يخالف لما عليه الواقع بجامعة عين شمس. رابعًا، ينبئ قلة تكرار المشاريع البحثية لكل باحث عن صعوبة الحصول على المشروع البحثي أو الخبرات السيئة خلال إتمام إجراءات المشروع؛ وهذا ما أكدته المقابلة الشخصية المقننة مع عدد من أصحاب المشاريع البحثية بكلية العلوم، والذي أظهر عدة مشكلات أهمها صعوبة تسجيل المشروع البحثي بالجامعة واستغراقه ستة أشهر لإتمام الإجراءات الإدارية، في الوقت الذي تم تكريم نظيره بجامعة عين شمس في اليوم التالي من إبرام عقد المشروع مع الأكاديمية (مقابلة غير مقننة 2021م).

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد التحليل الرباعي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية للشراكة البحثية بالجامعات والمراكز البحثية؟
2. ما واقع مقومات دعم الشراكة البحثية بالبيئة الخارجية لجامعة الأزهر؟
3. ما واقع مقومات دعم الشراكة البحثية بالبيئة الداخلية لجامعة الأزهر ؟
4. ما آراء عينة الدراسة حول عناصر التحليل البيئي الأكثر تأثيرًا على الشراكة البحثية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تحليل واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد التحليل الرباعي، والذ يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية الأتية:

1- التعرف على الإطار النظري للشراكة البحثية في الفكر الإداري المعاصر.

2- التعرف على واقع مقومات دعم الشراكة البحثية بالبيئة الخارجية لجامعة الأزهر.

3- التعرف على واقع مقومات دعم الشراكة البحثية بالبيئة الداخلية لجامعة الأزهر.

4- التعرف على آراء عينة الدراسة حول عناصر التحليل البيئي الأكثر تأثيرًا على الشراكة البحثية بالجامعة

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من جانبين اثنين هما :

أ- **الجانب النظري** والمتمثل في أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة والمرتبط بالشراكة البحثية بجامعة الأزهر، والتي تعتبر بُعْدًا استراتيجيًا لزيادة الدخل المادي للجامعة، ورفع تصنيفها الدولي بين جامعات العالم، والمساهمة في تحقيق رسالتها العالمية، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بها، ودعم القدرة التنافسية لها. وبناءً عليه، ينبغي تحليل واقع الشراكة البحثية بالجامعة، للوقوف على جوانب الضعف والقوة، بما يهيء الفرصة لاقتراح بعض جواني التطوير.

ب- **الجانب التطبيقي**، والذي يبرز في تزويد صانعي القرار بالوضع الحالي للشراكة البحثية بجامعة الأزهر، مما يساعد في وضع آليات للتطوير بناءً على هذا الواقع فيما بعد.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

1- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على مفهوم "الشراكة البحثية" كصورة رسمية مؤسسية للتعاون البحثي داخل وخارج جامعة الأزهر. كما اقتصرت الدراسة على اسلوب التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis.

2- **الحدود البشرية:** طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

3- **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة الحالية على جامعة الأزهر بفروعها الثلاثة.

منهج الدراسة وأدواتها

استخدمت الدراسة- وفقًا لطبيعة مشكلتها- المنهج الوصفي للوقوف على الأسس النظرية للشراكة البحثية، وتحليل واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر بما يساعد في الوقوف على واقع المقومات الداعمة لها داخل وخارج الجامعة، وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة الأدوات التالية:

1- نموذج ماكينزي (7S) لتحليل واقع البيئة الداخلية للشراكة البحثية بجامعة الأزهر من حيث (الاستراتيجية Strategy، الهيكل Structure، نظم العمل Systems) كعناصر محسوسة في النموذج Hard S، (نمط الإدارة Style، العاملين Staff، المهارات Skills، القيم المشتركة Shared Values) كعناصر غير محسوسةSoft S.

2- نموذج تحليل (PEST) لتحليل واقع البيئة الخارجية التي تدعم الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، والتي تتمثل في (المقومات السياسية Political، الاقتصاديةEconomic ، التكنولوجية Technological، الثقافية الاجتماعيةSocio-Cultural).

3- الاستبانة كأداة لتقييم عناصر التحليل البيئي، للوقوف على العناصر الأكثر تأثيرًا على الشراكة.

مصطلحات الدراسة

الشراكة البحثية: Research Partnership

تعرف الشراكة في أبسط معانيها بأنها "صورة ثقافية مثالية لتوثيق العلاقات العامة بين الأطراف المختلفة"، بينما تعرف الشراكة البحثية بأنها "التعاون المتبادل في المجال البحثي في صورةٍ رسميةٍ شاملةٍ منظمةٍ، تتضح من خلاله الغايات والأهداف المشتركة، وأسس صناعة القرار، وأساليب التأكد من مدى تحقق هذه الأهداف" Agboola, J. & Braimoh, A. (2009, 2767). وتعرف أيضًا بأنها "صورة من التعاون الموثَّق بين مؤسستين أو أكثر في إجراء أبحاث تعاونية طويلة الأجل متباينة التخصصات حول المشكلات التي تهم جميع الأطراف (Guidelines for research in partnership with developing countries, 1998). وتعرف اجرائيًا بأنها "**علاقة من التعاون البحثي المقصود بجامعة الأزهر على مستوى الأفراد والأقسام والمؤسسة لتحقيق هدفٍ مشتركٍ يضمن استثمار امكانات كل طرف في ضوء قواعدٍ محددةٍ مرنةٍ متفقٍ عليها**".

الدراسات السابقة

في ضوء ما تم القيام به من مسح للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ، وُجد أن هناك دراسات وبحوث لها قيمتها وأهميتها تعرضت لجانب أو لآخر من جوانب الدراسة، وفيما يلي عرضًا لهذه الدراسات السابقة وفقا للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كالتالي:

أولًا: الدراسات العربية:

1- **دراسة(مرسي، منى عبد الحليم 2016م). بعنوان " الشراكة بين الجامعات ومؤسسات العمل والانتاج دراسة مقارنة في كل من مصروبعض الدول الأخرى".** استهدفت الدراسة الوقوف على واقع الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والانتاج والقوى والعوامل المؤثرة فيها، بجانب الوقوف على خبرات الشراكة في بعض الجامعات في كل من انجلترا، ماليزيا، والقوى والعوامل المؤثرة فيها، تمهيدًا للاستفادة منها في تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج. وقد تبنت الدراسة مدخل المشكلة لبراين هولمزBrian Holmes . وتوصلت الدراسة إلى ضعف الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والانتاج مقارنةً بما هو واقع في الدول محل المقارنة، كما اقترحت الدراسة

نموذجًا لتفعيل هذه الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات الانتاج بما يتفق والقوى الثقافية السائدة في مصر.

2- **دراسة (إبراهيم، هالة أحمد 2018م): بعنوان " تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية".** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية من خلال توضيح نماذج تطبيقها في الجامعات العالمية واستقراء آليات تفعيلها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وكشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من النقاط أهمها: ضعف الترابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، تدني درجات الموائمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مراكز للتميز بالجامعات المصرية، مراكز التكنولوجيا الذكية، مراكز استشارية لخدمة مؤسسات الإنتاج بالمجتمع، القيام بحملات توعوية بمختلف وسائل الإعلام المتاحة لدى الجامعات لنشر مفهوم الشراكة البحثية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

3- **دراسة (حسين، محمد فتحي عبد الفتاح ،2020م): بعنوان " تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية".** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأسلوب التحليل الرباعي كأسلوب استشرافي للمستقبل ينطلق من دراسة تحليلية لواقع الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات التي تؤثر على تفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر. وحاولت الدراسة رصد عدد من التجارب في مجال الشراكة المجتمعية ببعض الجامعات المتميزة بالولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، وهولندا، وهونج كونج. وأوصت الدراسة بتطوير آليات تفعيل الشراكة المجتمعية، وبناء استراتيجية محددة وواضحة الأهداف والغايات والوسائل تتضمن رؤية مستقبلية لتفعيل الشراكات المجتمعية في البحث العلمي بجامعة الأزهر، على أن يتم تقويمها وتطويرها سنويًا. كما أشارت النتائج إلى أن جامعة الأزهر على الرغم من دورها المجتمعي الملموس، لا زالت شأنها شأن كافة الجامعات المصرية تحتاج إلى إجراءات أكثر فاعلية لتحقيق الشراكة المجتمعية الحقيقية، وأخيرًا قدم البحث تصوراً مقترحاً لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

4- **دراسة** (Eckerle, S., Munger, F., Mitchell, T., Mackeigan, M. & Farrar, A. 2011) **بعنوان "بناء الشراكات الفاعلة بين الجامعة-المجتمع: هل الجامعة على استعداد لذلك؟"** استهدفت الدراسة التحقق من مدى استعداد الجامعات (على المستوى المؤسسي والفردي) في الدخول في شراكات فعَّالة مع منظمات المجتمع، ومدى إمكانية توجيه البحوث نحو خدمة المجتمع، وفي سبيل ذلك اقترحت الدراسة إطارًا عمليًا لتقييم استعداد الجامعات للدخول في هذه الشراكة من خلال سلسلة من التساؤلات التي تحدد مدى قابلية أعضاء هيئة التدريس، البرامج التعليمية المقدمة، المؤسسة ككل للتعاون بفعالية مع جماعات المجتمع ومؤسساته، واعتمدت الدراسة على قائمة (Hall et al. , 2008) لوصف وتقييم العناصر الرئيسة التي تتعلق بالاستعداد نحو التعاون والتشارك عبر فرق العمل البحثية متعددة التخصصات، والذي صنفت من خلاله العناصر الرئيسة إلى ثلاثة أصناف؛ عناصر

خاصة بالظروف المؤسسية، عناصر خاصة بالخصائص البين شخصية، وأخرى خاصة بالخصائص الشخصية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إطارًا عمليًا لتقييم الاستعداد المؤسسي للشراكة مع مؤسسات المجتمع؛ ويتضمن مجموعة من الأسئلة ينبغي الاسترشاد بها عبر مراحل الشراكة المختلفة.

5- دراسة (Ortega, J. ,2013): **بعنوان "الشراكة الاستراتيجية بالتعليم العالي."** هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر الشراكات الاستراتيجية بين كليات المجتمع وأصحاب المصلحة الفاعلين، وتحديدًا مدى القيمة المضافة المحققة من وراء هذه الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة، الطلاب، الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، والمجتمع المحلي، إضافةً إلى رسائل كليات المجتمع على الأخص، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشبكي لتعرف أراء عينة الدراسة (66مشارك من إداري ورؤساء كليات المجتمع) حول الشراكة الاستراتيجية وأثرها بين كليات المجتمع وأصحاب المصلحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها؛ ضرورة تغيير رسائل كليات المجتمع في الولايات المتحدة لتعكس وبدرجةٍ أكبر المحاسبية الاتحادية لتحقيق التكامل الفعلي، تفعيل الشراكة الاستراتيجية التي تعزز انتقال الطلاب من التعليم قبل الجامعي إلى مؤسسات التعليم العالي، ضرورة تطوير كليات المجتمع وتنويعها لتلائم احتياجات الطلاب.

