الشراكة البحثية آلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة أكسفورد

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 – جامعة الأزهر

د/ محمود مصطفى احمد احمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

الشراكة البحثية آلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة أكسفورد

محمد علي محمد عبد المتجلي*، محمد يوسف مرسي نصر ، محمود مصطفى احمد

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية-جامعة الأزهر.

***البريد الإلكتروني: dr.abdel.motajali.8@azhar.edu.eg**

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مقومات الشراكة البحثية كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة أكسفورد، وذلك بتحليل واقع الشراكة البحثية بجامعة أكسفورد للوقوف على أهم دعائم التحول نحو الجامعة المنتجة عبر تفعيل الشراكة البحثية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج المناسب لهدف الدراسة. كما تبنت الدراسة نموذج ماكينزي McKinsey 7S Model لتحليل أبعاد البيئة الداخلية، ونموذج PEST لتحليل أبعاد البيئة الخارجية للشراكة البحثية بجامعة أكسفورد. وأشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من المقومات الداعمة للشراكة البحثية كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر منها؛ ضرورة دعم السياسات المنظمة، ونظم العمل القائمة بجامعة الأزهر لتفعيل الشراكة البحثية على المستوى الفردي بين أعضاء هيئة التدريس، وعلى المستوى المؤسسي بين الجامعة والمؤسسات البحثية والصناعية الأخرى، تضمين الهيكل التنظيمي للجامعة بوحدات دعم بيني لتوثيق الروابط والعلاقات البحثية على المستويين، تحديد أولويات بحثية تلتف حولها التخصصات العلمية، نشر القيادات الأكاديمية لثقافة الشراكة البحثية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال تبنيهم للنمط الإداري الداعم لها، وأخيرًا صياغة قيم جامعية مشتركة (العلاقات الإنسانية، التشارك المعرفي، التعاون البيني، الاتصال المفتوح، تقدير الرأي المقابل) يلتف حولها منسوبي الجامعة لدعم الشراكة البحثية بالجامعة. وقد أوصت الدراسة بتشجيع الباحثين بالجامعة على المشاركة في المشاريع البحثية الممولة، تضمين نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمعايير تشجّع على الشراكة البحثية؛ كعدد المشاريع البحثية، معدل المشاركة في جذب تمويل خارجي للجامعة، عدد الدراسات البينية التي قام بها.

الكلمات المفتاحية: الشراكة البحثية، الجامعة المنتجة، جامعة أكسفورد.

Research Partnership: A Technique for utilizing Productive University at Al-Azhar University Based on the Experience of Oxford University

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.

***Email: dr.abdel.motajali.8@azhar.edu.eg**

Abstract:

The research aimed at investigating the basics of research partnership as a technique for utilizing productive university at Al-Azhar University based on the experience of University of Oxford, through analyzing the current status of research partnership at University of Oxford for determining the prominent basics of the right transition towards the productive university. The study adopted the descriptive analytical approach as an appropriate one for the study aim. Also, the study employed both the McKinsey 7S Model for analyzing the dimensions of the internal environment and (PEST) model for analyzing the dimensions of the external environment of the research partnership at University of Oxford. The study indicated a set of findings that support research partnership as a technique for utilizing productive university at Al-Azhar University, including organizing policies and existing work systems at Al-Azhar University should support activating research partnership at both micro level; among faculty members, and macro level; between the university and other research and industrial enterprises. Organizational structure should be reorganized to comprise inter-support units to strengthen research links and relations at both levels, establishing research priorities around which scientific disciplines should be assembled, Academic leaders should spread the culture of research partnership among university faculty members through adopting the supportive administrative style. Shared values such as (Human Relations, Knowledge Sharing, Inter-Cooperation, Open Communication, Appraising the opposite Opinion) should be employed so as to gather university employees to support research partnership. Finally, the study recommended encouraging university researchers to participate in funded research projects, university faculty promotion system should include standards that encourage research partnership, such as number of research projects, participation for attracting external funding to the university, number of inter-disciplinary studies carried out.

***Keywords*:** research partnership, productive university, University of Oxford.

مقدمة:

بدايةً تعتبر الجامعات منذ نشأتها مؤسسات تعليمية وبحثية يناط بها تعزيز التنمية الاقتصادية والمجتمعية بكونها مستودعًا للمعرفة البشرية، وآليةً لتوليد المعرفة الجديدة ونقلها إلى الأجيال التالية (التدريس) والمجتمع (البحث والنشر العلمي)، إضافةً لدعم التنمية الاقتصادية (الشراكة البحثية) بما يحقيق رفاهية المجتمع (خدمة المجتمع). وعليه، لا توجد جامعة منتجة وأخرى غير منتجة؛ بل تعتبر الجامعات مؤسسات منتجة بطبيعتها، لكنها تختلف في مدى توجهها نحو الاستثمار فيما يتاح لها من موارد وصولًا إلى الربحية، لا كهدفٍ مستقلٍ ولكن كوسيلةٍ لتنويع مصادرها للتمويل الذاتي بما يمكّنُها من مواكبة التغيرات المجتمعية.

وتقوم أصول هذا التوجُّه على النظرية المرتكزة على الموارد Resource-based theory التي تنظر إلى موارد الجامعة نظرة إقتصادية، تستلزم ضرورة الاستثمار الرشيد لها لرفع كفاءتها الإنتاجية والتنافسية، بجانب تحقيق الكفاية المادية، وذلك من خلال التوفيق الاستراتيجي بين الموارد التكميلية للأطراف المتشاركة، وهنا تسمح الشراكة البحثية بالاستفادة من موارد الأطراف المتشاركة تعزيزًا للانتاجية والقدرة التنافسية، وتؤدي في النهاية إلى عوائد تفوق المعتاد. (Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S., & Aulakh, P., 2001)

وبناءً عليه، تُعَدُ الجامعة المنتجة صيغةً إداريةً حديثةً تستهدف تطوير أداء الجامعات، ورفع إنتاجيتها، وزيادة قدرتها التنافسية بما يؤهلها للتوافق مع المعايير والنظم العالمية، ومتطلبات العصر ومتغيراته، وتنويع مصادر التمويل الذاتي لها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية المتاحة، علاوةً على تفعيل الشراكة المجتمعية بينها وبين مؤسسات الإنتاج والأعمال. (الغامدي، منال أحمد 2021م، 708)

ويتطلب التحول نحو الجامعة المنتجة إذابة الفوارق بين وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) والنظر إليها نظرةً تكامليةً تؤثر وتتأثر ببعضها البعض حتى يمكنها الانفتاح على المجتمع ومؤسساته الإنتاجية، لذا ينبغي عليها إنشاء مراكزًا للبحث العلمي، وطرح مشاريع بحثية ممولة، وتأسيس معاهدًا للدراسات البينية بالتعاون مع القطاع الخاص لدعم الأبحاث والابتكارات العلمية وتحويلها إلى منتجات استثمارية تعود بالنفع على المجتمع. (الغامدي، منال أحمد 2021م، 709)

وتأسيسًا على ذلك، تُعَدُ الشراكة البحثية آليةً فعَّالةً للتحوُّل نحو الجامعة المنتجة، إذ تعتمد على توثيق العلاقات البحثية مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وتفعيل التكامل المثمر بين التخصصات العلمية المختلفة، وتعزيز آليات التشارك المعرفي بين الباحثين داخل الجامعة وخارجها، من خلال محركات أساسية من مراكزٍ بحثيةٍ متخصصةٍ، معاملٍ ومختبراتٍ بحثيةٍ متطورةٍ، معاهدٍ للدراسات البينية، مراكزٍ لتسويق البحوث، برامجٍ تدريبيةٍ تشاركيةٍ لتطوير مخرجات التعليم الجامعي بما يفي متطلبات واحتياجات سوق العمل. (البابطين، أماني أحمد عبد العزيز، 2019م، 58)

وفي ذات السياق؛ تُعْلِن منظمة اليونسكو عن تصوّرها المستقبلي للجامعة بمصطلحProactive University أو الجامعة الاستباقية، والذي تتحدد ملامحه في السعي لتوثيق علاقات التعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية لتوجيه أنشطة هذه المؤسسات واستبصار

مشكلاتها، استعدادًا لإنتاج تصورات علمية حول أساليب مواجهتها والوقاية منها (Abdullah, I. 1996, 12).

وقد أهَّلَت الشراكة البحثية جامعات عديدة في مقدمتها جامعة أكسفورد لاحتلال مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية 2021م، مما أتاح لها تحقيق نسب مرتفعة وفقًا لمعيار الإنتاجية والدخل الاقتصادي (68.7%)، باستثمارها الفعَّال في مواردها، وبناء شراكات ناجحة. (https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-oxford).

كما دفع ذلك حكومات بعض الدول (كالصين، سنغافورا)، في سعيها لرفع الإنتاجية والسمعة الدولية لجامعاتها الحكومية، إلى مضاعفة تمويلها لعددٍ محدودٍ من الجامعات لتحويلها إلى جامعات عالمية منتجة، جاء معظم هذا التمويل في شكل منح بحثية تحث على التعاون البحثي، لا سيما الدولي مع مختلف المؤسسات (Liu, Z., Moshi, G. J., & Awuor, C. M., 2019). وجاء ذلك لاعتماد معظم التصنيفات الدولية للجامعات على معايير يتأثر معظمها بالشراكة البحثية من زيادة الدخل والإنتاجية البحثية، زيادة التعاون الدولي، استقطاب باحثين دوليين، زيادة نسب الاستشهاد والتأثير البحثي. (https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2020-methodology)

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).

