

## بنية تنظيمية مقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية

## بكلية التربية - جامعة حلوان

## لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (دراسة حالة)

د. إيناس أحمد فتحي محمود القاضي<sup>١</sup>

تاريخ قبول البحث النشر: ٢٠٢٣/٧/٣١

تاريخ الإستلام: ٢٠٢٣/٥/١٣

## مستخلص

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اقتراح بنية تنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية - جامعة حلوان لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. وتفرغ من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية: دراسة الإطار النظري للثورة الصناعية، وتدابيرها على مؤسسات إعداد المعلم، ومتطلبات تحقيقها، وتناول الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية وبنيتها، وإدارتها، وإلقاء الضوء على الجهود المصرية لتمكين المؤسسات الجامعية من تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ثم تناول واقع إقامة التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية - جامعة حلوان، وبنيتها، وإدارتها.

واستخدمت الباحثة "المنهج الوصفي" لدراسة الإطار النظري للثورة الصناعية الرابعة وتدابيرها على مؤسسات إعداد المعلم، ولتناول التحالفات الاستراتيجية، وبنيتها، وإدارتها، كما تم استخدام منهجية "دراسة الحالة" لدراسة واقع إقامة التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية - جامعة حلوان، وبنيتها، وإدارتها، وتحليل جوانب مختلفة لذلك الواقع، وذلك بهدف الكشف عن العلاقات والتفاعلات الموجودة بين عناصر الحالة المدروسة، وتحليل العوامل التي تؤثر عليها، وتقديم تصور مقترح لتحسين الوضع المدروس.

ولأغراض هذا البحث تم الاعتماد على إجراء مقابلات "فردية شبه منظمة" (وجها لوجه) متعمقة لأشخاص في موقع المسؤولية، وعددهم (٤) قيادات بالكلية ممثلة في (العميد، وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية لدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة)، إلى جانب مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية (١)، ومدير الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، ومدير إدارة التبادل الثقافي والإتفاقيات التابعة للإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، وإخصائي الإتفاقيات بإدارة التبادل الثقافي والإتفاقيات (٣). واعتمدت المقابلة على مجموعة من الاسئلة المغلقة والمفتوحة، بهدف التعرف واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية/جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة، والتعرف على آراء الفئة المستهدفة بالمقابلة بشأن المهام اللازمة لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، واستقراء اقتراحاتهم لإقامة تحالفات استراتيجية فعالة بين الكلية والمؤسسات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: بنية تنظيمية - إدارة التحالفات الاستراتيجية - متطلبات الثورة الصناعية الرابعة - بنية تنظيمية - كلية التربية.

A Proposed Organizational Structure for Managing Strategic Alliances  
at the Faculty of Education - Helwan University  
to Achieve the Requirements of The Fourth Industrial Revolution  
(A Case Study)

Dr. Enas Ahmed Fathi Mahmoud Elkadi

## Abstract

The main objective of the study is to propose an organizational structure for managing strategic alliances at the Faculty of Education - Helwan University to meet the requirements of the Fourth Industrial Revolution. The following subsidiary objectives stem from this main objective: studying the theoretical framework of the Fourth Industrial Revolution and its implications on teacher preparation institutions and their requirements for achieving it, examining the theoretical framework of strategic alliances and their structure and management, shedding light on Egyptian efforts to enable universities

<sup>١</sup> مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة حلوان.

to meet the requirements of the Fourth Industrial Revolution, and analyzing the reality of establishing strategic alliances at the Faculty of Education - Helwan University, their structure, and management.

The researcher used the "Descriptive Method" to study the theoretical framework of the Fourth Industrial Revolution and its implications on teacher preparation institutions, as well as to examine strategic alliances, their structure, and management. The "Case Study" methodology was also used to study the reality of establishing strategic alliances at the Faculty of Education - Helwan University, their structure, management, and various aspects of that reality. This was done to reveal the relationships and interactions between the elements of the studied case and analyze the factors that affect it, and provide a proposed framework for improving the studied situation.

For the purpose of this research, in-depth semi-structured individual interviews (face-to-face) were conducted with (4) key leaders at the Faculty of Education - Helwan University, including the Dean, the Vice Dean for Education and Student Affairs, the Vice Dean for Graduate Studies and Research, and the Vice Dean for Community Service and Environmental Affairs. In addition, interviews were conducted with the Director of the Cultural Relations Department at the Faculty (1), the Director of the General Department for Cultural Relations at the University (1), the Director of the Exchange Agreements Department at the General Department for Cultural Relations at the University (1), and the Agreements Specialists at the Exchange Agreements Department (3). The interviews utilized a combination of closed and open-ended questions to explore the reality of establishing and managing strategic alliances between the Faculty of Education - Helwan University and various institutions, and to understand the perspectives of the interviewees regarding the management of strategic alliances to meet the requirements of the Fourth Industrial Revolution. The interviews also aimed to gather suggestions for establishing effective strategic alliances between the Faculty and different institutions.

**Key Words: Organizational Structure, Strategic Alliance Management, Fourth Industrial Revolution Requirements, Organizational Structure, Faculty of Education.**

## مقدمة

تعيد الثورة الصناعية الرابعة تشكيل الاقتصادات والمجتمعات في جميع أنحاء العالم من خلال تغييرات غير مسبوقة وسريعة وتحويلية في طريقة الإنتاج والعمل والتعليم والعيش والتفاعل. كما تقدم فرصاً وتحديات جديدة للحكومات والمؤسسات التجارية والتعليمية والمجتمعات ككل.

ومن ثم، تتطلب الثورة الصناعية الرابعة تحولاً نموذجياً في السياسات والاستجابات التنظيمية، والحوكمة، والتمويل، وتنمية القدرات، والاستثمار في البنية التحتية من قبل الحكومات. وبالنسبة للمؤسسات التجارية، تتيح هذه الثورة فرصاً لزيادة الإنتاجية، وتقليل تكاليف العمالة، وتوفير فرص عمل وأسواق جديدة، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. كما تتطلب هذه الثورة، بالنسبة للمجتمعات والمؤسسات التعليمية، تحسين مهاراتهم وتطوير محتوى رقمي موثوق به، وتوفير أدوات وحلول لتحسين تقديم الخدمات الاجتماعية والتعليمية لشرائح مختلفة من المجتمع (ASEAN, 2021, P. 13).

في هذا السياق، أشار جليسون Gleason إلى أن مؤسسات التعليم العالي تقوم بدور حاسم في تشكيل التحولات المجتمعية اللازمة للتكيف مع الثورة الصناعية الرابعة (Gleason, 2018, P. 5) وانطلاقاً من الارتباط الوثيق بين المؤسسات التعليمية (ومنهما مؤسسات إعداد المعلم) ومواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، هناك ضرورة لاستيعاب آفاق تلك الثورة الصناعية، والتوافق والتكيف مع معطياتها بمنظومة تعليمية متكاملة. وهو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر

في مسؤوليات مؤسسات إعداد المعلم حتى تواكب متطلبات تلك الثورة لتمكين المعلم من التعامل الرشيد مع المواقف والإشكالات التي تطرحها الرقمنة، والتمكن من استعمال التقنية بصورة فعالة، ومن ثم تمكين الأجيال التي يتم تعليمها من ذلك.

يتطلب ذلك تطوير مهارات مختلفة، وإعادة التفكير في طرق تعليم الطلاب المعلمين، والتحول من التعلم المعتمد على المعرفة إلى التعلم المعتمد على الكفاءة، لمواكبة التطورات الاجتماعية والاقتصادية. (Atibuni et. al., 2022, P. 3).

ونتيجة لتلك التطورات الجذرية التي من شأنها إعادة ترتيب سياسات واقتصاديات القرن الراهن، تكاثرت على المؤسسات التعليمية تحديات وتهديدات عديدة، نتجت عن المتغيرات المتلاحقة، وبالتالي أصبحت المؤسسات التعليمية في الدول النامية لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة مما يحتم عليها استخدام البدائل الإستراتيجية المختلفة - ومنها التحالفات الاستراتيجية - لسد فجوة معينة، أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة التحديات والتغيرات المتلاحقة.

ونظراً لتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص الجامعية أصبح اللجوء لخيار التعاون والتحالف أمراً ضرورياً، فمن خلال التحالف الاستراتيجي تغيرت العلاقة بين المؤسسات المتحالفة من التنافس إلى التعاون، حيث يتيح هذا التحالف للمؤسسات المتحالفة الحصول على المزيد من الموارد وتقاسمها بالإضافة إلى تبادل المعلومات والمهارات، وتوسيع نطاق عملها وجلب المزيد من المعرفة (الحلياني، ٢٠١٨، ص ٢).

فالتحالفات الإستراتيجية هي شكل من أشكال التعاون بين مؤسستين أو أكثر ترغب في مشاركة كفاءاتهم الأساسية طواعية بهدف تحسين تقديم الخدمات من خلال تطوير المنتجات وخفض التكاليف (Mitonga and Banja, 2020, P. 169).

وعلى الرغم من أن التحالفات الاستراتيجية نشأت في الأساس في عالم الشركات والأعمال، وفي مجالات مختلفة بما في ذلك الزراعة والطيران والسياحة والرعاية الطبية، إلا أن، في السنوات الأخيرة، بدأت قطاعات التعليم في تقليد الممارسات الشركائية مع تحرير وتسويق ودولية التعليم. إذ تشهد الجامعات اتجاهاً متزايداً نحو التحالفات والاندماجات لتحقيق الفوائد الاقتصادية وزيادة الإنتاجية البحثية، ولتحسين جودة التعليم والبحث العلمي ورفع مكانة الجامعات على المستوى الدولي. وإلى جانب ما سبق، تظهر أهمية التحالفات الاستراتيجية في الجامعات في: تعزيز البحث العلمي وتطوير المناهج الدراسية وبرامج البحث في مختلف المجالات، وتحقيق التنافسية العالمية وزيادة جاذبيتها للطلاب والعلماء في جميع أنحاء العالم، وتوسيع الشبكات العالمية للجامعات وزيادة فرص التعاون والشراكة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى، وتنشيط العلاقات الثقافية بين الجامعات والمؤسسات المختلفة، وتعزيز التفاهم والتعاون بين المؤسسات المختلفة. (Lu et. all., 2022, P. 24).

إذن لتحقيق التنمية والتطوير ومواكبة التطورات المحيطة بها، تحتاج المؤسسات الجامعية إلى الاستفادة من قدرات المنظمات المتقدمة بجانب قدراتها الخاصة. ولذلك، يجب على المؤسسات الجامعية التحالف مع المنظمات المختلفة لتنمية قدراتها وتحسين الخدمات التي تقدمها، وتلبية احتياجات سوق العمل والتطورات المحيطة. وتمثل القدرات الديناميكية للمنظمات في قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة وتجديد مواردها، بما في ذلك المعرفة. لذلك، تعتبر التحالفات الاستراتيجية وإدارتها وسيلة مهمة لبناء وتطوير القدرات الديناميكية، والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى المتميزة (عبد السلام، ٢٠١٩، ص ١٦٣).

وعندما يتم اختيار الحليف والاتفاق على هيكل مناسب للتحالف الاستراتيجي، يصبح هناك حاجة لإدارة فعالة لتعزيز فوائده. فإدارة التحالف بنجاح تعمل على تسهيل إقامة علاقات متناغمة بين المؤسستين، وتساهم في نجاح هذا التحالف.

في مصر، يشكل المجلس الأعلى للجامعات لجنة تختص بشئون العلاقات الثقافية الخاصة بالجامعات، وتتولى عدة أمور منها ما يتعلق بالتحالفات الاستراتيجية، متمثلاً في: وضع الخطط الكفيلة بتحقيق استفادة كاملة من الإتفاقيات الثقافية الخارجية، وبرامجها التنفيذية، والتنسيق فيما بينها<sup>(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، المادة ٧، ص ٥٨)</sup> إذن مع تصاعد حدة المنافسة، وندرة الموارد، وارتفاع تكاليف التشغيل، وضغوط العولمة، أصبحت مؤسسات إعداد المعلم بحاجة إلى بناء تحالفات وإدارتها بطريقة تمكنها من جمع الموارد وتوحيد الجهود المشتركة وتنسيق صنع القرارات لتحقيق ميزة تنافسية أفضل. وذلك للتغلب على مشكلات ارتفاع التكاليف والمخاطر المرتبطة بالتطوير الفردي، ومواجهة التحديات اللازمة لتحقيق متطلبات الثورات الصناعية التكنولوجية المتلاحقة.

### مشكلة الدراسة

أسفرت نتائج البحث الميداني بدراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ص ٤٥٨-٤٥٩)، الذي اعتمد على استبانة تم توجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس بعدد من الجامعات للكشف عن واقع الجامعات المصرية في ضوء الملامح الأساسية لجامعات الجيل الرابع، عن عدة نقاط ضعف منها: جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للجامعات المصرية بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة لها، وجمود الهيكل التنظيمي للجامعات فهي تعتمد على التنظيم الهرمي الرأسي، وضعف التعاون بين المؤسسات الجامعية وقطاع الصناعة في الاستفادة من الإمكانيات المادية المتاحة لدى بعضهم البعض، وضعف التمويل المقدم للجامعة سواء من القطاع الحكومي أو الخاص، مما يؤثر عامة على الوفاء بمتطلبات الجامعة، وبصفة خاصة على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجامعية، نظراً لعدم القدرة على توفير الأجهزة التكنولوجية الأحدث أو توفير بنية تحتية مؤهلة للتحويل الرقمي بالجامعات.

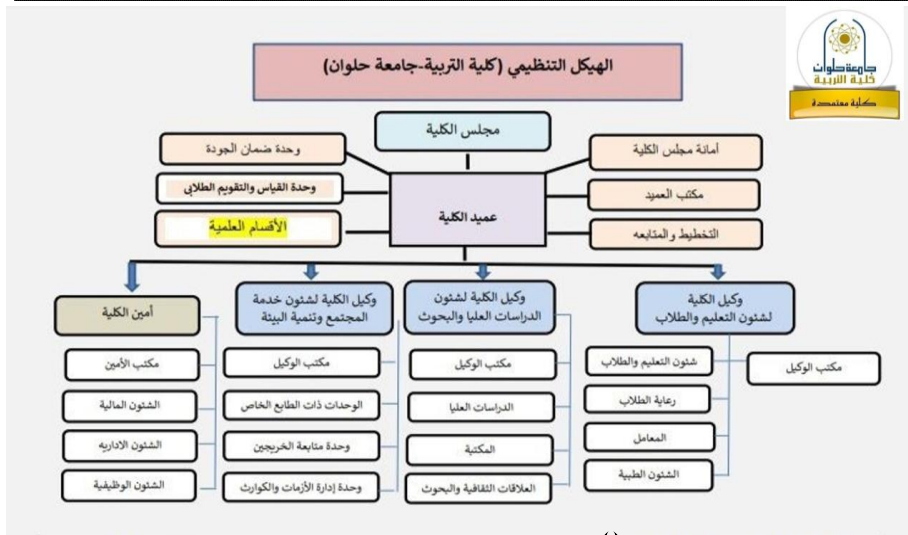
وبالإطلاع على الخطة الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠٢٢) لكلية التربية جامعة حلوان سعت الكلية إلى تحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية، منها: إعداد المعلم بمواصفات تستوفى جودة أداء مهنة التدريس، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية للتوافق مع مهنة التدريس وسوق العمل، وزيادة أعداد الطلاب الوافدين للدراسة بالكلية، والارتقاء بالبحث العلمي بالكلية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، والتوسع في الخدمات المتميزة والاستشارات التربوية للمجتمع الداخلي والخارجي للكلية، وتحسين مواصفات البيئة الداخلية لرفع مستوى الخدمات الطلابية (كلية التربية- جامعة حلوان، ٢٠١٩، ص ٣٧).

في هذا السياق، قامت الكلية بصياغة عدد من السياسات المتنوعة، منها سياسات لرفع كفاءة الموارد المادية والبشرية، من ضمنها: العمل على كفاية ورفع كفاءة معامل الحاسب الآلي بالكلية من حيث عدد أجهزة ونوعية البرامج وظروف التشغيل، وكفاءة الفنيين ووفاءها بتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة لطلبة مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا، وتجهيز الشبكة الداخلية الخاصة به، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للاستفادة من الوصلات فائقة السرعة للاتصال بالشبكة الخاصة بالجامعة وشبكة المعلومات الدولية (كلية التربية- جامعة حلوان، ٢٠١٩، ص ص ٣٧ - ٣٨).

ومن ثم، يتضح عدم الاهتمام بصياغة سياسات تدل على اهتمام الكلية بالتوسع في إقامة تحالفات وشراكات مع المؤسسات المختلفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية السالف ذكرها، كما لم يكن هناك ربط بين فائدة إقامة تحالفات وشراكات وبين تحقيق تلك الأهداف، أو لمواكبة التطور التكنولوجي والابتكارات العلمية التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة.

وفي استطلاع رأي استهدف وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ومدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية، تمت الإشارة إلى عدد من المشكلات ذات الصلة بإقامة تحالفات استراتيجية وإدارتها، تتمثل في النقاط التالية:

- عدم وجود خطة استراتيجية للتحالفات تضم الأهداف المراد تحقيقها، وتحدد الشركاء المناسبين للتحالف في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للكلية، وآليات التنفيذ والتواصل، وتقييم الأداء.
- ليس هناك هيكل للتحالفات والمسؤوليات المختلفة للشركاء يحدد آليات اتخاذ القرارات والإدارة والتنسيق.
- ليس هناك تحديد للموارد بشكل واضح لتحقيق الأهداف المشتركة والتعامل مع المشكلات التي تواجه التحالف.
- ليس هناك خطط لتحديد المهام والمسؤوليات والجدول الزمني لتنفيذ الخطط المشتركة.
- لا يتم القيام بإعداد تصور لمجالات التعاون المختلفة ومتابعة تجديد الاتفاقيات والتحالفات على اختلاف صورها.
- ضعف آليات التواصل اللازمة لتحقيق التواصل الفعال بين الأطراف المتحالفة.
- ضعف الاهتمام بإجراء التحديثات اللازمة للخطط والتخطيط للمشاريع المستقبلية.
- ضعف متابعة تنفيذ التحالفات القائمة بشكل دوري وتقييم نتائج التحالفات بشكل منتظم.
- عدم وجود مؤشرات للأداء مما يؤدي إلى صعوبة في تقييم النتائج، وتحديد مدى تحقيق الأهداف والإنجازات المشتركة بين الكلية والأطراف المتحالفة.
- عدم توفر البيانات الكافية المرتبطة بنتائج وإنجازات التحالفات لدى إدارة العلاقات الثقافية، وهو ما يترتب عليه صعوبة في تقييم الأداء وتحديد ما إذا كان التحالف يحقق الأهداف المشتركة.
- عدم وجود تقارير دورية تشير إلى مستوى التقدم والتحسينات في التحالفات القائمة. وعلى الرغم من تطوير الهيكل التنظيمي للكلية بإنشاء وحدات جديدة داعمة للأداء وتطوير أداء الإدارات القائمة، وتحسين هيكل إدارات الكلية بإعادة توزيع بعض العاملين لتحقيق التوافق بين خبرات ومهارات العاملين والمهام الوظيفية المنوطة بهم، (كلية التربية- جامعة حلوان، ٢٠١٩، ص ٣٨)، إلا أنه لا يوجد بنية تنظيمية مستقلة منوطة بإدارة التحالفات من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والحفاظ على استدامتها كما هو موضح بالشكل رقم (١) (كلية التربية/جامعة حلوان، مجلس الكلية رقم (٥٠٣) بتاريخ ٢٣/١٢/٢٠١٩):



الشكل رقم (١): الهيكل التنظيمي لكلية التربية - جامعة حلوان

وباستقراء البروتوكولات المنعقدة بين كلية التربية-جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة، لا توجد آلية لمتابعة تنفيذ وتطبيق ما جاء في بروتوكولات التعاون، بالإضافة إلى أن آليات متابعة وتنفيذ وتطبيق ما جاء في بروتوكولات التعاون منصوص عليه في بعض عقود التحالف المبرمة، وليس جميعها (جامعة حلوان، ١٩ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ١٧ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ٢٨ نوفمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ٤ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان ٤ ديسمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ١٨ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ١٣ ديسمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ١٠ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ١٣ نوفمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ٢٠١٤).

يتضح مما تقدم ضعف تفعيل وتنشيط الاتفاقيات والتحالفات بأشكها المختلفة بين الكلية والمؤسسات المختلفة الأخرى، ووجود أوجه قصور عدة تتعلق بإدارة التحالفات الاستراتيجية على مستوى الكلية ذات صلة بالتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وتقييم الأداء. فالأمر يقتصر الأمر على متابعة المراسلات اللازمة لتفعيل الاتفاقيات والتحالفات المختلفة بين الكلية والجامعة، وإرسالها إلى الأقسام العلمية، ومتابعة قرارات المجالس الحاكمة بالكلية والجامعة في هذا الشأن. إذن هناك حاجة إلى بناء تحالفات وإدارتها بشكل يمكنها من ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة، وتنسيق اتخاذ القرارات بما يكفل الوفاء بتحقيق أهداف الكلية، والوفاء بالمتطلبات التي ترضها الثورة الصناعية الرابعة.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما البنية التنظيمية المقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية - جامعة حلوان لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري للثورة الصناعية الرابعة، وتداعيتها على مؤسسات إعداد المعلم، ومتطلبات تحقيقها؟

٢. ما الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية، وبنيتها التنظيمية، وإدارتها؟

٣. ما الجهود المصرية لتمكين المؤسسات الجامعية من تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة؟

٤. ما واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بجامعة حلوان/ وكلية التربية - جامعة حلوان؟  
٥. ما وصف البنية، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي، ومهامها واختصاصاتها، والعلاقات التنظيمية بها؟

### أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: اقتراح بنية تنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
١. دراسة الإطار النظري للثورة الصناعية، وتداعيتها على مؤسسات إعداد المعلم، ومتطلبات تحقيقها.
  ٢. تناول الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية، وبنيتها التنظيمية، وإدارتها.
  ٣. إلقاء الضوء على الجهود المصرية لتمكين المؤسسات الجامعية من تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
  ٤. تناول واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بجامعة حلوان/ وكلية التربية - جامعة حلوان.
  ٥. وصف البنية المقترحة، وأهدافها، ومهامها واختصاصاتها، والهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية بها.

### أهمية الدراسة:

- تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية:
- فمن الناحية النظرية،** تعد الدراسة الحالية استجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠، واستجابة لما أوصت به العديد من التقارير العالمية والمؤتمرات الدولية من ضرورة استعداد مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ومؤسسات إعداد المعلم بصفة خاصة للثورة الصناعية الرابعة.
- كما يساهم البحث في زيادة الوعي العام بأهمية التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات وإدارتها، ويساهم في تحسين صورة مؤسسات إعداد المعلم وزيادة جاذبيتها للطلاب والعلماء.
- ومن الناحية التطبيقية،** يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة مؤسسات إعداد المعلم في: الوقوف على المتطلبات الأساسية لرفع جاهزية مؤسسات إعداد المعلم للثورة الصناعية الرابعة. وكذلك إثارة اهتمام قيادات مؤسسات إعداد المعلم بمسؤولياتهم تجاه مواكبة الثورة الصناعية، ونشر الوعي بشأن أهميتها وتلبية متطلباتها، ونشر الوعي لدى الطلبة والأكاديميين حول متطلبات وآلية الاستعداد للثورة الصناعية الرابعة.
- كما أن الإهتمام بإقامة تحالفات استراتيجية بالجامعات وإدارتها على نحو فعال يساعد في تعزيز الفهم الأكاديمي، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات المختلفة، وتشجيع الابتكار والإبداع في مختلف المجالات الأكاديمية والبحثية.
- بشكل عام، يساعد البحث في تحقيق الفوائد المتعددة المرتبطة بهذه التحالفات، كما يساعد في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي في المجالات المختلفة، وزيادة القدرات التنافسية لمؤسسات إعداد المعلم.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تم تناول بنية التحالفات الاستراتيجية من حيث (الهيكل التنظيمي لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات، وأهداف البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات، ومهام ومسؤوليات العاملين بالبنية التنظيمية)، وإدارتها من حيث (التخطيط للتحالفات - تنظيم التحالفات - توظيف الأفراد - تسيير تدفق الاتصالات - قياس أداء التحالفات الاستراتيجية (متابعة وتقييم العملية) - الحفاظ على استدامة التحالف).

- **الحد المكاني:** كلية التربية - جامعة حلوان.
- **الحد الزمني:** إجراء مقابلة مع الفئة المستهدفة في الفترة من مارس : يونيو ٢٠٢٣.
- **الحدود البشرية:** قيادات كلية التربية - جامعة حلوان متمثلة في: (العميد، وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة)، إلى جانب مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية (١)، ومدير الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، ومدير إدارة التبادل الثقلي والإتفاقيات التابعة للإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، وإخصائيين الإتفاقيات بإدارة التبادل الثقلي والإتفاقيات (وعدد هم ٣).

## مصطلحات الدراسة:

في هذا السياق تم التركيز على المصطلحات التالية:

### ١- بنية تنظيمية Organizational Structure

بحسب قاموس Collins "يشير مصطلح "البنية" إلى الطريقة التي يتم بها تصنيع أو بناء أو تنظيم شيء ما، وترتبط القدرات والأساليب التنظيمية بالطريقة التي يتم بها تخطيط وترتيب العمل أو الأنشطة أو الأحداث" (Collins Dictionary, 2023).

وتشير البنية التنظيمية إلى "الترتيب والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء أو العناصر المختلفة في المنظمة. ويمكن وصف البنيات التنظيمية بأبعاد عدة، بما في ذلك البساطة مقابل التعقيد، المركزية مقابل اللامركزية، والتسلسل الهرمي مقابل الغير هرمي. ويمكن أيضاً تمييز بين الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل غير الرسمي في المنظمة" (APA Dictionary of Psychology, 2023).

ويمكن تعريف البنية التنظيمية إجرائياً بأنها "الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم بنية لإقامة تحالفات استراتيجية، وتنسيق العمل داخلها. وتشمل البنية التنظيمية تحديد الهيكل التنظيمي لهذه البنية، والوظائف الرئيسية والتخصصات المختلفة التي تتضمنها، وكذلك تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بها، وتهدف البنية التنظيمية إلى تحقيق التنظيم الفعال للعمليات المختلفة المرتبطة بإدارة التحالفات الاستراتيجية، لتحسين كفاءة وجودة هذه التحالفات، وكذلك تحسين الاتصالات بين الأطراف المعنية، وتحسين التنسيق بين الأطراف المتحالفة والجهات المعنية".

### ٢- التحالفات الاستراتيجية:

تعرف التحالفات الاستراتيجية بحسب قاموس كامبريدج بأنها "ترتيب رسمي بين المنظمات أو الدول للعمل معاً لتحقيق شيء ما". (Cambridge Dictionary, 29 Nov. 2022).

كما يتم تعريف التحالفات الاستراتيجية على أنها "ترتيبات بين مؤسستين أو أكثر تتضمن التبادل أو المشاركة أو التطوير المشترك للمنتج أو التقنيات أو الخدمات. قد تستخدم المؤسسات مثل هذه التحالفات لتقليل التكاليف أو المخاطر، أو تطوير التعلم أو تطوير الكفاءات الأساسية التي تدعم المزايا التنافسية للمؤسسة" (Thomas, 2014, P. 2).

كما يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه "اتفاق طوعي بين مؤسستين أو أكثر ترغب في الاستفادة من الميزة التنافسية للأعمال الأخرى مع الحفاظ على هوية قانونية فردية مميزة. وبالتالي، يتيح هذا للشركاء المشاركين الوصول إلى البحث والتكنولوجيا والخبرة المتخصصة". وبالنسبة لقطاع التعليم، قد يعني ذلك الاستفادة من مرافق المكتبات المتبادلة، وخبرة المحاضر، وبرامج تبادل الطلاب، والمؤهلات المزدوجة، والتعاون البحثي (Mtonga and Banja, 2020, P. 169).

وتعرف الدراسة الحالية التحالف الاستراتيجي إجرائياً بأنه "نوع من أنواع الشراكة طويلة الأمد، التي تجمع بين كلية التربية- جامعة حلوان وبين المؤسسات المختلفة للتنسيق بين



جهودهم، والاستفادة من قدرات ومهارات وموارد كل منهما، في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة".

### ٣- إدارة التحالفات الإستراتيجية:

تشير إدارة التحالفات إلى "ممارسة إدارة التحالفات الاستراتيجية بين منظمين أو أكثر بفعالية، وتنطوي على تطوير وصيانة وتعزيز العلاقات مع شركاء التحالف لتحقيق الأهداف المشتركة وتعظيم القيمة المستمدة من التعاون" (Peter Simoons, 2023). كما تتضمن إدارة التحالفات "مسؤولية ضمان إدارة متطلبات التشغيل اليومية للتحالفات المعنية بفعالية وتحقيق الأهداف الأدائية. ويتضمن ذلك عدداً من الأنشطة، بما في ذلك: تطوير وصيانة العلاقات مع جميع الأفراد المشاركين في التحالف، والتخطيط وتنسيق الأنشطة التنفيذية مع الشريك، وحل المشكلات ذات الصلة، والإبلاغ عن النتائج إلى الإدارة" (The Association of Strategic Alliance Professionals, n.d., P. 5). ويمكن تعريف إدارة التحالفات الاستراتيجية إجرائياً على أنها: "العملية الشاملة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة التعاون الإستراتيجي بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات الأخرى (التعليمية وغير التعليمية، والحكومية وغير الحكومية) بما يحقق أهداف مشتركة تفوق الفوائد الفردية لكل مؤسسة".

### ٤- الثورة الصناعية الرابعة The Fourth Industrial Revolution:

تركز الثورة الصناعية الرابعة على نطاق واسع من التقنيات الرقمية والبيولوجية والفيزيائية، وتتضمن اختراعات جديدة في مجال الأنتمتة وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والتصنيع الذكي. ومن المتوقع أن يكون لها تأثيرات كبيرة على العمليات الصناعية والخدمية، إلى جانب طرق العيش والتفاعل الاجتماعي. ومع ذلك، فإن تحقيق الثورة الصناعية الرابعة يواجه مقاومة من قبل المواد، والطاقة، والحدود، والقيم، والقوانين. وتتفاعل هذه التقنيات المرتبطة ببعضها البعض وتتداخل فيما بينها، وتتطلب تفكيراً إبداعياً في استخدامها وتنفيذها (Schwab, 2016, P. 6-8).

### منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الباحثة "المنهج الوصفي" لدراسة الإطار النظري للثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على مؤسسات إعداد المعلم، ولتناول التحالفات الاستراتيجية وإدارتها، ولرصد واقع تطبيق تحالفات إستراتيجية بمؤسسات إعداد المعلم لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. كما تم استخدام منهجية "دراسة الحالة" لدراسة واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة، وتحليل جوانب مختلفة لذلك الواقع، وذلك بهدف الكشف عن العلاقات والتفاعلات الموجودة بين عناصر الحالة المدروسة، وتحليل العوامل التي تؤثر عليها، وتقديم توصيات عملية لتحسين الوضع المدروس. وقد تم اعتماد الخطوات التالية:

- ١- تحديد الهدف الرئيسي: وهو دراسة واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة من وجهة نظر قيادات الكلية، ومسؤولي إدارة العلاقات الثقافية بالجامعة والكلية.
- ٢- تحديد أداة جمع البيانات: لأغراض هذا البحث تم الاعتماد على إجراء مقابلات "فردية شبه منظمة" (وجهاً لوجه) متعمقة مع (٤) قيادات بكلية التربية/ جامعة حلوان ممثلة في (العميد، وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة)، إلى جانب مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية (١)، ومدير الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١).

ومدير إدارة التبادل الثقافي والإتفاقيات التابعة للإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، وإخصائيين الإتفاقيات بإدارة التبادل الثقافي والإتفاقيات (وعددهم ٣). واعتمدت المقابلة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

٣. جمع البيانات، وتحليلها، من الفئات المستهدفة للبحث عن العلاقات والأنماط والمعاني المختلفة.

٤. تقديم النتائج؛ وشرحها وتفسيرها بشكل دقيق في ضوء تم تحليل المقابلات باستخدام الطريقة المتبعة في منهج البحث الكمي Quantitative Method، والنوعي (الكيفي) Qualitative Method.

٥. الاستنتاج؛ تلخيص النتائج ومنها الخروج إلى البنية التنظيمية المقترحة.

### الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تصنيفها إلى محورين: محور يضم الدراسات التي تناولت تداعيات وانعكاسات الثورة الصناعية الرابعة على المؤسسات الجامعية بشكل عام ومؤسسات إعداد المعلم بشكل خاص، ومحور يضم دراسات ذات صلة بالتحالفات الاستراتيجية في التعليم.

وقد تم عرض تلك الدراسات السابقة من خلال التركيز على هدف الدراسة، والمنهج، وما توصلت إليه. وتم اعتماد التسلسل التاريخي في عرضها (من الأقدم للأحدث).

### أولاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بتداعيات الثورة الصناعية

الرابعة على المؤسسات الجامعية بشكل عام ومؤسسات إعداد المعلم بشكل خاص؛ تناولت دراسة (أبو لبهان، ٢٠١٩) بعنوان "تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة" الإطار المفاهيمي للثورة الصناعية الرابعة، وأهم ملامح جامعات الجيل الرابع، ومتطلبات تحول الجامعات المعاصرة نحو جامعات الجيل الرابع ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع للتكيف مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

استهدفت دراسة (عبدالرازق، ٢٠١٩) بعنوان "سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة" وضع سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاستشرافي، لرصد مفهوم السياسة في اللغة والأصطلاح، ومفهوم السياسة العامة، ومراحل، وأساليب، ومعايير صنعها، ومفهوم السياسة التعليمية، ومعايير صنعها، ومؤسسات صنع السياسة الجامعية. وقامت الدراسة بتحليل سياسات الجامعات الحكومية المصرية، في ضوء الوضع الراهن لها، ودور الدولة في تطوير سياساتها، ومدى استجابتها للظروف المجتمعية والثورة الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية البديلة المحتملة والممكنة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية حتى تتمكن من الاستجابة لتحديات الثورة الصناعية الرابعة ووفاء بمتطلباتها.

واستهدفت دراسة Sahid and Aprianti (2020) بعنوان "العلاقة بين كفاءة المعلمين وتعلم الثورة الصناعية الرابعة وبين معلمي الاقتصاد" فحص العلاقة بين كفاءات المعلمين والتعلم في سياق الثورة الصناعية الرابعة وبين معلمي الاقتصاد. تم استخدام المدخل الكمي من خلال تطبيق عدد من الاستبيانات على معلمي الاقتصاد في وسط مدينة جاكرتا بإندونيسيا. تم اختيار ما مجموعه ٢٥٦ مستجيباً من إطار أخذ العينات باستخدام تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية. تم تحليل البيانات من خلال اختبارات الارتباط والانحدار باستخدام IBM SPSS، الإصدار ٢٥.

**وأشارت النتائج** إلى أن كفاءة المعلمين لها علاقة إيجابية وتأثير كبير على تعلم الثورة الصناعية الرابعة. وتساهم نتائج الدراسة في التطوير المستقبلي لمعلمي الاقتصاد من خلال تشكيل جودة التعليم. يمكن للمدرسين أيضاً أن يتمتعوا بمزيد من المرونة في تصميم دروسهم بطريقة إبداعية في عصر الثورة الصناعية الرابعة.

**استهدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) بعنوان "تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة جامعات الجيل الرابع نموذجاً"،** تطوير الجامعات المصرية في ضوء نموذج الجيل الرابع للجامعات من أجل التغلب على تحديات الثورة الصناعية الرابعة. في هذا السياق تم تناول ماهية الثورة الصناعية الرابعة وأهم التحديات والفرص التي تقدمها، ثم توضيح أهم ملامح جامعات الجيل الرابع، وكيف يمكن مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، ثم الكشف عن واقع الجامعات المصرية في ضوء الملامح الأساسية لجامعات الجيل الرابع. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف بالجامعات المصرية. **وتوصلت الدراسة** في ضوء نتائج البحث الميداني إلى بناء لتطوير الجامعات المصرية إلى وضع تصور مقترح لتطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة.

وتناولت دراسة Vesperi & Gagnidze (2020) بعنوان **"أثر الثورة الصناعية الرابعة على نظام التعليم العالي: إعادة التفكير في دور الجامعات"** لمحة عامة عن النظريات المرجعية الرئيسية فيما يتعلق بأثر الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات التعليم العالي، **وتوصلت الدراسة** إلى الكشف عن (أ) تأثير التحديات الجديدة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة على التوظيف؛ (ب) وتنبؤات تطور سوق العمل. (ج) والطرق التي يمكن أن يتطور بها بناء القدرات خلال العقد القادم؛ و (د) طرق التدريس اللازمة لتعليم الثورة الصناعية الرابعة.

**واستعرضت دراسة (عبد السلام، ٢٠٢١) بعنوان "تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠"** مفهوم جامعات الجيل الرابع وخصائصها ومتطلباتها، وكذلك تحديد متطلبات تحويل جامعة أسيوط إلى إحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، للتعرف على آرائهم حول مدى توافر متطلبات التحول لجامعات الجيل الرابع في جامعة أسيوط في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. **وتوصلت الدراسة** إلى تقديم تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط إلى إحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.

وتناولت دراسة (محمود، ٢٠٢١)، بعنوان **"واقع تطبيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي"**، الأسس النظرية للثورة الصناعية الرابعة، والمتطلبات الأساسية لتحقيق الثورة الصناعية الرابعة بالجامعات المصرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. **وتوصلت الدراسة** عدد من التوصيات والمقترحات على ضوء واقع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي.

**واستهدفت دراسة (الصغير، ٢٠٢١) بعنوان "الجامعات المصرية وتحقيق متطلبات وظائف المستقبل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"** التعرف على مدى تحقيق الجامعات المصرية لمتطلبات وظائف المستقبل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي لجمع وتحليل المعلومات، وشرح الباحث الثورة الصناعية الرابعة وتأثيرها على كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، كما تناول أهم المجالات التي توفر وظائف في المستقبل، والمهارات المطلوبة لهذه الوظائف، وتناول مستقبل التعليم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، ودور الجامعات في استشراف المستقبل والاستعداد له، **وتوصلت الدراسة** إلى مقترح بإنشاء هيئة تسمى "مجلس المستقبل" في كل الجامعات المصرية، بحيث تضم خبراء في مختلف

التخصصات الجامعية، تقوم بتحليل الواقع واستشراف مستقبل التعليم وعلاقته بسوق العمل، ووضع خطط مستقبلية تلبى متطلبات الوظائف الجديدة التي يتطلبها سوق العمل العالمي.

**وتناولت دراسة Moll (2021) بعنوان "أسطورة الثورة الصناعية الرابعة: التحديات على تعليم المعلمين" الجدال بين كلاوس شواب وجيريمي ريفكين حول ما إذا كان هناك شيء مثل الثورة الصناعية الرابعة. يشير الإطار التحليلي الذي تم إنشاؤه من خلال التحليل الدقيق للثورة الصناعية الأولى إلى أن فكرة الثورة الصناعية الرابعة الفعلية هي قفزة مفاهيمية بعيدة جداً. كما تناولت الدراسة الخطاب حول تعليم المعلمين المرتبط بكل قطب من هذا النقاش. وتوصلت الدراسة إلى أن هذا الرأي الاختزالي غير مناسب لتعليم المعلمين المعاصر، لأنه لا يمكن أن يوفر ممارسات من شأنها تعزيز التعلم العميق في الفصل الذي يتطلبه اقتصاد المعلومات الشبكي.**

**وتناولت دراسة (سليمان، وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان "الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية"، الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية. واشتملت الدراسة على أربعة مباحث: تناول المبحث الأول الثورة الصناعية الرابعة وتحدياتها التعليمية. وعرض المبحث الثاني تحديات الثورة الصناعية الرابعة. واستعرض المبحث الثالث واقع جهود الجامعات المصرية في عصر الثورة الصناعية الرابعة. وأوضح المبحث الرابع المتطلبات الجامعية للالتحاق بعصر الثورة الصناعية الرابعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واختتمت الدراسة بعرض العديد من التوصيات منها، تزويد أعضاء هيئة التدريس بمعلومات حول كيفية استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في العملية التعليمية، ونشر الوعي المجتمعي بأهمية الثورة الصناعية الرابعة وماهيتها ومتطلباتها الجامعية، وتشكيل فريق متخصص لدراسة التجارب العالمية التي قامت بتطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في الجامعات ومدى وملاءمتها للواقع المصري.**

**واستهدفت دراسة (يوسف ودربال، ٢٠٢١) بعنوان "المتطلبات الإدارية للجامعات الذكية بمصر على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة وخبرات بعض الجامعات" تقديم رؤية مقترحة للمتطلبات الإدارية اللازم توافرها في جمهورية مصر العربية لتصبح جامعاتها جامعات ذكية على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة وخبرات بعض الجامعات وهي: جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة الأمريكية، والجامعة الوطنية في سنغافورة، وجامعة حمدان بن محمد الذكية في الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف توفر بعض المتطلبات والمقومات الإدارية اللازمة للجامعات الذكية بمصر على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة، لذا قدمت الدراسة رؤية مقترحة للمتطلبات الإدارية اللازمة للجامعات الذكية على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، وأكدت على أهميتها لإعداد القيادات الفكرية والعلمية القادرة على العمل في مجتمع يعتمد على اقتصاد المعرفة وتلبية متطلباته.**

**وتستكشف دراسة Atibuni وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان "تحول نموذجي للثورة الصناعية الرابعة في تعليم المعلمين" معقولة التحول من نموذج التعليمات إلى نموذج التعلم من أجل إعداد المعلمين لتلبية احتياجات متعلمي القرن الحادي والعشرين في إطار الثورة الصناعية الرابعة. وتشمل الجوانب الرئيسية لهذا التحول مهمة المؤسسات التدريسية والغرض منها، ومعايير النجاح المؤسسي والشخصي لمدرسي المعلمين والمتدربين، وهياكل التدريس / التعلم داخل المؤسسات، ونظرية التعلم، والإنتاجية، والتمويل، وطبيعة أدوار أصحاب المصلحة التربويين. وتوصلت الدراسة إلى أنه تماشياً مع إملات المرحلة الرابعة، يجب على مؤسسات التدريب أن تزرع التنوع في تحديد وتطوير واختبار وتنفيذ وتقييم تقنيات التعلم الفعالة بشكل مستمر. في المقابل، يجب على خريجهم أن يقدروا التعلم كعملية مستمرة لأنفسهم ولتعليمهم ومؤسساتهم.**

**ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات صلة بالتحالفات الاستراتيجية في التعليم: استهدفت دراسة (كردي، ٢٠١١)، بعنوان "إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية: بالتطبيق على جامعة بنها" دعم التوجه**

الإستراتيجى وإعادة هيكلة الخطة الإستراتيجية للجامعة بما يتناسب مع تطبيق التحالف الإستراتيجى مع إدراج أهداف إستراتيجية تدعم عملية التحالف لتحقيق ميزة تنافسية، وتقديم مجموعة من البدائل الإستراتيجية للجهات والمؤسسات المكملة لأنشطة التعليم الجامعى والتى يصلح التعاون معها والإستفادة من قدراتها المعرفية والتكنولوجية والمهارية واعتبارها حليف إستراتيجى لدعم القدرات التنافسية للجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، الذى يقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بالمشكلة المحددة وتحليل المضمون بشكل عملي ودقيق لدراسة العلاقات فى فروض البحث. وتم القيام بدراسة ميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التى يقوم عليها البحث. وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج للتحالف الإستراتيجى وتعزيز التوجه الإستراتيجى لمفهوم الشراكة والتعاون الخارجى لدعم القدرات التنافسية فى الجامعة .

اقترحت دراسة Dover and Muderrisoglu (2015) بعنوان "التحالفات الإستراتيجية: طريقة جديدة للمضى قدماً لتعليم إدارة الأعمال" كطريقة مهمة لكليات إدارة الأعمال لمواجهة تحديات "النظام العالمى الجديد" الذى يتضمن المنافسة المكثفة والمتطلبات التعليمية المتغيرة والأسواق العالمية المتزايدة. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح شراكات بين كليات إدارة الأعمال الفردية، وبين كليات إدارة الأعمال والشركات، على أساس إقليمي ووطني ودولي. وهدفت دراسة (زغاري، ٢٠١٥)، بعنوان "دور التحالفات الإستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية" توضيح مفهوم وأهمية التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية في ظل التحديات العالمية، وتحليل أهم النماذج العالمية والعربية في مجال التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المختلفة، والتعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعات مع توضيح أهم مجالاتها، ثم تحديد دور التحالفات الإستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم إجراء مقابلة لعبئة من عمداء وكلاء وأعضاء هيئة تدريس وموظفي العلاقات الثقافية في بعض كليات جامعة بنها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التحالفات الإستراتيجية تتيح للجامعة إمكانية تحسين وتطوير الخطط المستقبلية لها، والإهتمام برسم استراتيجية متكاملة للمسؤولية الاجتماعية في الجامعات وتشجيعها على الإلتزام بمسئوليتها الإجتماعية، وقناعة القيادات العليا في الجامعات بأهمية التحالفات الإستراتيجية في ظل التحديات المجتمعية والعالمية.

وتستهدف دراسة Schiuma and Carlucci (2018) بعنوان "إدارة الشراكات الإستراتيجية مع الجامعات في النظم البيئية للابتكار: أجندة بحثية" وضع أجندة بحثية لفهم كيفية إقامة وتطوير شراكات إستراتيجية مع الجامعات في النظم الإيكولوجية للابتكار، بهدف دعم تنمية قدرات الشركات على ريادة الأعمال وتطوير الابتكار. يحدد الإطار أربعة أبعاد أساسية تميز دور وآليات عمل العلاقات التعاونية الناجحة، وهي: (١) ديناميكيات شبكة التعلم الريادي والأنماط التحويلية التي تؤثر على تنمية رأس المال الريادي للأنظمة البيئية للابتكار القائمة على الجامعات؛ (٢) دور وخصائص الوحدات التنظيمية القائمة على الجامعات لدعم ريادة الأعمال والتنمية المبتكرة للشركات في النظم الإيكولوجية للابتكار؛ (٣) النماذج والعوامل التنظيمية التي تؤثر على قدرة الشركة على إقامة شراكات ناجحة مع الجامعات وتطوير القدرات الريادية والابتكارية؛ و(٤) الأساليب والنماذج والأدوات التي يمكن أن تدعم الجامعات والشركات في تصميم وتنفيذ وتقييم الشراكات والمبادرات التي تهدف إلى تطوير القدرات الريادية والابتكارية. وتوصلت الدراسة إلى نموذج متكامل لاستكشاف كيفية إنشاء الجامعات والشركات لعلاقات التعاونية وإدارتها وتقييمها لتعزيز القدرة على تنظيم المشاريع والابتكار.