6- دراسة (Plagianakos, M. ,2018): **بعنوان "أثر القيادة على الشراكة البحثية بين الجامعة-كليات المجتمع."** هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة في بناء الشراكات البحثية، لا سيما خلال مرحلتَي التخطيط والتنفيذ. واعتمدت الدراسة على أسلوب البحث الكيفي لدراسة الحالة، كما استخدمت المقابلة الشخصية المقننة كوسيلة لجمع تصورات قيادات إحدى الشراكات البحثية التربوية بين الجامعة البحثية وكلية المجتمع المحلي بولاية نيو جيرسي. وكشفت نتائج الدراسة عن توافر دور رئيس للقيادات خلال عملية التخطيط والبناء للشراكة البحثية فيما يتعلق بكل من: سياق الشراكة، عملية الاتصال البيني، والرؤية العامة للشراكة، ووجود دور ثانوي للقيادات في كل من: التوقيت، التغذية المرتدة، استيعاب جوانب الشراكة، استمراريتها. كما كشفت النتائج المتعلقة بعملية تنفيذ الشراكة عن أدوار رئيسة للقيادات في عملية التواصل البيني، الثقافة، الموارد، ووجود أدوار ثانوية للقيادات في بناء الثقة المتبادلة، التكيف، والأطراف المتشاركة.

التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة يمكن الخروج بعدد من الموجهات التي قد تمثل نقطة انطلاق مهمة للبحث الراهن، وعليه يمكن إجمالها على النحو التالي:

أولًا: نقاط التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدة نقاط؛ التركيز على مجال الشراكة البحثية بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، لا سيما في الدراسات العربية، واستخدام أسلوب المسح أو دراسة الحالة في الدراسات الأجنبية، التأكيد على أهمية الشراكة البحثية بالنسبة للجامعات والمجتمع، محاولة التوصل إلى آلية لتفعيل الشراكة البحثية بالجامعات والمؤسسات البحثية.

ثانيًا: نقاط الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها العام لتحليل واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، والتركيز على جامعة الأزهر التي يقل عدد الدراسات التي تناولتها بالدراسة والتحليل فيما يخص مجال الشراكة البحثية. إضافةً للجمع بين المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الرباعي. كما تختلف الدراسة الحاليةعن دراسة (حسين، محمد فتحي عبد الفتاح ،2020م) في تركيزها على مجال الشراكة البحثية الذي يركز على مجال البحث العلمي الوظيفة الثانية للجامعة، بجانب تبني جامعات ذات تأثير بحثي متقدم تختلف عن الجامعات التي تم دراستها بالدراسات السابقة.

ثالثًا: قد تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتحليلها لواقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر -إحدى أقدم جامعات العالم- وتحليلها لمقومات دعم الشراكة البحثية وفق نموذج (PEST) لتحليل البيئة الخارجية، ونموذج ماكينزي (7S) لتحليل البيئة الداخلية.

رابعًا: أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في: تحديد وعرض مشكلة الدراسة الحالية، تشكيل الإطار النظري، الالمام بالمنهجية المستخدمة.

الإطار النظري للشراكة البحثية:

تتبنى الدراسة الحالية مصطلحات الشراكة Partnership، التعاون Collaboration، التحالف Alliance كمصطلحات مترادفة، حيث تشير في جوهرها إلى "التوجه نحو العمل مع الغير وفق اجراءات تعاونية". وتمثل **الشراكة** "كيانًا تم تشكيله من خلال عمل جماعي يهدف إلى التوحُّد"، بينما يمثل **التعاون** "الاجراءات التي تتم داخل هذا الكيان" (Edelstein, H. 2013, 18).

ويختلف مفهوم الشراكة عن المشاركة، فتقوم المشاركة على الإسهامات التطوعية للأفراد والجماعات سواء أكانت مادية أم عينية، وتتصف تلك الإسهامات بأنها غير ملزِمة، أما الشراكة فتقوم على الإسهامات أيضًا، ولكنها تسير وفق شروط تُلزِم الطرفين بواجبات وحقوق محدد، ومن ثَمَّ فهناك مسئولية مشتركة ومتبادلة وملزِمةً لكل الأطراف بصياغة مجموعة من الأهداف والالتزام بتنفيذها (Hassan, M. A. 2017, 245).

أولًا: مفهوم الشراكة البحثية:

تعرف الشراكة بأنها "الجمع بين أفراد ذوي اهتمامات متنوعة لتحقيق هدف مشترك من خلال التفاعل وتبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة والاجراءات" (Bukvova, H. 2010, 1-2.). أما البنك الدولي فيعرِّف الشراكة عامةً بأنها "علاقة تعاونية بين جهتين فأكثر للعمل على تحقيق أهداف مشتركة من خلال تقسيم العمل المتفق عليه بشكلٍ متبادلٍ"، وهنا يشير البنك الدولي إلى خطورة الوقوع في أحد نموذجي الشراكة غير الفعَّالة؛ أولهما: شراكة جوفاء Hollow Partnership والتي يتم فيها تحديد الشروط بالكامل من خلال أحد الأطراف دون الأخر، وثانيهما: شراكة غير مرنة Inflexible Partnership يتقيد فيها بالشروط المتفق عليها بصورة صارمة لا تراعي ظروف وأحوال كل طرف، مع ضعف مجالات إعادة التقييم والحوار حول النتائج. (Kamel, N., Cholst, A., Guerrero, P., Nishio, A., Hilton, R.M., Mitchell, J., & Funna, J.S. 1998, 5).

وتعرف الشراكة البحثية بأنها "علاقة تكامل بين قدرات وامكانات طرفين أو أكثر، تتجه لتحقيق أهداف بحثية محددة في إطار من المساواة والاحترام بين الأطراف، لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وتوزيع للأدوار والمسئوليات بقدرٍ كبيرٍ من الشفافية" (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2006، 185). وينظر البعض للشراكة البحثية على أنها "علاقة تعاون رسمية

تتم بطريقة تطوعية بين الباحثين تهدف إلى تشارك اجراءات البحث وصولًا إلى نتائج عملية تفيد صانعي القرار" (Edelstein, H. 2013, 18). وتتصف بثلاثة خصائص رئيسة؛ المهنة البحثية للمشاركين، الانتماء المؤسسي، التعاون على المستوي التنظيمي Amabile, T. M., Patterson, C. & (Mueller, J. ,2001, 419).

وبناءً عليه؛ يمكن تعريف الشراكة البحثية اجرائيًا بأنها "علاقة من التعاون البحثي المقصود بجامعة الأزهر على مستوى الأفراد أو الأقسام أو المؤسسة لتحقيق هدفٍ مشتركٍ يضمن استثمار امكانات كل طرف في ضوء قواعد محددةٍ مرنةٍ متفق عليها".

ثانيًا: أهمية الشراكة البحثية للجامعات:

تسعى الجامعات تحديدًا إلى الدخول في الشراكة البحثية سواءً كانت على مستوى الأفراد أو الأقسام الأكاديمية Micro Level، أو على مستوى الكليات، والمؤسسة Macro Level لما لها من فوائد عديدة منها (Edelstein, H. 2013, 19, Knight, L.,2007, 7):

1- **فوائد تعود على مجتمع الباحثين**: توفِّر الشراكة البحثية للباحثين معلومات ومعارف تزيد من خبراتهم وثرائهم البحثي. وهذه تمثل النظرة المعرفية للشراكة البحثية. كما تقوّي العلاقات الاجتماعية بين الباحثين(نظرة اجتماعية). وتنطوي على فرص لتوفير دخل اضافي للباحثين (نظرة اقتصادية). تساعد في تطبيق نتائج البحوث بصورة عملية، لا سيما إذا كانت مع مؤسسات إنتاجية.

2- **فوائد تعود على الجامعة:** استثمار الموارد المتاحة لأقصى درجةٍ ممكنة، وتوفير مصادر تمويل بديله تزيد من كفاءة الجامعة في انجاز أهدافها (كنظرة اقتصادية). الاستفادة من موارد الشركاء في الارتقاء بجودة البحث العلمي. زيادة فعالية الجامعة في تحقيق وظيفتها الثانية "البحث العلمي" (نظرة أكاديمية). تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع بدراسة مشكلاته ومحاولة حلها (نظرة اجتماعية). زيادة القدرة التنافسية للجامعة، ورفع تصنيفها بين الجامعات الأخرى. زيادة قدرة الجامعة على عقد شراكات بحثية وغير بحثية في المستقبل.

3- **فوائد تعود على المجتمع:** زيادة مجالات التطوير في المجتمع وحل مشكلاته. تخفيف جزءًا من العبء التمويلي عن المجتمع. وعليه، يتبين تعدد المنافع التي قد تعود على الباحثين، وجامعة الأزهر ومجتمعها من الشراكة البحثية سواءً كانت منافع مادية، علمية معرفية، اجتماعية، رِفعةً في المكانة، جودةً في المخرجات، وهذا يستحثنا لتحليل واقع الشراكة البحثية بالجامعة.

ثالثًا: مقومات بناء الشراكة البحثية:

تعددت العوامل المؤثرة في بناء الشراكة البحثية الناجحة داخل الجامعات أو خارجها. ووفقًا للأدبيات التي عالجت هذه الجزئية، يمكن القول بأن أغلب هذه العوامل تدور حول أربعة عوامل رئيسة؛ القيادة، الثقة، الاتصال، هيكل الشراكة البحثية.

1- **القيادة: Leadership** تعتبر القيادة إحدى المقومات الرئيسة في بناء الشراكة البحثية، ولها من التأثير ما يفوق فعالية المقومات الثلاثة التالية. فالممارسات القيادية الواعية تعزّز من درجة الثقة بين الأطراف المتشاركة، وتحسِّن من وسائل الاتصال، كما توجد علاقة ارتباطية

بين أسلوب القيادة ودرجة التعاون بين العاملين، فالقيادة الفعَّالة قادرة على توفير وتخصيص الموارد المتاحة، واستلهام الدوافع. علاوة على أنَّ الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر إيجابيًا في نجاح الشراكة (Corbin, J. H., Jones, J., & Barry, M. 2018, 19)

2- **الثقة: Trust** تعرف الثقة بأنها "توقُّع عام لدى طرفٍ ما بأن تصريح، وعد، تقرير، بيان طرفٍ آخر يمكن الاعتماد عليه والوثوق به"، وتعتبر الثقة عنصرًا مهمًا في بناء الشراكة البحثية، لا سيما خلال مرحلة البناء Forming Stage التي يسعى كل طرفٍ خلالها إلى التأكد من مدى جدارة وموثوقية الطرف الأخر. وتزداد الثقة تدريجيًا خلال التدرج في مراحل الشراكة، وهنا يظهر الدور المحوري للقيادة في دعم وتعزيز الثقة بين الأطراف المشتركة، وتقليص أسباب فقدها التي يمكن أن تهدد الشراكة بالفشل (Hora, M. T., & Millar, S. B. 2012.96).

3- **الاتصال:Communication** تشمل عملية الاتصال كافة القنوات التي تنتقل عبرها المعلومات داخل وخارج نطاق الشراكة، وترتبط جودة الاتصال ايجابيًا بجودة العلاقات ودرجة مشاركة ورضا الشركاء وتنفيذهم الناجح للمهام (Corbin, J. H., Jones, J., & Barry, M. 2018, 19). ويؤثر الاتصال بقوة على شكل وفعالية الشراكة البحثية، إذ تعتبر الشراكة مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم في أدوار ومهام محددة، من خلال اساليب ووسائل الاتصال، التي يشترط أن تكون واضحة منذ بداية الشراكة لتوضيح الأهداف، وتحديد الأدوار والمهام(Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., & West, M. ,2011.146).

4- **هيكل الشراكة: Partnership Structures** يشمل هذا العامل العمليات التي تنبني عليها الشراكة البحثية من حوكمة، سلطة، قيم عامة، معايير، غايات، رسالة، علاقات ميسرة للشراكة. ويُحَدد هذا الهيكل شكل وتنظيم وتوجيه الشراكة البحثية Yashkina, A., & Levin, B. (2008, 5-6)، كما يمثل التسلسل التنظيمي، ووسائل الانجاز المشترك للعمل، بجانب وسائل تقاسم الموارد، وطرق تفعيل الاتصال وتوثيق الثقة المتبادلة (Alcorn, N. ,2010, 460).

