

تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة  
للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

إعداد

د/ مروة بكر مختار الدياسطي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة المنصورة



## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

د/ مروة بكر مختار الدياسطي\*

### الملخص:

تؤدي الجامعات دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المجتمعية على اختلاف مجالاتها، وذلك من خلال ما تقدمه لأبنائها في مجالات التعليم والتدريب والتنقيف، وما تقدمه لمجتمعها بمؤسساته المختلفة من بحوث نظرية وتطبيقية، وما تُسهم به من إعداد وتخريج علماء وباحثين؛ الأمر الذي فرض على الجامعات في الدول المتقدمة والنامية السعي لإيجاد مداخل وآليات وشراكات جديدة؛ من أجل تحسين قدرة مؤسساتها ومن بينها: الشراكة الاستراتيجية وهي عبارة عن اتفاقيات مرتبطة بمدى زمني، تأتي استجابة للمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسات الجامعية؛ من أجل استثمار الفرص، ومواجهة التهديدات المختلفة، كما أنها قرارٌ إداري مبني على عقود يتم بين مؤسستين أو أكثر، كما أنها وسيلة أساسية لتبادل المعلومات والخبرات، ونشر المعرفة، وانتشار الخدمات التعليمية، وجعلها عابرة لحدود الدول والقارات، كما أنها تُسهم في رفع مستوى الكفاءة وجودة المخرجات، والوصول بالجامعات إلى المنافسة العالمية من خلال تقاسم المسؤوليات بين جميع المستفيدين داخل الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والهيئة الإدارية، وتحقيق مشاركة فعالة مع المؤسسات الاقتصادية، والإنتاجية، والخدمية، وعليه جاء البحث الحالي ليضع تصورًا مقترحًا لتطوير الجامعات من خلال؛ الوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكة الاستراتيجية، الاتجاهات الحديثة، الجامعات.

\* د/ مروة بكر مختار الدياسطي: أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة المنصورة.

## The development of Egyptian Universities in the Light of some Recent Orientations of the Strategic Partnership "a proposed vision"

**Dr. Marwa Bakr Mokhtar Al-Diasty**

Assistant Professor of Fundamentals of Education  
Faculty of Education - Mansoura University

### **Abstract:**

The universities present an important role in achieving the society improvement in different fields, through what they provide to their students in the fields of education, training, and edification, and what institutions do in terms of theoretical and applied research, and what they contribute to prepare scientists and researchers; This has forced the universities in developed and developing countries to seek new approaches, mechanisms and partnerships; in order to improve the capacity of their institutions, including: strategic partnership, which is time-bound agreements, which come in response to environmental changes surrounding university institutions; In order to invest opportunities and confront various threats, it is also an administrative decision based on contracts between two or more institutions.

It is also an essential means for exchanging information and experiences, spreading knowledge, spreading educational services, and making them available through countries borders and continents. It also contributes to raise the level of efficiency. And the quality of the outputs, and the access of universities to global competition through the sharing of responsibilities among all beneficiaries within the university of faculty members, researchers, students, and the administrative staff, and achieving effective participation with economic, production, and service institutions, and accordingly the current research came to put a proposed vision for development of universities through; showing the most important modern trends of the strategic partnership.

**Keywords:** strategic partnership, recent orientations, universities.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة

### للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

#### المقدمة والدراسات السابقة:

تُعد الجامعات أحد أدوات التطوير والإبداع في المجتمع، فمن خلالها يتم صناعة المعرفة الإنسانية وتطويرها، وتوظيفها لخدمة التنمية المنشودة، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة؛ لسد احتياجات قطاعات المجتمع المختلفة، كما أنها تسعى بشكل مستمر للبحث عن كل السبل التي من شأنها تقديم مخرجات عصرية تتسق مع احتياجات المجتمع ومتغيراته، إضافة إلى إيجاد مكان استراتيجي لها على خريطة التنافس العالمي داخل مجتمع المعرفة.

وقد شهد العالم في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تحولاً كبيراً في منظومة الجامعات الحكومية والخاصة والدولية؛ فأصبح الانفتاح على جامعات العالم، والتشارك مع المؤسسات المجتمعية أحد المعايير المهمة التي يقاس بها تطور الجامعات، وغدت الشراكة والتعاون خياراً استراتيجياً للجامعات في جميع أنحاء العالم؛ من أجل تعزيز قدرتها التنافسية ومكانتها العالمية؛ مما تطلب تغييراً جذرياً في الاستراتيجيات، والفلسفات، ورسالة الجامعات؛ لتحقيق أدوارها التعليمية والبحثية من أجل الاندماج والتفاعل مع المتغيرات، والمستجدات العصرية، فالشراكة عملية تعكس رغبة الجامعات، واستعدادها للاندماج والمساهمة الفعالة في جهود تحسين التعليم والبحث العلمي وتطويرهما، وقد أدت الحاجة في هذا العصر إلى أن تصبح الشراكة ثقافة تتجلى في ممارسات وعلاقات تواصل يومية.

الأمر الذي فرض على الجامعات في الدول المتقدمة والنامية السعي لإيجاد مداخل وآليات وشراكات جديدة؛ من أجل تحسين قدرة مؤسساتها، والعمل مع المجتمع الدولي الأوسع، بما فيه من مؤسسات وشبكات بحثية وعلمية (مرسي، ٢٠٢٠، ١٣٣)؛ تلبية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، وتحقيقاً لمسئوليتها المجتمعية بصورة ديناميكية، وبخاصة مع ارتفاع حدة التنافس بين الجامعات، فهناك جامعات تحاول الحفاظ على مميزاتها التنافسية؛ من أجل البقاء على مستوى التنافس العالمي، وتحاول جامعات أخرى الصعود من خلال بناء ميزات تنافسية، وشراكات استراتيجية.

وتُعد الشراكة الاستراتيجية صيغة متطورة للتعاون الكلاسيكي الذي ترتب عليه إزالة الحواجز والحدود بين الدول والمؤسسات الخدمية والإنتاجية، حيث فُتحت مجالات التعاون والتبادل الدولي في كافة المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، وزاد الترابط بين

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

الدول وتشابك المصالح فيما بينهما، كما أنها تعتبر أحد مفاهيم التغيير وآليات الإصلاح المعاصر للمؤسسات الجامعية، والمبدأ الأساسي لبرامج التعاون من خلال عقد اتفاقيات على مدى زمني طويل؛ وقد تطورت الشراكة، فلم تعد قاصرة على نظام البحوث المشتركة والمؤتمرات، والمنح الدراسية، ومشاريع التوأمة والترابط، والتحالف بين الجامعات، بل تطورت إلى الشراكة على المستوى الرسمي، مثل: وزارة في دولة مع وزارة في دولة أخرى، جامعة مع جامعة، جامعة مع المؤسسات الخدمية والاستثمارية؛ وذلك بهدف نقل المعارف والخبرات (شهاب، ٢٠١٥، ٢٣٩، مرسى، ٢٠٢٠، ١٤٥).

ومن ثم أصبحت الشراكات وتعزيز المبادرات الاستراتيجية بين الجامعات وبعضها البعض، وبينها وبين المؤسسات المجتمعية، وسيلة أساسية لتبادل المعلومات والخبرات، ونشر المعرفة، وانتشار الخدمات التعليمية وجعلها عابرة لحدود الدول والقارات، كما أنها ترفع مستوى الكفاءة وجودة المخرجات والوصول بالجامعات إلى المنافسة العالمية من خلال تقاسم المسؤوليات بين جميع المستفيدين داخل الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والطلاب، والهيئة الإدارية، وتحقيق مشاركة فعالة مع المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، والخدمية والسلطات المحلية، ومؤسسات البحث العلمي؛ من أجل حلّ المشكلات التي تواجهها، حيث تقوم الجامعات بدور أساسي في قيادة التغيير، وذلك عن طريق ربط البحوث بالمشكلات، وتقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية، وتكوين الوعي العلمي والفكري لكافة أفراد المجتمع (محمد، ٢٠١٨، ٤٧٥-٤٧٦).

وفي هذا الإطار أسفرت دراسة ساليموفا، فاتولكينا، وماكولوف (Salimova, Vitolkina, & Makolov, 2014, 113) إلى ضرورة اتباع نهج جديد في دور الجامعات في تسويق المعارف الجديدة في مجال البيئة الخارجية وإدماج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في رسالة الجامعات؛ وذلك من خلال الأخذ بصيغة الشراكات الاستراتيجية، وضرورة توفر بيئات مواتية لتطوير العمليات الريادية والسلوكيات في جميع المجالات .

كما أكدت دراسة عيداروس (٢٠١٥، ٧٤، ٧٧، ٨٣) عن أهمية وإرساء ثقافة الشراكات؛ لاعتبارها من المرتكزات الاحترافية لتوافر أطر معيارية عالمية للممارسات القيادية والإدارية، كما أكدت على أهمية رصد وتقييم البيئة الجامعية قبل عقد اتفاقيات الشراكة، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية ذات توجهات متعددة الشراكات توائم بين الأولويات المؤسسية والمتطلبات الوطنية، بالإضافة إلى تكوين مجالس استشارية ولجان متخصصة للشراكات الدولية بالكليات والأقسام والوحدات الإدارية بما يحقق التفعيل الأمثل لكافة اتفاقيات الجامعات.

وأشارت دراسة كايزا ، ستانتون (Caiazza, Stanton, 2016) أن الشراكات لها تأثير إيجابي على تبادل المعرفة بين المؤسسات المتشاركة، مما تقودها إلى تحقيق الابتكارات التكنولوجية وغير التكنولوجية. من خلال دعم الأنشطة المبتكرة، والتغلب على المشكلات المالية والإدارية. وأكدت دراسة شطا (٢٠١٧، ٩٥) على أهمية نشر الوعي بأهمية الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات الانتاجية، ووضع خطة استراتيجية تفصيلية تتبنى تفعيل دور الجامعة في زيادة معدل الشراكات مع بعض المؤسسات الانتاجية على شكل اتفاقيات تتضمن حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف المشاركة، وإدراج واجبات الجامعة المتفق عليها، وكذلك وجود قائمة بمهام كل طرف من طرفي الشراكة، على أن يشترك في إعدادها ممثلين للمؤسسات المتشاركة وأعضاء هيئة التدريس بكافة التخصصات باعتبارهم الأطراف المعنية بالتنفيذ.

وأسفرت دراسة جلال والهنداوي (٢٠١٩، ٨٠٥-٨٠٧) على أن سياسة الشراكة تحتاج إلى القوة التنفيذية قبل تطبيقها؛ فهي تحتاج إلى أن تترجم إلى خطوات عملية بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسئوليات المسندة إلى الجهات الفاعلة بوضوح، وكذلك تكامل سياسات الشراكة مع السياسات التنموية للدولة وأن تتفق والإطار الزمني المحدد، وأن تتكامل أنشطة وجهود الشراكة مع أنشطة وجهود التخطيط الاستراتيجي بالجامعات.

وجاءت دراسة فرولوند، وموراى، وريدل (Frølund, Murray, & Riedel, 2018) لتؤكد على أن نجاح الشراكات يعتمد بالدرجة الأولى على الأهداف التي تسعى المؤسسات المتشاركة لتحقيقها حالياً ومستقبلاً، بالإضافة إلى ضرورة بناء الشراكات لشُهم في تكوين مخرجات بشرية لها قدرات ذات طبيعة خاصة داخل تخصصات دقيقة تقوم على الإبداع، والابتكار.

كما أكدت دراسة محمد (٢٠٢٠، أ، ٤٥٩-٤٦٠) على ضرورة إنشاء وحدات لدعم الشراكات تتبع قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع، وتضم عضويتها ممثلين عن رجال الأعمال وممثلين عن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وتختص بتسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكة بين الجامعات ومجتمع الأعمال ونشر ثقافة الشراكة بين الحكومة والصناعة.

وجاءت دراسة (عبد المتجلي، ٢٠٢١، ٢٤٣) لتؤكد على ضرورة اقتناع القيادات الجامعية بأهمية الشراكات، ودورها في تعزيز مكانة الجامعة وتنويع مصادر التمويل بها، وتوافر دعم وتقدير مجتمعي لتفعيل الشراكات، لاسيما من قبل المؤسسات الحكومية، والجامعات والمؤسسات البحثية، بما يضمن سرعة وسهولة إجراءات التوثيق بين الأطراف المتشاركة، بالإضافة إلى ضرورة تخصيص فريق عمل لمتابعة تنفيذ استراتيجية الشراكة على مستوى الجامعة.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

وأضافت دراسة ذبيح وجنادي (٢٠٢١، ٢٨١) أن الشراكة بين المؤسسات المحلية والأجنبية بمثابة الحل الأمثل لنقل التكنولوجيا فمرونة الشراكات تجعلها الخيار الأكثر فعالية؛ لنقلها فطبيعة العلاقات التعاقدية التي تتخللها تسمح لجميع الأطراف بالاحتفاظ باستقلاليتهم، وشخصيتهم القانونية، والاستفادة الأمثل من التكنولوجيا المنقولة على أساس عقد قائم على تبادل المعارف والمهارات دون إهمال تكوين وتدريب الموارد البشرية.

وتأسيساً على ما سبق؛ تتضح أهمية تحقيق الشراكات الاستراتيجية في الجامعات المصرية؛ نظراً لطبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل داخل قطاعات المجتمع المختلفة، فتحقيق الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة لها العديد من المميزات؛ من أهمها السعي المستمر إلى تحقيق التميز في توظيف مواردها للحصول على أعلى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وتحقيق التكامل التكنولوجي، والبحث عن أفضل الأساليب والطرق لإنتاج وتسويق المعرفة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع لدى منسوبيها.

### مشكلة البحث:

نظراً لما تشهده المؤسسات الجامعية من تحديات وتحولات وتغيرات، أصبح لزاماً عليها أن تعتمد على أساليب التعاون والشراكات مع مؤسسات أخرى تشترك معها في النشاط والذي يساعدها في تحقيق أهدافها، والاستمرار والبقاء والنمو، من خلال توزيع المخاطر والتكاليف على أطراف الشراكة وتجاوز العقبات التسويقية واتساع نطاق المعرفة والتعلم والابتكار، وهو ما أكدته الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م من ضرورة توقيع اتفاقيات شراكة جديدة متكافئة، والتنسيق بين الوزارات والمؤسسات المعنية بالتعليم والبحث العلمي؛ للتعرف على احتياجاتهم من الشراكات الدولية، وكذلك تخصيص اعتمادات مناسبة للتعاون الدولي، والشراكات من التمويل المخصص للبحث العلمي (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ٦١، ٦٢).

وعليه أكدت دراسة كل من (محمد، ٢٠١٧، ٢٤٢، محمد، ٢٠٢٠، ب، ٢٢٩، ٢٣٨) على ضرورة تعزيز الجامعات الشراكات الاستراتيجية وتبادل الخبرات مع المؤسسات المتميزة محلياً وإقليمياً ودولياً، من خلال توفير بيانات ومعلومات عن الشركاء المحتملين لعمل الشراكة معهم محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وتحديثها بشكل مستمر لتطوير أوضاعها الاقتصادية وزيادة قدرتها التنافسية بحيث تتمكن من مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، وتعزيز مسؤولياتها تجاه البيئة المحيطة بها وتلبية احتياجاتها، وأضافت دراسة (مرسي، ٢٠٢٠، ٢٢٣، ٢٣٣) أن الشراكة لا بد على أن تقوم على الاحترام المتبادل، وتعزيز القيم الإنسانية والحوار بين الثقافات، كأسس للتعاون والشراكة، وأن تستند إلى توزيع المهام في التخطيط والتنفيذ، مع التزام الأطراف



التي يشملها الاتفاق بمهامها وفقا لجدول زمني، بالإضافة إلى دعم مبدأ التشاركية لدعم الشراكات بين الجامعات المصرية مع بعضها البعض من جهة وبين الجامعات العالمية من جهة أخرى.

كما أشارت دراسة (محمد، ٢٠١٥، ٢٢٢) على ضرورة اتباع أسلوب التخطيط العلمي في رسم استراتيجية متكاملة للشراكة الاستراتيجية بمعناها الواسع يتم بناءً عليها تحديد الحاجات وترتيب برامجها، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة الشراكات الاستراتيجية ومفهومها ومزاياها وكيفية بناءها لدى أعضاء هيئة التدريس، وبحث كيفية الاستفادة من عقود التعاون والبروتوكولات الموجودة بالجامعة وتحويلها لتحالفات استراتيجية طويلة المدى.

ومما لاشك أن اهتمام الجامعات بتزسيخ سياسات الشراكات في توجهها، يستحق الثناء من جهة والتأمل والدراسة من جهة أخرى، استجابةً للمتغيرات البيئية، من أجل استثمار الفرص ومواجهة التحديات، واستبدال المنافسة القاتلة إلى تعاون، من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل، وعندما تتكامل سياسات الشراكات مع التوجه الاستراتيجي للجامعات بشكل منهجي فإن ذلك ينعكس إيجابياً على بناء برامجها وفق معتقدات المجتمع، وانطلاقاً من أهمية الشراكات الاستراتيجية، وفي ظلّ المتغيرات المتلاحقة سواء المستوى المحلي والعالمي، أصبحت الشراكة الاستراتيجية بالجامعات ضرورة تُحتمها معطيات الواقع الحالي، كمدخل جديد لتكيف الجامعات مع المتغيرات العصرية.

ومن ثمّ أمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي الحاكم للشراكة الاستراتيجية بالجامعات؟
- ٢- ما أبرز الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية لتطوير الجامعات؟
- ٣- ما ملامح التصور المقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية؟

**أهداف البحث:**

تمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية، وتطلب ذلك تحديد مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يأتي:

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- ١- تحديد الإطار المفاهيمي للشراكة الاستراتيجية (المفهوم - المبادئ - الخصائص - والمبررات الداعية لها، والنظريات المفسرة لها، وعناصرها، وأنواعها، ومراحل تشكيلها، وبعض المنظمات المهتمة بها، والجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي).
- ٢- التعرف على أبرز الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية لتطوير الجامعات، وكيفية الاستفادة منها.
- ٣- وضع أهم ملامح التصور المقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية.

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

#### (أ) الأهمية النظرية، والتي تتبع من:

- تناوله لموضوع الشراكة الاستراتيجية، فهي أداة مهمة لأي سياسة جامعية ناجحة تسعى لتبادل المعارف والخبرات، والتحفيز على الابتكار والتطوير، بالإضافة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية وسلوكيات إدارية وآليات تقنية محددة لتطوير أداء الجامعات وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها لتحقيق التقدم والريادة.
- تطبيق الشراكة الاستراتيجية بكافة أنواعها الداخلية والخارجية ستسهم في تحقيق توازنات متكافئة بين الجامعات في التنافس من أجل الوصول الى انتاج خدمات تعليمية مميزة.
- تسليط الضوء على أهم الاتجاهات المستحدثة المستقاة من الخبرات في مجال الشراكة الاستراتيجية؛ بغرض الاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية.
- استجابته للتوجهات العالمية المعاصرة، وتوصيات البحوث والمؤتمرات، والتي تنادى بضرورة استحداث شركات تواكب متطلبات العصر واحتياجاته.

#### (ب) الأهمية التطبيقية والتي جاءت من:

- قد تسهم نتائج البحث في تطوير الجامعات من خلال استحداث شركات جديدة متنوعة، تسهم في تحسين مخرجاتها، وتحقيق قدرتها التنافسية لمواكبة التغيرات البيئية.
- يقدم البحث لصانعي القرار بالجامعات والمسؤولين تصور مقترح عن الشراكات الاستراتيجية، والتي يمكن الانطلاق منها، لتحقيق قفزة قوية في الجانب التنظيمي لهذه الشراكات.

### منهج البحث:

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحليل الأدبيات والدراسات السابقة من أجل التأصيل النظري لمفهوم الشراكة الاستراتيجية من

حيث أهدافها، ومبادئها، وخصائصها، والمبررات الداعية لها، والنظريات المفسرة لها، وعناصرها، وأنواعها، ومراحل تشكيلها، وبعض المنظمات المهتمة بها، والجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي، مروراً بتوضيح الاتجاهات المستحدثة المستنقاة من الخبرات في مجال الشراكة الاستراتيجية؛ بغرض الإفادة منها في تطوير الجامعات المصرية، وصولاً إلى ملامح التصور المقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية.

### مصطلح البحث:

**الشراكة الاستراتيجية بالجامعات**، تُعرف إجرائياً بأنها شكل من أشكال التعاون طويل المدى بين الجامعات المصرية بعضها البعض، أو بينها وبين الجامعات العربية والعالمية، أو بينها وبين المنظمات الدولية والمؤسسات المجتمعية؛ يقوم على استراتيجية ذات توجهات ريادية عالمية، تتيح إضفاء البعد الدولي على خططها ورؤاها المستقبلية؛ من أجل استيعاب المتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية.

### مخطط البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فإن خطواته قد سارت على

### النسق الفكري الآتي:

**المحور الأول- الإطار المفاهيمي للشراكة الاستراتيجية بالجامعات:** (المفهوم - الأهداف، والمبادئ-الخصائص- المبررات الداعية -النظريات المفسرة -العناصر، الأنواع، ومراحل التشكيل، وبعض المنظمات المهتمة بها، والجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي).  
**المحور الثاني- الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية لتطوير الجامعات** (شراكات التعليم والتدريب المهني، شراكات البحث والتطوير، شراكات الجامعة والصناعة).  
**المحور الثالث- ملامح التصور المقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية.**

وفيما يلي تناول كل محور من المحاور الثلاثة بشيء من التفصيل.

