



دراسات تربوية ونفسية

دراسات تربوية ونفسية

مجلة كلية التربية بالزقازيق

مجلة كلية التربية بالزقازيق

مجلة (٢٨) العدد (١٢٧) أغسطس ٢٠٢٣ الجزء الأول

Educational and Psychological Studies

Faculty of Education Journal
Zagazig University

مجلة (٢٨) العدد (١٢٧)

الجزء الأول

أغسطس ٢٠٢٣

Vol. (38)
No. (127) Part (1)
August
2023

دراسات تربوية ونفسية

(مجلة كلية التربية بالزقازيق)

مجلة علمية دورية محكمة

العدد (١٢٧)

المجلد (٣١)

أغسطس ٢٠٢٣ م

الجزء الأول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلس إدارة المجلة

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. فاتن فاروق عبد الفتاح موسى

(عميد الكلية)

نائب رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. السيد محمد أبو هاشم حسن

(وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث)

هيئة التحرير

رئيس التحرير

أ.د. محمد صبري الحوت

هيئة تحرير المجلة

سكرتير التحرير

د. أميرة الشقاوي

المنسق الإلكتروني

أ. مجدى غبريال يوسف

المسئول المالي والإداري

أ. إيهاب أحمد محمد

أ.د. أحمد نجم الدين عيادروس

أ.د/ أشرف محمد عبد الحميد

أ.د/ حمدى حسن عبد الحميد المحروقي

أ.د/ سوزان محمد حسن

أ.د/ السيد الفضالي عبد المطالب السباعي

الهيئة الاستشارية للمجلة

الهيئة الاستشارية مرتبة طبقا حروف الأبجدية

أ.د. أحمد الرفاعي بهجت العيزي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. احمد محمد سالم	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. أحمد نجم الدين عيداروس	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. أشرف محمود أحمد	كلية التربية بالغرندقة جامعة جنوب الوادي
أ.د. السيد سلامة الخميسي	كلية التربية - جامعة دمياط
أ.د. بيومي محمد ضحاوي	كلية التربية - جامعة قناة السويس
أ.د. حسن مصطفى عبد المعطي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. حمدي حسن المحروقي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. سعيد إسماعيل على	كلية التربية - جامعة عين شمس
أ.د. سيف الإسلام علي مطر	كلية التربية - جامعة الإسكندرية
أ.د. ضياء الدين زاهر	كلية التربية - جامعة عين شمس
أ.د. عبد الباسط متولي خضر	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. عبد الله محمد شوقي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. عبد الله محمد عايض آل تميم	كلية التربية - جامعة أم القري
أ.د. على عبد الرحيم حسانين	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. فاطمة حلمي فريير	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. فريد على يحيى العامدي	كلية التربية - جامعة أم القري
أ.د. فوزي أحمد الحبشي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. فوقيّة حسن رضوان	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد أحمد دسوقي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد أحمد عبد الدايم	كلية التربية - جامعة الزقازيق

نابغ الهئنة الاسنشارة للمجلة

الهئنة الاسنشارة مرئبة طبقا حروف الأبدية

أ.د. محمد أحمد ناصف	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد إسماعيل عبد المقصود	كلية التربية - جامعة الإسكندرية
أ.د. محمد السيد عبد الرحمن	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد المري إسماعيل	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد فتحي عكاشة	كلية التربية - جامعة دمنهور
أ.د/ محمد عبد الله الفقى	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. منصور أحمد عبد المنعم	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. نبيل سعد خليل	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ.د. محمد ابراهيم عبد الله الشويحي	كلية التربية - جامعة القصيم
أ.د. نوال غرم الله الغامدي	كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز
أ.د. غازي عنيزان الرشيدى	كلية التربية - جامعة الكويت
أ.د. عيسى محمد ابراهيم الانصارى	كلية التربية - جامعة الكويت
أ.د. عدنان بدري الابراهيم	كلية التربية - جامعة اليرموك

قواعد النشر

- ١- تصدر كلية التربية جامعة الزقازيق مجلة علمية محكمة باسم "دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)" وذلك بصفة دورية كل ثلاثة شهور (يناير - أبريل - يوليه - أكتوبر) وتهتم المجلة بنشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقضايا التربوية والنفسية .
- ٢- تنشر المجلة ملخصات وعرض الكتب الحديثة، وإسهامات الأساتذة فى مجالات اهتمامات المجلة. ويتم النشر فى هذه الحالات مجاناً بشرط ألا يزيد عدد الصفحات عن عشرة صفحات، وفى حالة زيادة عدد الصفحات يتم دفع تكلفة نشر الصفحات الزائدة حسب تكلفة النشر فى المجلة .
- ٣- يعطى الباحث نسخة من المجلة وعدد (٥) مستلقات من بحثه أو دراسته .
- ٤- تهدي نسخة من المجلة لكل كلية من كليات التربية بالجامعات المصرية والعربية.
- ٥- يكتب البحث أو الدراسة على الكمبيوتر حسب مواصفات النشر بالمجلة .
- ٦- يقوم الباحث برفع البحث الخاص به إلكترونياً من أجل التحكيم العلمي الذي الذي يتم عن طريق المراجعة العمياء، من خلال الموقع الإلكتروني للمجلة على موقع بنك المعرفة المصري/<https://sec.journals.ekb.eg/>
- ٧- يدفع الباحث مبلغ (٣٠٠) ثلاثمائة جنيه مصري للتحكيم العلمى.
- ٨- بعد قبول البحث أو الدراسة للنشر، يقدم الباحث نسخة أصلية من البحث وأسطوانة كمبيوتر. ويسدد الباحث مبلغ عشرون جنيهاً مصرياً عن كل صفحة من صفحات البحث أو الدراسة .
- ٩- ضرورة الالتزام بأخلاقيات البحث العلمى.
- ١٠ - تؤكد هيئة تحريرالمجلة أن الآراء الواردة تعبر عن رأى الباحثين وليس عن رأى المجلة .
- ١١ - المجلة متاحة على موقع جامعة الزقازيق
<http://www.journals.zu.edu.eg/>
- ١٢ - المجلة متاحة على موقع بنك المعرفة المصري/<https://sec.journals.ekb.eg/>

الفهرس

الصفحة	الموضوع	م
٥٤-١	الحكومة الالكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية) أميرة محمد نور الالء السيد أ.د/ أحمد نجم الالء عبدالواو /د/ إلهام أحمد همام	١
١٣٧-٥٥	دراسة مقارنة للتعللر عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكللآت التربللة بلن مصر وبالكلستان أسماء إبراهيم عبء به حلسه أ.د.حشمت عبء الحكم محمده فراح د.محمد عبء المنعم أحمد الشرف	٢
١٩٥-١٣٩	الإدارة الرلبللة لعهد ماساتشوسلس لللكنولولل بالولالآت الملكة الأمريكية ودورها فل كلول التنافسللة العالمة وإمكان الإفادة منها فل جامعة الزقازلق آبة جمال عبء الله شرف الالء /د/ انل طلعت نصلف أ.د/ أحمد نجم الالء عبدالواو	٣
٢٥٢-١٩٧	الحكومة الرقلمة مدخل لإرساء ثقافة التدرلبل القلابل لقللادات المعاهد الأزهرلة بمصر (دراسة تحليللة) محمود علف محمد علف أ.د/ أحمد نجم الالء عبدالواو	٤
٣٤١- ٢٥٣	كبرة جامعة كامبرلء فل كلول آبلات إدارة الشراكه بلن الجامعة والصناعة وإمكان الإفادة منها فل مصر أماني إبراهيم محمد أحمد طنطاو أ.د/ محمد عبء عترلسه أ.د/ محمود عطا مسبل	٥
٤١٩- ٣٤٣	إدارة وتمول الكراسل البلكلة فل الجامعات الأمريكية والكنللة وإمكان الإفادة منها فل مصر إسراء لطف عبء العزلر محمد الحاو أ.د / أحمد نجم الالء عبء الوسه أ.د / محمد عبء عترلسه طه محمد	٦
٤٦٥-٤٢١	القللادة الابتكارلة مدخل لكلول آبلات التملز التنظلمل فل الإدارات التعللملة بجمهورية مصر العربلة (دراسة تحليللة) موسى محمد موسى مصطفى أ.د/ أحمد نجم الالء عبدالواو	٧

الحوكمة الالكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في

الإدارات التعليمية (دراسة تحليلية)

أميرة محمد نور الدين السيد

د/ إيمان أحمد همام

أ.د/ أحمد نجر الدين عيبراوس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة الزقازيق

بكلية التربية جامعة الزقازيق

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم عمل الحوكمة الإلكترونية، وبيان مفهوما وأهميتها ومبادئها ومتطلبات تحقيقها وكذلك الإطار النظري والمفاهيمي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وبيان مفهوما ومصادرها واستراتيجياتها وأبعادها وكذلك دراسة الواقع في مصر والجهود المصرية المبذولة لمحاولة الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية بالإدارات التعليمية المختلفة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لموضوع الدراسة. وذلك من أجل القيام بعملية استقصاء للميزة التنافسية من حيث نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأنواعها واستراتيجياتها وكذلك جمع المعلومات عن ماهية الحوكمة الإلكترونية للتوصل إلى نتائج تهدف إلى طرح مجموعة من المقترحات تسهم في إرساء الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية من خلال الحوكمة الإلكترونية، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

- للحوكمة ركيزتين أساسيتين هي الإلتزام والأداء.
- الحوكمة الإلكترونية آلية قوية في تحجيم الفساد الإداري من خلال بعدي الشفافية والمساءلة.
- تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز قدرة واستجابة المؤسسة لتحقيق الحكم الرشيد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تتحقق الميزة التنافسية عندما تتميز المؤسسة التعليمية بقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة.
- تعكس الميزة التنافسية قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وخصوصاً الطلاب.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التعليمية، الميزة التنافسية، إدارات التعليم.

abstract

The aim of the research is to study the peer framework that governs the work of electronic governance and to clarify its concepts, importance, principles and requirements for achieving it, as well as the theoretical framework for competitive advantage and to explain the concept, sources, strategies and dimensions, in addition to studying the Egyptian efforts exerted to try to achieve competitive advantage in educational administrations. The research method is the descriptive analytical method. This is order to carry out a process of surveying the competitive advantage on terms of its origin, concept, importance, types and strategic, as well as collecting information about the nature of e-governance in order to reach results aimed at presenting a set of proposals that contribute to establishing competitive advantage in educational departments through e-governance.

The research has reached many results, the most prominent of which is:

- That governance has two main pillars: commitment and performance.
- E- governance is a powerful mechanism in curtailing administrative corruption through two dimensions of transparency and accountability.
- E- governance contributes to enhancing the ability and response of the institution to achieve good governance through the use of information and communication technology.
- The essence of the competitive advantage lies in creativity.
- The competitive advantage reflects the ability of the educational institution to achieve of the educational institution to achieve added value for the beneficiaries, especially the students.

Key words: e-governance – the competitive advantage – educational administration.

مقدمة البحث:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، منذ عقدين انقلاباً هائلاً فى العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى العالم بأسره كما ساهمت فى اختصار المسافات والوقت ، تسريع وسائل الاتصال والتواصل وإطلاق التدفق الحر للمعلومات دون قيود أو كوابح.

حيث تشكل الأساليب الرقمية فى هذا العصر أداة أساسية للاتصال والتواصل بين فئات الأفراد والمؤسسات مما يشكل أسلوب حديث للحياة.

وبدخول التعليم عصر الرقمنة ظهرت الكثير من المعوقات فى المؤسسات التعليمية والتى تحتاج إلى مداخل إصلاح تتناسب والعصر الرقوى الجديد ومتطلباته.

ومن هنا جاء الاهتمام بالحوكمة الالكترونية ويقوم مفهوم الحوكمة على فلسفة أساسها الاحتكام إلى نظام عمل والقوانين الناظمة له ، فهى تستند إلى نظام رصين وحصيف ومتابعة دقيقة للإجراءات وفق ما تنص على اللوائح والتعليمات ومن ثم التحاكم إلى معايير ومقاييس موضوعه عادلة وكافية للرقابة والإشراف لرصد المستجدات والمتغيرات فى أداء المؤسسات^(١).

وتأسيساً على ما سبق يكون الهدف من الاحتكام إلى مثل هذه القوانين الموضوعية والنظم والقرارات تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها^(٢).

وتشير الحوكمة الالكترونية إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الحوكمة الجيدة بأبعادها المختلفة سياسة كانت أو اقتصادية أو اجتماعية وتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية بما يدعم صياغة السياسات

(١) خالد نظمي قروانى : مدى محاربة الحوكمة فى المدارس الثانوية فى فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، مج ١٤ ، ١٠٤ ، ٢٠١٦ ، ص (٢) رضا إبراهيم المليجى : جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ٥٤.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) أمية محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمارة

وآليات تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة^(١).

ولعل من مزايا تطبيق الحكومة الالكترونية الارتقاء بثقافة وعى المواطنين من خلال تشجيعهم وإجبارهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة بل رفع كفاءة الأداء الحكومى والإعداد للاندماج فى النظام العالمى. بالإضافة إلى وضع التعقيدات الإدارية فى إطار ضيق من خلال محاربة البيروقراطية وتحسين مستوى الخدمات وتمكين المستفيدين منها من الإحساس بالشفافية والفعالية وكذلك إمكانية المساءلة فى بعض الحالات^(٢).

إن تطبيق الحكومة الالكترونية يعد بمثابة إطار قانونى يحكم الخدمات الالكترونية ويساعد على تقييم أداء الإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسة ويعزز من المساءلة ويساعد على تكامل واتساق استراتيجية المنظمة مما يؤدي إلى إضافة قيمة حقيقية لها^(٣).

ويعد من أهم المعايير التي تتميز بها الحكومة^(٤) :

- ١- سيادة حكم القانون لضمان العدالة والمساواة بين جميع الفئات.
- ٢- المشاركة لأنها تساعد على التعددية والتداول.
- ٣- المساءلة التي تضمن معرفة تطبيق السياسات العامة ونجاحها.
- ٤- الشفافية تتضح فى القضاء واتخاذ القرار والترسيخ للثقة المتبادلة بين الأطراف المتفاعلة.

ويكون الهدف من الاحتكام إلى مثل هذه القوانين الموضوعية والنظم والقرارات

(١) إيمان عبد المحسن زكى : الحكومة الالكترونية مدخل إدارى متكامل ، المنظمة العربية للقيمة الإدارية ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٤ .

(٢) عمر فريد ، ياسين بوبكر : القيمة المضافة لتفعيل الحكومة الالكترونية بدل الحكومة الكلاسيكية فى المصارف لاحتواء ظاهرة تبييض الأموال - دراسة مقارنة ، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادى ، الجزائر ، ع ١٠ ، ج ٢ ، ٢٠١٧ ، ص ص ٢٦٦-٢٦٧ .