واستكشفت دراسة Banja (2020) بعنوان "استكشاف مزايا وتحديات التحالفات الإستراتيجية في أسواق التعليم العالي في زامبيا" فوائد وتحديات التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم

العالي في زامبيا، وآليات إدارة مثل هذه التحديات. واستخدم الباحث مدخل دراسة الحالة، وركز على التحالفات الاستراتيجية القائمة بين ثلاث جامعات تقع في عاصمة زامبيا: جامعة زامبيا، وجامعة إفريقيا، وجامعة كافنديش. تم اختيار ستين مشاركا، ٢٠ من كل جامعة مشاركة عن قصد لتمثيل مزيج ديموغرافي غني من حيث الجنس ومستوى التعليم والخبرة. وتم تحليل البيانات نوعياً باستخدام التحليل الموضوعي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات أفادت سوق التعليم العالي في زامبيا بشكل أفضل من المنافسة. وتمثلت أبرز التحديات في عدم الالتزام بالتحالفات الاستراتيجية مما يمكن أن تؤدي بسهولة إلى فشلها.

**وتناولت دراسة (مغاوري، ٢٠٢١) بعنوان "التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية" الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي في الأدبيات المختلفة، وعناصر التحالف الاستراتيجي، وأهم الخصائص التي تميزه، و دراسة أهم العوامل التي قد تسهم في نجاح التحالف الاستراتيجي، والتعرف على مجالات التطوير التنظيمي وأهم الأساليب التي قد تسهم في تحقيقه، وتحديد مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وجهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية.**

**واستهدفت دراسة (أبو تجار، ٢٠٢١) بعنوان "التحالف الاستراتيجي: استراتيجية مقترحة للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا وما بعدها" تقديم استراتيجية مقترحة للتحالف الاستراتيجي بين الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها على تقديم نظام تعليمي أفضل أثناء جائحة كورونا وفي أعقابها، حيث تعتبر التحالفات الحل الأمثل لمشكلات الجامعات في جميع المواقف والظروف. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البيئي (SWOT) كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي. وفي هذا السياق، تم تناول الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا لبيان أهم نقاط قوته وضعفه، وتحليل البيئة الخارجية لاستشراف أهم الفرص التي تتيحها، وأهم التحديات التي تفرزها، وصولاً إلى ملامح الاستراتيجية المقترحة ومتطلبات تنفيذها.**

**استهدفت دراسة (عثمان، ٢٠٢٢) بعنوان "إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي" دراسة أدبيات إدارة الأصول الاستراتيجية التي تنظر إلى مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات منتجة تتألف من مجموعة من الموارد والقدرات، وحللت مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية التي قد تشير إلى قصور في إدارة الموارد والقدرات التي قد لا تسهم في تحقيق إدارة فعالة للأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر من خلال إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن خلال تحليل مؤشرات بعض الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتحليل نموذجي جامعتي ألبرتا الكندية وتسمانيا الاسترالية؛ وباستخدام أسلوب دلفي لاستطلاع آراء الخبراء بمؤسسات التعليم العالي حول أبعاد إطار مستقبلي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر بدعم التحالفات الاستراتيجية داخل وعبر الحدود؛ توصلت الدراسة إلى إطار مؤسسي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر باعتبارها مؤسسات منتجة يستند إلى التوجه نحو بناء التحالفات الاستراتيجية.**

**وألقت دراسة Yan Lu وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان "التحالفات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي للترويج لأهداف التنمية المستدامة: دراسة حالة من جامعتين في تايوان" الضوء على التحالفات الإستراتيجية بين جامعتين في تايوان ذات توجهات مختلفة، والتي يمكن استخدامها كمرجع في التعليم العالي لتعزيز أهداف التنمية المستدامة بهدف استكشاف آثار تشكيل تحالف**

استراتيجي بين الجامعتين على تسهيل النشر الأكاديمي للموضوعات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة وتحديد فوائد التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي. تم جمع البيانات من قاعدة البيانات SciVal® للفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٢٠ لتحديد أعداد ونسب أوراق التأليف المشتركة بين الجامعتين ذات الصلة بأهداف التنمية المستدامة الستة عشر واستكشاف اتجاهات النمو في منشورات التأليف المشتركة حول الموضوعات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة بين جامعتي الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أنه بعد تحالفهم الاستراتيجي في عام ٢٠١٢، أظهرت النتائج أن العلماء من الجامعتين ركزوا أكثر على أهداف التنمية المستدامة رقم اثنين وخمسة وسبعة وثلاثة عشر أكثر من الأهداف الأخرى. وأظهرت النتائج أن الجامعات قد تستفيد من التحالف الاستراتيجي، مما يؤدي إلى التعاون في البحوث المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة.

**استهدفت دراسة (سليمان، ٢٠٢٣) بعنوان "متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي" التعرف على الأسس النظرية لهيكلية التحالف الاستراتيجي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والكشف عن الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي، والتوصل لواقع متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتقديم رؤية مستقبلية للتخطيط لهيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالتطبيق علي استراتيجية المحيط الأزرق، كما استخدم الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من قيادات التعليم ما قبل الجامعي بلغت ١٦٠ فرد، وأسفرت نتائج البحث عن ضعف توجه إدارة المؤسسة نحو تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التحديات، وضعف قدرة القيادات على وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة، وقصور توفر المؤسسة لبيئة مشجعة للإبداع، وقصور القيادات عن تحليل الوضع الراهن لمؤسسة التعليم، وقصور دعم الإدارة لعمليات التحسين المستمر، وضعف حرص الإدارة على استثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة، وضعف تنظيم الإدارة لبرامج التطوير المهني لتدعيم مهارات العاملين، وضعف اهتمام الإدارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف لتعريف العاملين بأهمية التميز. وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.**

**وتناولت دراسة درديري (٢٠٢٢) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة عالمية المستوى في ضوء مدخل التحالفات الاستراتيجية" محددات الجامعات عالمية المستوى في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، ودور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استعان بأسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT) لتشخيص وتقييم الوضع الراهن في البيئة الداخلية للنظام في جامعة الإسكندرية لتحديد نقاط القوة، ومواطن الضعف، وكذلك دراسة البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة والمؤثرة على إقامة تحالفات إستراتيجية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة عالمية المستوى في ضوء مدخل التحالفات الإستراتيجية، لتحسين وضعها التنافسي مما يسمح لها بمراعاة مجالات التطوير الجامعي المختلفة.**

### **التعليق على الدراسات السابقة العربية والأجنبية:**

**من حيث الهدف، اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية ذات الصلة بتداعيات وانعكاسات الثورة الصناعية الرابعة على المؤسسات الجامعية) فيما يتعلق بالاهتمام بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بالمؤسسات الجامعية، ولكن تمثل وجه الاختلاف في تمركز اهتمام الدراسة الحالية حول دراسة تداعيات وانعكاسات الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات إعداد المعلم (واختصت كلية التربية - جامعة حلوان)، كما اهتمت بتحقيق متطلبات هذه الثورة بتلك المؤسسات، وهو ما اتفق فقط مع دراسة Atibuni وآخرون (٢٠٢٢) التي تناولت معقولية التحول من نموذج التعليمات إلى نموذج التعلم من أجل إعداد المعلمين**

لتلبية احتياجات متعلمي القرن الحادي والعشرين في إطار الثورة الصناعية الرابعة. واتخذت الدراسة الحالية مدخل التحالفات الاستراتيجية سبيلاً لتحقيق تلك المتطلبات، وذلك على خلاف الدراسات السابقة التي اهتمت بتطوير الجامعات المصرية وتحويلها إلى جامعات الجيل الرابع للتكيف مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (أبو ليهان، ٢٠١٩) (عبدالرازق، ٢٠١٩)، و(إبراهيم، ٢٠٢٠)، و(عبد السلام، ٢٠٢١)، و(محمود، ٢٠٢١)، و(الصغير، ٢٠٢١)، ودراسة (سليمان، وآخرون، ٢٠٢١).

كما ركزت إحدى الدراسات السابقة على المتطلبات الإدارية اللازمة للجامعات الذكية بمصر على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة وخبرات بعض الجامعات دراسة (يوسف ودريالة، ٢٠٢١). وأخرى اهتمت بفحص العلاقة بين كفاءات المعلمين والتعلم في سياق الثورة الصناعية الرابعة وبين معلمي الاقتصاد (Sahid and Aprianti، ٢٠١٩) وثالثة اهتمت بعرض لمحة عامة عن النظريات المرجعية الرئيسية فيما يتعلق بأثر الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات التعليم العالي (Vesperi & Gagnidze)، ورابعة اهتمت بالجدل بين كلاوس شواب وجيريمي ريفكين حول ما إذا كان هناك شيء مثل الثورة الصناعية الرابعة (Moll, 2020).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية ذات صلة بالتحالفات الاستراتيجية في التعليم) في الاهتمام بتناول التحالفات الاستراتيجية، والتركيز على أهميتها. ولكن على الجانب الآخر اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على إدارة التحالفات الاستراتيجية من حيث (التخطيط للتحالفات - تنظيم التحالفات - توظيف الأفراد - تسيير تدفق الاتصالات - ومتابعة وتقييم التحالفات الاستراتيجية - الحفاظ على استدامة التحالف)، وفي هذا اتفقت فقط مع دراسة (كردي، ٢٠١١)، ودراسة (Schiama and Carlucci, 2018).

كما اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الغرض من استخدام مدخل التحالفات الاستراتيجية. فقد اهتمت الدراسة الحالية بتوظيف هذا المدخل في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان، بينما اهتمت الدراسات السابقة بتوظيف هذا المدخل لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية (دراسة كردي، ٢٠١١)، ولدعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية (دراسة زغاري، ٢٠١٥)، ولدعم النظم البيئية للابتكار (دراسة Schiama and Carlucci, 2018)، ولتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية (دراسة مغاوري، ٢٠٢١)، ولتعزيز قدرة الجامعات المصرية على تقديم نظام تعليمي أفضل أثناء جائحة كورونا وفي أعقابها (دراسة أبو تجار، ٢٠٢١)، وإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر (دراسة عثمان، ٢٠٢٢)، وللترويج لأهداف التنمية المستدامة (دراسة Yan Lu وآخرون، ٢٠٢٢)، ولتحسين الوضع التنافسي للجامعات لتكون جامعة عالمية المستوى (دراسة درديري، ٢٠٢٢).

ومن حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على "المنهج الوصفي"، ولكن اختلفت في استخدام أداة المقابلة للتعرف واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين مؤسسة إعداد المعلم بجامعة حلوان المؤسسات المختلفة، والتعرف على آراء قياداتها بشأن متطلبات إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، واستقراء اقتراحاتهم لتطوير علاقات تعاون وشراكة بين مؤسسة إعداد المعلم والمؤسسات المختلفة.

وفيما يتعلق بما توصلت إليه الدراسة، اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية ذات الصلة بتداعيات وانعكاسات الثورة الصناعية الرابعة على المؤسسات الجامعية)، إذ تستهدف الدراسة الحالية اقتراح بنية تنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان على ضوء المدخل



التأزري. بينما توصلت الدراسات الأخرى إلى وضع تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع للتكيف مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (أبو لبهان، ٢٠١٩) و(إبراهيم، ٢٠٢٠)، و(عبد السلام، ٢٠٢١)، ووضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية البديلة المحتملة والممكنة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية حتى تتمكن من الاستجابة لتحديات الثورة الصناعية الرابعة ووفاء بمتطلباتها (عبدالرازق، ٢٠١٩)، والتوصل إلى نتائج تساهم في التطوير المستقبلي لمعلمي الاقتصاد من خلال تشكيل جودة التعليم (Sahid and Aprianti)، ووضع تصور مقترح لتطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. والتوصل إلى نتائج تكشف عن تأثير التحديات الجديدة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة على التوظيف، وتنبؤات تطور سوق العمل، والطرق التي يمكن أن يتطور بها بناء القدرات خلال العقد القادم، وطرق التدريس اللازمة لتعليم الثورة الصناعية الرابعة (دراسة Vesperi & Gagnidze)، ووضع عدد من التوصيات والمقترحات على ضوء واقع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي (محمود، ٢٠٢١)، و(سليمان، وآخرون، ٢٠٢١)، و(دراسة Atibuni وآخرون)، واقتراح إنشاء هيئة تسمى "مجلس المستقبل" في كل الجامعات المصرية، لوضع خطط مستقبلية تلبى متطلبات الوظائف الجديدة التي يتطلبها سوق العمل العالمي (الصغير، ٢٠٢١).

كما اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية ذات صلة بالتحالفات الاستراتيجية في التعليم) فيما يتعلق بما توصلت إليه الدراسة. فقد توصلت هذه الدراسات إلى بناء نموذج للتحالف الإستراتيجي وتعزيز التوجه الإستراتيجي لمفهوم الشراكة والتعاون الخارجي لدعم القدرات التنافسية في الجامعة، واقتراح شراكات بين كليات إدارة الأعمال الفردية، وبين كليات إدارة الأعمال والشركات، على أساس إقليمي ووطني ودولي (دراسة Dover and Muderrisoglu)، نتائج تتعلق بفوائد التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاجتماعية كما اتضح في (دراسة زغاري، ٢٠١٥)، و(دراسة Banja، 2020)، و(دراسة Yan lu وآخرون، ٢٠٢٢) ووضع نموذج متكامل لاستكشاف كيفية إنشاء الجامعات والشركات للعلاقات التعاونية وإدارتها وتقييمها لتعزيز القدرة على تنظيم المشاريع والابتكار (دراسة Schiuma and Carlucci)، واقتراح خطة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية (دراسة مغاوري، ٢٠٢١)، واقتراح استراتيجية للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا وما بعدها (دراسة أبو تجار، ٢٠٢١)، ووضع إطار مؤسسي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر باعتبارها مؤسسات منتجة يستند إلى التوجه نحو بناء التحالفات الاستراتيجية (دراسة عثمان، ٢٠٢٢)، ووضع إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة عالمية المستوى في ضوء مدخل التحالفات الاستراتيجية (درديري، ٢٠٢٢).

### محااور الدراسة:

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على مؤسسات إعداد المعلم، ومتطلبات تحقيقها.
- **المحور الثاني:** الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية، وبنيتها التنظيمية، وإدارتها.
- **المحور الثالث:** الجهود المصرية لتمكين المؤسسات الجامعية من تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- **المحور الرابع:** واقع إقامة تحالفات إستراتيجية، وبنيتها، وإدارتها بكلية التربية - جامعة حلوان.

➤ **المحور الخامس:** بنية تنظيمية مقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان.

### **المحور الأول: الإطار المفاهيمي للثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على**

#### **مؤسسات إعداد المعلم، ومتطلبات تحقيقها.**

تم تناول هذا المحور من خلال: الإطار المفاهيمي للثورة الصناعية الرابعة، وتداعياتها على مؤسسات إعداد المعلم، وأخيراً متطلبات تحقيقها.

#### **أولاً: الإطار المفاهيمي للثورة الصناعية الرابعة:**

تم تناول هذا المحور من خلال المفهوم، والتقنيات ذات الصلة بالثورة الصناعية الرابعة، والسمات والجوانب التي تميز الثورة الصناعية الرابعة، وذلك على النحو التالي:

#### **(١) مفهوم الثورة الصناعية الرابعة:**

تأتي الثورات الصناعية نتيجة لتطور العلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى تغيير ثقافة المجتمع ورغبته في تحسين حياة الإنسان. تختلف كل ثورة صناعية في خصائصها وتأثيراتها على كافة جوانب المجتمع. بدأت الثورة الصناعية الأولى في نهاية القرن التاسع عشر، حيث تم إدخال المرافق الميكانيكية التي تعمل بالماء والبخار لتحسين عمليات الإنتاج. وفي بداية القرن العشرين، بدأت الثورة الصناعية الثانية التي تعاملت مع خطوط تجميع الإنتاج الضخمة التي تحتاج إلى عمالة وطاقمة كهربائية. وظهرت الثورة الصناعية الثالثة في السبعينيات من القرن العشرين، وتميزت بتطبيق الإنتاج الآلي باستخدام التقنيات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات (Eleyan, 2021, P. 23).

تمثل الثورة الصناعية الرابعة استخدام الأنظمة الفيزيائية الإلكترونية وإنترنت الأشياء والخدمات، وأحدثت تغييراً ثورياً في جميع الصناعات والخدمات، حيث انتشر استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع. تتميز الثورة الصناعية الرابعة بالمزيج الإبداعي والمفتوح بين التكنولوجيا والسوق، حيث يجتمع الابتكار التقني والابتكار المؤسسي. ويمكن التعرف على الثورة الصناعية الرابعة من خلال تقديمها للرقمنة الشاملة للعمليات والابتكارات القائمة على مجموعات من التقنيات، والتي تمكن المؤسسات من ابتكار نماذج أعمالها وتحسين التنمية الاقتصادية ونوعية الحياة. ويترتب على ذلك خلق فرص عمل جديدة قائمة على الابتكار (Lee, 2018, P. 2: P. 4).

وفيما يتعلق بانعكاسها على التعليم، يتركز تعليم الثورة الصناعية الرابعة على تحسين الكفاءات التكنولوجية الرقمية على جميع مستويات التعليم، ويتضمن استخدام التقنيات الرقمية في ممارسات التدريس والتعلم. تتطلب هذه التقنيات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي مهارات معينة، مثل التفكير النقدي وإدارة الأفراد والذكاء العاطفي والحكم والتفاوض والمرونة المعرفية وإدارة إنتاج المعرفة. ولذلك، يجب أن يتمكن تعليم الثورة الصناعية الرابعة من توسيع كفاءات المتعلمين لتطبيق التكنولوجيا الجديدة، وهذا سيساعد المتعلمين على التكيف مع التغيرات المجتمعية في المستقبل (Halimah and Hasbu, 2020, P. 1165).

يتضح مما تقدم أن تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة توفر تطبيقات وخدمات رقمية ذكية تحقق مستويات عالية من الابتكارات والاختراعات والإبداع عبر القطاعات المختلفة - ومنها التعليم - من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل وتحليل البيانات الضخمة وتكنولوجيا إنترنت الأشياء.

## (٢) التقنيات ذات الصلة بثورة الصناعة الرابعة:

ترتبط الثورة الصناعية الرابعة بجميع التطبيقات والبنى التحتية المتعلقة بالويب، وذلك على النحو التالي:

- **الحوسبة السحابية:** وتشير إلى استخدام شبكة لاستضافة كميات هائلة من البيانات التي تم جمعها بواسطة أنظمة إنترنت الأشياء على الإنترنت بدلاً من جهاز الكمبيوتر الشخصي. يؤدي تحليل هذه البيانات الضخمة إلى اتخاذ قرارات عمل أكثر ذكاءً ودفع الابتكارات (Eleyyan, 2021, P. 24).
  - **سلسلة الكتل Blockchain:** يتم تعريفها على أنها قاعدة بيانات موزعة (لامركزية) تعمل كسجل عام مفتوح ومشترك وموثوق به ومقاوم للعبث ويمكن للجميع فحصه. تضمن سلسلة الأنظمة المتضمنة في معاملة blockchain أمان البيانات والتحقق من صحتها دون تكبد تكاليف معاملات عالية. (ASEAN, 2021, P. 66)
  - **إنترنت الأشياء Internet of Things:** يتم تعريف إنترنت الأشياء على أنها بنية تحتية عالمية لمجتمع المعلومات، وتقوم على تمكين الخدمات المتقدمة من خلال ربط الأشياء (المادية والافتراضية) على أساس تكنولوجيات المعلومات والاتصالات القائمة والمتطورة القابلة للتشغيل البيئي (Lee, 2018, P. 4) ، وتربط إنترنت الأشياء الأشياء والبشر في كل من العالم المادي والمنطقة الافتراضية، وهي تجمع كمية هائلة من البيانات من كل شيء. وبالتالي، تتيح إنترنت الأشياء للمصنعين مراقبة المنتجات في الوقت الفعلي وتقديم خدمات مخصصة في الوقت المناسب (Chung 2021, P. 3).
  - **تتيح الروبوتات Robots:** للمستخدمين تكوين برامج وأجهزة الكمبيوتر واستخدام واجهات المستخدم لأداء العمليات والمهام، مما يسمح بتنفيذ العمليات بتكلفة أقل لرأس المال البشري. يمكن أن تساعد الروبوتات المؤسسات على تحسين الجودة والإنتاجية مع تقليل تكلفة الإنتاج (ASEAN, 2021, P. 67).
  - **الطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Printer :** يتيح استخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد إنتاج كائنات دقيقة يحتمل أن تكون أقوى وأخف وزناً ومتاحة بسهولة أكبر بدلاً من التقيد بمواقع الإنتاج وسلاسل التوريد. تعد هذه التقنية مفيدة للغاية لقطع الغيار، مثل الطائرات أو السيارات، أو للأجهزة الطبية، مثل الأطراف الصناعية والأجهزة القابلة للارتداء.
  - **الواقع الافتراضي Virtual Reality:** يقدم تجارب رقمية باستخدام أدوات تحاكي العالم الحقيقي.
  - **الواقع المعزز Augmented Reality:** هو تكامل معلومات الوقت الفعلي في شكل نصوص ورسومات وصوت وتحسينات افتراضية أخرى في كائنات أو بيئات في العالم الحقيقي. أدى ذلك إلى تسارع واسع النطاق في الوعي فيما يتعلق بالواقع المعزز مما أدى بسرعة إلى توسيع إمكانات التكنولوجيا لتشمل نطاقاً أوسع من التطبيقات (ASEAN, 2021, P. 68).
- و تكمن التطبيقات التعليمية بالجامعات لهذه التقنية في تحويل الفصول الدراسية المستقبلية إلى منصات تعلم افتراضية تركز بشكل أساسي على مهارات حل المشكلات والقدرة على التفكير النقدي والقيادة والتواصل الفعال والأساليب المبتكرة، كما تتمثل هذه التقنية في الكتب المدمجة، فيمكن الطلاب قراءة الكتاب باستخدام نظام الواقع المعزز الذي يعرض المشاهد على الصفحات المادية التي تم تحسينها بتأثيرات صوتية ورواية صوتية مؤلفة الكتاب (الجندي وآخرون، ٢٠٢١، ص ١٧٥).

➤ **البيانات الضخمة Big Data:** يتم تعريف البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة على أنها استخدام التقنيات المتقدمة لتحليل مجموعات البيانات الكبيرة والمتنوعة التي تتضمن بيانات منظمة وشبه منظمة وغير منظمة من مصادر مختلفة تأتي بأحجام مختلفة - من تيرابايت إلى زيتابايت. وتسمح تطبيقات البيانات الضخمة بصياغة وتسليم السلع والخدمات حسب الطلب مثل التجارة الإلكترونية أو الدورات التعليمية عبر الإنترنت.

➤ **الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:** يُعرف الذكاء الاصطناعي على أنه تطبيق للتحليل المتقدم والتقنيات القائمة على المنطق، بما في ذلك التعلم الآلي، لتفسير الأحداث، ودعم القرارات وأتمتتها، واتخاذ الإجراءات (ASEAN, 2021, P. 69). ويشير الذكاء الاصطناعي "إلى محاكاة الذكاء البشري في الآلات المبرمجة للتفكير مثل البشر وتقليد أفعالهم" يعد التعلم الآلي هو نوع من الذكاء الاصطناعي (Cowan, 2021, P. 57).

ومن أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي التعليمية برنامج المعلم الآلي (Teacherbots) الذي يوفر المحتوى، كما أنه سيكون أيضا بمثابة إشراف أو توجيه للطلاب، كما يشير إلى أي نوع من الأجهزة أو البرامج القائمة على الآلة، والتي يمكن أن تؤدي دور المعلم لتنظيم المواد التعليمية وتقديم إجابات سريعة لمجموعة من الأسئلة علاوة على أنه لديه القدرة لتسهيل ومراقبة وتقييم إدارة تعلم الطلاب أثناء التعلم عبر الإنترنت (الجندي وآخرون، ٢٠٢١، ص ١٧٤). في ضوء ما تقدم، تنوعت التقنيات التي تقود الثورة الصناعية الرابعة، وتشمل الذكاء الاصطناعي الذي يستهدف جعل الأجهزة والحواسيب تفكر وتحلل مثل العقل الإنساني، والبلوك تشين التي تضمن طريقة آمنة لتسجيل وتبادل البيانات، والروبوتات وإنترنت الأشياء التي تربط الأجهزة الذكية ببعضها البعض لتسهيل التحكم عن بعد. والواقع الافتراضي الذي يقدم تجارب رقمية باستخدام أدوات تحاكي العالم الحقيقي، والواقع المعزز، والطباعة ثلاثية الأبعاد، التي تسمح بالتصنيع باستخدام أدوات أقل وتكلفة أقل، وأسرع، الذي يدمج العالمين الرقمي والمادي.

### (٣) السمات والجوانب التي تميز الثورة الصناعية الرابعة:

تعتمد الثورة الصناعية الرابعة على دمج الإنتاج مع التكنولوجيا الرقمية، وذلك باستخدام إنترنت الأشياء والبيانات والذكاء الاصطناعي. تتميز هذه الثورة بالتحول إلى مجتمع يتميز بالترابط والذكاء والتقارب المفرط، وهذا ما يجعلها تختلف عن الثورة الصناعية الثالثة بشكل جوهري (Chung, 2021, P. 3).

وتتميز الثورة الصناعية الرابعة بدمج التقنيات التي تطمس الخطوط الفاصلة بين المجالات المادية والرقمية والبيولوجية والتكنولوجية العصبية. كما أنها تتطور بطريقة سريعة وليس بطريقة خطية مقارنة بالثورات الصناعية السابقة. ومن ثم، سيؤدي اتساع وعمق هذه التغييرات إلى تحويل أنظمة كاملة للإنتاج والإدارة والحوكمة (Atibuni et. Al., 2022, P. 4).

**كما يمكن إيجاز السمات والجوانب التي تميز الثورة الصناعية الرابعة في النقاط التالية:** (Kagermann, et. All., P. 20: P. 22)، (Lee, 2018, P. 3)، (الجندي وآخرون، ٢٠٢١، ص ١٦٩):

- تتيح الثورة الصناعية الرابعة مرونة ومناخ أكبر في الهندسة والتخطيط والتصنيع والتعليم والعمليات التشغيلية واللوجستية، بجانب تحقيق معايير جودة أعلى.
- تميزت الثورة الصناعية الرابعة بتفاعل اجتماعي تقني جديد بين جميع الجهات الفاعلة والموارد المشاركة في القطاعات المختلفة.
- تركز الثورة الصناعية الرابعة على الأنشطة الإبداعية ذات القيمة المضافة والحفاظ على ضمان الجودة.

- تشمل الثورة الصناعية الرابعة الرقمنة واستخدام تطبيقات التحول الرقمي في كافة المجالات والانتقال إلى أعمال مبتكرة تعتمد على تقنيات ناشئة.
- ستحل المواد الحيوية ومصادر الطاقة الجديدة محل المواد القائمة على النفط ومصادر الطاقة مما يتطلب اقتصاداً حيوياً قائماً على المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة.
- يتضمن التفاعل بين التقنيات الناشئة ربطها ببعضها البعض في كافة المجالات، مثل ربط مرافق الإنتاج بالأنظمة الفيزيائية السيبرانية في المصانع الذكية، واستخدام إنترنت الأشياء للاتصال بين الآلات.
- يؤدي التغيير الإبداعي الناجم عن التقنيات الجديدة والتفاعل بينها إلى ظهور طرق جديدة للإبداع والاستهلاك، وتغيير طريقة تقديم الخدمات العامة والوصول إليها، وظهور وظائف ونماذج العمال والهيكل الصناعية والتفاعلات الاجتماعية وأنظمة الحوكمة.

إذن تتسم الثورة الصناعية الرابعة بشكل رئيسي بدمج التقنيات المادية والرقمية والبيولوجية، وطمس الخطوط الفاصلة بينها، وجعل التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المجتمع بكافة قطاعاته، وهو ما يتطلب أن يستجيب كل قطاع لمتطلبات تلك الثورة كل في موقعه.

## ثانياً: إنعكاسات وتداعيات الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات إعداد

### المعلم:

في هذا العنصر تم تناول التطورات التي طرأت على وظائف مؤسسات إعداد المعلم، وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

### (١) الوظيفة الأولى: التدريس:

تغير دور هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلم بشكل جذري، حيث انتقلوا من دور تقليدي لنقل المعرفة إلى دور التحفيز والتنسيق، والتركيب بشكل أكبر على المتعلم. بدلاً من توفير المعرفة في اتجاه واحد، يجب على المحاضرين استخدام وسائل مختلفة لتحفيز الطلاب على الدراسة بنشاط وتعميق البحث. ولذلك، يجب على المحاضرين تحديث معرفتهم باستمرار، وتعزيز أنشطة البحث العلمي، والعمل الجماعي لمواجهة المتطلبات الحالية (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 917).

كما أن هناك عدد من التطورات التي طرأت على وظيفة التدريس، وهي: الاعتماد على الأجهزة التكنولوجية القابلة للإرتداء من أجل تطوير عملية التدريس والتعلم والتدريب، وتكنولوجيا الواقع المعزز، وتكنولوجيا الواقع الافتراضي. ويهيمن على سوق التكنولوجيا القابلة للإرتداء حالياً عدد من الأجهزة، مثل: النظارات الذكية والساعات وأساور اللياقة البدنية، والتي يتفاعل كثير منها مع الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية عن طريق عدد من التطبيقات التي تربط بينهم، ويمكن أن تجعل هذه الأجهزة العملية التعليمية أكثر تفاعلية (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٤٤٣).

هذا يستدعي أعضاء هيئة تدريس بارعين في المعرفة التكنولوجية والتربوية والمحتوى لديهم المهارات والكفاءات اللازمة للإبداع والابتكار والتفكير النقدي لحل المشكلات المعقدة (Atibuni et. Al., 2022, P. 7).

### (٢) الوظيفة الثانية: البحث العلمي:

تسعى مؤسسات إعداد المعلم في ظل الثورة الصناعية الرابعة إلى الابتكار والإبداع في البحث العلمي، فيجب أن تبحث عن مشكلات حقيقية، لحلها والابتكار والتجديد في الحلول المقدمة لها من أجل المساهمة في دعم وتطوير المؤسسات المحيطة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة كأهم قوة دافعة للبحث والتطوير، أو تبني الابتكار الذي يشير إلى الجمع

بنية تنظيمية مقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية - جامعة حلوان د. إيناس أحمد فتحي محمود القاضي  
بين البشر وأجهزة الكمبيوتر لتشكيل أنظمة موزعة لغرض إنجاز مهام مبتكرة لا يمكن القيام  
بها بمفردها (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ص ٤٤٤-٤٤٦).

### (٣) الوظيفة الثالثة: خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تتميز مؤسسات إعداد المعلم في ظل الثورة الصناعية الرابعة - فيما يتعلق بخدمة المجتمع  
وتنمية البيئة - بما يلي (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٤٤٧): (Bo Xing and Marwala, 2017, P. 7)

- **المساهمة في نقل المعرفة والتكنولوجيا:** وهو ما يتطلب التعاون مع الصناعة، ومؤسسات  
البحث والتطوير الخاص، والممولين، ومقدمي الخدمات المهنية والجامعات الأخرى أو  
الحكومات، سواء محلياً أم عالمياً لتمكين مؤسسات إعداد المعلم من التواصل مع الجهات  
الفاعلة في الأعمال التجارية والمنظمات المحلية، لأن ذلك يقدم المزيد من الفرص  
البحثية للمؤسسة، بالإضافة إلى إبراز دورها في التنمية الاقتصادية.
- **تنويع الخدمات التي تستطيع مؤسسة إعداد المعلم تقديمها:** مما يؤدي إلى توسيع قاعدة  
دخلها.
- **تحول مؤسسة إعداد المعلم إلى منصة تعليمية:** تشمل الدوافع الرئيسية لنجاح عمل  
المؤسسة كمنصة ما يلي: أ) تقديم درجات بيئية ومتعددة وعبر التخصصات: ب) مزيج  
مناسب من نماذج الخدمة (على سبيل المثال، التعلم المدمج، MOOCs، إلخ)؛ ج) وظهور  
إنترنت الأشياء: د) ودمج الأنشطة التعليمية الروتينية في البرمجيات عبر عدد كبير  
من المؤسسات التعليمية: هـ) بنية تحتية رقمية حديثة؛ و) تعزيز الاتصال بين جميع  
الأطراف المعنية.

- **البرامج المرتبطة دولياً:** مع الوتيرة السريعة للثورة الصناعية الرابعة، أصبح من  
الضروري إقامة أنواع مختلفة من الروابط المؤسسية، محلياً ودولياً، لتقديم برامج  
درجات أكثر تنوعاً ومؤهلات مهنية، والتي من بينها: أولاً، **برامج التوأمة:** حيث يتعاون  
مؤسسة التعليم المحلية مع مؤسسة تعليم أجنبية لتطوير نظام متصل يتيح اعتمادات  
البرامج في مواقع مختلفة. عند الانتهاء من برنامج التوأمة، يمنح مزود التعليم  
الأجنبي مؤهلاً. ثانياً، **برامج الامتياز** حيث تقوم مؤسسة التعليم الأجنبية بتقويض  
مؤسسة التعليم المحلية لتقديم دوراته / برامجها، ويتم منح المؤهل من قبل مؤسسة  
التعليم الأجنبية. ثالثاً، **الدرجة المشتركة** هي ترتيب يتعاون فيه مقدمو خدمات  
التعليم المحليون والأجانب لتقديم برنامج للحصول على مؤهل يمنح بشكل مشترك أو  
من كل منهم. رابعاً، **التعلم المدمج** حيث يقدم مقدمو التعليم المحليون والأجانب برامج  
لتسجيل الطلاب بأشكال مختلفة مختلفة، على سبيل المثال، التعلم الإلكتروني أو  
التعلم عبر الإنترنت أو التعلم في الموقع.

لذلك فمن الأهمية بمكان أن تعيد مؤسسات تعليم المعلمين مواءمة تزويدها بمتطلبات  
المرحلة الرابعة من التعليم من خلال تبني التقنيات التكنولوجية المختلفة في العملية التعليمية -  
التعلمية والعمليات المساندة لها وذات الصلة بها (التدريس)، والقيام بأبحاث مبنية على المعرفة  
والإبداع والابتكار وتوظيفها في جوانب الحياة المختلفة (البحث العلمي)، وخدمة المجتمع من  
خلال المساهمة في نقل المعرفة والتكنولوجيا من خلال التعاون مع المؤسسات المختلفة، وتنويع  
الخدمات التي تستطيع مؤسسة إعداد المعلم تقديمها، وتحويلها إلى منصة تعليمية، وتقديم  
برامج مترابطة في إطار دولي (خدمة المجتمع).

### ثالثاً: متطلبات تحقيق الثورة الصناعية الرابعة بمؤسسات إعداد المعلم:

تناول هذا العنصر متطلبات تحقيق الثورة الصناعية الرابعة بشكل عام، والمتطلبات ذات  
الصلة بمؤسسات إعداد المعلم، وذلك على النحو التالي:

حددت منظمة الآسيان ستة عوامل بمثابة متطلبات عامة لتحقيق الثورة الصناعية الرابعة بأي مؤسسة (ASEAN, 2021, P. P. 8- 10)، وهي: (١) البنية التحتية الرقمية؛ تشكل البنية التحتية الرقمية العمود الفقري للثورة الصناعية الرابعة عالمياً، (٢) بناء القدرات؛ أي بناء وتجهيز مجموعة موارد بشرية كافية قادرة على التعامل مع البنية التحتية الرقمية، (٣) المؤسسات والحوكمة؛ هناك حاجة إلى إنشاء هيكل مؤسسية لسد الفجوات من أجل التنفيذ السلس لمتطلبات تلك الثورة، (٤) تعبئة الموارد؛ هناك حاجة إلى تعبئة الموارد من مصادر متعددة، من خلال تكوين شراكات ذات منفعة متبادلة - سواء مع شركاء التنمية أو القطاع الخاص، (٥) التعاون والمشاركة؛ التعاون داخل وبين الهيئات القطاعية، وهو ما يتطلب وضع الآليات المناسبة لتسهيل الاتصال والتعاون الفعال بين المؤسسات المختلفة، (٦) المراقبة الفعالة؛ من الضروري أن يتم تتبع التقدم بطريقة شاملة لتحديد الثغرات أو التداخلات أو التناقضات التي قد تؤدي إلى التنفيذ بشكل فعال.

يتضح مما تقدم تأكيد منظمة الآسيان على عدد من المتطلبات، إحداهما التعاون والمشاركة بين الهيئات القطاعية المختلفة، وهو ما يؤكد على أهمية وجود تحالفات استراتيجية تقوم على المنفعة المتبادلة بين طرفي التحالف.

وبالإضافة إلى ما سبق، حددت الأمم المتحدة (٢٠١٨) عدد من المتطلبات على المستوى المؤسسي، تتمثل في (United Nations, 2018, P. 22: P. 31): جهود منسقة من قبل العديد من أصحاب المصلحة من خلال مجموعات العمل ومشاورات الجهات المعنية، هذا إلى جانب التأزر عبر مجالات السياسة المختلفة، وتحديد الكيانات والبرامج والمبادرات الحكومية التي تستطيع بناء هذه التحالفات. ويجب تعزيز التفاعلات بين الصناعة ومؤسسات العلوم والتكنولوجيا، ودعم القطاعات الاستراتيجية وارتباطها بالأنشطة الاقتصادية الأخرى، وتطوير أدوات السياسة ووضع آليات لتحديد واختيار القطاعات ذات الأولوية وربطها ببقية الاقتصاد.

إلى جانب ما سبق، أوضحت دراسة (Lee, 2018, P. 7: P. 11) أن على المستوى المؤسسي هناك حاجة إلى تكريس جهود المنظمات والمؤسسات المختلفة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتعزيز التعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعة، وتسهيل بدء الأعمال عبر منصات مختلفة. ويجب اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحويل الوقت والمكان والبشر في العالم الحقيقي إلى بيئات ضخمة في العالم الافتراضي، وتحقيق المرونة من خلال استراتيجية "التركيز المرن"، وذلك من خلال تركيز الموارد والجهود على بعض الاحتياجات المهمة، مثل الأعمال الجديدة والمبتكرة وتطوير المنتجات الجديدة. ويجب توفير نظام مؤسسي يمكنه قبول التغييرات لتوفير الاستجابة المناسبة للثورة الصناعية الرابعة.

وفيما يتعلق بمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة على المستوى التكنولوجي أشارت دراسة (Lee, 2018, P. 13: P. 14) إلى أن المتطلبات الرئيسية للثورة الصناعية الرابعة تشمل الأنظمة السيبرانية الفيزيائية، والتقنيات التوافقية/الاندماجية، واعتماد منهجية التفكير التصميمي، والمعرفة العملية، وتوضيح الأدوار الثلاثة للتكنولوجيا في الثورة الصناعية الرابعة: البديل، والمتكامل، والوسيط. ويتطلب ذلك تراكم المعرفة العملية بشكل منهجي، وتقنينها علمياً، وتطوير طرق التدريب والتعليم واختبارها، وأخيراً تجربة الممارسات الجديدة بطريقة موضوعية وتقييم أدائها.

إذن تتطلب الثورة الصناعية الرابعة مجموعة متنوعة من المتطلبات، بما في ذلك المتطلبات المؤسسية والتكنولوجية. على المستوى المؤسسي، يتعين على العديد من الأطراف المعنية التعاون والتبادل الاستراتيجي، وتعزيز التفاعلات بين الخدمة ومؤسسات العلوم والتكنولوجيا. وعلى المستوى التكنولوجي، يتم التركيز على الأنظمة السيبرانية الفيزيائية ونقل المعرفة والتعلم المتبادل عبر الشبكات، وتراكم وتقنين المعرفة العملية في مكان العمل.

فيما يلي تناول المتطلبات اللازمة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بمؤسسات إعداد المعلم - على وجه الخصوص - من خلال العناصر الآتية:  
**أولاً: الدعم الإداري والمالي:**

يجب توفير الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ وتركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا مما يساعد على تنمية التميز والإبداع والابتكار، لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (محمود، ٢٠٢١، ص ٢٢٥).

كما تتطلب إدارة المؤسسات الجامعية الحديثة اعتماد ممارسات إدارية "ذكية" بشكل يركز على التكنولوجيا، وتوفير التمويل اللازم لتنفيذ هذه الممارسات. ومن أهم هذه الممارسات: وضع استراتيجيات رقابة ذكية باستخدام التكنولوجيا، واستخدام تطبيقات الإدارة الذكية لتحسين أداء المؤسسة الجامعية وتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية. كما يجب تحديد أنماط الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في الإدارة الجامعية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية وتعليمية لتأهيل الموظفين والطلاب على استخدام التقنيات المختلفة. ويجب تحديد الأولويات وتنفيذها بشكل متزامن لتحقيق تحسينات جوهرية في الإدارة الجامعية وتحسين الخدمات المقدمة للعاملين والطلاب، كما أن هناك حاجة إلى وجود "إدارة ذكية"، أي استخدام مجموعة التطبيقات والتكنولوجيات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات المؤسسة الجامعية، وتوفير سبل الوصول إليها وتحليلها واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، كما تساعد على دمج الابتكارات التكنولوجية مع الأفراد والعمليات والثقافة بالجامعة من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل لإدارة المؤسسة، كما يمكن أن تقدم أنظمة الإدارة الذكية طرائقاً لمساعدة المؤسسة على معرفة أكبر للعوامل المؤثرة في أنشطتها وعملياتها، وبالتالي تساعدها على اتخاذ قرارات أفضل (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠، ص ١٢٩٢).

#### **ثانياً: توفير نظام ملائم للبيانات والمعلومات:**

هناك حاجة إلى توفير المعلومات اللازمة، وتحديد مدى ملائمتها من خلال إنتاج المعلومات، وعرضها، وتحليلها، وتداولها، هذا إلى جانب حفظها وتحديثها واسترجاعها، وذلك لتحقيق وفرة المعلومات الصحيحة واسترجاعها في التوقيت المناسب والصحيح (محمود، ٢٠٢١، ص ٢١٩).

#### **ثالثاً: تحسين المؤهلات المهنية لأعضاء هيئة التدريس:**

يجب أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالاحترافية والإبداع والتفكير المستقل والنقدي، بالإضافة إلى القدرة على التعاون النشط وتقديم الدعم الفعال للمتعلمين وتقديم معرفة جديدة لهم. لذلك، يجب التركيز على تحسين قدرات ونوعية أعضاء هيئة التدريس، وبناء بيئة عمل احترافية، وتوفير آليات حوافز فعالة للمعلمين. هذه القضية تحتاج إلى اهتمام خاص لتحسين جودة العملية التعليمية (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 915).

تتطلب الثورة الصناعية من أعضاء هيئة التدريس القدرة على التكيف بسرعة مع بيئة العمل والتطورات العلمية والتكنولوجية الجديدة، بالإضافة إلى امتلاك الخبرة والمؤهلات المهنية العالية والإرادة لتحقيق النجاح والتغلب على الصعوبات. كما يجب أن يتمتعوا بأخلاقيات مهنية مثل الانضباط والمسؤولية والديمقراطية والتعاون والانتماء للمجتمع، وأن يتمتعوا بمهارات العمل الجماعي والقدرة على التغيير والتكيف والإبداع في العمل، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق نتائج عالية والتميز في العمل والقدرة التنافسية. لذلك، يجب على المحاضرين العمل على تطوير وتحسين مؤهلاتهم المهنية ومعارفهم ومهاراتهم بشكل دائم للتأكيد على دورهم الرائد في مجال التعليم. (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 915 - 916).

لذا تحتاج مؤسسات إعداد المعلم إلى تكثيف العمل على تعزيز المؤهلات المهنية لأعضاء هيئة التدريس لتمكين أعضاء هيئة التدريس من التعامل مع التغييرات والابتكارات التكنولوجية، والتأقلم مع التغييرات المختلفة لتنويع أساليب التدريس والتعلم، ودمج التكنولوجيا في الفصول الدراسية، والتمتع بالمعرفة والمهارة والاستعداد للعمل على القيام بكل ما هو جديد.



**رابعاً: إعداد (الطلاب) معلمي ما قبل الخدمة لدورهم المتغير في عصر المعلومات:**

يجب أن يكون معلم هذا العصر قادراً على التكيف، وتبني التكنولوجيا في التدريس والتعلم. يعني التكيف قدرة المعلم على متابعة العالم المتغير بما في ذلك التكنولوجيا. والتبني هو القدرة على دمج التكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم. وهو ما يتطلب إعداد معلمي ما قبل الخدمة لدورهم المتغير في عصر المعلومات من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات والتصرفات المطلوبة لتحويل التعليم، بمساعدة القدرات الهائلة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا إلى جانب الكفاءة التربوية، التي تتمثل في القدرة على فهم المتعلمين، وتصميم المناهج الدراسية، وتحفيز المتعلمين على إمكاناتهم المختلفة، كما تتمثل في القدرة والمعرفة والمهارات التي تعزز التعلم من أهداف وأطر محددة من خلال التطوير المستمر للتدريس بأفضل طريقة (Halimah and Hasbu, 2020, P. 1166).

لذلك، يحتاج المعلمون قبل الخدمة إلى مهارات وكفاءات تكنولوجية وتربوية واسعة لتهيئتهم لتلبية المتطلبات التعليمية للقرن الحادي والعشرين، وهو ما يتطلب تزويدهم بمهارات وكفاءات تكنولوجية واسعة وقابلة للتكيف، وذلك لتلبية المتطلبات التعليمية للقرن الحادي والعشرين.