### المحور الأول- الإطار المفاهيمي للشراكة الاستراتيجية بالجامعات:

تُعد الشراكة الاستراتيجية بين الجامعات اتفاقيات مرتبطة بمدى زمني، وتأتي استجابة للمتغيرات البيئية التي تحيط بها؛ من أجل استثمار الفرص ومواجهة التهديدات المختلفة، كما أنها قرارٌ إداريٌّ مبني على عقود يتم بين مؤسستين أو أكثر، ويرتكز على عنصر الثقة، تستبدل فيها المنافسة القاتلة إلى تعاون مثمر؛ من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل، وتتعدد الشراكات ما بين الشراكات التعليمية، والشراكات البحثية، والشراكات

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

المجتمعية، وكلّ هذا يسهم في تقديم خدمات ومنتجات تتناسب مع متطلبات العملاء بالقطاعات التنموية في المجتمع، ومن ثمّ جاء هذا المحور ليتناول مفهوم الشراكة الاستراتيجية، وأهدافها، ومبادئها، وخصائصها، والمبررات الداعية لها، والنظريات المفسرة لها، وعناصرها، وأنواعها، ومراحل تشكيلها، وبعض المنظمات المهتمة بها، والجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي، وذلك على النحو التالي:

**أولاً- مفهوم الشراكة الاستراتيجية:**

يُعد مصطلح الشراكة Partnership من المصطلحات التي شغلت أذهان المتخصصين والباحثين، في مختلف العلوم، وأخذت مصطلحات مترادفة كالتعاون Collaboration، والتحالف Alliance، حيث تشير هذه المصطلحات في جوهرها إلى العمل مع الغير وفق إجراءات تعاونية، حيث تبدأ العلاقات بين المؤسسات بالتعاون لوضع مجموعة من الإجراءات، والتي تنترجم إلى شراكة وفق عقود مبرمة ومتفق عليها لمدى زمني محدد، ويتطور هذا الكيان ليصل إلى درجة التحالف وهو مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات بعضها البعض، كما يختلف مفهوم الشراكة عن المشاركة، فتقوم المشاركة على الإسهامات التطوعية للأفراد والجماعات سواء أكانت مادية أم عينية، وتتصف بأنها غير ملزمة، أما الشراكة فهي تسير وفق شروط تُلزم الأطراف بحقوق وواجبات محددة؛ لتحقيق أهداف معينة (Hassan, 2017, 250-251).

أما مفهوم الشراكة الاستراتيجية فيرجع أصله إلى البنية التي قام عليها الاقتصاد الياباني، حيث بُني على مجموعة من المؤسسات تربطهما مجموعة من علاقات الأعمال المستمرة وطويلة المدى، ثمّ انتشرت هذه الفكرة في الدول الصناعية المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية؛ لتشكيل شركات طويلة المدى، وساعد ظهور أنظمة الجودة على انتشارها بشكل واسع، واقتصرت الشراكة في بداية الأمر على مجال الأعمال، فبدأت ممارسة الشراكة في وظيفة الإنتاج قبل أن تشمل الوظائف الأخرى كالسويق، والبحث، والتطوير، وتنمية الموارد البشرية، والمشاريع المشتركة، ثمّ انتقلت الشراكة لتربط مؤسسات الأعمال والمنظمات غير الهادفة للربح؛ من بينها المؤسسات التعليمية، ونتيجة رغبة المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشراكة، لم يعد التعاون قاصراً على مؤسسات الأعمال، بل امتد الشراكة لتشمل جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، ومن ثمّ تحقيق تكاملية العلاقات لإكسابها الطبيعة الاستراتيجية، وأصبحت فكرة الشراكة فكرة ملهمة لكثير من المؤسسات بمختلف مجالاتها وتخصصاتها (ختيم، ٢٠١٥، ١١، Varkulevich, Shumik & Baturina, 2018,2).

وتعتبر الشراكة الاستراتيجية عن سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية؛ بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات، وقد تأتي الشراكة استجابة لمتغيرات بيئية ومجتمعية، أو اقتصادية (خاطر، ٢٠١٥، ٣٠٨).

فالشراكة الاستراتيجية تعرف على أنها التزام وثيق بين مؤسسات تتشارك في وضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة المعالم، وتترجم إلى مجموعة من الأعمال المشتركة، ويتم تنفيذها من خلال استثمار الموارد المتاحة، وتبادل الخبرات فيما بينهما (Seppälä, 2004, 31).

ويعرفها ختيم (٢٠١٥، ١٥-١٦) على أنها "عقد أو اتفاق بين طرفين قائم على التعاون بين الشركاء وتتعلق بنشاط انتاجي، أو خدمي، وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ويمتد هذا التعاون بحيث لا يقتصر على مساهمة الأطراف في رأسمال، وإنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج ومراحل السوق، ويتقاسم الأفراد المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقاً لمدى مساهمة كل منهم"، كما عرفها عارف (٢٠١٥، ٥٢٥) على أنها "عقد أو اتفاق تعاوني محدد المدة قصير أو طويل المدى قائم على الثقة والمرونة المتبادلة بين الشركاء (مؤسسات- منظمات- أشخاص) متنافسة أو غير متنافسة؛ لتحقيق هدف مشترك مع مراعاة تقسيم المخاطر والمسؤوليات كل منها المالية والفنية؛ مما يترتب عليه تحسين الجودة والتي تنعكس إيجابياً على تعظيم الميزة التنافسية".

كما تعرف على أنها علاقة عمل بين شريكين، أو أكثر لتطوير نشاطات محددة، برؤية تكنولوجية واضحة، وتبنى على مبدأ الثقة وتقاسم المخاطر، كما أنها وسيلة فعالة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر (مؤسسات/ مجموعات عمل)؛ بهدف تحقيق أهداف مشتركة وتوجهات مستقبلية، بين المؤسسات المشاركة وفقاً لخطط استشرافية محددة تم بناؤها في ضوء احتياجات الأطراف المشارك (Salimova, Vatolkina, & Makolov, 2014,120)

وتشير الشراكات الاستراتيجية إلى العلاقات المحددة بالزمن والقائمة على أساس التعاون المشترك؛ من أجل تحقيق الغايات والأهداف المشتركة للأطراف المعنية بالشراكة من خلال وضع مبادرات استراتيجية، وتطويرها وتحسينها؛ من أجل التنمية المرجو الوصول إليها (Morozova, Popkova, 2014, 44).

كما أضافت أورتيجا (Ortega, 2013,45-46) على أن الشراكة الاستراتيجية شراكة قصدية من خلال وجود غايات وأهداف مؤسسية يمكن تحقيقها من خلال هذه الشراكة، وتحقق كثير من المنافع والفوائد لكل الأطراف وفقاً لمجال الشراكة والتي تصنف إلى عدة مجالات،

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

الشراكة مع مؤسسات الأعمال والصناعة، الشراكة مع مؤسسات المجتمع الخدمية، الشراكة مع المؤسسات الحكومية محلية أم إقليمية، والشراكات مع الجامعات. والشراكة الاستراتيجية بالجامعات شكل من أشكال التعاون والتفاعل بين الجامعة وشركائها الاستراتيجيين، فهي علاقة من التشارك والترابط الاستراتيجي بين طرفين أو أكثر، تقوم على وجود غايات وأهداف مشتركة، وتحقق رسالة كل طرف بما لا يؤثر على استقلاليته، وتمرّ هذه الشراكة بالعلاقات طويلة المدى والاتفاقيات الموثقة كمرحلة أولية، ثم التوظيف والاستثمار الأمثل للموارد كمرحلة متوسطة، ثم تنفيذ المشاريع المشتركة كمرحلة متقدمة، وتتم الشراكة الاستراتيجية وفق نماذج عمل محددة تبدأ بالتقسيم الاستراتيجي لأهداف المؤسسة وقيمتها، ثم يتبعها التخطيط الجيد للشراكة، ثم الاتصال والتواصل الفعال بالأطراف المعنية، ومن ثم إدارتها وتنفيذها (Varkulevich, Shumik & Baturina, 2018, 2-3).

ويضيف كل من الميوتي وكاثوالا (Elmuti, Kathawala, 2001, 205-206) أن الشراكة الاستراتيجية في التعليم هي تحالف رسمي بين اثنتين أو أكثر من مؤسسات التعليم العالي، حيث يتم مشاركة الموارد واستخدام نقاط قوة إضافية لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة، ويرتبط التعاون بالأهداف الاستراتيجية للكليات والجامعات بشكل عام؛ مما يدل على التفاعل المتعدد الأبعاد بين المؤسسات المشاركة، وتضم أنشطة بحثية، وثقافية، واجتماعية مشتركة.

### ومن تحليل التعريفات السابقة تستخلص الباحثة بأن الشراكة الاستراتيجية بالجامعات تعتمد على:

١. إعداد استراتيجية ذات توجهات ريادة عالمية، تتيح إضفاء البعد الدولي على خططها ورؤاها المستقبلية، بحيث تشمل مبادرات إجرائية متوائمة مع الأولويات المؤسسية والتوجهات العالمية.
٢. تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة بين الطرفين أو الأطراف على جميع المستويات البشرية، والمالية، والمادية، والفريقية؛ من أجل استيعاب المتغيرات البيئية داخل بيئة العمل، ويترتب على ذلك تجنب التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة.
٣. تبني الجامعات رؤى إبداعية من خلال إرساء ثقافات الشراكات الدولية لدى المنسوبين، واتخاذ التدابير الإدارية الكفيلة بتحسين الأداء الجامعي.
٤. مجموعة من العمليات الإدارية تتحكم في مسار الشراكة وأهدافها وطريقة تنفيذها؛ بهدف إحداث توافق مستمر بين أطرافها، والاستجابة للمتغيرات بكفاءة وفاعلية.

٥. اختيار الكفاءات البشرية المناسبة لتنفيذ الشراكات؛ من أجل تعزيز التنافسية والجاذبية الاستثمارية للجامعة؛ مما يسهم في فتح فرص استراتيجية للجامعات.

وعليه يمكن أن تعرف الباحثة الشراكة الاستراتيجية بالجامعات بأنها شكل من أشكال التعاون طويل المدى بين الجامعات المصرية بعضها البعض، أو بينها وبين الجامعات العربية والعالمية، أو بينها وبين المنظمات الدولية والمؤسسات المجتمعية؛ يقوم على استراتيجية ذات توجهات ريادية عالمية، تتيح إضفاء البُعد الدولي على خططها ورؤاها المستقبلية؛ من أجل استيعاب المتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية.

### ثانياً - أهداف الشراكة الاستراتيجية:

تسعى الشراكات الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف، وتنعكس هذه الأهداف على الجامعات المشاركة، ومنها: (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٧٠-٧١، السراج، ٢٠١٨، ٩٨٦، بكر، ٢٠١٩، ٨) (Salimova, Vatolcina, & Makolov, 2014, 116).

١- تحقيق روابط اجتماعية وثقافية بين الشعوب وبناء علاقات مهمة للاستثمار، وتنمية روح التفاهم والتعاون الدولي بين الشعوب.

٢- تحفيز الجامعات لتعزيز تعاونها وشراكتها مع مؤسسات المجتمع وتفعيل التكامل بين النظام الجامعي، والأنظمة الاجتماعية الأخرى، وتطوير البنية التعليمية والبحثية في الجامعات وتبادل الأفكار والخبرات، وتقديم فرص التبادل التعليمي والتعاون في المجالات المختلفة التعليمية، والبحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٣- ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمعات العالمية والإقليمية والمحلية، ومن ثمّ تحقيق الاندماج بين الجامعات وبين القطاعات التنموية داخل المجتمع، والخروج بالمخرجات إلى حيز التطبيق؛ مما يسهم في الارتقاء بالعائد الاقتصادي.

٤- تطبيق أحدث التقنيات في التدريس، والتحول إلى ثقافة الإبداع من خلال توفير البيئة الملائمة للإبداع.

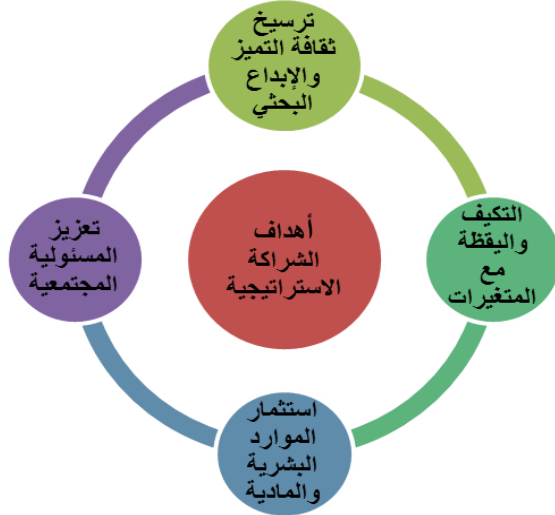
٥- توفير بيئة الابتكار بكلّ ما تحتاج إليه من مقومات على المستوى البشري، والمعلوماتي، والإداري، والثقافي، ومن ثمّ رفع كفاءات الموظفين والطلاب والباحثين للعمل في المجتمع العالمي.

٦- تطوير البرامج الدراسية من خلال بناء صياغات تعليمية إبداعية، ومن ثمّ القدرة على المنافسة العالمية في تقديم خدمات تعليمية، تتسم بالجودة مع المؤسسات العالمية المتقدمة.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- ٧- تطوير التدريب المهني وتحسينه، من خلال الشراكة في مجال الأنشطة التربوية والمهنية، والعمل على إشراك ممثليها للعمل في هيئات استشارية جماعية وفرق إدارة خبراء في كبرى المجالات العلمية، والبرامج، والمشاريع، والبحوث المستهدفة.
- ٨- التنفيذ الفعال لاستراتيجية التنمية المستدامة للجامعات، من خلال وضع الاستراتيجيات التنافسية؛ لتحقيق الاستدامة المنشودة.
- ٩- نشر الأبحاث المتميزة في مجالات علمية عالمية، وكذلك إحداث تعاون مع الجامعات العالمية والهيئات العلمية بالخارج في مجال تبادل أعضاء هيئة التدريس، والمنح الطلابية، والمشروعات البحثية العملاقة، وجميع المجالات ذات العلاقة.
- كما أكد مورزوف و بوبوكوفا (Morozova, Popkova, 2014, 47) أن الهدف الرئيس للشراكة الاستراتيجية بالجامعات تحقيق جودة رأس المال البشري من خلال:
- تطوير مهارات التكيف والاستعداد النفسي للتغيير لديهم.
  - تحسين المهارات المهنية وإعادة التوجيه المهني لهم، والاستخدام الماهر لمهاراتهم الشخصية في الحياة المهنية.
  - تنمية مهارات البحث العلمي لديهم، والقدرة على جمع المعلومات وتصنيفها، والقدرة على تطوير ذاتهم بصفة مستمرة.
  - سهولة التواصل الاجتماعي، والانفتاح على العالم الخارجي من خلال العلاقات الناجحة والبناءة.
- ومن خلال ماسبق يمكن القول؛ بأن الشراكة الاستراتيجية بالجامعات تُسهم في تطوير برامج وأنشطة التعليم داخل وخارج الحرم الجامعي، وتخصيص موارد مالية أكثر لبرامج وأنشطة التعليم الدولي من خلال الشراكة مع شبكات البحوث الدولية النشطة والمنتجة، إضافة إلى تنويع طرق وأساليب جذب الطلاب الدوليين، وكذلك التوسع في برامج التبادل الأكاديمي من خلال الاهتمام بالمنح والبعثات كوسائل مهمة للاحتكاك الثقافي، والتعرف على ثقافات الشعوب الأخرى (مرسي، ٢٠٢٠، ١٨٨).
- وعليه؛ يمكن تلخيص أهداف الشراكات الاستراتيجية بالجامعات في الشكل التوضيحي التالي:





شكل (١) أهداف الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

باستقراء الشكل السابق يتضح أنّ الشراكات الاستراتيجية بالجامعات تحقق العديد من الأهداف والفوائد، فهي تسعى إلى اليقظة الاستراتيجية في مسايرة المستجدات العالمية والمحلية، والاستفادة منها بشكل مثالي لاغتنام الفرص بطرق مختلفة، وفي الوقت ذاته مجابهة التحديات والأخطار في محيطها العلمي والتكنولوجي، والتكيف معها، وكذلك الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية، كما أنها تسعى إلى تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال الاتفاقيات وصور التعاون التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التميز والإبداع البحثي من خلال استعمال المعرفة وتطبيقها باستخدام التقنيات التكنولوجية المختلفة.

#### ثالثاً - مبادئ الشراكة الاستراتيجية:

تعتمد الشراكات الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ لتحقيق أهدافها، حيث تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (Salimova, Vatolkina, & Makolov, 2014,113) (عبد العزيز،

٢٠١٨، ٦٢-٦٤) (Anderson, Ratiu, 2018,219)

١- **الالتزام:** فإنجاز وتنفيذ مختلف جوانب الشراكة وأهدافها وفقاً لمنهجية استراتيجية تحدد دور كلّ شريك في إطار مناخ إداري فعّال يتعهد كلّ طرف فيه بالالتزام بالدور المُحدد له من قبل.

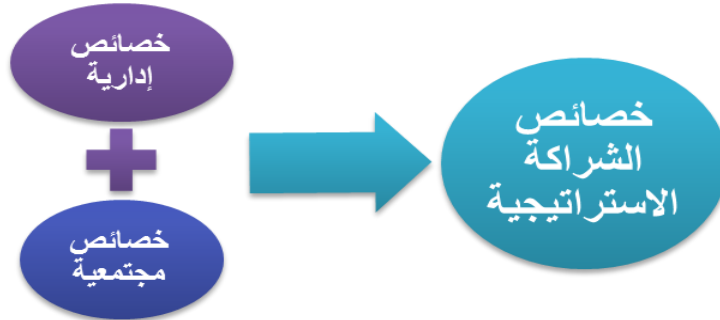
٢- **طول العمر:** فالشراكة الاستراتيجية تبنى على اتفاقيات طويلة الأمد بين طرفين أو أكثر، حيث يتمّ من خلال الشريكين إدارة الشراكة؛ بغيّة تحقيق أهداف مشتركة وتقاسم المخاطر فيما بينهما.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- ٣- **الاستمرارية:** ويعني أنّ تنفيذ الشراكة الاستراتيجية بين الأطراف يستمر لفترات طويلة، ومن ثمّ لا بدّ من التفكير المسبق في تحقيق هذه الاستمرارية بين العناصر المتشاركة بمرور الزمن، من خلال تحدي البدائل والاحتمالات المستقبلية للتعامل مع التغييرات السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على الشراكة مستقبلياً.
- ٤- **التخطيط:** فالشراكات الاستراتيجية لها أهداف استراتيجية والتي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية، وتترجم هذه الأهداف إلى أهداف تنفيذية وخطط عمل، كما تترجم هذه الأهداف التنفيذية إلى أهداف تشغيلية تقوم بها الأقسام والوحدات بالجامعات.
- ٥- **الشفافية:** وتتضح في التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كلّ شريك؛ من أجل تنفيذ الأهداف الموضوعية، والتعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث أثناء فترة الشراكة.
- ٦- **تبادل الأصول:** تعتمد الشراكة الاستراتيجية على تبادل الأصول الملموسة، أو غير الملموسة وإداراتها، لأداء مشاريع مشتركة، ومن ثمّ تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٧- **التناسق:** وتتضح من خلال اتخاذ القرارات المتجانسة لجميع الممارسات الخاصة بالأنشطة التي تربط بين طرفين.
- ٨- **الاختيار:** تستند الشراكة الاستراتيجية على اختيار الأطراف المتشاركة على فهم قوي لأهداف وغايات كلّ من الطرفين.
- ٩- **الشمولية:** تركز الشراكة الاستراتيجية على توسيع التعاون حيث لا يقتصر أوجه التعاون على رأس المال، بل تشمل نقل المعارف وتبادلها، وكذلك تبادل الخبرات الإدارية المختلفة.
- ١٠- **تقاسم المخاطر:** فالشراكات الاستراتيجية تساعد الجامعات على مواجهة التهديدات المجتمعية المختلفة على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية، فتتحمل الشراكات مواجهة هذه المخاطر سوياً.
- رابعاً- خصائص الشراكة الاستراتيجية:**
- تتميز الشراكة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٦٢-٦٤) (Salimova, Vatolkina, & Makolov, 2014, 113)
- ١- **تنموية:** حيث إنها تقوم على استثمار جميع الموارد المتاحة بالجامعات سواء موارد بشرية، مالية، مادية، معلوماتية وتشريعية، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات التنمية داخل المجتمعات العالمية، والإقليمية، والمحلية.

- ٢-اجتماعية: حيث تتميز الشراكات بين الجامعات بتقديم خدمات مجتمعية على درجة عالية من التميز، حيث إنها تلبي احتياجات المجتمع.
- ٣-اقتصادية: فالعائد الاقتصادي من الشراكات سيكون مرتفعاً؛ لأنه يسهم في استثمار نقاط القوة في المؤسسة سواء على مستوى الموارد الملموسة، أو غير الملموسة، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التكنولوجية والبحثية.
- ٤-قانونية: حيث إنها تقوم على عقود وصيغ قانونية محكمة بين الأطراف المتشاركة؛ لكي لا ينتج عنها مخرجات غير مرغوب فيها.
- ٥-معلوماتية: فالشراكات تعتمد على مدى توافر حجم المعلومات بين الأطراف المتشاركة عن جميع الجوانب المادية، والبشرية، والتشريعية.
- ٦-مؤسسية: فالشراكة الاستراتيجية لا تقتصر على التعاون بين الأفراد داخل المؤسسات المتشاركة، بل تمتد إلى التشارك في كل ما تمتلكه المؤسسات المتشاركة.
- ٧-تعاونية: ويتم ذلك من خلال التفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة، والتعاون على أساس منهجي، ويمكن التنبؤ به.
- ٨-كفاءة العلاقات: الحصول على نتائج من الشراكة كان من المستحيل تحقيقها، من خلال تكوين شبكة من العلاقات متعددة.