(٣) صلاح الدين بكار : أساليب تطبيق الحكومة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١ ، ص ٦٥ .

(٤) صافية بومصباح ، رانيا تناح : جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحكومة الالكترونية : دراسة ميدانية فى مقر ولاية بو عريرج ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، ع ٤ ، ٢٠١٦ ، ص ٦٢ .

تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها^(١).

وتمثل الميزة التنافسية فى المؤسسات التعليمية التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة فى إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبصورة تحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا لقوة متجددة ومستدامة^(٢).

وتختلف ثقافة التميز بالتركيز عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل فإن تحقيق التميز فى الادارة مرهون بوجود ثقافة ملائمة تتكون من مجموعة من القسم الأهداف والنظم التي تدعم ذلك التميز^(٣)

ولذا فقد أضحى تبيني مدخل الحوكمة الالكترونية أخرا ضروريا حيث تضمن المؤسسة تحسين مستوي الأداء وتعزيز موقعها التنافسي .

وفي مصر بذلت جهود حثيثة في مجال اصلاح التعليم والجودة والتنافسية من اهمها :-

- صياغة رؤية مصر ٢٠٣٠ م والتي تتضمن ثلاثة أهداف^(٤):-

- تحسين جودة نظام التعليم بما يتفق مع النظم العالمية .
- التعليم متاح للجميع بدون تمييز.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم .

- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(٥):-

(١) رضا إبراهيم المليجي : جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ٥٤ .

(٢) ياسر محمد خليل: " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣ ، ٢٠١٩ ، ص ١٢٩

(٣) حسيبه ملاس، ثقافة التميز فى المنظمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية الفعالة ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بالمهدي ، مج ٧ ، ع ١٤ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٧

(٤) وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الاداري ، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ص ١٣٩

(٥) جمهورية مصر العربية قرار رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بشأن انشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

- انشاء الأكاديمية المهنية للمعلم^١.

مشكلة البحث :

رسمت رؤية مصر ٢٠٢٣ مستقبلا تنمويا مزدهرا تتكامل فيه التنمية الاقتصادية بالتنمية البشرية والذي لا يمكن أن تبلغه بمعزل عن التعليم ولقد أصبح من الواضح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ان رفع تنافسية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي حاجة ملحة كي تضمن البقاء والاستمرار في ظل البيئية شديدة التنافس . باستقراء وثيقة التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٢٣ نجد انه من بين الاهداف المتعلقة بمحور التعليم في مصر استراتيجية التنمية المستدامة : تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية تميز كفاءة المعلمين والقادة التربوية تميز عالمي في صناعة المناهج والوسائل التعليمية^(٢)

باستقراء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) يتبين أن هناك عدة مشكلات يعاني منها التعليم مثل^(٣) :

- ضعف التجهيزات.
- نقص الكفايات بالنسبة للمعلمين والمدراء.
- صعوبة استقرار سياسة تعليمية.
- لا توجد للتعليم رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة.
- أزمات تعليمية تحتاج إلى فكر استشرافي.
- بعض المناهج تعاني من الجمود ونقص في مساندة الاتجاهات الحديثة وارتباطها بمجتمع التعلم واقتصاد المعرفة، حيث لا تتيح الابتكار والإبداع.
- الغياب والرسوب والتسرب يمثل مشاكل خطيرة تهدد كفاءة النظام.

(١) جمهورية مصر العربية قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن انشاء الأكاديمية المهنية للمعلم مادة رقم ٧٥
(٢) وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الاداري ، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ص ٣٣-٤
(٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ ، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ٥، ٦ ، ٣٩ ، ٤٢

وقد أشارت بعض الدراسات إلى بعض جوانب القصور التي يعاني منها التعليم قبل الجامعي من ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية، والعجز عن تحقيق تكافؤ الفرص وتدهور القيم الاجتماعية والاقتصادية للتعليم، ونقص الكفاءات الإدارية المدربة والمؤهلة سواء على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة المدرسية، وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج^(١).

كما تؤكد أدبيات التربية إلى أن ضعف الاهتمام بالعوامل المعززة للبيئة التنافسية داخل المدرسة نتيجة قصور الإمكانيات وضعف البيئة التحتية بالمدارس وهو ما يرجع أيضاً إلى غياب المنافسة بين المدارس وبعضها والتي تمثل دافع التمييز بالإضافة إلى قلة الاستفادة بالبحوث التربوية التي تمت في مجال التعليم قبل الجامعي في تقديم المشورة العلمية بشأن القضايا المطروحة^(٢).

يتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق محدد حول المفهوم الدقيق للميزة التنافسية فقد يؤكد أحدهم على أنها استراتيجية المنافسة وآخر يذهب إلى أنها المهارة التي لا توجد لدى المنافسين ويدركها العميل، كما أنها قد تكون إدارة الموارد والكفاءات بما يحقق الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

وقد رصدت بعض الدراسات السابقة بعض المشكلات التي تؤثر سلباً عن الجهود المبذولة من الدولة بهدف التطوير وهذه المشكلات تتطلب وضوحاً في السياسات التي تحكم العملية التعليمية والانماط الإدارية المتبعة بهذه المؤسسات الهامة الأمر الذي يتطلب تضمن آليات فاعلية تساهم في تحسين كفاءتها : غياب الجودة

(١) محمد عيد عتريس: رؤية مقترحة لإدارة الفجوة بين جودة التعليم قبل الجامعي بمصر وتقارير بعض المنظمات الدولية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٠٣، رابطة التربويين العرب، ص ٤٩٦
(٢) لبنى محمود عبد الكريم: تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٣٩، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣، ص ٢٦٦

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أميرة محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عماد

والكفاءة بالنظام الاداري مما يجعله في حاجة مستمرة للتطوير والتجديد^(١).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى بعض جوانب القصور في ممارسات تعزيز القدرة التنافسية وضعف أنشطة التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وتتمثل في مجموعة من العقبات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية منها^(٢):

- عدم استجابة المؤسسات التعليمية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسات التعليمية.
- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم مثل هذه الكفاءات وسيطرة المركزية في الإدارة.
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- س١: ما الإطار النظري الذي يحكم الحكومة الإلكترونية من حيث (المفهوم والأهمية والأهداف) في الفكر الإداري المعاصر؟
- س٢: ما ماهية الميزة التنافسية (المفهوم والأهمية والمدخل والاستراتيجي) في الفكر

(١) سعدية الشرقاوي ، زينب السماحي : سيناريو مقترح لهندرة مؤسسة رياض الاطفال بمحافظة دمياط في ظل الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العلمية بكلية التربية والطفولة المبكرة ، جامعة بورسعيد ، ٢٠١٤ ، ٢٠٢١ ص : ٣٨١

(٢) - إيمان محمود محمد عبد النعيم: " الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مج ٤٤ ، ٤٤ ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٧٣ ، ٧٤

الإداري المعاصر؟

س٣: كيف يمكن خلق ميزة تنافسية فى الإدارات التعليمية من خلال الاستفادة من آليات مدخل الحوكمة الإلكترونية

س٤: ما أهم الجهود الوزارية والحكومية المؤسسية فى تحقيق الميزة التنافسية؟

س٥: ما أهم المقترحات الاستفادة من آليات مدخل الحوكمة الإلكترونية فى تحقيق الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية؟

مصطلحات البحث:

١- الحوكمة الإلكترونية:

ومن خلال ذلك يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية إجرائياً بأنها نهج إداري يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى وضع نظام عمل وقوانين الإدارات التعليمية مستنداً إلى معايير الشفافية والمشاركة والمسائلة فى اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات وإرساء ثقافة الميزة التنافسية.

٢- الميزة التنافسية:

ويمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها قدرة إدارات التعليم على التفرد والتفوق المستمر فى الأداء لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستوى المؤسسي بتكلفة أقل وفعالية أكبر ارتكازاً إلى معايير الشفافية والمشاركة والعدالة والمساواة والتكاملية والمسائلة وصولاً إلى الكفاءة وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

أهمية البحث:

- يؤدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية إلى ظهور العديد من التشريعات التى تنظم استخدام التكنولوجيا والاعتماد بشكل أساسي عليها كشرط تفرضه الجهات الرقابية والإشرافية.

- تعزيز ميدان الدراسات والبحوث التربوية بدراسات حديثة حول إرساء ثقافة الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية من خلال مدخل الحوكمة الإلكترونية.

- دراسة الميزة التنافسية تسهم فى إثراء المكتبة العربية بإطار نظري مهم يمكن أن

الحكومة الإلكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) أهية محمد نور الدين السيد أ.د/ أحمد نجم الدين عيساوي د/ إيمان أحمد عمام

يفيد المؤسسات التعليمية التي ترغب في تحقيق النمو المستمر، وضمان الاستمرارية، حيث أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ضرورية للتنمية وتطوير التعليم بصفة عامة.

- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث كما وأن تحديد نمط العلاقة بين الحكومة الإلكترونية وأبعاد الميزة التنافسية، يمكن أن يساهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم القدرة التنافسية للإدارات التعليمية في مصر.

منهج البحث:

يعتمد البحث في منهجه ومنهجيته على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يتوقف عند حدود وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى التفسير والتعمق فيها وتحليلها^(١):

وذلك من أجل القيام بعملية استقصاء للميزة التنافسية من حيث نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأنواعها واستراتيجيتها ومدخلها كذلك جمع المعلومات عن ماهية الحكومة الإلكترونية للتوصل إلى نتائج تهدف إلى طرح مجموعة من المقترحات تساهم في إرساء الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية من خلال الحكومة الإلكترونية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، بدءاً بالدراسات العربية، ثم الدراسات الأجنبية.

أولاً: الحكومة الإلكترونية

أ- الدراسات العربية:

دراسة بعنوان: فعالية بيئة قائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات

(١) محمد السيد على الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.

الحوكمة الاللكترونية لدى مديري المدارس المتوسطة فى دولة الكويت، (٢٠١٧)^(١) :

هدفت الدراسة إلى :

تحديد مهارات الحوكمة الاللكترونية الواجب توافرها لرفع أداء مديري المدارس ، تحديد معايير التضمين التعليمى لبيئة التدريب الاللكترونى القائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات الحوكمة الاللكترونية. المنهج : المسح الوصفى لتحديد المشكلة وتحليل الدراسة وتفسير النتائج كما استخدمت المنهج التجريبي لقياس أثر المتغير المستقل (البيئات الاللكترونية التدريبية) فى المتغير التابع (مهارات الحوكمة الاللكترونية).النتائج : وتوصلت الدراسة إلى أهمية المهارات المستفادة من الحوكمة الاللكترونية فى تنمية بيئة العمل.

دراسة بعنوان : واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها فى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٨)^(٢) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات والكشف عن واقع تطبيق مؤشراتها فى الجامعات السعودية وتقديمه مجموعة من المقترحات التى تدعم تبنى هذه المؤشرات وتطور واقعها. المنهج : الوصفى. النتائج : توصلت إلى أهمية اعتماد هذه المؤشرات فى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢- الدراسات الأجنبية :

دراسة بعنوان : "العوامل الديمغرافية كمحددات لتبنى الحوكمة الاللكترونية" دراسة ميدانية فى دولة الإمارات العربية المتحدة" (٢٠١٥)^(٣) :

استهدفت قياس أثر العوامل الديمغرافية المتمثلة فى الجنس ، العمر ،

(١) نهلة عاشور سفر مراد المؤمن : فعالية بيئة قائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات الحوكمة الاللكترونية لدى مديري المدارس المتوسطة فى دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠١٧.

(٢) عادل بن عابد الشمري: واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها فى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مجلة العلوم التربوية ، مج ٢٠ ، ع ٣ ، ٢٠١٨.

(٣) Alaa Aldin, Al Athmay : Demographic Factors as Determinants of e-governance Adoption, Field Study in The United Arab (UAC), Transforming Government People Process and Policy, Vol. 9, No. 2, 2015.

**الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أهمية محمد نور الدين السيد أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي د/ إيمان أحمد عمام**

المستوى التعليمى ، الجنسية ، نوع العمل ، فى تصور الثقافة الالكترونية والمشاركة الالكترونية كبعدين من أبعاد الحكومة الالكترونية.
وتوصلت إلى أن التغيرات الديمغرافية تشرح بوضوح الفروق بين أفراد العينة باستثناء الجنس والجنسية ، كما أن العينة تشعر بالرضا عن البعد الأول (الشفافية الالكترونية) ولكنها أقل رضا عن البعد الآخر (المشاركة الالكترونية).
كما توصلت إلى ضرورة خلق مناخ ثقافى نحو الحكومة الالكترونية.
دراسة بعنوان : نماذج إدارة معلومات الحكومة الالكترونية (٢٠١٦)^(١) :
هدفت الدراسة إلى : التعرف على المزايا المتعلقة بفكرة الحكومة الالكترونية.
وتوصلت إلى : أهمية نماذج الحكومة الالكترونية ودورها فى التأثير على صناعة القرار ، وأكدت على أنه من خلال الحكومة الالكترونية من الصعب التلاقى فى المعلومات.

ثانيا : الميزة التنافسية

١ - الدراسات العربية :

دراسة بعنوان: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية^(٢) :
هدفت الدراسة إلى: التعرف على إدارة فرص العمل الافتراضية وقيادة فرق العمل الافتراضية والمرتكزات الاحترافية وأفضل الممارسات لإدارة فرق العمل الافتراضية بالإضافة إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية فى الجامعات وأثر إدارة فرص العمل الافتراضية كآلية استراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية.
واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

(١) Fakeeh, K.A. : "The E-governance (E-gov) Information Management Models", International Journal of Applied Information Systems, 11(1), 2016.

(٢) أحمد نجم الدين عيناوي: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج ٢٦ ، ع ١٠١ ، ٢٠١٥

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان منها:

تمثل الميزة التنافسية حجر الزاوية لتطوير كافة أبعاد المنظومة الجامعية يعتبر بناء وتهيئة المجتمع الجامعي نحو التحول لثقافة التنافسية أمراً جوهرياً يستوجب تحولات في السلوكيات المهنية للهيئات القيادية والتدريسية والإدارية. دراسة بعنوان: " تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على التنافسية والميزة التنافسية ومراحل الميزة التنافسية وخصائصها وأبعادها لدي مؤسسات التعليم الابتدائي، وكذلك الاستراتيجيات التنافسية لتقويم وضع المدارس الابتدائية. منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تقدماً للتعليم الإبتدائي في بعض المؤشرات إلا أن هناك ضعفاً في تنافسية التعليم الإبتدائي المصري مقارنة بالنماذج العالمية. الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان: تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الإبتدائية الخاصة في كينيا "دراسة مسحية على المدارس الإبتدائية الخاصة في نيروبي"^(٢).