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 وتطبيقًا لصيغة الجامعة المنتجة بها، 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:

تمتاز 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 كافة أنواع النشاط والإنتاج لنشر رسالة الإسلام ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي تسهم في تحقيق هذه الرسالة. (جمهورية مصر العربية. 2010)

وفي سبيل ذلك تم صياغة الخطة البحثية 2019-2024م للجامعة، والتي تتجه الجامعة من خلالها وبقوة نحو رفع انتاجيتها وتعزيز مسارات التعاون الدولي البحثي مع الجامعات الإقليمية والدولية، لا سيما مع تأسيس فريق عمل مختص بكتابة المشاريع الدولية والتخطيط للحصول عليها لصالح الجامعة، بحيث تكون المنسق الرئيس لها. (اليوم السابع. 24 ديسمبر 2020)، ورغم ذلك فإن هناك نقاط ضعف تعتري هذا التوجه والتي ستنطلق منها مشكلة الدراسة الحالية:

- على الرغم من أنَّ جامعة الأزهر تحظى بالنسبة الأكبر(15%) من إجمالي عدد الباحثين بالجامعات المصرية، إلا أنَّ معدل الإنتاج البحثي، لا سيما الدولي منه يأتي في مستويات متدنية مقارنةً بجامعات مناظرة كجامعة القاهرة وعين شمس. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. 2019م).
- كما أنه ورغم الامتداد الجغرافي للجامعة، وتعدد كلياتها (84) كلية، والمراكز البحثية المتخصصة (39) مركزًا، إلا أنَّ نسبة الإنتاج البحثي المشترك مع القطاع الصناعي لم يتجاوز (0,5%) من إجمالي الإنتاج البحثي خلال الفترة 2013-2018م(جامعة الأزهر. 2019)، في الوقت الذي يفوق العائد الاقتصادي البحثي لجامعة أوكسفورد (759) مليون استرليني سنويًا، وتسهم بـ (5.8) بليون استرليني في اقتصاد المملكة المتحدة، وما يقرب من (7.1) بليون استرليني في الاقتصاد العالمي. (BiGGAR Economics. 2017)
- فيما يتعلق بصور الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، والتي تمثِّل المشاريع البحثية الممولة أحد ركائزها، فيتبين من تحليلها عدة مشكلات؛ أولها، قلة عدد المشاريع البحثية (29مشروعًا بحثيًا) خلال الفترة 2012-2021م، مقارنةً بعدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة(15054) عضوًا، ومقارنةً بعدد المشروعات البحثية المعلنة بالجامعات المحلية كجامعة عين شمس (140) مشروعًا بحثيًا خلال الفترة 2009-2021. ثانيًا، تقتصر الجهات المتشاركة في اجراء المشاريع البحثية مع جامعة الأزهر على جهتين بحثيتين فقط؛ إحداهما أكاديمية البحث العلمي بنسبة (26) مشروعًا بحثيًا، والأخرى تتمثل في الاتحاد الأوروبي بنسبة (3) مشاريع بحثية. ثالثًا، تتسم معظم المشاريع البحثية بالطابع الفردي، حيث تسجل بأسماء الباحثين وليس الكليات أو الجامعة، وهو مخالف لما عليه الواقع بجامعات عديدة دولية ومحلية كجامعة 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.
- مع تدني التصنيف العالمي للجامعة؛ (+1001، **THE**، 801: 1000، **QS** 2021م)، وخروجها من أفضل (500) جامعة على مستوى العالم، والذي يرجع لتدني كلٌ من معدلات الانتاج

البحثي (14.5%)، ونسب الاقتباس (22.7%)، وتدني مؤشر الاستشراف الدولي[*] *Al-Azhar University.* international outlook (46.8%)، والدخل الصناعي (33.4%)(Times Higher Education. 4 February 2020)، ومعدلات الاستشهاد للمنشورات البحثية (28.07%)، والعلاقات البحثية الدولية (66.53%)، ومعدل التأثير والتواجد على شبكة المعلومات (34.18%) (Top Universities. 2015, July 16). وعدم تسجيل الجامعة لدرجةٍ وفق مؤشر "أعضاء هيئة التدريس الدوليين" International Faculty(QS University Rankings. 9 October 2020)، ومع ذلك، فإنه من المتوقع أن تساهم الشراكة البحثية في رفع الإنتاجية البحثية والتأثير العلمي بما يحقق للجامعة مركزًا متقدمًا بالتصنيفات العالمية كما أكدت على ذلك معظم الأدبيات العلمية. (Gregorutti, G., & Svenson, N. (Eds.). 2018) ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الشراكة البحثية بجامعة الأزهر كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة في ضوء خبرة جامعة أكسفورد؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الأتية:

- ما الأسس النظرية للشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما واقع مقومات الشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بجامعة أكسفورد؟
- ما التوصيات المقترحة لتفعيل الشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة أكسفورد ؟

أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تفعيل الشراكة البحثية بجامعة الأزهر كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة في ضوء خبرة جامعة أكسفورد، ويمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على الأسس النظرية للشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية في الفكر الإداري المعاصر.

2- التعرف على واقع مقومات الشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بجامعة أكسفورد.

3- استخلاص مجموعة من التوصيات المقترحة لتفعيل الشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة أكسفورد

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من جانبين اثنين هما :

أ- **الجانب النظري** والمتمثل في أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة والمرتبط بالشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بجامعة الأزهر، والتي تعتبر بُعْدًا استراتيجيًا لزيادة الدخل المادي للجامعة، ورفع تصنيفها الدولي بين جامعات العالم، والمساهمة في تحقيق رسالتها العالمية، ودعم القدرة التنافسية لها.

[*] يتم حساب هذا المؤشر من خلال حساب الأوراق المنشورة التي لها مؤلف دولي مشارك لصاحب البحث.

ب- الجانب التطبيقي، والذي يبرز في تزويد صانعي القرار بمقترحات إجرائية لتفعيل الشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بجامعة الأزهر.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على مفهوم "الشراكة البحثية" كآلية لتحقيق الجامعة المنتِجة بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

2- **الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على جامعة الأزهر كمتغيرٍ محل التطوير، وجامعة أكسفورد كمتغيرٍ محل الدراسة والتحليل لاستخلاص أوجه الاستفادة والتطوير.

منهج البحث وأدواته

استخدمت الدراسة- وفقًا لطبيعة مشكلتها- المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على الأسس النظرية للشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، ودراسة مقومات الشراكة البحثية بجامعة أكسفورد بما يساعد في استخلاص أوجه الاستفادة، التي يصلح تطبيقها بجامعة الأزهر تفعيلًا للشراكة البحثية ورفعًا للإنتاجية، وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة الأدوات التالية:

1- نموذج ماكينزي (7S) لتحليل واقع البيئة الداخلية للشراكة البحثية بجامعة أكسفورد 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 محسوسة Soft S.

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

مصطلحات البحث:

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".

الجامعة المنتجة Productive University:

ينظر للجامعة المنتجة على أنها تلك الجامعة التي تؤدي بعض الأنشطة الاستثمارية التي تحقق من خلالها عوائد مالية، لا تتعارض مع وظائفها الرئيسة، بل تتكامل مع بعضها البعض، في إطارٍ من الحرية والاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية لتسيير شئونها، وبما يكفل لها موقفًا داعمًا من القضايا المجتمعية (حامد، محمد عبد السلام وزيدان، همام بدراوي، 2008، 172). وتعرّفها (الشواربي، أميرة عباس حسيب، 2021، 602) بأنها صيغة جديدة للتعليم الجامعي تعمق الأدوار الموكلة إلى الجامعة على نحو أكثر إيجابية وفعالية مع البيئة المحيطة بها، ومشاركة كافة كؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ برامجها وتطويرها وتقديم المشورة لما تمتلكه من كوادر بشرية مؤهلة على أعلى مستوى، فهي جامعة تسعى إلى تحقيق وظائفها من خلال أساليب جديدة متعددة لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة. وتعرف اجرائيًا بأنها "صيغة إدارية تستلزم الاستثمار في موارد الجامعة بما لا يؤثر على أدوارها ووظائفها الرئيسة، تحقيقًا لشيءٍ من الربحية يعود عليها بالتطوير والاستدامة، ومواكبةً للمتغيرات العالمية والمجتمعية المعاصرة".

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 (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.

2- **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.

3- **دراسة الوشاحي، غادة السيد السيد (2015) بعنوان (تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول :جامعة أسيوط أنموذجا).** هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على متطلبات الجامعة المنتجة والأدوار المنوطة بها بالادبيات التربوية، وتحليل خبرات بعض الدول في التحول نحو الجامعة المنتجة للاستفادة منها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة ابرام اتفاقيات فعالة بين الجامعة ومؤسسات قطاع الإنتاج، التكامل بين وظائف الجامعة، فتح قنوات الشراكة مع مؤسسات المجتمع لا سيما البحثية منها. وعليه، فقد تم بناء التصور المقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول :جامعة أسيوط أنموذجا.

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 (Borah, N., & Singh, S. 2021)بعنوان (تحليل المنتج البحثي لأعلى أقسام جامعة ميزورام انتاجية: دراسة معتمدة على قاعدة بيانات SCOPUS).** هدفت الدراسة إلى تحليل الإنتاجية البحثية لأعلى قسم إنتاجي في جامعة ميزورام المفهرسة بقاعدة بيانات SCOPUS. واستخدمت الدراسة المنهج الببليوجرافي. واظهرت النتائج أنَّ العلوم الزراعية والبيولوجية لديها أكبر عدد من المنشورات، ما يساوي 303 ورقة مفهرسة، وأنَّ أكبر عدد للمنشورات كان في عام 2020، وأنَّ .Hazarika T. K هو المؤلف الأكثر إنتاجية حيث بلغ عدد منشوراته 36 (11.88٪) ورقة بحثية، كما جاءت المجلة الهندية للعلوم البيئية هي أكثر المجلات تفضيلاً للنشر. وجاءت الصين وأيرلندا والمملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة وجنوب شبه الجزيرة العربية وكوريا الجنوبية كأعلى دول للتشارك البحثي، وجاءت جامعة باتشونغا كأعلى الجامعات تشاركًا في نشر البحوث العلمية.

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 ، استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، لا سيما في الدراسات العربية، واستخدام المنهج الببليوجرافي أو دراسة الحالة في الدراسات الأجنبية، التأكيد على أهمية الشراكة البحثية كآلية لرفع الإنتاجية 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 لتفعيل الشراكة البحثية بجامعة الأزهر كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة في ضوء خبرة جامعة أكسفورد، والتركيز على جامعة الأزهر التي يقل عدد الدراسات التي تناولتها بالدراسة والتحليل فيما يخص مجال الشراكة البحثية.

ثالثًا: قد تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتحليلها لواقع الشراكة البحثية بجامعة الأزهر وأكسفورد - أقدم جامعات العالم- وتحليلها لمقومات الشراكة البحثية كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة 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 كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة:

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:** توفّر 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 تناولت هذه الجزئية، يمكن القول بأن أغلب هذه العوامل تدور حول.