هذا ويمكن تصنيف الخصائص السابقة في جانبين، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (٢) خصائص الشراكة الاستراتيجية بالجامعات

يوضح الشكل السابق (٢) خصائص الشراكة الاستراتيجية بالجامعات، التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكن تصنيفها إلى جانبين؛ الأول: الخصائص الإدارية التي تحدد نوعية الطريقة التي تدار بها الشراكات الاستراتيجية بالجامعات، وكذلك الخبرة الفنية العلمية والعملية؛ من أجل تحقيق التفوق التنافسي والاستدامة التي تسعى إليها،

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

والآخر: الخصائص المجتمعية وهو ما تسعى الشراكات إلى تحقيقها؛ لحدوث التنمية المرغوبة والمراد الوصول إليها.

### خامساً- مبررات الشراكة الاستراتيجية بالجامعات:

يُعد اهتمام الجامعات بالبحث عن شراكات استراتيجية جديدة تُمكنها من رفع قدرتها التنافسية وتضمن لها التفوق والاستمرار، بات أمراً حتمياً تفرضه مجموعة من المبررات الجامعية والمجتمعية، من بينها: (Salimova, Vatolkina, & Makolov, 2014,113) (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٣٨-٤١، محمد، ٢٠٢٠، ب، ١٠٧-١١٢)

١- **تزايد حدة المنافسة بين الجامعات:** فالجامعات كغيرها من المؤسسات التي تأثرت بالتنافس الشديد، حيث لجأت الجامعات إلى تحقيق الشراكة الاستراتيجية لمواجهة هذا التنافس، سواء في سوق العمل أو طبيعة العلاقات بينها وبين المؤسسات التنموية في المجتمع، وعليه كان لا بدّ أن تتفرد الجامعات ببعض المزايا التنافسية التي تؤهلها للاحتفاظ بمستوى متميز بين المنافسين من خلال امتلاكها الرؤية الاستراتيجية الواضحة والاتصال مع قطاعات الأعمال؛ للتعرف على احتياجات سوق العمل، والقدرة على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

٢- **الثورة المعلوماتية والتكنولوجية:** فالنهوض بالجامعات تطلب التفكير في أنماط جديدة وصيغ مبتكرة وأساليب حديثة في الشراكات، لتتسجم مع حاجات التنمية وتعالج المشكلات والقضايا والتحديات التي يُعاني منها مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تأسيس بنية تحتية تكنولوجية، وقد فرض التطور التكنولوجي على الجامعات مناحي جديدة، وأصبح من حتمية مسؤولياتها النهوض بمجتمعاتها، ومتابعة التطور التكنولوجي.

٣- **التوجه إلى اقتصاد المعرفة:** فالتحول نحو اقتصاد المعرفة يحتاج إلى تعليم جامعي يهتم بالكيف أكثر من الاهتمام بالكم، ويساعد على تجويد مهارات الطلاب؛ حتى يتمكنوا من التكيف مع الواقع المتغير.

٤- **البيئة الافتراضية:** فالشراكات الاستراتيجية تساعد الجامعات على الاستفادة من مواردها من خلال تبني العديد من الصيغ الافتراضية الجديدة؛ لتحقيق الاستفادة المثلى من المعرفة المنتجة، ومن ثمّ تطبيقها وتبادلها.

٥- **التكتلات الاقتصادية:** فالتغيرات في السوق العالمية فرضت تغيرات جديدة على الجامعات؛ أدت إلى ضرورة اكتساب مهارات ومعارف جديدة تناسب هذا التغير، فلم يعد التعليم التقليدي يفي باحتياجات سوق العمل الجديدة وبالمهارات التي يجب أن تكون متوفرة في خريجيه.

٦- **تحقيق الريادة:** من خلال قيام الجامعات باستحداث شراكات جديدة تتضمن مجموعة من الأنشطة والأدوات والتقنيات الحديثة؛ من أجل استقطاب العديد من الطلاب، واستقطاب العديد من المؤسسات التنموية بالمجتمعات، بالإضافة إلى استكشاف الفرص البحثية في العديد من المجالات الحديثة.

٧- **زيادة العائد/ الربح للجامعات:** فالجامعات تسعى بصورة مستمرة إلى زيادة العائد الاقتصادي في ظلّ محدودية الموارد المالية للجامعات، ومن ثمّ فإنها تسعى من خلال الشراكات تحقيق عائد من خلال الخدمات المجتمعية التي تقدمها، وكذلك تحقيق عائد من خلال تسويق برامجها، والبحوث العلمية، وبراءات الاختراع، وجذب المزيد من الاستثمارات لها سواء في استقطاب الطلاب، أو تسويق مخرجاتها البحثية.

٨- **خفض التكاليف، وتقاسم المخاطر:** فالشراكات الاستراتيجية تساعد الجامعات على مواجهة التهديدات المجتمعية المختلفة على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية، فتتحمل الشراكات مواجهة هذه المخاطر من خلال تقديم منتجات وخدمات، ومن ثمّ زيادة القوة في السوق، وزيادة الاستثمارات الهيكلية؛ مما يقلل من تعرض الأصول للإهدار ومن ثمّ خفض التكاليف.

٩- **دعم الأداء الاستراتيجي للجامعات:** من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية للشراكة بحيث تكون متوافقة مع مستوى المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل، وتنمية الموارد المادية والبشرية.

١٠- **التوافق مع معطيات سوق العمل:** فكثير ما يعاني الخريجون من صعوبة في الحصول على وظائف جديدة، وكذلك صعوبة في التأقلم مع الوظائف التي يشغلونها؛ وهو ما يكلف المؤسسات الإنتاجية تكلفة لتدريبهم وتنميتهم، فتزيد معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.

#### سادساً - النظريات المفسرة للشراكة الاستراتيجية:

تعتبر النظرية هي الأساس الذي يقوم عليه كيان الشراكة الاستراتيجية، ويحدد لها عوامل النجاح والفشل، ولقد تعددت النظريات المفسرة للشراكة من بينها:

(Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh, 2001, 359, Saebi, 2011, 27-34)

١- **النظرية القائمة على المعرفة:** تقوم هذه النظرية على أنّ رأس المال الفكري، هو عامل رئيس في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على الابتكار والإبداع؛ مما يترتب عليه التكلفة المنخفضة، ومن ثمّ تستهدف الشراكة هنا الوصول إلى مخزون

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

المعرفة لدى الشريك؛ من أجل استثمار أوجه التكامل فيما بينهم، ومن ثمّ الحفاظ على قاعدة مميزة من المعرفة المتخصصة.

٢- **النظرية القائمة على الموارد:** وتمثل الموارد كافة الأصول المادية، والبشرية والتنظيمية، وتركز هذه النظرية على التوافق الاستراتيجي بين الموارد التكميلية للأطراف المتشاركة، إذ تسمح الشراكة بإمكانية الاستفادة من موارد الأطراف المتشاركة؛ لتصبح مصدرًا للميزة التنافسية.

٣- **نظرية القدرة الديناميكية:** تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسات الجامعية على دمج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة، وتتمثل هذه القدرات في القدرة على الإحساس بالفرص والتهديدات، وكيفية استثمار الفرص، والحفاظ على القدرة التنافسية من خلال إعادة تكوين الموارد، والشراكة بين المؤسسات تُسهم في تجديد مواردها لتتلاءم مع المتطلبات المتغيرة لبيئتها، من خلال استثمار كامل لمواردها البشرية، المادية، الفكرية، وأصولها الملموسة وغير الملموسة.

ويشير بوزمان وكورلي (Bozeman, Corley, 2004, 609-610) أنّ اختيار الشركاء يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح نظرية الشراكة، حيث أكدوا على أنّ هناك نماذج رئيسة يتمّ على أساسها اختيار الشركاء؛ حيث يتمّ اختيار الشركاء وفقًا للغة، والجنسية، أو الاختيار بناءً على السمعة، والتصنيف المرتفع، أو الاختيار وفق الاتفاق في المهارات، بالإضافة للاختيار وفقًا للمصداقية، أو اختيار الشركاء سبق التعامل معهم قبل ذلك.

### سابعًا - عناصر الشراكة الاستراتيجية:

لكي تُحقق الشراكة الاستراتيجية أهدافها لا بدّ من وجود عناصر أساسية وركائز تساعدنا في الوصول إلى ذلك، وتتمثل تلك العناصر في المشروعات، العلاقات، العقود (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٥٨-٥٩)، ويمكن التعبير عن هذه العناصر في الشكل التالي، ومن ثمّ تفصيل لذلك:



الشكل (٣) عناصر الشراكة الاستراتيجية بالجامعات

- ١- **المشروعات:** وتتمثل في الأنشطة التي تقوم بها الجامعات المتشاركة لتحقيق المصالح المشتركة، وقد تكون الموارد مشتركة متشابهة، أو مختلفة حسب المجال، وتقوم الشراكة على استثمار الموارد المتاحة سواء كانت ملموسة، أو غير ملموسة، بالإضافة إلى توفير نظم رقابية مشتركة؛ للتأكد من سير الجامعات المتشاركة على طريق تحقيق الأهداف.
- ٢- **العلاقات:** فنجاح الشراكات تعتمد على توافر عدد من العلاقات بين جميع الأطراف؛ من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم تعظيم الاستفادة من الشراكة بأقصى درجة ممكنة سواء أكان على المستوى المالي، أو الثقافي، أو الاجتماعي.
- ٣- **العقود:** وتتمثل في الإطار القانوني التنظيمي للعقود التي تقوم عليها المشروعات، ويتضمن الأطر القانونية لجميع بنود التعاقد حتى لا يتم الإخلال بأحدها في المستقبل، وكذلك الأسس والقواعد والطرق العلمية والمنهجيات التي ترسم وتوضح الشراكة، وكذلك التأثيرات المجالية والمكانية والزمانية، والخصائص الجيوسياسية، والأنتوجرافية السائدة بين الأطراف المتشاركة (بكر، ٢٠١٩، ٦).

**ولكى يتم تحقيق عناصر الشراكة الاستراتيجية بفعالية لا بدّ من اتباع آليات محددة**

**منها:** (Kushnarenko,2010,10)

- تقييم واقع البيئة المؤسسية بكافة جوانبها، والتحديد الدقيق لرؤاها المستقبلية، وخطتها الاستراتيجية.
  - رصد المعلومات حول الجامعات قيد الشراكات، ومخططاتها المستقبلية وتوجهاتها الإدارية.
  - تهيئة المناخ الجامعي لعقد الشراكات وسبل فعاليتها من خلال عقد العديد من ورش العمل، والندوات، واللقاءات.
  - واقعية التخطيط المتسق مع التوجهات بين طرفي الشراكة والطبيعية الثقافية لهما وفقاً للأطر الحاكمة.
  - تشاركية التخطيط المستدام بين إدارة الجامعة ومنسوبيها من جهة، وبين المؤسسات المتشاركة من جهة أخرى وفق استراتيجية ذات أطر، ومواقيت زمنية، ومؤسسات محددة.
  - المرونة في تغيير القائمين وفقاً للمستجدات المهنية.
  - توسيع نطاق الشراكات؛ من أجل إنماء الرؤى المؤسسية عالمياً.
  - مراقبة الإجراءات الإدارية للممارسات الفعالة من قبل إدارات الجامعات الشركاء.
- كما أضاف كل من أورتيجا (Ortega, 2013, 53) (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٧١) أنّ الشراكات الاستراتيجية الناجحة تعتمد على:

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- تواجد رؤية وتوقعات بين المؤسسات المتشاركة، وترجمتها إلى أهداف ومسؤوليات محددة بوضوح ومملوكة.
  - التركيز على المشاكل الحقيقية، من خلال الدراسة المستفيضة للمجتمع الذي توجد به جامعات الشراكة؛ لمعرفة طبيعة التحديات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، ومعرفة ثقافة الجامعات من خلال معرفة ثقافة المجتمع، ومن ثم القدرة على مواجهة الجامعات للمخاطر التي تواجهها في المستقبل.
  - وجود مبرر من التشارك مثل: وجود قصور في المخرجات الجامعية لمجتمع ما وحاجته إلى هذه المخرجات المجتمعية من الآخر سواء أكانت هذه المخرجات بشرية، أم بحثية، أم خدمية، فتح مجتمعات جديدة للمخرجات الجامعية المتميزة، تكامل الجامعات في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
  - توفير الإمكانيات المشتركة سواء ما يتعلق بالموارد البشرية، أو بالموارد الفيزيائية، أو بالموارد المعلوماتية، بحيث تكون الشراكة قائمة على استثمار الموارد المتاحة.
  - وجود هيكل محدد لاتخاذ القرارات المناسبة بين المؤسسات المتشاركة، ومن ثم بناء القدرات؛ من أجل العمل بشكل جماعي أكثر من العمل الفردي.
  - الخروج بمخرجات قابلة للقياس يمكن من خلالها تقييم التقدم في الشراكة الاستراتيجية بين الجهات المتشاركة.
  - توفير الوقت الكافي للتغيير المؤسسي؛ من أجل بناء شراكات ناجحة.
- كما أشار أندرسون وراتيو (Anderson, Ratiu, 2018, 213, 214, 218) أنّ نجاح الشراكات الاستراتيجية تعتمد على بناء الثقة المتبادلة بين أطراف الشراكة، والتوافق بين الأهداف لأطراف المتشاركة، ودعم الهوية المؤسسية لكل طرف بما لا يؤثر على مسار الشراكة، وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى فهم العلاقات الديناميكية بين الأطراف المتشاركة، بالإضافة إلى مراعاة التكلفة والوقت، وكذلك دعم القيم المشتركة بين الأطراف باعتباره مؤشراً لنجاح الشراكة الاستراتيجية.
- ويستخلص مما سبق؛ أنّ نجاح عناصر الشراكة الاستراتيجية يعتمد على تحديد واضح للرؤية وإنشاء هيكل تنظيمي للشراكة، وتطوير الإجراءات، والأهداف المشتركة بين أطراف الشراكة، والعمل التعاوني مع الالتزام بالدور المحدد لكل شريك وفق ما تمّ الاتفاق عليه، بالإضافة إلى الاستمرارية في تنفيذ مشروعات الشراكة في ظلّ التغيرات السياسية والاقتصادية.



## ثامناً - أنواع الشراكة الاستراتيجية بالجامعات:

تتعدد صور وأنواع الشراكات الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها وفق العناصر التالية:

الشراكة على حسب مجالات الشراكة الاستراتيجية	الشراكة على حسب مستوى الشراكة الاستراتيجية	الشراكة على حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شراكات تعليمية</li> <li>• شراكات بحثية</li> <li>• شراكات مجتمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>داخليّة</b> ( داخل الجامعة، بين الجامعات وبعضها البعض)</li> <li>• <b>خارجية</b> ( بين الجامعات ومؤسسات مجتمعية، مع مؤسسات خارجية دولية وإقليمية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة (مشاريع - عمودية- اتفاقيات)</li> <li>• الشراكة التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة (متكاملة- تكامل مشترك، شبه تركيز)</li> </ul>

### الشكل (٤) أنواع الشراكات الاستراتيجية بالجامعات

١- من حيث طبيعة العلاقة بين المؤسسات: وتتمثل في العلاقة بين المؤسسات الجامعية بعضها البعض، وبينها وبين المؤسسات الأخرى، وتنقسم إلى:

أ- الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة: هي شراكة بين المؤسسات التي لا تعمل في نفس القطاع، إضافة أنّ لكلّ منها أسواقاً تختلف عن الأخرى، والدافع الأساسي لهذا النوع من الشراكات هو التوسع في النشاط، واقتحام أسواق جديدة مثل: الشراكة بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع ومؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ من أجل ملاءمة المخرجات الجامعية لمتطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع، ومن أمثلة هذه الشراكة ما يلي:

(Gibbs, Humphries, 2009, 210-211)

- **المشاريع المشتركة الدولية:** تعتبر المشاريع المشتركة الدولية ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق لتنفيذ مشروع ما بمفردها، وتعويض القصور في مواردها المالية، ومن ثمّ خفض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج؛ مما يترتب عليه تفضيل الدخول في مشاريع الملكية المشتركة كشرط أساسي لدخول السوق، عن التملك المطلق لمشروع ما؛ نظراً لأسباب ثقافية كاللغة والعادات والتقاليد في الدول المضيفة، ومن ثمّ يمكن للطرف المشارك التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- **الشراكة العمودية:** الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، ويظهر هذا الشكل من الشراكة مع القطاعات الصناعية، فيعتمد على أثر الخبرة، ومراعاة الجودة الشاملة اللوجيستية، وتحسين الدعم، ثم الإنتاج على حسب الطلب.

- **الاتفاقيات بين القطاعات:** وتبنى هذه الشراكة على فكرة توسيع النشاطات، وتوسيع دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر.

ب- **الشراكة التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة:** مثل الشراكات التي تحدث بين الجامعات المتنافسة بعضها البعض؛ لتحقيق العديد من الأهداف، من أهمها: زيادة كفاءة الجامعات، وزيادة إنتاجيتها البحثية التنموية، وتتمثل في:

(Gibbs, Humphries, 2009, 211-212)

• **الشراكة المتكاملة:** يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف المؤسسة الأخرى، وعليه تتكامل المؤسسات بالأصول والمؤهلات المختلفة، ومن ثم تكوين شبكة توزيعية للمؤسسات بعضها البعض، فتقوم مؤسسة بتوزيع منتج للمؤسسة المشاركة معها.

• **شراكة التكامل المشترك:** تعقد التكامل المشترك بين المؤسسات؛ من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج.

• **شراكة شبه التركيز:** وتظهر هذه الشراكة فيما يعرف بالاتحادات التي تشكل كياناً مشتركاً، ووسيلة للدخول في السوق، وتجمع هذه العلاقات التعاونية بين مؤسسات تنتج وتبيع، منتج مشترك وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة، وتنتج المؤسسات لإنتاج منتج مشترك وتطويره وتسويقه، مع تشابه في الأصول، ومن ثم الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج.

٢- **من حيث مستوى الشراكة الاستراتيجية:** وتعتبر أنواع هذه الشراكة عن المستوى التي تتم

من خلاله (حمداوي، ٢٠٠٦، ٧١، ١٠٧، الصوفي، ٢٠٠٩، ٦):

أ- **شراكة داخلية:** وتتم هذه الشراكة على مستوى الجامعة الواحدة، أو بين الجامعات في نفس الدولة، وتتمثل فيما يلي:

- **الشراكة داخل الجامعة الواحدة/ الكلية الواحدة:** وهي شراكة يسهم فيها الفاعلون الداخليون الذين ينتمون إلى الجامعة كالطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة عن طريق اقتراح مشاريع تعليمية، واجتماعية، وبيئية، وثقافية، وفنية، ورياضية،
- **الشراكة الداخلية بين مختلف كليات الجامعة/ الشراكة بين جامعتين أو أكثر:** وتشير إلى الشراكة على المستوى المحلي التي تتم على مستوى المؤسسات الجامعية، إذ تتشارك مؤسستان أو أكثر في توفير واستخدام إمكانات، أو خدمات معينة، أو لتحقيق هدف مشترك، بمعنى أن المؤسسات الجامعية المتناظرة يمكن أن تقوم بتنظيم جهود مشتركة بالتعاون لاستثمار الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التخطيط والتنفيذ لاستراتيجية مشتركة فيما بينهما. من خلال دمج أو تعزيز القدرات والإمكانات فيما بينها؛ لسدّ الفجوات ومعالجة الثغرات، والاستفادة من إمكانيات وخبرات كلّ شريك؛ من أجل المنافسة بجدارة في سوق العمل.
- ب- **شراكة خارجية:** وتتمّ هذه الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية، أو بين الجامعات والمؤسسات العالمية، وتتمثل فيما يلي:
- **الشراكة بين الجامعة ومؤسسات من البيئة المحيطة:** وتتمثل في الشراكات مع المجتمع المحلي، ومنظمات المجتمع المدني، ومؤسسات سوق العمل، والقطاع الخاص، والمؤسسات التنموية، وهذا النوع من الشراكة له أهمية بالغة حيث يزود الجامعة بخبرات وإمكانات من محيطها الخارجي.
- **الشراكة بين الجامعات ومؤسسات خارجية:** وتشير إلى العلاقات بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات الدولية، والجامعات العالمية، وتتمّ في إطار رسمي، وتهدف عادة إلى تطوير وتنمية العلاقات الثنائية، وتحسين الروابط وتطوير القدرات الإقليمية، والتكامل والتجانس على مستوى الدول المشاركة، وهذه الشراكات إما أن تكون إقليمية، أو دولية حيث تقوم الجامعات بعقد شراكات مع مؤسسات خارجية خارج البلد المتواجدة فيه (سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية، حيث تعقد الجامعات شراكات مع مؤسسات أو أطراف عربية أو أجنبية؛ بقصد تبادل الزيارات والخبرات والتجارب، وبناء القدرات الفنية والإدارية، وتعزيز الموارد؛ بهدف تجويد الخدمة التعليمية، والمنافسة بجدارة في السوق الإقليمي والعالمي.
- ٣- **من حيث مجالات الشراكة الاستراتيجية:** تنتوع الشراكة بالجامعات التي تقوم بها الجامعات؛ وفقاً لاهتمامات كلّ جامعة وتوجهاتها، فيوجد مقررات يتمّ تدريسها في العديد

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

من الجامعات؛ من أجل إيجاد تكامل في المعلومات، وكذلك تكوين فرق بحثية متكاملة في الجامعات الأخرى، وكذلك توفير خدمات مجتمعية لجامعات التعاون؛ من أجل زيادة قوة الجامعات في بناء مجتمعاتها، ومن ثمّ يمكن تصنيفها كما يلي:

أ- **الشراكة التعليمية:** وهي علاقة بين مؤسستين تعليميتين أو أكثر، أو بين مؤسسة تعليمية ومؤسسات المجتمع، أو منظمات المجتمع المدني، وتقوم على الاتفاق على أهداف مشتركة بين طرفي الشراكة يسعى الجميع لتحقيقها، وتتكامل خبرات الشركاء وإمكاناتهم لتقوية مدخلات ومكونات المؤسسة التعليمية؛ لتكون قادرة على المنافسة، وتجويد المخرجات التعليمية (العزب، ٢٠١٨، ٥).