هدفت الدراسة إلى: تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الإبتدائية الخاصة في كينيا واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي.

أداة الدراسة: استبانة طبقت على عدد من الأفراد (١٢٩ فرداً) وشملت العينة العشوائية (١٣) مديراً، و (١٣) نائب مدير، و (١٠٣) معلماً.

دراسة بعنوان: دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية

(١) بهاء الدين عمار: " تطوير التعليم الإبتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة داسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ٢٠١٩م.

(2)Nthambi, Jana: The effect of competitive stratagies on performance of privet primary schools in Nairobi , African Journal of education practice, 1 (2), 2016 – pp53-73

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أميرة محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين حيدانوس / د/ إيمان أحمد حمام

مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات بجامعة الأزهر
بغزة نموذجا⁽¹⁾.

هدفت الدراسة: إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق
ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي في غزة.
المنهج: الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت إلى وجود علاقة قوية بين مستوي ممارسة استراتيجيات التميز في
التعليم وتحقيق المؤسسات التعليمية (التعليم العالي) للميزة التنافسية المستدامة.
وأوصت بالتركيز الأكاديمي لعملية تطوير مهارات العاملين يساعد على تميز
المخرجات.

تابع الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- أن التركيز على الاستراتيجيات التنافسية يؤثر إيجاباً على مستوى أداء
المدرسة إذا كانت العلاقة بين العاملين إيجابية.
- وكذلك التركيز على التكاليف تؤثر على مستوى أداء المدرسة بشكل
إيجابي.

وأن توظيف استراتيجيات التركيز مثل التركيز على المنهج أو التركيز على الطلاب
من الطبقة الغنية أو المتوسطة أو الطلاب الدوليين، والتركيز على موضوعات معينة
يحسن أداء المدرسة، وكذلك استخدام استراتيجيات التمايز مثل تقديم التعليم
الإلكتروني والبحث والتطوير والأنشطة اللامنهجية تحسن من الأداء.

(1) Al Shobaki, M.S., & Naser, S.S.A The role of practice of Excellence strategies in education to achieve sustainable competitive advantage to institutions of higher education faculty of engineering and information technology at AlAzhar university in Gaza a Model international journal of digital publication technology, 1 (2), 2017.

دراسات عربية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان: "تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعرف على التنافسية والميزة التنافسية ومراحل الميزة التنافسية وخصائصها وأبعادها لدي مؤسسات التعليم الابتدائي، وكذلك الاستراتيجيات التنافسية لتقويم وضع المدارس الابتدائية.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تقدماً للتعليم الإبتدائي في بعض المؤشرات إلا أن هناك ضعفاً في تنافسية التعليم الإبتدائي المصري مقارنة بالنماذج العالمية.

تابع الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان:

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم، وتؤكد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثران على القدرة التنافسية كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي.

واستحدثت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي:

وتوصلت الدراسة إلى: الأهمية النسبية للانضباط المدرسي (٨٨٪) بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم ١٢٪ على الأداء التعليمي حيث يتبين أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية مباشرة^(٢).

تابع أبعاد الميزة التنافسية:

المرونة التشغيلية: وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم

(١) بهاء الدين عمار: "تطوير التعليم الإبتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالقاهرة، ٢٠١٩م.

(٢) Krskove Jana, Baumann, Chris: School Discipline, investment, competitiveness and mediating educational performance international journal of educational management, v (31) n (3)20 17.

الحكومة الالكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) أهبة محمد نور الدين السيد أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي د/ إيمان أحمد عماد

المنتجات وإحداث التعديلات عليها والانتاج الكافي منه^(١).

اليقظة التنافسية: وذلك بتوفير المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل الحفاظ على البقاء والتميز^(٢).

تابع الدراسات الأجنبية عن الميزة التنافسية:

دراسة بعنوان: الانضباط المدرسي والاستثمار والتنافسية والوساطة في الأداء التربوي هدفت الدراسة إلى الوقوف على العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم، وتؤكد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثران على القدرة التنافسية كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي.

واستحدثت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي:

وتوصلت الدراسة إلى: الأهمية النسبية للانضباط المدرسي (٨٨%) بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم ١٢% على الأداء التعليمي حيث يتبين أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية مباشرة^(٣).

خطوات السير في البحث :

لتحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته تم اتباع الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : للإجابة عن التساؤل الأولي

سيتم عرض دراسة نظرية عن الحوكمة الالكترونية وماهيتها

الخطوة الثانية : للإجابة عن التساؤل الثاني

سيتم عرض دراسة نظرية عن الميزة التنافسية

الخطوة الثالثة : للإجابة عن التساؤل الثالث

سيتم عرض دراسة نظرية عن دور الحوكمة الالكترونية في ارساء ثقافة الميزه التنافسية

(١) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧٤، ٢٠٢١، ص ٦٦٥
(٢) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: المرجع السابق، ص ٦٦٥.

(٣) Krskove Jana, Baumann, Chris: School Dierplins, investment, competitiveness and mediating educational performance international journal of educational management, v (31) n (3)20 17.

الخطوة الرابعة : للإجابة عن التساؤل الرابع

سيتم عرض الجهود الوزارية والحكومية المؤسسية فى تحقيق الميزة التنافسية.

الخطوة الخامسة: للإجابة عن التساؤل الخامس

سيتم عرض المقترحات المستفادة من آليات مدخل الحوكمة الإلكترونية فى تحقيق

الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية.

أولا : الحوكمة الإلكترونية (اطار نظريا) :

وقبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة الإلكترونية وجب علينا بداية تحديد مفهوم

الحوكمة فى اللغة تأتى من الفعل حكم بمعنى وفي اللغة الحكم بعث القضاء ،

والحكم أيضا الحكمة من العلم والحكيم ، العالم وصاحب الحكمة ، والحكيم أيضا

المتقين للأمر والمحاكمة المخاصمة^(١).

وتعرف الحوكمة على أنها إدارة رشيدة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة

والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع

مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية^(٢).

ويعرف البنك الدولي الحوكمة على أنها مجموعة السلوكيات التى تعبر عن

كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية ويكون

التركيز هنا على بيئة ووظيفة مؤسسات التعليم ككل والإطار التنظيمى والتشريعى

للمراقبة عليها وأدوار ومسئوليات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالمجتمع ومدى محاولتها

تحقيق الجودة^(٣).

وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية اليونسكو الحوكمة على أنها

ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية فى إطار إدارة شئون بلد معين ،

(١) محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، المطابع الأميرية ، القاهرة ، طه ، ١٩٣٩م ، ص١٤٨.

(٢) مدحت محمد أبو النصر : الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠١٥ص٤٥.

(٣) World Bank : Governance , Management , and Accountability in secondary Education in Sub-saharan A Frica . washing , D.c: thworld bank ,2008,P:8

الحوكمة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أميرة محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمارة

شاملة تعبیر المواطنين عن مصالحهم وممارسة واجباتهم القانونية⁽¹⁾.
وتعرف بأنها نظام متكامل يشمل مجموعة من القوانين والمبادئ التي تستهدف في تحقيق جودة المخرجات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الاهداف وذلك من خلال الشفافية، والمساءلة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار⁽²⁾.
وبهذا فان الحوكمة ليست مجرد كيف تتفاعل علي الحكومة والمنظمات الاجتماعية بالمواطنين ولكن ايضا تهتم بقدرة الدولة علي خدمة المواطنين والممثلين الاخرين وكذلك الطريقة التي تنفذ بها الوظائف العامة⁽³⁾ وترتكز الحوكمة علي وجود نظام متكامل للخطط والاهداف المنشودة وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية في اطار متكامل ومتناسق لتحقيق اهداف المؤسسة⁽⁴⁾.
ووفقا لما تقدم فانه يمكن القول بان مفهوم الحوكمة يستند الي فلسفة مفادها الاحتكام الي نظام عمل والارتكاز علي مجموعة من القوانين الناظمة له، واذ تسند الي نظام رصين وحصيف ومتابعة دقيقة للإجراءات وفق ما تنص عليه اللوائح والتعليمات ومن ثم التحاكم الي معايير ومقاييس موضوعية عادلة وكافية ونظام جيد للرقابة والاشراف لرصد المستجدات والمتغيرات في اداء المؤسسة التعليمية وتحليلها ومتابعة تنفيذها.

وتأسيسا علي ما سبق يمكن القول ان للحوكمة ركيزتين اساسيتين هما :

- **الالتزام :** ويقصد به تلبية توقعات كل الاطراف الفاعلة مع المؤسسة بكل

(1) [http:// portal.unesco.org/ci/en/ev.phpuRl](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpuRl)

(2) Mohammed Al helih &tamaranasereddin : the application of quality assurance criteria in ligh of governance principles , themidelle East university as model, international journal of management vol 10, issup4,2019,P185

(3) Nirmaljeet singh kalsi , ravikiran astrategic framework for good governance through- governance optimization .Acase study of Punjab in india programe : electronic library and information systms . vol49 no(2)2015 P:171

(4) Benitez – A et al : interplay of erlational and contractual governance in public – private partnerships :the mediating role of relational norms , trust and partners, contribution international journal of project management , vol 36,issue3,2018,P430

شفافية وأمانة.

- الاداء : ويشير الي استخدام كل الوسائل والادوات اللازمة من اجل رفع مستوى اداء المؤسسة والتقليل من التهديدات. ويعد مصطلح الحوكمة الإلكترونية مصطلحاً حديث النشأة باعتباره متعلق ومواكب لتطورات تكنولوجيا الاتصال الحديثة. فيمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية على أنها : استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى الحوكمة بهدف تطوير النظام وتحقيق الشفافية فى النظام وتقديم خدمات سريعة ، عالية الجودة للمواطنين^(١). وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الحوكمة الإلكترونية تتمثل في تطبيق الوسائل الإلكترونية في التفاعل بين الحكومة والمواطنين، والحكومة والشركات، وكذلك العمليات الحكومية الداخلية لتبسيط وتحسين الحكومة الديمقراطية، النواحي التجارية والأعمال وذلك من خلال : الشفافية والمسئولية المشاركة، والتكامل المجتمعي، الكفاءة^(٢). وتعرف الحوكمة الإلكترونية أيضاً بأنها طريقة الوصول للمعلومات بشكل آمن وسلس وتدقق حقيقى للمعلومات بشكل يتخطى الحواجز بين الإدارات ويسمح بتوفير خدمة للمواطن تتسم بالعدالة وعدم التحيز^(٣). وهى أيضاً حوكمة تكنولوجية تستعمل أحدث نماذج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات أكثر كفاءة^(٤).

(1) C.R. Sparabhu, E. : "Governance Concepts and Case Studies", Eastern Economy Edition, Second Edition, New Delhi, India, 2012, p. 16.

(2) Sujata Santosh, Jyotsna Dikshit : Reforms through E-Governance in Distance Education in India, Asian Journal of dicctance Education, Vol. (13), No. (2), 2018, P:83

(3) Kumer et al. : E-governance in India : Definitions, Challenges and Solutions, arxiv Preprint arxiv 1411, 1876, 2014, p. 6.

(4) Fakeehrk, A. : The E-governance (E-Gov) information Management Models', International, Journal of Applied Information Systems, Volume, 11, 2016, p. 10.

الحكومة الإلكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أمية محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمام

وفى ضوء ما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول بأنها ارتكزت على مجموعة من الركائز

الأساسية كان منها :

- ١- تمثل الحوكمة مجموعة من الأنظمة الخاصة القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين مجلس الإدارة - المديرين التنفيذيين - المساهمين.
- ٢- تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الإدارة إدارة الموارد البشرية وتأكيد نزاهتها.
- ٣- تعتبر الحوكمة أداة جيدة للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الأهداف بشكل قانونى واقتصادى سليم.
- ٤- الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من مراقبة الأداء وتوفير معلومات شفافة وحيادية لكل الأطراف ذات العلاقة وبالتالي فهي أداة جيدة للحكم على أداء الإدارة.
- ٥- تساهم الحوكمة الإلكترونية فى تعزيز قدرة واستجابة المؤسسة لتحقيق الحكم الرشيد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٦- تساهم الحوكمة الإلكترونية فى تحقيق بنية اقتصادية ونمو اقتصادى سليم وتعزيز مجتمع قائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية.
- ٧- الحوكمة الإلكترونية آلية قوية فى تحجيم الفساد الإدارى من خلال بعدى الشفافية والمساءلة.

أهداف الحوكمة الإلكترونية E- Governance Goals :

لا يمكن إسناد الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة إلى جهة واحدة بل العديد من الأطراف التى تتوخى أهدافاً جراً تعزيز تطبيقات الحوكمة في الأجهزة

الحكومية ، ويمكن تلخيص أهداف الحوكمة فيما يلي^(١) :

- ١- تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة جيدة للعمل.
- ٢- وضع القوانين والقواعد بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- ٣- تعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية فى عمل المؤسسة وفى صنع القرارات.
- ٤- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين للحصول على أداء عال.
- ٥- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة.
- ٦- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح.

بالإضافة إلى^(٢) :

- ١- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالى بنزاهة وشفافية والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا رغبة فى مساعدة المستفيدين على تحديد مشكلاتهم وتحديد الأسلوب الأنسب لتحقيق المطالب.
- ٢- تفعيل الرقابة والإشراف الذاتى للمؤسسة التعليمية.
- ٣- وضع القوانين والقواعد والمعايير التى تحدد السلوكيات الأخلاقية والمهنية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ويعد من الأهداف الاستراتيجية للحوكمة الإلكترونية^(٣) :

- ١- نشر ودعم خدمات الحوكمة الإلكترونية داخل الهيئات الحكومية حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها.

(١) منال العرينى: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣ ، ع ١٢ ، ٢٠١٥ ، ص.

(٢) هناء صلاح عبدالحليم عمر : اليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر، مجلة دراسات فى الطفولة والتربية جامعة أسبوط ، ع ١٨ ، ٢٠٢١ ، ص ٤٩٢.

(٣) فاتح أحمية : الحوكمة الإلكترونية – إطارها المفاهيمى والتنظيمى ملتقى جودة الخدمة العمومية فى ظل الحوكمة الإلكترونية – حال البلدان العربية ، ٢٠١٤ ، ص ١٠.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أمية محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين حيساوي / د/ إيمان أحمد عماد

- ٢- زيادة القدرة المؤسسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ٣- المساهمة في تحقيق بيئة صالحة تساهم في النمو الاقتصادي.
- ٤- تعزيز مجتمع قائم على المعرفة والقضاء على الفجوة الرقمية.