في هذا الإطار، يجب على مؤسسات تعليم المعلمين ما يلي (Atibuni et Al., 2022, P. P. 16- 19), (Penprase, P. 2018, P. 219):

- تجهيز المعلمين المتدربين للتعلم من خلال الاستراتيجيات التفاعلية، وهو ما يتطلب تصميم خبرات التدريس والتعلم التي تعزز التعلم، كما يجب توجيههم لاستخدام كل من البيئات الافتراضية والحقيقية لتعزيز التعلم بين المتعلمين.
- إعداد المعلمين في ضوء خطة مبنية على تمكينهم من "التعلم" بدلاً من "التدريس".
- التأكيد على التعددية المتقاطعة والمتداخلة والمتعددة وغير التخصصية، واستيعاب إعدادات الفصول الدراسية الافتراضية والحقيقية.
- الاستفادة من الدورات التدريبية عبر الإنترنت لتعزيز العملية التعليمية والإعطاء المزيد من المرونة.
- يجب على مؤسسات التدريب أن تزرع في المعلم براعة في تحديد وتطوير واختبار وتنفيذ وتقييم تقنيات التعلم الفعالة. مع التحول إلى نموذج التعلم.

**خامساً: تحسين القدرة على استخدام التسهيلات التكنولوجية لعملية التدريس لأعضاء هيئة التدريس:**

أشارت دراسة (أبو ليهان، ٢٠١٩، ص ٣٩٨) أنه يجب اعتماد نماذج التعلم الافتراضي والمختلط لتنفيذ الواقع المعزز في البيئة الحقيقية، وتبني استخدام أساليب التدريس والتعلم الحديثة المتنوعة، واتباع أساليب التعلم الإبتكاري لإنتاج المعرفة وتطبيقها في مشروعات ابتكارية. كما يجب أن يكون المعلم قادراً على إدارة موارد الشبكة، واستخدام المرافق التكنولوجية بكفاءة لتحسين عملية التدريس. ويتطلب تحقيق ذلك التركيز على تطوير القدرة على استخدام التكنولوجيا في التدريس من خلال إطلاق دورات تدريبية قصيرة الأجل أو تنظيم التبادلات ومشاركة المحاضرين ذوي المهارات الرائدة في تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يتم ذلك بشكل دوري ومستمر، مع التركيز على المحتويات التالية: كيفية رقمنة المحاضرات والمواد التعليمية وتحميلها إلى المكتبة الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها من قبل الطلاب وتحديثها بشكل دوري؛ كيفية تصميم الفصول الدراسية عبر الإنترنت وإنشاء منتديات التعلم والتبادل الأكاديمي عبر الإنترنت؛ وكيفية التدريب على استخدام المكتبات الإلكترونية والاستفادة من الموارد الغير محدودة المتاحة على الإنترنت لأغراض التدريس (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 918).

### سادساً، تعزيز مهارات اللغة الأجنبية لدى أعضاء هيئة التدريس:

يعد تعزيز مهارات اللغة الأجنبية لدى أعضاء هيئة التدريس شرطاً ضرورياً للمحاضرين للاندماج مع المجتمع الدولي. لذلك، تحتاج مؤسسات إعداد المعلم إلى التركيز على ترقية المعلمين للوفاء بمعايير اللغة الأجنبية وتحسين إتقان اللغة الأجنبية دائماً للمعلمين. قد يكون ذلك من خلال تعزيز الأنشطة الأكاديمية باللغة الإنجليزية، وتدريب وحدات متخصصة باللغة الإنجليزية لكل من المعلمين والطلاب ليكون لديهم القدرة على دراسة تخصصهم باللغة الإنجليزية؛ وتعريف وتدريب المعلمين على كيفية كتابة المقالات وكيفية الاتصال بالمجلات الدولية، كما يعد إرسال المحاضرين للدراسة والبحث في الخارج أيضاً إجراءً مهمًا لتحسين مهارات اللغة الأجنبية للمحاضرين (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 919).

### سابعاً، العمل على تعزيز قدرات البحث العلمي بالكلية:

بالإضافة إلى تعزيز كفاءتهم المهنية، يحتاج المحاضرون إلى تعزيز كفاءتهم البحثية بشكل مستمر، حيث تعد التدريس والبحث العلمي مهمتين رئيسيتين ومتكاملتين. في العصر الرقمي، يتعين على الباحثين استكشاف التغييرات غير المتوقعة التي أحدثتها تطور التكنولوجيا والتكيف معها. ولتحقيق ذلك، يقترح الخبراء توجيه التدريب نحو البحث بشكل منظم ومستمر، مع ممارسات مثل: ربط البحث العلمي بابتكار المحتوى وتطبيقات التدريس، والجمع بين التدريب المهني والبحث العلمي من خلال تعزيز استراتيجيات تدريب أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي؛ بالإضافة إلى بناء مجموعات بحثية متخصصة لتعزيز تبادل مهارات البحث الأكاديمي والعلمي. وعلاوة على ذلك، ينبغي تنظيم وتشجيع المحاضرين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية في الداخل والخارج لتبادل الخبرات في مجال البحث العلمي. ومن المهم أن تتبنى مؤسسات إعداد المعلمين سياسات لدعم تمويل أعضاء هيئة التدريس في هذه الأنشطة لتشجيعهم وتحفيزهم (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 919).

كما أوضحت دراسة (أبو لبهان، ٢٠١٩، ص ٤٠٠): أنه يجب تعزيز النماذج التعاونية مع خبراء عالميين من الجامعة والصناعة والبحث العلمي، وتطوير القدرات البحثية البينية والتطبيقية، وتشجيع المؤسسات الجامعية كمراكز بحثية تركز على المجتمع المحلي مع روابط قوية مع المجتمع المحلي، ووضع استراتيجية رقمية للجامعة للبحث عن تمويل البحوث من المجتمع المحلي والصناعة لوضع حلول للتحديات الاجتماعية، وتوفير فرص للبحث المشترك لتطوير المؤسسات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

### ثامناً، إعادة هيكلة البرامج التعليمية.

تحتاج المؤسسات التعليمية في سياق الثورة الصناعية الرابعة إلى برامج تعتمد على تخصصات المعرفة المتعددة والتفكير النقدي والإبداعي والمرونة المعرفية لتلبية احتياجات العصر الحالي. ويجب أن تركز هذه البرامج التعليمية على اشتراك العديد من أصحاب المصلحة مع الجامعات لتطوير برامج تعليمية مخصصة للتكيف مع البيئة المتغيرة. ويجب مراعاة العديد من الجوانب الرئيسية عند إعادة هيكلة البرامج التعليمية، مثل تحول في رسالة المؤسسات والغرض منها ومعايير قياس ومكافأة المدربين والنجاح المؤسسي والشخصي للمتدربين، وهياكل التدريس، ونظرية التعلم المعتمدة على إنتاج التعلم، وقضايا الإنتاجية والتمويل، وطبيعة أدوار أصحاب المصلحة التربويين داخل المؤسسات. ويجب أن تركز هذه البرامج التعليمية على مهارات التكنولوجيا والمهارات البشرية لفهم منتجات الذكاء الاصطناعي (الروبوتات) والارتباط بها وكيفية إنشائها (Atibuni et. Al., 2022, P. 17) (Agumba, 2019, P. 2).

كما يحتاج منهج الثورة الصناعية الرابعة إلى مساعدة الطلاب على تطوير القدرة على التفكير الأخلاقي، والوعي بالتأثيرات المجتمعية والبشرية، والقدرة على فهم تأثيرات تقنيات الثورة الصناعية الرابعة على الأشخاص، وتدريبهم حتى يكونوا قادرين على تكوين رؤى إبداعية،

والتعاون في فرق متنوعة، والتنقل عبر الاختلافات الثقافية العالمية، والقدرة على العمل مع الخبراء وأصحاب المصلحة من أجل فهم مشترك لفوائد التنمية المستدامة (Penprase, 2018, P. 224).  
**تاسعاً: بنية تحتية ذكية لتعزيز الخدمات الرقمية والبيئة التعليمية التعليمية:**  
 تشمل البنية التحتية الذكية بنية تحتية مادية وتقنية ذكية، أي بنية تركز على تحديد الممارسات المسؤولة في موقع البناء، وتحديد ودمج البنية التحتية للمعلومات الذكية في بنية المبنى، وتطوير أنظمة شبكات بسيطة ومرنة وقابلة للتطوير للمباني، ودمج إدارة الطاقة بتلك الشبكات (Asdrubali, 2013, P. 4).

هناك حاجة إلى تغيير الفصول الدراسية بحيث تشمل التقنيات الرقمية المختلفة، وتزويد مؤسسات إعداد المعلم بالأجهزة الذكية للموسسة، واتصال كل شيء بالإنترنت، وستغير هذه الأجهزة آليات التعلم ومنها الموارد التفاعلية والأثاث التفاعلي وطابعات ثلاثية الأبعاد، وتعزيز تطبيقات الهاتف المحمول: التي تسهم في دعم التعلم من خلال وضع المحتوى التعليمي على الهاتف، ويمكن الوصول إليه بسهولة في أي وقت وأي مكان، ومن ثم، توفير الوقت والنفقات (أبو لبهان، ٢٠١٩، ص ٤٠٠).

إذن هناك حاجة إلى بيئة تعليمية تعليمية مدعومة بالتكنولوجيا، تعتمد بنيتها على محاكاة المعلم البشري في طريقة تفكيره، وتعامله مع المحتوى التعليمي المرتبط بمجال تخصصه، وسلوكياته وتعامله مع الطلاب، حتى يتسنى له تقديم تعليم مرن وفعال. وتتألف بيئة التعليم والتعلم الذكي من خمس تكنولوجيات للذكاء الاصطناعي وهي: نظام التوجيه الذكي، ونظام الوسائط المتشعبة التكيفية، وفلتر المعلومات التكيفية التي تهدف إلى استخلاص أجزاء من المعلومات الهامة حسب اهتمامات الطالب، والتعلم التشاركي الذكي (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٩٠-١٢٩١).

#### عاشراً: تعزيز التعاون وتبادل الخبرات في التدريس:

من أجل أن يكون تعاون أعضاء هيئة التدريس فعالاً، تحتاج مؤسسات إعداد المعلم إلى الارتباط بنشاط وإنشاء شبكات وإنشاء منديات تبادل مهني بانتظام، بمشاركة عدد كبير من المحاضرين في مناصب مهنية مختلفة، وذلك لتبادل الخبرات التعليمية التي طبقها المعلمون بكفاءة عالية لتحسين القدرة المهنية لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز مهارات اندماج المعلمين، وتعزيز خبراتهم المهنية الخاصة، وكذلك بناء مهاراته المهنية الخاصة (Minh Tri and The Hoang, 2021, P. 919).

#### في ضوء العرض السابق، يمكن الخروج بأنه هناك حاجة إلى:

- التركيز على تعزيز عدد من الكفاءات لتلبية المتطلبات الجديدة التي تتمثل في القدرة على استخدام وسائل الإعلام التكنولوجية الماهرة، وإجادة لغة أجنبية في الاتصال والتدريس.
- الاهتمام والاستثمار في تدريب وتعزيز الكفاءات لأعضاء هيئة التدريس، لتلبية احتياجات المتعلمين (الطلاب المعلمين) في العصر الجديد.
- تطوير المناهج والبرامج الدراسية وفق منظومة متكاملة وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة العملية التعليمية.
- تعزيز قدرات البحث لاستكشاف التغييرات غير المتوقعة التي أحدثتها التكنولوجيا وتقنياتها المختلفة، وهو ما يستلزم تطوير القدرات البحثية البينية والتطبيقية، وتشجيع مؤسسات إعداد المعلم كمراكز بحثية تركز وتشجيع مؤسسات إعداد المعلم كمراكز بحثية تركز على المجتمع المحلي، وتعمل على إحداث تغيير حقيقي فيه.
- إعادة هيكلة البرامج التعليمية التي تمكن من امتلاك المهارات اللازمة لحل المشكلات المعقدة، وتساعد على تنمية التفكير النقدي لدى الطلاب المعلمين.
- تعلم مهارات جديدة ومختلفة ليكون المعلمون قادرين على التكيف مع هذه التغييرات.

➤ تطوير مهارات التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني، وهذا يتطلب وجود برامج تدريبية متخصصة لتوفير هذه المهارات للمعلمين.

➤ تغيير أساليب التقييم المستخدمة في مؤسسات إعداد المعلمين. وهذا يعني أن المعلمين سيحتاجون إلى تعلم كيفية تقييم التعلم الإلكتروني وتوفير تعليقات فعالة للطلاب.

## المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية بالجامعات وبنيتها

### وإدارتها

تم تناول هذا المحور من خلال ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: أولاً: الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية بالجامعات، وثانياً: بنية التحالفات الاستراتيجية وإدارتها، وثالثاً: العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وإدارتها وبين تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

### أولاً: الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية؛

يضم هذا العنصر مفهوم التحالفات الاستراتيجية، وأنواع وصيغ التحالفات الاستراتيجية، وأهمية تكوين التحالفات والعائد منها، وسمات وخصائص التحالفات الاستراتيجية، والعوامل التي تؤدي إلى إقامة تحالفات، ومحاور التحالف الاستراتيجي، ومراسل بناء التحالفات الاستراتيجية، وأخيراً مقومات نجاحها.

### (١) مفهوم التحالف الاستراتيجي؛

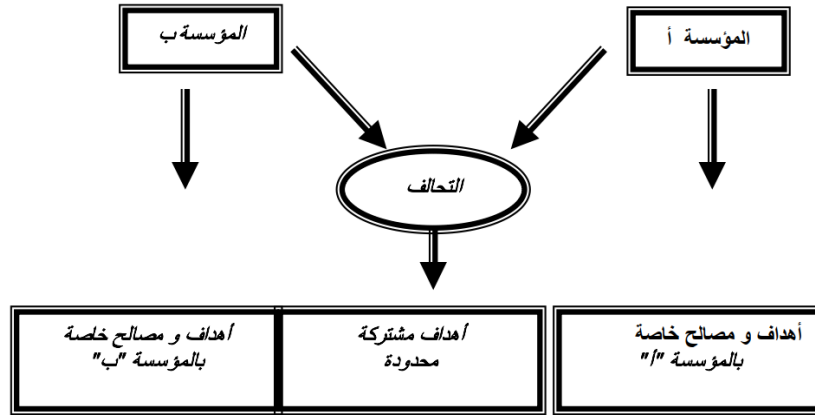
تحدث التحالفات الإستراتيجية عندما تنضم مؤسستان أو أكثر معاً لتحقيق المنافع المتبادلة (Mtonga and Banja, 2020, P. 168). وتقوم الفكرة الرئيسية من التحالفات الاستراتيجية على أن يكون هناك تعاون طوعي ما بين المؤسسات يعتمد على المقايضة أو العمل المشترك في ابتكار المنتجات أو التكنولوجيا أو المؤسسات أو الخدمة الجديدة. إذ تعمل التحالفات على تحقيق الأهداف المشتركة لجميع المتحالفين كما تزود الأطراف المتحالفة بالفرص المختلفة للحصول على الموارد وتبادل المعرفة والمهارات (الحلياني، ٢٠١٨، ص ٢).

تعددت تعريفات مفهوم التحالف الاستراتيجي بالأدبيات المختلفة، ومنها تعريف سيلفستري وفيلتري (٢٠١٧) الذي يصف التحالف الاستراتيجي على أنه "تعاون دائم بين منظمات ومؤسساتٍ مختلفة، تشارك في واحدة أو أكثر من المجالات الاستراتيجية الرئيسية، ويمكن أن يتخذ أشكالاً متعددة تتراوح من الاتفاقيات البسيطة التي لا تنطوي على حقوق ملكية، إلى الترتيبات الرسمية التي تشمل ملكية الأسهم والسيطرة المشتركة على الأنشطة المشتركة" (Silvestri and Veltri, 2017, P. 230).

ويتفق تعريف أكويوشولا وآخرون (٢٠١٨) مع ما سبق، حيث يوضح أن "التحالف الاستراتيجي يشير إلى اتفاق بين مؤسستين على الأقل، يمكن لهذا الاتفاق تمكين المؤسسات من توسيع قدراتها لتحقيق مصالح مشتركة في مجالات تنافسية يصعب تحقيقها بشكل فردي. وعلاوة على ذلك، يمثل التحالف الاستراتيجي تفاهماً رسمياً أو اتفاقاً بين مؤسستين على الأقل، حيث يوجد فيهما تعاون متعمد أو استراتيجي، ويتضمن التزاماً مشتركاً للأصول والمخاطر

والسيطرة المشتركة والاعتماد المشترك" (Akwushola and Others, 2018, P. P. 85-86).

ويوضح (الأمين، ٢٠١١، ص ١٠٦) أن "التحالفات الاستراتيجية تعمل على إحلال التعاون محل المنافسة، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، والاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص أو التهديدات. ومن ثم تمثل التحالفات اتفاقيات تعاون بين المؤسسات بشأن أمر معين من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف".



شكل رقم (٢) يوضح التحالف بين مؤسستين (الأمين، ٢٠١١، ص ١٠٨)

ويتداخل مصطلح "التحالف الاستراتيجي" مع مصطلح "الشراكة"، في هذا السياق أوضح (الأمين، ٢٠١١، ص ١٠٨)، أنه على الرغم من التقارب بين المصطلحين (التحالف) و(الشراكة)، إلا أنه يمكن التمييز بينها كالآتي:

- يعتبر كل من التحالف والشراكة شكلان للتعاون، إلا أن هذا الأخير يبقى واسع الدلالة ويشمل عدة مجالات، منها الاقتصادية والسياسية والعسكرية وغيرها، كما أنه قد يكون على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي.
- يعتبر التحالف شكلا من أشكال الشراكة التي من الممكن أن تشمل أيضاً مؤسسات من قطاعات مختلفة أو مؤسسات غير متنافسة مباشرة.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة راضية (٢٠١٠) أن كل من الشراكة Partnership والتحالف Alliance يعبر عن مستويين للعلاقة بين مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع، وكل منهما يعطى مدلولاً وعمقاً لهذه العلاقة، وحسب ما ورد في قاموس أكسفورد، يشير مصطلح "الشراكة" إلى علاقة بين شركاء، بينما يشير مصطلح التحالف إلى اتحاد أو اتفاق على إقامة علاقة تعاون يتوافر فيها الندية بين الطرفين أصحاب العلاقة. ولذا قد يصلح استخدام مصطلح التحالف لوصف ارتباط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية الصناعية منها والتجارية، بينما قد يكون مصطلح الشراكة مناسباً لوصف علاقة الجامعات بالمؤسسات الخدمية.

كما أن الشراكة Partnership تعد عملية مؤقتة ومحددة بمدى زمني قصير وتركز على قضايا آنية وملحة، تتم بغرض حل مشكلات معينة، مثل تلك التي تحتاجها المؤسسات الخدمية، والتي تستغرق دورات زمنية محدودة لتلبية حاجات آنية معينة. بينما يشكل التحالف Alliance نوعاً من الارتباط الذي يعبر عن التعاون بين طرفين، ولدى زمني طويل، ويركز على قضايا مستقبلية يتوقع منها فائدة لطرفي العلاقة معاً (راضية، ٢٠١٠، ص ٩٢). خلاصة القول، يعد التحالف أحد أشكال الشراكة، ولكن على نطاق أوسع، كما أن التحالف يقوم على ارتباط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية الصناعية منها والتجارية أكثر من المؤسسات الخدمية، هذا إلى جانب المدى الزمني الطويل الذي يربط الطرفين ببعضهما البعض.

في ضوء ما سبق، يرتبط مفهوم التحالف مع غيره من المفاهيم التي تتقارب معه وتندرج تحته، ولكن يمثل التعاون الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه المصطلحات، فإذا كانت التوأمة تقوم على وجود جهة متقدمة في مجال تحتضن جهة أخرى تحتاج إلى دعمها، تعد الشراكة المرحلة الأبعد، وينطوي التحالف ينطوي على مجموعة من التعاقدات طويلة المدى محددة الأهداف بما يعود بالفائدة على الأطراف المتحالفة.

## (٢) أنواع وصيغ التحالفات الاستراتيجية:

كشفت مراجعة دراسة (Albers and Others, 2013, P. P. 7 – 8) لأدبيات التحالف عن ثلاث مجموعات مشتركة من المعايير التي يمكن استخدامها لتمييز أنواع وصيغ التحالفات:

١. **التحالفات المستندة إلى مجال النشاط:** تركز هذه التحالفات على الاختلافات في المهام التي يتابعها الشركاء بشكل مشترك، مثل التحالفات الاستراتيجية الصناعية والتجارية والتكنولوجية والمالية.

٢. **التحالفات القائمة على خصائص الشريك:** تركز هذه التصنيفات على سمات المنظمات الفردية المشاركة في التحالف، مثل الانتماء الصناعي أو الإنتاجي أو الخدمي، أو الوضع النسبي في سلسلة القيمة الخاصة بصناعتها.

٣. **التحالفات المستندة إلى هيكل التحالف:** تركز هذه التصنيفات على كيفية تنظيم وإدارة العلاقات بين الشركاء، والتي تتنوع بين العلاقات غير الرسمية والاتفاقات التعاقدية الرسمية، والصفقات التي تتضمن (أحياناً متبادلة) استثمارات حقوق ملكية أقلية في المنظمات الشريكة، أو الشراكات التي تنطوي على تشكيل شركة مساهمة مشتركة.

وعلى مستوى المؤسسات الجامعية، تتمثل صيغ التحالف الاستراتيجية في العديد من الأشكال المختلفة مثل: البحث التعاوني وتبادل الطلاب، والمشاريع البحثية المشتركة، والتعاون التكنولوجي، والوصول إلى المعلومات، وفيما يلي تفاصيل ذلك (Mtonga and Banja, 2020, P. P. 170 - 175):

- **التحالفات الأكاديمية:** وهي التحالفات الموجهة نحو تعزيز التعليم والبحث العلمي، وتشمل إنشاء مراكز للبحث المشترك وتبادل الخبرات والموارد الأكاديمية والتدريس.
- **التحالفات التجارية:** وترتكز هذه التحالفات على تعزيز الابتكار والريادة وتحويل الأبحاث الأكاديمية إلى منتجات وخدمات تجارية، وتتضمن شراكات مع الشركات والمؤسسات الصناعية.
- **التحالفات الاجتماعية:** وترتكز على التعاون مع المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية لحل المشكلات الاجتماعية وتحسين الحياة الاجتماعية، وتشمل تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والتنموية.
- **التحالفات الدولية:** وتهدف إلى توسيع النطاق الجغرافي للجامعة وتعزيز التبادل الثقافي والتعليمي بين الجامعات في مختلف أنحاء العالم، وتشمل برامج التبادل الأكاديمي والتعاون في البحث العلمي.
- **التحالفات المؤسسية:** وترتكز على الابتكار وتطوير الإدارة والتشغيل في الجامعات، وتشمل التعاون في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير السياسات الأكاديمية.
- **التحالفات المالية:** وتهدف هذه التحالفات إلى تعزيز القدرة التمويلية للجامعات عن طريق تبادل الموارد المالية وتحديد المجالات التي يمكن فيها توفير النفقات المشتركة.

- **التحالفات السياسية:** وتركز على تحقيق الأهداف السياسية المشتركة والتأثير على السياسات الحكومية ذات الصلة بالتعليم العالي، وتشمل التعاون في مجالات مثل اللوبي السياسي وإقناع الحكومات بضرورة دعم الجامعات.
- **التحالفات الإقليمية:** وتنشأ هذه التحالفات عندما تتحد جامعات من نفس الإقليم لدعم بعضها البعض في تحقيق الأهداف المشتركة، وتشمل التعاون في مجالات مثل تبادل الخبرات والتدريس والبحث والتطوير.
- **التحالفات الثقافية:** وتركز على تعزيز التبادل الثقالي واللغوي بين الجامعات، وتشمل برامج التبادل الطلابي والتعاون في مجالات مثل اللغات والثقافة والفنون. إذن تتباين أشكال التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات وفقاً لما يناسب الجامعة وأهدافها واهتمامها والظروف المحيطة بها.

#### كما تتمثل صور التحالف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في الآتي:

- **التشبيك:** ويقصد بالتشبيك إقامة تحالفات من خلال تكوين شبكات من عدد من المنظمات التي لديها استعداد لأن تتعاون فيما بينها، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة ومصالح تعود بالنفع على الطرفين. يتضمن التشبيك تبادل المعلومات والخدمات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. (Tauhed at. all., 2018, P. 104)
  - **التوأمة:** تعبر "التوأمة" عن تعاون وشراكة علمية مع الجامعات العالمية الرائدة من خلال اتفاقيات تسهم في الارتقاء ببرامج التعليم على المستوى القومي إلى المصاف العالمي للجامعات. أي أن التوأمة تعني وجود نوع من تبادل الخبرات والتجارب بين مؤسستين واستفادة كل منهما من الأخرى، حيث توجد جهة تعتبر متقدمة في مجال معين تحتضن جهة أخرى تحتاج إلى أن تدعمها لترتقي لمستواها وبذلك فهي جزء من أشكال التحالفات التي تنشأ بين مؤسسات من دول مختلفة (مرسي، ٢٠٢٠، ص ص ١٤٣-١٤٧).
  - **بروتوكولات التعاون:** يمثل البروتوكول مجموعة من الإرشادات التفصيلية - عادة في شكل مستند بسيط مكون من عدد من الصفحات لتنظيم العلاقة بين طرفي التحالف. ويختلف الأهداف المحددة للبروتوكول، ومجالاته باختلاف الغرض منه، والذي قد يكون التعاون المهني الفعال، وتشجيع المحادثات المركزة والموضوعية والمعمقة حول موضوع معين (The Glossary of Education Reform, 2013).
  - **مذكرة التفاهم:** هي اتفاق بين طرفين أو أكثر موضح في وثيقة رسمية. تصف هذه الوثيقة الخطوط العريضة لاتفاق توصل إليه طرفان أو أكثر. وتنقل مذكرات التفاهم التوقعات المقبولة بشكل متبادل لجميع الأطراف المشاركة في المفاوضات. وتتضمن مذكرة التفاهم: تحديد الغرض من التحالف، ومجالاته، ووصف الأدوار والمسؤوليات المتفق عليها بوضوح من قبل الأطراف المتحالفة، وكيف يعود التعاون/الشراكة بالفائدة على طرفي التحالف، ووصف الموارد التي سيساهم بها كل شريك في التحالف (Kenton, 2023).
- إذن بشكل عام يمكن تصنيف مجالات وأشكال التحالفات بحسب "النشاط" الذي تقوم به الأطراف المتحالفة، وبحسب "خصائص الشريك" أي سمات المنظمات الفردية المشاركة في التحالف، وبحسب "هيكل التحالف" أي كيفية تنظيم وإدارة العلاقات بين شركاء التحالف. يتضح مما تقدم أن صيغ التحالف الاستراتيجي بين الجامعات تتضمن العديد من التحالفات المتنوعة، مثل التحالفات الأكاديمية والتجارية والاجتماعية والدولية والمؤسسية والمالية والسياسية والإقليمية والثقافية، وتهدف إلى تعزيز التعليم والبحث العلمي وتحويل الأبحاث

الأكاديمية إلى منتجات وخدمات تجارية، وتوسيع النطاق الجغرافي للجامعات وتعزيز التبادل الثقافي والتعليمي بين الجامعات في مختلف أنحاء العالم، وتحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن هذا التحالف الاستراتيجي أشكالاً مختلفة مثل التشبيك والتوأمة وبروتوكولات التعاون ومذكرات التفاهم، وتستخدم هذه الأشكال لتنظيم العلاقات بين الجامعات وتحديد الغرض والمجالات والأدوار والمسؤوليات المتفق عليها بوضوح.

### (٣) أهمية إقامة التحالفات والهدف منها:

تشير دراسة (Zamir and Zafar, 2014, P. 27) إلى أن التحالفات الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق العديد من الفوائد للشركات المشاركة، مثل زيادة التنافسية، وتعزيز الترويج لخدمات ومنتجات الأطراف المشاركة، وتقليل التكاليف والمخاطر، وتوسيع وتحسين الخدمات المقدمة، وتقليل مخاطر المنافسة المستقبلية، بالإضافة إلى فرص مستقبلية أخرى. ويتم زيادة الموارد في التحالفات الاستراتيجية، حيث يسهم كل شريك في التحالف بموارد مختلفة ويتعلم الشركاء في التحالف مهارات وخبرات وتقنيات بعضهم البعض، مما يساعدهم على اكتساب معرفة جديدة وتحسين قدراتهم.

ومن ثم، "رفع الأداء من خلال جمع الطاقات بين الأطراف المتحالفة، بالإضافة إلى الاستفادة من تبادل الخبرات وهذا يلعب دوراً في الأداء بشكل جيد يساعد على دعم التنافسية والارتقاء بجودة الإنتاج، و"زيادة القدرة التنافسية" من خلال الارتقاء بالمكانة السوقية المحلية والعالمية للشركاء، هذا بالإضافة للاستفادة من نتائج التحالف الناجح في مشاريع أخرى مستقبلية أو في تحالفات أخرى (خليل، ٢٠٢١، ص 276).

إذن يحقق الارتباط بين الأطراف المتحالفة عوائد محددة تعمل على تقليل حواجز الدخول من خلال توحيد القوى مع المنظمات الأخرى، وزيادة وتعزيز جودة الخدمات المقدمة وهو ما يقود المؤسسات المتحالفة إلى النمو المتوقع والتميز التشغيلي من خلال تحقيق أهداف كل منهم وذلك نتيجة الميزة التنافسية الإضافية وتعزيز قدرات تلك المؤسسات جراء التحالف.

تشير دراسة (عبد السلام، ٢٠١٩، ص ١٦٣ - ١٦٤) إلى أن التعبير عن أهمية التحالف وحده لا يكفي، ويجب أن يكون التحالف استراتيجياً، حيث يتميز بالنظرة الشاملة ذات الأبعاد المتعددة التي تسمح للجامعات المتحالفة بالنشاط والتوسع في المستقبل. يؤكد اتسام التحالف بالاستراتيجية على المدى الطويل، ويعمل على معرفة نقاط القوة والضعف لدى الجامعة والفرص والتحديات الخارجية التي تستدعي التعاون مع المنظمات المختلفة. يمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تساعد الجامعات في الاستفادة من المنافسين والتطورات المحيطة، وتحسين الخدمات التي تقدمها الجامعات والابتكار في طرق تقديمها، وإيجاد مصادر جديدة للمعرفة والتمويل، والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، مما يؤدي إلى تطوير القدرات الديناميكية لدى الجامعات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذلك، يجب أن يكون التحالف الاستراتيجي هو الخيار المفضل للجامعات لتحقيق التنمية والتطوير المستدام.

وفيما يتعلق بأهداف التحالفات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الجامعية، أشارت دراسة (Mtonga and Banja, 2020, P. 170) إلى أن التحالفات الاستراتيجية تعتبر نموذجاً بديلاً لتوفير التعليم العالي ذي الجودة في الاقتصادات ذات الموارد المحدودة. وتسمح هذه التحالفات للشركاء بالوصول إلى البنية التحتية والخبرة للشركاء الآخرين بتكلفة أقل مما سيكون عليه الحال إذا كانوا سيستثمرون في نفس البنية التحتية بأنفسهم. وبالتالي، تكون الشراكات مغرية للمؤسسات التعليمية لتحقيق استفادة متبادلة من كفاءاتها الأساسية والبنية التحتية والتكنولوجيا التي يصعب تحقيقها بشكل فردي.

وتتعلق الأهداف الاستراتيجية للتحالفات الجامعية أيضاً بما يلي (Tirronen, & Terhi, 2009, P. 223):



- يمكن للتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجامعية أن تساعد في تعزيز البحث العلمي وتبادل المعرفة والتجارب بين الجامعات، مما يساهم في تطوير العلوم وتقديم المعرفة في مختلف المجالات.
- تحسين جودة التعليم وتوفير فرص التعلم المتميزة للطلاب، حيث يتم تقاسم الموارد والخبرات والتجارب بين الجامعات المتحالفة.
- زيادة التنافسية وتحسين مكانة الجامعات المتحالفة في السوق التعليمية. وبالتالي، تتمكن هذه المؤسسات من جذب المزيد من الطلاب، وتحسين البرامج التعليمية، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي والشركات والمؤسسات الحكومية.
- توفير فرص التبادل الأكاديمي: يمكن للتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجامعية أن تساعد في توفير فرص التبادل الأكاديمي للطلاب والأساتذة والموظفين، وذلك من خلال تبادل البرامج التعليمية والبحوث والتجارب الأكاديمية بين الجامعات المتحالفة.

وتعمل التحالفات الاستراتيجية على توجيه الموارد المادية والفكرية والبشرية والمجتمعية ومخصصاتها في نفس الاتجاه، مما يؤدي إلى تحقيق استثمار فعال للموارد وتكوين كيانات أكبر تستطيع التحالف لتقديم الخدمات في المجالات التعليمية والبحثية والخدمية، ويمكن لكل مؤسسة أن تركز أنشطتها في جانب معين لتعزيز التكامل بين كافة المؤسسات المتحالفة (Mtonga and Banja, 2020, P. 170).

تشير دراسة (Smith, 2016, P. P. 17 - 19) إلى أن إقامة تحالفات بين مؤسسات إعداد المعلمين ذات أهمية بالغة، نظراً لأن تعليم المعلمين وتدريبهم يتطلب التعاون بين مختلف الجهات المعنية في مجال التعليم. ويتوقع أن يعمل مؤسسات التعليم العالي بشكل وثيق مع شركاء آخرين، حيث تتطلب عملية تعليم المعلمين وإعدادهم علاقات وثيقة مع مختلف الجهات المعنية في مجال التعليم وتحتاج إلى وجود شركاء للتعاون والعمل معهم. على سبيل المثال، يجب أن تعتمد برامج تعليم المعلمين على خبرة هيئة التدريس الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى السعي إلى تعزيز مناهج تعاونية ومتعددة التخصصات.

يستخلص مما سبق أن التحالفات الاستراتيجية هو مدخل فعال لنقل المعرفة بين المؤسسات المتحالفة، وأداة هامة لتطوير القدرات والاستفادة من نقاط القوة للأطراف المتحالفة، واكتشاف الفرص الجديدة التي يمنحها التحالف، بما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية.

#### (٤) سمات وخصائص التحالفات الاستراتيجية:

تتعدد سمات التحالفات الاستراتيجية، في هذا السياق أشارت دراسة (مغاوري، ٢٠٢١، ص ١٢) إلى التعاون الطويل الأمد بين الأطراف المتحالفة، كما يمكن أن تكون الأطراف المتحالفة مؤسساتين أو أكثر، مع الحفاظ على استقلالية كل مؤسسة على حدة، وضرورة تحقيق أهداف استراتيجية مشتركة من قبل جميع الأطراف المتحالفة، وجمع الميزات التنافسية لكل مؤسسة في ميزة تنافسية واحدة قوية، وتقديم مساهمات مشتركة للموارد والقدرات والمهارات التي تتمتع بها الأطراف المتحالفة، ومشاركة جميع المزايا والفوائد الناتجة عن هذا التحالف بين جميع الأطراف، والتقليل من نسبة المخاطرة وتقاسم الخسائر إن وجدت بين الأطراف المتحالفة. كما أشارت دراسة (أبو تجار، ٢٠٢١، ص ص ٤١-٤٢) إلى أن التحالف الاستراتيجي يتمثل في أنه التزام "متبادل" يقوم على المشاركة المتبادلة بين مؤسسات لها نفس حقوق الأشتراك كما وكيفا ولها نفس المصالح، و"مرن"؛ أي القابلية للتعديل والتغيير باستمرار وفق متغيرات البيئة المحيطة، و"متوازن" أي أن التحالف الاستراتيجي يعطي فرصاً متكافئة للأطراف المتشاركة للاشتراك في السلطة والإدارة خلال فترة التحالف، والتوازن أيضاً قد يكون في العوائد والمخاطر،

كما يتسم أيضاً بأنه "تطويري"؛ حيث تتيح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات فرصاً أكبر لتطوير نفسها مما ينعكس على تحسين الأداء والحصول على ميزة تنافسية. وفي دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٨، ص ص ٦٢-٦٣)، تمت الإشارة إلى خصائص التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات وغيرها من المؤسسات، وتشمل:

- **الثقافية:** حيث تسمح هذه التحالفات بتبادل ثقافي بين الأطراف، وتعاون الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
  - **الاقتصادية:** حيث يمكن زيادة العوائد الاقتصادية من خلال استغلال جميع نقاط القوة المتاحة في كل من الأطراف.
  - **الاجتماعية:** حيث يمكن دراسة احتياجات المجتمع وتقديم الخدمات المناسبة من خلال التعاون بين الجامعات والمؤسسات المختلفة.
  - **المعلوماتية:** حيث يعتمد التحالف الاستراتيجي الفعال على توافر حجم المعلومات بين الأطراف المتحالفة.
  - **القانونية:** حيث يتم توثيق التحالفات بصيغ قانونية تحكم هذه العلاقة.
  - **الإدارية:** حيث تتطلب هذه التحالفات نوعية جديدة من الإدارة للجامعات والمؤسسات المتحالفة.
  - **التمهوية:** حيث يتم استغلال جميع الموارد المتاحة بالجامعات وتحقيق الخدمة المجتمعية للمجتمع الذي تتواجد فيه الجامعات.
- تلخيصاً لما سبق، تهدف التحالفات الاستراتيجية بالجامعات تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، وتتضمن العديد من الجوانب المهمة مثل الجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية والقانونية والإدارية والتمهوية. وتتطلب هذه التحالفات نوعية جديدة من الإدارة للجامعات والمؤسسات المتحالفة، وتتيح للأطراف فرصة تبادل الموارد والخبرات والثقافات لتحقيق الأهداف المشتركة.

#### (٥) العوامل التي تستوجب إقامة تحالفات إستراتيجية بالجامعات:

من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الترابط بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع بمؤسساته المختلفة ما يلي (راضية، ٢٠١٠، ص ٩٥):

- الإصلاحات والتطورات التي حدثت في مؤسسات التعليم الجامعي نتيجة الاحتياجات التي يفرضها الواقع الاجتماعي، وفلسفة ومحتوى وأنماط التعليم الجامعي.
- بروز أهمية اقتصاديات المعرفة؛ حيث حدث تحول نوعي في الاقتصاد أدى إلى تراجع دور الطبيعة ومصادرها وبروز دور الإنسان، بوصفه فكراً ونظماً، فالهدف ليس فقط إنتاج معرفة ولكن ميكانيزمات التعامل مع الاقتصاد الرمزي القدرة على استخدامها، وهو ما يحتاج إلى الربط المتواصل ما بين مؤسسات صناعة المعرفة ومؤسسات استهلاكها واستخدامها.
- تولد اتجاه عام لدى أعضاء هيئة التدريس للعمل في أبحاث جماعية ضمن فرق ومشروعات بحثية بالشراكة مع المؤسسات المختلفة.
- أصبح لتزايد علاقات الجامعة بالمجتمع أثره الواضح بين أعضاء هيئة التدريس: مثل الاشتراك في الندوات لبعض القضايا التي تهم الرأي العام، وإعداد المحاضرات العامة، وتقديم استشارات لبعض المؤسسات، والمشاركة في تطوير أساليب وأدوات الإنتاج، والكتابة في الصحف عن بعض القضايا العامة وغير ذلك الكثير من الأدوار الفرعية... الخ.

إذن، تطورت مؤسسات التعليم الجامعي بفعل الاحتياجات الاجتماعية وتغيرت فلسفتها ومحتواها. فقد أصبحت اقتصاديات المعرفة أكثر أهمية حيث تحول الاقتصاد إلى اعتماد

الإنسان ومعرفته، كما أصبح من الاتجاهات العامة لأعضاء هيئة التدريس العمل في أبحاث جماعية ومشروعات بحثية بالشراكة مع المؤسسات المختلفة، ولقد أثر تزايد علاقات الجامعة بالمجتمع على أعضاء هيئة التدريس بمشاركتهم في الندوات وإعداد المحاضرات العامة وتقديم الاستشارات والمشاركة في الأنشطة المختلفة. فكل هذه العوامل وغيرها دفعت مؤسسات التعليم الجامعي في العديد من الدول إلى تهيئة نفسها للقيام بمثل هذه التحالفات للحصول على الفوائد المختلفة الناتجة عن التحالف.

## (٦) محاور التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، ويرتكز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي (إلياس، ٢٠١٥، ص ٧٧):

(أ) **المشروع:** هو عبارة عن رؤية عامة مشتركة، والهدف المقصود من وراء التعاون. وفي هذا الإطار يتم تحديد الموارد المشتركة، وتحديد شركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف، وتحديد جهة تختص بالرقابة ومتابعة النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون، والتأكيد على النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

(ب) **العلاقة:** هي ما يربط بين المتعاملين، وتكون مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات، ومبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على شريكين.

(ج) **العقد:** في هذا السياق يتم فحص: أولاً: الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات. وثانياً: الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل.

في ضوء ما سبق، يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء تحالفات تؤكد على تحديد الموارد والأنشطة المشتركة، والفوائد المتوقعة وجهة تتابع وتراقب تنفيذ أنشطة التحالف، هذا إلى جانب التأكيد على عمليات الاتصال وتبادل المعلومات المبنية على البحث، بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب القانوني بما يساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

## (٧) مراحل بناء التحالفات الاستراتيجية:

بعد بناء التحالفات عملية متواصلة ترتكز على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك نفس المبادئ والقيم، وغالباً ما يكون الهدف من بناء تحالف ما تحقيق هدف مشترك (عبد العال، ٢٠١٦، ص ١٤).

بحسب دراسة (Castellanos and Others, 2018, P. 33) تمر عملية إنشاء تحالف استراتيجي بخمس مراحل، هي: (١) **اتخاذ قرار تشكيل تحالف**، وتحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للتحالف بصورة واضحة، (٢) **واختيار شريك التحالف**: فجوهر الشراكة هو اختيار الشريك المناسب، لأن نجاح الشراكة يعتمد على هذا الاختيار، (٣) **وبناء تحالف استراتيجي**: وتشمل هذه المرحلة التفاوض بين الأطراف المعنية لإيجاد المصالح المشتركة لكسب الطرفين، ووضع القواعد والأنظمة لشركاء التحالف، وصياغة مبادئ توجيهية تبنى التزامات كل طرف، (٤) **وتأسيس هيكل التحالف الاستراتيجي**: في هذه المرحلة يتم التعريف بموضوع التحالف ككل، والعائد منه، وتشكيل فريق عمل متجانس لإدارة التحالف الاستراتيجي، (٥) **وتحديد الاتفاق**: تتضمن هذه المرحلة الأخيرة استئناف المفاوضات، وتحديد الالتزامات والمخاطر والمسؤوليات التي يتقاسمها المشاركون.

باستقراء المراحل السابقة يتضح إنها تنقسم إلى: مرحلة ما قبل التحالف يتم فيها اتخاذ قرار تشكيل تحالف، وتحديد وصياغة أهداف التحالف، ومرحلة التحالف ذاتها والتي تشمل اختيار شركاء التحالف، واختيار شكل التحالف: وفي هذه المرحلة يتم الاتفاق على شكل أو نمط

التحالف، وأخيراً المفاوضات المختلفة والاتفاقات والالتزامات التي تحدد شكل التحالف لحفظ الحقوق بين الأطراف المتحالفة.

### (٨) مقومات النجاح في التحالفات الاستراتيجية:

تتعدد العوامل التي تساعد على تعزيز فعالية التحالفات الاستراتيجية، ومنها: وجود استراتيجيات محددة تحكم عملية التحالفات، مثل العقود المكتوبة جيداً، والاستراتيجيات المحددة جيداً التي تنص على مسؤوليات وتوقعات وحدود الأطراف. ويجانب ذلك، يحتاج التحالف إلى وجود مكتب مركزي لتنسيق التحالفات وإدارتها بشكل فعال. ويتطلب ذلك أيضاً تشكيل وتعزيز الثقة بين أفراد التحالف، بالإضافة إلى التوافق في الأهداف والغايات بين المؤسسات المتحالفة، ومراجعة النقاط البارزة في التحالف بشكل منتظم. كما يجب وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة لتسهيل التواصل بين الأطراف، ومراقبة تقدم التحالف الاستراتيجي وتقييمه باستمرار لضمان معالجة التحديات قبل أن تؤدي إلى الفشل (Mtonga and Banja, 2020, P.P. 174-175). وتؤكد دراسة (كردي، ٢٠١١، ص ٢٤) على أهمية اختيار الشريك المناسب في بناء التحالف الإستراتيجي، ويجب أن تتوفر عدة معايير، بما في ذلك وجود ميزة تنافسية لكل طرف، توازن المساهمات المشتركة، الاتفاق على الاستراتيجية، فهم نقاط الضعف والقوة للشريك، ووجود منهجية واضحة ودقيقة لتقليل المخاطر. وتؤكد دراسة (عبد الكريم، ٢٠١٧، ص ٦٠) على أهمية اختيار الحلفاء المتوافقين مع رؤية المؤسسة، وعدم استغلال التحالف بطريقة انتهازية. وبعد تحديد الحلفاء المحتملين، يتم تصنيفهم والتواصل معهم لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مساهماتهم للتحالف (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٢٣).

وفي السياق ذاته، أشار (Thomas, 2014, P.P. 13-14) إلى خمسة خصائص أساسية لتحالف ناجح، وهي: وجود أصحاب مصلحة مترابطين، والقدرة على إيجاد حلول بناءة للتعامل مع الخلافات، بالإضافة إلى الملكية المشتركة للقرارات، وتحمل المسؤولية الجماعية عن الاتجاه المستقبلي للمشروع، والتعاون بين جميع الأطراف المعنية.

بالإضافة إلى الشروط السابقة، تشير دراسة (كردي، ٢٠١١، ص ٢٥) إلى أن هناك عوامل أخرى مهمة لنجاح التحالفات الاستراتيجية، بما في ذلك تهيئة قاعدة بيانات ومعلومات عن الشركاء المحتملين وتحديثها بشكل مستمر، والحوار والتفاهم، وتبني الاستراتيجية التي تجنب الصراعات والمنازعات وتوفير ثقافة للتعاون والقيم المشتركة وبناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة للهيكل الجديد، وتحديد واضح للقرارات والمخاطر وخطوط السلطة.