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، وتحسّن 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 كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة تدور حول (القيادة، الثقة، الاتصال، الهيكل)، وتعتبر هذه المقومات في حالة من التأثير والتأثر المتبادل، لتبرز واقع الشراكة البحثية، وتحدد مدى نجاحها، وتتنبأ بمدى تطورها.

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.

خبرة جامعة أكسفورد في مجال الشراكة البحثية كآلية لتحقيق الجامعة المنتجة

تعد جامعة أوكسفورد أقدم جامعة على مستوى الدول الناطقة بالإنجليزية. وتنتشر فروعها وسط وحول أطراف مدينة أوكسفورد، لتشمل (44) كلية وقاعة دراسية، ومائة مكتبة تشكل أضخم نظام مكتبات جامعية بالمملكة المتحدة[*] (*University of Oxford*. Times Higher Education2020 September 14). وهذا مما يؤهل باحثها بقدر كبير للتميز والانتاجية، ومن ثمَّ

[*] تتبنى الدراسة **(المملكة المتحدة، انجلترا، بريطانيا)** كألفاظ مترادفة.

التشارك البحثي، إضافةً لأنَّ هذا النظام للمكتبات الجامعية يجعلها مقصدًا للباحثين، مما يُعَدُ محركًا للشراكة لبحثية. والجدول التالي يوضح ترتيب الجامعة وفق تصنيف(THE) .

جدول (1):

تصنف جامعة أوكسفورد وفق التايمز THE 2021م

معيار التصنيف	عالميًا	السمعة الدولية	معدل الاستشهاد	معدل الدخل الصناعي
معدل التصنيف	1	%96.4	%98	%68.7

يوضح الجدول السابق تصنيف جامعة أوكسفورد المتقدم في المجال البحثي ومعايير السمعة والاستشهاد والدخل الصناعي، وجميعها مؤشرات تؤهل الجامعة وباحثيها لتكون مقصدًا للتشارك البحثي، كما تعبر عن ارتفاع معدل الشراكة البحثية كمًا وكيفًا، لأن الوصول لهذه المرتبة ينبئ عن توافر مقومات الشراكة البحثية. والجدول التالي يوضح معدلات تصنف جامعة أوكسفورد وفق تصنيف QS 2021م.

جدول (2)

تصنف جامعة أوكسفورد وفق QS 2021م

(University of Oxford. Top Universities. 20 September 2020).

معيارالتصنيف	المنتج البحثي	أعضاء التدريس الدوليين	الاستشهاد لكل عضو	السمعة الأكاديمية	سمعة صاحب العمل
معدل التصنيف	**عالي جدًا**	**%99.5**	**%96**	**%100**	**%100**

يوضح الجدول السابق ترتيب جامعة أوكسفورد وفق تصنيف QS 2021م عالميًا ومحليًا. وتشير مؤشرات التصنيف إلى ثراء مقومات الشراكة البحثية، لا سيما أعضاء التدريس الدوليين، السمعة الأكاديمية، السمعة لدى صاحب العمل التي تنبئ عن ارتفاع معدل الشراكة البحثية كمًا وكيفًا.

وانطلاقًا من عناية الجامعة بالشراكة البحثية كآلية لرفع الانتاجية؛ تقوم الجامعة سنويًا بتحديد معدل تأثيرها الاقتصادي قوميًا، اقليميًا، عالميًا، فوفقًا لمؤشرات 2020م تسهم الجامعة بما يقرب من (5.8) بليون جنية استرليني في اقتصاد المملكة المتحدة، وما يقرب من (7.1) بليون جنية استرليني في الاقتصاد العالمي، ويقدر عائد التسويق البحثي بنحو (320) مليون جنيه استرليني. وهذا مما يشير إلى نجاح الشراكات البحثية ودعمها بقوة من قبل قيادات الجامعة (*Oxford University's economic impact.* University of Oxford. Ox.ac.uk. 20 September 2020). أمَّا فيما يخص الشَرِكات الناشئة المنبثقة عن المشاريع البحثية بالجامعة spin-out

companies، فتأتي جامعة اكسفورد في المرتبة الأولى مسجلةً (122) شركة منبثقة منذ عام 2000م. (BiGGAR Economics, 2017)

أولًا: واقع البيئة الخارجية الداعم للشراكة البحثية بجامعة أكسفورد:

تتسم البيئة الخارجية لجامعة أوكسفورد بتنوع المقومات التي تدعِّم الشراكة البحثية بها، والتي أهلتها لتكون جامعة منتجة، وتتضح هذه المقومات - وفقًا لنموذج (PEST) لتحليل البيئة الخارجية – من خلال تحليل المقومات السياسية، الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، التكنولوجية للمجتمع الإنجليزي. وهو ما ستناوله بالتحليل فيما يلي:

أ- المقومات السياسية:

تركِّز المقومات السياسية الداعمة للشراكة البحثية على مجالات عديدة يأتي في مقدمتها النظام السياسي والأجهزة الحكومية الخاصة بالبحث العلمي وما يتصل به. وتظهر صور هذا الدعم من خلال النقاط التالية: (Wellcome Trust, 2020, 1-3)

- تنتهج الدولة سياسةً جذب واستقطاب الباحثين والموهوبين في شتى المجالات، بتوفير جميع المميزات الشخصية والأكاديمية والبحثية التي تستثير معظم الباحثين.
- صياغة أجندة حكومة بريطانيا العالمية The Government's Global Britain Agenda، التي تستهدف الوصول بالدولة إلى "القوة العالمية الخارقة في العلوم" superpower global science من خلال تفعيل العلاقات البينية للأقسام Interdisciplinary Approach، والعمل الفريقي، والتوجه الدولي.
- صياغة الحكومة لأربعة مبادئ رئيسة كمحركات لتحقيق طموحاتها العالمية؛ انفتاح المملكة المتحدة، بناء روابط وثيقة مع دول العالم، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على إفادة العالم.
- استحداث تأشيرة المواهب العالمية، تأسيس مكتب المواهب، تيسير قواعد الاتفاقات العلمية متعددة الأطراف Multilateral agreements، إعداد برامج بحثية متعددة الدول Multi-Country Programmes، تشجيع الباحثين الانجليز على الحراك والتنقل خارج البلاد لاكتساب الخبرات والمهارات البحثية والفنية.
- استغلال انجلترا لنفوذها وقيادتها لكثير من المؤسسات الدولية؛ كمنظمة الأمم المتحدة، حلف الناتو، مجموعة السبعة[*]، منظمة الصحة العالمية في عقد اتفاقات بحثية، وتذليل المعوقات الدولية، واستغلال البنى التحتية البحثية الخارجية لتفعيل الشراكات البحثية، لا سيما الدولية.
- استحداث الحكومة إدارات للدعم العلمي كـ "شبكة كبار المستشارين العلميين" The network of Chief Scientific Advisers داخل كل وزارة، بصورة أصبحت نموذجًا تحتذي به كثير من الدول.

* منظمة دولية تضم؛ الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، المانيا، اليابان، ايطاليا، فرنسا، كندا، وتختص بسن السياسات الاقتصادية.

- إقرار مبدأ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. إضافةً لتبني توجُّهٍ حديثٍ يقوم على تغيير مفهوم "الحوكمة" من التركيز على المؤسسات الحاكمة إلى عملية الحوكمة والإدارة ذاتها (Coxall, B., Robins, L & Leach, R., 2003, 328) وهذا يحمل في طياته اتساع رقعة التشاور والتشارك وعدم الاقتصار على مؤسسات حكومية محددة.

- تأسيس مخططًا A Scheme لتنمية المهارات والخبرات الريادية، سعيًا لتعزيز نقل نتائج البحوث والتكنولوجيا من الجامعة إلى قطاع الصناعة تحت مسمى " The Science Enterprise Challenge "مؤسسة التحدي العلمي" .(Bushaway, R. 2003, 83)

ب- المقومات الاقتصادية

تمثِّل المقومات الاقتصادية عامل رئيس في دعم الشراكة البحثية؛ إذ يتوقف عليها أهم أبعاد الشراكة البحثية المختص بالتمويل والدعم المادي والمعنوي. ويظهر الدعم الاقتصادي للشراكة البحثية في النقاط التالية:

- يصل اجمالي الانفاق الحكومي على البحث والتطوير(22) مليار إسترليني سنويًا بحلول عام 2025/2024م. ويُتَوَقع أن يصل إجمالي ما تستثمره الدولة على البحث والتطوير إلى (2,4%) من إجمالي الناتج المحلي بحلول عام 2027م. (The Royal Society, 2020) وتعتبر هذه النسبة مرتفعة مقارنةً بالمعدل العالمي (1,7%) من اجمالي الناتج المحلي، ومناسبةً مقارنةً بمعدل إنفاق دول أمريكا الشمالية وغرب اوروبا (2,5%) من اجمالي الناتج المحلي. (The UNESCO Institute for Statistics, 2018, 4)

- يتم تمويل البحث العلمي على مستوى السياق المجتمعي بالمملكة المتحدة وفق "النظام الثنائي لدعم وتمويل البحوث" Dual Research Funding Support System، بالتشارك بين هيئة البحوث ووحدة البحوث البريطانية Research England التي تختص بـ(منح تمويل سنوية مجمعة لدعم البنية التحتية للمؤسسات البحثية) .(Hughes, A., 2013, 1-2).

- توجد ثلاث هيئات رسمية لتمويل البحوث والمنح بالمملكة المتحدة؛ المجالس القومية للبحوث، هيئات التمويل الدولية ومن بينها الاتحاد الأوروبي، المؤسسات الخيرية والأوصياء ومؤسسات الأعمال والصناعة. (Bushaway, R. 2003, 69-70)، ويمكن ابراز الانفاق العام على البحث والتطوير بالمملكة وفقًا لمصدر التمويل في الجدول التالي: (Advisory Panel on Federal Support for Fundamental Science, & Naylor, C. D., 2017, 50)

جدول (3):

الانفاق العام على البحث العلمي والتطوير بالمملكة المتحدة وفقًا لمصدر التمويل

م	مصدر التمويل	% من اجمالي الناتج العام
1	اجمالي الانفاق العام من قطاعي الأعمال والصناعة	%0,79
2	اجمالي الانفاق العام من الحكومة الاتحادية	%0,49
3	اجمالي الانفاق العام من مؤسسات التعليم العالي	%0,02
4	اجمالي الانفاق العام من المؤسسات الخاصة غير الربحية	%0,08
5	اجمالي الانفاق العام من مؤسسات دولية	%0,32
6	اجمالي الانفاق العام من الناتج المحلي الاجمالي	%1,70

يوضح الجدول السابق نسب الانفاق على البحث العلمي والتطوير من اجمالي الناتج العام وفق مصدر التمويل، حيث تعتبر مساهمة قطاع الصناعة والأعمال من أعلى النسب، وهذا ينبئ بارتفاع ثقة القطاع في الباحثين والمؤسسات البحثية، ومن ثَمَّ ترتفع الشراكة البحثية كمًا وكيفًا داخل المجتمع الإنجليزي.