أهمية الحكومة الإلكترونية The importance of E-governance :

تتمثل أهمية الحكومة في أنها تدعم العلاقة بين الإدارة من ناحية والمجتمع الخارجى من ناحية أخرى ودعم مسئوليات إدارة المؤسسة وتمكينها من التمتع بمركز تنافسى جيد بالنسبة لمثيلاتها. وكذلك الفصل بين الملكية والإدارة وإيجاد الهيكل الذى تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق مثل هذه الأهداف، ومتابعة الأداء ، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة، وعدم الخلط بين مهام المديرين ومهام مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة لدى الإدارة^(١).

تساعد الحكومة الالكترونية في القضاء على الفساد ، وهذه ليست مهمة سهلة بل يتطلب الامر جهودا استثنائية كبيرة وقد قدمت الحكومة الالكترونية في هذا الصدد ما يمكن من خلالها القضاء على الفساد في تقديم الخدمة أو الحد منها وهنا تجب مشاركة عامة نشطة لجعل الحكومة الالكترونية اكثر نجاحا^(٢)

كما تحقق الحكومة الإلكترونية الكثير من الفوائد من أهمها^(٣) :

- التحول من مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة منفتحة ذات أداء عال.
- زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة.

(١) بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى : دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى وإمكانية الإفادة منها فى مصر ، المؤتمر العلمى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠١١ ص ٥٧.

(2) Khanna ,R,& khanna ,v,Actitical Appraisal of e governance in rajasthan state with special refrance to tribal disrrict gungatpur, rajasthan india omni scence amulti –dis ciplinary journal 7(3) 2018 , P:1.

(٣) مريم يحيوى ، زينب حرمر : الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية ، مجلة التميز الفكرى للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ع ٨ ، ٢٠٢٢ ، ص ٦٤.

- استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر .
- تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة.

مبادئ الحوكمة الالكترونية :

١- الشفافية Transparency :

ويقصد بالشفافية : في حوكمة المؤسسات التعليمية تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية أمام الرأي العام و الحكومة و وسائل الاعلام والمجالس الشعبية وسوق العمل والمنظمات والهيئات المهتمة بالتعليم المحلية والدولية^(١) .
وتعنى الانفتاح والتخلى عن الغموض والسرية والتضليل وتوفير المعلومات الدقيقة فى الوقت المناسب الموقف المالى - الأداء وأسلوب ممارسة السلطة. الشفافية تقتضى بأن يكون لكل طرف من الاطراف ذات المصلحة الحق فى الوصول إلى المعلومات الكترونيا لتفهمها ومراقبتها^(٢) .
وتتمثل الشفافية فى اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية.

وقد يقصد بالشفافية أيضاً العلنية فى مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل فى المجال العام وتحقق الشفافية عندما ترسخ حرية التعبير التى تمكن من الإعلام الحر^(٣) .

وتكمن اهمية الشفافية فى كونها قناة مفتوحة للاتصال بين المسؤولين واصحاب المصالح حيث تعزز الرقابة الذاتية للعاملين فى المؤسسات وتأكيد حسن

(١) محمد حسن بشير : الاسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها فى التعليم العام بالسودان ،مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - العدد السادس - المجلد الثالث مارس ٢٠١٩ ، ص٣٨

(٢) جمال علي الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة اسيةط فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، المجلة التربوية ، العدد التاسع والسبعون ، ٢٠٢٠ ص ٢١٣٣ ،

(٣) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالى ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ح ٢ ، ع ١٧٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤٢٩ .

الحوكمة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) أمية محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمارة

أدائهم للواجبات الوظيفية بحيث يصبح كل شيء واضحاً لديهم في نطاق من عملهم أو ضمن حسب قواعد العمل وأنظمتها^(١).

وتعزز الشفافية المساءلة كما انها تشجع الصدق والنزاهة والكفاءة فكلما كانت المعلومات شفافية وانية سهلت مهام الرقابة والمراجعة والأشراف التي تتولاها هيئات الرقابة الداخلية والخارجية واصحاب المصلحة.

وختاماً تستطيع أن تؤكد علي اهمية الشفافية في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بالإضافة الي انها ترفع من درجة الرقابة الذاتية وتسهل عملية التقييم للأداء ومن ثم فهي وسيلة رئيسة للحد من الفساد والوصول الي التنمية الشاملة.

٢- المساءلة accountability:

هو مصطلح يصعب تحديد مفهوم دقيق له مع ذلك فهو يعني أن المساءلة تحدث عندما يكون هناك علاقة بين شخص أو هيئة ادارية مسؤولة عن انجاز مهمة وهي تخضع للأشراف والتوجيه وعليها اعداد المعلومات الكاملة حول انجاز تلك المهام امام ذوي العلاقة.

وتشمل جميع عمليات التقويم والرقابة والتدقيق المالي والإداري وكيفية التعامل مع السلوك الخاطئ لكل الجهات المسؤولة فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية عن قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين ، بأن يخضعوا أنفسهم للتحقق والمراجعة^(٢).

وتعد مبدأ يتم من خلاله متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسئوليات المسندة إليهم ومحاسبة المقصرين وفقاً للقوانين والأنظمة المعلن عنها^(٣).

وتعد المساءلة حجر الأساس في الحوكمة بحيث تكون المؤسسة التعليمية

(١) عادل أحمد الشلفان : دور الحوكمة .والشفافية ص١١٨ في الحد من الفساد الاداري ، المجلة العربية للإدارة ص ٤١، مرجع سابق ، مج ١، ع ١، ٢٠٢١، ص ١١٨

(٢) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق ، ص ٢١٣٣.

(٣) محمد المسيل : ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، ٣٣ (١٠) ، ٢٠١٧ ، ص ٤٩٥.

محاسبة أمام الجميع عن كافة تصرفاتها وعملياتها^(١).

وبها ويرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل دور القوانين فى ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين وتنسحب على جميع الموظفين دون تمييز^(٢).

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط ولكن تتعداه إلى الاهتمام بجانب الحوافز بغية تشجيع المسئولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة فهى مسئولية متراكمة بحيث يصبح كل شخص مسئول عن عمل ما يسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسئوليته^(٣).

ومن أهم المؤشرات التى تحكم مبدأ المساءلة^(٤) :

- تناسب حجم مسئولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمحاسبة الفرد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب.

وتأتى أهمية المساءلة من كونها احد الاليات والاساليب فى تصحيح مشكلات المؤسسة التعليمية ومظاهر الفساد وضبط سوء استخدام السلطة وهدر الوقت الذى يؤدي الي عرقلة التنمية والاصلاح وتعمل تحسين الاداء وتوجيه الطاقات فى المؤسسة نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة سابقا وتحديد نقاط الصعف فى العمل اثناء تراجع الاداء ، ومعرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وتركيزهم على نتائج

(١) منال حسين الحميدى : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتا بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ، مجلة كلية التربية ببنها ، ح ١ ، ع ١١٠ ، ٢٠١٧ ، ص ١٦٨ .

(٢) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالى ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ج ٢ ، ع ١٧٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤٢٩ .

(٣) نفس المرجع : ص ٤٣٠ .

(٤) سلبية بن حسين : الحوكمة .. دراسة فى المفهوم ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، عدد ٢٠١٥ ، ١٠ ، ص ١٨٩ .

اعمالهم وهذا من خلال ادارة اكثر استجابة لحاجات العاملين واصحاب العلاقة ، فوجود المساءلة يؤكد سيادة القانون ويعزز السعي نحو كفاءة العمل الاداري^(١) .

٣- المشاركة الفعالة active participation :

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإثابة والمشاركة الشكلية ولكن المشاركة الفعالة في صنع القرار وتنفيذه استناداً على عدة أسس من أهمها : الندية القائمة على الثقة والاحترام ، استقلالية الأطراف عن بعضها ، امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة ، وجود أرض مشتركة ونقاط التقاء بين الأطراف ، إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي ، سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية بصنع السياسات واتخاذ القرار وانتهاء إلى تهيئة البيئة والتنفيذ^(٢) .

وتشمل ابعاد المشاركة الالكترونية : مرحلة صنع القرار . ومستوي المشاركة الالكترونية ، ودور مشاركة اصحاب المصالح وقواعد المشاركة ، والمشاركة المستدامة ، وامكانية الوصول، والمصادر والتقييم والمخرجات، ونطاق المشاركة الالكترونية . والتي تتضمن كافة الادوات التي يمكن توظيفها كقنوات للاتصال والمشاركة ، عوامل النجاح المحورية^(٣) .

٤- العدالة : Justice

ينبغي أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية للجميع فيجب أن يحظى جميع المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكيفية

(١) عبد السلام حناملة ، كايد سلامة : درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسة والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الادران، مجلة الدراسات التربوية والنفية ، جامعة السلطان قابوس ، ١١(١) ٢٠١٧ ، ص ١٠٤

(٢) فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالي ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ص ٤٣٠ ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ج ٢ ، ع ١٧٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٤٣٠ .

(٣) Emad Abu-shanab & Raya Al- Dalou : An Empirical study of E-participation levels in jordan, international journal of information systems and social change , volume 7 issnel. January march 2016,P:64

تطبيقها والسياسات المطلوبة لتحقيق عدالة الإجراءات^(١).

٥- الكفاءة والفعالية فى استخدام الموارد Efficiency and effectiveness in the use of resources

ويعبر عن حسن استغلال الموارد البشرية والمادية فى تقديم الخدمات بأقل تكلفة وفى أقل وقت وفقاً لمعايير الكفاءة ويرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرار نحو تحقيق الأهداف المرسومة بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد^(٢). وتشير الكفاءة الي المدي أو الدرجة التي يصل فيها الفرد أو المنظمة الي تحقيق الاهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية

٦- الاستجابة Response

- وهى تعنى سرعة تقديم الخدمات للمستفيدين أصحاب المصالح مع جودة الأداء.
- وهنا ينبغى أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الي خدمة جميع اصحاب المصالح .

٧- حكم القانون rule of law

بمعني إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة بغض النظر علي المراكز الاجتماعية للأطراف ذات الصلة مما يحقق المساواة ويساعد علي اعلاء الديمقراطية وهذا يؤكد علي اعتبار القانون مرجعة للجميع وضمان سيادته علي الجميع دون استثناء ويعني أيضا أن تكون القوانين والانظمة عادلة وتنفذ بنزاهة.

٨- الاستقلالية Independenc

تعني الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها علي جميع المستويات وهي حرية ترتبط ارتباطا وثيقا بالديمقراطية^(٣).

(١) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق. ص ٢١٣٣
(٢) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : المرجع سابق ، ص ٢١٣٣
(٣) جمال على الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : مرجع سابق.

وتمثل الاستقلالية تلك الآلية التي تلغي أو تقلل من تضارب المصلحة مثل الهيمنة أو السيطرة من جانب مسئول كبير أو ما هم علي مجلس الإدارة عدم استعمال النفوذ في التعيين^(١).

٩- رشادة اتخاذ القرار Decision making advice :

يشير ذلك إلي إخضاع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد إجراءات عقلانية وموضوعية

فالقرار هو لب الإدارة ويعد اتخاذ القرار عملية معرفية مطلوبة في كل مجال من مجالات المؤسسة وهنا يلعب الأفراد دورا حيويا للحصول علي افضل طريقة لصنع القرار فعملية صنع القرار متعلقة بالإدارة الفعالة والتي تؤثر في ملك المؤسسة ومدي رضا العاملين بها وكذلك العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين^(٢).

١٠- التمكين Empowerment :

يهدف التمكين إلي تعزيز قدرات الافراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلي إجراءات أو سياسات بهدف دفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية للمؤسسة. وهذا لن يتحقق الا بإزالة كافة العقبات سواء كانت قانونية او تشريعية او اجتماعية سياسيات واجراءات تشريعات واقامة هياكل مؤسسات تساعد علي انهاء ما يسمى بالإقصاء والتهميش^(٣).

ابعاد الحوكمة الالكترونية Dimensions of e-governance

تتكون الحوكمة الالكترونية من عشرة عناصر هي الشفافية، المشاركة، العدالة، المساواة، الموثوقية، الفاعلية، المساءلة، الاتقان، الاداري، الخدمة التنظيمية،

(١) سامية خرخاش وآخرون : حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي ٢٠١٧/٢٠٢٢ ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مجلد ١٤ ، ٢٠٢١ ، ص ٤٤٩ .

(٢) Billur celik : the effect of decidion making skill training programs on self – esteem and decision – making styles , Eurasian journal research , (65),2016 , P:260
(٣) فاروق جعفر : حوكمة التعليم العالي : مرجع سابق ، ص ص ٤٣٠ ، ٤٣١ .

التنبؤ، التكاملية

وعلي هذا يمكن القول أن مفهوم الحوكمة الالكترونية يتطوي علي ثلاثة ابعاد رئيسية تشمل^(١):-

- ١- البعد السياسي: وهذا البعد طبيعة النظام السياسي وشرعية التمثيل.
- ٢- البعد الاقتصادي والاجتماعي: لما له من علاقة بالسياسات العامة والتأثير حياة السكان ونوعية الحياة والوفرة المادية.
- ٣- البعد التقني والاداري: اي كفاءة فاعلية الاجهزة . ويتطلب الامر درجة من التكامل بين البعد السياسي والتقني والاداري والاقتصادي

متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية - Requirements for the success of e-

governance

في صدد تناول متطلبات نجاح الحوكمة الالكترونية يمكن لقول بتصنيف تلك المتطلبات الي^(٢):

- الدعم الاداري : تشكيل قناعة واهتمام ومساندة الادارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات احد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- البنية التحتية للاتصال وموارد تكنولوجيا المعلومات.
- التشريعات ، لا نجاح الحوكمة الالكترونية يتطلب الامر الاعتراف بعمليات الحوكمة وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية والسماح باطر التعاون بين المؤسسات والتركيز علي الخصوصية والامن المعلوماتي ويتم ذلك من خلال سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الادارات للحوكمة الالكترونية من اجل تحسين الخدمة وفي هذا الصدد يتم تحديد القانون المعاملات

(١) <http://www.alnoor.se/article.asp> 1/9/2022

(٢) مهدي صالح وآخرون : تأثير الحوكمة الالكترونية في جوده التدقيق بحث تطبيقي في المنظمات الاقتصادية ، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد ٢٥، عدد ١١ ، ص ٥٩٧

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) أمية محمد نور الدين السيد /د/ أحمد نجم الدين عيناوي /د/ إيمان أحمد عمام

- الالكترونية عن طريق التحديث القانوني بحيث تلائم استخدام الوثائق والمعاملات الالكترونية وهنا لابد من انشاء سياسيات تدعم انشاء الحكومة الإلكترونية ومن اجل الابتعاد عن التعقيدات خاصة عند الشروع في التنفيذ^(١).
- الموارد البشرية : هناك حاجة ملحة الي موارد البشرية متخصصة امام تحديات تنافسية مع الخاص في استقطاب هذه الموارد.
- سلوك العاملين : وهذا يتطلب نشر ثقافة الحكومة الالكترونية اجتماعيا فهذا يعد متطلبا اساسيا للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها.
- الأمن والخصوصية : وهذا يتطلب مجموعة من الاجراءات و السياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الافراد غير المسموح لهم بالدخول الي الشبكة من الدخول اليها والعبث بمحتوياتها.