وتسهم الشراكة التعليمية في تأسيس توازنات وقواعد متكافئة في التنافس؛ من أجل الوصول إلى إنتاج خدمات تعليمية مميزة، وهذا قد يكون بين مؤسستين أو أكثر، وتندرج في إطار مشاريع تطوير تلك المؤسسات وتحديدها، ويقضي نظام الشراكة أن تحترم كل مؤسسة المؤسسات الأخرى المتشاركة، بحيث تستمر العلاقة بصورة تنافسية مهنية وفي إطار تجويد الخدمة التعليمية؛ لتشمل تحديث وتطوير التشريعات واللوائح والأنظمة التعليمية والهيكل وغيرها، وتتركز الشراكة التعليمية على اكتساب المعرفة، وتسهيل تبادلها، وإرسال الطلاب للدراسة بالخارج، واستقدام الطلاب الدوليين، الاشتراك في البرامج الأكاديمية عبر الحدود وتبادل أعضاء هيئة التدريس لأغراض التدريس، ويتمّ تقييمها من خلال الشراكة في العملية التعليمية، وتوفير التدريب العمل للطلاب، توظيف الخريجين، وجود علاقات تعاقدية بين الأطراف المشاركة، نطاق وأهمية الأنشطة المشتركة، تصنيف الشريك في المنطقة، ويتمّ إجراء تقييم المعايير باستخدام المؤشرات الكمية والنوعية؛ من بينها: (Varkulevich, Shumik & Baturina, 2018,7-8)

- نطاق وكفاءة الأداء لمشاريع التخرج الفعلية والمقررات المنجزة في إطار اتفاقيات الشراكة.
- الموارد والدعم المالي للشراكة (المعدات المقدمة، والإصلاحات، والنشر، المؤلفات التربوية والعلمية، ودعم الأنشطة المشتركة).
- إشراك موظفي الشراكة الفعلية في العملية التعليمية الجامعية (محاضرات ودورات التدريب العملي، والإشراف على التدريب، وأعمال الدورات ومشاريع التخرج).
- إنشاء هياكل علمية وتربوية مشتركة (مختبرات علمية وتعليمية، مراكز وأقسام التدريب المهني).
- المشاركة الفعلية للشركات في إعداد الدورات والمناهج الجديدة.

- المشاركة الفعلية لأصحاب العمل في تقييم جودة المناهج الدراسية والخريجين.
  - نطاق وكفاءة التدريب المستهدف للخريجين.
- ومن ثم ترى الباحثة بأنّ الشراكة التعليمية عبارة عن تعاون مشترك بين أطراف تعليمية وأطراف أخرى سواء أكانوا من داخل المؤسسة التعليمية، أو من خارجها تجمعهم مشاريع تعليمية مشتركة، الغاية منها تحقيق التواصل المؤسسي والمهني والأكاديمي بين المتشاركين؛ بهدف إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من المشكلات، والصعوبات التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة، ومهما كانت الشراكة التعليمية ومستواها فإنها تعتبر مفيدة لجميع الأطراف، حيث تزيد مهارات الخريجين في إيجاد فرص عمل أفضل بعد التخرج، كما يستفيد أصحاب العمل في إيجاد قوى عاملة مؤهلة، ومدربة تساعد في زيادة إنتاجيته، أمّا الجامعات فتستفيد في إثراء مناهجها، وتحديث بنيتها، وتحقيق رسالتها. وأهدافها التي تسعى إليها.
- ب- الشراكة البحثية:** وهي علاقة تنظيمية مؤسسية واضحة ومحددة تُمكن الأطراف المعنية من التعاون في مجالات البحث والتطوير من خلال مشاركة الجامعات التي لها تأثير مباشر في إجراء البحث من حيث الدعم والتنفيذ، مع تلك الأطراف التي من المأمول أن تتأثر بمخرجات هذه البحوث، ويتمّ ذلك بتضافر الجهود المجتمعية والبحثية (المعموري، والموسوي، ٢٠١١، ١٢٧)، على اعتبار أنّ الجامعات بيوت خبرة ومجتمع للمعرفة ومؤسسات معنية بالبحث العلمي على المستوى القومي والمحلي؛ وذلك لتحقيق منافع وفوائد وأهداف مشتركة لكلّ منهما بحيث تتفق فيما بينها على تدعيم المشروعات، والبرامج البحثية (محمد، ٢٠١٨، ٤٨١)، وتتضمن الشراكة البحثية جوانب خاصة بمشروعات البحث المشترك، وتبادل أعضاء هيئة التدريس لأغراض بحثية، إقامة المؤتمرات والندوات المشتركة؛ من أجل النشر الدولي لما تمّ التوصل إليه.
- وتحقق الشراكة البحثية مجموعة من الفوائد سواء للأفراد (الباحثين) أو للجامعات، أو للمجتمع، ومن بينها:** (محمد، ٢٠١٨، ٤٨٧، يوسف، ودرباله، ٢٠١٩، ٤٢٤)
- الربط بين الجامعات والمراكز البحثية ومؤسسات المجتمع عن طريق الربط بين البحث العلمي من ناحية واحتياجات المجتمع من ناحية أخرى.
  - زيادة قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة التقنية المتطورة والإفادة منها في تطوير المجتمع.
  - إيجاد الحلول لأغلب المشكلات التي تواجه المجتمع من خلال الإفادة من نتائج البحوث التطبيقية والمعرفة الحديثة التي تمّ توصل الجامعات إليها.
  - التخفيف من هجرة العقول العلمية إلى الخارج، من خلال توفير بنية تحتية لازمة؛ لجذب العلماء الموهوبين، والاحتفاظ بها.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- تعزيز وصول الجامعات للشبكات العالمية بما في ذلك الروابط مع الجامعات الأخرى، ومعاهد البحوث.
- تحقيق أعلى معدلات للنشر العلمي للبحوث العلمية في المجالات العلمية العالمية وصولاً للتنافسية.
- تنمية مصادر تمويل جديدة للجامعات تمكنها من شراء تجهيزات ومواد لازمة، وتطوير الإمكانيات الفنية والمختبرية، ومن ثمّ تميز أداؤها الأكاديمي.
- زيادة كمية ونوعية الأبحاث المنتجة من الجامعات، وفقاً لمتطلبات واحتياجات سوق العمل. ويشير عبد المتجلي (٢٠٢١، ٣٣-٣٤) أنّ الشراكة البحثية تعتمد على مجموعة من المقومات: **مقومات مجتمعية** منها، الثقافة العامة، التقدم التكنولوجي، النظام السياسي، الأجهزة الحكومية الداعمة، المراكز البحثية المتخصصة، التمويل الحكومي، اللغة، الدخل القومي للفرد، **مقومات مؤسسية**: تتمثل في نمط القيادة، درجة المركزية، درجة المشاركة في اتخاذ القرار، البنية التحتية، التمويل والدعم المادي والمعنوي، السياسات المنظمة، الهيكل التنظيمي، الوحدات الإدارية الداعمة، المراكز البحثية المتخصصة)، **مقومات فردية**: وتتمثل في مستوى الدافعية للشراكة، درجة انفتاح والتواصل الشخصي للباحثين، مستوى المهارات والمعارف العلمية لدى الباحثين، مدى تنوع الباحثين واتجاهاتهم الشخصية.
- ويؤكد محمد (٢٠٢٠، أ، ٤٠٥) أنّ أي جامعة تسعى لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من التنافسية والتميز لمخرجاتها، لا غنى لها عن الشراكة البحثية كأداة مهمة لأي سياسة جامعية ناجحة تحقق من خلالها الفكر الاستراتيجي للشراكة، وتبادل المعارف والخبرات، وتحفيز المنتسبين على الابتكار والتطوير التكيفي لأدوات العمل.
- كما يتوقف نجاح الشراكة البحثية على سمات باحثيها الفردية، خصائص العلاقات التنظيمية للوحدات والأقسام بها، درجة انفتاح القيادات الأكاديمية، الخصائص المجتمعية العامة والخاصة، توافر هدف مشترك، وقدر من المرونة في القواعد الحاكمة، توافر ميثاق ملزم يحدد موارد وأدوار ومسئوليات كلّ طرف، تباين مستوى التقدير والاعتراف بين الأطراف المتشاركة حول مساهماتهم في البحث، تخطيط جيد للموارد والأدوار والمسئوليات، ضخّ الموارد المناسبة، تنظيم الأدوار في مدى زمني محدد، تقييم مستمر لمدى التقدم، أسلوب نشر وتوزيع المنتج النهائي للبحث (Edelstein, 2016, 2).

### ج- الشراكة المجتمعية:

تُعدّ الشراكة المجتمعية إحدى أهم المفاهيم التي تتبناها العديد من الجامعات؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في المجتمع المحيط بها، مثل: تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة،

والسير في اتجاه دعم مجتمع العمل والمعرفة، فهي شكل من أشكال التعاون ونوع من التقارب بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية لا يقتصر فقط على مساهمة كلّ منهم في رأس المال، وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، وهي تقارب لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بكتيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات، والوسائل والمصادر الأساسية، وتحسين المخرجات من خلال مشروع مشترك، وخلال فترة زمنية محددة (راجف، ٢٠١٦، ١٢٣).

كما أنها رؤية جديدة للأدوار بين الجامعات وبين المتخصصين الأكاديميين، أو ذوي الخبرة، أو بينها وبين القطاع الخاص، فهي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم، ومن ثمّ؛ فتسعى الشراكة المجتمعية إلى توثيق الروابط بين الجامعات والمجتمع بكافة فئاته ومنظماته، ومن ثمّ تخفيف العزلة والسلبية التي عانت منها الجامعات لفترة طويلة (رستم، ٢٠٠٣، ٢)، وتشير الشراكة المجتمعية على أنها علاقات استراتيجية هادفة قائمة على التعاون بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى الإنتاجية والخدمية من خلال عقد اتفاق بينهما يعمل على التزام كلّ طرف بمسئوليته تجاه الطرف الآخر بحيث يتقاسم كلّ الأطراف المتشاركة مخاطر العمل ومسئوليته، ويسعى إلى تحقيق أهدافهما المشتركة تجاه المجتمع (جلال، والهنداوي، ٢٠١٩، ٧٥٢).

ويؤكد الهادي (٢٠١١، ١٦٦-١٦٧) أنّ الشراكة المجتمعية تقوم على العلاقات المتبادلة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، لتصبح الجامعات قادرة على مواجهة التحديات والأزمات من خلال تبنيها استراتيجيات لازمة؛ للوصول إلى الجامعات المنتجة والمؤثرة في المجتمع المحيط بها، ومن ثمّ رفع كفاءتها في تنفيذ مشاريع لها مردود معرفي، وثقافي، وتقني عالي.

ويشير أورتيجا أنّ الشراكة المجتمعية تقوم على خمسة أهداف أساسية تتمثل فيما يلي:  
(Ortega, 2013, 52)

- تحسين نوعية الحياة في البيئة المحيطة بالجامعات، من خلال تطوير برامج العمل الجماعية والمنسقة التي تشمل جميع المجالات الثقافية، والتعليمية، والموارد التدريبية للمجتمع.
- رفع كفاءة وفعالية الموارد الموجودة بالبيئة المحيطة؛ وبالتالي المساعدة في تحقيق التنمية المنشودة للمجتمع، ومن ثمّ تحقيق الاستدامة.
- رفع مستوى الوعي العام للمجتمع وتقديره للموارد الجماعية، واستخدامها كوسيلة لتحسين نوعية الحياة في البيئة المحيطة.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- مطابقة العمليات التعليمية والتدريبية والاحتياجات الثقافية للمجتمع المحلي مع الموارد المتاحة في البيئة المحيطة.
- تحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والثقافية بالبيئة المحيطة بالجامعات.

ويضيف جلال، والهنداوي (٢٠١٩، ٧٦٣) أنّ نجاح الشراكات المجتمعية يعتمد على تحديد الدور المستقبلي للجامعة، للاستجابة للضغوط والتحديات الاقتصادية والاجتماعية من خلال الإحساس بمشكلات المجتمع واحتياجاته، وكذلك إقامة نوع من الترتيبات التنظيمية ما بين الجامعة وواحدة أو أكثر من مؤسسات المجتمع، في إطار علاقة تعاونية إلزامية بين جهود كلّ منهما، بالإضافة إلى تقاسم الغايات والمسئوليات والنتائج؛ سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما.

### تاسعاً - مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية بالجامعات:

من خلال الدراسات والأدبيات النظرية ترى الباحثة بأنّ الشراكة الاستراتيجية تتمّ على عدة مراحل رئيسة متكاملة، تبدأ من التحضير للشراكة الاستراتيجية والتي تمثل مرحلة تمهيدية يتمّ فيها دراسة الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وتحديد الاحتياجات، ثمّ يليها مرحلة التفاوض والتخطيط، ثمّ مرحلة التنفيذ، وأخيراً يتمّ تقويم خطة الشراكة الاستراتيجية ومعرفة ما تمّ تحقيقه من أهداف وتبين ثغراتها؛ بغية التغلب عليها، وفيما يلي عرضها على النحو التالي.

١- **مرحلة التحضير للشراكة الاستراتيجية:** وتُمثل هذه المرحلة مرحلة تمهيدية مهمة تشمل الدراسات اللازمة لوضع خطة الشراكة؛ من أجل تحديد الأهداف وهي مرحلة أساسية لا تقل شأنًا عن سائر المراحل، وتضم هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين كما يلي:

أ- **فهم وتحديد الدوافع للشراكة:** ويتمّ ذلك من خلال القيام بإعداد الدراسة الأولية، والتهيئة الثقافية؛ من أجل إبراز أهمية الشراكات، ومردودها الإيجابي للجامعة في تحقيق وظائفها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وأيضاً للمجتمع المحيط، وكذلك وضوح جوهر الشراكة وأهميتها في أذهان المعنيين بتنفيذ خطة الشراكة، وكذلك الاهتمام بإعداد وتهيئة العاملين لقبول المشاركة الفاعلة في تنفيذها.

ب- **اختيار الشريك الاستراتيجي:** له دور فاعل في تيسير أو إعاقة الشراكة، فكلّ شريك له أهدافه، وتطلعاته المختلفة، ومن ثمّ لا بدّ عند اختيار الشريك جمع المعلومات المختلفة عن الشركاء، سواء أكانوا الهيئات الدولية والإقليمية أو مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية.

٢- **مرحلة التفاوض والتخطيط:** وتشمل هذه المرحلة وضع إطار مؤسسي واضح لسياسات



الشراكة في إطار تنسيقي بين أنشطة طرفي الشراكة، بحيث تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، ويتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

أ- **وضع رؤية وأهداف الشراكة:** يتم وضع الرؤية الاستراتيجية للشراكة بحيث تتميز بالوضوح والشفافية لكل الأطراف المشاركة، ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الواضحة، ثم ترجمتها إلى مجموعة من الإجراءات والنتائج المراد الوصول إليها، والاهتمام بتعزيز قيم.

ب- **تحديد مستوى وطبيعة المساهمة المتوقعة** من كل طرف ويتم ذلك من خلال إصدار تشريعات تنظم العمل، من حيث قانونية الاتفاق، أو بروتوكول التعاون وشرعيته، وتشكل إطاراً لمحاسبة الأطراف المقصرة في أداء دورها تجاه الطرف الآخر، والتزام كل طرف بأدواره ومسئوليته، وكذلك التأكيد على احترام الرأي الآخر (المؤسسات المشاركة)، وتعميق ولاء العاملين لمصلحة الجامعة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى كافة العاملين في أنشطة الشراكة، وتعزيز قيمة التعلم كجزء أساسي من أداء الأفراد لمهامهم، وترسيخ الثقة المتبادلة بين مسؤولي الشراكة بالجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين.

ج- **تنظيم الشراكة:** ويتمثل في البنية التنظيمية التي تقوم على إدارة الشراكة بجامعة وتسيير شئونها، من خلال تشكيل وحدة تنظيمية لإدارة الشراكة يتولى مسؤولية وضع السياسات العامة والأمور التنظيمية التي تسيّر شئون العمل، وإقرار الخطط والمشاريع التي تقدم وعقد الاتفاقيات مع الجهات ذات العلاقة.

د- **الاتفاق على طريق الخروج من الشراكة:** ويتم ذلك من خلال الاتفاق على طريقة خروج الأطراف من الشراكة بحيث لا يقع ضرر على أي طرف من الأطراف المشاركة.

٣- **تنفيذ الاستراتيجية:** ويمكن تسميتها مرحلة الانطلاق حيث يتم فيها إرساء الأسس لتطبيق أهداف الشراكة، في صورة خطط تشغيلية تتضمن تفاصيل الاستراتيجيات التي تستخدم لتحقيق أهداف وغايات الشراكة، ويجب أن تحتوي الخطط التشغيلية على جانب تفصيلي كبير بالقدر الذي يغطي كل هدف من الأهداف؛ بحيث يسهل عمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا؛ في خطوات مترابطة وفي إطار نظام معين، وزمن محدد، وتكلفة تقديرية، ويعتمد تنفيذ الشراكة الاستراتيجية على ثلاث فئات من الموارد: الفئة الأولى تتمثل في الموارد المادية والمتمثلة في الجوانب الفيزيقية من الموارد

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

بالجامعات، والفئة الثانية تتمثل في الموارد غير المادية متمثلة في السمعة التكنولوجية، والجوانب التكنولوجية المختلفة للجامعات، والفئة الثالثة الموارد البشرية، بما فيها من الثقافة والتدريب، وخبرة أعضاء هيئة التدريس.

**التقويم:** وتتمثل في قياس مدى تحقيق الشراكة لأهدافها في ضوء الخطة الموضوعية بين أطراف الشراكة، وتوجيه الأفراد نحو الرقابة الذاتية بما يحقق الأهداف المرجوة؛ من أجل متابعة مستمرة، وتقييم مختلف برامج سياسات الشراكة، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف، والآثار المترتبة عنها أثناء التنفيذ سواء كانت إيجابية أم سلبية.

### عاشراً - بعض المنظمات المهمة بالشراكة الاستراتيجية بالجامعات:

يظهر الاهتمام العالمي جلياً بالشراكة الاستراتيجية بالجامعات بمجالاتها المختلفة التعليمية، والبحثية، والمجتمعية من خلال أشكال متعددة كالتحالفات، والروابط، واللجان، والشبكات والمنظمات التي تبنت الشراكة بين الجامعات وبعضها البعض، وبين الجامعات والحكومة والمجتمع، مثل:

#### ١- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

وهي منظمة دولية تعمل على بناء السياسات وتشكيلها بما يُعزز الرخاء والمساواة والفرص والرفاهية للجميع؛ من أجل حياة أفضل، من خلال العمل جنباً إلى جنب مع الحكومات وصانعي السياسات والمواطنين، وتعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال قطاع التعليم والمهارات وبإشراف أربع هيئات متمثلة في لجنة سياسات التعليم، مجلس إدارة مركز البحوث التربوية والابتكار، مجلس إدارة تقييم الطلاب الدوليين، على تخطيط وإدارة الأنظمة التعليمية، مساعدة المتعلمين على اختيار المسارات التي تساعدهم على التطور، تحسين ممارسات الهيئة التدريسية تجاه المتعلمين، كما أنها تُسهم في تحديد المهارات المناسبة للمتعلمين وتطويرها، وتحويلها إلى وظائف أفضل، بالإضافة إلى البحث عن أفضل السبل لتخصيص الموارد للتعليم لدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكيفية إتاحة الفرص للجميع لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم.

(Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

<https://www.oecd.org/about/28/3/2022>)

#### ٢- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)

أحد المنظمات العالمية التي تهدف إلى إرساء السلام من خلال التعاون الدولي في مجال التربية والعلوم والثقافة؛ إذ تُسهم برامج اليونسكو في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المحددة في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ٢٠١٥، ويُعد مكتب التخطيط الاستراتيجي هو نقطة الاتصال المؤسسية لاستراتيجية الشراكة الشاملة لليونسكو، فنتشارك اليونسكو مع هيئات متعددة، منها: نظام الأمم المتحدة الإنمائي، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الحكومية الدولية، والشركات، ودول مختلفة لتنفيذ برامجها المختلفة، ومن بينها: شركاء عائلة اليونسكو، ونوادي اليونسكو، وكراسي اليونسكو، وشبكة وسفراء النوايا الحسنة لليونسكو، وتقدم اليونسكو لشركائها الفرصة لتوجيه دعمهم إلى البرامج ذات النطاق العالمي، كما تتشارك اليونسكو مع الدول في تلبية احتياجاتها من خلال إعداد وتنفيذ برامج محددة زمنياً سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي أو العالمي.