- يتم تحديد الحصة التمويلية لكل مؤسسة بحثية وفقًا لعدد باحثيها، مستوى تكلفة وجودة البحوث التي يتم اجراؤها. (Nuffield Council on Bioethics, 2014, 13)
- تنتهج المملكة المتحدة في سياستها للتمويل البحثي استراتيجية التنسيق عوضًا عن استراتيجية الازدواجية؛ بمعنى أن ارتفاع معدلات التمويل المطلوبة لكل تخصص أو مجال بحثي، يمكن توزيعها ومشاركتها بالتنسيق مع أطراف بحثية أخرى تكون على درجة مكافأة من التقدم البحثي بما يخفف الأعباء التمويلية بدلًا من تحمُّل طرف واحد لكافة الأعباء. (Wellcome Trust, 2020, 14)

تأسيسًا على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن ارتفاع التمويل الحكومي يترتب عليه ارتفاع معدل دخل الباحث، وهذا من شأنه تفرُّغ الباحثين للبحث العلمي بما يزيد من نسب الابداع والابتكار. وهذا مما يدعِّم من تعاون الباحثين والمؤسسات البحثية والإنتاجية من جانبٍ، ويهيئ بيئة بحثية مناسبة بما يرفع من معدلات الشراكة البحثية كمًا وكيفًا.

ج- المقومات الثقافية والاجتماعية

تمثِّل المقومات الثقافية والاجتماعية عاملًا رئيسًا في دعم الشراكة البحثية بجامعة أكسفورد، وتظهر صور هذا الدعم من خلال النقاط التالية:

- سن قوانين تشجِّع على التنوع الثقافي، وخفض درجة البيروقراطية، وبناء علاقات تحقق الطموحات البحثية.(The Open Government Licence, 2020)
- نشر الحكومة لثقافة ريادة الأعمال، ودعم عملية تأسيس الشركات الناشئة Spin-off.

- التاريخ العلمي والبحثي المتقدم للملكة المتحدة، وقيادتها للعالم في كثير من المجالات العلمية والبحثية من العوامل التي تُلْزِم الحكومة ببناء منظومة بحثية متطورة تعتمد على التقارب بين الخبرات والثقافات.

- تدعيم ثقافة جذب العلماء والباحثين بتقديم مغريات مادية (مالية، معملية، تكنولوجية، تسهيلات مؤسسية) ومعنوية (جوائز فخرية، ألقاب علمية) لاستقطاب واستنزاف العقول.

- النظرة الأكاديمية -على مستوى الجامعات البريطانية- للشراكة البحثية كأحد متطلبات التميز البحثي، ورفع معدل الاقتباس، انطلاقًا من أنَّ الأبحاث الأكثر اقتباسًا Highly Cited Papers هي الأبحاث التشاركية.(Adams, J., 2017, 5)

- الحوار الدائم الذي تديره هيئة البحوث والابداع العلمي بين مجتمع الباحثين والمهتمين والممولين من أطياف المجتمع البريطاني من خلال المنتدى القومي للتفاعل المجتمعي مع العلوم. (*The UKRI Balanced Funding programme.* UK Research and Innovation. 28 August 2020)

- تحظى الدول الأكثر بناءً للشراكات البحثية بمستويات أعلى في الحراك الأكاديمي، ويأتي الباحثين بالمملكة المتحدة ضمن الأكثر تنقلًا محليًا ودوليًا (جغرافيًا، وعبر القطاعات الأكاديمية والصناعية) .(Elsevier, 2016, 5) وهذا يعتبر مؤشرًا على قوة وارتفاع عدد الشراكات البحثية.

- نشر نتائج البحوث العلمية، لا سيما ذات الاهتمام المجتمعي، في الصحف ووسائل الإعلام. (Nuffield Council on Bioethics, 2014, 14) ويعد هذا الاجراء دلالة على ثراء الثقافة الانجليزية وعنايتها بالبحث العلمي.

- تعتبر اللغة الانجليزية من أهم الأصول الاستراتيجية للمملكة المتحدة؛ التي يصل عدد مستخدميها إلى (2) مليار شخص على مستوى العالم، ويظهر تأثيرها على الشراكة البحثية بكونها القاسم المشترك بين رجال الأعمال، والمفكرين، والمبدعين. فهي "نظام التشغيل" للحوار العالمي، وتمثل مصدر دخل للملكة المتحدة بالعائد المحقق من نشرها والذي قد يصل إلى (2) بليون استرليني سنويًا. (British Council, 2013, 2-7)

مما سبق نستنتج أنَّ؛ الثقافة المجتمعية واللغة الانجليزية من العوامل الفعَّالة التي زادت من الشراكة البحثية بجامعة أوكسفورد بسبب؛ أنها لغة البحث العلمي، لغة التقييم البحثي، لغة التحاور العلمي الدولي، لغة النشر العلمي وأوعية النشر الأكثر تأثيرًا في التخصصات العلمية كافة.

د-المقومات التكنولوجية:

تعتبر المملكة المتحدة واحدة من الدول الرائدة في مجال التكنولوجيا، حيث تجذب استثمارات تكنولوجية تفوق دول الاتحاد الأوروبي كافة. وساعد هذا التقدم التكنولوجي في: (Nation, T. 2018)

- تميزها في مجالي البحث والتطوير، وتوفير شبكة من العلاقات الوثيقة بين مجتمع الباحثين والمبدعين.
- ازدهار صناعة البيانات الضخمة بما يزيد من النمو الاقتصادي.
- رفع معدل توظيف التكنولوجيا في أساليب المعالجات الاحصائية والرياضية مقارنةً بالدول المتقدمة، بما يحقق أعلى درجات الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة. (Foresight Horizon Scanning Centre. 2010, 36).
- عقد لقاءات وجهًا لوجه Meetups [*] تصل إلى (22) ألف لقاء شبكي عام 2016م، ما يمثل ثلاثة أضعاف اللقاءات التي تتم داخل أي دولة أوروبية أخرى. وتصل سرعة نمو القطاع التكنولوجي بالمملكة ضعف سرعة النمو بقطاعات الاقتصاد الأخرى، منعكسًا على كفاءة القطاعات الأخرى، لا سيما البحثية منها. (Nation, T., 2017, 21)

وبناءً عليه، يعتبر التقدم التكنولوجي محرِكًا للشراكة البحثية بجامعة أوكسفورد بما يوفره من إمكانات مادية ومعنوية تثري البحث العلمي وتيسر سبل التواصل والتشارك بين منسوبيه. كما يعتبر عاملًا رئيسًا في جذب الباحثين، لا سيما مع ظهور المكتبات الالكترونية الضخمة وتشفيرها، بجانب محركات البحث العملاقة التي تجمع أوعية النشر العالمية، وتقوم بتحليل بياناتها لتصنيف البحوث العلمية وباحثيها عالميًا.

مما سبق يتبين أنَّ البيئة الخارجية لجامعة أوكسفورد بيئة ثرية تدعِم الشراكة البحثية بتوفير الأبعاد الرئيسة لها؛ الوعي بأهمية الشراكة البحثية وإدراك فوائدها، ضخ التمويل المناسب لبنائها واستقطاب المواهب الداعمة، الالتزام المستمر من قبل الدولة بتقدير التعاون البحثي ونشر نتائجه، الحفاظ على هوية ومكانة المجتمع، وهذا يُعَدُ من مقومات تحول جامعة أكسفورد لتكون جامعة منتجة.

ثانيًا: واقع البيئة الداخلية الداعم للشراكة البحثية بجامعة أكسفورد:

يختص هذا المحور بتحليل واقع المقومات المؤسسية للشراكة البحثية بجامعة أوكسفورد وفق نموذج ماكينزي (7S) من خلال استعراض الاستراتيجية، القيم المشتركة، الهيكل التنظيمي، نظم العمل، نمط الإدارة، العاملين، المهارات وصور دعمها لبناء الشراكة البحثية:

أ- الاستراتيجية ودعم الشراكة البحثية:

تتعدد صور دعم الاستراتيجية لبناء الشراكة البحثية بجامعة أوكسفورد ومن بينها؛

- تتيح سياسات جامعة أوكسفورد إمكانية تأسيس تحالفات استراتيجية من خلال فرق تطوير الأعمال، التي تتعدد بتعدد الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وتتمتع بخبرة واسعة في إدارة التحالفات، من خلال تحديد مجالات التوافق الاستراتيجي بين الجامعة والشركاء الصناعيين. (Form a strategic alliance/ University of Oxford. 18 September 2020)

* خدمة رقمية لتنظيم لقاءات ذوي المجالات والتخصصات والاهتمامات المشتركة عبر الشبكات الرقمية لتوليد الأفكار.

- تلتزم الجامعة بطرح مشروعات بحثية -ذات تخصصاتٍ بنيةٍ- على موقعها الإلكتروني بصورةٍ دوريةٍ، بجانب عرض البرامج والمشروعات البحثية السابقة تحفيزًا للمشاركة والتفاعل البحثي. Engagement Opportunities. University of Oxford, 30 (September 2020)

- إعداد الباحثين لبناء شراكات بحثية ناجحة منذ بداية استقطابهم، حيث تتيح للباحثين المبتدئين Early Career Researchers فرصًا للتمويل البحثي، فرصًا لبناء العلاقات، وبرامجًا لدعم الابتكار والانتاجية، ومِنَحًا لحضور مؤتمرات علمية، لا سيما المؤتمرات ذات الدراسات البينية، ومِنَحًا لمشروعات بحثية بالشراكة مع المؤسسات المجتمعية. (Early Career. University of Oxford. 30 September 2020)

- تلتزم الجامعة بمعايير واضحة في إدارة البحث العلمي، وحفظ الملكية الفكرية، وتبادل المعلومات والبيانات بما يحقق النزاهة الأكاديمية، وجودة البحث العلمي. (Policy on the Management of Research Data and Records. University of Oxford. 28 November 2020)

- توفر الجامعة مرونة تنظيمية تحقق بها التوازن بين مسئوليات الجامعة والأسرة، ومن ذلك الاجازات الأسرية Family Leave، الخدمات الصحية الشاملة، إدارة الأعباء الوظيفية (دعم التواصل الفعاّل، مناقشة الأعباء الوظيفية مع المسئول عن الموارد البشرية، تعزيز الإدارة الفعَّالة للذات) .(Nuffield Department of Clinical Medicine 28 November 2020).