ثانيا: الميزة التنافسية (إطار نظري):

١- مفهوم الميزة التنافسية:

- تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات فلكي تكون المؤسسة ناجحة في المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى المستفيدين وقد تعددت البحوث والاسهامات التي انبثرت عنها الباحثون لتقديمها بغية تحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية منها:
- صفة تنفرد بها المؤسسة عن المنافسين خلال مجالات تنافسية، مثل: موارد - قدرات ..الخ تختارها المؤسسة وتستثمر فيها بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة ونقاط القوة وتظهر هذه الميزة في القيم والمنافع الإضافية التي يدركها أصحاب المصلحة أو

(١) حمداوي وسيلة : استراتيجية التأهيل التنظيمي والاداري للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية ٢٩-٣٠ أكتوبر ٢٠١٩ ص ص ١٤٧ ، ١٥٠

- المتعاملين مع المؤسسة وتختلف عما يقدمه المنافسون^(١).
- والبعض يري أن الميزة التنافسية هي إما أن المؤسسة يمكنها إنتاج بعض الخدمات أو المنتجات التي يبتغيها العملاء أكثر من تلك التي ينتجها المنافسون أو إنها لديها القدرة على إنتاج الخدمات أو المنتجات بتكلفة أقل من منافسيها^(٢).
 - وهي قدرة المؤسسة على المؤسسة على التعلم بشكل أسرع من منافسيها فهي حالة يمكن فيها لمؤسسة ما أن تفعل شيئاً لا يستطيعه الآخرون أو يكون لديها منافسون مرغوب فيهم^(٣).
 - وهي أيضاً قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وقدرتها على استثمار مواردها المادية والبشرية بقدر أعلى من قدرة منافسيها^(٤).
 - وتمثل الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبصورة تحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفرد لها لقوة متجددة ومستدامة^(٥).
- وبناء على ما سبق فإن الميزة التنافسية تتبلور في مجموعة من المهارات

(١) سعيدة بولطيف، سامية لحوّل: مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١٠، ٢٠١٧، ص ٢٨٩

(٢) Lieberman, M.2021 : is competitive advantage intellectually sustainable? Available at: <http://strategicmanagementreview.net> 1-2-2023

(٣) Firman, F et all: Effect of organizational learning and innovation on competitive advantage of higher education in Padang. Advances in economics, business and management research, volume 64 , 2019, p:659

(٤) ابراهيم عباس الزهيري: اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج ٥٢، ٢٠١٨، ص ٣١.

(٥) ياسر محمد خليل: " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣، ٢٠١٩، ص ١٢٩

والتقنيات والموارد والقدرات المادية والتكنولوجية التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بالإضافة إلى استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الإدارية والانتاجية الخاصة بحيث تحقق قيمة مضافة لا يستطيع الآخرون تحقيقها، ولذا تعد الميزة التنافسية المحرك والمحفز للمؤسسة لتنمية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البناء والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

ومن ثم يمكن القول إنها عملية ديناميكية تنطلق من توجه استراتيجي لتكوين موارد قيمة وفريدة ونادرة وغير قابلة للاستبدال وتحسين الأداء الابتكاري من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء.

٢- خصائص الميزة التنافسية:

تتصف الميزة التنافسية بعدة خصائص:

يمكن سردها في النقاط التالية^(١):

- ١- النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
- ٢- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين.
- ٣- الاستمرارية والديمومة.
- ٤- المرونة: أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانات وموارد المنظمة.
- ٥- تحقيق القيمة والمنفعة للمستفيدين.
- ٦- القابلية للتجديد وفق منظور استراتيجي أساس التحسين المستثمر من خلال الإبداع والابتكار.
- ٧- أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير، وكذلك البعد الاستراتيجي الذي

(١) سعيدة بولطيف: مرجع سابق، ص ٢٨٩.

يستهدف المدى البعيد^(١).

٨- أن تكون الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المنظمة^(٢).

٩- حاسمة وصعبة المحاكاة: حاسمة بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، والصعوبة في التقليد والمحاكاة أو الإلغاء من قبل المنافس^(٣).

٣- مصادر الميزة التنافسية:

تتنوع مصادر الميزة التنافسية تبعاً لمصادرها وبواعثها والعوامل التي تساعد على تحققها سواء كانت هذه العوامل داخلية ومتضمنة في بيئة العمل الطبيعية، وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ولها علاقة ببيتها الداخلية، مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية والنظم الإدارية التي تستخدمها المؤسسة وكذلك ما لديها من معرفة وغيرها، أو عوامل خارجية من البيئة الخارجية، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية والموارد البشرية المؤهلة والعلاقة مع الآخرين، وغيرها^(٤).

وتستخدم هذه المصادر في تحقيق التميز في الخدمة وتخفيض التكلفة ويمكن تحديد أهم هذه المصادر فيما يلي^(٥):

أ- التكنولوجيا: حيث تعتبر من أقوى عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة

(١) نسرین صالح محمد صلاح الدين: الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط سلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٢، ج ٣، ٢٠١٨م، ص ٢٦٣

(٢) كرار محمد حسن: دور أساليب إدارة التكلفة استراتيجياً في تدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٠٢٣م، ص ٢٣١.

(٣) نوال نصر: الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الضيافة، عين شمس، نوفمبر ٢٠٢٣، ص ١٧١.

(٤) ياسر محمد خليل: مرجع سابق، ص ١٣١

(٥) إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق، ص ٣١ - ٣٢

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أمية محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمام

التعليمية فهي تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتبة لتطوير عمليات الانتاج مما أدى إلى اعتبارها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

ب- **المعرفة:** فالمؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في إثراء الخدمة التي تقدمها وتحسن الأداء والارتقاء به إلى أعلى مستوى من الإنجاز المنشئ للميزة التنافسية.

ج- **الجودة:** أي القدرة على تلبية حاجة المستفيد، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة التعليمية مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل المستفيدين أكثر رضا عنها.

د- **الموارد البشرية:** تعتبر من أهم الموارد بل هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية فالتميز لن يستند إلى مجرد امتلاك المؤسسة موارد مالية أو طبيعية أو تكنولوجيا بل يستند إلى الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فإذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فلا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، فالمنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى الاعتماد على الموارد والكفاءات البشرية ذات القدرات العقلية الفائقة التي تحسن استغلال التقنيات الحديثة^(١). يتمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية وبعدا استراتيجيين هم في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعد الموارد البشرية من أهم المصادر الملامسة التي لها دور كبير في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا وكونها عنصر غير قابل للمحاكاة والتقليد من قبل المنافسين^(٢).

هـ- **الموارد المالية:** هي مهمة جداً للمؤسسة وتتجلى أهميتها في تعميق أنشطة المؤسسة وتوسيع نطاقها وذلك بالاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق

(١) أحمد نجم الدين عيدروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بينها، عدد ١٠١، ج ١، ٢٠١٥، ص ١٣١.

(٢) مصلحة حسين محمد البرقي: تطوير أداء ادارت التعليم، مملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح، مجلة الفنون والادب وعلوم النسائيات واجتماع ع ٦٦، ٢٠٢١، ص ٢٢٧.

الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

و- التفكير الاستراتيجي: إن تبني الفكر الاستراتيجي من قبل القيادات يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم التعليمية في ظل بيئات متغيرة وفي ظل امتداد المنافسة وتسارع التطور التكنولوجي كان لزاماً على المؤسسة التعليمية انتهاز التفكير الاستراتيجي الذي يمكنها من التفوق التنافسي لما له من إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، التمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة^(١).

تلجأ المؤسسة إلى التفكير الاستراتيجي حتي تتمكن من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة باعتباره أحد أساليب تحقيق المزايا التنافسية بتطبيق المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس مثل^(٢):

١- استراتيجية القيادة في التكاليف من أجل تقليل كلفة الخدمة المقدمة، استراتيجية التميز وتعدد بحالاتها لتشمل التمييز على أساس التفوق الفني والتميز على أساس الجودة والتميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر، وهناك أيضاً استراتيجية التركيز وتقوم على أساس تلبية تعليمية وبحثية وخدمية لمجموعة معينة من المستفيدين.

٤- استراتيجيات الميزة التنافسية:

الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها وهي وسيلتها للتعامل مع المؤسسات المنافسة وتحقيق أسبقية على المدى القريب والبعيد وبصفة دائمة^(٣).

(١) أحمد نجم الدين عيداروس: مرجع سابق، ص ١٣١
(٢) ولاء محمد رضا حافظ أبو حسين: النكاه الأخلاقي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٨، ٢٠٢٢م، ص ١٠٩
(٣) محمد عبد الله محمد عبد الله: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٤، ع ١٤، ٢٠١٩م، ص ٣٠٢.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية) أميرة محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمام

ويمكن للمؤسسة التعليمية اتباع هذه الاستراتيجيات من أجل تحقيق المزايا التنافسية ومن خلال صنع المؤسسة لعدد من الاختيارات المتعلقة بما تقدمه من قيمة وطبيعة القطاع المستهدف منه، ويوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

١- استراتيجية القيادة في التكلفة:

وتمثل قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج مخرجات تعليمية بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وتحقيق هذه الميزة من خلال مجموعة من القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها المادية والبشرية^(١).

٢- استراتيجية التمييز:

يتم اعتماد هذه الاستراتيجية بعد الدراسة المتأنية لحاجات وتفضيلات المستفيدين لتحديد جدوي إضافة سمات تميز الخدمة الفريدة، وبالتالي تمكن المؤسسة من كسب ولاء العملاء وارتباطهم بسبب السمات المميزة لها. وتتعدد مجالاتها لتشمل التمييز على أساس التفوق الفني.

والتمييز على أساس الجودة والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر^(٢).

وتمييز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها ويستند ذلك إلى عوامل تدعي عوامل التفرد ويمكن تحقيق ذلك في المؤسسة التعليمية من خلال الأنشطة والأساليب التي تم استخدامها لتحقيق جودة المنتج والعمليات والخدمات التعليمية المقدمة والتحسين المستمر في معدل الأداء^(٣).

٣- استراتيجية التركيز:

(٣) مصلحة حسين محمد البارقي: تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، مج ٦٦، ع ٦٦، ٢٠٢١، ص ٢٢٥.
٢- ولاء محمد رضا حافظ أبو حسين: النزاهة الأخلاقية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٨، ٢٠٢٢، ص ١٠٩.
٣- مصلحة حسين محمد البارقي: مرجع سابق، ص ٢٢٦.

وتقوم هذه الاستراتيجية فى المؤسسات التعليمية على أساس تلبية تعليمية وخدمية وبحثية لمجموعة من المستفيدين، وهي تركز على هدف محدد مما يجعلها أكثر استهدافاً وأهمية عن مجموعة المستفيدين.
ولهذه الاستراتيجية بعدان^(١):

١- التركيز على التكلفة: من خلال تخفيضها إلى أدنى حد ممكن ويتم تقديم منتج نقل تكلفته قياساً بمنتجات المنافسة أو أن تركز المؤسسة على تقديم منتج عال فى نوعيته بالمقارنة مع منتجات المنافسة.

٢- التركيز على شريحة أو مجموعة محددة من المستفيدين لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون فى خدمات مميزة.

٥- أبعاد الميزة التنافسية:

المرونة التشغيلية: وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات التى قد تحدث فى تصميم المنتجات وإحداث التعديلات عليها والانتاج الكافى منه^(٢).

- **المرونة:** تعتبر المرونة السلاح الفعال فى المنافسة بين المؤسسات إذ تتضمن المقدرة على تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة فى تطوير الخدمات القائمة بالإضافة للاستجابة إلى حاجات ورغبات العملاء^(٣).

اليقظة التنافسية: وذلك بتوفير المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل الحفاظ على البقاء والتميز^(٤).

الإبداع والابتكار التنافسي: والمقصود به طبيعة التطورات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجات سوق العمل ومن ثم تحقيق الميزة، ويمكن تحقيقه من خلال

^١ - عبد الله عبد العزيز الغليقة، تعزيز الميزة التنافسية فى المدارس العالمية فى ضوء استراتيجيات التنافسية العامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج ١٤، ع ٣، ٢٠٢١، ص ١٦٧٤
(١) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور النشارك المعرفي فى تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧، ٢٠٢١، ص ٦٦٥
(٢) إسماعيل يحيى التكريتي: دور الابتكار المحاسبي فى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة جرم للبحوث والدراسات، مج ١٧، ع ٢٤، ٢٠١٦، ص ٦٨٣
(٣) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: المرجع السابق، ص ٦٦٥.

ييجاد الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و الإبداع والابتكار ومراقبة أنشطة المنافسين ومتابعتها وسرعة الاستجابة^(١).

- الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency

وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتجلي الكفاءة في الانتاجية العالية بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات لإنتاج مخرجات محددة وكلما ارتفعت الكفاءة الانتاجية للمؤسسة مقارنة بكفاءة المؤسسات الأخرى كلما استطاعت تحقيق المزايا التنافسية^(٢).

- الجودة المتفوقة:

تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى العملاء، ومستوي أداء هذه المنتجات والخدمات وتساعد الجودة المتفوقة في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد^(٣).

- الاستجابة السريعة للمستفيدين:

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العملاء متي كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وهذا يتطلب التركيز على ثلاث شروط^(٤):

- التركيز على العملاء من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الاستجابة.

(٤) أحمد نجم الدين عيادوس: مرجع سابق، ص ١٣٠.
(٥) إبراهيم حنش سعيد الزهراني: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم – دراسة ميدانية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤ ، ١٤ ، ٢٠٢٢م، ص ١٠٦.
(١) إيمان محمود محمد عبد النعيم: الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان – دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٤٤، ع ٤٤٤ ، ٢٠٢٠م، ص ٧١
(٢) وردة برويس: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ٦٤، ٢٠١٩م، ص ١٧٥

مما سبق يتضح أن أبعاد الميزة التنافسية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعي تتمثل

فى:

١- ترشيد النفقات: وتعني تقليل التكلفة الخاصة بالعملية التعليمية وما تقدمه من خدمات، وكذلك التوظيف الفعال للموارد والطاقات التي تمتلكها المؤسسة التعليمية.