وتشير دراسة (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٤٤-٤٥) إلى أن بناء التحالفات الناجحة يتطلب تحديد هدف واضح والأرضية المشتركة، والتأكد من حصول كل عضو في التحالف على فائدة متساوية، والاتفاق على كيفية التعامل مع الاختلافات والرغبة في التسوية، وبناء الثقة وروح التعاون بين الأعضاء المتحالفة من خلال احترام رغبات الشركاء الآخرين ونقاط قوتهم وضعفهم، وتحقيق نتائج ملموسة وإظهار ما تم تحقيقه لتعزيز التعاون بين الأعضاء المتحالفة.

في ضوء ما سبق، تعددت عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية، أبرزها: التشابه والتوافق بين الأطراف المتحالفة، والتخطيط والالتزام بالمسؤوليات المتفق عليها، وجعل الأدوار مضمومة بشكل واضح من قبل الأطراف المتحالفة، هذا إلى جانب الاتصال الدائم الجيد بين الشركاء، وأخيراً، التغذية الراجعة المستمرة للأداء عن طريق تقييم وتقويم الأداء بشكل مستمر، ومقارنته بالأهداف الموضوعية وصولاً إلى نتائج وإنجازات ملموسة من قبل الجميع.

## ثانياً: البنية التنظيمية للتحالفات الاستراتيجية وإدارتها:

تناول هذا العنصر اثنين من العناصر الفرعية، هي: البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات، وعمليات إدارة التحالفات الاستراتيجية.

### (١) البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات:

تحتاج التحالفات الاستراتيجية إلى تنظيم فعال يقوم على تقسيم المهام، والمسئوليات في شكل إدارات، أو أقسام، أو مراكز تمكن من تحقيق أهداف الجامعات، وأهداف التحالفات على نحو فعال.

في هذا السياق، تم تناول الهيكل التنظيمي لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات، وأهداف البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات، ومهام ومسئوليات العاملين بالبنية التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

### ١. الهيكل التنظيمي لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات:

تعد التحالفات بين الجامعات والمؤسسات المختلفة معقدة للغاية، حيث يمكن أن تشمل تكوينات شركاء متعددة ومتنوعة، مثل الجامعات الحكومية والخاصة والمؤسسات البحثية والشركات الخاصة. كما يمكن أن تتبع التحالفات أهداف متنوعة، مثل تعزيز التعليم والبحث والابتكار وتحسين الخدمات الطلابية والمجتمعية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتباين مستويات الالتزام والاستثمار بين الشركاء في التحالفات، مما يعزز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه إدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات. وبالنظر إلى تعقيد هذه الظاهرة التنظيمية، يتطلب تحقيق النجاح في إدارة التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات التعاون المستمر والتفاعل الإيجابي بين الشركاء، بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي فعال ومناسب يمكنه التعامل مع التحديات المختلفة التي يواجهها التحالف (Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2013, P.7).

تجمع الهياكل التنظيمية الرسمية الأفراد داخل المؤسسة وتربطهم ببعضهم البعض. وتقوم الإدارات واللجان والمجالس والفرق والقوات العاملة بإنشاء قنوات مؤقتة أو دائمة لجمع الأفراد معاً والتفاعل. تحدد أوصاف الأدوار وتعيينات المهام عادة المسؤوليات التقديرية أو الإشرافية، وبالتالي تخلق اتصالات بين الأفراد. ففي الأساس، تنشئ الهياكل التنظيمية شبكات من الروابط بين أعضاء المؤسسة. وتعد هذه الروابط بدورها جوهرية للإدارة الفعالة. بالمثل، تجمع هياكل التحالف وتربط الأفراد من المؤسسات المشاركة عبر الحدود التنظيمية، وتربط صانعي القرار والمساهمين من مواقع مختلفة داخل الأطراف المشاركة، وتعيين مسؤوليات لصياغة استراتيجية التحالف وتشغيل التحالف. وفي هذا السياق، تم اقتراح الآتي كأبعاد رئيسية لتصميم التحالف: (١) التخصص، وهو درجة التركيز الحصري لأعضاء المؤسسة المشاركين في إدارة التحالف، (٢) التشكيل الرسمي، وتحديد القواعد والإجراءات والخطط، والتمركز، (٣) ودرجة تركيز قرارات التحالف داخل التسلسل الهرمي للمؤسسات الشريكة. وقد اعتبرت هذه الأبعاد الثلاثة جميعها خصائص هيكلية أساسية في دراسات التصميم التنظيمي الكلاسيكي للتحالفات

(Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2013, P. 14: P. 16).

يتضح مما تقدم أن التحالفات بين الجامعات والمؤسسات المختلفة تشمل تكوينات شركاء متعددة ومتنوعة وأهداف متنوعة. يتطلب تحقيق النجاح في إدارة التحالفات التعاون المستمر والتفاعل الإيجابي بين الشركاء، بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي فعال ومناسب يمكنه التعامل مع التحديات المختلفة. تجمع الهياكل التنظيمية الرسمية الأفراد داخل المؤسسة وتربطهم ببعضهم البعض، وتعد هذه الروابط بدورها جوهرية للإدارة الفعالة. ويعتمد تصميم البنية التنظيمية للتحالفات الاستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات المختلفة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي التخصص والتشكيل الرسمي والتمركز.

في هذا السياق، جدير بالذكر أن بعض المؤسسات التي تشارك في معاملات طويلة الأمد والمتكررة تستخدم بنية تنظيمية هرمية لحماية الأصول المحددة التي تتطور خلال تبادلاتهم. ومن ثم، يمكن أن يتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التحالفات الاستراتيجية عدة مستويات (Todeva and Knoke, 2005, P. 10):

- **المستوى الإداري العليا:** ويشمل قيادات الجامعات والمديرين التنفيذيين، وقيادات المؤسسات المتحالفة.
- **المستوى التنفيذي:** ويشمل المسؤولين المشتركين في إدارة التحالف واللجان الفرعية.
- **المستوى العملي:** ويشمل فرق العمل المختلفة العاملة على المشاريع والأنشطة المشتركة.
- **اللجان الفرعية:** يمكن تشكيل لجان فرعية تعمل تحت إشراف اللجنة التنفيذية الرئيسية، وتتولى كل لجنة مهمة محددة حسب احتياجات التحالف.
- **اللجان الاستشارية:** يمكن تشكيل لجان استشارية تضم خبراء ومتخصصين في مجالات مختلفة لتقديم المشورة والنصح بشأن القضايا ذات الصلة.

## ٢. أهداف البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالجامعات:

تتمثل أهداف البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية في الجامعات في (Todeva and Knoke, 2005, P. 14):

- تسهيل التواصل والتنسيق الفعال بين المؤسسات الشريكة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة لكل مؤسسة شريكة.
- تحديد الأهداف المشتركة بين الجامعة والمؤسسة أو الشريك المحتمل، وتبحث عن الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق هذه الأهداف.
- إقامة وتعزيز التواصل مع المؤسسات والشركاء المحتملين، وتتولى مسؤولية التفاوض على الشروط والاتفاقيات المختلفة.
- إدارة العلاقات مع المؤسسات والشركاء المختلفين، وتعمل على تعزيز التفاهم والتعاون بين الجامعة والشريك المحتمل.
- وضع إطار لإدارة النزاعات وحل المنازعات.
- تعزيز التعلم ومشاركة المعرفة بين المؤسسات الشريكة.
- ضمان توافق التحالف مع الأهداف الاستراتيجية لكل مؤسسة شريكة.
- توفير أساس لتطوير وتنفيذ المبادرات والمشاريع المشتركة.
- استغلال نقاط القوة والموارد لكل مؤسسة شريكة للفائدة المتبادلة.
- المساعدة في تطوير البرامج والمشاريع التي تستفيد منها الجامعة والشريك المحتمل، وتعمل على تحقيق الفائدة المشتركة.
- التعاون في البحث والتطوير من خلال أنشطة تعلم تجريبية متبادلة لتوليد معرفة أصلية، والتي تصبح بعد ذلك ملكا مشتركا لأطراف التحالف.
- تقييم النتائج والتحليل الدوري للتحالفات والشراكات المختلفة، وذلك لتحديد مدى الفاعلية والتأثير الإيجابي لتلك العلاقات على الجامعة وشريكها المحتمل.

## ٣. مهام ومسؤوليات العاملين بالبنية التنظيمية:

تختلف مهام ومسؤوليات العاملين بالبنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية باختلاف المناصب والأدوار التي يشغلونها، ومن بين المهام والمسؤوليات الشائعة لهم حسب دراسة (Hoang & Rothaermel, 2016, P. 4: P. 7):

- **اختيار الشريك:** يتمثل دور العاملين هنا في التعرف على المؤسسات الشريكة المحتملة وتقييم مدى توافقها مع أهداف التحالف، والقضاء الضوء على قدرة الشريك على المساهمة في نجاح التحالف، وتقييم الشركاء المحتملين، من حيث إمكانية خلق القيمة والملاءمة الاستراتيجية مع الشريك المتحالف.
  - **التفاوض:** في هذه المرحلة، يقوم العاملون بتحديد شروط الشراكة والمسؤوليات والمكافآت المتبادلة، ودعم تبادل المعرفة بين المفاوضين والأفراد الذين سيتولون تنفيذ المهام اليومية، ومن ثم، تحسين التنسيق.
  - **التنفيذ:** في هذه المرحلة، يقوم العاملون مع الأطراف الشريكة بعمل مشترك عبر الاحتكاكات الحتمية لتحقيق حلول جديدة وتحقيق فهم مشترك بين الأطراف. وفي هذا السياق، يتم تحليل وتقييم الفرص المتاحة للتحالفات الاستراتيجية والتعاون بين المؤسسات الجامعية، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات التحالف وتحديد المبادرات المشتركة لتحقيق الأهداف المشتركة، وتنسيق وإدارة العلاقات بين المؤسسات الشريكة والتحكم في جودة التواصل بينهم، وتوفير الدعم والإرشاد والموارد اللازمة للمؤسسات الشريكة لتحقيق أهداف التحالف، وتطوير وتنفيذ الاتفاقيات والعقود اللازمة لتسهيل العملية التعاونية بين المؤسسات الشريكة.
  - **الخروج:** يجب أن تتضمن عملية تكوين الشراكة في الجامعات تحديد مسؤوليات الشركاء وأطراف العلاقة المختلفة بوضوح. ويجب على الشركاء الاتفاق مسبقاً على كيفية مشاركة المكاسب والخسائر. كما يجب توضيح أسباب الخروج بوضوح لشركاء التحالف الآخرين حتى لا يتضرر سمعة الجامعة، هذا إلى جانب إدارة وحل المشكلات والنزاعات التي تنشأ بين المؤسسات الشريكة.
  - **التقييمات:** يجب على العاملين إجراء تقييمات منتظمة لمحافظ التحالفات الخاصة بها لضمان أن التحالفات المستقبلية تسد الثغرات المهمة. وتتمثل المهمة هنا في مراقبة وتقييم أداء التحالفات الاستراتيجية وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، وتنفيذ الاستبيانات والمسوحات وجمع البيانات وتحليلها لتقديم التقارير والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تطوير التحالف.
- يتضح مما تقدم أن مهام العاملين بالبنية المنوطة بإدارة التحالفات الاستراتيجية تتعدد بتعدد مراحل وعمليات إدارة التحالف، حيث يقوم العاملون بعدة مهام تتمثل في: تحديد وتقييم المؤسسات الشريكة المحتملة وتحديد شروط الشراكة والمسؤوليات والمكافآت المتبادلة في مرحلة التفاوض. ثم يتم العمل المشترك وتحليل الفرص المتاحة في مرحلة التنفيذ، وتنفيذ الاتفاقيات اللازمة وإدارة العلاقات بين المؤسسات الشريكة. وفي حالة الخروج، يجب تحديد مسؤوليات الشركاء وتوضيح أسباب الخروج بوضوح لشركاء التحالف الآخرين لتجنب التأثير على سمعة الجامعة، وإجراء تقييمات منتظمة لمحافظ التحالفات الخاصة بهم لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

## (٢) عمليات إدارة التحالفات الاستراتيجية:

يتمثل التحدي الرئيسي في تشكيل التحالفات الاستراتيجية في تحويل النوايا والأفكار إلى مشروع قابل للتطبيق وإدارة العلاقات المعقدة بين الشركاء. يتطلب ذلك إدارة جديدة ومهارات تعاونية وإنشاء هيكل حوكمة وتوضيح حقوق وتوقعات الشركاء. تعد إنشاء الثقة بين الشركاء أمراً حاسماً للتغلب على الشكوك الأولية وتحقيق التنفيذ الفعال لاتفاقيات التعاون. يمكن أن تساعد العقود النفسية غير الرسمية في تعويض الضمانات التعاقدية الرسمية وزيادة الاعتماد على الثقة بين الأطراف (Todeva and Knoke, 2005, P. 11).

في هذا السياق، تم التركيز على العمليات التالية: التخطيط للتحالفات، وتنظيم التحالفات، وتوظيف الأفراد، وتسيير تدفق الاتصالات، وقياس أداء التحالفات الاستراتيجية (المتابعة والتقييم)، وأخيراً، الحفاظ على استدامة التحالف.

## ١. التخطيط للتحالفات:

يساعد التخطيط على تحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح الجماعات ذات التأثير الاستراتيجي، كما يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بالأنشطة، ويتضمن الإعداد مسبقاً، والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات (كردي، ٢٠١١، ص ٢٣).

ويتم التخطيط للتحالفات من خلال عدد من الخطوات، أهمها ما يلي (Barak et. all, 2015, P. P. 167-168) (Gole, n. d., P. P. 6-7):

- **تحديد الأهداف المشتركة:** وتتمثل هذه الخطوة في تحديد الأهداف والنتائج التي يهدف التحالف لتحقيقها، وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
  - **تحديد الشركاء المحتملين:** ويتم ذلك عن طريق تحليل البيئة المحيطة بالمشروع والتعرف على الجهات المهتمة بالتحالف والتي يمكن أن تكون شركاء محتملين، وتقييم قدرتهم على تحقيق الأهداف المشتركة.
  - **تحليل الشركاء المحتملين:** ويتم ذلك عن طريق دراسة خبرات ومهارات الشركاء المحتملين، وتقييم مدى توافق أهدافهم مع أهداف التحالف، وتحديد قدرتهم على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
  - **وضع خطة العمل:** يجب تشكيل فريق التحالف الذي سيقود جهود التخطيط والتنفيذ. يبدأ التخطيط بتحديد الشكل الأمثل للاتفاقية، مثل اتفاقية تعاقدية أو استثمار بالأسهم أو مشروع مشترك. بعد ذلك، ينظر الفريق في الشريك (أو الشركاء) الأنسب، ثم تحديد الأنشطة والمهام التي يجب أن تنفذ لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحديد الموارد المطلوبة وجدولة الأنشطة.
  - **توثيق الخطة والتحقق منها:** بمجرد أن يتفق فريق التحالف على العناصر الأساسية للشراكة، يجب عليه إعداد وثيقة الموافقة، مع دعم توقعات مالية أكثر تفصيلاً مما هو موجود في الخطة الاستراتيجية. تتمثل أهداف وثيقة الموافقة في تقديم حالة مدروسة جيداً للتحالف في سياق استراتيجية الشركة والحصول على الموافقة النهائية من صناع القرار.
- إذن يمكن تلخيص عملية تخطيط التحالفات في: تحديد الأهداف المشتركة والموارد اللازمة لتحقيقها، وتحديد الشركاء المحتملين وتقييم قدراتهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وتحليل خبرات ومهارات الشركاء المحتملين وتقييم مدى توافق أهدافهم، ووضع خطة عمل تحدد الأنشطة والمهام المطلوبة وتحديد جدول زمني لتنفيذها، وتحديد مصادر التمويل والأنظمة المالية المستخدمة.

## ٢. تنظيم التحالفات:

تتعلق هذه المرحلة بتجسيد الشكل الهيكلي الذي تم الاتفاق حوله، عند تشكيل التحالف، وتعيين التنظيم المتفق عليه والذي يجب الالتزام به، ويُؤخذ في الاعتبار ما يلي (الأمين، ٢٠١١، ص ١١٠):

- ضبط قائمة المهام الواجب القيام بها، وإتباع صيغة وكيفية تقسيم العمل.
- تحديد العناصر القاعدية للتنظيم وملائمة صيغ التنسيق بين هذه الهياكل.
- تصور وتشكيل المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والروابط والعلاقات بين هذه الهياكل.
- توفير الوسائل المعلوماتية التي تسمح بمتابعة ردود الفعل لدى المنافسين خارج التحالف.



- تحديد الوسائل التي تسمح بمراقبة نشر المعلومات.
  - ضبط وتحديد المهام التي تتم داخل إطار التحالف عن تلك التي لا تعني التحالف وتقع خارجه.
- يتضح مما تقدم أنه في هذه الخطوة يتم تحديد الأعمال، وتقسيمها بين الأطراف المتحالفة، وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية بينهم، لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

### ٣. توظيف الأفراد:

إن وجود هيكل إدارة فعال أمر بالغ الأهمية للشراكة لتكون مستدامة (Thomas, 2014, P.7)، في هذه المرحلة، يتم تعيين فريق إداري لقيادة الكيان ويتمثل في رئيس التحالف، الذي يمكن أن يكون من طرف أحد أطراف التحالف، إذا كان مقبولاً من الطرفين، أو يتم توظيفه من الخارج. ثم القيام بتوظيف مسؤولي العمليات من بين أولئك الذين ساهموا في تشكيل هيئة التحالف، حيث يمكن توزيع المسؤوليات حسب المهارات المتوفرة لدى الشركاء (الأمين، ٢٠١١، ص ١٠٩).

إذن لا بد أن تبدأ إدارة التحالف باختيار قيادات تقود التحالف من داخله أو خارجه، ثم توظيف الأفراد المنوطين بالقيام بالمهام والمسؤوليات المختلفة ضمن العمليات المتفق عليها. في هذا السياق، ينبغي وضع النقاط التالية في الاعتبار عند عملية إنتقاء الأفراد المراد إلحاقهم بالتحالف:

- القدرة على العمل داخل أطر ثقافية متنوعة وإتقان لغة التفاهم المشتركة.
  - تحديد وضبط كفاءات تسيير الأفراد.
  - ضبط وتحديد أجور وحوافز ملائمة ومناسبة (الأمين، ٢٠١١، ص ١١٠).
- كما أشارت دراسة (الأمين، ٢٠١١، ص ص ١١٠-١١١) أن التوظيف الداخلي يعد الوسيلة الأفضل لضمان نقل المعرفة من التحالف إلى المؤسسة، والدفاع عن مصالح أعضاء التحالف، كما أنه يوفر الوقت والجهد. كما يسمح بالاحتفاظ بالأفراد الذين يتعلمون من الشريك وينشرون مكاسبهم المعرفية عند عودتهم لمؤسستهم الأم، وعليه يجب تشجيع الأفراد ذوي التخصصات المفتوحة والإدراك الجيد المتفتح على الأفكار الجديدة. ومن الضروري تحديد مدة خدمتهم للتحالف وكيفية مراقبة تحقيق أهدافهم، بالإضافة إلى تحديد الأجور والمسار الوظيفي.
- يتضح مما تقدم أهمية وجود قيادة فاعلة لتنسيق الجهود بين الأطراف المتحالفة، ومتابعة عملية التنفيذ، هذا إلى جانب توظيف هيكل إداري فعال قادر على القيام بالمهام والمسؤوليات المختلفة المتفق عليها بين طرفي التحالف.

### ٤. تسيير تدفق الاتصالات:

تعد عملية تدفق المعلومات بين التحالف والمؤسسة الأم من العمليات الحيوية، نظراً لكونه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار بين الأطراف المتحالفة بصورة تحقق الأهداف المنشودة. وقد تكون هذه العملية على شكل اجتماعات دورية، وتدوير التقارير، أو أيضاً من خلال تدوير الأفراد بما يسمح بتشجيع نشر المعارف المكتسبة عبر التحالف (الأمين، ٢٠١١، ص ١١١).

إذن تعد هذه العملية بمثابة نشاط تفاعلي يتم بين طرفي التحالف عبر آليات وقنوات تربط الهيكل التنظيمي للتحالف بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات، وذلك بشكل يساعد على تحقيق الأهداف، ومشاركة المعلومات، واتخاذ القرارات.

### ٥. قياس أداء التحالفات الاستراتيجية (متابعة وتقييم التحالف):

تساعد عمليتا المتابعة والتقييم على استمرار التحالف، وتساهم في تشكيل عمليات التخطيط والتنسيق وتنفيذ الأنشطة، ومشاركة الموارد والمعلومات والدروس المستفادة. في هذا الإطار، ينبغي التأكيد على استمرارية عمليتا المتابعة والتقييم، وتحديد المسئول عنهما في

التحالف والمتوقع من العملية ومن هذا المسئول، كما يجب أن يكون هناك مراجعة دائمة لبيانات المتابعة والتقييم لمعرفة التأثير في درجة الجودة، ومعرفة مدى الاستفادة من المعلومات والبيانات في تحسين عملية التخطيط، وتقييم أداء التحالف واستغلال البيانات في التحسين المستمر (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٢٩).

وتتمثل المتابعة في جمع المعلومات اللازمة للتعرف على فاعلية التحالف وقدرته على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وللتأكد من أن النشاطات التي يتم القيام بها تنفذ بحرفية وفي مواعيدها، كما تساعد العملية على رؤية المشاكل التي تنشأ وتؤهل لمعالجتها (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٣٠).

على الجانب الآخر، تعد عملية التقييم أكثر تعقيدا من المتابعة، فهي العملية التي تستهدف التعرف على أثر الأنشطة التي تم القيام بها، وهو ما يستدعي تحليل البيانات التي جمعت في عملية الرصد أو المراقبة، وتتمثل أهمية هذه العملية في التعرف على مدى قوة التحالف أو ضعفه، ومدى قدرته على تحقيق أهدافه. لذا ينبغي تحديد المؤشرات التي سيتم تحديد نجاح التحالف على أساسها، وكذلك التعرف على الموارد التي سيحتاجها التحالف (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٣١).

في هذا السياق، تتنوع أدوات تقييم التحالفات بتنوع ما نرغب في قياسه، إذ تتمثل أبعاد التقييم فيما يلي (فاروق ومحجوب، ٢٠١٧، ص ٣١): **تقييم المخرجات**: أي كل الأمور الملموسة أو المحسوسة، **وتقييم النتائج** هي التأثير - غير الملموس - المرجو تحقيقه لتحقيق الهدف. في هذا الإطار، يجب مشاركة أطراف التحالف في التقييم، وذلك من خلال استطلاع رأي أعضاء التحالف في كفاءة النظام الداخلي للتحالف وفاعليته. ففي هذه العملية يتم قياس عدد من الأمور أهمها ما يلي (فاروق ومحجوب، ٢٠١٧، ص ٣٢): ما هي الخبرة التي حصل عليها أعضاء التحالف، وتقييم أعضاء التحالف لسهولة الاتصال داخل التحالف وسلاسته، وتقييم مدى معرفة أعضاء التحالف بإستراتيجيات التحالف وحملاته وخططه العامة، وهل يشعر أعضاء التحالف بأنهم مسمعون داخل التحالف أم مهمشون لصالح جامعات داخل التحالف. يتضح مما تقدم أن متابعة وتقييم التحالفات يساعد في متابعة وقياس نتائج التحالف بانتظام. إذ تمكن المتابعة من توثيق التقدم المحرز في اتجاه تحقيق أهداف التحالف، أما التقييم فينصب على قياس مدى تأثير السياسات والقرارات المختلفة التي تم اتخاذها وملاءمتها وفعاليتها بالنسبة للتحالف. ومن ثم، تقديم توصيات تجعل التحالف القائم على نحو أفضل.

## ٦. الحفاظ على استدامة التحالف:

تعد مرحلة الحفاظ على استدامة التحالف بعد تأسيسه وبداية برامجه مرحلة مستمرة، وهو ما يتطلب اتخاذ قرارات بشأن الخطط طويلة المدى لضمان استمرارية التحالف حتى يحقق أهدافه. وبوجه عام، يعتمد مستقبل التحالف على قدرة اعتماده على نفسه، ومن بين العوامل المؤثرة لتحقيق ذلك: القيمة التي يضيفها التحالف إلى أعضائه والأطراف المعنية الأخرى، ونوعية العلاقات بين الأعضاء، وقدرة التحالف على زيادة وتنويع قاعدته المالية، ودرجة استجابة التحالف للاحتياجات المتغيرة، الاتجاهات والأولويات، ومدى إبداع التحالف في تسيير عملية بناء القدرات وإقامة علاقات وشراكات ذات فائدة مشتركة (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٤٩).

**ومن العوامل التي تساعد على استدامة التحالفات** (عبد العال، ٢٠١٦، ص ٥٠): إعادة النظر باستمرار في الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية والخطط السنوية للتحالف وتطورها كلما دعت الحاجة، وعرض إنجازات التحالف على الأطراف المعنية والأعضاء بانتظام، واستمرار تحسين جودة البرامج والخدمات، واستمرار إشراك الأعضاء في التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة الشبكة، ومراجعة الغرض منها، والاحتياجات القائمة والطارئة، وتوثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالتحالف.

يتضح مما تقدم أن استدامة التحالفات لها آثار إيجابية على التحالف القائم على نحو يزيد من دعمه، ونجاحه.

وفيما يتعلق بمتطلبات إدارة التحالفات الاستراتيجية بنجاح، تم تحديد خمسة مستويات عند تكاملها مع بعضها البعض تؤدي إلى نجاح عملية إدارة التحالفات، وهي: المستوى الإستراتيجي، والمستوى التكتيكي، والعملي، والشخصي، والثقافي. إذ يحدث التكامل الاستراتيجي على أعلى المستويات التنفيذية ويتعامل مع الأهداف والغايات التنظيمية. ويجمع التكامل التكتيكي المديرين المتوسطين أو المهنيين معاً لتطوير خطط لمشاريع محددة، ويوفر التكامل التشغيلي طرقاً للأشخاص الذين يقومون بالعمل اليومي للوصول في الوقت المناسب إلى المعلومات أو الموارد أو الأشخاص الذين يحتاجونهم لإنجاز مهامهم، ويوفر التكامل بين الأشخاص فرصاً لتطوير العلاقات عبر الحدود التنظيمية، ويتطلب المستوى الأخير، التكامل الثقافي، من الأشخاص المشتركين في التحالف امتلاك مهارات الاتصال والوعي الثقافي بالاختلافات بين أطراف التحالف. (Ball and Payne, n.d)

يتضح مما سبق أنه لا يكفي الإهتمام بمستوى دون آخر، فنجاح إدارة التحالفات يتطلب العمل على دمج جميع هذه المستويات. إذ يجب على الإدارة العليا التعامل مع الأهداف والغايات التنظيمية، إلى جانب قيام المديرين في الإدارة الوسطى بتطوير الخطط اللازمة للتعامل مع الأهداف والغايات، هذا إلى جانب قيام الأفراد بالمستوى التشغيلي بالعمل اليومي اللازم لإنجاز مهامهم، وتطوير العلاقات عبر الحدود التنظيمية، وأخيراً مهارات الاتصال والوعي الثقافي بالاختلافات بين الأطراف المتحالفة.

### ثالثاً: علاقة التحالفات الاستراتيجية بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية

#### الرابعة:

على ضوء العرض السابق، يتضح - بشكل عام - أن الجامعات تعد مركزاً للبحث والتطوير والتعليم، وتتمتع بموارد هائلة من الكفاءات العلمية والتقنية والمالية، مما يجعلها شريكا مهما في تطوير التكنولوجيا وتعزيز الابتكار.

وتمكن التحالفات الاستراتيجية من توفير الموارد وتبادل المعرفة والخبرات وتحديد الاستثمارات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز البحث والتطوير والتحول الرقمي والتكنولوجيا الحيوية وغيرها من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للجامعات أن تلعب دوراً محورياً في تعليم وتدريب الكوادر اللازمة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتوفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تستجيب لاحتياجات سوق العمل المتغيرة وتعزز التعليم المستمر والابتكار وريادة الأعمال من خلال شراكات فعالة مع المؤسسات المختلفة.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن لإقامة تحالفات استراتيجية بين الجامعات والشركات والمنظمات المختلفة أن تساعد على تطوير التكنولوجيا وتحسين عمليات الإنتاج والخدمات، وذلك عن طريق تحسين التعاون بين الأطراف المشاركة في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الصناعية.

وفيما يتعلق بمؤسسات إعداد المعلم، يمكن لإقامة تحالفات استراتيجية بين مؤسسات إعداد المعلم والشركات والمنظمات المختلفة أن تساهم في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك عن طريق تحسين التعاون بين الأطراف المشاركة في تطوير المناهج الدراسية وتحديد الاحتياجات اللازمة لتأهيل الطلاب للعمل في سوق العمل المتغير. وتساهم هذه التحالفات في تحسين البرامج التعليمية وتطوير المناهج الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل المتغير وزيادة فرص التوظيف وتحسين الكفاءة في العمليات الصناعية والخدمات.

وعلاوة على ذلك، يمكن لإقامة تحالفات استراتيجية بين مؤسسات إعداد المعلم والشركات والمنظمات المختلفة أن تساعد في تطوير المهارات وزيادة الكفاءة لدى الطلاب والمعلمين والأكاديميين، وتحسين استخدام التكنولوجيا في التعليم والتدريب وتطوير الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم.

في هذا السياق، تم استخلاص مجموعة من الأسباب والدوافع توضح مبررات إقامة تحالفات استراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بمؤسسات إعداد المعلم، وهي كما يلي:

- التحول النوعي في أدوار مؤسسات إعداد المعلم في العصر الحالي، فقد أصبحت مؤسسات إعداد المعلم تقوم على أساس من العلاقات المتبادلة بين عمليات التخطيط والإعداد والتطوير والتنفيذ وتقويم كامل للعملية التعليمية من مختلف جوانبها، واستخدام الوسائل التكنولوجية، والاتصال المفتوح بين تلك المؤسسات ومؤسسات المجتمع كافة، وتوسيع حدود التخصصات العلمية.
- إعادة النظر في أهداف مؤسسات إعداد المعلم وتطوير الخطط التي تتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- التغير النوعي في أدوار أعضاء هيئة التدريس، وخاصة دورهم في مواكبة التحديات الجديدة والانفتاح على العصر التكنولوجي بمختلف سماته ومتطلباته.
- تحتاج مؤسسات إعداد المعلم إلى العديد من الشركاء للعمل معهم بشكل وثيق على نحو يمكنها من تحقيق متطلبات فتعليم المعلم وإعداده على نحو يتلائم مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وفيما يلي تلخيص العائد من تشكيل تحالفات استراتيجية على مؤسسات إعداد المعلم فيما يتعلق بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:

- تنمية القدرة التنافسية لدى مؤسسات إعداد المعلم ضمن باقي المؤسسات الجامعية.
- تمكن التحالفات مؤسسات إعداد المعلم من البنية التحتية والتكنولوجيا التي يصعب تحقيقها والحصول عليها بمفردها.
- تقوم الثورة الصناعية الرابعة على الابتكار والإبداع والتعاون، وهو ما يتطلب تبني مداخل في الإدارة تمكن من تحقيق الابتكار، والإبداع، وبالتالي تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وتمكين الموارد البشرية من العمل بشكل أفضل.
- الاستفادة من نتائج البحث العلمي في خدمة المجتمع، فيمكن أن تكون التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات إعداد المعلم والجهات المختلفة مجالاً جيداً لتطبيق نتائج الأبحاث والاستفادة منها.
- تزويد مؤسسة إعداد المعلم بهيكل رسمي يمكن من خلاله تطوير علاقات تعاونية مع المؤسسات التكنولوجية بهدف الاستفادة من فرص التطوير المشترك في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.
- الحصول على طرق أكثر فاعلية لتطوير وتطبيق حلول تقنية رائدة في صناعة التعليم من خلال آليات مثل مشاريع البحث المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تطوير أساليب جديدة لبناء قدرات الموارد البشرية بتلك المؤسسات (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب) للتعامل الفعال مع معطيات هذه الثورة، من خلال الأنشطة المختلفة المتفق عليها ضمن مهام التحالف.
- تعزيز الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في بيئات التدريس والبحث على نحو فعال.
- تمكن التحالفات الاستراتيجية من تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتمكنهم من بناء بيئة عمل احترافية، ومن استخدام التسهيلات التكنولوجية في عملية التدريس.

- تساعد التحالفات الاستراتيجية على تطوير القدرات البحثية البيئية والتطبيقية من خلال إقامة روابط قوية مع المجتمع المحلي، وتوفير فرص للبحث المشترك لتطوير المؤسسات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
  - تمكن التحالفات الاستراتيجية من إعادة هيكلة البرامج التعليمية بحيث تعتمد على تخصصات المعرفة المعقدة والمتعددة، والتفكير النقدي والإبداعي والمهارات التكنولوجية الضرورية للتكيف مع البيئة المتغيرة.
  - تساهم التحالفات الاستراتيجية في تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من مصادر متعددة.
- وفي إطار ما سبق، يمكن استنتاج المتطلبات التالية اللازمة لتحقيق متطلبات تلك الثورة:
- هناك حاجة إلى جهود منسقة من قبل العديد من الجهات المعنية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بمؤسسات إعداد المعلم، وهو ما يتطلب تحديد الكيانات التي لديها القدرة والمصلحة لبناء التحالفات المختلفة.
  - هناك حاجة إلى تعزيز التفاعلات وتقوية الروابط بين مؤسسات إعداد المعلم وبين مؤسسات العلوم والتكنولوجيا، والقطاعات الاستراتيجية المؤهلة لتحقيق متطلبات هذه الثورة.
  - ضرورة وجود قيادة ونظام مؤسسي يقبل مثل هذه التغييرات لتوفير الاستجابة المؤسسية المناسبة لمتطلبات لثورة الصناعية الرابعة.
- وبالتالي، يمكن لاقامة تحالفات استراتيجية بين الجامعات والشركات والمنظمات المختلفة أن تساهم بشكل كبير في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتعزيز التنافسية والنمو المستدام لمؤسسات إعداد المعلم.

### المحور الرابع: الجهود المصرية لتمكين المؤسسات الجامعية من تحقيق

#### متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

تناول هذا المحور جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بالمؤسسات الجامعية، وجهودها فيما يتعلق بإقامة تحالفات استراتيجية لتلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وأخيراً البنية التنظيمية المنوطة بإقامة تحالفات إستراتيجية بالتعليم الجامعي وإدارتها.

### أولاً: جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتلبية متطلبات الثورة

#### الصناعية الرابعة بالمؤسسات الجامعية:

قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع استراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار. تستهدف الاستراتيجية إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة، منتجة للمعرفة، قادرة على الابتكار، لها مكانة دولية. بما يحقق التنمية المستدامة، ومضاعفة الإنتاج المعرفي، وتحسين جودة المخرجات التعليمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص ٢٠).

وتمثلت مسارات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في: أولاً: تهيئة بيئة محفزة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وتضمنت سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وتطوير البنية التحتية للبحث العلمي، ومنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والعلوم الأساسية والبيئية، وربط البحث العلمي بالصناعة، والتعاون الدولي، والعلم والمجتمع. ثانياً: إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجية في مجالات الصحة، والطاقة، والمياه، والزراعة والغذاء، والبيئة، والتكنولوجيات البازغة، والصناعات الاستراتيجية، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والنقل، والعلوم الاجتماعية والإنسانية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج.م.ع)، د. ت، ص ٨٣).

وفى إطار دور وزارة البحث العلمي في تهيئة بيئة داعمة ومحفزة للابتكار فقد تم الانتهاء عام ٢٠١٨ والنصف الأول من ٢٠١٩ من حزمة من التشريعات الداعمة لمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار متضمناً صدور القانون برقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨ واللائحة التنفيذية رقم لسنة ٢٠١٩، كما وافق مجلس النواب على قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار والتي تستهدف التمويل غير الحكومي للباحثين بالجامعات والمراكز البحثية. كما تم تعديل اللوائح التنفيذية بالمراكز والمعاهد والهيئات البحثية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإصدار تشريعات جديدة لتحسين أداء منظومة البحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار، من ضمنها: مشروع قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ومشروع قانون تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص ٢١).

وأشار تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول حصاد أداء منظومة التحول الرقمي، في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي إلى جهود الوزارة لتقديم خدمات حكومية رقمية متميزة، وتحسين أداء الخدمات الإلكترونية بالوزارة والجهات التابعة لها، وكذلك تنفيذ العديد من المشروعات لتطوير البنية التحتية والمعلوماتية بالجامعات الحكومية، والجامعات التكنولوجية، والمعاهد الفنية، والمراكز البحثية، والمستشفيات الجامعية، الاختبارات الميكنة، ونظم التعلم الإلكتروني (الهيئة العامة للاستعلامات (المركز الإعلامي)، يوليو ٢٠٢٢).

وأوضح التقرير أنه تم تطوير البنية التحتية والمعلوماتية لعدد ١٥ جامعة أهلية، و٩ جامعات تكنولوجية بتكلفة ٤.٥ مليار جنيه، فضلاً عن تطوير البنية التحتية للمعلوماتية لعدد ١٠ معاهد فنية حكومية بقيمة تقديرية ٣٤ مليون جنيه (مرحلة أولى)، بينما جارى تنفيذ المرحلة الثانية بقيمة تقديرية ٦٥ مليون جنيه لعدد ٣٥ معهد فنى (الهيئة العامة للاستعلامات (المركز الإعلامي)، يوليو ٢٠٢٢).

فضلاً عن إطلاق عدد ١٢ منصة وبوابة تفاعلية منها، تطوير منظومة الطلاب الوافدين في إطار مبادرة "درس في مصر"، وإطلاق منصات القبول والتنسيق الإلكتروني، وتدشين موقع التسجيل الإلكتروني للجامعات الأهلية بعد إضافة خدمة الدفع الإلكتروني لأول مرة (الهيئة العامة للاستعلامات (المركز الإعلامي)، يوليو ٢٠٢٢).

وأشار التقرير إلى تشغيل نظم وتطبيقات إدارة التعليم الإلكتروني (LMS) بالتعاون مع بنك المعرفة المصري بقيمة ٣٨٥ مليون جنيه خلال عام ٢٠٢٢، وتنفيذ تطبيقات نظم المعلومات الطلابية (SIS) بتكلفة ١٤.٥ مليون جنيه لمدة ٦ سنوات للجامعات الأهلية الأربع (الجلالة، الملك سلمان الدولية، العلمين الدولية، المنصورة الجديدة)، وتطبيقات نظم إدارة الموارد (ERP) بتكلفة ٩ مليون جنيه للجامعات الأهلية الثلاث (الجلالة، الملك سلمان الدولية، العلمين الدولية)، فضلاً عن مشروع نظم المعلومات الجغرافية (GIS) ؛ لتفعيل منظومة المعلومات الجغرافية للتعليم العالي والبحث العلمي والمستشفيات الجامعية، ومنظومة حوكمة أصول أراضي ومنشآت الدولة لجميع أصول الوزارة في التعليم العالي والبحث العلمي والمستشفيات الجامعية (الهيئة العامة للاستعلامات (المركز الإعلامي)، يوليو ٢٠٢٢).

#### في ضوء العرض السابق، يتضح ما يلي:

- تمحور جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول "استراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار" لتهيئة بيئة مشجعة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار تساهم في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، من خلال مسارين رئيسيين، هما: تهيئة بيئة محفزة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وإنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا في مجالات مختلفة ومن ضمنها العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- سعي الوزارة إلى القيام بالعديد من الإجراءات اللازمة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ومنها: تحديث اللوائح السياسية، والبرامج التعليمية والتدريبية،

بالإضافة إلى ربط التعليم بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، ووضع خطة شاملة لتدريب وتأهيل المجتمع الجامعي بكل فئاته على برامج التحول الرقمي.

➤ تركز الجهود بشكل كبير على تحسين أداء منظومة البحث العلمي، ووضع برامج جديدة تلبي التطور التكنولوجي، وتوفير مهارات ترتبط باحتياجات سوق العمل المحلي والعالمي، وتخصصات بينية.

**على الجانب الآخر، تمت ملاحظة ما يلي:**

➤ التركيز على تطوير البنية التحتية والمعلوماتية للجامعات الأهلية، والجامعات التكنولوجية الجديدة دون الإهتمام بتحقيق ذلك بالجامعات الحكومية الأخرى القائمة بالفعل.

➤ اقتصار تشغيل تطبيقات إدارة التعليم الإلكتروني، وتطبيقات نظم المعلومات الطلابية، وتطبيقات نظم إدارة الموارد على الجامعات الأهلية الجديدة دون باقي الجامعات الحكومية القائمة بالفعل.

➤ ليس هناك خصوصية لمؤسسات إعداد المعلم في سياق ما يحدث من تطوير في بنية تحتية، أو برامج، أو بحث علمي، فالإهتمام تركز على الكليات العلمية العملية بشكل أساسي.

## ثانياً: جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقامة تحالفات استراتيجية لتلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:

اهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدعم الإبتكار وربط البحث العلمي بالصناعة وتعميق التصنيع المحلي. في هذا السياق قامت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بإطلاق البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية انطلق في أكتوبر ٢٠١٥ بحيث يصبح أكبر مظلة لإنشاء وإدارة الحاضنات التكنولوجية في منظومة ريادة الأعمال والإبتكار بحيث تغطي أقاليم مصر المختلفة، وأن تكون قادرة على تحويل الأفكار والإبتكارات ومخرجات البحوث إلى شركات تكنولوجية ناشئة قادرة على المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية ومنتجاتها ذات قدرة تنافسية تحقيقاً لهدف الاقتصاد المعرفي وذلك من خلال استكشاف الأفكار الجديدة واحتضان أصحابها من الباحثين والمبتكرين ورواد الأعمال والطلاب في الجامعات المصرية والمدارس الفنية، وتوفير البيئة المناسبة والدعم المادي والفني واللوجستي للأفكار التكنولوجية المتميزة، وخلق فرص عمل جديدة برئوس مصر والمساهمة في مواجهة التحديات الوطنية وذلك من خلال نظام مؤسسي واضح وشفاف ومعلن ومستمر (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص ٢٢).

بلغ إجمالي عدد الحاضنات ضمن برنامج الحاضنات بالأكاديمية عدد ١٨ حاضنة حتى الآن، وهي تتنوع ما بين حاضنات عامه وحاضنات متخصصة في مجال النسيج والذكاء الصناعي وانترنت الأشياء والتعليم والألكترونيات والواقع الافتراضي والواقع المعزز، كما قامت بدعم ما يزيد عن ٩٠ شركة تكنولوجية وتخريج عدد ٦٣ شركة عاملة في الأسواق المحلية أو العالمية على حد سواء وذلك بإجمالي ٤٨ مليون جنيه مصري بين شركات مع جامعات حكومية مثل جامعة السويس وجامعه دمياط وجامعه الإسكندرية وجامعة عين شمس وجامعة أسيوط وجامعة الأزهر بقنا، ومراكز بحثية مثل معهد بحوث الإلكترونيات، وبعض منظمات العمل المدني مثل مؤسسة مصر الخير ومؤسسة اتصال، وبالتعاون مع جهات أجنبية عاملة في مجال دعم الحاضنات والإبتكار وريادة الأعمال مثل SEED و GIZ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص ٢٢).

كما أطلقت الأكاديمية برنامج تحالفات المعرفة والتكنولوجيا بهدف توجيه ودعم الكفاءات الوطنية في الجامعات والمنظومات البحثية. ويمثل البرنامج شراكة جماعية

للمنظمات والمنظمات غير الحكومية لتسويق الابتكار ونقل التكنولوجيا لحل المشكلات الوطنية المختلفة في التنمية الصناعية والتكنولوجيا حيث تكون القطاعات الصناعية هم الممثلين الأساسيين للإبتكار في التحالف، يتكون كل تحالف من عشرة شركاء يضم على الأقل شريك واحد يمثل جهة بحثية أو أكاديمية بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية ذات الصلة والسلطات المحلية على أن يضم ثلاثة شركاء على الأقل من قطاع الصناعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص 3٢).

وفيما يتعلق بالتحالفات التي تدعم التحول الرقمي، وافق مجلس الوزراء على التعاقد مع الشركة المصرية للاتصالات لتقديم الخدمات المطلوبة؛ لتطوير البنية المعلوماتية بالجامعات الحكومية للبدء في تعميم استخدام الاختبارات الميكنة بالحاسب الآلي لجميع طلاب الجامعات في كافة التخصصات بالجامعات المصرية لطلاب القطاع الطبي كمرحلة أولى، كما جاري العمل على الإنتهاء من المشروع القومي لرفع كفاءة البنية التحتية المعلوماتية للجامعات اتساقا مع سياسة الدولة للتحول الرقمي من أجل تحويلها إلى جامعات ذكية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠٢٢).

كما تم إنشاء ٨ مجتمعات تكنولوجية بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الجامعات التالية: المنوفية، المنصورة، سوهاج، أسوان، المنيا (قنا)، جنوب الوادي، وقناة السويس وذلك في إطار إستراتيجية الدولة نحو توطين ونشر ثقافة الإبداع والابتكار على مستوى الجمهورية، وتشجيع التنمية والاقتصاد الرقمي وتوظيف أحدث مجالات التكنولوجيا في تحقيق المزيد من المنافسة وريادة الأعمال واتفاقا مع إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠٢٢).

كما تم توقيع بروتوكول تعاون بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشأن تنفيذ مشروع منظومة الاختبارات الميكنة وتطبيقات الجامعات الذكية وتطوير البنية التحتية والنظم التكنولوجية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تبلغ مدة العمل بالبروتوكول خمس سنوات، بتكلفة إجمالية ٤ مليار ٧٢٢ مليون جنيه، ويشتمل نطاق أعماله عدد ١١ مشروعاً، حيث سيتم التعاون بين الوزارتين في إتاحة تطبيقات الجامعات الذكية، وتطبيق نظام إدارة التعليم "LMS"؛ وتنفيذ مبادرة المحتوى التعليمي الإبداعي، وتطبيق نظم المتابعة للمشروعات القومية، وإتاحة تطبيقات ربط الحضانات وأسرة الرعاية المركزية وبنوك الدم بالمستشفيات الجامعية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (المركز الإعلامي)، ٢٠٢٠).