مما سبق يتبين للدراسة أنَّ المقومات الرئيسة للشراكة البحثية تدور حول (القيادة، الثقة، الاتصال، الهيكل)، وتعتبر هذه المقومات في حالة من التأثير والتأثر المتبادل، بحيث تتفاعل مع بعضها البعض لتبرز واقع الشراكة البحثية، وتحدد مدى نجاحها، وتتنبأ بمدى تطورها واستمرارها.

رابعًا: صور الشراكة البحثية

تتنوع صور الشراكات البحثية ما بين شراكات داخل المؤسسة البحثية الواحدة (الجامعة) Micro Level، وأخرى بين الجامعة والمراكز البحثية المختلفة Macro Level، وبينها وبين القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية المحلية والدولية. ولكل من هذه الصور أهميتها الخاصة. وتظهر العلاقة في هذه الشراكات إما بصيغة شراكات تعاونية؛ تتم المشاركة فيها بين الأطراف على أساس مشاركة جميع الأطراف في أداء المهام والواجبات البحثية، أو شراكات تعاقدية؛ تتم بموجب عقد بين الأطراف المساهمة في الشراكة البحثية، وفي كلٍ لا تخرج الشراكة البحثية عن صورةٍ من (الكراسي البحثية، الحاضنات العلمية، الإشراف المشترك، الاستشارات والتدريب، البحوث التعاقدية، التأليف والنشر المشترك) (المعموري، أحمد سامي مرهون والموسوي، محمد غالي، 2011، 128-131، محمد، هالة أحمد إبراهيم، 2018م، 489). وتُعَدُ البحوث التعاقدية هي الصورة الأكثر ظهورًا بالجامعة.

خامسًا: واقع البيئة الخارجية الداعم للشراكة البحثية بجامعة الأزهر:

تعتبر جامعة الأزهر إحدى الجامعات المصرية التي تتأثر بإمكانات المجتمع وتوجهاته وتؤثر فيه، فهي تمثل نظامًا تعليميًا وبحثيًا يؤثر ويتأثر بالنظام المجتمعي العام. وعليه يمكن الوقوف على واقع البيئة الخارجية الداعم للشراكة البحثية بجامعة الأزهر من خلال تحليل المقومات السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية الاجتماعية للمجتمع المصري وفقًا لنموذج PEST.

أ)- المقومات السياسية:

يعتبر البحث العلمي محورًا مهمًا لدى القيادات السياسية بالمجتمع المصري، إيمانً بالدور الاقتصادي له. وعليه، يحاول النظام السياسي التأكيد على ضرورة ربطه بقطاع الصناعة، لذا تم سن القانون رقم (150) لسنة 2019م بإنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والتي تستهدف دعم وتمويل البحث العلمي وربطه بمتطلبات المجتمع، بجانب إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ (الجريدة الرسمية، 2020م، 10). وتعتبر هذه السياسات مؤشرًا على الاهتمام بالبحث العلمي والباحثين شريطة تضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق. كما يُعَدُ الاهتمام بجذب الباحثين إلى قطاع الصناعة، والنظرة الاستثمارية للبحث العلمي ومخرجاته من محركات بناء الشراكة البحثية بالمجتمع، لكن يعزو هذا الاهتمام استدامة التطبيق على أرض الواقع. كما لم تتطرق هذه السياسات إلى تيسير سبل الانفتاح على المجتمع العلمي الدولي باستقطاب الباحثين المتميزين، أو توفير فرص التبادل والتمويل العلمي المناسب.

ب)- المقومات الاقتصادية:

تُمثِّل المقومات الاقتصادية عامل رئيس في دعم الشراكة البحثية؛ إذ يتوقف عليها أهم أبعاد الشراكة البحثية المختص بالتمويل والدعم المادي والمعنوي. ويمكن تحليل واقع دعم المقومات الاقتصادية للشراكة البحثية بالمجتمع المصري من خلال تحليل نسب الانفاق على البحث والتطوير التي تصل إلى (0,72%) من إجمالي الناتج المحلي المصري عام 2018م (% من إجمالي الناتج المحلي، الإنفاق على البحث والتطوير2020)، كما يتم الجزء الأكبر من الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير من خلال القطاع الحكومي، يليه قطاع التعليم العالي، بينما يضطلع القطاع الخاص بدورٍ ضئيلٍ في المشاريع البحثية. وتقدر أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بأن القطاع الخاص ساهم بحوالي (5%) فقط من حجم الإنفاق على البحوث في مصر، وهذا يُعَدُ ضعيفًا مقارنة بمساهمة القطاع الخاص مثلًا في الأردن الذي يضطلع بثلث حجم الإنفاق على البحث والتطوير(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 2015, 425). وتعتبر هذه النسب منخفضةً لدرجة أنها لا تشجِّع على البحث العلمي، كما أنها تعطى مؤشرًا على ضعف مؤهلات الشراكة البحثية بالمجتمع المصري.

ومن خلال دراسة تطوُّر الإنفاق على البحث العلمي، تبين ارتفاع الإنفاق الإجمالي على البحث والتطوير من (8,52) مليار جنيه 2012 حتى (23,6) مليار جنيه عام 2017 بمعدل نمو سنوي (25,2٪). ويشمل الانفاق كل من قطاع التعليم العالي الممثل في الجامعات، والقطاع الحكومي الممثل في المراكز البحثية. وقد زاد الانفاق إلى (0,7%) من الدخل القومي عام 2017، ومن المقرر زيادته في الفترة القادمة تطبيقاً للدستور الجديد إلى (1%) على الأقل. وبالرغم من ذلك،

تعتبر النسبة العظمي من هذا الانفاق مستهلكةً في تغطية أجور العاملين، وهذا ما يجعل أثر الزيادة ضعيفًا على الأرجح (محمود، داليا طه ،2020م، 204).

ومع ضعف الانفاق القومي على البحث العلمي مقارنةً بالمعدل العالمي (1,7%)، تقل فرص تمويل البحوث العلمية، وهذا يعتبر فَقْدٌ لأهم محركات الشراكة البحثية. كما أنَّ اعتماد معظم فرص التمويل البحثي على المنح الدولية، ليبرهن على ضعف التمويل والموارد البحثية كأهم أبعاد الشراكة البحثية بالبيئة الخارجية لجامعة الأزهر.

ج)- المقومات التكنولوجية:

تحتل مصر المركز (99) دوليًا في مؤشر الاستعداد التكنولوجي، و(111) في مؤشر عوامل الابتكار والتطوير من بين (138) دولة عام 2016-2017م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ،11 ديسمبر 2020م). وهو ما يعتبر مؤشرًا على تواضع المستوى التكنولوجي وعوامل الابتكار والتطوير بالدولة، والذي سينعكس بصورةٍ كبيرةٍ على الاستعداد للشراكة البحثية، لا سيما مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في اجراء البحوث العلمية، والتواصل بين الأطراف المتشاركة.

د)- المقومات الثقافية والاجتماعية:

تتأثر جامعة الأزهر بالعوامل الثقافية والمجتمعية الخاصة ببيئتها الخارجية، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع نسب الملتحقين بالكليات النظرية والشرعية (74,9%) مقارنةً بالكليات العملية (25.1%) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019م، 9)، وهذا قد يشير إلى ثقافة سائدة داخل المجتمع المصري تميل لتفضيل الكليات النظرية - التي تقل بها الشراكات - البحثية على التخصصات العملية.

تعتبر الثقافة البحثية بالمجتمع المصري جزءًا مرتبطًا بالثقافة العربية والإسلامية في كثير من الجوانب؛ منها أنَّ البحث العلمي يقبع خلف نظيره بالمجتمع الغربي، وأنَّ انتاج بحوث علمية متقدمة مرتبطًا فقط بقلة من الباحثين المتميزين. كما تحتاج الثقافة البحثية بالمجتمع المصري لثلاثة دعائم رئيسة؛ بناء موارد بشرية متميزة من خلال تعليم متميز، إصلاح دستوري يعزز الحرية الفكرية ويُقَلِّل من درجة البيروقراطية، تأسيس مراكز للتميز العلمي والبحثي تشجِّع على التميز والتشارك البحثي (Adams, J., King, C., Pendlebury, D., Hook, D., & Wilsdon, J. 2011, 1).

ومما يدلل على ضعف ثقافة الشراكة البحثية بمصر، لا سيما مع قطاع الصناعة، تدني ثقافة العلوم والتكنولوجيا والابتكار وحقوق الملكية الفكرية، وتصنيف مصر في مركزٍ متقدمٍ حسب مؤشرات الانتحال العلمي، وضعف استغلال الفرص التمويلية وفرص الشراكة الدولية وفرص دعم القدرات المتوفرة لمصر ودول شمال أفريقيا من العديد من المؤسسات الدولية الحكومية. كما أنَّ استمرار نزيف العقول المتميزة من المجتمع المصري وهجرتها بسبب عوامل الجذب المادي في الغرب والخليج (الهجرة الانتقائية)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019م، 13-17) ليزيد من فقد المجتمع لثروة بحثية قد تؤهل لبناء شراكات بحثية ناجحة.

وتأسيسًا على ما سبق؛ يتضح للدراسة أنه وعلى الرغم من توافر بعض المقومات الداعمة للشراكة البحثية بالبيئة الخارجية لجامعة الأزهر، إلا أنَّ هذه المقومات تفتقر إلى التخطيط المستقبلي، خفض الفجوة بين النظرية والتطبيق، نشر ثقافة الشراكة البحثية بالمجتمع.

سادسًا: واقع البيئة الداخلية الداعم للشراكة البحثية بجامعة الأزهر:

يختص هذا المحور ببيان واقع الاجراءات والسياسات التي تتخذها جامعة الأزهر تيسيرًا ودعمًا لبناء الشراكات البحثية ببيئتها الداخلية على المستويين المحلي والدولي، وسيتم تحليل ذلك وفق نموذج ماكينزي (7S) من خلال العناصر التالية:

أ)- الاستراتيجية ودعم الشراكة البحثية:

يمكن تحديد واقع دعم الاستراتيجية لبناء الشراكة البحثية بجامعة الأزهر من خلال تحليل بعض السياسات المنظمة والمتصلة بجزئية التعاون العلمي والبحثي ومنها:

- تنص المادة (33) من القانون (103) لسنة 1961م علي اختصاص جامعة الأزهر بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية" (جمهورية مصر العربية،2010م، 12)، وهو ما يُظهر دعمها للشراكة البحثية، لا سيما على مستوى البحوث الدينية، انطلاقًا من دور الأزهر الريادي للأمة الإسلامية والعربية. وعلى الرغم من ذلك، إلا أنَّها لم تعتني بالعائد المادي للشراكة، كما أنَّها تغفل التوجه نحو قطاع الصناعة.

- رغم صياغة خطة بحثية للجامعة 2019-2024م، كخطوة أولية للتركيز على المجال البحثي بالجامعة، إلا أنَّها لم تختلف رؤيتها، رسالتها، غاياتها، أهدافها عن الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، كما أنَّها لم تتطرق لأولويات بحثية استراتيجية تلتف حولها التخصصات العلمية المختلفة، كما جاءت الخطة كرد فعل لحرص الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واستيفاءً لمعايير اعتماد كليات الجامعة، (جامعة الأزهر، 2019، 6). وبناءً عليه؛ فإنَّ هذا ينبئ عن غياب التخطيط للبحث والشراكة بالجامعة.