٢- الإبداع: ويعتمد على انتاج أفكار جديدة وإيجاد حلول جديدة لما تعاني منه المؤسسة التعليمية وفى ضوء المتاح من الموارد.

٣- الجودة: وتعني ما تقدمه المؤسسة التعليمية من خدمة تطابق المواصفات العالمية بسهولة ويسر.

٤- المرونة: ويؤكد هذا البعد على سرعة الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل ويترتب على ذلك أحيانا تغيير الخطط والاستراتيجيات طبقاً لمتطلبات البيئة الجغرافية والمجتمع المحلي والعالمي.

٤- الإلتزام بالتوقيت الزمني والاللتزام بالوقت المحدد وسرعة تطوير الخدمة والعمل المكثف على تقليل وقت الإنجاز.

٥- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

- والجدير بالذكر أنه لا يكتفي أن تكون المؤسسة التعليمية ذات ميزة تنافسية متميزة أو خدمات تعليمية فريدة بل ينبغي أن يكون المستفيدون على علم بتلك المزايا وكذلك مستوى جودة الخدمات التعليمية والتربوية التي تقدمها المؤسسة وذلك من خلال قاعدة تسويقية أساسية، ولذلك فالتسويق له دور مهم فى فهم احتياجات المستفيدين وكذلك متطلبات المجتمع والعمل على تلبيتها^(١).

(1) Mahesh.u. Daru., Total quality management (TQM): Astrategg for competitive advantage. International journal or research in it and management. Vol (6), No (9), 2016, p : 54.

ويمكن إرساء ثقافة التمييز من خلال تحقيق التميز على ثلاث مستويات^(١):

١- التمييز من خلال ثقافة الاستكشاف والتركيز على البحث والحصول على براءات الاختراع بالإضافة إلى تشجيع ودعم المشاركة في مشاريع البحث مع المؤسسات الأخرى.

٢- التمييز من خلال ثقافة الجودة والتأكيد على ذلك عبر جميع مستوي المؤسسة مع ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتنمية هذا التميز وتقوية الحافز.

١- التمييز في ثقافة مع المجتمع ومع المنظمات الأخرى ومع الدولة وذلك في إنجاز المهام والمشاريع المختلفة وعلى جميع الأصعدة وهي ثقافة تسعى إلى تكوين شراكات ذكية تعود بالمنفعة على المؤسسة وعلى العالم المحيط به.

وتأسيساً على ما سبق فإن تحقيق ميزة تنافسية في الإدارات التعليمية يركز إلى:

- ثقافة وقيم الإدارة ويقصد بها مجموعة من القيم والمبادئ التي تغرسها القيادات في مختلف المستويات الوظيفية بحيث تسهم هذه القيم في زيادة إيمان ودافعية العاملين لزيادة مستوي التنافسية.

- تعظيم الاهتمام بالموارد البشرية المحوكة.

- القدرة على التطوير والاستفادة من تجارب الآخرين.

- القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب وخصائص المستفيدين.

ثالثاً : أهمية الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية:

من كل ما سبق نستطيع أن نستخلص حقيقة مفادها أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع الذي يعبر عن طاقة هائلة تنمو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الخبرة والتفرد بحيث تشكل إضافة حقيقية للمؤسسة التعليمية.

ولا يمكن أن يتحقق الإبداع أو يرتقي في بيئة تتسم بالفساد أو الأهالي، فالإبداع لا يتحقق إلا في بيئة آمنة، عادلة متطورة ومن هنا يظهر أهمية مدخل

(١)- حسبية ملاس: ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٧ ، ع ١ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٨

الحوكمة الإلكترونية حيث تساعد الشفافية لمبدأ من مبادئ الحوكمة على خلق مناخ ملائم للإبداع، وهي بذلك تعمل على أبعاد كل السلوكيات غير السوية داخل المؤسسة التعليمية وتزيل الغموض فى أساليب العمل وإجراءاته مما يزيد من درجة الثقة بين المؤسسة التعليمية والمستفيدين منها، فهي تأكيد على مصداقية المؤسسة التعليمية من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية^(١).

وتعد الشفافية من أهم ركائز تحقيق الميزة التنافسية وتكون من خلال:

- فهم عمل ورؤية المؤسسة.
- إنجاز الغايات الملموسة.
- العمل الأفضل وبأقل تكلفة.
- الاستغلال الأمثل للموارد.

كما تساهم المسائلة التربوية فى النهوض بجودة التعليم من خلال إحساس العاملين بالمسائلة وأن هذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتطوير والتحسين وبالإضافة إلى التمكين الذي يساهم فى تجويد الخدمة المقدمة وتقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسية بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وختاماً .. فإن إرساء ثقافة الميزة التنافسية فى الإدارات التعليمية مرهون بوجود ثقافة ملائمة تتكون من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التى تدعم تلك الميزة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني قيم الحوكمة مثل الاتصال والشفافية والثقة والتمكين والمسائلة والعمل كفريق واحد^(٢) تختلف أبعاد الميزة التنافسية باختلاف طبيعة عمل المؤسسات والأهداف:

(١) حسبية ملاس: ثقافة التميز فى المنظمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، مج ٧، ع ١٤، ٢٠٢٠، ص ٢٣٣.

(٢) حسبية ملاس: المرجع السابق، ص ٢٢٧

رابعا الواقع في مصر الجهود المصرية المبذولة :

أكدت العديد من الدراسات التربوية أن الواقع التعليمي في مصر يمتلئ بالعديد من المشكلات منها على سبيل المثال: غياب الاستقرار وتضارب القرارات وعشوائية المشروعات الإصلاحية والتجريدية^(١).

وتؤكد دراسة أخرى إلى أن الزيادة المطردة في أعداد المقيدين بمراحل التعليم المختلفة سنوياً والتي لا توازيها زيادة في أعداد المدارس وبالتالي تزداد كثافة الفصول والتي تعتبر واحدة من المشكلات المزمنة التي تواجه نظام التعليم في مصر بصفة عامة وفي مدارس التعليم الابتدائي بصفة خاصة ولذا يعتقد الكثير من الباحثين أن مشكلة الكثافة هي المشكلة الأم لكثير من مساوئ نظامنا التعليمي^(٢).

بالإضافة إلى ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي من بعض جوانب القصور التي تعترى النظام التعليمي والمتمثلة في غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم، حيث تعمل عناصر المتابعة والتقييم في غياب كامل للتنسيق بالإضافة إلى غياب الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي^(٣).

كما يعاني التعليم قبل الجامعي في من عدة أوجه قصور خطيرة أدت إلى انخفاض ترتيبه في مؤشر التنافسية الدولية لتدني مستوي الجودة في التعليم الحكومي وانخفاض الكفاءة الخارجية لنظام التعليم وضعف ارتباط التعليم بمتطلبات سوق العمل المحلي والدولي^(٤).

وفيما يتعلق بالاتفاق والتمويل يشير أحد التقارير إلى أن مصر تواجه عقبة عدم الوصول لمعدلات التمويل العالمية اللازمة سواء فيما يخص نسبة الإنفاق على

(١) ازهار عبد العال مختار: التعليم قبل الجامعي: ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٢/٢٠١٣ ، مجلة بحوث ودراسات، مصر، ٨٧٤، ص ٩٥.

(٢) عدنان محمد قطيط: الإرتقاء بمؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر، سيناريوهات استهدافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، عدد يونيو، مجلة ٢٦، ج ٣، ص ٥٨

(٣) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي - ٢٠١٤ ، ص ص ٦٦ - ٦٧

(٤) أحمد محمد نبوي حسب النبي: التعليم والتنافسية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة العلوم التربوية، مج ٥٢، ع ١، ٢٠١٧، ص

التعليم من الانفاق الحكومي أو من الناتج القومي الإجمالي^(١). وعلى الرغم من كل ذلك بذلت مصر جهوداً حثيثة فى مجال الإصلاح ورغبة فى الوفاء بالالتزام الدستوري الذي يتضمن هدف الالتزام بالمعايير العالمية فى جودة الخدمات التعليمية.

فقد اختص دستور ٢٠١٤ التعليم بالاهتمام فى المواد من المادة (١٨ - ٢١) وتتضمن هذه المواد التأكيد على أن التعليم حق لجميع المواطنين يستهدف بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي فى التفكير بالإضافة إلى ترسيخ القيم الحضارية والروحانية ومفاهيم المواطنة والتسامح وهو مجاني فى مدارس الدولة ومعاهدها بالإضافة إلى التزام الدولة بتوفيره وفق معايير الجودة العالمية^(٢).

خامسا : نتائج البحث وتوصياته :

توصل البحث إلى العديد من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

١. للحكومة ركيزتين أساسيتين هما الالتزام والأداء.
٢. الحوكمة الإلكترونية آلية قوية فى تحجيم الفساد الإداري من خلال بعدي الشفافية والمسائلة.
٣. تساهم الحوكمة الإلكترونية فى تعزيز قدرة واستجابة المؤسسة لتحقيق الحكم الرشيد من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٤. تؤدي تكنولوجيا الاتصال دوراً تحويلياً فى الحوكمة.
٥. الميزة التنافسية تتحقق عندما تتميز المؤسسة التعليمية بقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة.

(١) جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تقييم سياسة مجانية التعليم قبل الجامعي وأثرها على جودة مخرجات العملية التعليمية، أبريل ٢٠١٤، ص ٣٦
(٢) جمهورية مصر العربية، وثيقة الدستور المصري، المطابع الأميرية، ٢٠١٤، مادة (١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١).

٦. جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.
٧. تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالات البحث عن الفرص الهائلة وذلك يستدعي معرفة المصادر المستمدة منها.
٨. الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وخصوصاً الطلاب.

توصيات البحث:

١. العمل على توفير دليل إجراءات خاص بالحكومة في الإدارات التعليمية يعزز الشفافية والمشاركة والتمكين والمساءلة.
٢. تطوير البيئة التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجهزة الحاسوب وملحقاتها وشبكات الانترنت والبرامج المختلفة.
٣. ضرورة العمل على نشر الثقافة الإلكترونية وتوعية المواطنين والعاملين بجدوي أهمية المشاركة الإلكترونية بمعنى دحض الثقافة الإدارية السائدة التي تمثل الخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
٤. ضرورة اعتماد الحكومة الإلكترونية في كل الإدارات التعليمية كنظام إداري يسعى إلى إزالة كل العقبات التي تقف حائلاً أمام التطور والإبداع مرتكزاً إلى معطيات العصر من تطور تكنولوجي وتطور تقني ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.
٥. التأكيد على أهمية امتلاك المؤسسة التعليمية لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة لما لها من أهمية قصوي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
٦. من المهم جداً التسويق للميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة التعليمية والإعلان عنها.

٧. تهيئة كل العاملين بالمؤسسات التعليمية لتبني ثقافة التنافسية.
٨. تطوير قدرات القيادات التعليمية حتي يتسني لهم توظيف مهارات العاملين معهم، بما ينفع صالح الإدارة التعليمية.
٩. دمج ونشر التنافسية فى المراج التدريبية التى يتلقاها القيادات والعاملين بالإدارات التعليمية بهدف تطوير قدراتهم وإكسابهم مهارات التفوق والتميز.
١٠. توجيه القيادات إلى الأنظمة والأنماط الإدارية الحديثة التى تدعم أفكار إبداعية كالميزة التنافسية.
١١. الاستفادة المثلي من مصادر الميزة التنافسية ومحاولة تبني استراتيجياتها فى الإدارة التعليمية.

المراجع العربية

١. إبراهيم حنش سعيد الزهراني: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم - دراسة ميدانية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ١٤، ٢٠٢٢م.
٢. إبراهيم عباس الزهيري: اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج ٥٢، ٢٠١٨.
٣. أحمد محمد نبوي حسب النبي: التعليم والتنافسية في ماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة العلوم التربوية، مج ٥٢، ١٤، ٢٠١٧.
٤. أحمد نجم الدين عيادروس: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بينها، عدد ١٠١، ١٤، ٢٠١٥.
٥. ازهار عبد العال مختار: التعليم قبل الجامعي: ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٢/٢٠١٣، مجلة بحوث ودراسات، مصر، ٨٧٤.
٦. إيمان عبد المحسن زكي: الحوكمة الالكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للقيمة الإدارية، ٢٠٠٩.
٧. إيمان محمود محمد عبد النعيم: الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٤٤، ٤٤٤، ٢٠٢٠م.
٨. بهاء الدين عمار: " تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ٢٠١٩م.

٩. بهاء الدين عمار: " تطوير التعليم الابتدائي فى مصر لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء مؤشرات التنافسية العالمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالقاهرة، ٢٠١٩م.
١٠. بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى : دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، المؤتمر العلمى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠١١م ص ٥٧.
١١. جمال علي الدهشان ، باسم سليمان صالح جاد الله : تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة اسيةط فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، المجلة التربوية ، العدد التاسع والسبعون ، ٢٠٢٠.
١٢. جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تقييم سياسة مجانية التعليم قبل الجامعي وأثرها على جودة مخرجات العملية التعليمية، أبريل ٢٠١٤.
١٣. جمهورية مصر العربية، وثيقة الدستور المصري، المطابع الأميرية، ٢٠١٤، مادة (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١).
١٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
١٥. حسية ملاس: ثقافة التميز فى المنظمة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، مج ٧، ١٤، ٢٠٢٠.
١٦. حمداوي وسيلة : استراتيجية التأهيل التنظيمي والاداري للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج فى الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية ٢٩- ٣٠ أكتوبر ٢٠١٩.

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أمية محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمارة

١٧. خالد نظمي قرواني : مدى محاربة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج ١٤، ع ١٠، ٢٠١٦.
١٨. رضا إبراهيم المليجي : جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١.
١٩. سامية خرخاش وآخرون : حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي ٢٠١٧/٢٠٢٢ ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، مجلد ١٤، ٢٠٢١.
٢٠. سعدية الشرقاوي ، زينب السماحي : سيناريو مقترح لهندرة مؤسسة رياض الاطفال بمحافظة دمياط في ظل الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العلمية بكلية التربية والطفولة المبكرة ، جامعة بورسعيد ، ع ٢٠، ٢٠٢١.
٢١. سعيده بولطيف، سامية لحول: مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج ١٠، ٢٠١٧.
٢٢. سليمة بن حسين : الحوكمة .. دراسة في المفهوم ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، عدد ١٠، ٢٠١٥.
٢٣. صافية بومصباح ، رانيا تناح : جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية : دراسة ميدانية في مقر ولاية بو عريج ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، ع ٤، ٢٠١٦.
٢٤. صلاح الدين بكار : أساليب تطبيق الحوكمة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١.
٢٥. عادل أحمد الشلفان : دور الحوكمة والشفافية ص ١١٨ في الحد من الفساد الاداري ، المجلة العربية للإدارة ص ٤١، مرجع سابق ، مج ١٤، ع ١، ٢٠٢١.
٢٦. عادل بن عابد الشمري: واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مجلة العلوم التربوية ، مج ٢٠، ع ٣، ٢٠١٨.