كما ينص البروتوكول على التعاون في المجتمعات التكنولوجية، وإنشاء معامل متخصصة في تكنولوجيا إنترنت الأشياء بالجامعات، بالإضافة إلى ميكنة الخدمات بقطاعي التعليم والبحث بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويشمل التعاون مجال بناء القدرات، وتنمية المهارات الرقمية، ونشر ثقافة ريادة الأعمال لدى الشباب (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (المركز الإعلامي)، ٢٠٢٠).

وأشار تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول حصاد أداء منظومة التحول الرقمي، في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي إلى توقيع الوزارة عدد من الاتفاقيات مع شركات عالمية في مجال التكنولوجيا، ومنها اتفاقية هواوي للتوسع في الأكاديميات، وإنشاء ٧٥ أكاديمية و١٠ معامل بالجامعات المصرية، واتفاقية سيسكو للتوسع في الأكاديميات وإنشاء ١٠ معامل بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى اتفاقية ميكروسوفت لنظم التعليم الإلكتروني والرخص والبرامج بالجامعات المصرية (الهيئة العامة للاستعلامات (المركز الإعلامي)، يوليو ٢٠٢٢).

**يتضح مما تقدم ما يلي:**

➤ سعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية، والعمل على تطوير البنية التحتية للاتصالات بها لتلبية متطلباتها في تحقيق



التحول الرقمي، وذلك من خلال إقامة تحالفات وتوقيع بروتوكولات تعاون تشمل مجال بناء القدرات، وتنمية المهارات الرقمية، ونشر ثقافة ريادة الأعمال لدى الشباب.

تعدد الجهات التي تحالفت معها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، فقد تم إقامة تحالفات مع المؤسسات الصناعية المختلفة بهدف تحويل الأفكار والابتكارات ومخرجات البحوث إلى شركات تكنولوجية ناشئة قادرة على المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية ومنتجاتها ذات قدرة تنافسية، وإقامة شراكة جماعية للمنظومات والمنظمات غير الحكومية لتسويق الابتكار ونقل التكنولوجيا لحل المشكلات الوطنية المختلفة في التنمية الصناعية والتكنولوجيا في مجالات تحلية المياه والدواء والإلكترونيات والصناعات الغذائية والفضاء والطاقة الجديدة والبتروكيماويات وتعميق التصنيع المحلي، إلى جانب إقامة تحالف مع الشركة المصرية للاتصالات لتقديم الخدمات ذات الصلة بالتحول الرقمي؛ لتطوير البنية المعلوماتية بالجامعات الحكومية، مع التركيز على تعميم استخدام الاختبارات الميكنة بالحاسب الآلي لجميع طلاب الجامعات في كافة التخصصات بالجامعات المصرية، وتوقيع بروتوكول تعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشأن تنفيذ مشروع منظومة الاختبارات الميكنة وتطبيقات الجامعات الذكية وتطوير البنية التحتية والنظم التكنولوجية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتحالف مع شركات عالمية في مجال التكنولوجيا، مثل هواوي وسيسكو وميكروسوفت لدعم تحقيق المتطلبات التكنولوجية المختلفة.

إهمال إقامة التحالفات والشراكات مع الجهات المختلفة التي تدعم المجال التربوي والعلوم الاجتماعية والإنسانية، والتركيز على إقامة التحالفات التي تدعم التنمية الصناعية في مجالات مثل تحلية المياه والدواء والإلكترونيات والصناعات الغذائية والفضاء والطاقة الجديدة والبتروكيماويات.

### ثالثاً: البنية التنظيمية المنوطة بإقامة تحالفات إستراتيجية بالتعليم الجامعي وإداراتها:

تتمثل البنية التنظيمية المنوطة بإقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بالتعليم الجامعي على المستوى القومي بمصر في جهتين رئيسيتين، وهما:

#### (١) الإدارة العامة للعلاقات الثقافية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات:

تُعد لجنة العلاقات الثقافية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات أحد ركائز تطوير التعليم الجامعي، حيث تعمل على تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل المعرفة والخبرات العلمية والثقافية. وتحقق ذلك من خلال حضور المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية، سواء داخل جمهورية مصر العربية أو خارجها. كما تقوم اللجنة بعرض البرامج التنفيذية للاتفاقيات الثقافية التي تم إبرامها بين جمهورية مصر العربية وعدد من دول العالم، وتوزيعها على الجامعات من خلال لجنة العلاقات الثقافية للجامعات. وتُعد هذه الاتفاقيات، بالإضافة إلى البعثات الأكاديمية، من أهم ركائز تطوير العملية التعليمية في الجامعات. وتعمل اللجنة بشكل مستمر على تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وتحسين مهاراتهم وخبراتهم. الاهتمام بالانفتاح العلمي والبحثي والثقافي على جامعات دول العالم والتعرف على النظم التعليمية المختلفة والمطبقة في هذه الدول والتفاعل معها واختيار كل مستحدث في هذه النظم وبحيث يكون قابلاً للتطبيق في الجامعات المصرية، الأمر الذي يساهم في تطوير وتحديث البرامج التعليمية فيها (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٨).

وتشكلت لجنة العلاقات الثقافية بقرار المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم (٦٦٨) بتاريخ ٢٦/١٠/٢٠١٧، وتتولى وضع الخطط الكفيلة باستفادة الجامعات من الاتفاقيات الخارجية وبرامجها

التنفيذية والتنسيق فيما بينها، والتنسيق بين الجامعات بشأن الترشيح للإعارات، تخصيص المنح، وتمثيل الجامعات في المؤتمرات والندوات العلمية، وتعتمد توصيات اللجنة من المجلس الأعلى للجامعات (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٨).

## (٢) قطاع الشؤون الثقافية والبعثات (الإدارة المركزية للتعاون الثقافي) التابع

### لوزارة التعليم العالي؛

يعد قطاع الشؤون الثقافية والبعثات أحد قطاعات وزارة التعليم العالي المصرية المعنية بشؤون مصر الثقافية والتعليمية، إذ أنه يقوم بدور أساسي في تنسيق علاقات مصر الثقافية وإدارتها مع دول العالم كافة من خلال ما يقدمه من خدمات في مجال التعاون الثقافي والبحوث المشتركة. يتضمن القطاع ثلاث إدارات مركزية وهي: (١) الإدارة المركزية للبعثات والتمثيل الثقافي، (٢) الإدارة المركزية لشؤون الطلاب الوافدين، (٣) الإدارة المركزية للتعاون الثقافي (وزارة التعليم العالي، قطاع الشؤون الثقافية والبعثات، ٢٠٢٣).

وتعد "الإدارة المركزية للتعاون الثقافي" هي الإدارة الخاصة بتعزيز أواصر التعاون بين جمهورية مصر العربية ومختلف دول العالم في مجالات التعليم العالي المختلفة وكذلك بحث آليات التعاون العلمي والتكنولوجي (وزارة التعليم العالي، قطاع الشؤون الثقافية والبعثات، ٢٠٢٣). إذن يتضح مما تقدم أن البنية التنظيمية للتحالفات تتمثل في اللجنة العلاقات الثقافية والإدارة المركزية للتعاون الثقافي في وزارة التعليم العالي التي تتولى دوراً رئيسياً في تطوير هذه الاتفاقيات وتعزيز التعاون الثقافي والعلمي بين الجامعات المصرية والدول الأخرى. ويتم التنسيق بين الجامعات المصرية والجامعات الأخرى من خلال توزيع البرامج التنفيذية للاتفاقيات والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وتبادل الخبرات والمعرفة العلمية والثقافية.

## المحور الخامس: واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وبنيتها وإدارتها بكلية

### التربية - جامعة حلوان

تهدف جامعة حلوان إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز يتوافق مع خطة الدولة للتنمية المستدامة، وذلك من خلال إنتاج واستثمار المعرفة وتطوير منظومة التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات العصر والثورة الصناعية الرابعة. وتشمل خطتها الاستراتيجية الطموحة ٢٠٢٥ / ٢٠٢١ تحديث البنية التكنولوجية وتوفير أنظمة الحماية الإلكترونية، وتعزيز العمل بروح الفريق، وتحقيق فلسفة التعلم الذاتي ودعم دور التعليم الرقمي. كما تسعى الجامعة إلى تعظيم الشراكات مع الجامعات الدولية ذات التصنيف المتقدم ودعم القطاعات الإنتاجية بالكوادر البشرية المتميزة، بما يلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويساهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه البلاد (جامعة حلوان، ٢٠٢١، الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥، ص ٢).

في هذا الإطار، تم تناول هذا المحور من خلال ثلاثة عناصر، هي: دور جامعة حلوان في دعم متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والتحالفات الاستراتيجية، والوضع الراهن لكلية التربية- جامعة حلوان في إقامة تحالفات استراتيجية ودعم متطلبات الثورة الصناعية، وأخيراً، واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بكلية التربية- جامعة حلوان من وجهة نظر قياداتها ومسئولي إدارة العلاقات الثقافية بالجامعة والكلية.

## أولاً: دور جامعة حلوان في دعم متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

### والتحالفات الاستراتيجية؛

بالإطلاع على الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان (2021 - 2025) تبين أن في إطار التوجه العام للدولة بكافة قطاعاتها نحو التحول الرقمي والعمل على تنمية روح الابتكار

واقتصاد المعرفة بما يدعم تحقيق اهداف استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، تم انجاز الخطة الاستراتيجية في ضوء ما يلي: استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠)، والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وقانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار رقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨، والتحول الرقمي للجامعات: تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية، والتوجه نحو جامعات الجيل الرابع، وتقييم أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٥-٢٠٢٠) (جامعة حلوان، ٢٠٢١، الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥، ص ٥).

إذن تعد منطلقات الثورة الصناعية الرابعة هي ركيزة أساسية من مرتكزات الخطة الإستراتيجية للجامعة، وهو ما يوضح إهتمام الجامعة وسعيها لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

ووضعت الجامعة عدد من الغايات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (جامعة حلوان، ٢٠٢١، الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥، ص ٩)، منها: توفير منظومة تعليم وتعلم ذكية داعمة للريادة والابتكار لبناء مجتمع المعرفة، وزيادة القدرة التنافسية للجامعة في البحث العلمي والابتكار، وتعزيز التفاعل والتواجد الدولي للجامعة وتحسين صورتها الذهنية والعالمية، وتعزيز البنية التحتية والتكنولوجية بما يحقق الاستدامة والاستثمار الأمثل للقيم المادية بالجامعة، وتعزيز القدرة المالية والإدارية للجامعة وضمان جودة عملياتها.

وتستهدف إحدى غايات الخطة الاستراتيجية تحويل نظام التعليم والتعلم في الجامعة إلى نظام ذكي يستخدم التقنيات والوسائل الرقمية لتوفير خدمات تعليمية عالية الجودة وملائمة للمتطلبات المستقبلية ولدعم الريادة والابتكار. ولتحقيق هذه الغاية، وضعت الجامعة أهداف استراتيجية تتضمن تطوير بيئة تكنولوجية داعمة للتعليم، وتوفير برامج ومقررات أكاديمية متميزة ومرنة، وتنمية قدرات ومهارات الطلاب العلمية والإبداعية. وتم وضع سياسات وبرامج تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك إنشاء لجنة لتقييم وتحديث البرامج الأكاديمية، وتوسعة برامج التعليم الهجين، وإقامة معامل افتراضية، والمشاركة مع خبراء المجتمع المدني في تدريس مقررات الدراسات العليا، وإنشاء نظام ذكي لقياس جودة البرامج والمخرجات التعليمية. وتم تحديد برامج تنفيذية أخرى، مثل تطوير نظام المعلومات الطلابية ونظام الإلكتروني لإدارة التعلم، وإنشاء مراكز للاختبارات الإلكترونية ومركز التعليم الإلكتروني، وتحسين قدرات الموارد البشرية في الجامعة (جامعة حلوان، ٢٠٢١، الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥، ص ١١-١٢).

هذا إلى جانب تحسين جودة التعليم والبحث العلمي والابتكار، وتعزيز التفاعل والتواجد الدولي للجامعة، وتعزيز الروابط المجتمعية والحفاظ على البيئة، وتحسين جودة التعليم والتدريس وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية وتعزيز البحث العلمي والابتكار وتحقيق التوازن بين احتياجات الجامعة واحتياجات المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة. وتهدف الجامعة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنفيذ سياسات وبرامج محددة وتطوير تعاونها مع الجهات الحكومية والخاصة والتعاون مع المجتمع المحلي والدولي (جامعة حلوان، ٢٠٢١، الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢١-٢٠٢٥، ص ١٣، ص ٢٠).

يتضح من الخطة الإستراتيجية لجامعة حلوان ٢٠٢٥ - ٢٠٢١، أن الجامعة حريصة على تحقيق هذه الأهداف من خلال تطوير بيئة تكنولوجية داعمة للتعليم، وتوفير برامج ومقررات أكاديمية متميزة ومرنة، وتنمية قدرات ومهارات الطلاب العلمية والإبداعية، وإنشاء نظام ذكي لقياس جودة البرامج والمخرجات التعليمية وتحسين جودة التعليم والتدريس. كما تهدف الجامعة إلى تحقيق هذه الأهداف عن طريق تنفيذ سياسات وبرامج محددة وتطوير تعاونها مع الجهات الحكومية والخاصة والتعاون مع المجتمع المحلي والدولي.

بشكل عام، تعكس هذه الأهداف التزام الجامعة بتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتطوير بيئة تعليمية ذكية وداعمة للابتكار والريادة. كما تعكس أيضا الأهداف التزام الجامعة بتطوير البنية التحتية والتكنولوجية وتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة والتفاعل مع المجتمع المحلي والدولي.

## (٢) بنية التحالفات الاستراتيجية بجامعة حلوان وإدارتها:

تدخل التحالفات الاستراتيجية من حيث إقامتها وإدارتها ضمن اختصاصات الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، التي تمثل إحدى الإدارات التابعة لنائب رئيس جامعة حلوان لشئون الدراسات العليا والبحوث. وهي إدارة توفر للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كافة التيسيرات الممكنة والمتاحة للمشاركة في المؤتمرات والندوات، وورش العمل، والمهمات العلمية، والبعثات، والأجازات الدراسية والمنح، وكذلك الاتفاقيات.

وتنقسم الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بجامعة حلوان إلى ثلاث إدارات: (١) إدارة الندوات، والمؤتمرات والمهمات العلمية والإعارات، (٢) إدارة البعثات، والمنح والأجازات الدراسية، (٣) وإدارة التبادل الثقافي والاتفاقيات (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة (جامعة حلوان) أ، ٢٠١٤).

تدخل التحالفات الاستراتيجية ضمن اختصاصات إدارة التبادل الثقافي والاتفاقيات، وفيما يلي التعريف بالإدارة، ومهامها، والإجراءات الخاصة بإدارة التحالفات:

### ١- التعريف بالإدارة:

إدارة التبادل الثقافي والاتفاقيات هي الإدارة المنوطة بعقد الاتفاقيات الثقافية الخاصة بين جامعة حلوان وأي جامعة أو هيئة تعليمية عربية أو أجنبية من خلال ترجمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لإبرام مذكرات التفاهم، بهدف تعزيز التعاون العلمي والثقافي وتبادل السادة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتقديم المنح وتنظيم مؤتمرات وورش عمل مشتركة، كما أنها تقوم بعقد الاتفاقيات على مستوى الدولة بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة دولة أجنبية أو عربية (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة/ جامعة حلوان ب، ٢٠١٤).

### ٢- مهام إدارة التبادل الثقافي والاتفاقيات:

تتعدد مهام إدارة التبادل الثقافي والاتفاقيات، يُذكر منها ما يخص التحالفات الاستراتيجية على النحو التالي (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة/ جامعة حلوان ب، ٢٠١٤):

- إتخاذ الإجراءات اللازمة لإتمام الاتفاقيات الثقافية التي تُبرم بين الجامعة والجامعات العربية أو الأجنبية والجهات والهيئات المختلفة وعرض الاتفاقيات على لجنة الاتفاقيات ثم على مجلس الدراسات العليا وعرضها على مجلس الدراسات العليا والبحوث، ومجلس الجامعة.
- مخاطبة الجهات المعنية للإعتماد، ومخاطبة الكليات للتفعيل.
- مراسلة الجهات التي تبرم معها مذكرات التفاهم.

### ٣- الإجراءات الخاصة بإدارة التحالفات:

ترد التحالفات الاستراتيجية في صورة إتفاقيات بين الجامعة وجامعات عربية أو أجنبية أو جهة علمية أو بحثية بشأن التعاون العلمي ونقل المعرفة وتبادل الأساتذة فيما بينهما. ويرد مشروع الاتفاقية عن طريقتين (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية/ جامعة حلوان، د.ت):

**أولاً: مشروع إتفاقية مع جامعة/ جهة عربية أو أجنبية عن طريق المجلس الأعلى للجامعات، أو عن طريق إدارة الجامعة ذاتها، وفي هذا الإطار يتم اتخاذ**

### الإجراءات التالية:

- تحديد مجالات التعاون المطلوبة مع هذه الجهة.

- إرسال بنود الإتفاقية للكليات المعنية لاستطلاع رأي مجلس الكلية فيها والإضافة إليها أو التعديل فيها.
- تحديد منسق من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- العرض على مجلس الدراسات العليا والبحوث للموافقة على الإتفاقية مبدئياً تمهيداً لاتخاذ الإجراءات.
- العرض على مجلس الجامعة للموافقة على الإتفاقية.
- إخطار الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بوزارة التعليم العالي للموافقة بموافقة كل من: الإدارة العامة للاستطلاع والمعلومات بوزارة التعليم العالي، ووزارة الخارجية (في حالة التحالف مع جهة أجنبية)، ووزير التعليم العالي.
- توقيع الإتفاقية من السيد رئيس الجامعة ممثلاً عن الجامعة أمام الجهات المختلفة.
- إرسال الإتفاقية للتوقيع من الجهة الأخرى والاحتفاظ بنسخة منها بعد التوقيع وتصبح الاتفاقية سارية المفعول من تاريخ التوقيع.
- بتنفيذ الأنشطة ومجالات التعاون المنصوص عليها بالإتفاقية.

### ثانياً: مشروع إتفاقية مقدم من إحدى كليات الجامعة مع أي مؤسسة يتوقع من التحالف معها تحقيق فائدة للطرفين، وفي هذا الإطار يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

- يرد خطاب من الكلية موقع من عميد أو وكيل الكلية وموجه لرئيس الجامعة أو نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ومرفق به الاتفاقية المراد توقيعها، ونموذج التوصيف الخاص بها بعد استيفاء البيانات، على أن يكون مرفق بذلك موافقة مجلس الكلية المختصة.
- تحديد منسق من السادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- يتم العرض على الشئون القانونية، ولجنة مراجعة الاتفاقيات.
- يرد تقرير عن الاتفاقية من لجنة مراجعة الاتفاقيات إما بالموافقة وإما بطلب إجراء بعض التعديلات.
- في حالة طلب إجراء بعض التعديلات يتم إرسال خطاب بالتعديلات المطلوبة للكلية المعنية، ثم الموافقة بالاتفاقية بعد إجراء التعديلات.
- في حالة موافقة لجنة المراجعة على الاتفاقية يتم الحصول على تأشيرة مجلس دراسات من نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، وذلك لعرض الاتفاقية على مجلس الدراسات العليا والبحوث .
- ترد الاتفاقية من مجلس الدراسات العليا والبحوث بعد أن تأخذ قرار إما بالموافقة، أو بالرفض، أو تأجيلها لمزيد من الدراسة.
- يقوم الموظف المختص برفع الاتفاقية إلى مكتب رئيس الجامعة للحصول على تأشيرة مجلس الجامعة، وذلك في حالة الموافقة.
- استطلاع رأي الجهات المعنية من خلال إرسال نسخ من الاتفاقية إلى مدير عام الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بوزارة التعليم العالي لموافقة الجامعة برأي كل من: الإدارة العامة للاستطلاع والمعلومات بوزارة التعليم العالي، ووزارة الخارجية، ووزارة التعاون الدولي (في حالة التحالف مع جهة أجنبية)، ووزير التعليم العالي، وللأجهزة الأمنية، وللمجلس الأعلى للجامعات مرفق بها نموذج التوصيف الخاص بالاتفاقية.

- بعد الحصول على الموافقات اللازمة، تتم إجراءات التوقيع، ويمثل الجامعة فى التوقيع السيد رئيس الجامعة.
  - يتم توقيع الإتفاقية من السيد رئيس الجامعة ممثلاً عن الجامعة أمام الجهات المختلفة، وتصبح الاتفاقية سارية المفعول من تاريخ التوقيع.
  - البدء بتنفيذ الأنشطة ومجالات التعاون المنصوص عليها بالإتفاقية.
- وعند تجديد مذكرات التفاهم والإتفاقيات، لا يتم عرض التجديد إلا إذا كان مرفقاً مع طلب التجديد تقريراً شاملاً بأوجه التفعيل التي تمت خلال الفترة السابقة من عقدها، وعليه تتخذ الإدارى كافة الإجراءات اللازمة للتجديد والتي تتمثل في استصدار موافقة المجالس المختصة بالجامعة وموافقة الجهات المعنية (جامعة حلوان، ٢٠١٠).
- يتضح مما تقدم أن دور إدارة التبادل الثقلي والإتفاقيات ينحصر في تسيير إجراءات التصديق على الإتفاقيات المقترحة سواء من المجلس الأعلى للجامعات، أو من الكليات ويكون ذلك من خلال إرسال كل ما يتعلق بالإتفاقية إلى الجهة المختصة سواء للمراجعة، أو للموافقة وإبداء الرأي، والعرض على لجنة الدراسات العليا، ومجلس الجامعة، ثم إرسال نص الإتفاقية إلى الكليات للتفعيل.
- بموجب ما تم ذكره، يتضح أن إدارة التبادل الثقلي والإتفاقيات ليس لها دور في التخطيط للتحالفات الاستراتيجية بالجامعة، علاوة على ذلك، يقتصر دورها على متابعة إنجازات الإتفاقيات المبرمة بين الكليات والجهات المختلفة، واتخاذ قرار بشأن تجديد هذه الإتفاقيات أو عدمه.

### (٢) أمثلة التحالفات الاستراتيجية بين الجامعة والجهات المختلفة:

وفيما يتعلق بدعم التحالفات الاستراتيجية، تحرص جامعة حلوان على عقد العديد من التحالفات الاستراتيجية تحت مسمى "بروتوكولات تعاون" مع الجامعات الدولية والمحلية لتدريب وتأهيل الطلاب والباحثين والعمل على تطوير العملية التعليمية والبحثية وتقديم أفضل الخدمات لطلابها لإعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات ومتطلبات سوق العمل، وذلك إيماناً من قياداتها بفائدة هذه البروتوكولات من حيث زيادة قدرة طلاب الجامعة التنافسية، ودفعهم للاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي والابتكارات العلمية (الموقع الرسمي لجامعة حلوان، ٢٠٢٣). ومن أمثلة تلك التحالفات:

(١) جامعة حلوان وعدد من المؤسسات الجامعية (جامعة عين شمس - جامعة القاهرة - جامعة الجلالة - جامعة مصر للمعلوماتية - جامعة النيل الأهلية - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - جامعة ٦ أكتوبر - جامعة سيناء) (جامعة حلوان، ١٩ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ١٧ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ٢٨ نوفمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ٤ يناير ٢٠٢٣)، (جامعة حلوان، ٤ ديسمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ١٨ يناير ٢٠٢٣):

تمثل الهدف من الإتفاقيات توفير التعاون في الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية التي من شأنها تعزيز التفاهم المتبادل، وتعزيز التعاون الأكاديمي والإداري المستدام والمنتج المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين والهيئة المعاونة والطلاب والعاملين من كلا الطرفين في إطار نصوص قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية.

وتمثلت أنشطة الشراكة، في: تبادل ونذب أعضاء هيئة التدريس والتدريس ودعم تعاون أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحوث، وتبادل المنشورات العلمية والمعلومات، وتبادل الخبراء والمختصين في شتى المجالات، وتبادل الطلاب على أساس الاعتراف بتحويل الساعات المعتمدة للبرامج الدراسية وفقاً للقواعد المسموح بها باللوائح الدراسية بالجامعتين، وتطوير وتنفيذ الندوات والمنتديات وورش العمل والمؤتمرات ذات الاهتمام المشترك، وفي البرامج الأكاديمية المشتركة (المرحلة الجامعية الأولى - مرحلة الدراسات العليا)، وإنشاء برامج دراسية يمكن طرحها، والمشروعات العلمية والبحثية المشتركة، والبحوث والرسائل العلمية

ومشاريع تطوير التعليم، والإشراف المشترك على الرسائل العلمية لطلاب الدراسات العليا، وبرامج المهارات الشخصية، والقيادة وريادة الأعمال، والإرشاد المهني والخدمات، والأنشطة الطلابية، وخدمات دعم الطلاب، والاستعانة بالكفاءات والخبرات الإدارية والمالية لدى الطرف الأول، والخبرة الاستشارية في المجالات ذات الاهتمام المشترك.

وفيما يتعلق بمتابعة تنفيذ وتطبيق ما جاء في بروتوكولات التعاون:

➤ يتم تحديد منسق لكل جامعة لمتابعة تنفيذ وتطبيق ما جاء في مذكرة التفاهم وتقديم تقرير نصف سنوي لإدارة كل جامعة (وهو ما برز في بروتوكول تعاون جامعة الجلالة - جامعة مصر للمعلوماتية) (جامعة حلوان، ٢٨ نوفمبر ٢٠٢٢)، (جامعة حلوان، ٤ يناير ٢٠٢٣).

➤ يتم توفير لجنة تسيير من قيادات الجامعة (تشمل ٣ أعضاء على الأقل من عمداء الكليات ونواب الرئيس) لتصبح مسئولة عن الموافقة على أي نشاط محدد للتعاون بين أحد الكليات والمراكز البحثية والكيان المناظر بالجامعة الأخرى، والمشاركة مع اللجنة المحددة من الطرف الآخر في بلورة الاتفاق على الأنشطة، وذلك من خلال اجتماعات ربع سنوية يتم عقدها بالتناوب بين الجامعتين. وعند موافقة اللجنة المشتركة، يتم تسمية الجهة المسئولة عن تنفيذ النشاط الجديد، وإرسال تقرير عنه للجنة التسيير المشتركة. كما يتم إبلاغ بعضهما البعض بالمعلومات التي يعتبرونها ملائمة لتحقيق أهداف المذكرة، وإبلاغ بعضهما البعض على الفور بأي صعوبة تنشأ أثناء العمل بموجب الاتفاق القائم (وهو ما ظهر في إتفاقية جامعة النيل الأهلية) (جامعة حلوان، ٤ ديسمبر ٢٠٢٢)،

وفيما يخص آلية الاتصال: تكون المراسلات والإخطارات بين أطراف الاتفاق بواسطة البريد المسجل أو بالتسليم باليد أو الفاكس أو البريد الإلكتروني.

### (٢) بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان ووزارة الشباب والرياضة:

**الهدف من البروتوكول** تعاون وزارة الشباب والرياضة مع جامعة حلوان في وضع برنامج تدريبي للتنمية الرياضية وتوسيع قاعدة ممارسة الرياضة للدارسين بالجامعة، ودعم وتطوير منظومة العمل الشبابي والرياضي بالجامعة، والتعاون بين الجهتين لتقديم منح دراسية وبرامج تدريبية في مجالات الاستثمار الرياضي والإدارة الرياضية والتسويق الرياضي. وتمثلت مجالات التعاون، في: تنظيم مؤتمر سنوي لطلاب الجامعة والمشاركة في تنظيم مجموعة من اللقاءات مع مجالس الاتحادات الطلابية والأسر الأكاديمية والكوادر في مختلف الأنشطة، وتوفير المنشآت والهيئات التابعة للوزارة في أنحاء الجمهورية لتنفيذ أنشطة وبرامج طلاب الجامعة، وتوفير المسرح الرئيسي بمقر الوزارة، واعتبار جامعة حلوان مركز خبرة استشارية لوزارة الشباب والرياضة من خلال المركز التكنولوجي (جامعة حلوان، ١٣ ديسمبر ٢٠٢٢).

وتمثلت آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم في أن تشكل لجنة تسيير من الطرفين خلال أسبوعين من تاريخ توقيع المذكرة لتسيير العمل وتجتمع فور تشكيلها لتنفيذ المهام التالية: وضع خطة عمل لتنفيذ الأنشطة الواردة بمذكرة التفاهم، والإشراف ومتابعة تحقيق أهداف مذكرة التفاهم وإعداد التقارير اللازمة، وحل المشكلات التي قد تنشأ عن تنفيذ بنود هذه المذكرة، والاستعانة بجهات خارجية للمساعدة في تنفيذ أنشطة هذه المذكرة بعد موافقة الأطراف كتابة (جامعة حلوان، ١٣ ديسمبر ٢٠٢٢).

### (٣) بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وأكاديمية ناصر العسكرية للدراسات العليا:

**استهدف التعاون** الاستعانة بخبرات الأكاديمية في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك وخاصة موضوعات الاستراتيجية والأمن القومي من خلال (المحاضرات - الندوات - المؤتمرات)، وعقد دورات تدريبية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب من الطرف الثاني في موضوعات (الاستراتيجية والأمن القومي - الأزمات والتفاوض - صناعة القرار - أساليب التفكير والدراسات

المستقبلية- التطور التكنولوجي وأثره على الأمن القومي)، وتبادل الزيارات بوفود من أعضاء هيئة التدريس ودارسي دورات أكاديمية ناصر العسكرية للدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بجامعة حلوان، واستضافة قيادات ومستشاري الأكاديمية في لقاءات مفتوحة مع قيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب من جامعة حلوان، وإتاحة محتويات المكتبات للدارسين فيما يتعلق بالموضوعات التي تهتم الباحثين من الجهتين (جامعة حلوان، ١٠ يناير ٢٠٢٣).

#### (٤) بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجهاز حماية المستهلك:

استهدف التعاون تعزيز التعاون بين الطرفين في مجال ونطاق عمل جهاز حماية المستهلك بما لهم من رؤية تنموية متسعة لتطوير الدولة من خلال تغطية العديد من الاختبارات والفحوصات الفنية للعديد من الأجهزة والمستلزمات وغيرها، من خلال كوادرات الجامعة، وإصدار التقارير الفنية الخاصة بها بهدف خدمة المجتمع، كما يهدف البروتوكول إلى تبادل الخبرات والمعلومات غير السرية المسموح بتداولها بين الطرفين، وتعزيز التعاون القائم، والمتمثل في مجال فحص السلع والمنتجات ومجالات تخصص كليات الجامعة، للاستفادة من الخبرات العلمية والفنية لديه (جامعة حلوان، ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٢).

وفيما يتعلق بالتنفيذ والمتابعة، تم الاتفاق على تشكيل لجنة دائمة لمتابعة تحقيق أهداف البروتوكول، وتمثل مهام اللجنة في المتابعة الدورية لتنفيذ المهام التي تم الاتفاق عليها، ومناقشة إنجازها واستعراض ما يستجد من مشكلات وتدعى هذه اللجنة للاجتماع كلما تقتضي الضرورة بين الطرفين (جامعة حلوان، ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٢).

#### (٥) بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وشركة ترايتك للتقنية والحلول المتقدمة:

اتفق الطرفان على أن يقوم الطرف الثاني (شركة ترايتك للتقنية والحلول المتقدمة) بدراسة وتنفيذ مشروع تصميم وبناء وصيانة منظومة البنية التحتية المعلوماتية والتحول الرقمي وخدمات الاتصالات لجامعة حلوان، وكذا مشروعات المهمات الكهربائية والتكنولوجية وهندسة تكنولوجيا العمليات والهندسة الميكانيكية ومعدات وأجهزة القياس والتحكم والأنظمة والبرمجيات والتطبيقات الحديثة لكافة المشروعات التخصصية وكل ما يلزم ذلك من أجهزة وبرامج وتصميم قواعد البيانات والتطبيقات اللازمة للتخطيط والتشغيل والمتابعة وبرمجيات إدارة الهيئات الحكومية لصالح جامعة حلوان من خلال تعاقدات منفصلة متضمنة الشروط المالية والقانونية والمواصفات التي سيتم الاتفاق عليها بين الطرفين لاحقاً (جامعة حلوان، ١٣ نوفمبر ٢٠٢٢).

#### (٦) مشروع بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان والهيئة العامة للتنمية الصناعية بوزارة التجارة والصناعة:

عقدت جامعة حلوان بروتوكول تعاون مع الهيئة العامة للتنمية الصناعية بوزارة التجارة والصناعة إيماناً من جامعة حلوان بتفعيل دورها في إعداد الدراسات الفنية والبحوث العلمية التطبيقية وتفعيل نتائج الأبحاث والمشروعات العلمية لتلبية احتياجات التنمية الصناعية بما يوفر حافزاً للاستثمارات الضخمة في قطاع الصناعة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل وذلك من خلال مكتب نقل التكنولوجيا بها وبالتوافق مع الهيئة العامة للتنمية الصناعية (جامعة حلوان، مشروع بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان والهيئة العامة للتنمية الصناعية بوزارة التجارة والصناعة، بدون تاريخ).

#### (٧) جامعة حلوان وعدد من الجامعات الدولية (جامعة كاتنيا الإيطالية- جامعة لينكولن بماليزيا - جامعة طشقند للدراسات الشرقية):

استهدفت الاتفاقيات تعزيز التعاون المشترك في مجالات العلوم الاجتماعية، والاقتصادية، واللغات وآدابها، والدراسات المتحفية، بالإضافة إلى إمكانية فتح مجالات تعاون مشتركة من خلال مركز البحوث والدراسات الصينية. وتمثلت مجالات التعاون في تنظيم المؤتمرات والمعارض وورش العمل والندوات والدورات القصيرة في المجالات ذات الاهتمام المشترك، بجانب تبادل المعلومات والنشر الدولي والنشرات والمجلات العلمية، وكذلك تصميم برامج ومقررات



ومناهج مشتركة، والتعاون في المشروعات البحثية، والأنشطة التعليمية والثقافية والبرامج التدريبية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتبادل أعضاء هيئة التدريس والإداريين الطلاب والباحثين، والإشراف المشترك على رسائل الماجستير والدكتوراه (جامعة حلوان، ٣١ أكتوبر ٢٠٢٢) (جامعة حلوان، ٥ ديسمبر ٢٠٢١) (جامعة حلوان، مارس ٢٠١٤).

في ضوء ما تقدم، يمكن الخروج بما يلي:

- إرتباط الخطة الإستراتيجية للجامعة بخطة الدولة للتنمية المستدامة والخطط ذات الصلة بالتحول الرقمي، واهتمامها بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ودمج تخصصات الذكاء الاصطناعي وعلم البيانات بمناهج التعليم العالي، وتوظيف التطور التقني للارتقاء بالبحث العلمي، والسعي نحو تحقيق تلك المتطلبات من خلال الاهتمام بتحديث البنية التكنولوجية اللازمة، وتحقيق فلسفة التعلم الذاتي ودعم دور التعليم الرقمي، وتعظيم الشراكات مع الجهات الدولية.
- ظهر اهتمام جامعة حلوان بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في صياغتها عدد من الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بتحقيق تلك المتطلبات، وذلك من خلال: تقديم خدمات تعليمية ذكية ومطورة، توفير منظومة تعليم وتعلم ذكية داعمة، وتعزيز البنية التحتية والتكنولوجية لدعم العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية بالجامعة، وتوفير برامج ومقررات أكاديمية متميزة ومرنة تنمي مهارات الطلاب وتلبى احتياجات سوق العمل، وتطوير منظومة ذكية لإدارة وتشغيل منشآت ومرافق الجامعة، وتنمية وتعزيز قدرات ومهارات الطالب العلمية والإبتكارية والإبداعية.
- لم ينحصر اهتمام الجامعة بتحقيق تلك المتطلبات بمجال دون آخر، فقد ارتبط الاهتمام بدعم العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية بالجامعة. وفيما يتعلق بدعم التحالفات الاستراتيجية، تمت ملاحظة الآتي:
- تمت صياغة عدد من السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، منها ما يدل على اهتمام الجامعة بالتوسع في إقامة تحالفات وشراكات مع المؤسسات المختلفة، والقطاع الخاص تساهم في تحقيق الأهداف ذات الصلة بتوفير منظومة تعليم وتعلم ذكية داعمة للريادة والابتكار لبناء مجتمع المعرفة، وبتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار بالجامعة، وبتعزيز التفاعل والتواجد الدولي للجامعة وتحسين صورتها الذهنية من خلال إنشاء وتفعيل الروابط العلمية والبحثية والاتفاقيات مع الجهات الأكاديمية الخارجية، والانفتاح على المجتمع الدولي والتوسع في فعاليات وشراكات ومشروعات دولية متميزة وحراك دولي فعال.
- تحرص جامعة حلوان على عقد العديد من التحالفات الاستراتيجية تحت مسمى "بروتوكولات تعاون" مع الجامعات الدولية والمحلية بهدف تطوير العملية التعليمية والبحثية.
- هناك إيمان من قبل القيادات بفائدة هذه البروتوكولات والنفذ الذي سيعود على الجامعة منها من حيث زيادة قدرة طلاب الجامعة التنافسية، وتقديم برامج ومخرجات مميزة تواكب تطورات العصر وتلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.
- ربط الجامعة بين فائدة إقامة تحالفات وشراكات وبين مواكبة التطور التكنولوجي والابتكارات العلمية التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة.
- كان التركيز الأكبر في مجالات التعاون على تبادل المعلومات الفنية والزيارات العلمية، وكذلك التعاون في المشروعات البحثية والتطبيقية، بالإضافة إلى تبادل

- الكوادر العلمية من خلال تنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل في المجالات العلمية والبحثية المختلفة.
- تبين زيادة عدد التحالفات مع الجامعات المحلية والدولية عن التحالفات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية الأخرى بالدولة.
- فيما يتعلق بالتحالفات التي تدعم متطلبات تحقيق الثورة الصناعية الرابعة، تبين إقامة تحالف واحد فقط يتمثل في بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وشركة ترايتك للتقنية والحلول المتقدمة بهدف تصميم وبناء وصيانة منظومة البنية التحتية للمعلوماتية والتحول الرقمي وخدمات الاتصالات للجامعة.
- باستقراء البروتوكولات المنعقدة بين جامعة حلوان والجامعات المختلفة، لا توجد آلية مبنية لمتابعة تنفيذ وتطبيق ما جاء في بروتوكولات التعاون، بالإضافة إلى أن آليات متابعة وتنفيذ وتطبيق ما جاء في بروتوكولات التعاون غير منصوص عليها في بعض عقود التحالف المبرمة، وليس جميعها.

## ثانياً: الوضع الراهن لكلية التربية- جامعة حلوان في إقامة وإدارة تحالفات استراتيجية ودعم متطلبات الثورة الصناعية؛

تحظى كلية التربية - جامعة حلوان بدعم من الجامعة لتنفيذ مشروعات تعزيز البنية التحتية لتوفير بيئة تعليمية حديثة وتمكينية تساهم في تقديم خريج متميز وقادر على تلبية احتياجات سوق العمل. وفي الفترة الزمنية من ٢٠١٧ إلى ٢٠٢٢، سعت الكلية إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية تتضمن إعداد المعلم بمواصفات تستوفي جودة أداء مهنة التدريس، وزيادة أعداد الطلاب الوافدين للدراسة بالكلية، والارتقاء بالبحث العلمي بالكلية، والتوسع في الخدمات المتميزة والاستشارات التربوية للمجتمع الداخلي والخارجي للكلية، وتحسين مواصفات البيئة الداخلية لرفع مستوى الخدمات الطلابية. وقد صاغت الكلية سياسات متنوعة تغطي المحاور الثلاثة للعملية التعليمية، بما في ذلك سياسات لرفع كفاءة الموارد المادية والبشرية وتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. (كلية التربية- جامعة حلوان، ٢٠١٩، ص ٣٦؛ ص ٥٥).

### (١) بنية التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية/ جامعة حلوان وإدارتها؛

تدخل إدارة التحالفات الاستراتيجية، والإشراف عليها ضمن اختصاصات إدارة العلاقات الثقافية التابعة لمكتب وكيل الكلية للدراسات العليا.

#### ١. التعريف بإدارة العلاقات الثقافية؛

بنية إدارية ترتبط بوكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، وتهتم بتنظيم ومتابعة العلاقات الثقافية بين الكلية والجامعة والجامعات الأخرى سواء داخل أو خارج الجمهورية وذلك من أجل الإرتقاء بالعلم والبحث العلمي، وتبادل الخبرات والثقافات التي تؤدي إلى الإطلاع على كل ما هو جديد في العلم ومن ثم الإرتقاء بالجامعة، وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل المختلفة وكذلك السفر عبر المهمات العلمية والمنح والبعثات (وحدة ضمان الجودة- كلية التربية/ جامعة حلوان، ٢٠١٨ / ٢٠١٩، ص ٦٥).

#### ٢. مهام إدارة العلاقات الثقافية بالكلية؛

تتمثل مهام مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية في ما يلي (وحدة ضمان الجودة- كلية التربية/ جامعة حلوان، ٢٠١٨ / ٢٠١٩، ص ٦٥):

- الإشراف على العاملين بالإدارة وتوجيههم ومتابعة أعمالهم.
- اقتراح وتنظيم الندوات العلمية بالكلية، وتولي شئون العلاقات الثقافية والخارجية.
- المشاركة في إعداد خطة البعثات والأجازات الرسمية والمنح.

- الإعداد لعقد إتفاقيات ثقافية مع الجامعات والمؤسسات العلمية.
  - الإشراف على تطبيق البرامج التنفيذية والإتفاقيات الثقافية وإجراءات تجديدها، وتعديلها حسب مقتضيات الظروف.
  - الإشراف على المشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية والثقافية المحلية والخارجية.
  - وضع تقارير الكفاية لكافة العاملين التابعين له.
- يتضح مما سبق، أن دور إدارة العلاقات الثقافية بالكلية فيما يتعلق بالتحالفات ينحصر في مهمتين، وهما: التحضير لتوقيع إتفاقيات ثقافية مع الجامعات والمؤسسات العلمية، والمسؤولية عن تنفيذ البرامج التنفيذية والإتفاقيات الثقافية، وإعادة النظر فيها وتعديلها حسب ما يرد من الجامعة.
- فالنقطة الأولى تشير إلى دور إدارة التبادل الثقالي والإتفاقيات في إعداد عقود الإتفاقيات مع الجامعات والمؤسسات العلمية، أما النقطة الثانية، فتشير إلى مسؤولية الإدارة في الإشراف على تنفيذ البرامج والإتفاقيات الثقافية، وإعادة النظر فيها وتعديلها إذا لزم الأمر بناءً على المتغيرات والظروف الجديدة.
- إذن ليس لإدارة العلاقات الثقافية دور في التخطيط للتحالفات الاستراتيجية بمعنى وضع خطة تفصيلية لإقامة شراكات استراتيجية بين المؤسسات أو الجهات المختلفة، وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وتشمل هذه الخطة تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة، ووضع خطة زمنية وميزانية واضحة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، وإجراء تقييم دوري لتقييم تحقيق الأهداف وتحديد أي تعديلات أو تحسينات يتوجب إجراؤها.

## ٢. الإجراءات المتبعة لإدارة التحالفات:

- ترد التحالفات في صورة إتفاقيات بين الكلية والجهات المختلفة، ويرد مشروع الإتفاقية عن طريقتين:
- أولاً: مشروع إتفاقية مع جامعة/ جهة عربية أو أجنبية عن طريق الجامعة:**
- في هذا الإطار يتم اتخاذ الإجراءات التالية:
- يرد إلى الكلية الإتفاقيات، وبرتوكولات التعاون المنعقدة بين الجامعة والجهات المختلفة من قبل الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة.
  - يُطلب من الكلية تحديد مجالات التعاون المطلوبة مع هذه الجهات.
  - تتم مناقشة تلك الإتفاقيات، والبرتوكولات باجتماع لجنة العلاقات الثقافية، وتوصي اللجنة بمخاطبة الأقسام في هذا الشأن.
  - مخاطبة الأقسام من خلال مدير إدارة العلاقات الثقافية لإبداء الرأي، وتحديد مجالات التعاون المطلوبة مع هذه الجهات.
  - تعرض الأقسام العلمية بنود الإتفاقيات وبرتوكولات التعاون على أعضاء القسم بمجلس القسم العلمي لتحديد مجالات التعاون المطلوبة.
  - ترسل الأقسام العلمية مجالات التعاون المقترحة إلى إدارة العلاقات الثقافية بالكلية.
  - ترسل إدارة العلاقات الثقافية بالكلية مقترحات الأقسام العلمية بشأن سبل التعاون إلى إدارة العلاقات الثقافية بالجامعة (مقابلة مع مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية بتاريخ ٢١ يونيو ٢٠٢٣).
- ثانياً: مشروع الإتفاقية من داخل الكلية:**
- إذا كان مشروع الإتفاقية بمبادرة من الكلية ذاتها، فإن الأمر يسير وفق الخطوات التالية:

- يتقدم مجلس القسم المختص / الوكالة المختصة / مكتب العميد بمسودة لمشروع الإتفاقية مع أي جهة يتوقع من التحالف معها تحقيق فائدة للطرفين، وموافقة كتابية من هذه الجهة على عقد الإتفاقية.
- مراجعة الموضوع بعد استيفاء الأوراق المطلوبة عرضها على لجنة العلاقات الثقافية بالكلية لأخذ موافقة وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، وعرضها على مجلس الكلية لاعتمادها من عميد الكلية قبل إرسالها للجامعة .
- يعرض الأمر على مجلس الكلية، وتتم موافقة مجلس الكلية على عقد الإتفاقية.
- يتم عمل خطاب تنفيذي موجه لمدير عام الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة لإفادته باعتماد مجلس الكلية لعقد الإتفاقية وإرسال جميع الأوراق.
- تقوم الجامعة بعمل مذكرة للعرض على السيد نائب رئيس الجامعة لعرض الإتفاقية ويتم العرض على مجلس الدراسات.
- يتم ارسال خطاب لوزارة التعليم العالي ووزارة الخارجية للموافقة على الإتفاقية من الناحية الأمنية.
- بعد ورود الموافقة الأمنية تتم مخاطبة الكلية لإحضار نسخ من الإتفاقية جاهزة للتوقيع للعرض على رئيس الجامعة.
- تقوم الجامعة بإرسال نسخ من الإتفاقية موقعة لتفعيل بنود الإتفاقية، ومطالبة الكلية بتقديم تقرير سنوي لما تم تنفيذه من هذه البنود من خلال عضو هيئة التدريس منسق الإتفاقية (مقابلة مع مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية بتاريخ ٢١ يونيو ٢٠٢٣).