- فيما يتعلق بسياسات الجامعة الخاصة بترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين؛ ركزت على الإنتاج البحثي (5) أبحاث على الأقل بمعدل (70%) من الدرجة الكلية للمتقدم. ولم تحض سياسات الترقية على الشراكة البحثية، بل تقرَرَ أن البحث الفردي يحصل على (1) صحيح في معامل المشاركة (تقييم البحث من مائة درجة)، وكلما زاد عدد المشاركين كلما انخفض عامل المشاركة (الدرجة الكلية لتقييم البحث). وهذا يُعَدُ محفِزًا للفردية (جامعة الأزهر12 ديسمبر 2020م).

- فيما يتعلق بالأساتذة الزائرين بالجامعة؛ يجوز الاستعانة بالأساتذة المسلمين فقط من غير مواطني الدولة بصفة "زائر" لمدة معينة وفقًا للمادة (58) من قانون (103) (جمهورية مصر العربية،2010م). وهذا قد يحول دون مشاركة خبراء كُثُرْ من غير المسلمين، لا سيما في التخصصات التطبيقية.

- وإذا كانت الدول والجامعات الأكثر بناءً للشراكات البحثية تحظى بمستويات أعلى في الحراك الأكاديمي وتنقل الباحثين (Elsevier, 2016, 5)، فإنَّ جامعة الأزهر تشترط موافقة كلٌ من وزير شئون الأزهر، شيخ الأزهر، مجلس الجامعة، مجلس الكلية،

وأحيانًا يقتضي الأمر العرض على المجلس الأعلى للأزهر وفقًا للمادة (163) بالباب الخامس، والتي تخص بنقل عضو هيئة التدريس من أو إلى جامعة الأزهر والجامعات والمراكز البحثية(جمهورية مصر العربية 2010م، 119). وتفرض هذه الاجراءات عوائق أمام حراك وتنقل الباحثين بالجامعة مما يمثل عائقًا أمام بناء الشراكة البحثية بالجامعة.

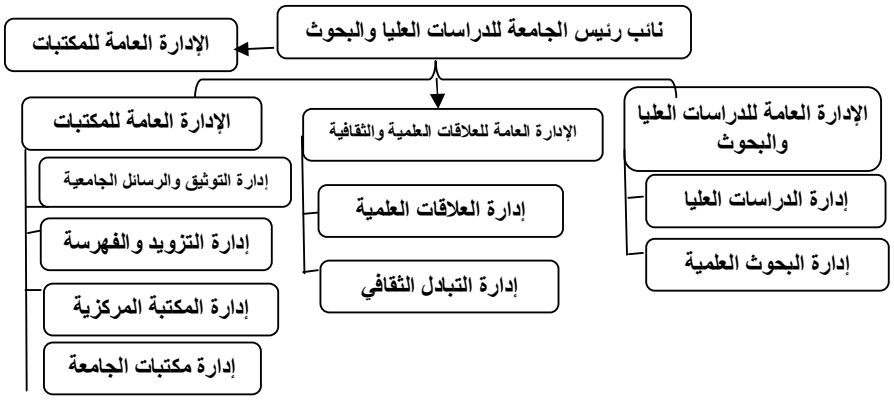
ب)- القيم المشتركة ودعم الشراكة البحثية:

تمثل القيم المشتركة مجموعة السمات التي تؤمن بها الجامعة، وتسعى لنشرها بين منسوبيها، والتي لها دور كبير في دعم الشراكة البحثية بالجامعة، ومن ذلك:

- الرؤية الاستراتيجية التي تؤكد على التطلع نحو الريادة العالمية والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي مع المساهمة في تطوير الحضارات الإنسانية (جامعة الأزهر، 2019 ،91)، وهذا من شأنه زيادة التوجه نحو بناء الشراكات البحثية انطلاقًا من أنَّ الريادة العالمية، والمساهمة في تطوير الحضارات، لا يمكن تحقيقه بالعزلة عن الأخرين، بل تحتاج للتعاون مع أصحاب المصلحة كافةً .
- رسالة الجامعة التي تنص على توفير مناخ البحث العلمي والتكنولوجي وتقديم الاستشارات المختلفة والإفادة من منجزات العصر الحديث (جامعة الأزهر، 2019، 75). وعلى الرغم من أنَّ الرسالة لم تنص صراحةً على الشراكة البحثية، إلا أنَّها تحض ضمنيًا عليها من خلال تقديم الاستشارات المختلفة، والإفادة من منجزات العصر، والتي لا تتحقق غالبًا إلا بالتواصل والتعاون مع أصحاب هذه المنجزات. ومع ذلك تفتقر رؤية الجامعة ورسالتها إلى التفعيل العملي على أرض الواقع.
- لم تتطرق القيم البحثية الحاكمة للخطة البحثية 2019-2024م(جامعة الأزهر، 2019، 84)،التي جاءت تكرارً للقيم المحددة بالخطة الاستراتيجية العامة، إلى ما يرتبط صراحةً بأبعاد الشراكة البحثية، غير "التواصل مع الحضارات الإنسانية"، وهذا ينبئ عن ضعف الاهتمام بالشراكة البحثية بالجامعة.

ج)- الهيكل التنظيمي ودعم الشراكة البحثية:

يصف الهيكل علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، والإدارات المسئولة عن تنظيم العمل، وأساليب اتخاذ القرار وتبادل المعلومات، ويُظْهِر الشكل التالي واقع دعم الهيكل التنظيمي للشراكة البحثية بجامعة الأزهر:



شكل (1) الهيكل التنظيمي لمكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث

يتضح من الهيكل التنظيمي المعتمد والمدرج بالموقع الرسمي للجامعة توافر وحدات خاصة بالبحث العلمي والعلاقات العلمية، وهو ما يظهر دعمًا للشراكة البحثية بالجامعة، إلا أن ذلك يعتريه نقاط ضعف، قد تحد من بناء الشراكة البحثية فعليًا بالجامعة منها:

- بساطة الهيكل، حيث يتشكل من ثلاث إدارات رئيسة فقط (الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية، الإدارة العامة للمكتبات والوثائق).
- خلو الهيكل من وحدات دعم بيني توثِّق العلاقات بين الباحثين.
- ضعف التخصصية بالهيكل، إذ يخلو من إدارة للتمويل البحثي، وحدة للجوائز البحثية، وحدة للكراسي البحثية، وحدة تختص بالخدمات الإدارية للبحث العلمي، وحدة للتدريب والتطوير البحثي، وحدة للتعاون البحثي الدولي لا سيما مع عالمية رسالة الأزهر، وهو ما يخالف ما عليه معظم الجامعات الجنبية ذات الشراكات البحثية الناجحة.
- خلو الهيكل من تمثيلٍ لمركز التميز وحاضنة الأعمال "رواق"، ومكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا. وهذا قد يعتبر صورة من صور ضعف الاهتمام بهذه الوحدات، والذي قد ينبئ عن ضعف الاهتمام بالشراكة البحثية ومقومات الدعم الرئيسة لها.
- لم يتطرق الهيكل في تصميمه لوحدةٍ أو مكتبًا لأخلاقيات البحث العلمي، الزمالة البحثية، الكراسي البحثية، الشئون القانونية البحثية وحقوق الملكية الفكرية.
- المركزية الشديدة، إذ يخلو الهيكل من تمثيلٍ مستقلٍ لمجالات البحث العلمي المختلفة بالجامعة، بما يضمن التوزيع العادل للمخصصات المالية على التخصصات العلمية.
- رغم أن الإدارات المدرجة بالهيكل قد تحوي بداخلها أغلب هذه المسميات، إلا أنَّ كونه لم يُنَص عليها في شكل وحدات أو مكاتب مستقله قد يترتب عليه ضعف في أدائها، ومن ثَمَّ ضعف في

مقومات بناء الشراكات البحثية بالجامعة، كما أنه يغلب على أداء العاملين بهذه الإدارات التركيز على الشئون الكتابية، دون دورٌ يذكر في التخطيط للشراكة فعليًا.

أمَّا فيما يخص المراكز البحثية بالجامعة والتي تعتبر محركًا للشراكة البحثية، والتي تبلغ (39) مركزًا بحثيًا وخدميًا، وتستهدف (تشريعيًا) اجراء بحوث علمية، تقديم استشارات فنية، توفير بيانات دقيقة حسب مجالات التخصص، تدريب الباحثين على أحدث الأجهزة والبرامج العلمية المساعدة، توثيق العلاقات بين الباحثين، إقامة مؤتمرات وندوات علمية كأدوار تدعم الشراكة البحثية بالجامعة(جامعة الأزهر،2019، 23-34)، إلا أن تحليل واقعها الفعلي يبين عدة نقاط تحول دون تفعيلٍ حقيقيٍ للشراكة البحثية بالجامعة:

- تتركز معظم هذه المراكز البحثية بفرع الجامعة الرئيس بالقاهرة، وهو ما يفقد باحثي الجامعة بالأقاليم المختلفة فرص الاستفادة من إمكاناتها.
- تتمحور معظم تخصصات هذه المراكز البحثية حول العلوم الطبيعية (الطبية، الصيدلة، الهندسة، العلوم، الزراعة) بما يقرب من (30) مركزًا بحثيًا. وهذا وإن كان طبيعيًا بحكم طبيعة هذه التخصصات العملية التطبيقية؛ إلا أنه يفقد جامعة الأزهر فرص استثمار الموارد داخل المجالات الشرعية والعربية والإنسانية والاجتماعية.
- خلت المشاريع البحثية المسجَّلة بالخطة البحثية 2019-2024م – كصورةٍ من صور الشراكة البحثية- عن دورٍ لأيّ من هذه المراكز البحثية، مما ينبئ عن تدني دورها.
- خلت المجلات العلمية بالجامعة عن مجلةٍ علميةٍ لهذه المراكز غير ثلاث مجلات "*مركز جامعة الأزهر للبحوث والدراسات الفيروسية والجينية*"، "*مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي*"، " *مجلة العلوم السكانية*". وهذا يدلل على ضعف الأداء البحثي لها.
- خلت المؤتمرات العلمية المنشورة بموقع الجامعة في الفترة من (نوفمبر2017م /أكتوبر 2020م) من مؤتمرٍ يخص أيّ من هذه المراكز البحثية (مؤتمرات الجامعة،15 ديسمبر 2020م).
- ضعف الجهود المبذولة في الترويج عن خدمات هذه المراكز، وبالتالي ندرة الإقبال عليها، وضعف علاقاتها بمؤسسات القطاع الخاص، واعتمادها على الجهود الفردية لأعضاء هيئة التدريس في تقديم الخدمات البحثية والاستشارية (الأشقر، أحمد عبد السلام،2012م، 198).
- تواجه هذه المراكز مشكلات ضعف التمويل، انخفاض درجة استقلاليتها، غياب التفكير الإبداعي، غياب مؤشرات قياس الأداء، ضعف القدرة التسويقية للأبحاث(الشوربجي، سحر أحمد، 2015م، 65).
- لقيام هذه المراكز البحثية بدور أكبر في الشراكة البحثية، توصي دراسة (زايد، نورا أحمد عبد الحميد، الزغبي، وسام منير عبد الرحمن، ومحجوب، حسناء محمود أحمد،2019م، 36-368) بضرورة تفعيل دورها في البحث والنشر، تعيين باحثين مختصين بها، تفعيل الموقع الإلكتروني لها، تفعيل إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية بها، اصدار مجلات علمية باسمها تكون مرجعًا لقاصديها وداعمًا للتعاون البحثي.