٢٧. عبد السلام حتاملة ، كايد سلامة : درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسة والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، جامعة السلطان قابوس ، ١١(١) ٢٠١٧ .
٢٨. عدنان محمد قطيط: الإرتقاء بمؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي فى مصر، سيناريوهات استهدافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، عدد يونيو، مجلة ٢٦، ج ٣ .
٢٩. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور التشارك المعرفي فى تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧٤، ٢٠٢١ .
٣٠. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف: دور التشارك المعرفي فى تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٧٤، ٢٠٢١ .
٣١. عمر فريد ، ياسين بويكر : القيمة المضافة لتفعيل الحوكمة الالكترونية بدل الحوكمة الكلاسيكية فى المصارف لاحتواء ظاهرة تبييض الأموال – دراسة مقارنة ، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادى ، الجزائر، ع ١٠، ج ٢، ٢٠١٧ .
٣٢. فاتح أحمية : الحوكمة الإلكترونية – إطارها المفاهيمى والتنظيمى ملتقى جودة الخدمة العمومية فى ظل الحوكمة الإلكترونية – حال البلدان العربية ، ٢٠١٤ .
٣٣. فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالى ، المفهوم والمتطلبات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ص ٤٣٠ ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ج ٢، ع ١٧٢، ٢٠١٧ .

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة المهيرة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أميرة محمد نور الدين السيد / د/ أحمد نجم الدين عيناوي / د/ إيمان أحمد عمام

٣٤. كزار محمد حسن: دور أساليب إدارة التكلفة استراتيجيا في تدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد ٣، عدد ٢٠٢٣، م.
٣٥. لبني محمود عبد الكريم: تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الاجنبية، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٣٩، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣.
٣٦. محمد السيد على الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.
٣٧. محمد المسل : ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، ٣٣ (١٠) ، ٢٠١٧ .
٣٨. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، المطابع الأميرية ، القاهرة ، ط ٥ ، ١٩٣٩ م.
٣٩. محمد حسن بشير : الاسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - العدد السادس - المجلد الثالث مارس ٢٠١٩ .
٤٠. محمد عبد الله محمد عبد الله: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية" ، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٤، ع ١٤، ٢٠١٩ م.
٤١. محمد عيد عتريس: رؤية مقترحة لإدارة الفجوة بين جودة التعليم قبل الجامعي بمصر وتقارير بعض المنظمات الدولية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٠٣ ، رابطة التربويين العرب.
٤٢. مدحت محمد أبو النصر : الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١٥ .

٤٣. مريم يحياوى ، زينب حرمر : الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية ، مجلة التميز الفكرى للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ع ٨ ، ٢٠٢٢ .
٤٤. مصلحة حسين محمد البرقي : تطوير اداء ادارت التعليم ، مملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح ، مجلة الفنون والادب وعلوم النسائيات واجتماع ع ٦٦ ، ٢٠٢١ .
٤٥. منال العرينى: واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣ ، ع ١٢ ، ٢٠١٥ .
٤٦. منال حسين الحميدى : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ، مجلة كلية التربية بينها ، ح ١ ، ع ١١٠ ، ٢٠١٧ .
٤٧. مهدي صالح وآخرون : تأثير الحوكمة الالكترونية في جوده التدقيق بحث تطبيقي في المنظمات الاقتصادية ، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد ٢٥، عدد ١١ .
٤٨. نسرین صالح محمد صلاح الدين: الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي فى محافظة مسقط سلطنة عمان، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٢ ، ج ٣ ، ٢٠١٨ .
٤٩. نهلة عاشور سفر مراد المؤمن : فعالية بيئة قائمة على تطبيقات جوجل التفاعلية لتنمية مهارات الحوكمة الالكترونية لدى مديرى المدارس المتوسطة فى دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ٢٠١٧ .
٥٠. نوال نصر: الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الضيافة، عين شمس، نوفمبر ٢٠٢٣ .

الحكومة الالكترونية مدخل لإساءة ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية (داسة تحليلية)
أمية محمد نور الدين السيد /د/ أحمد نجم الدين عيناوي /د/ إيمان أحمد عمارة

٥١. هناء صلاح عبدالحليم عمر : اليات تطبيق مبادئ الحكومة الرشيدة من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الاطفال بمصر، مجلة دراسات في الطفولة والتربية جامعة أسيوط، ع ١٨، ٢٠٢١، ص ٤٩٢.
٥٢. وردة برويس: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ع ٦٤، ٢٠١٩م.
٥٣. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠.
٥٤. وزارة التربية والتعليم قرار رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بشأن انشاء الهيئة القومية لضمان دودة التعليم والاعتماد
٥٥. وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي - ٢٠١٤.
٥٦. ولاء محمد رضا حافظ أبو حسين: الذكاء الأخلاقي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٣٨، ٢٠٢٢م.
٥٧. ياسر محمد خليل: " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٣، ٢٠١٩.

المراجع الاجنبية:

- 58- Alaa Aldin, Al Athmay : Demographic Factors as Determinants of e-governance Adoption, Field Study in The United Arab (UAC), Transforming Government People Process and Policy, Vol. 9, No. 2, 2015.
- 59- Benitez – A et al : interplay of erlational and contractual governance in public –private partnerships :the mediating role of relational norms , trust and partners, contribution international journal of project management , vol 36,issue3,2018,P430

- 60- C.R. Sparabhu, E. : "Governance Concepts and Case Studies", Eastern Economy Edition, Second Edition, New Delhi, India, 2012, p. 16.
- 61- Emad Abu-shanab & Raya Al- Dalou : An Empirical study of E-participation levels in Jordan, international journal of information systems and social change , volume 7 issue1. January march 2016,P:64
- 62- Fakeehr, A. : The E-governance (E-Gov) information Management Models', International Journal of Applied Information Systems, Volume, 11, 2016, p. 10.
- 63- [http:// portal.unesco.org/ci/en/ev.phpurl](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpurl)
- 64- Kumer et al. : E-governance in India : Definitions, Challenges and Solutions, ar xiv Preprint ar xiv 1411, 1876, 2014, p. 6.
- 65- Mohammed Al helih & tamaranasereddin : the application of quality assurance criteria in light of governance principles , themidelle East university as model, international journal of management vol 10, issup4,2019,P185
- 66- Nirmaljeet singh kalsi , ravikiran astrategic framework for good governance through- governance optimization .Acase study of Punjab in india programe : electronic library and information systms . vol49 no(2)2015 P:171
- 67- Sujata Santosh, Jyotsna Dikshit : Reforms through E-Governance in Distance Education in India, Asian Journal of dicctance Education, Vol. (13), No. (2), 2018, P:83
- 68- World Bank : Governance , Management , and Accountability in secondry Education in Sub-saharan A Frica . washing , D.c: thworld bank ,2008,P:8
- 69- Nthambi, Jana: The effect of competitive strategies on performance of privet primary schools in Nairobi , African Journal of education practice, 1 (2), 2016 – pp53-73

- 70- Al Shobaki, M.S., & Naser, S.S.A The role of practice of Excellence strategies in education to achieve sustainable competitive advantage to institutions of higher education faculty of engineering and information technology at AlAzhar university in Gaza a Model international journal of digital publication technology, 1 (2), 2017.
- 71- Billur celik : the effect of decision making skill training programs on self – esteem and decision – making styles , Eurasian journal research , (65),2016 , P:260
- 72- Firman, F et all: Effect of organizational learning and innovation on competitive advantage of higher education in Padang. Advances in economics, business and management research, volume 64 , 2019, p:659
- 73- <http://www.alnoor.se/article.asp> 1/9/2022.
- 74- Khanna ,R,& khanna ,v,Actitical Appraisal of e governance in rajasthan state with special refrance to tribal disrrict gungatpur, rajastan india omni science amulti –disciplinary journal 7(3) 2018 , P:1.
- 75- Krskove Jana, Baumann, Chris: School Dicrplins, investment, competitiveness and mediating educational performance international journal of educational management, v (31) n (3)20 17.
- 76- Lieberman, M.2021 : is competitive advantage intellectually sustainable? Available at: <http://strategicmanagemientreview.net> 1-2-2023

دراسة مقارنة للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بين مصر وباكستان

أسماء إبراهيم عبد ربه حسن

د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د. حشمت عبد الحكيم محمد بن فراج

عميد كلية التربية بنين - القاهرة-

السابق - جامعة الأزهر

الملخص:

هدف البحث الى تطوير مرحلة الدراسات العليا التربوية عن بعد بمصر فى ضوء الاستفادة من الخبرة الباكستانية فى هذا المجال، واستخدم البحث المنهج المقارن للملاءمة لطبيعة هذا الموضوع، وتم توظيفه من خلال تناول وعرض الواقع الباكستانى متمثلا فى ممارسات وتطبيقات برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد بباكستان مع بيان أثر القوى والعوامل الثقافية وانعكاسها على هذا النوع من التعليم، وتم تناول وعرض الواقع المصرى فيما يتعلق ببعض تطبيقات التعليم عن بعد بالدراسات العليا التربوية مع توضيح أثر القوى والعوامل الثقافية وانعكاسها على تلك الممارسات للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا التربوية، وتم اجراء دراسة تحليلية مقارنة بين كل من مصر وباكستان للكشف عن أوجه الشبه والاختلاف بين الدولتين فى محاور الدراسة وبيان أثر القوى والعوامل الثقافية فى دولتى المقارنة لتفسير أوجه الشبه والاختلاف. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها :- تشابه دولتى المقارنة إلى حد كبير فى الفلسفة التي يقوم عليها التعليم عن بعد والتي تتمثل فى إتاحة فرصة مواصلة التعليم الجامعي فى المجالات المختلفة ومنها الدراسات التربوية. - تنوع مصادر تمويل برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد بوجه عام فى دولتى المقارنة ، مع اختلافات فى آليات جلب التمويل وجهات التمويل ووضع الجامعة من حيث كونها ربحية من عدمه ، ومرجع ذلك اختلاف القوى والعوامل الاقتصادية لكل دولة فى دولتى المقارنة. - يدار التعليم عن بعد فى الدراسات العليا التربوية من خلال هيكل ادارى

**دراسة مقارنة للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بيه مصر وبباكستان
أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرحة د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

متشابهة في دولتي المقارنة ، ولكن يختلف تنظيم هذا الهيكل الإداري والسلطات الممنوحة له وفقاً لتأثير القوى والعوامل السياسية التي تتضح من خلال تطبيق المركزية واللامركزية في إدارة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية : التعليم عن بعد – الدراسات العليا – الدراسات العليا التربوية

abstract

The research aimed to develop the stage of postgraduate educational studies remotely in Egypt in the light of the Pakistani experience. The research used the comparative approach to suit the nature of this topic, and the curriculum was employed by addressing and presenting the Pakistani reality represented in the applications of postgraduate educational programs remotely in Pakistan with a statement of the impact of cultural forces and factors and their reflection on this type of education, and also dealt with the presentation of the Egyptian reality with regard to some applications of distance education in postgraduate educational studies with clarification of the impact of cultural forces and factors and their reflection on the applications of distance education at the postgraduate educational stage, and A comparative analytical study between Egypt and Pakistan to reveal the similarities and differences between the two countries in and to show the impact of cultural forces and factors in the two countries of comparison. The study reached many results, the most important of which are:

- The two countries of comparison are very similar in the philosophy on which distance education is based, which is to provide the opportunity to continue university education in various fields, including educational studies.
- Distance education in postgraduate educational studies is managed through a similar administrative structure in the two countries of comparison, but the organization of this administrative structure and the powers granted to it vary according to the influence of political forces and factors.

Keywords:

Distance Education – Postgraduate – Postgraduate Educational Studies

مقدمة :

يعد التعليم عن بعد صيغة من صيغ تكنولوجيا التعليم المعزز باستعمال الوسائط التقنية والتي بواسطتها يتم تحقيق الاتصال المزدوج بين المعلم والمتعلم عن بعد ، ويتميز هذا النوع من التعليم بميله إلى تعليم الجماهير على نطاق واسع لنشر المعرفة والعلم لمن يستطيع أو لم يسعه الحظ للدراسة (١) .

إذ يهتم التعليم عن بعد بسد حاجات المجتمع ، وذلك بتوفير فرص التعليم المتنوعة بالاستفادة من التقدم التكنولوجي وتطبيقاته المتاحة في مجال الاتصال ، مما يمكن المتعلم من الحصول على المادة العلمية في أى مكان بالاستعانة بالثلفاز والتسجيلات الصوتية والمرئية والحاسبات والانترنت (٢) ، حيث اتفق معظم الخبراء علي أن التعليم عن بعد مسألة تربوية مهمة في حياتنا المعاصرة حيث يعطي لطلبة العلم القدرة علي البحث والتقصي وإيجاد المعلومات الحديثة لأن شبكة الانترنت تقدم فرص معلوماتية غير مسبوقة ، وهي في نفس الوقت وسيلة مهمة لتسهيل التعليم المستمر لكل من يطمح في مزيد من التعليم وصقل الخبرات والتقدم العلمي (٣).

لذا أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي عامة والدراسات العليا خاصة ، وتحسين نوعيته ورفع كفاءته وحسن الاستثمار فيه من القضايا الراهنة في مجال البحث التربوي ، وأصبح منتظر من الجامعات أن تعمل وتطور مضامين رسالتها وأهدافها ، بسبب ما تفرضه عليها التحديات والمتطلبات المعاصرة ، كما ينتظر منها أن تطور من أساليبها التعليمية لتتواءم مع المستجدات المحلية والعالمية^(٤).

وتمثل الدراسات العليا التربوية أهمية قصوى في إثراء المعرفة الإنسانية وتطويرها عن طريق البحث والاستكشاف ، والانفتاح على التراث الفكري والثقافي ودراسته بموضوعية ، وإكساب الباحثين مهارات وأساليب البحث العلمي ، وتجديد معارفهم بما يتناسب مع الحاجات الراهنة والمتوقعة ، ومساعدتهم على النمو المهني ، والتصدي للمشكلات التي ظهرت نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية بأسلوب علمي شامل ، والقيام بدراسات تطبيقية لربط الجامعة بالمجتمع وخدمة البيئة ،

دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وباكستان أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حفمت عبد الحكيم مدرس به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

والاستجابة لحاجات المجتمع ومتطلبات خطط التنمية ، وتوفير القوى العاملة المدربة وتكوين كفاءات علمية متخصصة يختار منها أعضاء هيئة التدريس^(٥) .