إذن يتم إدارة التحالفات في الكلية من خلال إبرام اتفاقيات بين الكلية والجهات المختلفة، ويتم إعداد مشروع الاتفاقية بطريقتين؛ إما عن طريق الجامعة أو بمبادرة من الكلية نفسها. تشمل الإجراءات التي يتم اتباعها لإدارة التحالفات تحديد مجالات التعاون المطلوبة، ومناقشة مشروع الاتفاقية، وتحديد الموارد اللازمة وتقدير الميزانية والجدول الزمني للتنفيذ، وعرض الاتفاقية على مجلس الكلية للاعتماد، وإرسالها إلى الجامعة للموافقة النهائية، وتوثيق الاتفاقية وإعداد تقارير سنوية لمتابعة تنفيذها. يهدف ذلك إلى تعزيز التعاون والتبادل بين الكلية والجهات المختلفة، وتحقيق فوائد متبادلة للطرفين.

#### ٤. أمثلة التحالفات الاستراتيجية بين الكلية والجهات المختلفة؛

فيما يلي أمثلة للتحالفات القائمة بين الكلية والجهات المختلفة:

(١) **بروتوكول تعاون بين الهيئة العامة وتعليم الكبار وكلية التربية- جامعة حلوان:** بهدف تحقيق شراكة متبادلة بين الجامعة والهيئة العامة لتعليم الكبار بما يسمح لطالبات كلية جامعة حلوان الالتحاق بالمشروع القومي لمحو الأمية من خلال التعاقد على فصول محو الأمية بإدارات الهيئة العامة لتعليم الكبار بنظامين أحدهما نظام التعاقد على الفصول الحر والآخر نظام التعاقد على الفصول التنشيطية. وتضمن البروتوكول ثمانية بنود تضمنت أوجه التعاون بين الجامعة والهيئة العامة لتعليم الكبار ونظام العمل بفصول محو الأمية، وكذلك نطاق تنفيذ المشروع وأسلوب العمل، بالإضافة إلى النواحي الإدارية والمؤسسية بين الجهتين والحوافز التشجيعية التي يحصل عليها الطلاب عقب نجاحهم في تحرير عدد من المواطنين من الأمية وذلك تشجيعاً لهم وتحفيزاً لأقرانهم للمساهمة في القضاء على الأمية (كلية التربية/جامعة حلوان، ٢ مارس ٢٠٢٠).

(٢) **بروتوكول تعاون بين مركز تعليم الكبار بالكلية ومؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد:** بهدف تنفيذ برامج تدريبية في مجالات محو الأمية، وتعليم الكبار الهادفة لإكساب مهارات سوق العمل والتوجيه المهني والصناعي ومهارات تطوير الذات وأسس التربية الأسرية السليمة.

وذلك تحت إشراف وكيل الكلية لشئون المجتمع وتنمية البيئة ومدير مركز تعليم الكبار. ويأتي ذلك إيماناً من الكلية بدورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال المساهمة في القضايا القومية لتأهيل المجتمع للتنمية المستدامة وتأسيس أسس التنمية البشرية (كلية التربية/ جامعة حلوان، ١٨ سبتمبر ٢٠٢٢).

(٣) **مبادرة تميز المعلم:** تستهدف هذه المبادرة تحسين جودة برامج إعداد المعلم في الجامعات الحكومية المصرية وبناء قدرات المعلمين وتعزيز مهاراتهم: من خلال تصميم وتنفيذ برامج جديدة لإعداد وتأهيل المعلم في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بالتعاون مع عدد من الجامعات الأمريكية الرائدة، وهم: جامعة فلوريدا وجامعة أريزونا والجامعة الأمريكية في بيروت. يأتي ذلك في إطار الاتفاقية الموقعة بين الحكومة المصرية والحكومة الأمريكية لدعم التعليم في جمهورية مصر العربية، والسعي لمواءمة برامج تعليم المعلمين مع جهود الإصلاح الوطنية ومن ثم تطبيق أفضل الممارسات الدولية المنوطة بذلك، وانعكاساً لمكانة وصقل كلية التربية جامعة حلوان بين كليات التربية بالجامعات المصرية وفي المجتمع الجامعي بشكل عام (كلية التربية/ جامعة حلوان، ٢٠ يناير ٢٠٢٣).

(٤) **بروتوكول تعاون بين كلية التربية/ جامعة حلوان ومديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة:** بهدف تطوير قدرات وإمكانيات ومهارات المعلم وصقله بما يتناسب مع كل جديد من تطورات حديثة، وهو الأمر الذي يساعده على أداء مهامه التعليمية وفق منهج متميز وواضح يستطيع من خلاله تحقيق التطوير والتنمية التي تنشدها الدولة وتعمل بكل جهدنا لتحقيقها. ونضمنت بنود البروتوكول تحقيق التنمية المهنية لمعلمي وقيادات المدارس على أساس المشاركة المتكافئة، على أن تقوم كلية التربية جامعة حلوان بتوفير المادة التعليمية للورش التدريبية وتوظيف دور البحث العلمي في حل مشكلات التدريس في مراحل التعليم ما قبل الجامعي والعمل على ربط التعليم والعملية التعليمية بالبحث العلمي لتحسين كفاءة العملية التعليمية (جريدة، ١٥ يونيو ٢٠٢١).

(٥) **مذكرة تفاهم بين كلية التربية- جامعة حلوان والمجلس العربي للطفولة والتنمية:** تمثلت مجالات التعاون في دعم وتعزيز علاقات الشراكة الاستراتيجية بشكل فعال، وتوحيد الجهود وتطوير العمل لخدمة المجتمع في مجال المعرفة، وتوظيف الخبرات والإمكانيات الفنية والتقنية لدى الطرفين بما يدعم جهود التطوير المستمر، وتبادل المواد المعرفية والخبرات، وتبادل الاستشارات والمنتجات المعرفية والتقارير كالإصدارات المتخصصة في مجال الطفولة والترويج لجائزة الملك عبد العزيز للبحوث العلمية في قضايا الطفولة والتسويق للأنشطة والفعاليات المشتركة الخاصة من خلال القنوات الإعلامية وقنوات التواصل الاجتماعي لكلا الطرفين، وتنظيم فعاليات ولقاءات وندوات وورش عمل مشتركة مرتبطة بأهداف مذكرة التفاهم.

(٦) **بروتوكولات التعاون بين الكلية وبين الجامعات المصرية (الحكومية والأهلية والخاصة) جامعة عين شمس- جامعة القاهرة جامعة الجلالة- جامعة مصر للمعلوماتية- جامعة النيل الأهلية:**

تخضع كلية التربية- جامعة حلوان إلى بروتوكولات التعاون التي أقامتها الجامعة مع المؤسسات المختلفة، ومنها الجامعات المصرية، وفي هذا الصدد اقترحت الكلية العديد من المقترحات اللازمة لتفعيل تلك البروتوكولات، منها (كلية التربية- جامعة حلوان، ٢٠٢٣):

- تبادل الخبرات والكفاءات من الجانبين من خلال عقد الورش والندوات والمحاضرات.
- الندب والإعارة لأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم في تدريس التخصصات الدقيقة غير المتوفرة في كلا الجانبين.
- تدريب طلاب الشعب العلمية بتربية حلوان بالعامل المجهزة بجامعة النيل تحت إشراف أساتذة من الجامعتين.

- الاستفادة من التعاون مع مركز التنمية المهنية للمعلم بجامعة القاهرة في التدريب الميداني لطلاب دبلوم التنمية المهنية والتعليم المستمر بتربية حلوان وغيرها من التخصصات في نفس المجال.
  - إتاحة خدمات مراكز البحوث والمكتبات المركزية للطلاب وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس دون دفع أى رسوم أو مصروفات إضافية.
  - التعاون مع التخصصات المختلفة في الحصول على مشروعات بحثية من هيئات دولية.
  - التعاون في الحصول على مشروعات مشتركة ممولة محلياً، مثل مشروعات الاعتماد الدولي للمعامل.
  - الاشراف على البحوث والدراسات وتقييمها : الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من الكليات التابعة للبروتوكول، مع التأكيد علي الاستعانة بأساتذة كلية التربية جامعة حلوان في الاشراف والمناقشة.
  - الندب والاعارة الداخلية لأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم في تدريس التخصصات الدقيقة غير المتوفرة في كلا الجانبين الندب والاعارة الداخلية لأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم في تدريس التخصصات الدقيقة غير المتوفرة في كلا الجانبين.
  - التعاون بين المراكز ذو الطابع الخاص التدريبي لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس للتدريب في تلك المراكز الإرشادية.
- (٧) بروتوكولات التعاون بين الكلية والأكاديميات التعليمية والمؤسسات الخدمية (الحكومية والأهلية والخاصة):**
- في إطار بروتوكولات التعاون بين جامعة حلوان، والأكاديميات التعليمية والمؤسسات الخدمية (الحكومية والأهلية والخاصة)، مثل: أكاديمية ناصر العسكرية للدراسات العليا الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ووزارة الشباب والرياضة، وشركة تراتيك للتقنية والحلول المتقدمة، وجهاز حماية المستهلك، قامت الكلية بوضع عدد من المقترحات لتفعيل تلك البروتوكولات، منها( كلية التربية-جامعة حلوان، ٢٠٢٣):
- تنظيم سلسلة من اللقاءات التوعوية يقدمها أساتذة أكاديمية ناصر لتأهيل الطلاب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس لنشر وترسيخ مفاهيم الأمن القومي واستراتيجيات التفاوض وإدارة الأزمات وتعزيز التطور التكنولوجي لدي الأجيال الجديدة بالمدارس.
  - تأهيل الكوادر الإدارية والعاملين بمركز التدريب والتعليم المستمر بالأكاديمية من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حلوان.
  - تنظيم فعاليات رياضية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالتنسيق بين رعاية الشباب بالكلية والوزارة.
  - التعاون مع أكاديمية النقل البحري في تنظيم مؤتمرات وندوات وورش عمل ودورات تدريبية للتأهيل النفسى لقادة الأكاديمية والطلاب الملتحقين بها لتأهيلهم نفسياً وإدارياً.
  - إجراء البحوث والدراسات النفسية والتربوية لدعم وتأهيل العاملين بالاكاديمية ونشرها في المجالات والدوريات العلمية التابعة لمجلة الكليات.
  - دعم الأنشطة البحثية وتبادل الخبرات في الموضوعات ذات الإهتمام المشترك وتبادل الخبرات العلمية والتعليمية فى الأمن النفسى وخاصة موضوعات الإستراتيجية والأمن القومى وصناعة القرار وأساليب التفكير وتنمية الشخصية وبناءها النفسى ومحاربة الشائعات وتأثيرها النفسى والقومى.

**باستقراء ما سبق يمكن الخروج بالآتي:**

- اهتمام كلية التربية- جامعة حلوان بإقامة تحالفات تعزز من مكانة ووضع الكلية محلياً ودولياً. إذ تحظى الكلية بعلاقات وثيقة مع عدد من الشركاء الإستراتيجيين والداعمين للكلية من المجتمع المحلي والدولي.
- تخضع كلية التربية- جامعة حلوان لبروتوكولات التعاون المنعقدة بين الجامعة والمؤسسات الجامعية المحلية والدولية الأخرى بهدف تبادل المعلومات الفنية والزيارات العلمية، وكذلك التعاون في المشروعات البحثية والتطبيقية، بالإضافة إلى تبادل الكوادر العلمية من خلال تنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل في المجالات العلمية والبحثية المختلفة.
- تحظى الكلية بدعم من الجامعة لتنفيذ مشروعات تعزيز البنية التحتية مما يعزز قدرتها على توفير بيئة تعليمية وتمكينية حديثة، تساهم في تقديم خريج متميز ومتطور، وقادر على تلبية احتياجات سوق العمل.
- غياب الإهتمام بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية للكلية، وسياساتها في الفترة من (٢٠١٧- ٢٠٢٢). فقد تركز الإهتمام على إعداد المعلم بمواصفات تستوفي جودة أداء مهنة التدريس، وإعادة هيكلة البرامج الأكاديمية للتوافق مع سوق العمل، والارتقاء بالبحث العلمي بالكلية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وتحسين مواصفات البيئة الداخلية لرفع مستوى الخدمات الطلابية.
- تركيز التحالفات على مجالات بعيدة عن تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، فقد تركزت التحالفات حول تنفيذ برامج تدريبية في مجالات محو الأمية، وتحسين جودة برامج إعداد المعلم، وتحقيق التنمية المهنية لمعلمي وقيادات المدارس، ومشروعات بحثية في المجالات التربوية المختلفة.
- ليس لإدارة العلاقات الثقافية دور في التخطيط للتحالفات الاستراتيجية، أي لا تقوم هذه الإدارة بوضع خطة تفصيلية لإقامة شراكات استراتيجية بين المؤسسات أو الجهات المختلفة، وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة ومشتركة. إنما يقتصر الأمر على مجرد المراسلات بين الجهات المختصة، وتبليغ الأقسام وإدارة الكلية بالتحالفات الواردة من الجامعة.

**ثالثاً: واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بكلية التربية- جامعة****حلوان من وجهة نظر قيادات الكلية والعاملين بإدارة العلاقات الثقافية****بالجامعة والكلية:**

استهدف هذا العنصر التعرف على واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة من خلال إجراء مقابلات "فردية شبه منظّمة" (وجها لوجه) متعمقة مع عدد من الفئات المستهدفة. واعتمدت المقابلة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

**(١) الهدف من المقابلة:**

استهدفت المقابلة ثلاثة أهداف، وهي: (١) التعرف واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بكلية التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة. (٢) التعرف على آراء الفئات المستهدفة بشأن إدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، (٣) استقراء اقتراحاتهم لإقامة تحالفات إستراتيجية فعالة بين الكلية والمؤسسات المختلفة.

## (٢) مصادر بناء المقابلة:

تم بناء أسئلة المقابلة<sup>٣</sup> في ضوء الأدبيات ذات الصلة، والدراسات السابقة في هذا المجال، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

## (٣) وصف المقابلة:

تضمنت المقابلة توضيح الهدف منها، ونبذة مختصرة عن موضوع الدراسة. وتم تقسيمها إلى جزئين: الجزء الأول يتمثل في البيانات الأولية، والجزء الثاني يتمثل في محاور الأسئلة، وهي ثلاثة: (١) واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بكلية التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة. (٢) آراء الفئات المستهدفة بشأن إدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، (٣) مقترحات تطوير علاقات تعاون وشراكة بين الكلية والمؤسسات المختلفة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

## (٤) مجتمع البحث:

تم إجراء مقابلات "فردية شبه منظمة" (وجها لوجه) متعمقة مع (٤) قيادات بكلية التربية/ جامعة حلوان ممثلة في (العميد، وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة)، إلى جانب مدير إدارة العلاقات الثقافية بكلية التربية/ جامعة حلوان (١)، ومدير الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، ومدير إدارة التبادل الثقالي والإتفاقيات التابعة للإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، وإخصائين الإتفاقيات بإدارة التبادل الثقالي والإتفاقيات (وعدددهم ٣). وقد تم اختيار فئة القيادات بالكلية نظراً لأنهم أفراد في موقع مسئولية، ومنوطين بصنع واتخاذ القرار وتنفيذه بالكلية، كما أن هذه الفئة تتمتع بخبرات ومعلومات ثرية تتعلق بالتحالفات بين الكلية والمؤسسات المختلفة، بما يساهم في إثراء البحث. كما تم اختيار فئة العاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية والجامعة نظراً لأنها الإدارة المنوطة باتخاذ الإجراءات اللازمة لإقامة التحالفات، وعقد الإتفاقيات والشراكات مع المؤسسات المختلفة.

## (٥) صدق الاستمارة المقابلة وثباتها:

للتأكد من صدق استمارة المقابلة اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، حيث عرضت الباحثة الاستمارة على مجموعة من المحكمين المتخصصين<sup>(٤)</sup> من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التربوية، بهدف التأكد من وضوح تعليمات الاستمارة، وصلاحيات العبارات التي تهدف الاستمارة لقياسها. وقد أشار السادة المحكمين إلى بعض الملاحظات والتي قد تم تعديلها في ضوء آرائهم والتي كان من أهمها تعديل بعض الصياغات، وحذف بعد العبارات. وقد اتفق المحكمون على أن أسئلة الاستمارة مناسبة لتحقيق الهدف منها، هذا وقد استبقت الباحثة على الأسئلة التي اتفق على صلاحياتها السادة المحكمين بنسبة ٨٠٪ فأكثر وفيما يلي جدول رقم (١) يوضح نسب اتفاق المحكمين على محاور الاستبانة.

<sup>٣</sup> الملحق رقم (٢): أسئلة المقابلة في صورتها النهائية.

<sup>٤</sup> الملحق رقم (٣): قائمة المحكمين .



## جدول (١)

## نسب الاتفاق بين المحكمين على استمارة إجراء المقابلات الفردية شبه المقننة

م	محاور الاستمارة	نسب الاتفاق
١	المحور الأول: واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين مؤسسة إعداد المعلم - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة	٩١.٤٣%
٢	المحور الثاني: آراء القيادات بشأن إدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة	٩٢.٨٦%
٣	المحور الثالث: اقتراحات تطوير علاقات تعاون وشراكة بين الكلية والمؤسسات المختلفة	٩١.٠٠%
	الاستمارة ككل	٩١.٤٣%

وبعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون والتي تضمنت تعديل في صياغة بعض أسئلة الاستمارة، فقد أصبحت الاستمارة في صورتها النهائية بعد إجراء تعديلات السادة المحكمين مكونة من ثلاثة محاور: المحور الأول ويضم (٧ أسئلة)، والمحور الثاني ويضم (٢٧ سؤال)، والمحور الثالث ويضم (١ سؤال)، ليكون مجموع العبارات (٣٥) عبارة موزعة على ثلاثة محاور.

**حساب ثبات الاستمارة:** تم حساب ثبات الاستمارة باستخدام معامل الفا كرونباخ، فقد استخدمت الباحثة هذه الطريقة في حساب ثبات الاستمارة، ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستمارة وكذلك الدرجة الكلية باستخدام معامل الفا كرونباخ، كما يلي:

## جدول (٢)

## قيم معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة وللإستمارة ككل

معامل الفا كرونباخ	المحاور
٠.٨٢٥	المحور الأول: واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة
٠.٨٠٠	المحور الثاني: الآراء بشأن إدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة
٠.٨٠٧	المحور الثالث: اقتراحات تطوير علاقات تعاون وشراكة بين الكلية والمؤسسات المختلفة
٠.٨٨١	الاستمارة ككل

وتدل هذه القيم على أن الاستمارة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات للتعرف على واقع إقامة وإدارة تحالفات إستراتيجية بين كلية التربية - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ومن ثم ثبات الاستمارة ككل، ويتضح من الجدول أن القيم مناسبة يمكن الوثوق بها وتدل على صلاحية الاستمارة للتطبيق.

## (٦) المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، حيث أعطيت درجات (٤-٣-٢-١) للاستجابات ذات الصلة بالأسئلة المغلقة (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS Ver.25، وذلك على النحو التالي:

- معادلة كوبر Cooper لإيجاد نسب الاتفاق بين المحكمين.
- أسلوب الفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد صنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أربعة مستويات بحيث يكون الوزن النسبي كبير جدا

ما بين (٣.٢٥ إلى ٤.٠٠)، ومن (٢.٥٠ إلى ٣.٢٤) يكون كبير، وبين (١.٧٥ إلى ٢.٤٩) يكون صغير، وبين (١.٠٠ إلى ١.٧٤) يكون صغير جدا.

### (٦) تحليل محتوى المقابلة (النتائج ومناقشتها):

قامت الباحثة بتحليل محتوى المقابلة كمياً (للأسئلة المغلقة) وكيفياً (للأسئلة المفتوحة)، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: نتائج ومناقشة الأسئلة المغلقة (التحليل الكمي):

فيما يلي عرض نتائج ومناقشة أسئلة الاستمارة المغلقة (التحليل الكمي) ذات الصلة بالمحور الأول (واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة)، والمحور الثاني (الآراء بشأن إدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة) كل على حدة كالتالي:

### (١) النتائج ذات الصلة بالمحور الأول: واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها

#### بين كلية التربية - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة:

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الأول بالاستمارة (ن = ١٠)

مضمون البند	التكرار النسبة	الاستجابات				المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		لا أوافق تماماً	لا أوافق	أوافق	أوافق تماماً			
١. هناك اهتمام بإقامة تحالفات إستراتيجية بالكلية/ الجامعة.	ت %	٠ ٠.٠	٠ ٠.٠	٥ ٥٠.٠	٥ ٥٠.٠	٣.٥٠	٠.٤٢٠	كبير جداً
٢. توجد تحالفات إستراتيجية قائمة بالفعل.	ت %	٠ ٠.٠	٠ ٠.٠	٦ ٦٠.٠	٤ ٤٠.٠	٣.٢٥	٠.٣٩٩	كبير جداً
٣. مدى الاستفادة الفعلية من تحالفات إستراتيجية سابقة أو قائمة.	ت %	١ ١٠.٠	٤ ٤٠.٠	٤ ٤٠.٠	١ ١٠.٠	٢.٥٠	٠.٨٤٩	كبير
٤. التخطيط لإيجاد تحالفات إستراتيجية مستقبلية طويلة المدى.	ت %	٢ ٢٠.٠	٦ ٦٠.٠	١ ١٠.٠	١ ١٠.٠	٢.١٠	٠.٧١١	صغير
٥. يوجد قسم / وحدة / إدارة لإدارة التحالفات بالكلية/ الجامعة.	ت %	١ ١٠.٠	٤ ٤٠.٠	٤ ٤٠.٠	١ ١٠.٠	٢.٥٠	٠.٨٤٩	كبير
٦. يوجد إجراءات يتم إتباعها لإدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية/ الجامعة.	ت %	٠ ٠.٠	٠ ٠.٠	٥ ٥٠.٠	٥ ٥٠.٠	٣.٥٠	٠.٤٢٠	كبير جداً
٧. مبادرات تعوق إقامة تحالفات إستراتيجية وتنفيذها بفاعلية.	ت %	٠ ٠.٠	٠ ٠.٠	٠ ٠.٠	١٠ ١٠٠.٠	٤.٠٠	٠.٠٠٠	كبير جداً
المتوسط المرجح للمحور الأول ككل								كبير

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الأول الذي يشير إلى واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة أن المتوسط العام والذي يساوي (٣.٠٥) مع انحراف معياري (٠.٥١٨)؛ يؤكد على الموافقة على المحور ككل بصورة كبيرة لوقوعه ضمن فئة المقياس (٢.٥٠ إلى ٣.٢٤) وهي تعتبر درجة موافقة كبيرة من وجهة

نظر عينة الدراسة؛ مما يشير إلى توافر وجود تلك الممارسات في أرض الواقع من وجهة نظر عينة الدراسة (قيادات كلية التربية بجامعة حلوان).

فيما يتعلق بالاهتمام بإقامة تحالفات إستراتيجية بالكلية/ الجامعة، اهتمت جامعة حلوان بصياغة عدد من السياسات التي تدل على إهتمام الجامعة بالتوسع في إقامة تحالفات وشراكات مع المؤسسات المختلفة، وبتعزيز التفاعل والتواجد الدولي للجامعة وتحسين صورتها الذهنية من خلال إنشاء وتفعيل الروابط العلمية والبحثية والاتفاقيات مع الجهات الأكاديمية الخارجية، والانفتاح على المجتمع الدولي والتوسع في فعاليات وشراكات ومشروعات دولية متميزة وحوراك دولي فعال، كما تحرص جامعة حلوان على عقد العديد من التحالفات الاستراتيجية تحت مسمى "بروتوكولات تعاون" مع الجامعات الدولية والمحلية بهدف تطوير العملية التعليمية والبحثية، كما أن هناك إيمان من قبل القيادات بفائدة هذه البروتوكولات والنفع الذي سيعود على الجامعة منها من حيث زيادة قدرة طلاب الجامعة التنافسية، وتقديم برامج ومخرجات مميزة تواكب تطورات العصر وتلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل. كما تهتم القيادات بكلية التربية- جامعة حلوان بإقامة تحالفات تعزز من مكانة ووضع الكلية محلياً ودولياً. كما تحظى الكلية بعلاقات وثيقة مع عدد من الشركاء الإستراتيجيين والداعمين للكلية من المجتمع المحلي والدولي.

فيما يخص التحالفات الإستراتيجية القائمة بالفعل، اهتمت جامعة حلوان بإقامة عدد من التحالفات في مجالات التعاون على تبادل المعلومات الفنية والزيارات العلمية، وكذلك التعاون في المشروعات البحثية والتطبيقية، بالإضافة إلى تبادل الكوادر العلمية من خلال تنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل في المجالات العلمية والبحثية المختلفة. كما تخضع كلية التربية- جامعة حلوان لبروتوكولات التعاون المنعقدة بين الجامعة وتلك المؤسسات الجامعية المحلية والدولية، هذا إلى جانب التحالفات حديثة النشأة التي سعت إليها القيادات بالكلية.

وبالنسبة لمدى الاستفادة الفعلية من تحالفات إستراتيجية سابقة أو قائمة، إن أغلبية التحالفات- على مستوى الكلية - حديثة النشأة، ومن ثم لم تؤت ثمارها بعد. وعلى مستوى الجامعة، على الرغم من أن جامعة حلوان تحرص على عقد العديد من التحالفات الاستراتيجية، إلا أن تفعيل اتفاقيات التعاون من قبل بعض الكليات ضعيف. ومن ثم، لا تكون ثمار التحالف على النحو المطلوب، ولكن على جانب آخر، استفادت الجامعة من عدد من الإتفاقيات المفعلة - وبالأخص الدولية- وكانت آثارها فعالة في عدة جوانب.

ومن حيث التخطيط لإيجاد تحالفات إستراتيجية مستقبلية طويلة المدى، لا يوجد خطة استراتيجية للتخطيط للتحالفات تضم الأهداف المراد تحقيقها، وتحدد الشركاء المناسبين للتحالف في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للكلية/ الجامعة، وتبرز آليات التنفيذ والتواصل، وتقييم الأداء. فعلى مستوى الكلية، يعتمد الأمر في أكثر الأحيان على المناقشات التي تدور بين قيادات الكلية وأعضائها، والعلاقات الشخصية والمعارف بالمؤسسات المختلفة. وعلى مستوى الجامعة، ينحصر دور إدارة التبادل الثقلي والاتفاقيات في تسيير إجراءات التصديق على الإتفاقيات المقترحة من قبل المجلس الأعلى للجامعات، أو من قبل الكليات ويكون ذلك من خلال إرسال كل ما يتعلق بالاتفاقية إلى الجهة المختصة سواء للمراجعة، أو للموافقة وإبداء الرأي، والعرض على لجنة الدراسات العليا، ومجلس الجامعة، ثم إرسال نص الإتفاقية إلى الكليات للتفعيل. هذا إلى جانب، متابعة إنجازات الاتفاقيات المبرمة بين الكليات والجهات المختلفة، واتخاذ قرار بشأن تجديد هذه الاتفاقيات أو عدمه. ومن ثم، جميعها مهام ليس لها علاقة بالتخطيط طويل/ قصير المدى.

وفيما يتعلق بوجود قسم/ وحدة/ إدارة لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالكلية/ الجامعة على الرغم من وجود إدارة منوطة بعقد الإتفاقيات بالجامعة (إدارة التبادل الثقلي والإتفاقيات) تابعة للإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة، ليس هناك وحدة/ قسم/ إدارة/ بنية بالكلية

منوطة بإدارة التحالفات تهتم بالتخطيط لها، وتنظيمها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها، كما أن ليس هناك إجراءات محددة يتم اتباعها لإقامة وإدارة تلك التحالفات بالكلية بل الأمر يقتصر على مناقشتها باللجان الشهرية التابعة لكل وكالة، واعتمادها بالمجالس الحاكمة.

ومن حيث الإجراءات التي يتم إتباعها لإدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية/ الجامعة، يتم إعداد مشروع الاتفاقية بالكلية بإحدى الطريقتين؛ إما عبر مبادرة الجامعة أو بمبادرة من الكلية نفسها. وتتمثل الإجراءات المتبعة في حالة أن ترد الاتفاقية عبر مبادرة الجامعة في تحديد مجالات التعاون المطلوبة، ومناقشة مشروع الاتفاقية بالأقسام العلمية، وفي حالة أن تكون الاتفاقية بمبادرة من الكلية (قيادات / أقسام علمية)، يتم عرض الاتفاقية على مجلس الكلية للاعتماد، وإرسالها إلى الجامعة للمراجعة والموافقة النهائية، ثم تفعيلها حال الموافقة. وبالجامعة، تتم مخاطبة الجهات المعنية، وعرض نصوص الاتفاقيات على المجالس الحاكمة (مجلس الدراسات العليا والبحوث / مجلس الجامعة)، وتوقيعها من السيد رئيس الجامعة وعمداء الكليات، ومراسلة الجهات التي تبرم معها الاتفاقيات.

وفيما يخص المعوقات التي تعوق إقامة تحالفات استراتيجية وتنفيذها بفاعلية، هناك عدد من المعوقات التي تحول دون ذلك. فبحسب أقوال قيادات الكلية، تتمثل تلك المعوقات في: تعقد إجراءات الحصول على موافقات أمنية، واستغراقها وقتاً طويلاً، وعدم تكافؤ الطرفين في المنفعة والاستفادة من التحالف في بعض الأحيان، والاختلاف على التمثيل والأدوار في التحالف، وكذلك الاختلاف على النواحي المالية وجهة الصرف، بجانب عدم إيجاد أرضية مشتركة مع الأعضاء الآخرين في التحالف، والصعوبات المالية/المادية والتجهيزات اللازمة لتنفيذ التحالف، والاختلاف على تحديد شكل اتخاذ القرار والعملية التي تتبع لصنعه، وأخيراً عدم الاهتمام بالحفاظ على استدامة التحالف بعد تأسيسه في بعض الأحيان.

كما أشار مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية إلى أن أحد المعوقات تتمثل في عدم إستجابة كثير من الأقسام العلمية بالكلية لتقديم مقترحات المشاركة والتعاون مع الجهات التي تم التحالف معها سواء بمبادرة من قبل الكلية أو بمبادرة من قبل الجامعة، وأشار العاملون بإدارة العلاقات الثقافية بالجامعة أن أبرز المعوقات تتمثل في: المدة المستغرقة للموافقات على الاتفاقيات من الجهات المعنية، وتعدد تلك الجهات المعنية، بالإضافة إلى عدم تفعيل التحالفات المنعقدة من قبل بعض الكليات بالجامعة، ورفض تفعيل التحالف من قبل الطرف الآخر نظراً للمدة الطويلة المستغرقة في الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية لإقامة التحالف.

(٢) النتائج ذات الصلة بالمحور الثاني: الآراء بشأن متطلبات إدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الثاني بالاستمارة (ن = ١٠)

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات				التكرار النسبي	مضمون البند	
			أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما			
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت	١. يجب تحليل نقاط الضعف والتحديات والفرص القائمة والشبكة في البيئة الداخلية والمحيطية باعتبارها من دواعي اختيار حليف أو أكثر.	
			١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%		
			١٠	٠	٠	٠	ت		٢. يجب تحليل عناصر القدرة التنافسية التي تتمتع بها الكلية موضع التحالف كمؤشر لاختيار الحليف المطلوب التكامل معه.
			١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%		
			١٠	٠	٠	٠	ت		٣. منسقة من قبل العديد من الجهات المعنية المنوطة بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
			١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%		
١٠	٠	٠	٠	ت	٤. يجب تحديد الكيانات والبرامج والمبادرات الحكومية وغير الحكومية التي لديها القدرة على دعم وبناء تحالفات استراتيجية.				
١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%					
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت	٥. يجب تجزئة الهدف المشترك إلى برامج وأهداف فرعية للإنجاز في فترات محددة.	
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%	٦. ضرورة الوضوح والإجرائية بشأن الأهداف وخطة العمل.	
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت	١. يجب صياغة مبادئ وقواعد توجيهية تنظم العلاقة بين شركاء التحالف.	
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%		
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت	٢. يجب كتابة قائمة المهام الواجب القيام بها من قبل شركاء التحالف والتي تنص على مسؤوليات وتوقعات وحدود الأطراف المتحالفة.	
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%		
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت	٣. يجب توفير الوسائل التي تسمح بمتابعة نشر المعلومات لزيادة الوعي بالتحالفات.	
كبيرة جدا	٠,٠٠٠	٤,٠٠	١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%		

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات				التكرار النسبة	مضمون البند	
			أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما			
كبيرة	١.٢٧٠	٢.٩٠	٦	٢	١	١	ت %	١. ينبغي لإدارة التحالفات البدء بانتقاء مديري التحالف القادرين على العمل بشكل تعاوني مع الآخرين.	إدارة التحالفات
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	٢. تتطلب استدامة التحالفات وجود هيكل إدارة فعال.	
كبيرة جدا	٠.٣٥٢	٣.٧٠	٧	٣	٠	٠	ت %	٣. يتعين توظيف أفراد قادرين على العمل ضمن أطر ثقافية متنوعة ولديهم مهارات تحسين وتطوير لغة التفاهم المشتركة.	
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	٤. ينبغي توزيع المسؤوليات على هؤلاء الأفراد وفقا للمهارات المتاحة لديهم.	
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	٥. يجب تحديد الإجراءات والسياسات اللازمة لتسيير أداء الأفراد داخل التحالف الاستراتيجي (مثل تحديد الإجراءات المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات، وبالتواصل والتنسيق بين الأفراد والشركاء في التحالف، وتقديم التدريب والدعم اللازم للأفراد).	
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	٥. هناك حاجة إلى ضبط وتحديد حوافز ملائمة ومناسبة للهيكل الإداري التابع للتحالف.	تعزيز التعاون
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	١. يتطلب تدفق المعلومات بين التحالف والكلية/الجامعات اجتماعات دورية، تدوير التقارير.	
كبيرة جدا	٠.٢٧٧	٣.٤٠	٤	٦	٠	٠	ت %	٢. ينبغي تشجيع حركة الأفراد بين التحالف وبين مختلف الكيانات التابعة للمؤسسة الأم، وذلك لتعزيز نشر المعارف والخبرات المكتسبة عبر التحالف.	
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	١. هناك ضرورة لتخصيص بنية/إدارة بالكلية/الجامعة لتنسيق التحالفات، يتم من خلالها إقامة وإدارة التحالفات الاستراتيجية، وتوصيل القرارات المتبادلة لأطراف التحالف.	التنسيق
كبيرة جدا	٠.٠٠٠	٤.٠٠	١٠	٠	٠	٠	ت %	٢. يتعين دمج جميع أصحاب المصلحة في عملية التنفيذ منذ مرحلة مبكرة.	

مضمون البند	التكرار	الاستجابات				الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
		أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	أوافق تماماً				
قياس أداء التحالفات الاستراتيجية	١. من الضروري مراقبة تقدم التحالف الاستراتيجي وتقييمه باستمرار لضمان معالجة المعوقات قبل أن تؤدي إلى الفشل.	ت	٠	٠	٠	١٠	٤.٠٠	كبيرة جداً	
	٢. يتعين وضع معايير لقياس الأداء وتوفير وسائل لتسجيل الإنجازات، وضبط وتحديد نقاط الاجتماع بين الشركاء لتقييم تقدم التحالف.	ت	٠	٠	٠	٩	٣.٩٠	كبيرة جداً	
	٣. ينبغي التدخل لإجراء التصحيحات اللازمة عند الحاجة، وذلك عندما تكون النتائج المتوقعة ضعيفة أو غير مرضية.	ت	٠	٠	٠	٩	٣.٩٠	كبيرة جداً	
	٤. يتعين إيجاد حلول للتعامل البناء مع الخلافات.	ت	٠	٠	٠	١٠	٤.٠٠	كبيرة جداً	
الاحتفاظ على استدامة التحالفات	١. يجب مراجعة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والخطط السنوية للتحالف وتطويرها باستمرار	ت	٠	٠	٠	١٠	٤.٠٠	كبيرة جداً	
	٢. لا بد عرض إنجازات التحالف على الأطراف المعنية والأعضاء بانتظام.	ت	٠	٠	٠	٩	٣.٩٠	كبيرة جداً	
	٣. من الضروري استمرار تحسين جودة البرامج والخدمات في ضوء نتائج التقييم.	ت	٠	٠	٠	١٠	٤.٠٠	كبيرة جداً	
	٤. يجب استمرار إشراك الأعضاء في التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة التحالف.	ت	٠	٠	٠	١٠	٤.٠٠	كبيرة جداً	
	٥. هناك حاجة إلى توثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالتحالف.	ت	٠	٠	٠	١٠	٤.٠٠	كبيرة جداً	
المتوسط المرجح للمحور الثاني ككل							٣.٩٢	٠.١٢٥	كبيرة جداً

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني الذي يشير إلى آراء القيادات بشأن إدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة أن المتوسط العام والذي يساوي (٣.٩٢) مع انحراف معياري (٠.١٢٥)؛ يؤكد على الموافقة على عبارات المحور ككل بصورة كبيرة جداً لوقوعه ضمن فئة المقياس (٣.٢٥ إلى ٤.٠٠)؛ مما يشير إلى الموافقة الكبيرة على أهمية تلك الممارسات في أرض الواقع من وجهة نظر عينة الدراسة (قيادات كلية التربية بجامعة حلوان).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيادات الكلية ممثلة في عميدها ووكلاءها الثلاثة من القيادات التي تولت حديثاً إدارة الكلية، ولديها رغبة في التصدي للتحديات المتعلقة بالتغيرات والمستجدات المتلاحقة، بالسياسات والإجراءات والصلاحيات اللازمة، وتحفز الاستكشاف، وتسعى إلى الإبداع والابتكار، ولديها قدرة على التجاوب مع الآخرين وقبولهم، وتظهر الفهم والود والتكيف مع الآخرين، كما أنها تتعامل بعقلية منفتحة في المواقف المختلفة، وتقبل الرأي الآخر.

ومن ثم، تم التأكيد على تلك المتطلبات وأهميتها لإقامة وإدارة تحالفات استراتيجية تنهض بالكلية وخدماتها.

كما أن الفئة المستهدفة بالمقابلة (قيادات الكلية والعاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية/ الجامعة) تعتبر العمليات ذات الصلة بإدارة التحالفات الاستراتيجية من الأمور الضرورية، فالإهتمام بعمليات إدارة التحالفات الاستراتيجية تساعد في توسيع شبكة العلاقات والتواصل مع مؤسسات وجامعات وشركات وأفراد في مختلف المجالات، مما يساعد على تبادل الخبرات والمعرفة وتحقيق الاستفادة المتبادلة، هذا إلى جانب التمكين من تحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير الموارد وتحسين العلاقات وتحقيق الاستفادة بشكل فعال. فإدارة التحالفات الاستراتيجية من خلال العمليات المختلفة تساعد في تحديد الأهداف والأطراف المشاركة والموارد والخطط والأنشطة والجدول الزمني وآلية الإدارة، وذلك لتحقيق التعاون الفعال والمستدام بين الكلية والشركاء المحتملين. كما يمكن أن تساعد الخطة في تحقيق التحديات المشتركة وتوسيع النطاق التأثيري وتحسين نوعية العمل والتعليم في الكلية، وذلك عن طريق توحيد الجهود والموارد وتبادل الخبرات والمعرفة وتحسين العلاقات بين الأطراف المشاركة.

### ثانياً: نتائج ومناقشة الأسئلة المفتوحة (التحليل الكيفي للنتائج):

تم تحليل المقابلات مع قيادات الكلية ممثلة في العميد، وكيال الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة باستخدام الطريقة المتبعة في منهج البحث النوعي (الكيفي) Qualitative Method، حيث قامت الباحثة بتفريغ المقابلات، ثم قامت الباحثة بوضع ملخص جمعت فيه خلاصة نتائج التحليل الكيفي.

وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها من نتائج المقابلات الفردية شبه مقننة، وذلك على النحو التالي:

#### ١. تحالفات استراتيجية:

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (تحالفات استراتيجية) (٦٢) تكراراً، وقد جاء بالترتيب الأولي مؤشر تحالفات جامعية بنسبة (٣٣.٩٪)، يليه مؤشر بروتوكولات تعاون بنسبة (٢٤.٢٪)، ثم مؤشر شراكات بنسبة (١٤.٥٪)، بعد ذلك جاء مؤشر تحالفات أجنبية بنسبة (١٢.٩٪)، ثم جاء مؤشر تعاون دولي بنسبة (٦.٥٪)، وبعد ذلك جاء كل من شراكات بحثية والدعم المتبادل بنسبة (٣.٢٪)، وأخيراً جاء مؤشر تعاون إقليمي بنسبة (١.٦٪).

وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة التحالفات وبروتوكولات التعاون التي أقامتها جامعة حلوان مع الجامعات والأكاديميات الأخرى (جامعة عين شمس - جامعة القاهرة - جامعة الجلالة - جامعة مصر للمعلوماتية - جامعة ٦ أكتوبر - جامعة النيل الأهلية - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري) بهدف توفير التعاون في الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية التي من شأنها تعزيز التفاهم المتبادل، وتعزيز التعاون الأكاديمي والإداري المستدام والمنتج المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين والهيئة المعاونة والطلاب والعاملين من كلا الطرفين.

كما ظهر التعاون الدولي والتحالفات مع جهات أجنبية بصورة متوسطة نظراً لاهتمام عميد الكلية بها مؤخراً بشكل كبير نظراً لخلفيته الأكاديمية والبحثية (التربية المقارنة والدولية)، وهو ذلك التخصص الذي يجعل باحثيه يفتحوا على العالم في محاولة من الاستفادة من خبراته، لما له من أهمية في تحقيق تواجد فعال للكلية دولياً. وأخيراً جاء مؤشر تعاون إقليمي بأقل نسبة نظراً لعدم وجود أي تحالفات مع جامعات أو مؤسسات بالإقليم العربي، ولكن اقتصر الأمر على مراسلات بين إحدى قيادات الكلية ومعارفه بجامعة بجدة، ولكن لم يأخذ التحالف الطابع الرسمي حتى الآن.



## ٢. مجالات التحالفات الاستراتيجية :

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (مجالات التحالفات الاستراتيجية) (٢٩) تكراراً، وقد جاء بالمرتبة الأولى مؤشر مجالات التعليم بنسبة (٢٤.١٪)، يليه مؤشر التدريس بنسبة (١٧.٢٪)، ثم مؤشر كل من التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، ومحو الأمية بنسبة (١٠.٣٪)، بعد ذلك جاء مؤشر كل من الدراسات العليا والتدريب الميداني والأنشطة الطلابية بنسبة (٦.٩٪)، ثم مؤشر كل من البرامج والتربية الأسرية بنسبة (٣.٤٪).

وفي هذا الصدد علق أحد القيادات قائلا: "إن هناك اجتماعات مستمرة مع ممثلي الكلية بمكتب العلاقات الدولية بالجامعة لإقامة تحالفات مع جامعات أجنبية مجالها البرامج - التدريس - التدريب الميداني". وقد أشار أحدهم قائلا: "التواصل مع ممثلي الكلية بمكتب العلاقات الدولية بالجامعة لمراسلة جامعات أجنبية لاستحداث برامج دراسات عليا معتمدة من الجهتين (كلية التربية - جامعة حلوان والجامعة الأجنبية)". كما تمت إضافة أن "هناك رغبة دائمة في التواصل مع جهات مختلفة معنية لإقامة تحالفات تصب في مجال خدمة المجتمع وشتون البيئة".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مجالات التحالف فيما يخص تلك الموقعة من قبل الجامعة أو من قبل الكلية تركز بشكل كبير على تبادل وندب أعضاء هيئة التدريس، ودعم تعاون أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعليم والتدريب في المقام الأول، ثم تطوير وتنفيذ الندوات والمنتديات وورش العمل والمؤتمرات ذات الاهتمام المشترك التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين، ثم المشروعات العلمية والبحوثية المشتركة، والإشراف المشترك على الرسائل العلمية لطلاب الدراسات العليا، وأخيراً الأنشطة الطلابية، وخدمات دعم الطلاب، والأسر.

### ٣. مؤسسات برتوكولات التعاون:

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (مؤسسات برتوكولات التعاون) (٢١) تكراراً. وقد جاء بالمرتبة الأولى كل من مؤشر مؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد، والمجلس العربي للطفولة والتنمية، وبرتوكول التعاون مع كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر والبرتوكولات الموقعة من قبل الجامعة بنسبة (١٩.٠٪)، يليه كل من مؤشر مركز تعليم الكبار بالكلية وهيئة تعليم الكبار بنسبة (٩.٥٪)، وأخيراً جاء مؤشر مديرية التربية والتعليم بالقاهرة بنسبة (٤.٨٪).

فقد أشار أحد القيادات عندما تم سؤاله عن وجود تحالفات إستراتيجية بالكلية رد قائلا: "المجلس العربي للطفولة والتنمية (في مجالي البحث والتطوير والتدريب، ولكنه لم يوقع بعد) - وبرتوكول تعاون مع كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر (البحث) - وبرتوكول تعاون مع مؤسسة فاروق الباز (خدمات عامة تدريب - ندوات)، هذا إلى جانب الشراكات والبرتوكولات الموقعة من قبل الجامعة".