د)- نظم العمل ودعم الشراكة البحثية:

تمثل نظم العمل الإجراءات المؤسسية التي تدعم تحقيق الأهداف المنشودة، والتي تظهر من خلال نظم التحفيز والتمويل المؤسسي، نظم الإعلان عن فرص التمويل. والتي يتضح واقع دعمها للشراكة البحثية من خلال تحليل ما هو مدرج بالخطة البحثية 2019-2024م للجامعة، فيما يخص (جوائز التفوق العلمي)(جامعة الأزهر،2019، 43-60) حيث يتبين للدراسة الأتي:

- قلة الحوافز التشجيعية، حيث تنحصر في جائزتي "التفوق العلمي، التميز العلمي"، إضافةً إلى "جائزة الشعر الأولى" والتي تعود لعام 1969م، وهذا يُعَدُ تشجيعًا ضعيفًا لا يحفز على بناء شراكة بحثية بالجامعة.
- يصل عدد مرات منح هذه الجوائز الثلاث تقريبًا لـ (16) مرة، إضافةً لـ "جائز الشعر الأولى" مرة واحدة عام 1969م، وذلك من (176) جائزة داخلية وخارجية تم تقليدها لـ (95) عضو هيئة تدريس بالجامعة تقريبًا.
- تنحصر معظم الجوائز الممنوحة من الجامعة لباحثيها في الفترة ما بين 2007-2008م، اضافةً لجائزة واحدة 2014م، وهذا يدلل على أن الجوائز ليست دوريةً.
- لم ينشر لهذه الجوائز معايير أو متطلبات للتقديم على موقع الجامعة.

وفيما يتعلق بالإعلان عن المشروعات البحثية الحالية والمستقبلية، لا يتضمن موقع الجامعة أيٍ من هذه المشروعات، على العكس مما هو متبع بمعظم جامعات العالم. ويعتبر ذلك دلالة على ضعف التمويل البحثي في المقام الأول، وضعف وعي القيادات بالمشاريع البحثية، وعدم تحديد أولويات بحثية استراتيجية للجامعة. وترتب على ذلك أن معظم المشاريع البحثية بالجامعة جاءت كجهود فردية (26) مشروعًا بحثيًا بالفترة 2012-2020م، و(3) مشاريع بحثية باسم الجامعة من 2013-2022م (جامعة الأزهر،2019، 61-67).

هـ)- نمط الإدارة ودعم الشراكة البحثية:

يعبر نمط الإدارة عن ممارسات القيادات الجامعية، وثقافة التفاعل فيما بينها وبين العاملين (تعاون، تنافس)، ومدى تفعيل فرق العمل، ودرجة المركزية والمشاركة في صنع القرار ، وبتحليل واقع دعم النمط الإداري السائد بالجامعة للشراكة البحثية يتضح للدراسة عدة نقاط؛

- تفتقر سياسات إدارة الأداء والاختيار المعمول بها بالجامعة إلى اعتماد الكفاءة كمعيار محوري لها؛ حيث لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة، كما تفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعمل وفق أنظمةٍ مغلقةٍ تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية، بدلًا من معايير أداء دقيقة. (حسنين، أحمد جابر،2020، 26)
- وفقًا للمادة (41) من الباب الرابع لقانون (103) لسنة 1961 يتم تعيين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على ترشيح الوزير المختص واقتراح شيخ الأزهر (جمهورية مصر العربية،2010م، 15)، وهذا يعتبر مغاير لما يتم بمعظم جامعات العالم من عملية الانتخاب/الاختيار لرئيس الجامعة وفق برنامجه التطويري وملف الانجاز الذي يؤهله لمثل هذا

المنصب. كما قد يأتي هذا التعيين بقيادات جامعية تجيد مجالات لا تتسع للشراكة البحثية، لا سيما إذا كان التعيين مقصورًا على أساتذة من قطاعي العلوم الشرعية والعربية فقط.

- وفقًا للمادة (47) من الباب الرابع والتي تختص بأعضاء مجلس الجامعة (جمهورية مصر العربية،2010م، 15)، فقد أغفلت المادة مشاركة أصحاب المصلحة من قطاعات الأعمال، الصناعة، المراكز البحثية العامة والخاصة في قيادة الجامعة. وهذا مما يضعف فرص الاهتمام بالشراكة البحثية ومحركاتها بالجامعة.

- لا تعتمد جامعة الأزهر برنامجًا محددًا لإعداد القيادات الجامعية وتنمية سماتهم القيادية كما هو معتمد بجامعة أوكسفورد مثلًا، بل تقتصر على الدورات التدريبية الخاصة بترقية أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ)، والتي خلت من دورات تركز على بناء فرق العمل، التشارك البحثي، بناء العلاقات (مركز ضمان الجودة والتدريب-جامعة الأزهر، 2020م).

- تعتبر جامعة الأزهر ذات طابع شديد المركزية، حيث يلتزم رئيس الجامعة بتولى تصريف شئون الجامعة (العلمية، الإدارية، المالية) في حدود السياسة التي يرسمها المجلس الأعلى للأزهر طبقًا للمادة (125) من الباب الخامس للائحة التنفيذية لقانون (103). وينطبق هذا الاجراء على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيما يخص إدارة الكلية والقسم الأكاديمي وفق سياسات يرسمها مجلسي الجامعة والكلية (جمهورية مصر العربية،2010م 17، 103، 108، 112)، وهو ما قد يحد من سلطات قيادات الجامعة، بما يؤثر بالسلب على التوجه نحو بناء الشراكات البحثية، لا سيما مع قطاعات الأعمال والصناعة.

و)- العاملين ودعم الشراكة البحثية:

تعرضت دراسات عديدة لواقع أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر (جلال، شاذلي يونس،2013م، زكي، محمد سعد،2016م). وقد أكدت على عدة نقاط قد تبرهن على واقع استعدادهم ودرجة توجههم لبناء شراكات بحثية ناجحة ومن بينها؛

- تدني مستوي العدالة في توزيع المهام، وما يترتب عليه من زيادة حدة الصراع بين الأعضاء، وهذا من شأنه رفع مستويات التنافس السلبي، والتعصب للرأي الشخصي، مما قد يحد من الاستشارات البحثية، والتبادل العلمي .

- ضعف مهارات الاتصال، وما يترتب عليها من عزلة الباحث عن أصحاب التخصص، وقلة استشارته للخبراء، وضعف حضوره للمؤتمرات والندوات العلمية إلا لضرورة كمتطلبات ترقية، مما يستتبع ذلك ضعف المهارات البحثية، وعدم القدرة على بناء شراكات بحثية فاعلة.

- هيمنة القيم الاقتصادية على عمل العديد من الأعضاء، وما يترتب عليه من قلة التفرغ للبحث العلمي للاطلاع على الجديد، وهذا من شأنه اضعاف القدرات البحثية، وتمحور العلاقات حول المصالح المادية.

- ضعف درجة التقبل للنقد الذاتي والتعصب للرأي الشخصي، وهذا من شأنه تهديد الشراكة البحثية حال بنائها.

- ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم، وتعتبر نتيجةً للصراعات البينية، وضعف القدرات العلمية، وتدني الطموحات البحثية، والتركيز على أهداف شخصية. وهذا من شأنه إعاقة التعاون وارتفاع درجة الفردية .
- سيادة ثقافة الأفراد وضعف العمل الفريقي داخل الأقسام، وهو ما يعتبر من أشد عوائق بناء الشراكة البحثية بين الباحثين، مما يترتب عليه ضعف التوجه نحو شراكات بحثية خارج نطاق القسم أو الكلية أو الجامعة.
- ضعف انتماء الباحثين لمدرسة فكرية محددة، يوحي بشيء من التشتت والعمومية داخل الأبحاث العلمية.
- تفقد الجامعة نسبةٍ كبيرةٍ من العقول المتميزة بها عن طريق الإعارة أوالهجرة والاجازات، (إدارة المعلومات والإحصاء،2020م، 35). وهو ما يعتبر هدرًا في الموارد الفكرية، وضعفًا لإدارة راس المال الفكري بالجامعة، مما يفقدها فرص استثمار المتميزين في بناء شراكات بحثية ناجحة.

ي)- المهارات ودعم الشراكة البحثية:

ترتبط تنمية القدرات والمهارات البحثية الأساسية والمتقدمة بعملية إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس. ويعتمد نجاح وفعالية برامج الإعداد والتدريب على مدى اتاحتها للباحثين في المقام الأول وفق الوقت والمكان والمحتوى المناسب، ومدى استثارة دافعية الباحثين للالتحاق بها والمشاركة الفعَّالة خلال اجرائها في المقام الثاني. وبتحليل واقع البرامج والدورات التدريبية بجامعة الأزهر يتبين:

- تقتصر معظم البرامج التدريبية التي تنمي المهارات البحثية الأساسية والمتقدمة للباحثين بالجامعة على برامج الدراسات العليا بدرجتي الماجستير والدكتوراه، والتي غالبًا ما تتمحور حول التخصص العلمي. فيما تأتي المقررات الخاصة بالأداء البحثي من أساليب ومناهج البحث العلمي، وطرق الكتابة البحثية على هامش هذه البرامج، لا سيما مع غلبة الجانب التدريسي على الجانب البحثي بالجامعة. (سليمان، هالة عبد المنعم، عبد المجيد، أشرف عبد التواب،2020م، 617)
- يعتبر هذا الإعداد في تأهيله لمقومات الشراكة البحثية من اتقان للمهارات البحثية، وأساليب التواصل الفعَّال، ومهارات التبادل والتشارك المعرفي، إعدادًا يعزوه جوانب الضعف، لا سيما إذا أضيف لذلك ضعف درجة اتقان اللغة الإنجليزية داخل بعض التخصصات العلمية بالجامعة.
- بتحليل واقع الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، والتي من المفترض أن تؤهلهم في جزءٍ من دورها لبناء الشراكة البحثية (مركز ضمان الجودة والتدريب-جامعة الأزهر، 14ديسمبر 2020م)، يتضح للدراسة الأتي:

–اقتصار الدورات التدريبية المقدمة على الدورات المؤهلة للترقية الأكاديمية فحسب.

- معظم هذه الدورات ترتبط بمجال التدريس والتقويم باستثناء دورة "*فنيات تصميم وإعداد البحوث العلمية*" الخاصة بالترقية لدرجة أستاذ مساعد، والتي تتصل بشكل مباشر بتأهيل الباحث لإتقان المهارات البحثية الأساسية والمتقدمة.

- قلة عدد الدورات التدريبية، وضعف مقوماتها من موقعٍ مناسبٍ، وزمنٍ محددٍ. (متولي، التهامي محمد إبراهيم، 2018م، 335)

- بتحليل واقع الدورات التدريبية ونشرها على موقع الجامعة، يتبين قلة الدورات وورش العمل التي تختص بتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس البحثية بصورة دورية، فلم يخصص لها نافذة محددة على الموقع، باستثناء نافذة المؤتمرات العلمية، والتي أحيانًا ما ينشر من خلالها ورش عمل ودورات تدريبية سابقة وليست لاحقة. (رئيس جامعة الأزهر يفتتح ورشة عمل لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بالبحث العلمي،22ديسمبر 2020م)

- لاحظ الباحث من خلال مشاركته في إحدى الدورات التدريبية، أنَّ هذه الدورات تخاطب التخصصات العملية بصورةٍ أكبر، حيث تعتبر اللغة الإنجليزية هي لغة التدريب. ورغم أنَّ هذا يُعَدُ طبيعيًا بسبب طبيعة التخصصات العلمية، إلا أنَّ نسبة التخصصات الشرعية والعربية والنظرية بالجامعة ينبغي ألا تُغْفَل.