(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, <https://www.unesco.org/en/brief,22/3/2022>)

٣- **رابطة الجامعات الأوروبية (EUA)** The European University Association (EUA) إحدى الروابط العالمية التي تضم أكثر من ٨٥٠ جامعة من أكثر من ٤٨ دولة أوروبية، وتؤدي الرابطة دوراً بالغ الأهمية في تطوير البحث العلمي بالجامعات من خلال المشاركة في المشاريع والأحداث، وأنشطة التعلم المتبادلة، كما توفر الرابطة للأعضاء فرصاً فريدة لتشكيل السياسات والمبادرات الأوروبية التي تؤثر على التعليم العالي والبحث العلمي، كما أدت الرابطة دوراً مهماً في عملية بولونيا وفي التأثير على سياسات الاتحاد الأوروبي في التعليم العالي والبحث والابتكار، من خلال التفاعل المستمر مع مجموعة من المنظمات الأوروبية والدولية الأخرى. (The European University Association (EUA). <https://eua.eu/about/who-we-are,28/3/2022>)

٤- **رابطة الجامعات البحثية الأوروبية** The League of European Research Universities (LERU) وتضم ٢١ جامعة من أعرق الجامعات البحثية في أوروبا؛ لتعزيز البحوث الأساسية في الجامعات الأوروبية، وتدعيم عملية الابتكار، والمساهمة بفاعلية في تقدم المجتمع، بالإضافة إلى تعزيز التفاهم والمعرفة بين السياسيين، وصناع القرار، وقادة الرأي حول دور وأنشطة الجامعات في تطوير البحوث العلمية المكثفة على اعتبار أن البحث العلمي هو المصدر النهائي للابتكار في المجتمع، كما أنها تعمل على تكثيف التعاون مع المنظمات المماثلة لها في جميع أنحاء العالم؛ للتأكيد على أهمية الجامعات في مجال البحث والابتكار، وتعزيز الشراكة مع الصناعة والمجتمع. (The

League of European Research Universities

,<http://www.leru.org/index.php/public/about-leru/,2/4/2022>)

٥- الرابطة الدولية للبحوث حول التعلم من خلال الخدمات والشراكة المجتمعية

The International The Association for Research on Service Learning

Community Engagement and (IARSLCE)، وهي إحدى الروابط التي تُسهم

في تنمية وتشجيع وتقديم البحوث عبر جميع أشكال الشراكة التعليمية حيث تدعم مبادرات

الجامعة المصممة لإشراك الطلاب في المجتمع من خلال أنشطة التعلم والخدمات كجزء

من الدورات الدراسية العادية، كما تُعزز الرابطة الأبحاث عالية الجودة عبر التخصصات

المختلفة، وتقديم منح دراسية للعديد من الباحثين، وتبني قدرة العلماء والممارسين وشركاء

المجتمع على الانخراط في إجراء الأبحاث التي تلبي احتياجات المجتمع.

(The International The Association for Research on Service Learning and

Community Engagement, <https://www.researchslce.org/24/2022>). (IARSLCE)

**حادى عشر - جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عقد الشراكات المختلفة:**

شهدت الجامعات المصرية تطورًا كبيرًا في مجال الشراكات والاتفاقيات الدولية، وإقامة

برامج شراكة بين الجامعات في مختلف دول العالم، والاهتمام بالمنح والبعثات والتوسع في

برامج التبادل الأكاديمي، وزيادة اتفاقيات التعاون مع كثير من الجامعات على مستوى العالم،

وتطوير برامج وأنشطة التعليم الدولي داخل وخارج الحرم الجامعي، وتخصيص موارد مالية

أكثر لبرامج وأنشطة التعليم الدولي؛ وذلك من أجل تطوير منظومة الجامعات بشكل مستمر،

والارتقاء بالبرامج الدراسية، وإدخال التخصصات الجديدة لتتناسب مع التغير في سوق العمل

ومطالباته، ومن بين هذه الشراكات: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الشراكات والاتفاقيات

الدولية. [http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Figures\\_Statistics](http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Figures_Statistics).)

١- توقيع ٢٦٥ اتفاقية ثنائية للجامعات الحكومية، ٩٣ اتفاقية ثنائية للجامعات الخاصة.

٢- توقيع شراكة بين الجامعات الأهلية الجديدة، وجامعات هيروشيما اليابانية، وجامعة أيرزونا،

وجامعة ساوث كارولينا الأمريكيتين؛ لتبادل الخبرات العلمية والأكاديمية.

٣- تنفيذ شراكة برامجية ١٣ برنامج بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ونظرائها في الدول

الأخرى.

٤- عقد شراكة بين جامعة عين شمس وجامعة ايست لندن بإنجلترا في البرامج الهندسية.

٥- توقيع شراكة بين معهد بحوث الإلكترونيات ومعهد شنغاي الصيني للأنظمة

الميكروإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات.

- ٦- توقيع شراكة مع الوكالة الفرنكوفونية.
- ٧- شراكة لإنشاء ٣ مراكز تميز في قطاعات الطاقة والمياه والزراعة بتمويل من هيئة المعونة الأمريكية، وبشراكة كبرى مع الجامعات المصرية والجامعات الأمريكية.
- ٨- إنشاء لفروع لجامعات أجنبية مرموقة بالعاصمة الإدارية الجديدة، فرع جامعة جزيرة الأمير إدوارد الكندية، فرع جامعة كوفنترى البريطانية، هيرتفوردشاير البريطانية، فرع لجامعتي لندن ووسط لانكشاير.
- ٩- عقد شراكة لإنشاء مركز معلومات المعهد المتحد للعلوم النووية بروسيا بمقر أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا كأول مركز في أفريقيا والوطن العربي.
- ١٠- شراكة برامجية ٨٨ برنامجًا بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية، منها: برنامج هندسة السيارات الرياضية، والميكاترونكس، والأجهزة الذكية.

ومن خلال ما تم عرضه في المحور الأول، نجد أن الشراكة الاستراتيجية نموذجًا متكاملًا ومبتكر من أجل الملاءمة مع حجم وطبيعة التطورات المجتمعية والعالمية، فالتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات الجامعية أدت إلى تغير ملحوظ في مفهوم الجامعات وأدوارها؛ مما فرض ضرورة البحث عن مداخل متجددة للإرتقاء بالجامعات وتطويرها؛ لتصبح قادرة على مواجهة التحديات المتخلفة، وتسهم في رفع مستوى كفاءة وجودة مخرجاتها والوصول بها إلى المنافسة العالمية، الأمر الذي يدفع إلى تقاسم المسؤوليات بين جميع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها، سواء أعضاء هيئة التدريس والطلاب والهيئة الإدارية وغيرهم، ومشاركة جميع المستفيدين من المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية والانتاجية والخدمية ومؤسسات البحث العلمي من أجل البقاء والحصول على مزايا تنافسية، وعليه يأتي المحور الثاني ليعرض بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية بالجامعات.

#### المحور الثاني- أهم الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية في مجال تطوير الجامعات:

انطلاقًا من أهمية الشراكة الاستراتيجية بالجامعات ودورها في توثيق الروابط بين الجامعات والمجتمع بكافة فئاته ومنظّماته، ومن ثمّ تخفيف العزلة التي عانت منها الجامعات لفترة طويلة، وكذلك الاهتمام العالمي المتزايد بها، وكذلك اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتطور حاجات المجتمع، وتعقد مشكلاته، شهدت الجامعات في معظم دول العالم سلسلة من الشراكات والتجديدات التربوية وصيغ جديدة؛ بهدف تطوير أدائها، وتنمية مواردها، وتعزيز أدائها الاستراتيجي بما يضمن الوصول إلى الاستدامة المطلوبة.

وبعد مطالعة معظم الدراسات التي عرضت للاتجاهات الحديثة والبدائل المتبعة في الشراكة الاستراتيجية بالجامعات، والتي أثبتت نجاحها من خلال تطبيقها في بعض الدول؛ مما

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

ساهم في انتشارها والاستفادة منها في دول أخرى، كما أنها تُمثل إطارًا استرشاديًا يمكن الاعتماد عليه في تطوير الجامعات مستقبلاً، تبين أنه يوجد تصنيفات كثيرة لمجالات وبدائل الشراكة الاستراتيجية، وترى الباحثة أنه لا توجد صيغة مثلى للشراكة الاستراتيجية بل إن أفضلها هي التي تحقق التوازن والتكامل بين وظائف الجامعة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)؛ الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تنويع الشراكات الاستراتيجية بالجامعات وتكاملها، وهو ما يعرض له هذا المحور على النحو التالي:

**الاتجاه الأول: شراكات التعليم والتدريب المهني.**

**الاتجاه الثاني: شراكات البحث والتطوير.**

**الاتجاه الثالث: شراكات الجامعة والصناعة.**

وفيما يلي تناول مناسب لكل اتجاه من الاتجاهات الثلاثة:

**الاتجاه الأول - شراكات التعليم المستمر والتدريب المهني:**

وتهدف الشراكة الاستراتيجية في مجال التعليم والتدريب المهني إتاحة فرصة تعليمية مستمرة للفرد طوال حياته؛ وذلك بقصد تنمية جميع أفراد المجتمع وتطويرهم ليتمكنوا من تحقيق التكيف مع المتطلبات الحضارية المتغيرة، وحتى يكون بمقدورهم التفاعل مع برامج التنمية؛ لكي يصبحوا مبتكرين، كما أنه يعمل على رفع قدرتهم المعرفية في استشراف التغيرات الاجتماعية والاستجابة لها، وتشجيعهم على تطوير الذات، واتخاذ المبادرات، وتحمل المسؤولية، ومساعدة الخريجين ليصبحوا مشاركين فاعلين في سوق العمل من خلال تنمية قدرتهم على تأسيس المشاريع الجديدة الواعدة من خلال تقديم أشكال الدعم المختلفة الذي تحتاجه، وتطوير روح المبادرة لدى الطلاب والخريجين، وبأخذ هذا النمط من الشراكة صيغتين أساسيتين: الأولى فعلية مادية تتطلب تبادل طلابي حقيقي عبر الحدود؛ لنيل خبرات أكاديمية معينة، والأخرى افتراضية تتمّ فيها التبادلات الدولية عبر الإنترنت (Morozova, Popkova, 2014, 46).

ويمكن عرض التوجهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية في مجال التعليم والتدريب

المهني على النحو التالي:

**١- شراكات البرامج:**

تعتمد الشراكة في وضع البرامج على الارتقاء في إعداد البرامج سواء مرحلة البكالوريوس والليسانس، أو مرحلة الدراسات العليا بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، والمتغيرات المتوقعة حدوثها في البيئة، بالإضافة إلى تحقيقها معايير الجودة المنقح عليها، وتمتعها بدرجة كبيرة من المرونة في تطويرها باستمرار، وتقوم الجامعات المشاركة في عرض جميع الأفكار

الإبداعية تجاه تطوير البرامج متحملة المخاطر، بحيث تتناسب مع طبيعة عملها وتخصصها، وكذلك استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنفيذها، وكذلك تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات؛ من أجل تعظيم الاستفادة من الشراكة (عبدالعزيز، ٢٠١٨، ٤٧).  
(Williams, BC, 2008, 24-25)

أ- **مدخل الإضافة:** تمثل في إضافة نوع من المحتويات للبرامج الحالية دون تعديل هيكلها الأصلي، ويتميز هذا المدخل بأنه سهل التنفيذ، ولا يتطلب تغييرات جوهرية في محتوى المقررات أو المناهج، مثل: إضافة قراءة، أو محاضرة، أو واجبات ذات تركيز عابر للأمم والثقافات.

ب- **مدخل الدمج:** ويتميز بدمج نوع من المحتوى للبرامج يثري معرفة وفهمًا عبر ثقافتين لدى الطالب؛ ليعكس اتجاهات متنوعة وأداءات مهنية متعددة، ويتطلب إعادة التفكير بشأن تصميم المقررات، مثل: تضمين المقرر أهدافًا تركز على معرفة واتجاهات وسلوكيات عبر ثقافية.

ج- **مدخل التحول:** ويستند إلى تغيير الهيكل الأساسي للبرامج، وكذلك طرق التدريس والتعلم، بحيث يفتح طرقًا جديدة للتفكير بدلاً من نمط التفكير التقليدي لدى المتعلمين إلى أنماط التفكير الحديثة المبنية على الإبداع والابتكار والتجديد، ويتضمن اتجاهات جديدة، ليشمل المعارف والمهارت التي تدعم المبادرات والتطوير الذاتي لدى المتعلمين، ومن ثم بناء تصور أفضل لمهنة المستقبل.

ويعتمد اختيار الأنسب من بين تلك المداخل على خبرة الجامعات المشاركة في مجال الشراكة، بالإضافة إلى طموحها، وإمكاناتها المادية والأكاديمية.  
ومن أمثلة شراكات البرامج ما يلي:

أ- **برنامج ساندويتش "Program Sandwich"** وهو برنامج أبحاث الخريجين بجامعة ويسترن ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو برنامج مُخصص لطلاب الدراسات العليا الدوليين، من أهم أهدافه تحقيق الشراكة العالمية وتوأمة التعليم؛ من أجل نشره في كل أنحاء العالم، حيث يتقدم باحثو الدراسات العليا الدوليون لإجراء البحوث مع الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة، والعلوم التطبيقية، أو كلية هاورث للأعمال، أو كلية الفنون الجميلة (كلية الموسيقى)، ويحصل طلاب الدراسات العليا الدوليون من خلال الاشتراك في هذا البرنامج على تمويل لأبحاثهم، ونفقات المعيشة، والتأمين الصحي، والنقل والإسكان أثناء إقامتهم.

تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة  
للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

(Western Michigan University, Graduate Research Program "Sandwich Year, <https://wmich.edu/immigration/scholars/sandwich,22/3/2022>)

ب-البرامج المُقدمة من مركز "جامعتي نانجينج وهوكنز للدراسات الصينية والأمريكية وهو عبارة عن مشروع تعليمي مشترك بين كل من جامعتي هوكنز بالولايات المتحدة الأمريكية وجامعة نانجينج الصينية، ويقدم المركز نوعين من البرامج تلبي احتياجات الطلاب، الأول برامج التعليم المشترك مع البرامج الخارجية وهو برنامج تعليمي تديره بشكل مشترك مؤسسة تعليمية غير صينية، وجامعة نانجينج التي تعمل داخل الصين، والآخر برامج الشهادات الدولية المزدوجة، وهي برامج تُمكن الطلاب المشاركين الدراسة في جامعتين جامعة نانجينج وجامعة دولية؛ للحصول على دبلومات ودرجات علمية من الجامعات المتشاركة.

(Nanjing University, Cooperation in Running Schools

<https://www.nju.edu.cn/EN/4901/list.htm>).

ج-البرامج المُقدمة من جامعة صباح الماليزية (UMS) Universiti Malaysia Sabah تعتبر جامعة صباح الماليزية مبتكرة ذات مكانة عالمية، تسعى جاهدة لتحقيق التميز الأكاديمي والاعتراف الدولي من خلال اهتمامها بالتعلم والتدريس والبحث، والخدمات الاجتماعية، والتوازن فيما بينهم، كما أنها تنتهج نهجاً شاملاً تجاه التدريس والتعلم، من خلال تطوير المناهج لتكون أكثر شمولية وتركز على النظرية والتطبيق بشكل متساوٍ؛ لتحقيق أقصى استفادة من التطور الأكاديمي للطلاب، كما قامت الجامعة بإعداد برامج مع الشركات الصناعية لتعزيز خبرات تعلم الطلاب من خلال التدريب الداخلي والتدريب المنظم، وبرامج التنقل سواء على المستوى الوطني أو الدولي؛ لتلبية المتطلبات المتزايدة والمتغيرة للصناعة، وتعزيز الفرص الفردية للتطوير الوظيفي لدى الطلاب، بالإضافة إلى غرس ثقافة ريادة الأعمال في جميع المناهج الدراسية، والمناهج الدراسية المشتركة؛ من أجل إنتاج خريجين لديهم دافع لخلق الوظائف، بدلاً من البحث عن وظائف فقط، وتلتزم UMS بتسخير قوة التعلم عبر الإنترنت؛ لتوسيع الوصول إلى محتوى جيد الجودة، وتعزيز جودة التدريس والتعلم (UMS), Universiti Malaysia Sabah (<https://www.ums.edu.my/v5/en/about-ums- /why-ums-mobile22/3/2022>).

د-برنامج اسبيرر Australian Strategic Partnerships in Remote Education (ASPIRE) يقوم هذا البرنامج على تقديم برامج تعليمية مرنة لدعم الطلاب الذين يعيشون في المناطق الريفية ومجتمعات السكان الأصليين النائية وذوي الاحتياجات التعليمية الفردية لدعم استمرارية التعلم عن بُعد أثناء جائحة COVID-19، ويجمع



البرنامج شركاء جامعيين ومؤسسات مجتمعية في منطقة المحيطين الهندي والهادي؛ ويهدف البرنامج إلى تطوير الأنظمة والسياسات التعليمية لتصبح مرنة وذات تمويل جيد؛ من أجل دعم ممارسة التعلم عن بُعد، من خلال أفكار وأساليب جديدة تتناسب مع الطلاب والمعلمين، وتتلاءم مع أدوات التعلم عبر الإنترنت، ويؤكد البرنامج على تعزيز الوعي لدى الوالدين والمجتمع بأهمية التغلب على الصعوبات التي تواجه استمرارية التعلم لدى الطلاب. (Australian Strategic Partnerships in Remote Education

(ASPIRE), <https://www.seameo.org/img/ASPIRE.pdf,4/4/2022>)

٥-برنامج الإيراسموس Erasmus+: هو برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم التعليم والتدريب والشباب والرياضة؛ ويهدف إلى تطوير التعليم العالي والتدريس في الجامعات المشاركة من خلال التعاون الأكاديمي بين دول الاتحاد الأوروبي والدول المجاورة لها، كما يوفر فرصاً لتتنقل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بين الجامعات المتعاونة الأوروبية والجامعات المجاورة لها لغايات التدريس، والإشراف، والتدريب، ويمكن لجميع الطلبة في مختلف المراحل الدراسية التقدم، والاستفادة من المنح الدراسية التي يوفرها البرنامج، حيث يمكن للطلاب التسجيل ودفع رسوم الساعات المعتمدة في جامعته الأم، والدراسة في جامعة أوروبية مدة فصل أو فصلين مع الاعتراف بالمساقات والساعات التي درسها في الخارج حين عودته (Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/4/4/2022>)

## ٢-شراكات وضع المقررات:

وتظهر هذه الشراكة من خلال إنتاج عدد من المقررات من خلال الاطلاع على أحدث التخصصات في عدد من الجامعات العالمية، وكذلك التواصل الدولي المستمر مع الجامعات العالمية، والاتصال المستمر بكلّ تحديث في المقررات العلمية، وكذلك تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات؛ من أجل اكتساب المعرفة المختلفة في عملية إعداد المقررات وتدريسها، وتحتاج الشراكة في إعداد المقررات استخدام أنماط حديثة من التعليم مثل: التعليم الافتراضي، ولتحقيق هذا يتم التركيز خلال عملية تصميم المقررات على توفير أنشطة مفيدة تساعد المتعلمين على تطوير أنفسهم، والاستفادة القصوى من المقررات (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٤٥) ومن أمثلة شراكات وضع المقررات ما يلي:

أ- مقررات معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وهي مجموعة من المقررات التعليمية المفتوحة التي تمّ وضعها من خلال الشراكة مع تحالف المناهج التعليمية المفتوحة في الصين، وتحالف المناهج التعليمية المفتوحة اليابانية، حيث وضعت خطة لوضع

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

المقررات عبر التعليم المفتوح كنوع من الرفاهية العامة، وتعزيز المشاركة الحرة، وتتميز بأنها رقمية مجانية ومتاحة للجمهور ومرخصة، وتتكون من مواد تعليمية عالية الجودة، مُقدمة بصورة يسهل الوصول إليه؛ مما يعطي فرصاً جديدة للتعليم لملايين المتعلمين والمعلمين، ويبلغ عدد الدورات والمساعدة في إطلاق ثورة عالمية في الوصول المجاني إلى المعرفة (Massachusetts Institute of Technology MIT OpenCourseWare (OCW), <https://openlearning.mit.edu/courses-programs/mit-opencourseware>)

ب- **المقررات الإلكترونية المفتوحة (MOOCs)** Massive Open Online Courses وهذه المقررات يُقدم فيها المحتوى التعليمي عبر الإنترنت لمتعلمين من أماكن مختلفة، وهي تُعد فرصة للباحثين عن المعرفة والتي تقدم مجاناً؛ لتبادل المعارف والأفكار وللاستفادة من خبرات الآخرين في بيئة تعليمية مفتوحة، لا يشترط فيها سن المتقدم ولا يشترط فيها أن يكون المشارك من نفس المؤسسة التعليمية فهي متاحة للجميع دون تفرقة؛ مما يساعد على التغلب على مشكلة الفروق الفردية لدى الأفراد، كما تتيح التعليم والتعلم لمن هم في مراحل التعليم، أو خارج مراحل التعليم حيث تُسهم في التطوير الوظيفي للأفراد، وتدعيم مفهوم التعلم مدى الحياة (Massive Open Online Courses- MOOCs, <https://www.mooc.org/>).

وتُعد MOOCs بالإضافة إلى كورسيرا (coursera) ، واديكس (EDX)، وبيوداستي (UDACITY) منصات جديدة للتعلم عبر الإنترنت متاحة في أي مكان وفي أي زمان، وتستهدف جمهور من مختلف دول العالم، وهو مشروع قائم على الشراكة بين شركة جوجل، واديكس، وبعض الجامعات مثل: جامعة هارفارد، وبيركلي، وستانفورد، ومعهد ماساتشوستس، ويهدف المشروع على إيجاد طرق جديدة لتعليم الطلاب، وتحسين مستوى التعليم، وتسعى هذه الشراكة إلى إدخالها في مجال التدريس بالبحر الجامعي (Mazoue, 2013, 166).