كما أضاف أحدهم: "أن هناك بروتوكول تعاون بين مركز تعليم الكبار بكلية التربية - جامعة حلوان ومؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد (مؤسسة مجتمع مدني) وذلك في مجال محو الأمية والمساهمة في تأهيل أفراد المجتمع للعمل والتربية الأسرية وغيرها من مجالات التعليم، كما اشارت إلى بروتوكول تعاون بين الكلية والهيئة العامة لتعليم الكبار في مجال محو الأمية من قبل خريجي الكلية، بالإضافة إلى بروتوكول بين كلية التربية ومديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة: في مجال التدريب والتنمية المهنية لتطوير وتحسين أداء المعلمين قبل وأثناء الخدمة بمدارس وإدارات مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التحالف مع مؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد، والمجلس العربي للطفولة والتنمية هي تحالفات حديثة النشأة استهدفتها قيادات الكلية، ولاقت اهتماماً بالغاً منها نظراً لأهمية مجالات التعاون بين الطرفين. فالتحالف مع مؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد يهدف لتنفيذ برامج تدريبية في مجالات محو الأمية، وتعليم الكبار الهادفة لإكساب مهارات سوق العمل والتوجيه المهني والصناعي ومهارات تطوير الذات وأسس التربية الأسرية

السليمة، وذلك تحت إشراف وكيل الكلية لشئون المجتمع وتنمية البيئة ومدير مركز تعليم الكبار، كما أن التحالف مع المجلس العربي للطفولة والتنمية سيعمل على تعزيز التعاون البحثي وتبادل المعرفة في شتى المجالات والبرامج المعرفية ذات الصلة لكلا الطرفين، وتوظيف الخبرات والإمكانات الفنية والتقنية لدى الطرفين بما يدعم جهود التطوير المستمر، مع بحث فرص دعم الأنشطة ذات الطبيعة غير الربحية، وتبادل المواد المعرفية والخبرات مثل المكتبات والمعلومات الإلكترونية، إضافة إلى تبادل المنتجات المعرفية كالكتاب التخصصية والمنشورات والترويج والتسويق للأنشطة المشتركة من خلال القنوات الإعلامية وقنوات التواصل الاجتماعي لكلا الطرفين. ومن ثم، مثل جميع هذه الأنشطة والمجالات تمثل أهمية كبيرة لقيادات الكلية. وجاء بروتوكول التعاون مع كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر والبروتوكولات الموقعة من قبل الجامعة بنسبة متوسطة، نظر إلى أنها تحالفات كانت مستهدفة وموقعة من قبل الجامعة ذاتها، وليس بمبادرة من قبل قيادات الكلية كما كان الوضع في التحالف مع مؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد، والمجلس العربي للطفولة والتنمية، وقد تلى ذلك مؤشر مركز تعليم الكبار بالكلية وهيئة تعليم الكبار نظراً لارتباط شهادة تخرج طلاب الفرقة الرابعة بمحو أمية ثلاثة أفراد، وأخيراً جاء مؤشر مديرية التربية والتعليم بالقاهرة بنسبة ضعيفة جداً نظراً إلى أنه تحالف تم إقامته منذ عام ٢٠٢١ بهدف تحقيق التنمية المهنية لمعلمي وقيادات المدارس على أساس المشاركة المتكافئة من قبل الكلية، ولكن تم إهماله نظراً لانعدام المتابعة من الطرفين، ولم يعد هناك تنفيذ لأي من مجالات التعاون بين الطرفين.

#### ١. فوائد التحالفات الاستراتيجية:

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (فوائد التحالفات الاستراتيجية) بلغت (٢٣) تكراراً، وقد جاء بالمرتبة الأولى نفع عملي لأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٢١.٧٪)، يليه كل من مؤشر عائد مالي ونشر للكلية بنسبة (١٧.٤٪)، ثم جاء مؤشر تواجد الكلية على الساحة العالمية بنسبة (١٣.٠٪)، ثم مؤشر كل من عائد معنوي ومؤشر العائد متوسط بنسبة (٨.٧٪)، وأخيراً جاء كل من مؤشر تحقيق رسالة الكلية ومؤشر العائد قوي ومؤشر العائد ضعيف بنسبة (٤.٣٪). فقد أشار أحد القيادات عندما تم سؤاله عن مدى الاستفادة الفعلية من تحالفات إستراتيجية سابقة أو قائمة؟ والعائد منها؟ رد قائلاً: "العائد قوي، والعائد الأكبر كان على أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التحالفات، إذ هناك نفع مالي ومعنوي وعملي لأعضاء هيئة التدريس، هذا إلى جانب نشر للكلية وتواجدها على الساحة العلمية ومن ثم، تحقيق رسالتها". في حين أشار أحدهم إلى أن "العائد متوسط، لأن التحالفات حديثة النشأة فلم تؤتي ثمارها بعد". كما أضاف آخر قائلاً: "إن العائد متوسط، الشراكات في مجال محو الأمية وتعليم الكبار العائد منها قوي نظراً لارتباط شهادة تخرج طلاب الفرقة الرابعة بمحو أمية ثلاثة أفراد، بينما المجالات الأخرى العائد متوسط نظراً لعدم الاهتمام بمتابعة تنفيذ مجالات التحالف القائم، ومن ثم، يُهمل مع الوقت". في حين أشار آخر إلى أن "العائد ضعيف، إذ لم يكن هناك تحالفات تخص أنشطة التعليم، والتدريس، والطلاب إلى في الأونة الأخيرة بالتحالفات التي استهدفتها الجامعة مع الجامعات الأخرى". وأشار عدد من العاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالجامعة أن العائد "متوسط".

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك قيادات الكلية لأهمية وفائدة تلك التحالفات لأنشطة ومجالات عمل الكلية، وأعضائها، والتي كان أبرزها النفع العملي لأعضاء هيئة التدريس، ويليها كل من مؤشر عائد مالي ونشر وتسويق للكلية وذلك نظراً لإهتمام أغلبية التحالفات بين الكلية وبين الجامعات الأخرى في إطار بروتوكولات التعاون الموقعة من قبل الجامعة بتبادل الزيارات والتعاون العلمي بين السادة أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات العلمية بين الأقسام والكليات المتناظرة (تدريس - بحث علمي - إشراف مشترك)، وتشكيل لجان الحكم والمناقشة على رسائل الماجستير والدكتوراه. ومن ثم، جميعها أنشطة تعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس من الناحية العملية والمالية. كما أن أغلبية التحالفات القائمة تنص على إقامة الأنشطة

العلمية المختلفة (مؤتمرات - ندوات ثقافية - محاضرات) وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل بالتنسيق بين طرفي التحالف، وهو ما يزيد من فرصة تواجد الكلية على الساحة العلمية ويروج لها ولأنشطتها في المناحي المختلفة.

وقد جاء مؤشر تحقيق رسالت الكلية ومؤشر العائد قوي ومؤشر العائد ضعيف بنسبة (٤.٣٪) نظراً لفعالية بعض التحالفات، وعدم فعالية البعض الآخر بحسب أقوال قيادات الكلية.

#### ٤. التحالفات الاستراتيجية المستقبلية:

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (التحالفات الاستراتيجية المستقبلية) (٩) تكرارات، وقد جاء بالمرتبة الأولى كل من مؤشر العلاقات الشخصية، ومؤشر معارف العمل بنسبة (٤.٤٪)، يليه مؤشر الخطة البحثية للكلية بنسبة (١١.١٪).

وعندما تم سؤال أحد القيادات عن التحالفات الاستراتيجية المستقبلية رد قائلاً: "يتم الاعتماد على العلاقات الشخصية والمعارف عند التخطيط للتحالفات"، في حين أشار آخر إلى أن "التحالفات الاستراتيجية المستقبلية تعد أحد محاور الخطة البحثية للكلية التي تستهدف إيجاد شراكات بحثية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى توجه قيادات الكلية إلى تعزيز وزيادة إقامة تحالفات في المستقبل لدعم مجالات الكلية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع نظراً لانفتاح قياداتها على المجتمع الخارجي المحلي والدولي، وإيماناً منها بفائدة هذه التحالفات والعائد منها في مجالاتها وأنشطتها المختلفة، ولكن يعتمد زيادة تعزيز وزيادة إقامة تحالفات في المستقبل على العلاقات الشخصية، ومعارف العمل التي بين القيادات وقيادات الأطراف الأخرى. إذ لا يتم التخطيط لإقامة وتنفيذ التحالفات بالشكل المنظم المنهج المتعارف عليه بالخطة الاستراتيجية للكلية، بل تمت الإشارة فقط إلى أهمية الشراكات البحثية بالخطة البحثية للكلية.

كما تحرص جامعة حلوان على عقد العديد من التحالفات الاستراتيجية تحت مسمى "بروتوكولات تعاون" و"اتفاقيات" مع الجامعات الدولية والمحلية والمؤسسات المختلفة بهدف تحسين جودة التعليم وتطوير البرامج الأكاديمية، وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية، وذلك بالاستفادة من القدرات والموارد المتاحة لكل من شركاء التحالف.

#### ٥. معوقات التحالفات الاستراتيجية:

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (معوقات التحالفات الاستراتيجية) (٥٠) تكراراً، وقد جاء بالمرتبة الأولى مؤشر الموافقات الأمنية، والروتين وكذلك مؤشر البيروقراطية بنسبة (١٤.٠٪)، بعد ذلك جاء كل من مؤشر اختلافات مادية ومؤشر صعوبات مالية ومؤشر اللوائح والتشريعات بنسبة (١٢.٠٪)، ثم جاء مؤشر ضعف الاستدامة بنسبة (١٠.٠٪)، ثم مؤشر المنفعة أحادية الاتجاه بنسبة (٦.٠٪)، ثم جاء مؤشر سوء اختيار الشريك بنسبة (٤.٠٪)، وأخيراً جاء كل من مؤشر اختلاف وجهات النظر ومؤشر صعوبة اتخاذ القرارات بنسبة (٢.٠٪).

في هذا الصدد أشار أحد القيادات إلى أن "الموافقات من قبل الجهات المختصة بالجامعة تستغرق وقتاً طويلاً مما قد يؤدي إلى إلغاء الفكرة، هذا إلى جانب تحقيق المنفعة لطرف واحد فقط من أطراف التحالف دون الآخر يساهم في فشل التحالف، نظراً لعدم تكافؤ الطرفين في المنفعة والاستفادة من التحالف، وعدم الاهتمام بالحفاظ على استدامة التحالف بعد تأسيسه في بعض الأحيان". كما أشار آخر إلى أن "عدم إيجاد أرضية مشتركة مع الأعضاء الآخرين في التحالف، والصعوبات المالية/المادية والتجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى اللوائح والتشريعات (التعقيدات البيروقراطية)". كما تم التأكيد من قبل أحد العاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالجامعة أن: "كثرة الإجراءات والموافقات الأمنية من قبل الجهات المختصة تستغرق وقتاً أكثر من اللازم، مما قد يجعل الطرف الآخر يفقد حماسه فيما يتعلق بأوجه وأنشطة التعاون، وكذلك الاختلاف على تحديد شكل اتخاذ القرار والعملية التي تتبع لسنعه". وأشار مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية إلى "عدم إستجابة كثير من الأقسام العلمية بالكلية لتقديم مقترحات المشاركة والتعاون مع الجهات التي تم التحالف معها من قبل الكلية أو الجامعة".

وتعزو الباحثة ذلك إلى تعدد المعوقات التي تم ذكرها من قبل القيادات، والعاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية/ الجامعة والتي تحول دون سرعة تفعيل التحالفات والاستفادة منها. وقد جاء بالمرتبة الأولى مؤشر الموافقات الأمنية، والروتين وكذلك مؤشر البيروقراطية بنسبة كبيرة نظراً للإتفاق بين القيادات الأربعة على هذا المعوق واعتباره من أكثر العوامل التي تعوق إقامة تحالفات فعالة بسبب كثرة الإجراءات والتعقيدات والوقت المستغرق من قبل الجهات المختصة بالجامعة، وخارجها ثم تلى ذلك كل من مؤشر اختلافات مادية ومؤشر صعوبات مالية نظراً لحيوية وأهمية العامل المالي والمادية في أي تحالف، ثم جاء مؤشر ضعف الاستدامة، ومؤشر المنفعة أحادية الاتجاه بنسبة، ومؤشر سوء اختيار الشريك، وأخيراً جاء كل من مؤشر اختلاف وجهات النظر ومؤشر صعوبة اتخاذ القرارات وهو ما ترجعه الباحثة إلى ضعف الإجراءات المتبعة في إدارة التحالفات الاستراتيجية بالكلية بدءاً من عملية التخطيط وحتى متابعة التحالفات وتقييمها والحفاظ على استدامتها.

#### ٦. إجراءات التحالفات الاستراتيجية:

بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (إجراءات التحالفات الاستراتيجية) (١٥) تكراراً، وقد جاء بالمرتبة الأولى مؤشر التشاور، وكذلك مؤشر مناقشة آليات التنفيذ بنسبة (٢٠.٠٪)، بعد ذلك جاء كل من مؤشر لقاءات ممثلي العلاقات الدولية، ومؤشر بحث المعوقات، وكذلك مؤشر لجنة تفعيل الاتفاقيات بنسبة (١٣.٣٪)، ثم جاء مؤشر كل من العرض على المجالس، وزيارات متبادلة ومناقشة المتطلبات المالية بنسبة (٦.٧٪).

في هذا الصدد عندما تم سؤال أحد القيادات عن الإجراءات التي يتم إتباعها لإدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية أشار إلى "التشاور مع وكلاء الكلية، وأعضائها، وممثلي مكتب العلاقات الدولية بالجامعة، والقيام بزيارات ولقاءات متبادلة مع الجهات التي ترغب الكلية في إقامة تحالف معها، ثم الموافقة على التحالفات بالمجالس الحاكمة". في حين أوضح آخر أنه تم "إنشاء لجنة لتفعيل الاتفاقيات والبروتوكولات الواردة من الجامعة مؤخراً مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس الممثلين للأقسام وذلك لمناقشة سبل تفعيلها". كما أشار أحدهم إلى ما يلي: "عرض الفكرة على المسؤولين، مناقشة آليات التنفيذ، وبحث المتطلبات المالية والمادية، ومناقشة المعوقات من قبل الطرفين".

وأشار العاملون بإدارة العلاقات الثقافية بالجامعة إلى أن مشروع الاتفاقية بطريقتين: الأولى عن طريق المجلس الأعلى للجامعات، حيث يتم تحديد مجالات التعاون المطلوبة مع الجامعة أو الجهة العربية أو الأجنبية، ثم يتم إرسال بنود الاتفاقية إلى الكلية المعنية للاستطلاع، ثم يتم عرضها على مجلس الدراسات العليا والبحوث للموافقة المبدئية، ثم عرضها على مجلس الجامعة للموافقة النهائية، وبعد ذلك يتم توقيع الاتفاقية من قبل رئيس الجامعة وإخطار الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بذلك، والثانية عن طريق كليات الجامعة، حيث يتم إرسال خطاب من الكلية موقع من عميد أو وكيل الكلية ومرفق به الاتفاقية إلى رئيس الجامعة أو نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ويتم إرسالها إلى لجنة مراجعة الاتفاقيات، وإذا تمت الموافقة عليها، يتم عرضها على مجلس الدراسات العليا والبحوث للموافقة المبدئية، ثم ترد الاتفاقية إلى مجلس الجامعة للموافقة النهائية وتوقيعها من قبل رئيس الجامعة وإخطار الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بذلك.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ليس هناك إطار عام يحكم الإجراءات التي يتم إتباعها لإدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية والجامعة، إذ ليس هناك استراتيجية، أو خطة عمل، أو جهة منوطة بإدارة تلك التحالفات من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم. فالأمر قائم في المقام الأول على التشاور، والمناقشة، واللقاءات مع الأطراف المعنية، والزيارات المتبادلة، وتسيير إجراءات التصديق على الاتفاقيات المقترحة سواء من المجلس الأعلى للجامعات، أو من الكليات ويكون ذلك من خلال إرسال كل ما يتعلق بالاتفاقية إلى الجهة المختصة سواء

للمراجعة، أو للموافقة وإبداء الرأي، والعرض على لجنة الدراسات العليا، ومجلس الجامعة، ثم إرسال نص الإتفاقية إلى الكليات للتفعيل.

**٧. متطلبات إقامة وتنفيذ التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:**  
بلغ العدد الكلي لتكرارات رموز ذلك الموضوع (٣٧) تكراراً، وقد جاء بالمرتبة الأولى هيكل إدارة التحالف بنسبة (١٣.٥٪)، وفي المرتبة الثانية جاء كل من مؤشر المرونة ومؤشر خفض البيروقراطية بنسبة (١٠.٨٪)، وفي المرتبة الثالثة جاء كل من مؤشر البنية المعلوماتية ومؤشر قواعد بيانات ومؤشر البنية التقنية المتطورة وتنقيف فرق العمل بنسبة (٨.١٪)، وفي المرتبة الرابعة جاء كل من مؤشر الخطة التسويقية بنسبة (٥.٤٪)، وأخيراً جاء كل من مؤشر تمثيل جهات التحالف بالمجلس، ومؤشر معايير اختيار الشريك، ومؤشر هيكل إدارة التحالف، ومؤشر تمثيل جهات التحالف بالمجلس، ومؤشر تنقيف فرق العمل، خطة مستقبلية لإيجاد تحالفات، ومؤشر جذب الشركاء، ومؤشر التواصل مع الحلفاء، ومؤشر تحديد هدف للتحالف، ومؤشر تسوية الاختلافات، ومؤشر احترام رغبات الشركاء، ومؤشر النفع المتبادل للطرفين، ومؤشر تساوي منافع الشركاء بنسبة (٢.٧٪).

في هذا الصدد عندما تم سؤال أحد القيادات بالكلية عن أبرز المقترحات لتطوير علاقات تعاون وشراكة بين الكلية والمؤسسات المختلفة للتمكين من تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة أشار إلى "إنشاء لجنة خاصة لتنسيق العلاقات بين الكلية والمؤسسات المختلفة، وتشجيع الأعضاء على الانخراط في هذه العلاقات". في حين أوضح آخر ضرورة "تنظيم فعاليات وندوات وورش عمل مشتركة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة، وذلك لتبادل الخبرات والمعرفة وتطوير الأفكار والمشاريع المشتركة". كما أشار أحدهم إلى "حتمية وجود مزيد من الاهتمام من القيادات بالكلية والأقسام العلمية بإقامة تحالفات استراتيجية وتفعيلها".

وأشار بعض العاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالجامعة إلى ضرورة "تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة على تشكيل تحالفات من خلال تطبيق نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع تكوين التحالفات"، هذا إلى جانب "إنشاء لجنة خاصة لتنسيق العلاقات بين الكلية والمؤسسات المختلفة، وتشجيع الأعضاء على الانخراط في هذه العلاقات"، وأشار البعض الآخر بنفس الإدارة إلى ضرورة "تنظيم فعاليات وندوات وورش عمل مشتركة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة، وذلك لتبادل الخبرات والمعرفة وتطوير الأفكار والمشاريع المشتركة"، إلى جانب "تشجيع المؤسسات المختلفة على تقديم الدعم المادي والمعنوي للكلية، وذلك من خلال توفير المنح والجوائز والمعدات والموارد اللازمة"، وأكد مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية على أهمية أن يكون هناك "مزيد من الاهتمام من القيادات بالكلية والأقسام العلمية بإقامة تحالفات استراتيجية وتفعيلها على النحو المطلوب".

وتعزو الباحثة مجئ مؤشر المرونة ومؤشر خفض البيروقراطية في المرتبة الأولى إلى أن مؤشر الموافقات الأمنية، والروتين وكذلك مؤشر البيروقراطية جاء بالمرتبة الأولى فيما يتعلق بأبرز المعوقات التي تحول دون إقامة وتنفيذ تحالفات استراتيجية بفعالية. فقد اتفق القيادات الأربعة، وجميع العاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية/ الجامعة على هذا المعوق وتم اعتباره من أكثر العوامل التي تعوق إقامة تحالفات فعالة بسبب كثرة الإجراءات والتعقيدات والوقت المستغرق من قبل الجهات المختصة بالجامعة. ثم جاءت المتطلبات الأخرى إيماناً من الفئة المستهدفة بالمقابلة بأهمية تلك المتطلبات لتحقيق تحالفات فعالة ومجدية للطرفين من وجهة نظرهم.

**في ضوء العرض السابق، يستخلص من نتائج التحليل الكيفي ما يلي:**

➤ تعاني عمليات إدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية من عدم وجود إطار عام/خطة عمل تحكم عملية إقامة التحالفات وإدارتها، وبالتالي يقوم كل قائد/ قسم علمي باتباع الإجراءات التي يراها مناسبة وفقاً لرؤيته الخاصة. ويتم القيام بذلك في المقام الأول عن طريق التشاور والمناقشة واللقاءات مع الأطراف المعنية، وكذلك الزيارات

- المتبادلة لتعزيز العلاقات والثقة بين الكليات المشاركة، وأخيراً الاعتماد على المجالس الحاكمة في اتخاذ القرارات المهمة.
- في هذا السياق، يجب ملاحظة أن عدم وجود خطة عمل محددة يمكن أن يؤدي إلى بعض المشاكل والتحديات، مثل الاختلاف في الرؤى والاستراتيجيات المتبعة بين الكليات المشاركة، وعدم التوافق في بعض القضايا الحيوية مثل توزيع الموارد وإدارة النزاعات.
- إن إدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية تحتاج إلى بنية تنظيمية وخطة عمل محددة لتوفير التوجيه والتنظيم اللازم لضمان نجاح هذه التحالفات وتحقيق الأهداف المشتركة بين الكليات المشاركة. إذ لا يوجد بنية تنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالكلية، فكل وكالة منوطية بإقامة ومتابعة تنفيذ التحالفات التي تخص مجالها.
- تأخذ التحالفات الاستراتيجية بين الكلية والمؤسسات المختلفة صورتي (بروتوكولات التعاون - مذكرات التفاهم).
- غياب الإهتمام بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في مجالات التعاون بين الطرفين (الكلية والجامعات/ المؤسسات المختلفة).
- الإتفاق بين القيادات الأربعة والعاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية/ الجامعة على تعدد المعوقات التي تعوق إقامة تحالفات استراتيجية وتنفيذها بفاعلية.
- هناك اتفاق بشكل عام بين القيادات الأربعة والعاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية/ الجامعة على المتطلبات التي اقترحتها الباحثة باستمارة المقابلة ذات الصلة بالتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، وتسيير تدفق الاتصالات، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، والحفاظ على استدامة التحالفات، واعتبارها متطلبات ضرورية لإقامة وإدارة التحالفات بشكل أكثر فعالية.
- حرص قيادات الكلية والعاملين بإدارة العلاقات الثقافية بالكلية/ الجامعة على اقتراح مقترحات لتطوير إدارة التحالفات بين الكلية والمؤسسات المختلفة لجعلها أكثر فعالية، ولتتمكين من تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

## المحور السادس: بنية تنظيمية مقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية

### كلية التربية - جامعة حلوان لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

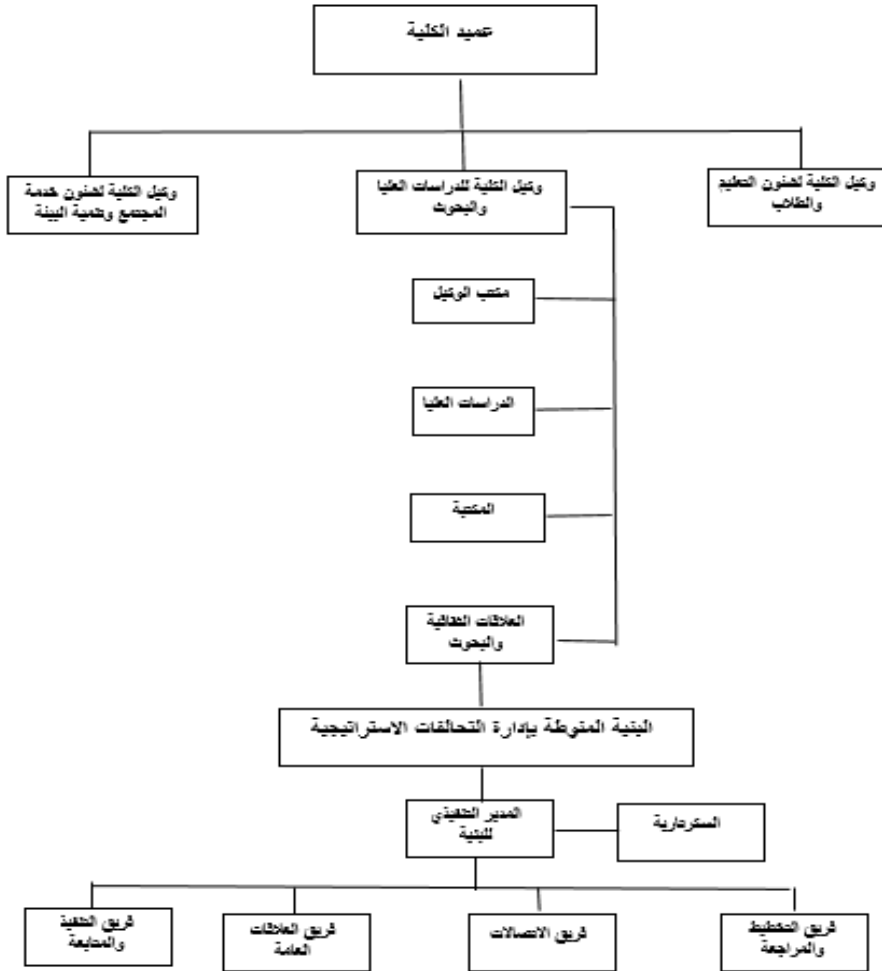
إن إقامة وإدارة تحالفات استراتيجية ناجحة محتملة بين كلية التربية - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة يتطلب بنية تنظيمية منوطية بإدارة تلك التحالفات من خلال عدة عمليات تكفل نجاح تلك التحالفات والتي بدورها تقود تعزيز قدرة كلية التربية - جامعة حلوان على مواكبة الاتجاهات الحديثة والعوامل الخارجية الضاغطة عليها والمتغيرة باستمرار والتي من بينها متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. فيما يلي تناول هذا المحور من خلال العناصر التالية: وصف البنية، وأهدافها، ومهامها واختصاصاتها، والهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية بها، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: وصف البنية، وموقعها بالهيكل التنظيمي للكلية:

تتمثل البنية التنظيمية لإدارة التحالفات الاستراتيجية في الإطار، والهيكل الذي يحدد كيفية تنظيم إدارة التحالفات الاستراتيجية داخل كلية التربية/جامعة حلوان. وهي تتضمن المسؤوليات والإجراءات والسياسات والهيكل التنظيمي الذي يحدد كيفية توجيه النشاطات والمهام المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية داخل الكلية. وتتبع البنية إدارة العلاقات الثقافية بالكلية المكلفة بقيادة ودعم الإشراف على تنفيذ مجالات التحالف.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنية المقترحة:

يضم الهيكل التنظيمي للبنية المنوطة بإدارة التحالفات الاستراتيجية (الشكل رقم ....) مدير التحالفات الاستراتيجية وفريق العمل المختص به، والذي يعمل على تنفيذ استراتيجية التحالفات وتنسيق الجهود المختلفة المتعلقة بها. ويتضمن الفريق المختص في إدارة التحالفات الاستراتيجية مجموعة من الموظفين المختصين في تحليل الفرص والتهديدات وتحديد المشاريع الاستراتيجية المناسبة، إلى جانب اللجنة الاستشارية التي تقدم المشورة والدعم لإدارة التحالفات الاستراتيجية، والشركاء المحليين والدوليين الذين يتم التعاون معهم في إطار التحالفات الاستراتيجية.



الشكل رقم (٣) الهيكل التنظيمي للبنية المقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية بكلية التربية/ جامعة حلوان

### فيما يلي تمثيل الهيكل التنظيمي للبنية:

- (١) **المدير التنفيذي للبنية التنظيمية لإدارة التحالفات:** يقوم المدير التنفيذي للبنية التنظيمية لإدارة التحالفات بدور حيوي في تنظيم وإدارة التحالفات الاستراتيجية في الكلية، ويعمل على ضمان تحقيق الأهداف المحددة للتحالفات بطريقة فعالة ومنظمة، ويساهم في تحسين الأداء وتعزيز التفاعل والتعاون بين الأطراف المعنية. كما يساعد مدير البنية التنظيمية في تحقيق النجاح والاستمرارية للتحالفات الاستراتيجية، ويعمل على توجيه الجهود والموارد بطريقة فعالة ومناسبة لتحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرجوة. أيضا، يعمل مدير البنية التنظيمية على تحديث وتطوير الإجراءات الداخلية للإدارة، وتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يقوم بالأدوار التالية:
  - **وضع الاستراتيجية:** يقوم مدير البنية التنظيمية بوضع الاستراتيجية العامة لإدارة التحالفات الاستراتيجية، وتحديد الأهداف والخطط الخاصة بكل تحالف استراتيجي وضمان تحقيقها.
  - **تشكيل الفرق:** يشكل مدير البنية التنظيمية فرق العمل المختصة بالتحالفات الاستراتيجية ويعين الموظفين اللازمين لتنفيذ الخطط والأنشطة المتعلقة بالتحالفات.
  - **إدارة الموارد:** يحصل مدير البنية التنظيمية على الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط والأنشطة المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، ويتحكم في استخدامها بطريقة فعالة ومناسبة.
  - **مراقبة التقدم:** في تنفيذ الخطط والأنشطة المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، وتحديد المشاكل التي تواجهها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
  - **تقييم الأداء:** وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة لكل تحالف استراتيجي، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء.
- (٢) **فريق التخطيط وجمع البيانات:** تتمثل مهمة هذا القسم في توفير المعلومات الملائمة، والدقيقة، والحديثة، وجعل المعلومات متاحة في أسرع وقت ممكن، وبسهولة، وذلك للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بشأن التحالفات القائمة، أو المحتملة، وذلك من خلال:
  - جمع البيانات من مصادر متعددة، وتنظيمها، ومعالجتها، وحفظها، وتخزينها، وتوصيل المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب.
  - جمع البيانات، والمعلومات عن الكلية بأقسامها كافة وفي مختلف الجوانب لتحديد مجالات التعاون بسهولة.
  - تحليل البيانات، ومعالجتها؛ باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة التي قد تفيد في إعطاء تغذية راجعة.
  - تحقيق الاتصال الفعال بين بنية إدارة التحالفات الاستراتيجية، وجميع أقسام الكلية بما يسمح بتبادل المعلومات، وتداولها.
  - إعداد التقارير، والمعلومات، والإحصاءات ذات الصلة بالتحالفات القائمة أو المحتملة عند الحاجة.
- (٣) **فريق الاتصالات:** يعمل فريق الاتصالات على تعزيز الوعي بالتحالفات الكلية الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها، وتحسين سمعة الكلية وتعزيز الثقة والتفاعل بين الجمهور المستهدف والكلية. وتساعد استراتيجيات الاتصال والتسويق التي يقوم



- بها الفريق على زيادة الوعي بالتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لهذه التحالفات، وذلك من خلال:
- **وضع استراتيجيات الاتصال والتسويق:** يقوم الفريق بتحديد الجمهور المستهدف لتحالفات الكلية الاستراتيجية ومشاريعها المرتبطة بها، ويوضح المزايا والفوائد التي سيحصل عليها الجمهور المستهدف من هذه التحالفات، ويطور استراتيجيات الاتصال والتسويق المناسبة للوصول إلى هذا الجمهور.
  - **تنفيذ استراتيجيات الاتصال والتسويق:** يقوم الفريق بتنفيذ الخطط المحددة للاستراتيجيات الاتصالية والتسويقية، ويستخدم وسائل مختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات والحملات الدعائية والفعاليات.
  - **قياس النتائج:** يقوم الفريق بقياس نتائج الحملات الاتصالية والتسويقية التي تم تنفيذها، وتحليل البيانات والتقارير المتعلقة بها، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.
- (٤) **فريق العلاقات العامة:** يعمل فريق العلاقات العامة على بناء العلاقات الإيجابية مع الشركاء والمجتمع المحلي، وتعزيز الشراكات والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف المحددة للكلية وتعزيز مكانتها في المجتمع المحلي والدولي، وذلك بهدف جذب الشركاء الجدد وتحسين العلاقات الحالية، والعمل على تحقيق التناغم بين الأطراف المعنية في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. وذلك من خلال:
- **بناء العلاقات:** يقوم الفريق بإنشاء وصيانة العلاقات مع الشركاء المحليين والدوليين والمجتمع المحلي، وذلك من خلال التواصل المناسب والتعاون والتفاعل معهم.
  - **تعزيز الشراكات:** يساعد الفريق على تحسين العلاقات الحالية واستكشاف فرص شراكات جديدة، وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز الشراكات الموجودة وتحقيق الأهداف المشتركة.
  - **تعزيز الثقة والتفاعل:** يساهم الفريق في تحسين الثقة والتفاعل بين الكلية والشركاء المحليين والدوليين والمجتمع المحلي، ويعمل على تحفيز الجهود المشتركة وتعزيز الفهم المتبادل والتعاون.
  - **إدارة الأزمات:** يقوم الفريق بالتعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه الكلية وشركائها، ويعمل على تحسين التفاعل والتعاون لحل المشكلات والمواجهات.
- (٥) **فريق التنفيذ والمتابعة:** يعد فريق التنفيذ والمتابعة منوط بتنفيذ ومتابعة الخطط والأنشطة المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها، وذلك للتحقق إذا ما كان التحالف يسير حسب الأهداف الموضوعية وبالتزامن مع الخطة الزمنية له. وتمثل أدوار هذا الفريق في:
- **تنفيذ الخطط:** يقوم الفريق بتنفيذ الخطط المحددة للتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها، وذلك من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والجداول الزمنية وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.
  - **متابعة التنفيذ:** يقوم الفريق بمتابعة تنفيذ الخطط والأنشطة، وتحديد المشاكل والتحديات التي تواجهها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها وتقديم التوصيات لتحسين الأداء.
  - **تقييم الأداء:** يقوم الفريق بتقييم الأداء وقياس التقدم المحرز في تنفيذ الخطط والأنشطة، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتقديم التوصيات والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المستهدفة.

إذن يعمل فريق التنفيذ والمتابعة على ضمان تنفيذ الخطط والأنشطة المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها بطريقة فعالة ومنظمة، ويعمل على متابعة تقدم العمل وتطوير الإجراءات الداخلية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة وذلك لتحقيق النجاح والاستمرارية للتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بها، وتحقيق الأهداف المحددة لها.

(٦) السكرتارية: تقوم السكرتارية بالمهام التالية:

- استلام أي مكاتبات خاصة في البنية، وإيصال المخاطبات سواء أكانت إحصاءات، أم تقارير على اختلاف أنماطها إلى الجهات المعنية.
- مراجعة المعلومات الصادرة عن قسم التخطيط وجمع البيانات، وتأكد خلوها من الأخطاء.
- حفظ الوثائق كافة على اختلاف أنماطها في ملفات خاصة بها.
- القيام بأعمال الطباعة والتصوير وغيرها من الأعمال المكتبية.
- تقييم مدى رضا المستخدمين النهائيين عن البنية من قبل أعضاء هيئة التدريس بجميع الأقسام في الكلية؛ لتوضيح درجة الإفادة، ووضع مقترحات للتطوير.

**ثالثاً: أهداف البنية المقترحة:**

تم تقسيم الأهداف إلى أهداف عامة، وأهداف ذات صلة بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:

تتمثل الأهداف العامة في:

- إقامة وإدارة تحالفات استراتيجية ناجحة محتملة بين الكلية والمؤسسات المختلفة لتعزيز قدرة الكلية على مواكبة الاتجاهات الحديثة والعوامل الخارجية الضاغطة عليها والمتغيرة باستمرار.
- توثيق العلاقة بين الكلية، ومؤسسات المجتمع المختلفة جراء إقامة تحالفات مثمرة.
- الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف من أطراف التحالف بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها التنافسية في المجالات التعليمية والبحثية والخدمية.
- توسيع وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الكلية، وسد الفجوات القائمة نتيجة التميز المؤسسي الإداري والتعليمي جراء إقامة التحالفات.
- زيادة موارد الكلية، واكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة من الأطراف المتحالفة.
- رفع أداء الكلية من خلال جمع الطاقات بين الأطراف المتحالفة، بما يساعد على دعم التنافسية والارتقاء بجودة الخدمات.
- تعزيز أهمية وكفاءة وفعالية الكلية، والسعي للتوفير في التكاليف اللازمة لتحقيق ذلك.
- إعادة توجيه الموارد المادية والفكرية والبشرية والمجتمعية ومخصصاتها من خلال تكوين كيانات أكبر يمكن التحالف معها لتقديم الخدمات في المجالات التعليمية والبحثية والخدمية.
- نشر ثقافة التعاون والتحالفات الاستراتيجية والتعريف على مستوى الكلية وسبل الاستفادة منها.

وفيما يتعلق بالأهداف ذات الصلة بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:

- دعم تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي التي تسعى إليها الدولة، وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتعزيز القدرة التنافسية للكلية.

- توفير البنية التحتية اللازمة والتنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز التعليم والأبحاث والابتكار في الكلية.
- تنمية المهارات الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- تحسين الإدارة والتنظيم في الكلية، من خلال تطوير العمليات الداخلية وتحسين استخدام التقنيات المتطورة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تمكين كل معلم متعلم من تطوير مهاراته وإمكاناته بما يتلائم مع متطلبات العصر الجديد لمواكبة المستجدات التكنولوجية، وتوظيفها في ممارساتهم التعليمية، بما يدعم تحقيق التعليم الجيد والشامل.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الكلية، المقدمة وتحقيق إدارة وتحكم تكنولوجي متطور وذكي لتلك الخدمات.
- تمكين الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب) بها من التعامل الفعال مع معطيات هذه الثورة من خلال الأنشطة المختلفة للعمل بشكل أفضل.

#### رابعاً: مهام واختصاصات البنية المقترحة:

تقوم البنية بعدد من المهام والاختصاصات، منها ما يتعلق بالتخطيط للتحالفات، وتنظيمها، وتسيير تدفق الاتصالات، ومتابعة وتقييم التحالفات، وأخيراً الحفاظ على استدامتها. فيما يلي تناول تلك المهام بشئ من التفصيل:

#### (١) مهام ذات صلة بالتخطيط للتحالفات:

- في عملية التخطيط، تقوم البنية بتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتسخير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من التحالفات والوصول إلى نتائج إيجابية فعالة فيما يتعلق بإقامة تحالفات استراتيجية، وذلك من خلال:
- تحليل الوضع الحالي للكلية لتقييم جاهزيتها للتطوير باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة بما في ذلك البنية التحتية، والاتصال بشبكة الإنترنت، والتأكد من توافر البيانات وأدوات تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة لدى الكلية من موارد وإمكانات وقدرات ومهارات وغيرها بالإضافة إلى مواطن الضعف، بالإضافة إلى الفرص التي يمكن أن تستفيد بها الكلية أو التهديدات التي قد تتعرض لها.
- تنظيم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تحليل الوضع الحالي للكلية، وإتاحتها؛ لدعم مهام التخطيط، ولاتخاذ القرارات المختلفة سواء كانت ذات صلة بالجوانب المالية، أم الإدارية، أم التعليمية؛ من خلال طرح عدد من البدائل، والعمل على اختيار البديل الأفضل في ضوء المعلومات المتاحة.
- تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها من التحالفات بناء على الجاهزية والتي تُساعد على توجيه الجهود والطاقات بشكل فعال، وفقاً لرؤية الكلية، مع مراعاة أن تكون تلك الأهداف محددة، وقابلة للقياس، وللتحقيق، وواقعية، ومحددة بإطار زمني. ويتم تحديد الأهداف من الناحية النوعية والكمية.
- تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل تحالف على حدى بصورة واضحة.
- تحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها لإقامة تحالفات استراتيجية فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المختلفة ومنها متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- وضع حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ أثناء تنفيذ الأنشطة التي تحديدها.

➤ تحديد الطُّرُق التي سيتم العمل بها للوصول إلى أفضل نتائج مرجوة من التحالفات.  
➤ إتاحة قاعدة بيانات دقيقة، تتضمن جميع البيانات، والإحصاءات المتعلقة بأنشطة الكلية التعليمية والبحثية والخدمية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن مجالات التحالف.

➤ جمع بيانات عن الحلفاء المحتملين، وتصنيفها بحسب قدرات كل منهم وإمكانياتهم.  
➤ تقييم واختيار الحلفاء المحتملين الحكوميين وغير الحكوميين من خلال عدة ممارسات، مثل: الاستقصاء الميداني مع القطاع المجتمعي للتعرف على الجهات التي يمكن التحالف معها، والبحث على شبكة الإنترنت عنهم، والمقابلات المباشرة سواء مع الحليف المحتمل أو مع من عملوا معه للتعرف على تجربتهم معه.

➤ تحديد الاحتياجات اللازمة لقيام التحالف من خلال تصميم استقصاء يساعد على تصنيف المعلومات وتحليلها.

### (٢) مهام ذات صلة بتنظيم التحالفات:

في هذه العملية يتم تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف التحالف، وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع مهاراتهم وقدراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط، وفيها يتم الآتي:

➤ تحديد أنشطة التحالف التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف المرجوة من التحالف.  
➤ تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات/ أقسام عمل إدارية (قسم التخطيط وجمع البيانات/ قسم التنفيذ والمتابعة/ السكرتارية).  
➤ تفويض العمل وإسناده لأعضاء طرقي التحالف مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.  
➤ تصميم مستويات اتخاذ القرارات بين الأطراف المتحالفة على نحو يرضي الطرفين.

### (٣) مهام ذات صلة بتنفيذ التحالفات:

في هذه الخطوة يتم تنفيذ الأهداف التي تم وضعها بمرحلة التخطيط، من خلال تشكيل فريق عمل متجانس منوط بتنفيذ الأنشطة والمجالات التي تم الاتفاق عليها بكل تحالف. وتتمثل المهام فيما يلي:

➤ تحديد الموارد والنشاطات المشتركة بين طرقي التحالف، والتأكيد على النتائج والمزايا المتبادلة للطرفين جراء التحالف.  
➤ اختيار شركاء التحالف المناسبين، وذلك بناءً على معايير محددة مثل المصالح المشتركة والخبرة والموارد المتاحة  
➤ فحص الكيفية القانونية التي يختارها طرقي التحالف لتنظيم علاقاتهما فيما بينهما، والإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين طرقي التحالف من طرف المجتمع ككل.  
➤ التفاوض بين الأطراف المعنية لإيجاد المصالح المشتركة لكسب الطرفين، ووضع القواعد والأنظمة لشركاء التحالف، وصياغة مبادئ توجيهية تبين التزامات كل طرف.  
➤ تحديد الالتزامات والمخاطر والمسؤوليات التي يتقاسمها طرقي التحالف من خلال إبرام مذكرات التفاهم والاتفاقيات بين طرقي التحالف وفقاً للخطة الموضوعية من قبل البنية.  
➤ تحديد المهام وتوزيعها: في هذه العملية يتم تحديد المهام المنوطة بكل شريك في التحالف، وتوزيعها بشكل مناسب وفقاً للخبرات والمهارات والموارد المتاحة.  
➤ التواصل والتنسيق مع الشركاء في التحالف والأطراف المعنية الأخرى، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

**(٤) مهام ذات صلة بتسيير تدفق الاتصالات بين الأطراف المتحالفة:**

- تقوم هذه العملية على الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار بين الأطراف المتحالفة بصورة تساهم الأهداف في زيادة فعالية التحالف، وذلك من خلال:
- تحديد وسائل الاتصال المناسبة بين الأطراف المتحالفة، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات عبر الإنترنت والمكالمات الهاتفية.
  - تحديد الجهات المعنية بتلقي الاتصالات والرد عليها، وتوزيع المسؤوليات بين الأعضاء المتحالفين بشأن الاتصالات المختلفة.
  - توفير المعلومات اللازمة للأطراف المتحالفة، مثل التقارير والوثائق والإحصائيات، وتوفيرها بشكل منتظم.
  - التواصل بشكل فعال مع الأطراف المتحالفة، وذلك عن طريق توفير قنوات اتصال فعالة وتحديد مواعيد اجتماعات منتظمة لمناقشة التحديات والمشكلات المتعلقة بالتحالف.
  - اجتماعات دورية بين طرفي التحالف (شهري / ربع شهري / نصف سنوي) لمناقشة التطورات وما أثمر عنه هذا التحالف.
  - تدوير الأفراد بمؤسسات التحالف بما يسمح بتشجيع نشر المعارف المكتسبة عبر التحالف.

**(٥) مهام ذات صلة بمتابعة وتقييم التحالفات:**

- تقوم البنية بالتحقق إذا ما كان التحالف يسير حسب الأهداف الموضوعية وبالتزامن مع الجدول الزمني المخطط له، وتحديد مدى ملاءمة وكفاءة وفعالية أنشطة التحالف لإجراء تعديلات على تلك الأنشطة عند الحاجة. وتتمثل المهام في:
- وضع المؤشرات ومقاييس الأداء التي سيتم تحديد نجاح التحالف على أساسها.
  - التجميع المنتظم لبيانات توضح مدى تقدم التحالف وتحقيق النتائج.
  - تحليل تلك البيانات لاستخلاص الدروس المستفادة منها، وللتعرف على المعوقات ونقاط الضعف المختلفة، ومن ثم التغلب عليها.
  - تعريف طرفي التحالف بالتقدم المحقق على صعيد الأنشطة التي يتم تنفيذها مما يضمن الحصول على دعمهم .
  - إعداد التقارير المختلفة وإتاحتها للجهات المعنية، عن مدى التطور في التحالف ومخرجاته، ودرجة استجابة التحالف لاحتياجات الطرفين وللأحتياجات المتغيرة، ومدى قدرة التحالف في تسيير عملية بناء القدرات وإقامة علاقات وأنشطة ذات فائدة مشتركة.

**(٦) مهام ذات صلة بالحفاظ على استدامة التحالف:**

- تستهدف هذه المهام الحفاظ على استمرارية التحالف، وتمكينه من الاستجابة للمتغيرات المحيطة به. وتتمثل مهام البنية في هذا السياق فيما يلي:
- مراجعة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية والخطط السنوية للتحالف وتطويرها باستمرار.
  - التواصل المستمر مع أعضاء التحالف، واستمرار إشراكهم في التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة التحالف.
  - التراكم المعلوماتي المنظم والمنتظم لدى طرفي التحالف من خلال حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بالتحالفات بما يضمن دقة المعلومات، وسهولة عملية عرض المعلومات، وتحليلها، وتقديمها.
  - الشفافية من خلال الانفتاح فيما يتعلق بالتحالف ورسالته، وسياسته، ونشاطاته على كافة مستوياته، بشكل يسمح بمساءلة جادة عن أدائه وبخاصة مع الأطراف ذات

العلاقة، والإلتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق بالتحالف وعمله من خلال إصدار قرارات مجلس إدارة أو لوائح وإجراءات تم التصديق عليها.