سابعًا: واقع البحوث التعاقدية/ المشاريع البحثية بجامعة الأزهر :

تعتبر المشاريع البحثية هي الصورة الأبرز ظهورًا بجامعة الأزهر من بين صور الشراكة البحثية، ولذا تم إدراجها بالخطة البحثية 2024/2019م. وبتحليل واقع هذه المشاريع البحثية يتضح الآتي:

- بلغت عدد الجهات المتشاركة في اجراء المشاريع البحثية مع جامعة الأزهر جهتين بحثيتين فقط؛ إحداها أكاديمية البحث العلمي بالنسبة العظمى من المشاريع البحثية (26) مشروعًا بحثيًا، والأخرى تتمثل في الاتحاد الأوروبي بنسبة (3) مشاريع بحثية خلال الفترة ما بين 2020/2014م . (جامعة الأزهر،2019، 61-67)

- تتسم معظم المشاريع البحثية مع أكاديمية البحث العلمي بالطابع الفردي، حيث تعتبر جهود فردية للباحثين الراغبين في الشراكة البحثية، بينما تتسم المشاريع البحثية مع الاتحاد الأوروبي بالطابع المؤسسي .

- ينبئ قلة تكرار المشاريع البحثية لكل باحث عن صعوبة الحصول على المشروع البحثي أو الخبرات السيئة خلال إتمام إجراءات مشروعه من جانب، وضيق الوقت المخصص للبحث العلمي مع كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، لا سيما مع توجه جميع كليات الجامعة للحصول على الاعتماد وما يترتب عليه من أعباء ورقية قد تحول دون تفرُّغ الباحث للبحث العلمي .

- فيما يتعلق بتخصص هذه المشاريع البحثية؛ فقد استأثرت التخصصات العملية بـ (25) مشروع بحثي، مقابل مشروع وحيد للتخصصات النظرية ممثلًا في كلية اللغات والترجمة.

- بتوزيع هذه المشاريع وفقًا للموقع الجغرافي فقد استأثر فرع القاهرة بالنسبة العظمى (24) مشروع بحثي، وفرع أسيوط بنسبة (2) مشروع بحثي. وهذا قد يرجع إلى قرب فرع الجامعة بالقاهرة لأكاديمية البحث العلمي بالقاهرة، وتنوع باحثي فرع القاهرة من مختلف أقاليم الدولة.
- فيما يتعلق بالمشاريع البحثية التي تمت بمشاركة الاتحاد الأوروبي والتي بلغت (3) مشاريع بحثية، فيتضح من تحليلها، أنَّ هذه المشاريع تم اجراؤها بمشاركة جامعات أوروبية ليست ذات تصنيف دولي مرتفع (جامعة كريت باليونان #801-1000، جامعة فريدريك بقبرص #=477، جامعة بادوفا بإيطاليا #216، جامعة باث سبا 172، جامعة تارتو بإستونيا 301، جامعة كونستنتا برومانيا#351-400، جامعة ليفربول 181). (تصنيف QS للجامعات 2020م)
- لا توجد خطة لدى الجامعة لتقييم العائد من هذه المشاريع من حيث المنافع المحققة والصعوبات التي تم مواجهتها، لوضع خطوات تطوير مستقبلية .

ثامنًا: نتائج التحليل البيئي لواقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر:

من خلال العرض السابق لتحليل واقع مقومات الشراكة البحثية بالبيئة الخارجية، والداخلية لجامعة الأزهر، أمكن التوصل إلى الصورة المبدئية لعناصر التحليل البيئي (نقاط القوة، جوانب الضعف، الفرص، التهديدات) لواقع الشراكة البحثية بالجامعة.

أ)- مجتمع الدراسة وعينتها:

اتساقًا مع معظم الدراسات السابقة، تم تحديد الكليات صاحبة المشاريع البحثية، والكليات التي بها تخصصات علمية ترتبط بمجال الشراكة البحثية كمجتمعٍ للدراسة، حيث يعتبر أعضاء هيئة التدريس بها أكثر درايةً بإجراءات الشراكة البحثية، ومقومات بنائها، ومن ثَمَّ إمكانية الاستجابة على عناصر التحليل بواقعية، وبلغ مجتمع الدراسة (1870) عضوًا. وبقيام الباحث بأخذ عينةٍ عشوائيةٍ ممثلةٍ لهذا المجتمع، بلغت عينة الدراسة (336). والجدول التالي يوضح الكليات محل التطبيق.

جدول (1)

المجتمع العام لعينة الدراسة والكليات محل التطبيق

م	الكليات صاحبة المشاريع البحثية	الإجمالي	م	الكليات ذات التخصصات العلمية المرتبطة بمجال الشراكة البحثية	الإجمالي
1	كلية الصيدلة بنين - القاهرة	111	9	كلية التربية بنين - القاهرة	166
2	كلية الصيدلة بنات - القاهرة	72	10	كلية التربية بنات - القاهرة	26
3	كلية الهندسة بنين - القاهرة	256	11	كلية التجارة بنين - القاهرة	80
5	كلية العلوم بنين - أسيوط	98	13	كلية التجارة بنات - القاهرة	91
6	كلية العلوم بنات - القاهرة	286			

م	الكليات صاحبة المشاريع البحثية	الإجمالي	م	الكليات ذات التخصصات العلمية المرتبطة بمجال الشراكة البحثية	الإجمالي
7	كلية العلوم بنين - القاهرة	412			
8	كلية اللغات والترجمة	237			
9	كلية الصيدلة بنين - أسيوط	35			
	إجمالي مجتمع الدراسة (بنين/بنات) (عامل+ متفرغ)				1870

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي مجتمع الدراسة بلغ (1870) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار عينة الدراسة من هذا المجتمع بطريقة تراعي تمثيل كل أفراده من حيث نوع الكلية (بنين/ بنات)، ومن حيث التخصص (عملية/ نظرية).

ب)- أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستمارة كأداةٍ لتقييم أثر عناصر التحليل البيئي لواقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، وتكونت الصورة النهائية من (52) عنصرًا، مقسمة على الأبعاد الأربعة للتحليل البيئي. ومدرجة حسب مقياس ليكرت الخماسي، من مرتفعة جدًا إلى ضعيفةً جدًا. وباستفتاء عينة الدراسة، أمكن التوصل إلى الترتيب الإجمالي لأبعاد التحليل البيئي ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2)

النتائج الإجمالية لتقييم عناصر التحليل البيئي لواقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر

المحور	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الترتيب
نقاط القوة	3.46	0.78	مرتفعة	4
نقاط الضعف	3.80	0.70	مرتفعة	1
الفرص	3.50	0.75	مرتفعة	3
التهديدات	3.64	0.72	مرتفعة	2

يتضح من النتائج الإجمالية لتقييم أبعاد التحليل البيئي لواقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، أنَّ مثبطات بناء الشراكة البحثية بالجامعة (نقاط الضعف، التهديدات) أقوى تأثيرًا في رأي عينة الدراسة من المحركات، حيث جاءتا بالمرتبتين الأولى والثانية في ارتفاع درجة التأثير. وهو ما يبين أنَّ الوضع الاستراتيجي لجامعة الأزهر بالنسبة لبناء الشراكة البحثية يقع في نطاق (الضعف، التهديد)، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة استثمار (نقاط القوة، الفرص) لأقصى حدٍ للخروج من الواقع المثبط. كما أمكن التوصل إلى ترتيب عناصر التحليل وفق درجة تأثيرها من الأقوى تأثيرًا فالأقل، وفقًا للمتوسط الحسابي، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (3)

ترتيب عناصر التحليل البيئي وفقًا لمتوسطات حسابها وتأثيرها على الشراكة البحثية بجامعة الأزهر

عناصر القوة المؤثرة على الشراكة البحثية	المتوسط الحسابي	عناصر الضعف المؤثرة على الشراكة البحثية	المتوسط الحسابي
1- تنوع التخصصات العلمية والشرعية بجامعة الأزهر وانتشارها داخل وخارج مصر.	4.13	1-قلة مخصصات تمويل البحث العلمي بجامعة الأزهر.	4.30
2- تبني جامعة الأزهر للريادة العالمية والتميز في مجال البحث العلمي وفق رؤيتها الاستراتيجية	3.70	2-ضعف إمكانات المختبرات البحثية بجامعة الأزهر.	4.21
3- دعم قانون الأزهر(103) لتوثيق الروابط العلمية مع والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية.	3.69	3-ضعف آليات الدعم المادي والمعنوي (مشروعات بحثية ممولة، جوائز، تكريم، احتفال) المحرِك للشراكة البحثية بجامعة الأزهر.	4.10
4- إنشاء المكتب الدائم للتنسيق مع بنك المعرفة المصري بما يوفره من تنميةٍ للقدرات البحثية.	3.46	4-غياب ثقافة التسويق البحثي بجامعة الأزهر.	3.97
5- تأسيس مركزَي الأزهر لتعليم اللغات الأجنبية، والترجمة بما يرىٰ فرصًا لتنمية قدرات الباحثين.	3.43	5-اعتماد سياسات تولِّي المناصب القيادية بالجامعة على التعيين وليس الاختيار.	3.96
6- توافر(39) مركزًا بحثيًا وخدميًا بالجامعة، لبعضها منشورات بحثية على (Web of Science، Scopus).	3.41	6-ضعف التسهيلات الإدارية المقدمة من الجهاز الإداري بجامعة الأزهر لتحفيز الشراكة البحثية.	3.90
7- نشر الخطة البحثية 2019-2024م لجامعة الأزهر بما تتفق ورؤية مصر 2030م.	3.31	7-انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بزيادة الدخل المادي على حساب البحث العلمي.	3.89
8- توافر مراكز داعمة للشراكة البحثية (مكتب التميز الدولي، مكتب دعم الابتكار وتسويق التكنولوجيا) بجامعة الأزهر.	3.28	8-ضعف اهتمام السياسات المنظِّمة بالجامعة للتوجه نحو قطاع الأعمال والصناعة.	3.85
9- اهتمام رسالة الجامعة بتقديم الاستشارات البحثية للهيئات والمراكز البحثية الأخرى.	3.26	9-افتقار السياسات الخاصة بترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمعايير تشجع للشراكة البحثية.	3.82
10- تتيح الجامعة فرصًا للسفر والتدريب بجامعات العالم المختلفة بما يرىٰ فرصًا للشراكة البحثية.	3.18	10- قلة الوحدات الإدارية المتخصصة في توثيق العلاقات البحثية بين الأفراد والمؤسسات بالجامعة	3.68
الفرص المؤثرة على الشراكة البحثية	**المتوسط الحسابي**	**التهديدات المؤثرة على الشراكة البحثية**	**المتوسط الحسابي**
1- تَمَتُّع الأزهر الشريف بمكانةٍ دوليةٍ كمرجعيةٍ إسلاميةٍ وسطيةٍ تقصده المؤسسات في القضايا الخلافية.	4.40	1-تدني معدلات الانفاق على البحث العلمي بالمجتمع المصري مقارنةً بالمعدلات العالمية.	4.32
2- توافر عدد من الباحثين المصريين بالخارج في جميع التخصصات العلمية مهيئًا فرصًا للتشارك البحثي.	3.86	2-قلة وحدات الدعم البيني التي تشجع على الشراكة البحثية داخل معظم الهيئات البحثية بمصر.	3.86
3- إنشاء بنك المعرفة المصري بما يوفره من روابط الكترونية وورش عمل تزيد من تبادل الأفكار البحثي.	3.64	3-فقدان روح العمل الجماعي فيما بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.	3.86
4- تصنيف مصر في مراكز متقدمة على المستوى الافريقي والشرق الأوسط وفق مؤشر التأثير العلمي	3.60	4-قلة الوقت الفعلي المخصص للأنشطة البحثية لدى أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية.	3.83
5- تصنيف مصر في المرتبة الأولى عربيًا وفق معدل براءات الاختراع.	3.52	5-ضعف استثمار فرص التمويل البحثي والشراكات المتاحة لمصر.	3.76

6- إنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا واستهدافه توثيق العلاقة بين المؤسسات البحثية.	3.50	6-انخفاض مستوى التعاون البحثي بين مؤسسات العمل والانتاج والمؤسسات البحثية بمصر.	3.72
7- توافر استراتيجية مصرية للبحث العلمي تحُث على الشراكة بين المؤسسات البحثية.	3.41	7-ضعف الاهتمام بالدراسات البينية داخل الأقسام العلمية والأكاديمية بالجامعات المصرية.	3.72
8- توافر هيئات إسلامية (هيئة علماء المسلمين، منظمة التعاون الاسلامي) داعمة للشراكة البحثية	3.32	8-النظرة السلبية لبعض فئات المجتمع المصري تجاه التعليم والبحث العلمي بالأزهر الشريف.	3.68
9- توافر هيئات حكومية (أكاديمية البحث العلمي، صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية) داعمة للشراكات البحثية.	3.31	9-ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير البحث العلمي بالمجتمع المصري.	3.63
10- تزايد اهتمام الدولة بالمردود الاقتصادي للبحث العلمي.	3.00	10- افتقار المجتمع العلمي المصري لآليات تسويق نتائج البحث العلمي (مكاتب وسيطة، جوائز).	3.60

يوضح الجدول السابق أكثر عشرة عناصر(قوة، ضعف، فرص، تهديدات) مرتبةً من الأقوى تأثيرًا في الشراكة البحثية بجامعة الأزهر طبقًا للمتوسط الحسابي، وفقًا لآراء عينة الدراسة المستفتاه. وهذا الترتيب يساعد في توجيه صانعي القرار بالجامعة نحو جوانب الضعف والتهديدات الأكثر تأثيرًا في الشراكة البحثية بالجامعة، وما يقابلها من نقاط قوة وفرص يمكن استثمارها في تخفيف الواقع المثبِّط، بما يساعد في تحديد أولويات المواجهه. وتعتبر هذه المرحلة تأسيسًا لمراحل تالية يمكن البناء عليها في بناء مصفومة التحليل الرباعي لبناء استراتيجية مقترحة لدعم الشراكة البحثية بالجامعة.

وتشير نتائج التحليل الرباعي إلى تمحور نقاط القوة الداعمة للشراكة البحثية بالجامعة حول تنوع التخصصات العلمية والشرعية بالجامعة، وتبنها الريادة العالمية، وتوثيق الروابط العلمية مع والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية، وتوافر مركز بحثية يمكن أن تكون محركات للشراكة البحثية بالجامعة. أمَّا نقاط الضعف فقد تركزت حول قلة مخصصات تمويل البحث العلمي بالجامعة، ضعف إمكانات المختبرات البحثية وآليات الدعم المادي والمعنوي المحرِّك للشراكة البحثية بالجامعة، بجانب غياب ثقافة التسويق البحثي وضعف التسهيلات الإدارية.

وفيما يخص الفرص المتاحة الداعمة للشراكة البحثي بالجامعة فقد تمحورت حول المكانة الدولية للأزهر، وتوافر باحثين مصريين بالخارج، زإنشاء بنك المعرفة المصري ، بجانب توافر هيئات إسلامية وحكومية داعمة للشراكة البحثية، بينما تمثلت أهم التهديدات التي يحتمل أن تعوق تفعيل الشراكة البحثية بالجامعة في تدني معدلات الانفاق على البحث العلمي، قلة وحدات الدعم البيني، فقدان روح العمل الجماعي فيما بين أعضاء هيئة التدريس، ضعف استثمار فرص التمويل البحثي والشراكات المتاحة لمصر.

توصيات الدراسة:

بعد أن تناولت الدراسة واقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر بالتحليل، وفقًا لنموذَجَيْ PEST, 7S، والذي نتج عنه حصر أكثر العناصر (قوة، ضعف، فرص، تهديدات) تأثيرًا على الشراكة البحثية وفق نموذج SWOT Analysis،توصي الدراسة بالأتي:

1- **الاستراتيجية:**

- تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعة بمحاورها تدعِّم بناء الشراكة البحثية.
- بناء رؤية ورسالة للكليات تتفق ورؤية الجامعة ورسالتها، تدعِّم في بعض محاورها التوجُّه نحو الشراكات البحثية.
- بناء خطة بحثية لكل قسم تدعِّم التوجُّه نحو الشراكات البحثية مع الأقسام المناظرة محليًا ودوليًا مع تخصيص محورًا للدراسات والبحوث البينية.
- تحديد أولويات بحثية استراتيجية تلتف حولها التخصصات العلمية.

2- **القيم المشتركة:**

- تبني قيم تشجِّع على بناء الشراكات البحثية؛ كالتشارك البحثي، العمل الجماعي، الالتزام المؤسسي.
- سن تشريعات تشجِّع بناء شراكات بحثية على المستوى الداخلي والخارجي للجامعة.
- استحداث معايير ترقية لأعضاء هيئة التدريس تشجع على الشراكة البحثية؛ عدد المشاريع البحثية، معدل التمويل الخارجي المستقطَب، عدد الدراسات البينية، نسب المشاركة بالمؤتمرات الدولية والمحلية، معدل النشر الدولي.
- وضع ميثاق أخلاقي لكل قسم يتفق والمعايير الدولية للبحث العلمي، ويشجع على التشارك البحثي والمعرفي بين الباحثين.

3- **الهيكل:**

- استحداث وحدات إدارية تختص بتفعيل الشراكة البحثية بالهيكل التنظيمي للجامعة كوحدة الاتصالات البحثية، وحدة الشريك الصناعي.
- ضرورة تمثيل كافة تخصصات الجامعة بالهيكل التنظيمي من خلال ممثلين عنها ضمانًا للتوزيع العادل للموارد البحثية بين مختلف التخصصات العلمية.
- تفعيل مكافأت النشر الدولي، والمشاريع البحثية بالجامعة من خلال استحداث وحدة للجوائز البحثية.

4- **النمط القيادي:**

- تشجيع القيادات الجامعية على تفعيل النمط التشاركي.
- منح الكليات مزيدًا من الاستقلالية الإدارية والحرية الأكاديمية.
- تبني نمط المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، بما ييسر الحراك الأكاديمي للباحثين.

- تنمية مهارات القيادات الجامعية الخاصة بتوثيق العلاقات.
- اعتماد ملف الإنجاز القيادي كمسوغ للترقية بمناصب الجامعة.

5- **نظم العمل:**

- وضع نظام حوافز للكليات قائم على تأثيرها في مجال البحث العلمي، معدل النشر الدولي، نسب التمويل الخارجي المستقطب، المشاركات البحثية المحلية الدولية.
- تذليل العقبات الإدارية التي تعوق توثيق المشروعات والاستشارات البحثية.
- توفير نظام اتصالات فعَّال بالجامعة.
- التقييم والمتابعة المستمرة لمعدل التأثير البحثي للجامعة.
- توفير نظم عمل مرنة، تراعي ظروف واحتياجات الباحثين.

6- **الأفراد:**

- استقطاب أفضل الكفاءات البحثية والإدارية بالجامعة، وتبادل الباحثين بما يعزز من تبادل الخبرات والمهارات.
- نشر سير أعضاء هيئة التدريس وتوجهاتهم البحثية على موقع الجامعة.
- تيسير الزيارات الأكاديمية، وتطبيق أسلوب الكراسي البحثية.
- استثمار الكفاءات البحثية بالجامعة، لا سيما أصحاب المشاريع البحثية في إقامة دورات تدريبية لنشر مهارات كتابة العروض البحثية الممولة.
- تطبيق أسلوب الملازمة الأكاديمية؛ بتخصيص مجموعة من شباب الباحثين لكل أستاذ يشرف عليهم، ويزودهم بالخبرات البحثية.
- تشجيع الباحثين لتبني مجالًا بحثيًا محددًا يعرف به بين المجتمع الأكاديمي.

7- **المهارات:**

- تنمية القدرات البحثية المتقدمة لأعضاء هيئة التدريس، ونشر الخبرات المتميزة.
- نشر ثقافة بناء فرق العمل، و تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الإيجابية والفعَّالة في الأنشطة والتفاعلات البحثية داخل وخارج الكلية.
- تعزيز مهارات التفكير الإبداعي التشاركي، بعقد دورات تدريبية.
- عقد دورات وورش عمل - بصورة دورية – لتنمية المهارات البحثية الأساسية والمتقدمة، وكيفية كتابة العروض البحثية،
- استثمار وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يعزز من بناء علاقات بحثية وثيقة داخل وخارج الجامعة.

المراجع العربية:

إبراهيم، هالة أحمد (2018م). تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، *33*(4)، 417- 516.

الأشقر، أحمد عبد السلام (2012م). *تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية لجامعة الأزهر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة*، رسالة ماجستير، كلية التربية بنين بالقاهر، جامعة الأزهر.

جامعة الأزهر (2019). *الخطة البحثية لجامعة الأزهر (2019-2024م)*. الدراسات العليا والبحوث.

جامعة الأزهر(12 ديسمبر 2020م). *شرح نظام العمل باللجان العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين*. تم الاسترجاع من: -http://www.azhar.edu.eg/medicine

الجريدة الرسمية (2020م): *اللائحة التنفيذية لقانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار الصادر بالقانون رقم (150) لسنة 2019م*. ع (7) مكرر (هـ).

جلال، شاذلي يونس (2013م): *التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير*، رسالة ماجستير-جامعة الأزهر.

جمهورية مصر العربية (2010م): *قانون 103 لسنة 1961 بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (250) لسنة 1975 م وفقًا لآخر التعديلات*، ط5، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الباب الرابع، مادة (33).

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (11 ديسمبر 2020م). المؤشرات الدولية. تم الاسترجاع من: https://www.capmas.gov.eg/Pages/InternationalIndicat

حسنين، أحمد جابر (2020). *التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية*، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (2020م): تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد خاص بالمؤتمر الدولي السادس (الافتراضي) لكلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة (الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم – دراسات وتجارب) الفترة من 16-17 أغسطس2020م. ص ص 684-748.

رئيس جامعة الأزهر يفتتح ورشة عمل لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بالبحث العلمي (22ديسمبر 2020م). تم الاسترجاع من: -http://www.azhar.edu.eg/About-uni conferences

زايد، نورا أحمد عبد الحميد، الزغبي، وسام منير عبد الرحمن، ومحجوب، حسناء محمود أحمد(2019م). تقييم إنتاجية الباحثين بجامعة الأزهر باستخدام مؤشر H Index ،

المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، *6* (1)، 356-368.

زكي، محمد سعد (2016م): *تطوير الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء القيادة التحويلية*، (رسالة ماجستير -جامعة الأزهر)، كلية التربية.

سليمان، هالة عبد المنعم، عبد المجيد، أشرف عبد التواب(2020م). الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة. *المجلة التربوية*- كلية التربية، جامعة سوهاج، *72*.

الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2006): بناء شراكة المنظمات الأهلية العربية لمواجهه تحديات التنمية، التقرير السنوي الخامس للمنظمات الأهلية العربية، *مجلة الديمقراطية*، مؤسسة الأهرام، *6*(2)، 185-188.

الشوربجي، سحر أحمد (2015م). تطوير الأداء البحثي للفرق البحثية في مجال التربية الخاصة: دراسة حالة فريق بحثي في جامعة مونتريال. *مجلة التربية*، كلية التربية - جامعة الأزهر. *3*(163)، ص 65.

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (2005): تصور مقترح لتطوير العلاقة بين الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، *2*(127). 42-100.

عطا، رجب أحمد (2020م). الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال على ضوء خبرتي كندا وسنغافورة، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، *70*، ص ص 381- 470.