ب)- القيم المشتركة ودعم الشراكة البحثية:

تمثل القيم المشتركة مجموعة السمات والسلوكيات والخصائص التي يتشاركها منسوبي الجامعة والتي من بينها: (Strategic Plan 2018–23. University of Oxford. 2018)

1. **رسالة الجامعة ورؤيتها:** تَحُضُّ رسالة جامعة أكسفورد ضمنيًا على الشراكة البحثية بين الأفراد والمؤسسات؛ إذ تُعَدُّ (الشراكة البحثية) أداة فعَّالة لنشر البحث والتعلم كما نصت الرسالة *"النهوض بالتعلم عن طريق التدريس والبحث ونشره بكل الوسائل"*. وفيما يخص رؤية الجامعة فقد نصت صراحةً على الشراكة البحثية من خلال "*سنعمل معًا؛ هيئات تدريسية وبحثية وطلابًا وخريجين، وكليات، وأقسام للوصول إلى البحوث العالمية*"، "*تعزيز ثقافة يكون للإبداع والتشارك فيها الدور الأكبر*".

2. **الرؤية البحثية للجامعة:** تنص صراحةً وضمنيًا على دعم الشراكة البحثية بين الأقسام العلمية والمجتمع الخارجي من خلال كون الجامعة مقصدًا للعلماء، وتركيز البحث العلمي على علاج المشكلات الدولية، ويظهر ذلك جليًا في"*جامعة أوكسفورد جامعة بحثية رائدة، مقصدًا لمعظم العلماء الموهوبين من مختلف دول العالم، وعملنا يعزز رفاهية البشر، ويعالج مشكلات العالم الفعلية من خلال شبكة من الشراكات والترابط بين المجالات العلمية وصولًا للإبداع*".

3. **الأولويات البحثية الاستراتيجية:** تنص الأولويات البحثية للجامعة صراحةً على دعم الشراكة البحثية من خلال؛ دعم شباب الباحثين (الأولوية 8)، توفير البنية التحتية البحثية المتميزة

(الأولوية 9)، زيادة التمويل البحثي (أولوية 10)، التشارك مع قطاع الصناعة والأعمال (أولوية 11)، دعم ريادة الأعمال (أولوية 12).

4. **المشاركة والشراكة** Engagement and partnership: تنص الخطة الاستراتيجية للجامعة على محور خاص بالمشاركة المجتمعية والشراكة البحثية على المستوى المحلي والدولي. وتتسع الشراكة البحثية لتشمل مؤسسات حكومية عامة وخاصة، مؤسسات تطوعية، قطاع التجارة والصناعة، الخريجين.

5. **القيم البحثية الحاكمة**: (Research services values and commitments. Research Support. 29 June 2021).

- التعامل البيني القائم على التعاطف والاحترام والأمانة والتقدير.
- تجنب سلوكيات التمييز، ومقامة الممارسات الطارئة رسميًا.
- توفير بيئة بحثية داعمة تقوم على المساواة وتقديم التغذية الرجعية لكافة الفئات.
- تشارك المسئولية ضمانًا لتحقيق العدالة، التنوع، الشمولية.
- التحسين المستمر من خلال النمو الذاتي، والمبادأة، والاجتماعات وجهًا لوجه.
- التشاور من خلال التواصل الفعَّال مع أصحاب المصلحة، احترام آرائهم.
- العمل الفريقي القائم على الإيجابية، الاحترام، التقدير.

ج- **الهيكل التنظيمي ودعم الشراكة البحثية:** Organizational Structure

يمثل الهيكل البناء التنظيمي للجامعة، ويصف الطرق الرسمية وغير الرسمية لانتقال التعليمات خلال المستويات والوحدات الإدارية بما تمثله من علاقات للعمل، وأساليب اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، ويظهر دعم الهيكل للشراكة البحثية بجامعة أكسفورد في:

- تتميز جامعة أوكسفورد بمخطط تنظيمي مسطَّح، تعمل فيه الكلية كمؤسسة ذات طبيعة تشريعية ومالية مستقلة، وتتكامل الكليات مع بعضها البعض كأجزاء في بنيان متكامل، بحيث تقسَّم الجامعة إلى أربعة مجالات أكاديمية رئيسة؛ العلوم الإنسانية، علوم الحياة والرياضيات والفيزياء، العلوم الطبية، العلوم الاجتماعية. يتمتع كل مجال بِسُلْطِة التخطيط والتمويل وسن السياسات التي تخصه، كما أنَّ لكل مجال رئيس يترأس مجلس هذا المجال ولجانه. (Organization. University of Oxford. 29 June 2021)
- تعتمد الجامعة على التخصصية الدقيقة في المجال العلمي لكلياتها ومعاهدها ومراكزها البحثية. وتعد هذه السمة دعوة صريحة للشراكة البحثية بين الأقسام والكليات، لا سيما مع تحول العلم نحو وحدة المعرفة وتكاملها، والذي أكدته دراسات عديدة. (Bongiovanni, T., Long, T., Khan, A. M., & Siegel, M. D. 2015, 19).
- تعدد الوحدات والمكاتب الإدارية الداعمة للشراكة البحثية من مكاتب ذات دعم جزئي أو تمهيدي كمكاتب حفظ الحقوق، إدارة المعلومات، أخلاقيات البحث العلمي، تقييم

البحوث، إلى مكاتب دعم كلي أو رئيس كمكاتب البحوث التشاركية، المشاركة المجتمعية، البحوث الدولية والإقليمية. إضافةً إلى تمثيل كافة المجالات العلمية بالجامعة بما يسمح بالعدالة في التمويل والتقدير. (Organizational Structure. Research Services. 29 June 2021)

د)- نظم العمل ودعم الشراكة البحثية:

تمثل نظم العمل المحرّك للأداء بالجامعة، وتعبر عن إجراءات يمارسها العاملون يوميًا لتحقيق أهدافهم، وتظهر في توفُّر مجموعة من المقومات الداعمة للشراكة البحثية من أهمها:

- يتوافر بالجامعة أكبر نظام مكتبات جامعية في المملكة المتحدة، يتكون من (100) مكتبة جامعية وتحوي أكثر من (12) مليون كتاب مطبوع، (80) ألف مجلة إلكترونية، إضافةً لأقدم المخطوطات والخرائط. ويوفر محرك البحث SOLO للباحثين بالجامعة إمكانية الدخول على مقتنيات المكتبات كافة Libraries. University of Oxford. 26 (November 2020).

- توفِّر مكتبة بوديليان خدمات؛ الاستكشاف الرقمي Digital discovery services التي تيسر التواصل بين الباحثين ذوي الاهتمامات البحثية المشتركة، استشارة المشروع Project consulting التي توفر خدماتها في تصميم المشروع البحثي. (Bodleian Digital Library Systems and Services. Overview of Digital Services. 26 November 2020)

- تحوي جامعة أوكسفورد مجتمع من الباحثين يقدر بـ (5000) باحث، تربطهم علاقات بحثية عديدة، بفضل الاجتماع الفصلي الدوري الذي يُعْقَد للترحيب بالباحثين الجدد..(New to Oxford? University of Oxford. 26 November 2020)

- تمثل مطبعة ودار نشر جامعة أوكسفورد Oxford University Press أضخم ناشر جامعي في العالم. وتصل عوائدها (781) مليون استرليني. وتدعم الدار التعاون مع قطاع الصناعة من خلال رعايتها للشركات الناشئة، ونشرها لابتكارات الباحثين والمبتكرين.(BiGGAR Economics, 2017, 59-60)

- تتيح الجامعة نوافذ الكترونية عديدة تعتبر محركات للشراكة البحثية كنافذة "الإبداع والشراكة" Innovation and Partnership، نافذة "جلسات حل المشكلات البحثية" (Join a problem-solving session. University of Oxford.14 September 2020). نافذة "حوارات أوكسفورد Oxford Talks" بما توفره من حلقات نقاشية Seminars في مختلف التخصصات، نافذة "تقويم أوكسفورد المؤسسي" The Enterprising Oxford calendar لرجال الأعمال بما توفره من قائمة بالأحداث والمؤتمرات المرتبطة بالصناعة والأعمال داخل الجامعة. (Attend an Event. University of Oxford. 14 September 2020). وتتنوع مهام هذه النوافذ ما بين وسائل للتدريب، الاطلاع، التنمية المهنية عبر (الويب، الحضور الفعلي)، وتوفير خبراء، واستشاريين متخصصين.

- تتيح جامعة أوكسفورد التمويل المؤسسي، وما يتبعه من دعم مادي (أجهزة، تدريب، استشارات علمية وإدارية) ومعنوي (جوائز، تكريم، مَنْح ألقاب، نشر نتائج) لأي باحثٍ محلي أو دولي عبر موقعها الالكتروني. (Support for researchers. University of Oxford. 14 September 2020)

- تلتزم الجامعة فيما يتعلق بأجور العاملين بمستويات الأجر الوطني، وقد حددت 2020/8/1م أقل مستوى للأجر السنوي عند (19.379) جنيه استرليني .(Salary scales. Finance Division. 29 November 2020) ويصل معدل الأجر السنوي لأستاذ الجامعة إلى (70.579) جنيه استرليني. (University of Oxford. Personnel Services. 29 November 2020) وهذا يعتبر محركًا ماديًا ومعنويًا للشراكة البحثية؛ إذ يتوفر للباحث مستوى معيشة جيد يحقق له ضرورياته كي يتفرغ للبحث العلمي.