- عرض إنجازات التحالف على الأطراف المعنية والأعضاء بانتظام.
- العمل على تحسين جودة الخدمات والتحالفات في ضوء نتائج التقييم.
- توثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالتحالف.

#### خامساً: مجالات عمل البنية:

تستهدف البنية إقامة تحالفات في المجالات التعليمية، والبحثية، والخدمية. وفيما يلي تفصيل تلك المجالات فيما يتعلق بتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة:

#### (١) مجال التدريس والتعلم:

- تمكين أعضاء هيئة التدريس من المعرفة التكنولوجية، والمهارات والكفاءات اللازمة للإبداع، والابتكار، والتفكير النقدي، والاستخدام الذكي المنسق لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات جنباً إلى جنب مع استخدام تقنيات تلك الثورة والتي تشمل على سبيل المثال تقنيات الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، وتحليل البيانات الضخمة، ومعالجتها وإدارتها، وتكنولوجيا إنترنت الأشياء في عمليتي التعليم والتعلم وإدارتهما.
- دعم شبكات الاتصالات، ونظم وأجهزة البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تخدم عمليتي التعليم والتعلم.
- إنشاء برامج تعاونية جديدة بين الكلية والجامعات التكنولوجية، ودعم الأنشطة الطلابية مثل النوادي العلمية والمنتديات وزيارات الأماكن الصناعية، وتنظيم المؤتمرات وورش العمل والمسابقات.
- إتاحة فرص التعلم عن بعد باستخدام مجموعة أدوات التعلم الإلكتروني التي تعزز التعلم عن بُعد والتعلم الذاتي تمثل حجر الزاوية في التعليم في عصر الثورة الصناعية الرابعة.
- توفير الأدوات والتقنيات التي يستطيع الطلاب من خلالها اكتساب المعرفة.
- توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتتبع نتائج تعلم الطلاب عبر مستويات ومواقع الدراسة.

#### (٢) مجال البحث العلمي:

- تعزيز الأبحاث والتطوير وتشجيع الابتكار في الكلية، من خلال توفير الموارد المالية والبنية التحتية اللازمة وتوحيد الجهود بين الأطراف المعنية.
- إنشاء وتطوير ودعم مشروعات بحثية تطبيقية متقدمة، ومراكز التميز، والمعامل العلمية داخل الكلية.
- إجراء أنشطة بحثية وبرامج أكاديمية مشتركة، وكذلك توفير التطوير المهني والتدريبي لطلاب تلك الجامعات.
- تنظيم أنشطة في مجال التحول الرقمي، بالإضافة إلى إمكانية إتاحة كل مؤسسة لواردها المادية والبشرية لدعم مثل هذه الأنشطة، وتحقيق أقصى قدر من مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية من خلال تسهيل تنقل الطلاب والأكاديميين داخل التحالف.
- إجراء المزيد من أنشطة البحث والتطوير المبتكرة، والتعاون في المشاريع البحثية في مجالات مثل: الروبوتات، والأنظمة المستقلة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وتكامل النظام، والواقع الافتراضي.

**(٣) خدمة المجتمع وتنمية البيئة:**

- تقديم استشارات فنية للجهات والهيئات والأفراد ذات صلة بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة ومعطياتها.
- المشاركة في تنمية قدرات ومهارات الأفراد والمتخصصين لتمكينهم من مواكبة متطلبات تلك الثورة.
- إعداد وتنفيذ برامج التدريب، وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية وذلك لزيادة وعي مجتمع الكلية، وتغيير ثقافتهم نحو استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، والقيام بممارسات تتماشى مع معطياتها.
- القيام بالأنشطة التي تشجع على الابتكار والاختراع لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب.
- الإشراف على المؤتمرات والورش والندوات واللقاءات الداعمة لمعطيات تلك الثورة.

**سادساً: المتطلبات اللازمة للبنية المقترحة:**

تم تصنيف المتطلبات إلى تصنيفات تشريعية، وبشرية، وأخرى مادية ومالية:

**(١) متطلبات تشريعية:**

استصدار قرار بإنشاء البنية من خلال المجالس الرسمية الحاكمة للكلية (مجالس الأقسام العلمية، مجلس الكلية) التي تتمتع بالسلطة الشرعية المستمدة من الهيكل التنظيمي لها. ثم اعتماد قرار الإنشاء واللائحة الداخلية لعمل البنية بمجلس الجامعة.

**(٢) متطلبات بشرية:**

تتطلب البنية عناصر بشرية وقيادة تتصدي للتحديات المتعلقة بالتغيرات والمستجدات المتلاحقة، بالسياسات والإجراءات والصلاحيات اللازمة بمسؤولية ووعي، وتحفز الاستكشاف، وترعى الإبداع والابتكار، ولديها القدرة على العمل في بيئة متنوعة ثقافياً، وقدرة على التجاوب مع الآخرين وقبولهم، وإظهار الفهم والود والتكيف مع الآخرين، والتعامل بعقلية منفتحة في مواقف النزاعات، وتقبل الرأي الآخر.

ويمكن توضيح الكوادر البشرية للبنية بما يتناسب مع الفرق المقترحة على النحو التالي:

- **المدير التنفيذي لبنية إدارة التحالفات الاستراتيجية:** ويقع في قمة الهيكل التنظيمي، ويتولى وضع السياسات، والخطط للبنية، في ضوء توجيهات عميد الكلية والسادة الوكلاء ويعاونه في ذلك الفرق الفرعية؛ المتمثلة في: التخطيط والبيانات، وقسم التنفيذ والمتابعة، وقسم السكرتارية، ويعد مسؤولاً أمام عميد الكلية. ويتولى المدير التنفيذي المسؤولية عن جميع أنشطة البنية فضلاً عن إدارته، ويوفر التوجيه العام في تنفيذ عمل البنية.
  - **فريق التخطيط والبيانات:** ويضم المسئول عن التخطيط، وإدخال البيانات، وتخزينها، ومراجعتها، ومحلي البيانات.
  - **فريق الاتصالات، وفريق العلاقات العامة، وفريق التنفيذ والمتابعة:** تتكون هذه الفرق من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكلية والهيئة المعاونة.
  - **السكرتارية:** وتتمثل في عامل متخصص للمعاونة في أعمال السكرتارية، ويتراوح مؤهله ما بين مؤهلات متوسطة أو فوق المتوسطة.
- في هذا السياق، يتم اختيار العناصر البشرية المؤهلة من داخل الكلية لتقود عملية إقامة التحالفات، وإدارتها، وتنفيذها على نحو فعال. وهو ما يتطلب:
- تقديم وصف شامل وواضح للمهام المرتبطة بإقامة التحالفات وتنفيذها ومتابعتها.

- تحديد المتطلبات اللازمة للمهام المحددة من خلال تحديد المؤهلات والمهارات التي تتطلبها المهام والتي من ضمنها القدرة على العمل داخل أطر ثقافية متنوعة، وإتقان لغة التفاهم المشتركة.
- تحديد عدد الأشخاص اللازمين للمهام المعلنّة.
- التنمية المهنية المستمرة لأعضاء البنية من خلال التدريب والتطوير وورش العمل ذات الصلة لبناء قدرة الهيكل الإداري على المشاركة في تحسين كفاءة التحالفات.
- تقييم الأداء للتأكد من أن الأداء الفعلي لعمل الأعضاء يوافق معايير الأداء المحددة من قبل.

#### ومن بين الشروط والخصائص والمؤهلات لأعضاء الفريق:

- **الخبرة:** يفضل أن يكون لدى أعضاء الفريق خبرة في مجال إدارة التحالفات الاستراتيجية وتطوير العلاقات مع الشركات والمؤسسات والجامعات الأخرى.
- **المؤهلات الأكاديمية:** يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق المؤهلات الأكاديمية المناسبة، بما في ذلك الدرجات العلمية في المجالات ذات الصلة، مثل إدارة الأعمال والتسويق والعلاقات العامة.
- **المهارات الإدارية:** يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمهارات الإدارية اللازمة، بما في ذلك القدرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- **المهارات الاجتماعية:** يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمهارات الاجتماعية اللازمة، مثل القدرة على التواصل والتفاوض وحل المشكلات والعمل بروح الفريق.
- **القدرة على التعلم:** يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات المستمرة في مجال التحالفات الاستراتيجية والابتكار.
- **القدرة على العمل تحت الضغط:** يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة على العمل تحت الضغط والتعامل مع المواقف الصعبة.
- **إجادة اللغة الإنجليزية:** يجب أن يجيد أعضاء الفريق اللغة الإنجليزية بشكل جيد لتمكينهم من التواصل مع الشركات والمؤسسات والجامعات الأجنبية.
- **الاهتمام بالتطوير المستمر:** يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق الاهتمام بالتطوير المستمر والتعلم من الخبرات السابقة والتغيرات المستمرة في مجال التحالفات الاستراتيجية.

#### (٣) متطلبات مادية ومالية:

- تتطلب بنية إدارة التحالفات الاستراتيجية توفير البنية التحتية من أجهزة، وتجهيزات، ومكان مناسب للبنية، وتوفير الموارد المالية لذلك، ويمكن توضيح العناصر المادية، والمالية التي ينبغي توافرها فيما يلي:
- **العناصر المادية:** وتشمل مكان مناسب للبنية، مع مراعاة توافر الشروط الفيزيائية؛ من حيث: التهوية، والإضاءة، والمساحة الملائمة، وتحقيق متطلبات الأمن، والصيانة، وسهولة الوصول إليها. هذا إلى جانب توفير التجهيزات الحديثة مثل أجهزة كمبيوتر، وأجهزة تحليل إحصائي، وأجهزة مساعدة، كالطابعات، وغيرها، وأدوات لجمع البيانات، والمعلومات، وتنظيمها، وتحليلها، وتخزينها.
- **العناصر المالية:** وتتضمن توفير التمويل اللازم لنجاح البنية ولأداء مهامها، ووظائفها المختلفة عن طريق تخصيص جزء من ميزانية الجامعة، إلى جانب تخصيص جزء من ميزانية الكلية، والعمل على البحث عن موارد بديلة للتمويل من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.



**سابعاً: الثقافة التنظيمية داخل البنية وعلى مستوى الكلية:**

- في هذا السياق، تم توضيح العناصر المراد تدعيمها، وهي على النحو التالي:
- **نشر ثقافة أهمية استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة:** يتضمن نشر ثقافة أهمية استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في نشر الوعي بين أفراد مجتمع الكلية (الطلاب - الإداريين - أعضاء هيئة التدريس) بالتعليم في ظل معطيات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لتغيير ثقافتهم نحو استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، والقيام بممارسات تتماشى مع معطياتها.
  - **نشر ثقافة أهمية إقامة تحالفات استراتيجية:** ويتضمن ذلك نشر الوعي بأهمية التحالفات، وأنها إحدى وسائل تحقيق أهداف الكلية، والتركيز على تحقيق التعاون بين وحدات المؤسسة وبين أفرادها، والمناذاة بالمشاركة الفعالة، والاتصال الجيد بين البنية، والوحدات الأخرى في الكلية. يتم ذلك من خلال الآليات التالية:
  - أن تكون هناك رؤية واضحة لكيفية سير العمل في البنية.
  - إقامة مؤتمرات، وندوات، و تنظيم دورات تدريبية: للتوعية بأهمية استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وذلك لتغيير ثقافتهم نحو استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، والقيام بممارسات تتماشى مع معطياتها، ولتعزيز الشعور بأهمية إقامة التحالفات ودورها في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
  - الاستفادة من الخبرات الجامعية الناجحة في مجال إقامة وإدارة التحالفات الاستراتيجية.
  - **نشر ثقافة تقييم بنية إدارة التحالفات الاستراتيجية في الكلية:** وذلك للمساعدة في معرفة جوانب القوة، والضعف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة: لتعزيز الممارسات الإدارية، أو تحسينها؛ الأمر الذي ينعكس بالضرورة على أداء البنية. وتتمثل أبعاد التقييم في: **تقييم المخرجات:** أي كل الأمور الملموسة أو المحسوسة، و**تقييم النتائج** النتائج هي التأثير - غير الملموس - المرجو تحقيقه لتحقيق الهدف.
  - ويكون التقييم من قبل العاملين (المستخدمين الداخليين) لعمل البنية، والمستفيدين من تلك التحالفات بمجتمع الكلية، ويجب مشاركة أطراف التحالف في التقييم، وذلك من خلال إستطلاع رأي أعضاء التحالف في كفاءة النظام الداخلي للتحالف وفاعليته، والخبرة التي حصل عليها أعضاء التحالف، وتقييم أعضاء التحالف لسهولة الاتصال داخل التحالف وسلاسته، وتقييم مدى معرفة أعضاء التحالف بإستراتيجيات التحالف وخططه.
  - **دعم ثقافة المشاركة في تطوير البنية:** وذلك من خلال: تشجيع الحوار مع كافة الأطراف المعنية، وعرض وجهات النظر، والخبرات، والتجارب المختلفة: لإنتاج الأفكار الإبداعية، والعمل بشكل جماعي، بما يسمح بتكاتف الجهود كافة، وبخاصة هؤلاء الذين لديهم الرغبة في إحداث التطوير، والعمل على الاستفادة من خبراتهم في تطوير البنية.

**مقترحات لبحوث مستقبلية:**

- فيما يلي بعض المقترحات لبحوث مستقبلية ذات صلة بإقامة تحالفات استراتيجية جامعية وإدارتها:
- ١- دراسة أفضل الممارسات في إقامة تحالفات استراتيجية جامعية وإدارتها، وتحليل النجاحات والتحديات التي تواجهها هذه التحالفات.
  - ٢- تحليل وتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتحالفات استراتيجية جامعية، ودراسة مدى تأثيرها على الابتكار والتنمية الاقتصادية والتنمية المجتمعية.

٣- دراسة أساليب إدارة التحالفات الاستراتيجية الجامعية وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاحها.

٤- تحليل العلاقة بين التحالفات الجامعية والابتكار ودورها في تعزيز التحول الرقمي والتنمية المستدامة.

٥- تحليل وتقييم مدى فعالية استخدام التكنولوجيا والابتكار في إدارة التحالفات الجامعية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

٦- دراسة تأثير تحالفات الجامعات على تطوير الريادة العلمية والتكنولوجية وتحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات تجارية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. أبو تجار، هبة محمد محمد (٢٠٢١). التحالف الاستراتيجي: استراتيجية مقترحة للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا وما بعدها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٦، العدد ٢.
٢. أبو ليهان، منة الله محمد لطفى محمود (٢٠١٩). تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٨١، الجزء الثالث.
٣. إبراهيم، سارة عبد المولى المتولي (٢٠٢٠). تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة جامعات الجيل الرابع نموذجاً، مجلة العلوم التربوية/ العدد الأول - ج١.
٤. إلياس، العبداني (٢٠١٥). التحالفات الإستراتيجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة إلى نماذج دولية، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان الحلفية، المجلد (٦)، العدد (١٠)، ٣-٢٠.
٥. الأمين، بن عزة محمد (٢٠٠٥). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد ٢.
٦. الأمين، بن عزة محمد (٢٠١١). التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والعشرون.
٧. الإدارة العامة للتنظيم والإدارة (جامعة حلوان) (٢٠١٤) أ، بطاقة الوصف الوظيفي للإدارة العامة للعلاقات الثقافية.
٨. الإدارة العامة للتنظيم والإدارة (جامعة حلوان) (٢٠١٤) ب، بطاقة الوصف الوظيفي لإدارة التبادل الثقلي والاتفاقيات.
٩. الإدارة العامة للعلاقات الثقافية/جامعة حلوان (د.ت). إجراءات عقد إتفاقية.
١٠. الجندي، هبة سمير سليمان محمود، وشحاته، صفاء احمد محمد، وعبد العزيز، أحمد محمد محمد، الموجي، مروة محمد سمير (٢٠٢١). الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس- العدد ٤٥ - الجزء الثالث.
١١. الدهشان، جمال علي خليل والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية- كلية التربية- جامعة سوهاج. العدد ٧٨.
١٢. الصغير، أحمد حسين (٢٠٢١). الجامعات المصرية وتحقيق متطلبات وظائف المستقبل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية- جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد/العدد: ٨٨، الصفحات: ١- ٢٢.
١٣. المجلس الأعلى للجامعات (٢٠١٨). لجنة العلاقات الثقافية، متاحة على: [https://scu.eg/pages/culture\\_committees](https://scu.eg/pages/culture_committees)، تم الدخول ٢٧ يونيو ٢٠٢٣.

١٤. الهيئة العامة للاستعلامات (المركز الإعلامي) (يوليو ٢٠٢٢). حصاد أداء منظومة التحول الرقمي في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي، تم الدخول ٢٥ ديسمبر ٢٠٢٢، متاح على: <https://2u.pw/eltEmq>
١٥. جامعة حلوان (فبراير ٢٠٢١). الخطة الاستراتيجية لجامعة حلوان 2021 - 2025. معتمدة بقرار مجلس جامعة حلوان بجلسته رقم (٥٠٦) الموافق ٢٣/٠٢/٢٠٢١.
١٦. جامعة حلوان (٥ ديسمبر ٢٠٢١). المركز الإعلامي - جامعة حلوان تستقبل نائب رئيس جامعة طشقند للدراسات الشرقية بأوزبكستان لتوقيع اتفاقية تعاون بين الجامعتين، متاح على: <https://2u.pw/dHmV8O>
١٧. جامعة حلوان (٢٠١٤). اتفاقية تعاون بين جامعة حلوان وجامعة كاتنيا الإيطالية، متاح على: <https://2u.pw/6HaRDH>
١٨. جامعة حلوان (٢٠١٣). اتفاقية تعاون أكاديمي بين جامعة حلوان وجامعة ٦ أكتوبر، متاح على: <https://2u.pw/5wP3F6>
١٩. جامعة حلوان/المركز الإعلامي (٣١ أكتوبر ٢٠٢٢). بحث التعاون المشترك - رئيس جامعة حلوان يستقبل رئيس جامعة لينكولن بالمليزيا، متاح على: <https://2u.pw/jGsiap>
٢٠. جامعة حلوان، توقيع بروتوكول تعاون مشترك بين جامعة حلوان وجامعة القاهرة، متاحا على: <https://2u.pw/XaoTKD>
٢١. جامعة حلوان (١٩ يناير ٢٠٢٣)، بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجامعة عين شمس.
٢٢. جامعة حلوان (١٧ يناير ٢٠٢٣)، بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجامعة القاهرة.
٢٣. جامعة حلوان (٢٨ نوفمبر ٢٠٢٢)، بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجامعة الجلالة.
٢٤. جامعة حلوان (٤ يناير ٢٠٢٣)، بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجامعة مصر للمعلوماتية.
٢٥. جامعة حلوان (٤ ديسمبر ٢٠٢٢)، بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجامعة النيل الأهلية.
٢٦. جامعة حلوان (١٨ يناير ٢٠٢٣)، بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
٢٧. جامعة حلوان (١٣ ديسمبر ٢٠٢٢). بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان ووزارة الشباب والرياضة.
٢٨. جامعة حلوان (١٠ يناير ٢٠٢٣). بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وأكاديمية ناصر العسكرية للدراسات العليا.
٢٩. جامعة حلوان (٢٠ نوفمبر ٢٠٢٢). بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان وجهاز حماية المستهلك.
٣٠. جامعة حلوان (١٣ نوفمبر ٢٠٢٢). بروتوكول تعاون بين شركة ترايتك للتقنية والحلول المتقدمة وجامعة حلوان.

٣١. جامعة حلوان (٢٠١٤). بروتوكول تعاون بين جامعة حلوان والهيئة العامة للتنمية الصناعية بوزارة التجارة والصناعة.
٣٢. جامعة حلوان (٢٠١٠). قرار مجلس الدراسات العليا والبحوث رقم (٣٤٦) بتاريخ ٧/٤/٢٠١٠.
٣٣. خطاب، على ماهر (٢٠٠٧). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٣٤. خليل، إمام (٢٠٢١). التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة (٢٠٠٤ - ٢٠١٧).
٣٥. درديري، ابتسام عبد الجواد محمد (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الاسكندرية إلى جامعة عالمية المستوى في ضوء مدخل التحالفات الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
٣٦. راضية، بوزيان (٢٠١٠). واقع الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر رؤية استشرافية وإطار مقترح للإصلاح، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد ٤، ٨٩.
٣٧. زغاري، سماح زكريا محمد. ٢٠١٥. دور التحالفات الاستراتيجية في دعم و بناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، مج. ٢٥، ع. ٤، ص ص. ١٧٩-٢٣٣.
٣٨. سليمان، ايناس السيد محمد (٢٠٢٣). متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المقالة ١، المجلد ٣٩، العدد ١، الصفحة ١-٥٨.
٣٩. سليمان، هبة سمير وشحاتة، صفاء أحمد محمد والموجي، محمد، ومروة محمد سمير (٢٠٢١). الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس - كلية التربية- المجلد/العدد: مج ٤٥، ع ٣٤.
٤٠. عبدالرازق، فاطمة زكريا (٢٠١٩). محمد سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد/العدد: س ١٩، ع ١٣٩، الصفحات: ١٩٩ - ٢٧٦.
٤١. عبد السلام، أماني محمد شريف (٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، كلية التربية - جامعة أسيوط، المقالة ١، المجلد ٣٧، العدد ١٢، الصفحة ١-٧٠.
٤٢. عبد السلام، غادة محمد عبد السلام (٢٠١٩). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية- تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٢١، العدد ٢١، الصفحة ١١٩-٢٤٢.
٤٣. 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 نموذجاً)، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد ٤٢، الجزء الثالث.

٤٤. عبدالعزيز، هاشم فتح الله عبدالرحمن (٢٠٢٠). رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة - الذكاء الاصطناعي، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، المجلد/العدد: ١٥ع، الصفحات: ٧٩ - ١١٢.
٤٥. عبد الكريم، هاجر مسعودة (٢٠١٧). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية، متاح على: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3614>
٤٦. عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢). إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي، المجلة التربوية- كلية التربية- جامعة سوهاج، عدد يناير-ج (٣٩).
٤٧. فاروق، محمود ومحجوب، تمام (٢٠١٧). دليل بناء التحالفات في العالم العربي، مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط.
٤٨. كردى، أحمد السيد (٢٠١١). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية: بالتطبيق على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال - كلية التجارة - جامعة بنها.
٤٩. كلية التربية/جامعة حلوان (١٨ يناير ٢٠٢٣). الخطة الاستراتيجية (٢٠١٧- ٢٠٢٢)، تحديث ٢٠١٩.
٥٠. كلية التربية/جامعة حلوان (٢ مارس ٢٠٢٠) توقيع بروتوكول تعاون بين الهيئة العامة وتعليم الكبار وكلية التربية- جامعة حلوان، متاح على: <http://edu.helwan.edu.eg/?p=5152>
٥١. كلية التربية/جامعة حلوان (٢٠١٩). الهيكل التنظيمي للكلية، مجلس الكلية رقم (٥٠٣) بتاريخ ٢٣/١٢/٢٠١٩.
٥٢. كلية التربية/جامعة حلوان (١٨ سبتمبر ٢٠٢٢). بروتوكول تعاون بين الكلية الممثلة في مركز تعليم الكبار ومؤسسة فاروق الباز لبناء علماء الغد، ١٨ سبتمبر ٢٠٢٢، متاح على: <http://edu.helwan.edu.eg/?p=7678>
٥٣. كلية التربية/جامعة حلوان (١٨ يناير ٢٠٢٣). مشاركة كلية التربية في لقاء وفد جامعة حلوان مع كبرى الجامعات الأجنبية للباحث بشأن آليات التعاون في البحوث العلمية والمشروعات التطبيقية والبروتوكولات والبرامج المشتركة، متاح على: <http://edu.helwan.edu.eg/?p=9675>
٥٤. كلية التربية/جامعة حلوان (٢٠ يناير ٢٠٢٣). مبادرة تميز المعلم، متاح على: <http://edu.helwan.edu.eg/?p=9707>
٥٥. كلية التربية/جامعة حلوان (٢٠٢٣). مقترحات كلية التربية- جامعة حلوان لتنفيذ بروتوكولات التعاون مع الجامعات والهيئات المصرية.
٥٦. محمود، أسماء حسني (٢٠٢١). واقع تطبيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية - جامعة جنوب الوادي بقنا، المجلد ٤٦، العدد ٤٦ - الرقم المسلسل للعدد ٤٧، الصفحات ٢٠٨-٢٣١.
٥٧. محمود، أسماء حسني (٢٠٢١). واقع تطبيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي - العدد (٤٦).

٥٨. مرسى، شيرين عيد (٢٠٢٠). التوأمة الجامعية: كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠- المجلد ٤٤، العدد ٤، الصفحة ١٢٩-٢٥٨.
٥٩. مغاوري، هالة أمين (٢٠٢١). التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد ٢، العدد الخامس.
٦٠. وحدة ضمان الجودة (٢٠١٨ / ٢٠١٩). دليل التوصيف الوظيفي، كلية التربية- جامعة حلوان.
٦١. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج.م.ع)، إنجازات الوزارة، متاح على <http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-achievement1.aspx>، تم الدخول ٢٥ ديسمبر ٢٠٢٢.
٦٢. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج.م.ع) (٢٠١٩). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠.
٦٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (د. ت). استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.
٦٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولأئحته التنفيذية، الاختصاصات ونظام العمل في المجالس، المادة ٧.
٦٥. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ج.م.ع)، قطاع الشئون الثقافية والبعثات، متاح على: <http://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/casm.aspx>، تم الدخول ٢٧ يونيو ٢٠٢٣.
٦٦. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (المركز الإعلامي) (٢٠٢٠)، توقيع بروتوكول تعاون لتنفيذ مشروعات التحول الرقمي والميكنة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، متاح: <https://2u.pw/wsfHUK>
٦٧. يوسف، داليا طه محمود ودربالمة، رقية عيد محمد (٢٠٢١). المتطلبات الإدارية للجامعات الذكية بمصر على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة وخبرات بعض الجامعات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا - كلية التربية، المجلد/العدد: مج ٣٦، ٣٤، الصفحات: ١-٨٦.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

68. Abdelrazeq, Anas & Janssen, Daniela & Tummel, Christian & Richert, Anja & Jeschke, Sabina. (2016). Teacher 4.0: Requirements of The Teacher of The Future In Context OF The Fourth Industrial Revolution, Conference: International Technology, Education and Development Conference, DOI:10.21125/iceri.2016.0880
69. Agumba, Hellen & Modiba, Maropeng & Akala, Beatrice. (2019). Teachers' preparation for the fourth Industrial Revolution-A case of South Africa.
70. Akewushola, Raheem O. et. All. (Sep.2018). Strategic Alliance and Firm Performance. Crawford Journal of Business and Social Sciences, No.2, Vol. 8, 84-91.

71. Albers, Sascha & Wohlgezogen, Franz & Zajac, Edward. (2013). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. Journal of Management, May 2013 Journal of Management 42(3).
72. APA Dictionary of Psychology (2023). Organizational Structure, Available at: <https://dictionary.apa.org/organizational-structure>, Accessed on 2 July 2023.
73. Aprianti, V. and Sahid, Sh. (2020). The Relationship between Teachers' Competency and Fourth Industrial Revolution (4IR) Learning among Economics Teachers Horizon Research Publishing (HRPUB) Kevin Nelson, Universal Journal of Educational Research, Universal Journal of Educational Research 8(11A), DOI: 10.13189/ujer.2020.082108, 63-70.
74. Asdrubali, Francesco (2013), «Smart Sustainable Cites, Smart Buildings, International Telecommunication Union Twelfth Meeting Of JCA on ICT and Climate Change Special.
75. Atibuni, Dennis & Manyiraho, Deborah & Nabitula, Agnes. (2022). A Fourth Industrial Revolution Paradigm Shift in Teacher Education?, International Journal of African Higher Education 9(2):1-21, DOI:10.6017/ijahe.v9i2.15365
76. Atibuni, D. Z., Manyiraho, D. and Nabitula, A. (2022). A Fourth Industrial Revolution Paradigm Shift in Teacher Education?, International Journal of African Higher Education, July 2022, DOI: 10.6017/ijahe.v9i2.15365, International Journal of African Higher Education 9(2):1-21.
77. Ball, Mary Alice and Payne, Shirley C. (No Date). Strategic Alliances: Building Strong Ones and Making Them Last, A paper presented at CAUSE98, an EDUCAUSE conference, and is part of that conference's online proceedings, Available at: <https://www.educause.edu/ir/library/html/cnc9818/cnc9818.html>
78. Barak, Sasan & Akhavan, Peyman & Maghsoudlou, Hamidreza & Antucheviciene, Jurgita. (2015). FQSPM-SWOT for strategic alliance planning and partner selection; case study in a holding car manufacturer company. Technological and Economic Development 21(2), DOI:10.3846/20294913.2014.965240
79. Cambridge Dictionary, Strategic Alliances Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-alliance>, Accessed on: 29 November 2022.



80. Chung, H. Adoption and Development of the Fourth Industrial Revolution Technology: Features and Determinants. *Sustainability* 2021, 13, 871. <https://doi.org/10.3390/su13020871>
81. Collins Dictionary (2023). Organizational Structure, Available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/organizational-structure>, accessed on 2 July, 2023.
82. Cowin, Jasmin (2021). The Fourth Industrial Revolution: Technology and Education, Systemics, Cybernetics, and Informatics, Volume 19 – N. 8.
83. Castellanos, Consuelo & Cano, Patricia & Flores, José Luis & Sánchez-Partida, Diana (2018). Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises. *International Journal of Applied Science and Technology*, Vol. 8, No. 3, DOI: [10.30845/ijast.v8n3p3](https://doi.org/10.30845/ijast.v8n3p3)
84. Dover, P.A., Muderrisoglu, A. (2015). Strategic Alliances: A New Way Forward for Business Education. In: Sirgy, M., Bahn, K., Erem, T. (eds) *Proceedings of the 1993 World Marketing Congress. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17323-8\\_131](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17323-8_131)
85. Eleyyan, S. (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. *Journal of Educational Technology & Online Learning*, 4(1), 23-30.
86. Gleason, Nancy W. (Editor) (2018). *Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution*, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
87. Gole, William J. (n. d.). *Strategic Partnerships: Applying a Six-Step Process*, Chartered Professional Accountants, Canada.
88. Halimah, Halimah & Syaddad, Hasbu. (2020). Preparing the Pre-service Teachers to be the Industrial Revolution Teacher 4.0 Era. Conference: *Proceedings of the 3rd International Conference on Learning Innovation and Quality Education (ICLIQE 2019)*, DOI: [10.2991/assehr.k.200129.144](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200129.144)
89. Hoang, Ha & Rothaermel, Frank. (2016). How to manage alliances strategically. *MIT Sloan Management Review* 58(1), 1-8.
90. Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013). *Securing the future of German manufacturing industry Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0 Final report of the Industries 4.0 Working Group*.

91. Kenton, Will (2023). Memorandum of Understanding (MOU) Defined, What's In It, Pros/Cons, MOU vs MOA, Available at : <https://www.investopedia.com/terms/m/mou.asp>, Accessed on 28th April, 2023.
92. Lee, Minhwa et. all (2018). How to Respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic New Combinations between Technology, Market, and Society through Open Innovation. Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity 4(3), DOI:10.3390/joitmc4030021, Project: open innovation and open business model
93. Lu, Y., Lin, Ch. Hu, Bo., Lin, S., and Lee, Ch. (2022). Strategic Alliances in Institutions of Higher Education to promote Sustainable Development Goals: A case study from two universities in Taiwan -JIRSEA Issue: Vol. 20 No. 2.
94. Moll, I., 2021, 'The myth of the Fourth Industrial Revolution: Implications for teacher education', in F. Maringe (ed.), Higher Education in the melting pot: Emerging discourses of the Fourth Industrial Revolution and decolonization (Disruptions in higher education: Impact and implication Volume 1), pp. 91–110, AOSIS, Cape Town. <https://doi.org/10.4102/aosis.2021.BK305.06>
95. Mtonga, T. and Banja, Madalisto K.(2020). Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia's Higher Education Markets, East African Journal of Education and Social Sciences, Vol. 1, No. 2, pp. 168-178, Published by G-Card DOI: <https://doi.org/10.46606/eajess2020v01i02.0032> URL: <http://eajess.ac.tz>
96. OECD (2019). Future of Education and Skills 2030 OECD Learning Compass 2030, A Series of Concept Notes.
97. Penprase, Bryan Edward (2018). The Fourth Industrial Revolution and Higher Education in Nancy W. Gleason (Editor). Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution, Springer Nature Singapore Pte Ltd.
98. Peter Simoons (2023). What Is Alliance Management?, Available at: <https://www.petersimoons.com/what-is-alliance-management/>, accessed on 3 July, 2023.
99. Santosb, Juan Pablo Ortega and Gavilánezc, Christian A. Llerena (2014). Strategic Alliances in Higher Education in Ecuador: The Challenge of Knowledge Transfer and its Effect on the Learning Curve Marlina León Mendoza, SUMA NEG. 2014; 5 (12): 96-104.

100. Schiuma, Giovanni & Carlucci, Daniela. (2018). Managing Strategic Partnerships with Universities in Innovation Ecosystems: A Research Agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 4. 25. [10.3390/joitmc4030025](https://doi.org/10.3390/joitmc4030025). Managing Strategic Partnerships with Universities in Innovation Ecosystems: A Research Agenda, *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity* 4(3):25, DOI:[10.3390/joitmc4030025](https://doi.org/10.3390/joitmc4030025)
101. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it Means, How to Respond, World Economic Forum.
102. Silvestri, A. and Veltri, S. (2017), "Ethical strategic alliances for the sustainable recovering of a territory", *Corporate Governance*, Vol. 17 No. 2, pp. 230-249. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2016-0093>
103. Smith, Kari (2016). Partnerships in Teacher Education - Going Beyond the Rhetoric, with Reference to the Norwegian Context, *ceps Journal* | Vol.6, No 3.
104. The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) (2021). Consolidated Strategy on the Fourth Industrial Revolution for ASEAN, Jakarta, Indonesia.
105. The Association of Strategic Alliance Professionals. (n.d.). Alliance Management Professional Development Guide. Retrieved from: <https://www.strategic-alliances.org/page/pdguide>
106. Todeva, Emanuela and Knoke, David (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration, *Management Decision*, Vol 43:1.
107. Tri, Nguyen Minh and Dinh (2021). The Hoang Enhancing the Quality of Teachers to Meet the Requirements of Industrial Revolution 4.0 in Vietnam: Problems and Solutions, *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (1): pp. 914-921 <http://ilkogretim-online.org>, Doi: 10.17051/ilkonline.2021.01.87.
108. Thomas, Mark. (2014). Strategic Alliances in the Marketing of International Higher Education: A Framework for Enduring and Successful Outcomes, *Journal of Strategic Management Education*, 10, 1-16.
109. Tirronen, J. & Terhi, N. (2009). Finnish Universities: Achieving Competitiveness and Academic Excellence, *Higher Education Quarterly*, Vol. 63, No. 3.
110. United Nations, Industrial Development Organization (2018). You Say You Want A Revolution: Strategic Approaches To Industry 4.0 In Middle-Income Countries, Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series WP 19, Department of Policy, Research and Statistics.

111. Vesperi, Walter & Gagnidze, Ineza. (2021). The Impact of the 4th Industrial Revolution on the Higher Education System: Rethinking the Role of Universities, In book: Progress in Education (pp.143-169), Edition: 68, Publisher: NOVA science.
112. Xing, Bo and Marwala, Tshildzi (2017). Implications of the Fourth Industrial Age on Higher Education, The Thinker, Issue 73, Third Quarter.
113. Zamir, Z., Sahar, A., Zafar, F. (2014). Strategic Alliances: A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World, Educational Research International, Vol.3, No. 1, Page: 25-39.

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (١)

استطلاع رأي وكيل الكلية للدراسات العليا ومدير إدارة العلاقات الثقافية بكلية التربية جامعة حلوان بشأن إدارة التحالفات الإستراتيجية

م	العبارات	نعم	لا	غير ذلك
١	هل يوجد خطة إستراتيجية للتخطيط للتحالفات تضم الأهداف المراد تحقيقها، وتحدد الشركاء المناسبين للتحالف في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للكلية، وآليات التنفيذ والتواصل، وتقييم الأداء؟			
٢	هل هناك هيكل للتحالفات والمسؤوليات المختلفة للشركاء، يحدد آليات اتخاذ القرارات والإدارة والتنسيق؟			
٣	هل يتم تخصيص موارد لتحقيق الأهداف المشتركة والتعامل مع المشكلات التي تواجه التحالف؟			
٤	هل هناك خطط واضحة لتحديد المهام والمسؤوليات والجدول الزمني لتنفيذ الخطط المشتركة؟			
٥	هل يتم إعداد تصور لمجالات التعاون المختلفة ومتابعة تجديد الاتفاقيات والتحالفات على اختلاف صورها؟			
٦	هل هناك آليات للتواصل والتعاون بين الكلية والأطراف المتحالفة؟			
٨	هل هناك توافق بين الكلية والأطراف المتحالفة من حيث الجداول الزمنية والموارد المتاحة؟			
٩	هل يتم متابعة تنفيذ المشاريع المشتركة بشكل دوري وتقييم نتائج التحالفات بشكل منتظم؟			
١٠	هل تتوافر مؤشرات الأداء اللازمة لتقييم النتائج وتحديد مدى تحقيق الأهداف؟			
١١	هل تتوافر لديكم البيانات الكافية ذات الصلة بنتائج وإنجازات التحالفات؟			
١٢	هل هناك تقارير دورية تشير إلى مستوى التقدم والتحسينات في التحالفات القائمة؟			

الملحق رقم (٢): أسئلة المقابلة في صورتها النهائية

بنية تنظيمية مقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية  
الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان (دراسة حالة)

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان "بنية تنظيمية مقترحة لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان (دراسة حالة)" بهدف وضع نموذج لإدارة التحالفات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بكلية التربية - جامعة حلوان.

فالتحالفات الإستراتيجية هي شكل من أشكال التعاون بين مؤسستين أو أكثر ترغب في مشاركة كفاءاتهم الأساسية طواعية بهدف تحسين تقديم الخدمات من خلال تطوير المنتجات وخفض التكاليف. وبالتالي، فإن التحالف الاستراتيجي هو تعاون بين المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على هوياتها المميزة في محاولة للوصول إلى أهداف مشتركة أو تحقيقها (Mitonga and Banja, 2020, P. 169).

ولأغراض هذا البحث سيتم الاعتماد على إجراء مقابلات "فردية شبه منظمة" (وجها لوجه) متعمقة لأشخاص في موقع المسؤولية، وعددهم (٤) قيادات بالكلية ممثلة في (العميد، وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وشئون البيئة)، إلى جانب مدير إدارة العلاقات الثقافية بالكلية (١)، ومدير الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، ومدير إدارة التبادل الثقافي والإتفاقيات التابعة للإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة (١)، وإخصائيين الإتفاقيات بإدارة التبادل الثقافي والإتفاقيات (٣). تعتمد المقابلة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، في محاولة لتوجيه الحوار ليظل دائراً حول هذه الأسئلة، وسيتاح قدراً من الحرية للأفراد المبحوثين الحديث عما يدور في ذهنهم أو يمثل أهمية لديهم، حتى يذهب الحوار في اتجاهات جديدة وغير متوقعة، بما يسمح للحوار أن يتطور.

ومن ثم، تم إعداد أسئلة المقابلة التالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين كلية التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة.
- التعرف على الآراء بشأن إدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- استقراء الاقتراحات بشأن إقامة تحالفات استراتيجية فعالة بين التربية- جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة.

أولاً: البيانات الأولية:

الاسم/..... الموقع الوظيفي/.....

ثانياً: أسئلة المقابلة:

م	العبارة	الاستجابة			
<b>المحور الأول: واقع إقامة تحالفات إستراتيجية وإدارتها بين مؤسسة إعداد المعلم - جامعة حلوان والمؤسسات المختلفة</b>					
١	هل هناك اهتمام بإقامة تحالفات إستراتيجية بالكلية/الجامعة؟، إذا كان هناك اهتمام، ما مظاهر هذا الاهتمام؟	قوي جداً	قوي	ضعيف	ضعيف جداً
٢	هل توجد تحالفات إستراتيجية قائمة بالفعل؟ إذا كانت الإجابة "نعم" ما مجالات/صيغ/أشكال التحالفات الإستراتيجية القائمة بالفعل، وأهدافها؟	نعم	لا		
٣	ما مدى الاستفادة الفعلية من تحالفات إستراتيجية سابقة أو قائمة؟ والعائد منها؟	قوي جداً	قوي	ضعيف	ضعيف جداً
٤	هل يتم التخطيط لإيجاد تحالفات إستراتيجية مستقبلية طويلة المدى؟	نعم	لا		
٥	هل يوجد قسم/وحدة/ إدارة لإدارة التحالفات الاستراتيجية بالكلية/الجامعة؟	نعم	لا		
٦	ما هي الإجراءات التي يتم إتباعها لإقامة وإدارة التحالفات الإستراتيجية بالكلية/الجامعة؟	نعم	لا		
٧	في رأيكم، هل هناك معوقات تعوق إقامة تحالفات إستراتيجية وتنفيذها بفاعلية؟ إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي تلك المعوقات؟	نعم	لا		
<b>المحور الثاني: آراء القيادات بشأن إدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.</b>					
<b>١- التخطيط للتحالفات:</b>					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يتطلب اختيار الحليف أو الحلفاء تحليل نقاط الضعف والتحديات والفرص في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.				
٢	يجب تحليل عناصر القدرة التنافسية التي تمتلكها الكلية وتحديد الحلفاء المناسبين لتكامل الجهود وتعزيز القدرة التنافسية.				
٣	يتطلب تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة جهوداً منسقة من عدة جهات معنية.				
٤	يجب تحديد الكيانات والبرامج والمبادرات الحكومية وغير الحكومية التي يمكن أن تدعم وتساهم في بناء تحالفات استراتيجية.				
٥	يجب تقسيم الهدف المشترك إلى أهداف فرعية وبرامج محددة لتحقيقها في فترات زمنية محددة.				
٦	يتطلب تخطيط التحالفات الاستراتيجية الوضوح والشفافية في الأهداف والخطط العمل.				

٢- تنظيم التحالفات:				
١				يجب صياغة مبادئ وقواعد توجيهية تنظم العلاقة بين شركاء التحالف.
٢				يجب كتابة قائمة المهام الواجب القيام بها من قبل شركاء التحالف والتي تنص على مسؤوليات وتوقعات وحدود الأطراف المتحالفة.
٣				يجب توفير الوسائل التي تسمح بمتابعة نشر المعلومات لزيادة الوعي بالتحالفات.
٣- توظيف الأفراد:				
١				ينبغي لإدارة التحالفات البدء بانتقاء مديري التحالف القادرين على العمل بشكل تعاوني مع الآخرين.
٢				يتطلب استدامة التحالفات وجود هيكل إدارة فعال.
٣				يتعين توظيف أفراد قادرين على العمل ضمن أطر ثقافية متنوعة ولديهم مهارات تحسين وتطوير لغة التفاهم المشتركة.
٤				ينبغي توزيع المسؤوليات على هؤلاء الأفراد وفقا للمهارات المتاحة لديهم.
٥				يجب تحديد الإجراءات والسياسات اللازمة لتسيير أداء الأفراد داخل التحالف الاستراتيجي (مثل تحديد الإجراءات المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات، وبالتواصل والتنسيق بين الأفراد والشركاء في التحالف، وتقديم التدريب والدعم اللازم للأفراد).
٤- تسيير تدفق الاتصالات:				
١				يتطلب تدفق المعلومات بين التحالف والكلية/ الجامعة اجتماعات دورية، وتدوير التقارير.
٢				ينبغي تشجيع حركة الأفراد بين التحالف وبين مختلف الكيانات التابعة للمؤسسة الأم، وذلك لتعزيز نشر المعارف والخبرات المكتسبة عبر التحالف.
٥- التنفيذ:				
١				هناك ضرورة لتخصيص بنية/إدارة بالكلية/الجامعة لتنسيق التحالفات، يتم من خلالها إقامة وإدارة التحالفات الاستراتيجية، وتوصيل القرارات المتبادلة لأطراف التحالف.
٢				يتعين دمج جميع أصحاب المصلحة في عملية التنفيذ منذ مرحلة مبكرة.
٦- قياس أداء التحالفات الاستراتيجية (متابعة وتقييم التحالف):				
١				من الضروري مراقبة تقدم التحالف الاستراتيجي، وتقييمه باستمرار لضمان معالجة العوقات قبل أن تؤدي إلى الفشل.
٢				يتعين وضع معايير لقياس الأداء وتوفير وسائل لتسجيل الإنجازات، وضبط وتحديد نقاط الاجتماع بين الشركاء لتقييم تقدم التحالف.
٣				ينبغي التدخل لإجراء التصحيحات اللازمة عند الحاجة، وذلك عندما تكون النتائج المتوقعة ضعيفة أو غير مرضية.
				يتعين إيجاد حلول للتعامل مع الخلافات.



٧- الحفاظ على استدامة التحالفات:				
				يجب مراجعة الرسالة، والرؤية، والأهداف الإستراتيجية، والخطط السنوية للتحالف وتطويرها باستمرار.
				ينبغي عرض إنجازات التحالف بانتظام على الأعضاء والأطراف المعنية.
				من الضروري استمرار تحسين جودة البرامج والخدمات في ضوء نتائج التقييم.
				يجب إشراك أعضاء الأطراف المتحالفة في التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة التحالف.
				هناك حاجة إلى توثيق ونشر الدروس المستفادة وأفضل الممارسات الخاصة بالتحالف.
المحور الثالث: اقتراحات إقامة تحالفات استراتيجية فعالة بين الكلية/الجامعة والمؤسسات المختلفة.				
				في رأيكم ما أبرز الاقتراحات لإقامة تحالفات استراتيجية فعالة بين الكلية/الجامعة والمؤسسات المختلفة؟

الملحق رقم (٣)

أسماء السادة خبراء الإدارة التربوية محكمي أسئلة المقابلة (مرتبة ترتيباً هجائياً)

م	الإسم	الوظيفة
١	أ.د إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ.د السيدة محمود ابراهيم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٣	أ.م.د لبنى شهاب عبد الكريم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة حلوان.
٤	أ.د نهلة سيد حسن أبو عليوه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان.
٥	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس
٦	أ.د هند اوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة حلوان.