علوان، سهام أحمد (2016م): جامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل في كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة التربية المقارنة والدولية*- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر، *5*(6)، ص ص 215-216.

متولي، التهامي محمد إبراهيم (2018م). تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، *2* (180). ص ص 244-335

محمد، هالة أحمد إبراهيم (2018م). تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، *33*(4). 417- 516.

محمود، داليا طه (2020م): التميز البحثي وتأثيره على ترتيب الجامعات عالميًا "جامعة أكسفورد نموذجًا" وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية. *مجلة علم النفس في التربية وعلم النفس*، كلية التربية، جامعة المنيا، *35*(4)، 197-268.

مركز ضمان الجودة والتدريب- جامعة الأزهر (14 ديسمبر 2020م). احجز الآن (المركز بالقاهرة). تم الاسترجاع من: =72https://aqatc.azhar.live/?page_id

المعموري، أحمد سامي مرهون والموسوي، محمد غالي (2011): الشراكة البحثية بين الجامعة العراقية والشركات، *حولية المنتدى للدراسات الإنسانية*، المنتدي الوطني لأبحاث الفكر والثقافة . 4(7)، 125- 143.

مقابلة شخصية غير مقننة مع عدد من أصحاب المشاريع البحثية بكلية علوم بنين بالقاهرة بتاريخ 17/أبريل/2021م.

منى عبد الحليم مرسي (2016م): *الشراكة بين الجامعات ومؤسسات العمل والانتاج دراسة مقارنة في كل من مصر وبعض الدول الأخرى*، (رسالة دكتوراه - جامعة عين شمس).

مؤتمرات الجامعة (15 ديسمبر 2020م). تم الاسترجاع من: http://www.azhar.edu.eg/About-uni-conferences/pager

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2019م).*الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2030*، جمهورية مصر العربية.

اليوم السابع. (24 ديسمبر 2020م). *جامعة الأزهر تنافس للحصول على المشاريع الدولية ببرامج الاتحاد الأوروبي*. تم الاسترجاع من: https://www.youm7.com/story/2020/2/29/%D8%AC%D8%A7%D9%

المراجع العربية مترجمة للإنجليزية:

Ibrahim, Hala Ahmed (2018 AD). Activating the role of research partnership in achieving the competitive advantage of Egyptian universities, *Journal of the College of Education*, Menoufia University, *33*(4), 417-516.

Al-Ashqar, Ahmed Abdel Salam (2012 AD). *A proposed conception of marketing university services to Al-Azhar University based on some contemporary experiences,* Master's thesis, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.

Al-Azhar University (2019). *Al-Azhar University research plan (2019-2024 AD*). Postgraduate studies and research.

Al-Azhar University (12 December 2020 AD). *Explanation of the work system of the permanent scientific committees for the promotion of professors and assistant professors*. Retrieved from: http://www.azhar.edu.eg/medicine-

The Official Gazette (2020 AD): *Executive Regulations of the Law Establishing the Science, Technology and Innovation Funding Authority promulgated by Law* No. (150) of 2019. P(7) bis (E).

Galal, Shazly Younes (2013): *Organizational Development for the Faculties of Al-Azhar University based on Change Management Approach*, Master's Thesis - Al-Azhar University.

The Arab Republic of Egypt (2010 AD): *Law 103 of 1961 regarding the reorganization of Al-Azhar and the bodies it includes and its executive regulations issued by Presidential Decree* No. (250) for the year 1975 AD according to the latest amendments, 5th floor, Cairo: The General Authority for Emiri Press Affairs, Part Four, Article 33).

Central Agency for Public Mobilization and Statistics (December 11, 2020 AD). international indicators. Retrieved from: https://www.capmas.gov.eg/Pages/InternationalIndicat

Hassanein, Ahmed Jaber (2020). *Strategic training and its role in achieving sustainable development of human resources*, Jordan: Dar Al Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.

Hussein, Mohamed Fathi Abdel Fattah (2020 AD): A proposed conception to activate the community partnership at Al-Azhar University in light of the experiences of some foreign universities, *Journal of Education*, the Faculty of Education, Al-Azhar University, a special issue of the Sixth International Conference (virtual) And Education Development - Studies and Experiences) from 16-17 August 2020 AD. pp. 684-748.

The President of Al-Azhar University inaugurates a workshop to raise the efficiency of faculty members and advance scientific research (December 22, 2020 AD). Retrieved from: http://www.azhar.edu.eg/About-uni-conferences

Zayed, Nora Ahmed Abdel Hamid, Al Zoghbi, Wissam Mounir Abdel Rahman, and Mahjoub, Hasna Mahmoud Ahmed (2019 AD). Assessing the productivity of researchers at Al-Azhar University using the H Index, *International Journal of Library and Information Sciences*, Egyptian Association for Libraries, Information and Archives, *6* (1), 356-368.

Zaki, Mohamed Saad (2016 AD): *Developing Academic Departments at Al-Azhar University in the Light of Transformational Leadership*, (Master's Thesis - Al-Azhar University), Faculty of Education.

Suleiman, Hala Abdel Moneim, Abdel Majid, Ashraf Abdel Tawab (2020 AD). Job security and its relationship to academic performance among faculty members, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo. *Educational Journal* - College of Education, Sohag University, *72*.

The Arab Network for NGOs (2006): Building the Partnership of Arab NGOs to Face Development Challenges, The Fifth Annual Report of Arab NGOs, *Democracy Journal*, Al-Ahram Foundation, *6*(2), 185-188.

Al-Shorbagy, Sahar Ahmed (2015). Developing the research performance of research teams in the field of special education: a case study of a

research team at the University of Montreal. *Journal of Education*, Faculty of Education - Al-Azhar University. *3* (163), p. 65.

Abdel Hafez, Tharwat Abdel Hamid (2005): A proposed conception for developing the relationship between the academic departments in the faculties of Al-Azhar University in the light of some contemporary global changes, *Journal of Education*, Faculty of Education, Al-Azhar University, *2* (127). 42-100.

Atta, Rajab Ahmed (2020 AD). Research partnership between Egyptian universities and the business community in the light of the experiences of Canada and Singapore, *Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, *70*, pp. 381-470.

Alwan, Siham Ahmed (2016): Corporate universities and meeting the requirements of the labor market in India, Russia and the United States of America and the possibility of benefiting from them in Egypt, *Journal of Comparative and International Education* - College of Education - Zagazig University - Egypt, *5* (6), p. 215 - 216.

Metwally, Tohamy Mohamed Ibrahim (2018 AD). Developing the performance of the Quality Assurance and Training Center at Al-Azhar University using the comparative measurement approach, *Journal of Education*, Faculty of Education, Al-Azhar University, *2* (180). pp. 244-335

Muhammad, Hala Ahmed Ibrahim (2018 AD). Activating the role of research partnership in achieving the competitive advantage of Egyptian universities, *Journal of the College of Education*, Menoufia University, *33*(4). 417-516.

Mahmoud, Dalia Taha (2020 AD): Research Excellence and its Impact on the Ranking of Universities Globally "The University of Oxford as a Model" and the Possibility of Benefiting from it in Egyptian Universities. *Journal of Psychology in Education and Psychology,* Faculty of Education, Minia University, *35* (4), 197-268.

Quality Assurance and Training Center - Al-Azhar University (December 14, 2020 AD). Book now (Cairo Center). Retrieved from: https://aqatc.azhar.live/?page_id=72

Al-Mamouri, Ahmed Sami Marhoon and Al-Mousawi, Muhammad Ghali (2011): *The Research Partnership between the Iraqi University and Companies,* Yearbook of the Forum for Human Studies, the National Forum for Research of Thought and Culture. 4(7), 125-143.

المراجع الأجنبية:

Abdullah, I. (1996) Funding Higher Education. *Contemporary Education Journal*, *42* (13). p.12.

Agboola, J. & Braimoh, A. (2009): Strategic Partnership for Sustainable Management of Aquatic Resources, *Water Resource Management, 23*, p.2767.

Alcorn, N. (2010). Knowledge through a collaborative network: a cross□cultural partnership. *Educational Action Research*, *18*(4), p. 455-489.

Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P. W., Marsh, M., & Kramer, S. J. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, *44*(2), pp. 389-419.

Bukvova, H. (2010). Studying research collaboration: A literature review. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, *10* (3).

Chen, C. Y. (2015). A study showing research has been valued over teaching in higher education. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, *15*(3). P.18.

Corbin, J. H., Jones, J., & Barry, M. M. (2018). What makes intersectoral partnerships for health promotion work? A review of the international literature. *Health promotion international*, *33*(1). p. 1-29.

Eckerle, S., Munger, F., Mitchell, T., Mackeigan, M. & Farrar, A. (2011): Building Effective Community-University Partnerships: Are Universities Truly Ready? *Michigan Journal of Community Service Learning*, pp.15-26.

Edelstein, H. (2013): *Collaborative Research Partnership for Knowledge Mobilization*, A Thesis, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada.

Elsevier, (2016): *International Comparative Performance of The UK. Research Base 2016*, A report prepared by Elsevier for the UK's Department for Business, Energy & Industrial Strategy, Londo.

Freshwater, D., Sherwood, G., & Drury, V. (2006). International research collaboration: Issues, benefits and challenges of the global network. *Journal of Research in Nursing, 11*(4). P.296.

Gole, W. (2014): *Strategic Partnership: Overview*, Canada: Chartered Professional Accountants of Canada. p.2.

Hassan, M. A. (2017). Activating the Research Partnership between the Egyptian Universities and the Private Sector in the Light of the Experiences of Some Developed Countries. *International Journal for Research in Education*, *41*(2), 240-294.

Hora, M. T., & Millar, S. B. (2012). *A guide to building education partnerships: Navigating diverse cultural contexts to turn challenge into promise*. Stylus Publishing, LLC Virginia.

Kamel, N., Cholst, A., Guerrero, P., Nishio, A., Hilton, R.M., Mitchell, J., & Funna, J.S. (1998). *Partnership for development: proposed actions for the World Bank* - a discussion paper.

Knight, L., & Pettigrew, A. (2007, June). Explaining process and performance in the co-production of knowledge: a comparative analysis of collaborative research projects. In *Third Organization Studies Summer Workshop, Rethymno, Crete, Greece*.

Lee, S., & Bozeman, B. (2005). The impact of research collaboration on scientific productivity. *Social studies of science, 35*(5). P.673.

Liu, Z., Moshi, G. J., & Awuor, C. M. (2019). Sustainability and Indicators of Newly Formed World-Class Universities (NFWCUs) between 2010 and 2018: Empirical analysis from the rankings of ARWU, QSWUR and THEWUR. *Sustainability, 11*(10), 2745. P. 27.

Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., & West, M. (2011). *Collaboration and networking in education*. Springer Science & Business Media.

Ortega, J. (2013): *Strategic Partnership in Higher Education*, PhD., Northern Arizona University, USA.

Plagianakos, M. (2018): *The Influence of Leadership on a Research University-Community College Partnership*, PhD., Wilmington University, Delware,

Stobart, A. (2010): *Approaches to Partnership*. Hafton Consultancy. a Report forward to UK. NGOs in international development. p.5.

Swiss Commission for Research Partnership with Developing Countries (1998): Guidelines for Research in Partnership with Developing Countries: 11 Principles, Switzerland, p.3.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). *UNESCO science report: Towards 2030*. UNESCO 2015. Paris.

University, A. (2021*). The Grant Office at Ain Shams University*, retrieved 7 January 2021, from: https://grants.asu.edu.eg/projects

Yashkina, A., & Levin, B. (Eds.). (2008). *Nature of school-university collaborative research*. Ontario, Ministry of Education.