### الاتجاه الثاني - الشراكة في البحث والتطوير:

يمثل البحث العلمي أحد أهم وظائف الجامعة، ومصدرًا رئيسًا لتوليد وإنتاج المعرفة، كما أنه مطلبٌ أساسيٌّ لدعم وتعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية، ويعتمد نجاح البحوث والدراسات العلمية للجامعات في تحقيق أهدافها على قوة الشراكة بينها وبين المؤسسات المعنية بالبحث العلمي والتطوير، يعتمد هذا الاتجاه على سعي الجامعات نحو توفير بنية تحتية لازمة للبحث العلمي؛ لجذب العلماء الموهوبين وقيادهم بأبحاث علمية تُسهم في حلّ المشكلات المجتمعية، ومن ثمّ التميز في طبيعة الأبحاث، فالتميز البحثي لا يعني

فقط حجم البحوث وجودتها، بل على قدرتها على جذب المؤسسات التنموية لها، ومحاولة مشاركة في تمويلها؛ من أجل الاستفادة من العائد (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٤٩)، والشراكة في البحث والتطوير تأخذ صور عديدة، ينبغي للجامعات تحديد الصورة المقصودة قبل الدخول فيها، ويتوقف اختيار الجامعة لصورة معينة على مدى وعي الجامعة بها وحاجتها لها، كما ينبغي على الجامعة أن يكون لها نصيب من كل الصور؛ لتحقيق أكبر قدر من الفوائد، ومن أمثلة شراكات البحث والتطوير مايلي:

#### ١- الكراسي البحثية:

تُعد الكراسي البحثية من الأوعية الاستثمارية المهمة لدعم البحث العلمي وتمويله في الجامعات والمعاهد والمؤسسات البحثية، وتزخر منظومة الكراسي البحثية بكفاءات علمية لها إسهامات كميّة ونوعية في مجال البحث العلمي المتخصص، وتقوم فكرة الكراسي البحثية على أساس الشراكة بين الجامعات وجهات خارج الجامعة لدعم وتطوير المجال البحثي والعلمي، حيث تقدم الجهة التمويل اللازم لذلك، في حين تتولى الجامعة تهيئة البيئة البحثية اللازمة لنجاح الكراسي في تحقيق أهدافها، والكراسي البحثية عبارة عن مجموعة من الأنشطة والبرامج العلمية والبحثية في شتى المجالات تتمّ من خلال فريق بحثي متخصص في مجال محدد، أو مجموعة من المجالات المتكاملة لدعم البحث العلمي، وبناء مجتمع معرفي يتميز بالتخصص والتطوير، وهذه الأنشطة تمويلها مؤسسات داخلية أو خارجية، وتشرف على تنفيذها الجامعات ولها شروط وضوابط متفق عليها (أحمد، واسماعيل، ٢٠١٨، ٦٥)، ومن ثمّ تحويل المنجزات البحثية التي يقوم بها الباحثون إلى مخرجات علمية ملموسة يصل أثرها إلى الواقع المجتمعي. ولا يوجد مدة محددة للكراسي البحثية، إنما يرجع إلى السياسة العامة للجامعة في ذلك والاتفاقيات التي تتمّ مع الجهة التي تتبنى الكراسي البحثية سواء أفرادًا، أو شركة، أو منظمة، وتهدف الكراسي البحثية إلى توفير البيئة الملائمة للبحث والتطوير في مختلف مجالات العلم والمعرفة، وتوفير المصادر المالية واستثمارها؛ لدعم المشاريع البحثية لتحقيق التنمية المجتمعية، تنمية جيل من الباحثين المتميزين، تبوء الجامعات مكانة عالمية متميزة في الإبداع والابتكار، تفعيل دور الجامعة للمساهمة في التحول إلى مجتمع المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة (أحمد، واسماعيل، ٢٠١٨، ٧١)، ومن أمثلة الكراسي البحثية ما يلي:

أ- برنامج كراسي اليونسكو: يُعزز التعاون الدولي بين الجامعات والشبكات لتعزيز القدرات المؤسسية من خلال تبادل المعرفة والعمل التعاوني، ويُعد وسيلة لدفع عجلة البحوث والتدريب والتطوير في مجالات اختصاص اليونسكو في التعليم، والعلوم الطبيعية، والاجتماعية، والإنسانية، كما أنها تربط بين السياسات والأوساط الأكاديمية

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

والمجتمعات المحلية، والقطاعات الإنتاجية، كما أنها تجمع مؤسسات التعليم العالي والبحث في جميع أنحاء العالم لاستثمار مواردها البشرية والمادية، لمواجهة التحديات المُلحة، والمساهمة في تنمية مجتمعاتهم من خلال بناء شبكات الجامعات لدعم التعاون، ونقل المعرفة عبر الحدود، والمساهمة في إثراء البرامج الجامعية الحالية مع تعزيز التنوع الثقافي، وتعتبر كراسي البحث بمثابة بنوك معرفية، والجسر الواصل بين صنع السياسات والأوساط الأكاديمية، ومنظمات المجتمع المدني.

(The UNITWIN/UNESCO Chairs Programme,  
<https://www.unesco.org/en/education/unitwin>)

ب- كراسي البحث العلمي بالمملكة العربية السعودية: حيث تحتل المملكة العربية السعودية موقع الريادة في إنشاء الكراسي البحثية، حيث تعمل هذه الكراسي على دراسة موضوعات متنوعة تسعى إلى إيجاد حلول مناسبة لقضايا التنمية بالمملكة، يقوم عليها علماء متميزون، وتبنت المملكة مجموعة من الكراسي البحثية بالخارج لتصحيح التعاليم الإسلامية، والعمل على نشرها، ومن هذه الكراسي كرسي الملك عبد العزيز للدراسات الإسلامية بجامعة كاليفورنيا، وكرسي الملك فهد للدراسات الإسلامية بلندن، وتُعد جامعة أم القرى من الجامعات الرائدة في استقطاب رؤوس الأموال، والإنفاق على الكراسي العلمية والمشاريع البحثية، ومن ثمّ دعم الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين (شهاب، ٢٠١٥، ٢٥٤، أحمد، وإسماعيل، ٢٠١٨، ٧١).

ج- كراسي البحث الكندية بجامعة ألبرتا Canada Research Chairs تُعتبر من المحركات المادية والمعنوية التي تشجع على الشراكة البحثية، حيث تسعى كراسي البحث الكندية؛ لتحقيق التميز البحثي، وتوثيق العلاقات بين الباحثين على مستوى الجامعات الكندية، دعم المكانة البحثية للجامعات الكندية بين جامعات العالم، والتوجه نحو العالمية في إجراء البحوث العلمية بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية للباحثين؛ لإتقان أفضل المهارات البحثية.

(Canada Research Chairs (CRC) <https://www.ualberta.ca/research-services-office/funding-opportunities/canada-research-chairs/index.html>)

### ٢- مبادرات الابتكار:

تُعد الابتكارات العلمية والحصول على براءات الاختراع من الأنشطة التي يمكن للجامعة الاستفادة منها في ارتقاء البحث العلمي، وعليه قامت الجامعات بإنشاء مبادرات للابتكار؛ لتُعزز التفكير الابتكاري من خلال التعاون العالمي مع الجامعات لبناء بيئات العمل

التي تشجع الإبداع والابتكار، وتشجيع المنفعة المتبادلة للاستثمار في الأفكار الجديدة والاختراعات والخدمات التي تولد عوائد أعلى للجامعات، كما تُسهم في تقديم المنح الدراسية والبحث والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ لتنمية قدرتهم نحو التفكير الإبداعي، والخروج بمشاريع بحثية مشتركة مع شركاء العمل، فتوفر الجامعة التسهيلات والاحتياجات المادية والمرافق اللازمة للمبتكرين لإجراء ابتكارهم، ومن ثم من حق الجامعة الحصول على جزء من العوائد المالية لهذا الابتكار، وهذه المبادرات، ومن أمثلة مبادرات الابتكار:

أ- **جمعية أكسفورد للابتكار (OIS)** Oxford Innovation Society، وهي منتدى رائد للابتكار المفتوح؛ من أجل تعزيز الروابط بين قطاع الأعمال والمجتمع الأكاديمي، حيث تجمع بين الباحثين والمخترعين، والمتخصصين في نقل التكنولوجيا، وبعض الشراكات متعددة الجنسيات الأكثر ابتكارًا في العالم، وتساعد الباحثين الجامعيين الذين يرغبون في تسويق الملكية الفكرية الخاصة، بالتواصل مع المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى، كما أنها تقيم الندوات وورش العمل حول الابتكارات الجديدة حول العالم، وتوفير الدعم اللازم لإجراء البحوث المبتكرة، المشاركة في الحلقات البحثية مع المتخصصين الأكاديميين، والصناعيين والتجارين لتحقيق المنفعة المتبادلة، كما تصدر الجمعية نشرة إخبارية بعنوان رؤى الابتكار تشمل أمثلة مختلفة للابتكار (Oxford Innovation Society, <https://innovation.ox.ac.uk/about/networks/>).

ب- **مبادرة الابتكار العالمية** بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية The Global Innovation Initiative (GII) وتهدف لتحسين المجتمع؛ من أجل مستقبل يكون فيه الابتكار عاملاً بارزاً، كما تُعزز التعاون العالمي مع جامعات الولايات المتحدة، والشركاء لبناء بيئات العمل تدعم الابتكار في الداخل والخارج، والهدف الرئيس منها فهم وتحليل بيئات العمل التي تدعم القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي، كما أنها تُسهم في توفير منح لاتحادات جامعية تركز على القضايا ذات الصلة بالعلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات، تُعزز البحوث متعددة الجنسيات المتطورة، وتقوي الشراكات المؤسسية الدولية، (The Global Innovation Initiative (GII), <https://www.iie.org/Programs/Global-Innovation-Initiative>).

### ٣- حدائق البحوث:

تعتبر من أهم الشركات في مجال البحث والتطوير بين الجامعة والمؤسسات سواء الوطنية أو العالمية، وهي واحة للتعاون بين الجامعات ومنتسبيها وبين المشاريع والشركات

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

التي تحتاج إلى المتطلبات المعرفية والتكنولوجية، وحدائق البحوث هي موقع جغرافي واحد يشمل الأنشطة البحثية والتعليمية والتدريبية، بحيث يسهل تبادل الخبرات والتعاون بين المؤسسات التي تعمل فيها، وتتميز حدائق البحوث بأنها مصممة خصيصًا كمرافق للبحوث والتطوير، وشركات التقنية العالية، ملكية تعاقدية مع جامعة أو أكثر ومع مؤسسات معنية بالبحث العلمي، ولها دور بالغ الأهمية في ترويج البحوث والتطوير من خلال توفير التسهيلات البحثية، وتوفير بيئة إيجابية ومشجعة (شحاتة، عبد العزيز، ومحمد، ٢٠١٧، ٤٩٩) ومن أمثلة حدائق البحوث:

أ- **حديقة ستانفورد للبحوث "Stanford Park"** في جامعة ستانفورد بولاية كاليفورنيا، وتعتبر حديقة ستانفورد للبحوث من أشهر الحدائق العلمية في ولاية كاليفورنيا حيث أنشئت لتمكين أساتذة الجامعات والباحثين والخريجين من ترجمة نتائج أبحاثهم العلمية إلى منتجات صناعية، وخلق أعمال جديدة تعتمد على الإبداع والابتكار، وتقديم خدمات للابتكار ونقل التكنولوجيا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإعادة تشغيل المناطق الصناعية لتحقيق التنمية الاقتصادية. (Contini&Tola,2015, 498)

ب- **حديقة أكسفورد للبحوث Oxford Science Park** " صممت هذه الحديقة لتضم عددًا من المباني والمختبرات التي يمكن للشركات الصناعية والتجارية استئجارها؛ لتستطيع الربط بين العلم والتكنولوجيا والأعمال، حيث إنها تمثل بيئة عمل محفزة للصناعة والخدمات القائمة على المعرفة، كما أنها تقوم بتوفير بيئة عمل متميزة تركز على قدرات وخبرات الجامعة، وأصبحت هذه الحديقة مركزًا مهمًا للمؤسسات المتطورة، وكذلك عنصر داعم للكفاءات العلمية والمهارات الإبداعية في مدينة أكسفورد (Oxford Science Park, <https://oxfordsp.com/>).

### الاتجاه الثالث - شراكات الجامعة والصناعة:

سعت الجامعات البحث عن أنماط جديدة للشراكة بينها وبين المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية؛ من أجل الاستفادة من رؤى وإمكانيات المؤسسات الإنتاجية، وكذلك حصول المؤسسات على أيدي عاملة مزودة بالمهارات والقدرات اللازمة لمواجهة سوق العمل، وتزداد أهمية الشراكة مع تنوع الأنشطة الاقتصادية في المجتمع المحيط بالجامعة.

فالشراكات مع قطاع الصناعة ومؤسسات المجتمع يهدف إلى تطوير الجامعات من خلال تعليم الطلاب وفقًا لاحتياجات سوق العمل ليصبحوا قوة منتجة، إتاحة الفرصة للباحثين المنتمين إلى الجامعة لإجراء بحوثهم العلمية، وكذلك إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للعمل كخبراء ومستشارين بتلك المؤسسات، كما أنها تهدف أيضًا إلى تطوير

المؤسسات من خلال حلّ المشكلات المتزايد على المدى القصير، وتحسين المهارات الأكاديمية والمهارية للقوى العاملة، تطوير المعامل والورش والإمكانات، الوصول إلى تقنيات وحلول جديدة لاحتياجات العملاء مثل: خطوط إنتاج جديدة، أو أعمال تجارية جديدة، ومن تحقيق ميزة تنافسية في ظلّ المنافسة الشديدة (Frølund, Murray & Riedel, 2018, 74) ومن أمثلة شركات الجامعة والصناعة ما يلي.

#### ١- جامعات الشركات:

تُعد جامعات الشركات نمطاً تعليمياً انتقلت فيه المسؤولية من الأوساط الأكاديمية إلى قطاع الأعمال، وهي ليست كياناً بذاته، فجامعة الشركة هي مؤسسة تعليمية تنشئها الشركة أو المؤسسة الإنتاجية من خلال الشراكة بينها وبين الجامعات، وبين جهات أخرى وقد تقع داخل الشركة أو خارجها؛ من أجل تحقيق التوازن بين خريجها وسوق العمل استجابة لمتطلبات التنمية من ناحية، والبقاء عليها في دائرة التنافسية من ناحية ثانية، وأنها جزء لا يتجزأ من الشركة الأم التي تقوم بإنشائها، ومن ثمّ فهي ليست غاية في حدّ ذاتها، ولكنها وسيلة الشركة في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، كما أنها تعتمد على تنظيم التعلم الرسمي وغير الرسمي، والتدريب القائم على العمل، والتعلم الإلكتروني، ومبادرات التعلم والتدريب ارتباطاً برسالة الشركة الأم وخططها الاستراتيجية، وذلك ما يميزها عن غيرها من أقسام التدريب التقليدية (واكد، ٢٠٢١، ٢٩).

وقد أوضح الدهشان ولاشين (٢٠١٧، ١٨٨) أنّ جامعات الشركات تقوم على فلسفة الشراكة بين الجامعات التقليدية، والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، ومنظمات الأعمال الكبرى، فمن خلاله يمكن إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة يخصص عائدها لزيادة الموارد المالية للجامعات، تفعيل الاتصال مع المؤسسات الإنتاجية الشريكة، ورفع المشكلات التي تواجهها إلى الجامعات؛ من أجل إجراء دراسات وبحوث تعالج تلك المشكلات، تطبيق نظام التعليم التعاوني، وهو تعليم يتمّ من خلال مؤسستين: الأولى تعليمية، والثانية مؤسسة إنتاجية، أو منشأة صناعية كبرى من خلال فتح معاملها للطلاب للتدريب بها، قيام الجامعات بعقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات مقابل رسوم مالية يخصص عائدها للجامعات، تشجيع المصانع والشركات على إنشاء جامعات، أو معاهد تعليمية؛ لتدريب وتعليم منتسبيها لدعم التنمية المهنية لموظفيها والعاملين بها، ومن أمثلة جامعات الشركات:

أ-جامعة شركة دايملر كرايسلر (DCU) DaimlerChrysler Corporate University،  
جامعة مبتكرة لهندسة التعلم تربط بين التنمية البشرية بالشركة، وبين عمليات التعلم التي تهدف إلى تطوير مهارات الإدارة العليا لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالطريقة المرجوة،

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

وذلك عن طريق إجراء شراكات مع الجامعات ذات التوجه الدولي من خلال استخدام أحدث تقنيات ولها مواقع دائمة في ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك في آسيا، وهدفت الجامعة إلى تحقيق تبني أشكال جديدة من التعلم والتعاون الوثيق مع الأوساط الأكاديمية ومنها: الجامعات بشكل أوسع، التعاون مع مؤسسات التعليم العالي؛ من أجل تقديم برامج تعليمية مماثلة للجامعات، وكليات إدارة الأعمال، استخدام آليات التجديد العلمي من حيث التعليم المستمر، والتنمية المهنية المستدامة، دعم الإبداع والابتكار، فلدى جامعة دايملر كرايسلر مركزاً للابتكارات (DaimlerChrysler Corporate University, <https://sustainabilityreport.daimler.com/>)

ب-جامعة بتروناس التكنولوجية بماليزيا (Universiti Teknologi PETRONAS (UTP))  
أنشئت جامعة بتروناس التكنولوجية بتكليف من الحكومة الماليزية للشراكة الوطنية بتروناس بضرورة إنشائها؛ من أجل تحقيق الريادة في التعليم التكنولوجي وأن تصبح مركزاً للإبداع، وتسعى الجامعة لعقد شراكات مع الجامعات الإقليمية والعالمية؛ من أجل تعزيز فرص التدويل والابتكار، وتهدف الجامعة إلى تخريج جيل مبتكر من خلال تعزيز الإبداع والابتكار، وتوسيع حدود التكنولوجيا، بالإضافة إلى تنمية المهارات القيادية لديهم، كما تحرص الجامعة على تعزيز برامجها التعليمية المقدمة في الهندسة والتكنولوجيا بموضوعات في الإدارة والعلوم الإنسانية، وتركز الجامعة على مجالات متخصصة من بينها: تكنولوجيا النانو، التكنولوجيا الخضراء، أنظمة الطاقة الهجين، المدن الذكية، الموارد المستدامة (Universiti technology PETRONAS, [.https://www.utp.edu.my/Pages/The-University/About-Us](https://www.utp.edu.my/Pages/The-University/About-Us))

### ٢- المكاتب الاستشارية:

تُعد الاستشارات من أكثر أشكال الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية، فهي مجالاً حيويًا لتطوير أداء العمليات الإنتاجية والخدمات بالمؤسسات، كما تجعل الجامعة بيت خبرة؛ لما لها من دور فعال في توفير الخبرات والكفاءات العلمية والفنية دعماً للمؤسسات الأخرى العاملة في المجتمع، وتطوير الخبرات والمشاريع الإنمائية وما تتطلب هذه المشاريع من دراسات واستشارات فنية، إذ يمكن للجامعة من خلال الكوادر العلمية الموجودة فيها، من تقديم مستوى عالٍ من الخبرات في جميع حقول المعرفة، وتأخذ إنشاء المكاتب الاستشارية طابعين: الأول الطابع الرسمي: مثل قيام الشركات الصناعية بعمل عقود مع الجامعات في مجالات محددة مقابل مبلغ مادي متفق عليه، والآخر الطابع غير



الرسمي يتم بصورة فردية بين بعض الباحثين تمثل البرامج الاستشارية، ومن أمثلة المكاتب الاستشارية:

أ- مركز خدمات الاستشارات بجامعة أكسفورد (Consulting Servives): هذا المركز يُعتبر أهم الوسائل التي تُمكن أعضاء جامعة أكسفورد من عرض معارفهم وخبراتهم البحثية للمؤسسات الخارجية، وتمنح جامعة أكسفورد الحرية لأعضاء هيئة التدريس للعمل ككلمستشارين؛ مما يسهم في رفع مستوى تفاعل الأساتذة مع القطاعات المختلفة، وتحسين الإنتاج، وتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي للمجتمع (Consulting Servives  
<https://innovation.ox.ac.uk/university-members/consultancy-support/>)

ب- مكتب المساعدة بجامعة برايتون (Community University Partnership Programme (CUPP) أنشئ هذا المكتب؛ من أجل تدعيم العلاقة بين الجامعة وبين مؤسسات المجتمع، والتغلب على الحواجز التي تعوق تسهيل الشراكة المجتمعية، من خلال تقديم طرق مبتكرة لإشراك المجتمعات في البحث والتطوير، كما يقدم المكتب الدورات التدريبية وورش العمل؛ لتعزيز الشراكة والتدريب على المهارات وتبادل الخبرات مع الشركات والمجتمعات المحيطة، وكذلك التدريب على الأعمال التجارية لتقييم الفرص، ومساعدة رجال الأعمال الجدد على فهم نطاق إطلاق المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى ذلك يوضح المكتب إجراءات التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقطاع الأعمال والصناعات، والمجالات الواعدة؛ لتطوير المشاريع بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس، والخريجين، والشركات (Community-university partnerships Programme, <https://www.brighton.ac.uk/community-partnerships/index.aspx>).

### ٣- مكاتب التسويق والمشاريع الإنتاجية:

وتستهدف شركات التسويق نقل الأفكار وبراءات الاختراع من الجامعة للمجتمع الخارجي، ومحاولة الاستفادة منها، كما تقوم الجامعة بتنفيذ بعض المشاريع الإنتاجية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، أو طلاب الدراسات العليا بالتعاون مع مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة، كما تمارس الجامعة نشاطات ومشاريع إنتاجية ضرورية للعملية التعليمية، ويمكن الاستفادة من عائد هذه المنتجات توفير موارد إضافية لدعم مصادر تمويل الجامعة، ومن أمثلة ذلك:

أ- مكتب التعاقدات والملكية الفكرية Intellectual Property and Contracting Office بجامعة ألبرتا الكندية، تم تغيير المسمى إلى مكتب التواصل الصناعي Liaison Industry Officer؛ لتأكيد التعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية، ويهدف هذا

تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة  
للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

المكتب إلى حفظ حقوق الأطراف المتشاركة، وتعزيز الأنشطة البينية بين الباحثين والمؤسسات الصناعية والقطاع الخاص، دعم الباحثين في عمليات الاتصال، واستخدام المعلومات، وكذلك التدريب والتحليل المالي للمشاريع البحثية بما يرفع من الوعي بالتخطيط التمويلي، ووضع الموازنات التي تمثل عنصراً رئيساً في إعداد عروض المشاريع البحثية (Intellectual Property – Alberta Law Libraries.