- يعتبر التقدير والإعلان عن الشرَاكات البحثية القائمة خلال خطابات القيادات الجامعية من بين أساليب الدعم المعنوي الأكثر تأثيرًا على الشراكة البحثية بالجامعة. ومنه تقدير رئيس الجامعة Professor Louise Richardson للهيئة البحثية المختصة بأبحاث فيروس كورونا والتي هي في تعاون بحثي دولي مع منظمة الصحة العالمية.(University of Oxford. 30 November 2020)

- تقيم جامعة أوكسفورد - بصورةٍ مستمرةٍ - سلسلة من الحوارات البحثية بين باحثي الجامعة من مختلف التخصصات، حول قضيةٍ محددةٍ ليتم تناولها من وجهات نظر مختلفة.(Research in conversation. University of Oxford. 29 September 2020)

مما سبق يتضح أنَّ نظم العمل بجامعة اوكسفورد تدعِّم بناء الشراكات البحثية، بل وتتمحور حولها، نظرًا لإدراك الجامعة لأهميتها وفوائدها، وهذا يمثِّل البعد الأول للشراكة البحثية. أما توفير البنية التحتية وإتاحة التمويل المناسب للباحثين يمثِّل البعد الثاني المحرِّك للشراكة البحثية بالجامعة. كما يمثِّل تحمُّل الجامعة لحل المشكلات العالمية - وفق ما هو منصوص عليه صراحةً برؤية 2023/2018م- البعد الثالث للشراكة البحثية "الالتزام المستمر". ويحوي ذلك كله التزام الجامعة بالحفاظ على هويتها ومكانتها كبعد أخير للشراكة البحثية.

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، ومستوى المركزية والمشاركة في صنع القرار الجامعي، ويدعِّم نمط الإدارة الشراكة البحثية بجامعة أكسفورد من خلال الصور التالية:

- يُعَدُ المَجْمَع Congregation هو الهيئة السيادية لجامعة أوكسفورد. ويعمل "كبرلمانٍ" لها، ويضم ما يزيد عن (5000) عضو، من بين أعضاء هيئة التدريس، رؤساء الوحدات واللجان الإدارية للكليات. (Governance. University of Oxford. 24 November 2020) ويعتبر هذا التمثيل لجميع الهيئات منبنًا بهيئة بيئة جامعية قائمة على التشاور والتشارك.

- يعتبر المجلس Council هو الهيئة التنفيذية المسئولة عن صناعة القرار الجامعي. ويضم (26) عضوًا، من بينهم أربعة أعضاء من خارج الجامعة. ويختص بصنع السياسة

الأكاديمية، وتحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة فيما يتعلق بالإدارة، والتمويل، والممتلكات. (Governance. University of Oxford. 24 November 2020)

- يُعَدُ برنامج إعداد القيادات الأكاديمية والإدارية، الذي يحقق للجامعة استدامة تأثيرها وتقدمها بين جامعات العالم، والذي يُتَاح لتأهيل قيادات المؤسسات الأخرى أكاديمية وصناعية. دليلًا على اهتمام الجامعة بالشراكة البحثية، حيث يأتي من بين أهدافه مجالَيْ "قيادة فرق العمل"، "بناء العلاقات الدولية". (Saïd Business School, University of Oxford, Oxford Executive Leadership Programme. Presentations. 24 November 2020)

- تُهيِّئ الجامعة بيئة العمل بها لترقّي ذوي الكفاءات للمناصب القيادية، وذلك من خلال التزامها باختيار الأفضل، والاحتفاظ به، والأخذ بنظام الانتخاب، والتأكيد على تمثيل الفئات المهمشة بما يحقق تكافؤ الفرص، لا سيما القيادات التي لها تواصل بالهيئات الحكومية وغير الحكومية خارج الجامعة. (Home. Oxford University Jobs. 24 November 2020)

- وفيما يتعلق بالإمكانات العلمية لـ Professor Richardson رئيس الجامعة؛ فهي متخصصة في دراسة العلاقات الدولية، والسياسات الحكومية، والمؤسسات الأمنية(Vice-Chancellor | University of Oxford. 26 November 2020). وهذا يعتبر من مؤهلاتها التي تثري العلاقات البينية للجامعة، لا سيما البحثية منها، مما يشجع على الشراكة البحثية.

- تعمل جامعة أكسفورد على توفيق ممارساتها الإدارية مع طبيعتها كجامعة جماعية Collegiate University، ذات تقاليد ثابتة لتفعيل الحكم الذاتي الأكاديمي Academic Self-Government، وعليه، تنفرد الجامعة بنظام إداري لامركزي يحفظ لها الريادة والتميز في المجالين البحثي والتدريسي. كما يعتبر هذا النظام اللامركزي مهيأً لاستغلال الامكانات المتاحة بما يحقق لكل كلية أو قسم تميزه، ومن ذلك عقد الشراكات البحثية على كافة المستويات. (*Comparison between the HE Code of Governance and the University's arrangements*. 26 November 2020)

مما سبق يتبين أنَّ قيادات الجامعة -لا سيما مع الأخذ بالتخصصية المهنية- تدعِّم التوجه نحو بناء الشرَاكات البحثية لا سيما الدولية منها، وتؤكِّد على التعاون البحثي والعمل الفريقي. أمَّا المقارنة بالجامعات الدولية، وضرورة تحقيق الأسبقية البحثية لحفظ المكانة البحثية بين جامعات العالم، ومتابعة مؤشرات تصنيفات الجامعات الدولية، وتقدير مجهودات الباحثين فتعتبر من محركات الشرَاكة البحثية.

و)- العاملون بجامعة أكسفورد

يتسم العاملون بجامعة أكسفورد بالتنوع، وهذا ما أهَّل الجامعة لأعلى التصنيفات العالمية، ويمكن بيان دعم العاملون للشراكة البحثية بالجامعة من خلال النقاط التالية:-(Vice-Chancellor | University of Oxford. 26 November 2020)

- فيما يتعلق بسياسات الاستقطاب؛ تجذب الجامعة ذوي الكفاءات العالية من مختلف دول العالم، ما أدى إلى تنوع العاملين، وارتفاع كفاءاتهم البحثية (46.2% من الباحثين بالجامعة ينتمون لجنسيات غير الانجليزية).

- توفر الجامعة لباحثيها كافة الظروف المُعِيْنَة؛ بدأً من هيكل أجور ومكافآت متميز يكفل للباحث مستوى معيشة مناسب، إلى نظام عمل مرن يراعي الظروف المتغيرة، مُوَفِّرًا عادات عمل جيدة تشجِّع على النمو والاتقان، كما تُشجِّع الجامعة باحثيها على النمو المهني بتوفير برامجًا للتنمية المهنية، لا سيما فيما يتعلق بتنمية السمات القيادية والإدارية ودعم الباحثين المبتدئين.

- تلجأ الحكومة إلى استشارة الخبراء الأكاديميين بجامعة أوكسفورد في أمور عديدة كزيادة نسب الاستيعاب بالتعليم العالي، الانفصال عن الاتحاد الأوروبي، تمويل التعليم العالي، التنمية الاقتصادية بالمنطقة، وبصورة منتظمة في لجان مجلس العموم والبرلمان الحكومي، وهو ما يبرهن على تميز الأكاديميين بالجامعة وثرائهم المعرفي، Oxford in (Westminster. n.d.).

- يصل اجمالي الباحثين الحاصلين على جائزة نوبل من الجامعة إلى (52) فائزًا. (University of Oxford Public Affairs Directorate. 2019) وهذه الجائزة تُمْنَح للباحثين الأكثر تأثيرًا في المجتمع، مما يدلل على تميز باحثي الجامعة واتقانهم للمهارات البحثية الأساسية والمتقدمة، وهذا من شأنه زيادة الشراكات البحثية.

- وفقًا لتقييم هيئة الإطار الوطني للتميز البحثي عام 2014م تمتلك جامعة أكسفورد الجزء الأكبر من الأبحاث الرائدة عالميًا في المملكة المتحدة، ويأتي الدخل البحثي بجامعة أوكسفورد من بين أعلى معدلات الدخول بجامعات المملكة المتحدة، حيث يصل إلى (579) مليون استرليني تقريبًا عام 2017م- 2018م من التمويل الخارجي. وهذا يدلل على فعالية الشراكة البحثية ومهارة الباحثين في تحقيقهم لهذه المعدلات المرتفعة. (University of Oxford Public Affairs Directorate. 2019)

- تؤكد كثير من الدراسات أنَّ السمعة المؤسسية للجامعات والمراكز البحثية مرتبطةً ارتباطًا وثيقًا بالقدرة البحثية لباحثيها، فكلما زادت القدرة البحثية للباحثين، زادت في المقابل السمعة المؤسسية للجامعة (Blackburn, R. T., Bieber, J. P., Lawrence, J. H., & Trautvetter, L. (1991, 385).. وبما أنَّ جامعة أوكسفورد تتسم بسمعة مؤسسية متميزة، فإنَّ ذلك يبرهن على تميز باحثيها. وهذا التميز يعتبر أحد أهم متطلبات بناء الشرَاكات البحثية الناجحة.

ي)- المهارات:

تمثل مهارات الباحثين محور نجاح الشراكة البحثية، حيث يتوقف عيها استمرار الشراكة البحثية. وتتنوع هذه المهارات ما بين مهارات بحثية، اجتماعية، إدارية. وانطلاقًا من هذا المبدأ، تستقطب جامعة أكسفورد أفضل المهارات، ثم تعرض قائمة متنوعة من برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية التي تقدم (الكترونيًا، فعليًا) لمختلف فئات العاملين (إداريين، أكاديميين، باحثين)، بمختلف المجالات (القيادة والإدارة، النمو الذاتي، برامج تخصصية،

التواصل الفعَّال، بناء العلاقات، الوعي الذاتي، التفكير الإبداعي، إدارة مهنتي) وفق احتياجات كل عامل. (Diy personal development. People and Organizational Development. 30 June 2021)

تتعدد البرامج التدريبية بتعدد الأقسام العلمية وكلياتها. ويلاحظ أنَّ هذه البرامج على مختلف تخصصاتها تركز على الاثراء العلمي والمعرفي، واتقان الأساليب المنهجية. وتوفِّر هذه البرامج الالتحاق بأحداث علمية، مؤتمرات بحثية، ورش عمل. وتقدم بعض هذه البرامج الكترونيًا، والبعض الأخر تقدم بالتعاون مع شريك خارجي Outsourcing. .(Researcher training TORCH 26 November 2020)

يوفِّر كل قسم أكاديمي برنامجًا خاصًا لتنمية باحثيه في الجوانب العلمية والأكاديمية والإدارية، بجانب اتقان مهارات التوصل الفعَّال والتعاون البحثي. Training and workshops University of Oxford. (November 26, 2020) ويلاحظ أنَّ أغلب هذه البرامج والدورات التدريبية لا تغفل جانب التواصل الفعَّال، وهذا يُعَدُ من قواعد الشراكة البحثية الناجحة: أن يتقن الباحث مهارات التواصل والتحاور الجيد مع الأطراف المتشاركة مؤسساتٍ كانت أو أفرادً.