<https://lawlibrary.ab.ca/research-guides/intellectual-property/>)

ب- مكتب ريادة الأعمال بجامعة كاليفورنيا Office of Entrepreneurship at the University of California يهدف المكتب إلى إقامة وتأسيس تحالفات مع القطاعات الحكومية والخاصة والخيرية؛ لتعزيز المنفعة العامة، والنمو الاقتصادي، والاستفادة من العلماء البارزين بالجامعة، وبناء ثقافة ريادية مبتكرة، ومساعدة الشركات الناشئة لتسويق الأبحاث، وتوفير مجموعة من الموارد والأدوات، وغيرها من الخدمات لابتكار نشاط تجاري جديد، بالإضافة إلى تسريع عملية تسويق الابتكارات الناتجة عن الأبحاث للشركات الناشئة التي تفيد الاقتصاد.

(Office of Entrepreneurship at the University of California,  
<https://www.universityofcalifornia.edu/subject/entrepreneurship>)

وبعد عرض الإطار المفاهيمي للشراكة الاستراتيجية بالجامعات من حيث مفهومها، وأهدافها، ومبادئها، وخصائصها، والمبررات الداعية لها، والنظريات المفسرة لها، وأنواعها، ومراحل تشكيلها، وبعض المنظمات المهتمة بها، والجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي، وإلقاء الضوء على بعض الاتجاهات في مجال الشراكة الاستراتيجية بالجامعات، والتي يمكن الاسترشاد بها في تطوير الجامعات المصرية، إنما هو حصيلة لما تمّ تنفيذه في نظم تعليمية هدفها تطوير الجامعات والارتقاء بوظائفها، ومنها ما هو مطبق بالفعل في الجامعات المصرية، ولكن في ظلّ المنافسة الشديدة والمتغيرات العالمية والصعوبات المالية والمادية التي تواجه الجامعات المصرية، يمكن توسيع الأخذ بهذه الصيغ والبدائل لتطويرها، ومن ثمّ قدرتها على المنافسة بجدارة وفعالية مع الجامعات الإقليمية والعالمية، يأتي المحو الثالث والذي يُمكن من خلاله تحديد ملامح التصور المقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية.

## المحور الثالث- تصور مقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية:

سعى البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في إطاره النظري والتي من أهمها:

١. أن الأسس الفكرية والنظرية والأبعاد الأساسية لمُدخل الشراكة الاستراتيجية تشير إلى ضرورة تلبية المؤسسات وخاصة الجامعات لاحتياجات العملاء المتجددة وتبوء مواقع تنافسية متميزة في الأسواق التي تستهدفها، بالإضافة إلى تقديم برامج وخدمات لم يتم تقديمها من قبل، سعياً لتحقيق البقاء والنمو والمنفعة والريادة.
  ٢. أن الجامعات المصرية حريصة على إقامة شراكات جديدة لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية، وبما يتناسب مع ما يحتاجه سوق العمل المحلي والعالمي من تخصصات وقدرات عالية المستوى.
  ٣. أن نجاح الجامعات في تحقيق ميزة تنافسية يتطلب بناء منظومة متكاملة لأنواع الشراكات الاستراتيجية المختلفة.
  ٤. توجه معظم جامعات العالم نحو عقد الشراكات الاستراتيجية والأخذ بصورها المختلفة، والتأكيد عليها، من أجل الحفاظ على مكانتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
  ٥. يعد عقد الشراكات الاستراتيجية المميزة التي تحققها الجامعات مصدراً أساسياً للتمويل الذاتي للجامعة في ظل الأزمات الاقتصادية، والتطورات والتغيرات العالمية التي تفرض على الجامعات ضرورة البحث عن صيغ جديدة للتمويل في ظل ضعف التمويل الحكومي المخصص لها.
- وعليه، وفي ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، يأتي هذا المحور ليقدم تصوراً مقترحاً لتطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية، كوسيلة لتقليل الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب لتعزيز الشراكات- وهو ما بنيت عناصره على النحو التالي:
- ١- الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بمتغيرات البحث؛ وهي: الشراكة الاستراتيجية، بعض الاتجاهات الحديثة في مجال الشراكة الاستراتيجية.
  - ٢- تم تحديد وصياغة ملامح التصور المقترح متضمناً فلسفة التصور المقترح، وأهدافه، والمنطلقات التي يرتكز عليها، ومبادئه، وخصائصه، والأبعاد التي يستند عليها، ومتطلبات التصور المقترح وآليات تنفيذه.

تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة  
للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

٣- تم عرض التصور المقترح على عدد (١٥) من السادة المحكمين والمتخصصين ممن لهم اهتمامات بحثية بمتغيرات البحث، ويشغلون مناصب إدارية، وتم اختيارهم من بين أساتذة وأساتذة مساعدين، ومدرسين بكليات التربية، التربية النوعية، الهندسة، التجارة، الزراعة، طب الأسنان (ملحق ١)، وذلك للتحقق من درجة موافقتهم على معايير الحكم من حيث (توافق التصور مع توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠، توافق التصور مع إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والإبتكار ٢٠٣٠، ملائمة للغرض الذى وضع من أجله، شموليته، وواقعيته، قابليته للتطبيق). وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - صغيرة)، والجدول التالي يوضح توزيع عينة المحكمين على حسب تخصصهم.

جدول (١) خصائص المحكمين حسب التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص الأكاديمي والخبرة
٥٣.٣%	٨	التخصص الأكاديمي في مجال العلوم التربوية (أصول تربية - إدارة تعليمية - العلوم التربوية والنفسية).
٤٦.٧%	٧	الخبرة الإدارية والاستشارية (عمداء - وكلاء الكليات - ومسئولي بعض المراكز الجامعية، ومسئولي الجودة).
١٠٠%	١٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق ارتباط وتنوع التخصصات التي شاركت في تحكيم التصور المقترح، حيث بلغت نسبة المحكمين من تخصصات أكاديمية (٥٣.٣%) من إجمالي عدد المحكمين، في حين بلغت نسبة عمداء وكلاء الكليات ومسئولي عن إدارة بعض المراكز الجامعية، ومنسقي الجودة نسبة (٤٦.٧%).

٤- تم حساب تكررات الموافقة على معايير الحكم سافلة الذكر، وتم حساب الوزن النسبي لمعايير الحكم ومستويات الموافقة، وجاءت نتائج تحكيم السادة المحكمين للتصور المقترح كما يوضحها جدول (٢) على النحو التالي:

جدول (٢) استجابات المحكمين حول معايير الحكم على التصور المقترح (ن = ١٥)

الأهمية النسبية	مستوى الموافقة	الوزن	الاستجابة			معايير التحكيم	
			صغيرة	متوسطة	كبيرة		
٩٥.٥٦%	كبيرة	٢.٨٧	٠	٢	١٣	ت	يتفق مع توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠
			٠	١٣.٣٣	٨٦.٦٧	%	
٩٧.٧٨%	كبيرة	٢.٩٣	٠	١	١٤	ت	ينفق مع إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والإبتكار ٢٠٣٠
			٠	٦.٦٧	٩٣.٣٣	%	
٩٧.٧٨%	كبيرة	٢.٩٣	٠	١	١٤	ت	مناسب للغرض الذي وضع من أجله
			٠	٦.٦٧	٩٣.٣٣	%	
٩٣.٣٣%	كبيرة	٢.٨	٠	٣	١٢	ت	شامل

الأهمية النسبية	مستوى الموافقة	الوزن	الاستجابة			معايير التحكيم
			كبيرة	متوسطة	صغيرة	
			٨٠	٢٠	٠	
%٩٧.٧٨	كبيرة	٢.٩٣	١٤	١	٠	واقعي
			%٩٣.٣٣	٦.٦٧	٠	%
%٩٧.٧٨	كبيرة	٢.٩٣	١٤	١	٠	قابل للتطبيق والتعميم
			%٩٣.٣٣	٦.٦٧	٠	%

يتضح من الجدول السابق (٢) أنه: جاءت معايير الحكم علي التصور المقترح (كبيرة)، ووزن نسبي ما بين (٢.٨ إلى ٢.٩٣)، وأهمية نسبية ما بين (٩٣.٣٣% إلى ٩٧.٧٨%)، مما يشير إلي أن النموذج المقترح يتفق مع توجيهات رؤية مصر ٢٠٣٠، ويتفق مع إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والإبتكار ٢٠٣٠، ومناسب للغرض الذي وضع من أجله، شامل، واضح، واقعي، وقابل للتطبيق والتعميم.

٥- تم صياغة أبعاد التصور المقترح في صورتها النهائية على النحو التالي:  
أولاً- فلسفة التصور المقترح:

تكمن فلسفة التصور المقترح في ضرورة تطوير الجامعات المصرية وتعزيز ميزتها التنافسية بين الجامعات الأخرى، والنجاح في تحقيق ذلك يكون من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات ابتكارية ناجحة لاستحداث شراكات استراتيجية جديدة، تسهم في تطوير برامجها المميزة، وإعداد موارد بشرية ذات قدرات إبداعية ومعارف مبتكرة ومهارات فائقة تتناسب ومتطلبات التنافسية، وتحقيق في الوقت ذاته تمويل ذاتي للجامعات وميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى.

ثانياً- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية بهدف الإرتقاء بمكانتها وكفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية لها بين الجامعات الأخرى من خلال التركيز على الأهداف الفرعية التالية:

١. التطوير والتحسين المستمر في الشراكات الاستراتيجية التي تقدمها الجامعات المصرية.
٢. تهيئة بيئة تنظيمية جامعية ملائمة للخروج بالشراكات من الحيز الضيق تطوير البرامج إلى الحيز الواسع ابتكار شراكات جديدة مميزة تنسجم بالنقدرة والتفرد وصعوبة التقليد.
٣. تعزيز جهود الجامعات في التوظيف الفعال للنماذج والاستراتيجيات الحديثة والمبتكرة للشراكات والتي تقدم نماذج غير نمطية تلبي احتياجات الجهات المستفيدة.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

٤. تحديد الشراكات الجديدة فى التعليم الجامعي والتي تتحقق معها الميزة التنافسية وتبنيها وتطويرها والعمل على استدامتها، مما يسهم في توفير مصادر تمويل ذاتية متنوعة للجامعات.

٥. وضع خطوات إجرائية لعقد الشراكات الاستراتيجية، ودعم التكامل بين صورها المختلفة واعتبار كل منها جزءاً لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية للشراكة.

### ثالثاً- منطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات تتحدد فيما يلي:

- ١- التوجه العالمي لتوثيق العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، لما يترتب عليه من تطبيق لنتائج البحوث، جذب تمويل إضافي، استثمار الإمكانيات المتاحة من أجهزة ومعامل بحثية، وهذا يتواءم مع ترشيد معدل الإنفاق على الجامعات بمعظم دول العالم.
- ٢- اهتمام القيادة السياسية بتطوير الجامعات من خلال إستراتيجية رؤية مصر ٢٠٣٠؛ والتي تضمنت أهمية الشراكة بين كافة المؤسسات المنوطة بالتعليم الجامعي والبحث العلمي بالدولة، من خلال محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي.
- ٣- رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تستهدف إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا والإبتكار ٢٠٣٠ والتي ركزت في محورها الخامس والسابع من المسار الأول على دعم عقد إتفاقيات شراكة جديدة متكافئة، وتعزيزها بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة.
- ٤- انتهاج الجامعات المصرية للبعد الدولي لعقد الشراكات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية في مجالات التعليم، والبحث العلمي، والنشر الدولي؛ من أجل الوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.
- ٥- الأهمية النظرية للشراكة الاستراتيجية كما حددتها أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر، فهي تسهم في تعزيز الجوانب التكوينية والمعرفية للجامعات لتصبح قادرة على المنافسة، من خلال توفير التعليم والتدريب، وتقديم خدمات تعليمية بجودة عالية، وربط الجامعات بقطاعات الانتاج المختلفة، مما يعزز من دورها داخل المجتمع ويجعلها أداة محورية في حل مشكلات المجتمع، وتسهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### رابعاً- مبادئ التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المبادئ، منها:

١. **التشاركية:** يرتكز التصور على مبدأ التشاركية لدعم إقامة الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات وسائر القطاعات، وتقوم الجامعات من خلال هذه الشراكة بتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والخدمية
٢. **التكاملية:** يقوم التصور على مبدأ التكامل بين جميع صور الشراكة في جميع الجوانب وعلى كافة الأصعدة؛ حيث يتوقف نجاح الجامعات في القيام بأي صورة من صور الشراكات على نجاحها في الشراكات الأخرى.
٣. **التوازن:** ويتمثل في التوازن بين صور الشراكة الإستراتيجية، لتحقيق وظائف الجامعة الثلاث بحيث ألا يطغى جانب على جانب.
٤. **المعيارية:** يقوم تطبيق التصور على المعايير العالمية المعمول بها في عقد الشراكات الاستراتيجية؛ من خلال نظم ذكية تحدد المسؤوليات والإنجازات، وتقوم بعملية التقييم بدقة وكفاءة، وفق آلية قياس محددة، وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات وفق نتائج القياس لفترات زمنية محددة، وهو ما ينبغي أن تقوم به الجامعات في تقييم هيئاتها الأكاديمية، من خلال التقييم الكمي والنوعي للإنتاج العلمي.
٥. **المرونة:** يركز التصور على المرونة للاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية للجامعات وآليات مواكبتها؛ من أجل القدرة على المبادرة والابتكار، وعدم التقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور.
٦. **التنافسية:** يدعم التصور المقترح امتلاك الجامعات المصرية مزايا تنافسية في عقد الشراكات الاستراتيجية بصورها المختلفة، مما يسهم في تقدمها في التصنيفات العالمية.
٧. **العلاقات الإنسانية:** يتوقف نجاح التصور المقترح على إعلاء مبدأ العلاقات الإنسانية، فالشراكة الاستراتيجية تقوم على علاقات ذات تقدير وتآلف بين الأطراف المتشاركة.

#### خامساً- خصائص التصور المقترح:

يتميز التصور المقترح بالخصائص التالية:

١. **اليقظة الإستراتيجية:** وتتمثل في الحاجة إلى اغتنام الفرص المتاحة في السوق المحلية والإقليمية والعالمية بأقصى درجة ممكنة، ورصد التهديدات التي من شأنها التقليل من كفاءة الشراكات، وتوقع الشراكات الاستراتيجية ذات الطلب العالمي المتزايد.
٢. **التركيز على المستقبل:** ويتم ذلك من خلال التركيز على شراكات استراتيجية تتوافق مع متطلبات المستقبل، والثورة الصناعية الرابعة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

٣. الإدارة الإبداعية: وتتمثل ضرورة البحث عن التميز والإبداع الإداري، والذي يتمثل في قيام إدارة الجامعات بإجراء تغييرات جذرية في الإستراتيجيات، والإجراءات، والسياسات، وأدوات وأساليب العمل، ومراجعتها من وقت لآخر؛ لضمان جودة الشراكات الاستراتيجية.
٤. البراعة التنظيمية: وتتمثل في قدرة الجامعات على وضع مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة من خلال سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة لعقد الشراكات المختلفة.
٥. التركيز على النتائج: وذلك من خلال التركيز على النتائج القابلة للتحقق والقياس، حيث يعدّ التركيز على النتائج جزءاً مهماً تحقيق الإنتاجية المتميزة، والإنجازات عالية المستوى في عقد شراكات استراتيجية جديدة
٦. الشركاء قوة دافعة للتميز: تعدّ قدرة الشركاء على التعاون مع الجامعات إحدى القوى الرئيسة في سعي الجامعات نحو تحقيق أهدافها، إذ تتأثر الجامعات بعدد الشركاء ومدى أهميتهم، والتكلفة التي تتحملها في حال أرادت العثور على عملاء جدد، أو أسواق جديدة، وتسهم الجهات والمؤسسات الشريكة في نجاح أو فشل الشراكات بالجامعات من خلال ما تقدمه من دعم وإسهامات تمويلية.

### سادساً- أبعاد التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على الأبعاد التالية:

١. البعد الاستراتيجي: وذلك من خلال وضوح الرؤية الاستراتيجية للشراكة بالجامعات، والاهتمام بإعداد وتهيئة العاملين لقبول الشراكة والمشاركة الفاعلة في تنفيذها.
٢. البعد المؤسسي: ويتمثل في توافر إطار مؤسسي واضح لسياسات الشراكة بالجامعات؛ لمتابعة جميع مراحلها بنجاح من الإعداد إلى التنفيذ، في إطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة طرفي الشراكة، وكذلك توافر البنية التحتية، والتي لها دور فاعل في تيسير أو إعاقة الشراكة.
٣. البعد التنظيمي: ويتمثل في البنية التنظيمية التي تقوم على إدارة الشراكة بالجامعات وتسيير شئونها، من خلال تشكيل وحدة تنظيمية لإدارة الشراكة؛ يتولى مسئولية وضع السياسات العامة، وقرار الخطط والمشاريع وعقد الاتفاقيات مع الجهات ذات العلاقة، والبحث عن تطوير العلاقات مع الشركاء وليس مجرد البحث عن التمويل البحثي من خلال مناقشة توقعاتهم والبحث عن استمرارية واستدامة الشراكة؛ ومن ثم تحقيق:
  - المشاركة في المعرفة: من خلال اكتساب الأطراف المتشاركة معارف تكنولوجية، وتجارية، وإدارية بالإضافة إلى مهارات جديدة.



• المشاركة في المخاطرة : لتقليل المخاطر الناتجة عن ندرة الموارد المتاحة للأطراف المتشاركة.

• التقليل من التكاليف : لتحقيق المشاركة في التكاليف في ظل المنافسة العالمية ( تكاليف التصميم - تكاليف الإنتاج- تكاليف التوزيع).

٤. **البعد التشريعي:** ويتمثل في إصدار تشريعات تنظم العمل وتدعم إقامة شركات مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، من حيث قانونية الشراكة وشرعيتها، بما يحقق النفع لطرفي الشراكة ويضمن الالتزام بالعقود المبرمة، كما أنها تشكل إطاراً لمحاسبة الأطراف المقصرة في أداء دورها تجاه الطرف الآخر والالتزام كل طرف بأدواره ومسئوليته.

٥. **البعد التسويقي:** وذلك من خلال توفير قاعدة معلومات عن احتياجات سوق العمل وحاجاتهم المستقبلية، وتوفير نظام لتسجيل وتوثيق أنشطة الشراكة ونشرها، والإعلام الكافي عن ما تقدمه الجامعة من خدمات بحثية -تدريبية - استشارية - تعليمية.

٦. **البعد التقويمي:** وتعتمد على قياس مدى تحقيق الشراكة بالجامعات لأهدافها في ضوء الخطة الموضوعية بين أطراف الشراكة، وتوجيه الأفراد نحو الرقابة الذاتية بما يحقق الأهداف المرجوة، من أجل متابعة مستمرة وتقييم مختلف برامج سياسات الشراكة ، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف، والآثار المترتبة عنها أثناء التنفيذ.

#### سابعاً- متطلبات التصور المقترح وآليات تنفيذه:

١. تبني خطة وسياسة واضحة المعالم لتحديد أولويات الشراكات الاستراتيجية، وترتيبها، ومتابعة تنفيذها وفقاً لمنهجية استشرافية متضمنة الأولويات بين الأهداف، وبين والممارسات؛ بما يسهم في تحقيق الشراكة في إطار عالمي دينامي مستمر.

٢. بناء الخطط الاستراتيجية للشراكة بناءً على مسح احتياجات سوق العمل ومتطلباته، ووضع الخطط المستقبلية لسد حاجاته، بحيث تكون مكتوبة ومعلنة وممكنة التنفيذ، ومحددة بمدة زمنية وآلية لتنفيذها، بحيث تتضمن الخطط الإجرائية لتوزيع المسؤوليات في جميع المجالات الأكاديمية، والإدارية.

٣. استحداث وحدات للشراكة وإدارة المشروعات بجميع الكليات تحت مظلة قطاع العلاقات الدولية؛ لتسهم في تحديد أهداف كل طرف من أطراف الشراكة وبرامجه وخطته المستقبلية، إنشاء مكاتب للتعاون الدولي.

٤. تكوين مجالس استشارية بالجامعة، ولجان متخصصة للشراكة بالكليات لتقييم الوضع الراهن، وتقديم رؤى التطوير والمقترحات، بما يضمن تفعيل الأمتل للشراكات.

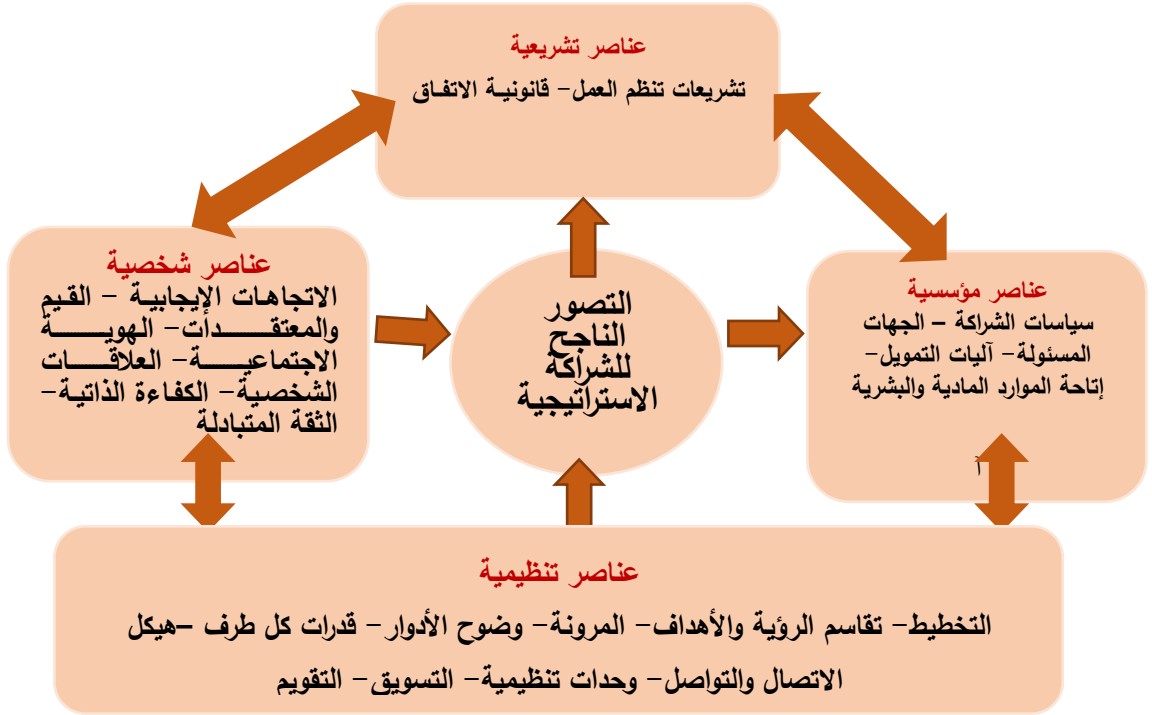
٥. تطوير التشريعات المنظمة التي تُحقق "نظامية" استمرارية العمل المشترك بين أجهزة البحث العلمي بالجامعات، وبين قطاعات المجتمع المختلفة، في وضع سياسة البحث المشتركة بينهما.
٦. استثمار الفرص الجديدة في السوق؛ من أجل تحديد واستمرارية علاقة الشراكة للبحث عن فرص جديدة للاستثمار؛ بهدف الشركاء المحتملين، وتحولهم إلى منافسين في المستقبل.
٧. البحث عن نقاط القوة الفريدة داخل كليات الجامعات، وبين التخصصات والبرامج والأعضاء والطلاب، والوحدات الخاصة؛ حتى يتم استثمارها أثناء الشراكة.
٨. قناعة القيادات بأهمية الشراكات الاستراتيجية في ظلّ التحديات المجتمعية والعالمية والحالية، وضرورة استنادها على مبدأ تبادل الفائدة، بين الجامعات وبعضها البعض، وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
٩. تأسيس قاعدة بيانات ومعلومات عن الشركاء المحتملين، أو المختارين؛ لعمل الشراكة معهم محلياً وعالمياً وتحديثها بشكل مستمر.
١٠. إنشاء قاعدة معلوماتية تقنية دقيقة وثرية ومتجددة بإمكانات الجامعة ومنتجاتها، وكذلك المجالات المطلوب الشراكة بها؛ لتمكين صانعي القرار من المسؤولين في القطاع الخاص في تحديد أهم المجالات والمنتجات التي تتناسب مع مؤسساتهم.
١١. زيادة الزيارات المتبادلة بين قيادات الجامعات والمسؤولين في القطاع الخاص، وزيادة الثقة المتبادلة بينهما؛ لتبادل المعلومات وتذليل الصعوبات، وتسهيل الإجراءات لبناء وتفعيل الشراكة بينهما.
١٢. تشكيل لجان لإدارة الشراكة من ذوى الاختصاص والدراية الدولية؛ للتعرف على أفضل الجامعات العالمية، ونظمها التعليمية؛ للتداول حول عقد الاتفاقيات معها.
١٣. أن تجعل الجامعات من الشراكة الاستراتيجية ضمن تفكيرها الاستراتيجي وتخطيطها المستقبلي داخل خططها الاستراتيجية؛ من أجل البقاء والتوسع بصياغة خطة في كلّ التخصصات.
١٤. طرح المزيد من البرامج المشتركة بين الجامعات الأهلية والحكومية وفقاً لتحديد الحاجات، وترتيب الأولويات.
١٥. ألا تقتصر مجالات الشراكة على الكليات العملية مثل كليات الهندسة والطب والهندسة والزراعة بل من المفترض تنوع مجالات الشراكة لتشمل العلوم الاجتماعية والإنسانية.
١٦. التوسع في إقامة حدائق البحوث والتقنية، ومراكز الابتكار والتميز، وأودية التكنولوجيا؛ لتصبح مناخاً ملائماً للشراكة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية.

١٧. منح الجامعات الاستقلالية في تصميم واعتماد البرامج التي تريد، ووضع معايير القبول المناسبة لها، وكذلك الحرية في اختيار المقررات الدراسية، ونوع المحتوى الذي يتم تدريسه.
١٨. استحداث برامج ومقررات ترتبط بالسياق الدولي، واستحداث أساليب وطرائق تدريس ومناهج وأساليب تقويم معاصرة، تنتج خريجاً مبدعاً في عالم شديد التنوع، والتنافس، والتمايز.
١٩. إنشاء وحدات دولية على مستوى الجامعة وفي جميع كلياتها تتولى استقطاب الطلاب المتميزين بما يشمل المحليين وطالب الدول الأخرى.
٢٠. استفادة الجامعات من مزايا وإمكانيات التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات، في تطوير الشراكة الاستراتيجية في التعليم والبحث العلمي.
٢١. التوسع في إنشاء أنماط تعليمية تكنولوجية؛ من أجل نقل وتوصيل المعرفة الأكاديمية على مستوى دولي بشكل يتجاوز الحدود والمسافات الزمنية والمكانية عن طريق الوسائط المعلوماتية والتكنولوجية، سواء عن طريق تقنيات التعليم عن بُعد، أو إقامة الجامعات الافتراضية، أو عن طريق إبرام اتفاقيات لنقل الخبرات والبرامج الأكاديمية مع شركات المنصات التعليمية الدولية.
٢٢. تسهيل عقد بروتوكولات الشراكة لإنشاء مراكز للدراسات والبحوث للدول الأجنبية المانحة التي تمثل جهات ولغات متعددة بالشراكة مع الجامعة؛ حرصاً على تنوع الثقافات.
٢٣. منح الجامعة الحق في إنشاء الشركات الاستثمارية التابعة لها، وعقد شراكات استثمارية مع شركات ومؤسسات داخلية وخارجية، مع التركيز على تجمع عدد من الشركات معاً لدعم أبحاث علمية في الجامعات.
٢٤. استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس عبر توفير منح بحثية أو تعليمية؛ بغية تطوير قسم، أو برنامج أكاديمي، أو غير أكاديمي، فضلاً عن استقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين المصريين بالخارج، والاستفادة منها في رفع القدرة التنافسية للجامعات.
٢٥. الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس المُعارين للخارج (سفراء مصر بالخارج)، وبحث سبل التعاون معهم، والاستفادة من خبراتهم سواء من خلال إقامة ورش عمل، أو ندوات مشتركة تفيد الجامعات في عقد الشراكات.
٢٦. التوسع في فكرة الكراسي العلمية في الجامعات لرجال الأعمال والمؤسسات وفق شروط محددة.

تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة  
للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

٢٧. حفظ حقوق الباحثين والمبتكرين في ملكية الإبداع، وعدم استغلال الشركات لبراءات الاختراع التي يتوصلون إليها.
٢٨. إنشاء فروع للجامعات المصرية بالخارج في إطار اتفاقات شراكة، أو توأمة، أو بترخيص من الدول المعنية.
٢٩. إنشاء مراكز ثقافية بالخارج للإعلان عن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعات، وتيسر عملية جذب واستقطاب الطلاب الدوليين.
٣٠. المرجعية القانونية التي تحافظ على حقوق الطرفين، وتدعم العلاقة المستدامة بين الجامعات والأطراف المتشاركة.
٣١. وضع لائحة للجزاءات يتم إيقاعها في حالة الإخلال بنصوص العقود المبرمة بين الجامعات، والأطراف المتشاركة.
٣٢. التواصل مع السفارات والمكاتب الثقافية العربية والأجنبية بمصر؛ لنشر إنجازات الجامعات وبرامجها والتسهيلات التي تقدمها لاستقبال الطلبة الوافدين، ودعوة ممثلي هذه السفارات والمكاتب لزيارة الجامعات، والتعرف على برامجها وبيئتها الأكاديمية.
٣٣. التنسيق مع وزارة الخارجية للتواصل مع السفارات والمكاتب الثقافية المصرية بالخارج؛ للمساهمة في التواصل مع المؤسسات والجهات الأكاديمية في تلك الدول للتسويق للجامعات، وعقد الاتفاقيات والشراكات العلمية.
٣٤. تنظيم مؤتمر دولي يضم الجهات المانحة والشركاء الدوليين، والعديد من الجامعات التي لها سمعة عالمية؛ للتسويق بأهمية الشراكة، والتعريف بها على المستوى العربي، والأفريقي، والعالمى.
٣٥. تنشيط دور الجامعات؛ لتعزيز الابتكار وتطوير ونقل وتسويق التكنولوجيا، بالشراكة مع الجامعات المحلية والدولية، وبطريقة مقننة، واستراتيجية واضحة.
٣٦. انطلاق مبادرة "شارك"؛ لتحفيز القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية بالمشاركة في صيغ تطوير الجامعات، وكذلك انطلاق مبادرة "عمل"؛ للتعريف باحتياجات سوق العمل لخريجي الجامعات.
٣٧. توثيق اتفاقيات ومشاريع الشراكة إلكترونياً وورقياً، والتواصل مع منسقي الشراكات لرصد وجهات النظر المختلفة بين الشركاء والمخرجات التي تمّ التوصل إليها.
٣٨. المتابعة المستمرة، من خلال عقد اجتماع سنوي لتقييم تجربة الشراكة، ووضع التصور المقترح لزيادة الأنشطة والخبرات بين الجامعات.

ومن خلال ما سبق يتبين أنّ تطبيق التصور المقترح يعتمد على وجود عناصر شخصية، مؤسسية، وتنظيمية وتشريعية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل (٥) التصور الناجح للشراكة الاستراتيجية

## الخاتمة

مما سبق اتضح أنّ الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية شملت أبعاداً وقضايا جديدة، تسعى جميعها إلى تحقيق وظائف الجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) بصورة تكاملية، ومن ثمّ الوصول إلى التميز والعالمية، وأبرز كلّ اتجاه صيغاً حديثة يمكن من خلالها تطوير الجامعات، وقد خطت مصر خطوات جيدة في مواكبة الاتجاهات الحديثة للشراكة بها، وتبنت بعض المبادرات لتطبيقها، وقد واجهت هذه المبادرات العديد من الإخفاقات والتحديات، قد يكون في الاطلاع على الاتجاهات الحديثة، وخبرات وتجارب الدول الناجحة مُدخلًا لنجاح التطبيق والتعميم على أرض الواقع، وبخاصة في الصيغ والبدائل المستحدثة.

## المراجع

- أحمد، خالد عبد الرحمن ياسين، إسماعيل، شريف محمد عبد العال (٢٠١٨، نوفمبر). الكراسي العلمية ودورها في تنمية البحث العلمي بالجامعات السعودية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٥٥)، ٥١-٨٣.
- بكر، عبد الجواد السيد (٢٠١٩). التوأمة والامتنياز الأكاديمي في برامج التعليم العالي الدولية: نماذج ربط التكنولوجيا بالتنافسية في اليابان وماليزيا، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، مج (١٩)، ع (١)، ١-٣٨.
- جلال، شاذلي يونس علي، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي (٢٠١٩، أبريل). تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ع (١٨٢)، ج (٢)، ٧٤٥-٨١٣.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠*.
- حمداوي، جميل (٢٠٠٦). *الشراكة التعليمية في نظامنا التعليمي العربي*، من قضايا التربية والتعليم"، منشورات الزمن، المغرب.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٥، يونيو). صيغ مقترحة للشراكة الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (٢)، ع (٥)، ٢٩٧-٣٥١.
- ختيم، مريم (٢٠١٥). أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مؤسسة كوندوربيرج بوعريريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الدهشان، جمال علي ولاشين، محمد عبد الحليم (٢٠١٧). *اقتصاديات التعليم في عصر المعرفة - الأصول الفكرية والقضايا المعاصرة*، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية.
- ذبيح، أمال، وجنادي، كريم (٢٠٢١). الشراكة الاستراتيجية كخيار لنقل التكنولوجيا بين المؤسسات دراسة حالة مؤسسة Company Bomare، *مجلة البشائر الاقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة طاهري محمد بشار، مج (٧)، ع (٢)، ٢٦٩-٢٨٤.

راجف، نصيرة (٢٠١٦م): الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، ع (١٣)، الجزائر.

رستم، رسمي عبد الملك (٢٠٠٣م): تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

السراج، رجب عبد الله رجب (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج(٩)، ع (٣)، ٩٨٢-١٠٠١.

شحاتة، صفاء أحمد محمد، وعبد العزيز، أحمد محمد، وحسين، مياده السيد (٢٠١٧)، سبتمبر). *الحدائق التكنولوجية* مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري: تصور مقترح، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، م(٣٣)، ع(٧)، ٤٨٥-٥٤٧.

شطا، أحمد عبد المعبود (٢٠١٧، ديسمبر). تفعيل الشراكة الاستراتيجية بين جامعة دمياط والمؤسسات الانتاجية والمحلية رؤية تربوية، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، جامعة المنصورة، ع (٥)، م (٥)، ٧٥-٩٨.

شهاب، نصر الدين عبد الرافع محمد(٢٠١٥، يوليو). كراسي البحث شراكة استراتيجية لإصلاح الوظيفة البحثية بالجامعات العربية: نموذج مقترح، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٣)، ع(٣)، ٢٣٨-٢٧٢.

الصوفي، عارف، ومقبل، شفيق، والخطيب، مازن، والحلواني، عامر (٢٠٠٩، ديسمبر). التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات العربية والإقليمية والدولية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المواعمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، ١٠ ديسمبر، بيروت، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

عارف، محمد عارف عبده(٢٠١٥). مقومات تبني استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة ودورها في تحسين الخدمات التعليمية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج(٦)، ٥١١-٥٤٠.

## تطوير الجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة للشراكة الاستراتيجية "تصور مقترح"

- عبد المتجلي، محمد علي محمد (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة للشراكة البحثية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية جامعة عين شمس نموذجًا، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، ع(٤٢)، ج (٣)، ١٤-١٩٠.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٥، أكتوبر). آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع (١٠٤)، ج(٢)، ١-٩٤.
- العزب، خالد حمود (٢٠١٨). دور الشراكة كمدخل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة إب الجمهورية اليمنية.
- محمد، رجب أحمد عطا (٢٠٢٠، فبراير، أ). الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال على ضوء خبرتي كندا وسنغافورة، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ج(٢٠)، ٣٨١-٤٧٠.
- محمد، سماح زكريا (٢٠١٥). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مج (٢٥)، ع (٤)، ١٧٩-٢٣٣.
- محمد، فاطمة صلاح الدين رفعت (٢٠٢٠، ب). تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها.
- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٧، يونيو). تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، م (٤١)، ع(٢)، ٢٣٩-٢٩٤.
- محمد، هالة أحمد إبراهيم (٢٠١٨، مارس). تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة المنوفية، مج(٣٣)، ع (٤)، ٤٧٢-٥١٦.



مرسي، شرين عيد (٢٠٢٠). التوأمة الجامعية: كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٤٤)، ج (٤)، ٢٥٨-١٣٣.

المعموري، أحمد سامي مرهون والموسوي، محمد غالي(٢٠١١). الشراكة البحثية بين الجامعة العراقية والشركات ودورها في توفير مخرجات لسوق العمل، حولية المنتدى للدراسات الإنسانية، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، العراق، م(١)، ع (٧) ، ١٢٥-١٤٣.

الهادي، شرف الدين بن إبراهيم القاسم(٢٠١١). رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات مخفضة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج(٢٦)، ع (١)، ١٢٣-١٧٩.

واكد، هدير محمد خالد أحمد (٢٠٢١). جامعات الشركات مدخل لتحقيق التوازن بين خريجها وسوق العمل في بعض الدول بين كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الشراكات والاتفاقيات الدولية

[http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Figures\\_Statistics.aspx](http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Figures_Statistics.aspx)

يوسف، داليا طه محمود، ودريالة، رقية عيد محمد(٢٠١٩، سبتمبر). الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الإفادة منها في مصر: جامعة المنيا نموذجًا: دراسة مقارنة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مج(٢٥)، ع(٩)، ٥٧٥-٣٩٥.

Anderson, B. B., & Ratiu, C. (2018). Stakeholder considerations in public-private partnerships. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, P 212-221.

Australian Strategic Partnerships in Remote Education (ASPIRE), Available at <https://www.seameo.org/img/ASPIRE.pdf>,4/4/2022.

Bozeman, B., & Corley, E. (2004). Scientists' collaboration strategies: implications for scientific and technical human capital. *Research policy*, Vol. 33(4), P599-616.

Caiazza, R., & Stanton, J. (2016). The effect of strategic partnership on innovation: An empirical analysis, *Journal Trends in Food Science & Technology*, Vol 54, p208-212.

- Canada Research Chairs (CRC), Available at <https://www.ualberta.ca/research-services-office/funding-opportunities/canada-research-chairs/6/4/2022>.
- Community-university partnerships Programme, Available at <https://www.brighton.ac.uk/community-partnerships/index.aspx,6/4/2022>.
- Consulting Servives ,Available at <https://innovation.ox.ac.uk/university-members/consultancy-support/,6/4/2022>.
- Contini, M. &Tola, A. (2015). From the diffusion of innovation to tech parks, business incubators as a model of economic development: the case of "SardegnaRicerche". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No176, PP494-503.
- DaimlerChrysler Corporate University, Available at <https://sustainabilityreport.daimler.com/2019/reporting/,6/4/2022>.
- Edelstein, H. (2016). Collaborative research partnerships for knowledge mobilisation. Evidence & Policy: **A Journal of Research**, Debate and Practice, Vol(12),N(2), P1-17.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. **Management decision**, P 205-217.
- Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/4/4/2022>.
- Frølund, L., Murray, F., & Riedel, M. (2018). Developing successful strategic partnerships with universities. MIT Sloan management review, 59(2), P 71-79.
- Gibbs, R., & Humphries, A. (2009). **Strategic alliances and marketing partnerships: gaining competitive advantage through collaboration and partnering**. Kogan Page Publishers.
- 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), 250-251.
- Intellectual Property – Alberta Law Libraries, Available at <https://lawlibrary.ab.ca/research-guides/intellectual-property/,6/4/2022>.
- Kushnarenko, V. (2010). **International collaboration in higher education: The Canadian-Ukrainian curriculum development partnership**. University of Toronto.

- Massachusetts Institute of Technology, MIT Open Course Ware (OCW), Available at <https://openlearning.mit.edu/courses-programs/mit-opencourseware,4/4/2022>
- Massive Open Online Courses- MOOCs, Available at <https://www.mooc.org/4/4/2022>.
- Mazoue, J. G. (2013). The MOOC model: Challenging traditional education. *EDUCAUSE review online*, 28 .p161-174 Available at <http://www.educause.edu/ero/article/22/3/2022>
- Morozova, I., & Popkova, E. (2014). The influence of the strategic partnership of state universities and business on the investment attractiveness of a region. **Revista Galega de Economía**, Vol 23(4), P 43-48.
- Nanjing University, Cooperation in Running Schools, Available at <https://www.nju.edu.cn/EN/4901/list.htm,22/3/2022>.
- Office of Entrepreneurship at the University of California, Available at <https://www.universityofcalifornia.edu/subject/entrepreneurship,6/4/2022>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Available at <https://www.oecd.org/about/28/3/2022>.
- Ortega, J.. (2013). Strategic Partnership in Higher Education, PhD., Northern Arizona University.
- Oxford Innovation Society, Available at <https://innovation.ox.ac.uk/about/networks/5/4/2022>.
- Oxford Science Park, Available at <https://oxfordsp.com,5/4/2022>.
- Saebi, T. (2011). **Successfully managing alliance portfolios. An alliance capability view**. Maastricht. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht, pp.25,33.
- Salimova, T., Vatolkina, N., & Makolov, V. (2014). Strategic partnership: Potential for ensuring the university sustainable development. **Quality Innovation Prosperity**, Vol 18(1), P 107-124.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. **Journal of the academy of marketing science**, 29(4),P 358-373.

- 
- Seppälä, M. (2004). A model for creating strategic alliances. A Study of Inter-firm Cooperation in the North European ICT Sector, **Hanken Swedish School of Economics**, Helsinki, Finland. Pp. 32-33.
- The European University Association (EUA) Available at, <https://eua.eu/about/who-we-are.html>, 28/3/2022.
- The Global Innovation Initiative(GII), Available at, <https://www.iie.org/Programs/Global-Innovation-Initiative,5/4/2022>.
- The International The Association for Research on Service Learning and (IARSLCE) Community Engagement, Available at,<https://www.researchslce.org/2/4/2022>.
- The League of European Research Universities, Available at,<http://www.leru.org/index.php/public/about-leru/>,2/4/2022.
- The UNITWIN/UNESCO Chairs Programme, Available at,<https://www.unesco.org/en/education/unitwin> 5/4/2022.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Available at, <https://www.unesco.org/en/brief>,28/3/2022.
- Universiti Malaysia Sabah (UMS), Available at, <https://www.ums.edu.my/v5/en/about-ums-why-ums-mobile>22/3/2022.
- Universiti technology PETRONAS, Available at <https://www.utp.edu.my/Pages/The-University/About-Us,6/4/2022>.
- Varkulevich, T. V., Shumik, E. G., & Baturina, O. A. (2018). Strategic partnership of universities as a tool of territorial development dynamics: regional aspect. **Revista ESPACIOS**, Vol 39(02), P 1-11.
- Western Michigan University, Graduate Research Program "Sandwich Year" Available at, <https://wmich.edu/immigration/scholars/sandwich>,22/3/2022.
- Williams, S., & BC, V. (2008). Internationalization of the curriculum: A remedy for international students' academic adjustment difficulties. Memorial University of Newfoundland. Available at <http://web. uvic. ca/~ sherriw/images/ED, 206890,22/3/2022>.