نتائج البحث:

بتحليل جوانب الدعم المجتمعية والمؤسسية والفردية للشراكة البحثية بجامعة أكسفورد، يتضح للدراسة أنَّ التحوُّل نحو الجامعة المنتجة يتطلب إدارة فعلية للموارد والآليات المنظِّمة لدعم الشراكة البحثية بها كآليةٍ فعَّالة ترفع من الإنتاجية وتزيد من تنوع مصادر التمويل الذاتي الذي يعتبر عصب هذا التحول الناجح، وهو ما يمكن بيانه في النقاط التالية:

1- التخطيط الجيد للشراكة البحثية:

ويسير التخطيط الجيد للشراكة البحثية على مستويين متوازيين؛ أولهما تخطيط مجتمعي للشراكة تظهر بعض صوره في:

- سن سياسات لجذب واستقطاب الباحثين والموهوبين في شتى المجالات البحثية.
- استحداث تأشيرة للمواهب العالمية، وتيسير قواعد الاتفاقات العلمية.
- إقرار مبدأ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- رفع نسب الانفاق الحكومي على البحث والتطوير.
- تحديد الحصة التمويلية لكل مؤسسة بحثية وفقًا لعدد باحثيها، وجودة وكلفة بحوثها.
- تطبيق استراتيجية التنسيق عوضًا عن استراتيجية الازدواجية في تمويل البحوث العلمية.
- نشر الحكومة لثقافة ريادة الأعمال بين الأوساط الأكاديمية والمجتمعية.
- دعم الحوار الدائم بين مجتمع الباحثين والمهتمين به والممولين من أطياف المجتمع.
- تسير آليات الحراك الأكاديمي، ودعم تنقل الباحثين محليًا ودوليًا (جغرافيًا، وعبر القطاعات الأكاديمية والصناعية).

- نشر نتائج البحوث العلمية، لا سيما ذات الاهتمام المجتمعي، في الصحف ووسائل الإعلام.

وثانيهما تخطيطًا مؤسسيًا للشراكة البحثية تتضح أبرز صوره في النقاط التالية:

- النص على الشراكة بالخطط الاستراتيجية للجامعة وكلياتها.
- تحديد أولويات بحثية تلتف حولها التخصصات العلمية وتدعِّم بناء الشراكة البحثية.
- سن قوانين لحفظ الملكية الفكرية، ووضع معايير للترقي العلمي تدعم الشراكة البحثية كعدد المشروعات البحثية الممولة، المؤتمرات العلمية الدولية، الأوراق البحثية الدولية التأثير العلمي.
- طرح مشروعات بحثية بصورةٍ دوريةٍ.
- تخصيص نوافذ الكترونية لعقد حلقات نقاشية وحوارات علمية بينية.
- تخصيص جوائز تشجيعية لذوي الشراكات البحثية الناجحة.
- توفير وحدات دعم فني وإداري وبَيْنِي.
- توفير فرصًا للتمويل البحثي للباحثين، وفرصًا لبناء العلاقات، وبرامجًا لدعم الابتكار والانتاجية، ومِنَحًا لحضور مؤتمرات علمية.
- استقطاب ذوي الكفاءات العالية من مختلف دول العالم، وتهيئة البيئة البحثية المناسبة.
- إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات البحثية الأساسية والمتقدمة للباحثين، وبرامج تدريبية لإعداد القيادات الجامعية، مع الأخذ بمبدأ تولى الكفاءات للمناصب القيادية.

2- التنظيم الفعَّال للشراكة البحثية:

ويتضح ذلك بإتاحة سلسلةً من الحوارات البحثية، تنظيم فِرَق عمل وبرامج تختص بتأسيس، وتمويل، ومتابعة الشرَاكات البحثية، توفير المرونة في أوقات وأساليب البرامج لتدريبية للباحثين والقيادات الجامعية، تسير آليات وإجراءات توثيق وابرام الاتفاقات العلمية والشراكات البحثية، الإعلان عن الشرَاكات البحثية الناجحة وتكريم أصحابها، توفير مكتبات الجامعة لخدمات الاستكشاف الرقمي لتيسير التواصل بين الباحثين ذوي الاهتمامات البحثية المشتركة، الأخذ بالنمط اللامركزي في إدارة الجامعة تيسيرًا لجراءات الشراكة وتوفيرًا للوقت والجهد.

3- تقييم الشراكة البحثية:

ويتضح ذلك بوضع بطاقة لتقييم مدى نجاح الشراكة وفق معايير محددة كمتابعة معدل التأثير الاقتصادي للجامعة/الكلية وبحوثها قوميًا، إقليميًا، عالميًا، الالتزام بالمقارنة بالأفضل، نسب جذب الباحثين الدوليين، نسب الحصول على الجوائز القومية والدولية، نسب التمويل البحثي المستقطب من الخارج، مدى تنوع الشركاء والمؤسسات الممولة، عدد المبادرات البحثية الوطنية والدولية المساهمة في نقل وتسويق التكنولوجيا .

توصيات البحث:

لتفعيل الشراكة البحثية بجامعة الأزهر، يوصي البحث بتوفير مقومات بحثية رئيسة وفق المستويات التالية:

- **المستوى الفردي:** ينبغي أن يكون العاملين بالجامعة من (قيادات، أعضاء هيئة تدريس، إداريين) على وعيٍ بأهمية الشراكة البحثية، ومتطلبات نجاحها، إضافةً إلى الانفتاح على المؤسسات البحثية، والهيئات المانحة.
- **المستوى المؤسسي:** تهيئة البنية التحتية للبحث العلمي بالجامعة (من تمويلٍ مناسبٍ، معاملٍ ومختبراتٍ ومراكزٍ بحثيةٍ مجهزةٍ بأحدث الأجهزة، معاهدٍ للدراسات البينية، وبنيةٍ الكترونيةٍ متطورة) والبنية التنظيمية (من نظم عمل مرنه، حوافز مادية ومعنوية مشجِّعة، نمط إداري تشاركي، منظومة تشريعية تتيح للباحثين حرية التنقل والتشارك البحثي).
- **المستوى المجتمعي:** تخصيص نسب إنفاقٍ تشجع على البحث العلمي، نشر ثقافة الشراكة البحثية بين الهيئاتٍ الحكوميةٍ والإسلاميةٍ والصناعية المرتبطة بالبحث العلمي، تجهيز المراكز البحثية بأحدث الأجهزة، تأسيس وحدات إدارية لتوثيق العلاقات البحثية، تطوير البنيةٍ التكنولوجيةٍ بما يشجع على التواصل مع المجتمع الأكاديمي العالمي، أخيرًا ضرورة توافر سياسات حكومية تُيسِّر أمام الباحثين فرصًا للشراكة البحثية مع المؤسسات البحثية والصناعية المحلية والدولية، وسن سياسات لاستقطاب أفضل الباحثين الدوليين (كباحثين زائرين أو مقيمين) للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم البحثية، إضافةً لرفع التوجه المجتمعي للجامعة بالاهتمام بقضايا المجتمع المحلي والإسلامي والدولي.

المراجع

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.

البابطين، أماني أحمد عبد العزيز.(2019م). تنويع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة االمريكية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة .8*(9). 55 -69.

جامعة الأزهر. (2019). *الخطة البحثية لجامعة الأزهر. (2019-2024م)*. الدراسات العليا والبحوث، 14-79.

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

حامد، محمد عبد السلام وزيدان، همام بدراوي. (2008). *تمويل التعليم الجامعي واتجاهاته المعاصرة*. القاهرة: عالم الكتب. ص 172.

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. 684-748.

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.

الشواربي، أميرة عباس حسيب، القصبي، راشد صبري محمود وحنفي، محمد ماهر محمود. (2021).الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. *مجلة كلية التربية*- جامعة بورسعيد. (34). 594-636.

الغامدي، منال أحمد .(2021م). تنويع مصادر متويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 29*(1). 703-729.

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

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.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2019م). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2030*، جمهورية مصر العربية. 11.

الوشاحي، غادة السيد السيد. (2015). تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول :جامعة أسيوط أنموذجا. *المجلة التربوية- كلية التربية*، جامعة سوهاج. (42). 225- 321.

المراجع العربية مترجمة:

Ibrahim, Hala Ahmed (2018). 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-Babtain, Amani Ahmed Abdel Aziz (2019). Diversifying the sources of education financing system in the Kingdom of Saudi Arabia to keep pace with the aspirations of Vision 2030 in the light of the American experience. *Specialized International Educational Journal 8*(9). 55 - 69.

Al Azhar university. (2019). *Al-Azhar University research plan*. 2019-2024 . Postgraduate Studies and Research, 14-79.

The Arab Republic of Egypt (2010): *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 according to the latest amendments, 5th floor, Cairo: The General Authority for Emiri Press Affairs, Part Four, Article 33).

Hamed, Mohamed Abdel Salam and Zaidan, Hammam Badrawi. (2008). *Financing university education and its contemporary trends*. Cairo: The world of books. p 172.

Hussein, Mohamed Fathi Abdel Fattah (2020): A proposed conception to activate the community partnership at Al-Azhar University in light of the experiences of some foreign universities, *the 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. 684-748.

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-Shawarbi, Amira Abbas Haseeb, Al-Qasabi, Rashid Sabri Mahmoud and Hanafi, Muhammad Maher Mahmoud. (2021). The productive university is an introduction to improving the academic and professional performance of faculty members at Port Said University. *Journal of the Faculty of Education - Port Said University*. (34). 594-636.

Al-Ghamdi, Manal Ahmed. (2021). Diversification of higher education funding sources at Umm Al-Qura University in light of the university's productive philosophy. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies. 29*(1). 703-729.

Muhammad, Hala Ahmed Ibrahim (2018). 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-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.

Ministry of Higher Education and Scientific Research. (2019). *National Strategy for Science, Technology and Innovation 2030,* Arab Republic of Egypt. 11.

Weshahi, Ghada El-Sayed. (2015). A proposed conception of an Egyptian productive university in light of the experiences of some countries: Assiut University as a model. *Educational Journal* - Faculty of Education, Sohag University. (42). 225-321.

المراجع الأجنبية:

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

Adams, J. (2017). International research collaboration After the UK leaves the European Union, A report from Digital Science Consultancy forward to Universities UK, p.5.

Advisory Panel on Federal Support for Fundamental Science, & Naylor, C. D. (2017). *Investing in Canada's future. strengthening the foundations of Canadian research*. Canada's Fundamental Science Review. P. 50.

Al-Azhar University. Times Higher Education. (THE). (2020, February 4). Retrieved from https.//www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/al-azhar-university.

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), 389-419.

Attend an Event. University of Oxford. (14 September 2020). Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/ research/innovation-and-partnership/expertise-and-knowledge/attend-event

BiGGAR Economics. (2017). *Economic Impact of the University of Oxford*, A report forward to the university of Oxford, retrieved 14 September 2020 from: https.//cutt.ly/RWxIpJQ. P. 34.

Blackburn, R. T., Bieber, J. P., Lawrence, J. H., & Trautvetter, L. (1991). Faculty at work. Focus on research, scholarship, and service. *Research in Higher Education*, *32*(4), P. 385.

Bodleian Digital Library Systems and Services. Overview of Digital Services. (26 November 2020). Retrieved from www.bodleian.ox.ac.uk website. https.//www.bodleian. ox.ac.uk/bdlss/digital-services/overview-of-digital-services

Bongiovanni, T., Long, T., Khan, A. M., & Siegel, M. D. (2015). Bringing specialties together. the power of intra-professional teams. *Journal of graduate medical education*, *7*(1). P.19.

Borah, N., & Singh, S. (2021). Research Output Analysis of the Highest Productive Department of Mizoram University: A Study Based on SCOPUS Database. *Library Philosophy and Practice*, 1-12.

British Council. (2013). *The English effect. The impact of English, what it's worth to the UK and why it matters to the world*. Available at. https.//www.britishcouncil.org/sites/default/files/english-effect-report-v2.pdf P.2-7.

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

Bushaway, R. (2003). *Managing research*. McGraw-Hill Education (UK). p. 83.

Comparison between the HE Code of Governance and the University's arrangements. (26 November 2020). Retrieved from governance.admin.ox.ac.uk website. https.// governance.admin.ox.ac.uk/comparison-between-the-he-code-of-governance-and-the-universitys-arrangements.

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.

Coxall, B., Robins, L & ,.Leach, R. (2003). *Contemporary British Politics*. 4th (ed.). Palgrave Macmillan. London. Pp.328-334.

Diy personal development. People and Organizational Development. (30 June 2021). https.//pod.admin.ox.ac.uk/diy-personal-development-0#/.

Early Career. University of Oxford. (2020, September 30). Retrieved from https.// www. torch.ox.ac.uk/ early-career#tab-853961

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, London, p.5.

Engagement Opportunities. University of Oxford. (2020, September 30). Retrieved from https.//www.torch.ox.ac.uk/engagement-opportunities-0

Foresight Horizon Scanning Centre. (2010). *Technology and innovation futures. UK growth opportunities for the 2020s*. A report forward to Foresight and the Government Office for Science. London. P.36.

Form a strategic alliance - University of Oxford. (18 September 2020). https.//www.ox.ac.uk/research/innovation-and-partnership/partnerships/form-strategic-alliance.

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

Governance. University of Oxford. (24 November 2020). Retrieved from www.ox.ac. uk website. https.//www.ox.ac.uk/about/organisation/governance.

Gregorutti, G., & Svenson, N. (Eds.). (2018). *North-South University Research Partnerships in Latin America and the Caribbean*. Springer. P.209.

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.

Home. Oxford University Jobs. (24 November 2020) Retrieved from: www.jobs.ox.ac. uk website. https.//www.jobs.ox.ac.uk/

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.

Hughes, A. (2013). *The Dual Funding Structure for Research in the UK. Research Council and Funding Council Allocation Methods and the Pathways to Impact of UK Academics. a Report from the Centre for Business Research (CBR) and the UK Innovation Research Centre (UK~ IRC) to the Department for Business, Innovation and Skills*. UK~ IRC Cambridge. Pp.1-2.

Join a problem-solving session. University of Oxford. (14 September 2020). https.//www.ox.ac.uk/research/ innovation-and-partnership/expertise-and-knowledge/join-problem-solving-session.

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.

Libraries. University of Oxford. (26 November 2020). Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/research/libraries.

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. 25.

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

Nation, T. (2017). *At The Forefront Of Global Digital Innovation. Tech City UK*. The Third annual Report of Tech City UK. P.21.

Nation, T. (2018). *Connection and Collaboration. Powering UK Tech and Driving the Economy*. The Tech Nation Report 2018. Retrieved 21 November 2020 from. https.//technation.io/wp-content/ uploads/2018/05/Tech-Nation-Report-2018-WEB-180514.pdf.

New to Oxford? University of Oxford. (26 November 2020). Retrieved from www.ox. ac.uk website. https.//www.ox.ac.uk/research/support-researchers/new-oxford

Nuffield Council on Bioethics. (2014). *The findings of a series of engagement activities exploring the culture of scientific research in the UK*. Nuffield Council on Bioethics. P.13.

Nuffield Department of Clinical Medicine (28 November 2020). *Welcome to NDM Induction Booklet Version 8.0*, University of Oxford, retrieved from file.///C./Users/ dream%20compu-net/Downloads/Welcome-to-NDM-Induction-Booklet-V8.0-2018.pdf

Organization. University of Oxford. (29 June 2021). Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/about/ organization

Organizational Structure. Research Services. (29 June 2021). Retrieved from https.//researchsupport.admin. ox.ac.uk/about/chart

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

Oxford in Westminster. (n.d.). Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/oxford-in-westminster

Oxford University's economic impact. University of Oxford. Ox.ac.uk. (20 September 2020). Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/about/facts-and-figures/economic-impact.

Policy on the Management of Research Data and Records. University of Oxford (28 November 2020). retrieved from https.//www.bodleian.ox.ac.uk/__data/ assets/pdf_file/ 0003/213825/University-of-Oxford-Policy-on-the Management of-Research-Data-and-Records.pdf

QS University Rankings. (2020, October 9). *Arab Region 2021*. Retrieved December 2, 2020, from Top Universities website. https.//www.topuniversities.com/university-rankings/ arab-region-university-rankings/2021

Research in conversation. University of Oxford. (29 September 2020). Www.Ox.Ac.Uk. Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/research/research-in-conversation

Research services values and commitments. Research Support. (29 June 2021). https.//researchsupport.admin.ox.ac.uk/about/values.

Researcher training. TORCH. (November 26, 2020). Retrieved from. https.//www.torch.ox.ac.uk/training#/.

Saïd Business School, University of Oxford, Oxford Executive Leadership Programme. Presentations. (24 November 2020). Retrieved from Presentations website. https.//cutt.ly/NWWjKL3.

Salary and grading structure with effect from 1 August 2019 Annexe A to PERS (19)06 Based on national 51 point pay spine excluding national points 1 to 5 and with additional points added at the top for Oxford. University of Oxford. Personnel Services. (29 November 2020). https.//hr.admin.ox.ac.uk/files/pers1906-annexeapdf

Salary scales. Finance Division. (29 November 2020). https.//finance.admin.ox.ac.uk/salary-scales

Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S., & Aulakh, P. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, *29*(4), 359.

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

Strategic Plan 2018–23. University of Oxford (2018). retrieved 14 September 2020 from. https.//www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/ Strategic%20Plan%202018-23.pdf. p.2.

Support for researchers. University of Oxford. (14 September 2020). Retrieved from https.//www.ox.ac.uk/ research/support-researchers

The Open Government Licence (2020). *UK Research and Development Roadmap,* The National Archives, Kew, London, Retrieved 24 August 2020 from. https.//www.ukri.org/files/about/ukri-roadmap-roundtables-summary-of-discussion-27-july/.

The Open Government License (2020). *UK Research and Development Roadmap*, The National Archives, Kew, London, Available at. https.//www.ukri.org/files/about/ukri-roadmap-roundtables-summary-of-discussion-27-july/

The Royal Society (2020). *Royal Society representation to the Comprehensive Spending Review 2020*. The national academy of science for the UK. Available at. https.//royalsociety.org/-/media/policy/Publications/2020/20-09-24--Royal-Society-Comprehensive-Spending-Review-2020-representation.pdf

The UKRI Balanced Funding programme. UK Research and Innovation. (28 August 2020). Retrieved from https.//www.ukri.org/about-us/policies-and-standards/the-ukri-balanced-funding-programme/

The UNESCO Institute for Statistics (2018). *Global Investments in R&D, A fact sheet No. 50 for the latest UIS data on research and experimental development (R&D) available as of June 2018*. P.4.

THE World University Rankings 2020: methodology. (2021). Retrieved 6 January 2021, fromhttps://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2020-methodology

Top Universities. (2015, July 16). *Al-Azhar University*. Retrieved from https.//www.topuniversities.com/universities/al-azhar-university.

Training and workshops. University of Oxford. (November 26, 2020). Retrieved from www.ox.ac.uk website. https.//www.ox.ac.uk/research/support-researchers /personal-and-professional-development/training-and-workshops

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). *UNESCO science report. Towards 2030.* UNESCO 2015. Paris. P.109.

University of Oxford Financial Statements 2018/19. University of Oxford (2018). (pp. 1-116, Rep.). https.//www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/ Oxford University, Financial Statement 2018-19_0.pdf. P.14.

University of Oxford Public Affairs Directorate (2019). *Oxford in Brief 2019. Institutional Information.* https.//staff.admin.ox.ac.uk/files/oxfordinbrief2019webpdf. P.31.

University of Oxford. Times Higher Education (THE). (2020, September 14). Retrieved from https.//www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-oxford.

University of Oxford. Top Universities. (20 September 2020). Retrieved from https.//www.topuniversities.com/ universities/university-oxford.

Vice-Chancellor | University of Oxford. (26 November 2020). Retrieved from www. ox.ac.uk website. https.//www.ox.ac.uk/about/organisation/university-officers/vice-chancellor.

Wellcome Trust (2020). *The UK's role in global research. How the UK can live up to its place in the world*, A report forward to the UK. Government. London. Pp.1-3

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

اليوم السابع. (24 ديسمبر 2020م). *جامعة الأزهر تناقش للحول على المشاريع الدولية ببرامج الاتحاد الأوروبي*. تم الاسترجاع من.

https.//www.youm7.com/story/2020/2/29/%D8%AC%D8%A7%D9%