والتعليم عن بعد ليس استبدالاً للتعليم في الحرم الجامعي ، لكن المرونة التي يتسم بها جعلته بديلاً جذاباً للطلاب الذين لا يستطيعون الدراسة داخل الحرم الجامعي ، لذلك أصبح عنصر هاماً من عناصر التعليم مدي الحياة^(٦) ، لذلك أدركت الدول المتقدمة والنامية أهمية التعليم عن بعد فسارعت في تطبيقه في جامعاتها بالإضافة إلى وجود عدد كبير من الجامعات التي تقدم برامج منح درجات علمية في مختلف المجالات ومنها المجال التربوي ، وذلك في العديد من الدول ومنها : المملكة المتحدة ، والولايات المتحدة الأمريكية ، واستراليا ، وألمانيا ، وماليزيا ، وجنوب أفريقيا ، وكوريا الجنوبية ، ونيجيريا ، وأندونيسيا ، واليابان ، وتايلاند ، ففي باكستان تعد جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) ، الجامعة المفتوحة الثانية في العالم والأولي من نوعها في آسيا وأفريقيا، فهي مؤسسة فريدة من نوعها في باكستان بسبب فلسفتها ونظامها ، ونهجها، ووظائفها ، وبنيتها الشاملة ، فقد أصبحت بمثابة مجتمع قائم على المعرفة في باكستان، وعند تأسيسها كانت مجرد فكرة إبداعية لتوفير التعليم والتدريب للشعب الباكستاني علي غرار الجامعة المفتوحة في بريطانيا ، ولكن مع مرور الوقت أصبحت من أكثر المؤسسات التعليمية شعبية في باكستان والشرق الأوسط ، وذلك لقدرتها علي توصيل التعليم إلى الملايين من الطلاب ، وتقدم جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) صيغة ناجحة للتعليم عن بعد في برامج الدراسات العليا التربوية من خلال كلية التربية والتي تقدم مجموعة متنوعة من البرامج في مجال تعليم وتدريب المعلمين والمهنيين التربويين، وتقدم تلك البرامج للطلاب الجامعيين والخريجين والدراسات العليا لإعداد وتدريب المعلمين لتعليم الطلاب من المرحلة الابتدائية إلى الجامعة، لتشمل العديد من المستويات من التعليم الابتدائي حتى درجة الدكتوراه^(٧)

ولم تكن مصر بمناي عن هذه المستحدثات التعليمية ، خاصة وأنها تعد واحدة من الدول التي تولي اهتماماً كبيراً للتعليم عن بعد ، وتزايد هذا الاهتمام في الآونة الأخيرة ، وأصبحت الاستعانة المتزايدة بالوسائط التكنولوجية في عمليات التعليم والتعلم والتوسع في التعليم عن بعد جزء أساسيا من مقومات السياسة التعليمية في مصر^(٨) . حيث قامت بإنشاء الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني بالقرار رقم (٢٣٣) لسنة ٢٠٠٨ م ، كأول جامعة مصرية خاصة لا تهدف للربح ، بل تبني نموذج تعليمي متميز يسمح للطالب بالدراسة عن بعد باستخدام أحدث أساليب وتكنولوجيات التعليم الإلكتروني ومن أي مكان ، مما يعطي فرصة للراغبين في الدراسة دون الحضور إلي الجامعة طوال الوقت(٩) . وتعتمد السياسة التعليمية للجامعة على نظام تعليمي متكامل يمتزج فيه عناصر التعليم الافتراضي Virtual Education ، والتعليم عن بعد Distance Education ، مع الدراسة وجهاً لوجه Face-to-Face ، في إطار نظام تعليمي متكامل^(١٠) .

مشكلة الدراسة: علي الرغم من أن مصر طبقت نظام التعليم عن بعد بأكثر من صيغة سواء كان ذلك من خلال الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني، أو الدبلومات المهنية والخاصة الافتراضية بكليات التربية، إلا أن الواقع الفعلي لهذا النوع من التعليم، والذي رصدته العديد من الدراسات يدل علي ثمة مشكلات يعاني منها التعليم عن بعد ، ويتضح ذلك من خلال ما يلي: ^(١١)

- ندرة وجود مراكز الدراسة الفرعية لخدمة الدارسين في برامج الدراسات العليا من بعد .
- عدم وجود أبنية متخصصة للدراسات العليا عن بعد .
- قصور عملية تصميم وإخراج المواد للدراسات العليا بما يسمح بتحقيق مبادئ التعلم الذاتي.

**داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وباكستان
اسماء إبراهيم عبد به حسه أ.د. حفمت عبد الحكم مدمبه فراف د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف**

- غياب دور المرشد الأكاديمي الذي يكون علي اتصال دائم ومباشر بالدارسين في أوقات محددة عن طريق التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني.
 - كما رصدت إحدى الدراسات بعض المشكلات والتي تتمثل في :^(١٢)
 - غياب بعض المعلومات الإرشادية الكافية لتعليم الدارسين مهارات استخدام المقررات.
 - عدم وجود تعليمات واضحة لكل مقرر من مقررات برامج الدبلوم العامة في التربية من بعد . لذا سعت الدراسة الحالية إلي الإجابة علي السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن الاستفادة من خبرة باكستان في تطوير التعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية في مصر ؟ . ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :
 - ١- ما أهم ممارسات التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية في باكستان ؟
 - ٢- ما أهم ممارسات التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية في مصر ؟
 - ٣- ما أوجه التشابه والاختلاف بين كل من باكستان ومصر في ممارسات التعليم عن بعد في الدراسات العليا بكليات التربية ؟
 - ٤- ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير مرحلة الدراسات العليا التربوية عن بعد بمصر في ضوء الدراسة التحليلية المقارنة ؟
- أهداف البحث :** يهدف البحث الحالي الى تطوير مرحلة الدراسات العليا التربوية عن بعد بمصر ، وذلك بالاستفادة من خبرة باكستان ، وذلك بالوقوف على تطبيقات هذا النوع من التعليم بالدراسات العليا التربوية في باكستان في إطار القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على ممارسات وتطبيقات التعليم عن بعد بهذه الدول ، ثم أتناول واقع هذا التعليم بالمؤسسات التربوية المصرية مع بيان القوى والعوامل الثقافية

المؤثرة فيه ، ثم بيان أوجه الشبه والاختلاف بين باكستان ومصر، لإمكانية الاستفادة منها فى جهود تطوير واقع التعليم عن بعد بالدراسات العليا التربوية فى مصر .

أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث فى لفت أنظار المخططين وراسمي السياسات التعليمية فى مصر إلى أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به التعليم عن بعد فى برامج الدراسات العليا بكليات التربية كصيغة جديدة للتعلم ، مما يساعد فى مواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية التي يواجهها النظام التقليدي ، علاوة على تقديم بعض الآليات التي اتبعتها باكستان فى تطوير برامج الدراسات العليا عن بعد بكليات التربية للمسئولين بمصر لإمكانية اتخاذ قرارات التطوير المناسبة لمنظومة الدراسات العليا التربوية .

منهج البحث: يستخدم البحث الحالي المنهج المقارن ، باعتباره الأنسب لطبيعته، حيث طبق فى الوقوف على الأسس الفكرية للتعليم عن بعد فى الأدبيات التربوية والإدارية ، كما طبق على واقع الدراسات العليا التربوية عن بعد فى باكستان ومصر ، وعرض القوي والعوامل والقوي الثقافية المؤثرة فى هذا الواقع ، وفي إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة ، وتفسير ذلك فى ضوء القوي والعوامل الثقافية^(١٣) .

حدود البحث: تناول البحث برامج الدراسات العليا التربوية فى باكستان ، وأيضاً برامج الدراسات العليا بكلية الدراسات التربوية بالجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني.

مصطلحات البحث :

التعليم عن بعد Distance Education : تعرف الجمعية الأمريكية للتعليم عن بعد USDI هذا النوع من التعليم بأنه " عملية اكساب المعارف والمهارات من خلال وسيط لنقل التعليم والمعلومات ، ويتضمن هذا الوسيط جميع أنواع التكنولوجيا وأشكال التعليم المختلفة للتعليم عن بعد " (١٤)

دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستنا أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د.خلفت عبد الكرم ممدويه فرالا د.محمد عبد المنعم أحمد الشريف

الدراسات العليا عن بعد تعرف بأنها " : مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تتم بها العملية التعليمية لطلاب الدراسات العليا ، وتتضمن مواقف تعليمية لا تتطلب بالضرورة التقاء المعلم بالمتعلم التقاء مباشراً" (١٥) .

الدراسات السابقة : تم تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة إلي دراسات عربية ودراسات أجنبية .

أولاً: الدراسات العربية : (١) دراسة نجوى ابراهيم ، ٢٠١٤ بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لإنشاء جامعة للتعليم عن بعد متعددة الصيغ بمصر في ضوء خبرات بعض الدول " (١٦)

هدفت الدراسة إلي وضع خطة إستراتيجية لإنشاء جامعة للتعليم عن بعد متعددة صيغ توصيل التعليم بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ، وأسلوب التحليل الرباعي "سوات" (SWOT) ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها: أن جامعات التعليم عن بعد متعددة الصيغ جاءت لظروف مجتمعية ملحة ، ولتحقيق ديمقراطية التعليم، وتلبية الاحتياجات التعليمية لجماهير الناس ، ورفع المستوي التعليمي بشكل عام ، لتحقيق أهداف مستقبلية للمجتمع . وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من بينها : قيام الحكومة بإصدار القوانين والتشريعات لاعتبار الجامعة المقترحة منظومة قومية تهدف إلي تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والارتقاء بجودة التعليم الجامعي المصري .

(٢) دراسة هند جابر، ٢٠١٤ بعنوان " تصور مقترح لإعادة هيكلة الدراسات العليا التربوية بمصر في ضوء نظام التعليم المفتوح وخبرتي فرنسا وكندا " (١٧)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع تطبيق التعليم المفتوح بالدراسات العليا التربوية بمصر، وتقديم تصور مقترح لإعادة هيكلة الدراسات العليا التربوية بمصر في ضوء التعليم المفتوح وخبرتي فرنسا وكندا ، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن معتمده في ذلك علي المدخل العلمي لجورج بيرايدي ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: توفير فرص تعليمية مناسبة لجميع الأفراد الراغبين في

استكمال دراستهم العليا التربوية ممن تحول ظروفهم دون الالتحاق بالنظام التقليدي، الاستجابة للطلب الاجتماعي المتزايد علي مرحلة الدراسات العليا بكليات التربية، وذلك في ضوء تطبيق مبادئ الديمقراطية . وانتهت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح لإعادة هيكلة الدراسات العليا التربوية بمصر في ضوء التعليم المفتوح وخبرتي فرنسا وكندا .

(٣) دراسة سعيد مرسى ، ٢٠١٣ بعنوان " الجامعة الافتراضية مدخل لتطوير التعليم عن بعد بجامعة الزقازيق – دراسة تحليلية" (١٨) .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي صيغة الجامعة الافتراضية كأحد صيغ التعليم عن بعد في تطوير التعليم المفتوح بجامعة الزقازيق ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: أن الجامعة الافتراضية هي الصيغة المثلي للتعليم عن بعد ، وتحقيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم وإتاحة التعليم الجامعي لكل من يطلبه حسب ظروف المكان، والزمان، وطبيعة العمل. وأوصت الدراسة بما يلي : ضرورة تبني الجامعة خطة إستراتيجية واضحة للأخذ بصيغة التعليم الإلكتروني كصيغة عصرية للتعليم عن بعد ، وإحلاله تدريجيا كبديل أو كمكمل للنمط التقليدي .

(٤) دراسة كمال عبد الوهاب ، ٢٠٠٨ بعنوان " تصور مقترح للدراسات العليا من بعد بكليات التربية في ضوء تجارب بعض الدول دراسة علي جامعة قناة السويس (١٩) .

هدفت الدراسة إلي إمكانية تطبيق التعليم من بعد بالدبلومات التربوية بكليات التربية جامعة قناة السويس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة قناة السويس، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها: وجود بعض أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات العليا من بعد والدراسات العليا التقليدية، فهما لا يختلفان في مضمون العلم والمعرفة، أو مضمون المهارات المطلوبة، ولكنهما يختلفان في صيغة

دراسة مقارنة للتعليم من بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبباكستان أسما، إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرأ د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

التعليم في كل منهما ، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبرنامج الدبلوم العامة في التربية باستخدام التعليم من بعد بكليات التربية ، جامعة قناة السويس ، بوصفه أحد نماذج الدبلومات التربوية من بعد .

(٥) دراسة عزام عبد النبي ، ٢٠٠٦ بعنوان " صيغ عالمية معاصرة في التعليم الجامعي عن بعد وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية " (٢٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع التعليم الجامعي عن بعد في مصر ، ودراسة بعض الصيغ العالمية المعاصرة وانعكاساتها علي التعليم الجامعي عن بعد في مصر ، واستخدمت الدراسة مدخل النظم لدراسة بعض الصيغ العالمية المعاصرة في التعليم الجامعي عن بعد ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :سعي الحكومة إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وديمقراطية التعليم، وذلك من خلال توفير الفرص التعليمية لجميع أفراد المجتمع، وبالمراحل التعليمية المختلفة، وخاصة مرحلة التعليم العالي ، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها :إجراء دراسات مسحية لتحديد الاحتياجات التعليمية لشرائح المجتمع المختلفة، بما يتلاءم ومتطلبات سوق العمل ومتغيرات العصر المختلفة، لتلبيتها من خلال البرامج والمقررات التي تقدمها الصيغة .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة ميونازا أمبرين ، ٢٠١٦ بعنوان " تعزيز التعلم الذاتي المنظم من خلال التعليم عن بعد: دراسة حالة لبرنامج ماجستير الفلسفة لإعداد معلم التعليم المعلم الثانوي بجامعة علامة إقبال المفتوحة " (٢١).

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تعزيز التعلم عن بعد لمهارات التعلم الذاتي المنظم بين طلاب الماجستير، وأيضاً معرفة آراء معلمي التعليم عن بعد مدى تأييدهم للتعليم الذاتي المنظم بين طلاب الماجستير، واستخدمت الدراسة منهج

دراسة الحالة ، واستخدمت الدراسة طلاب الماجستير المسجلين في ربيع ٢٠١١م عينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : أن برنامج الماجستير تم تصميمه في تعليم المعلمين عن بعد، أن الطلاب الذين يخضعون للتنظيم الذاتي أكثر تفاعلاً في التعلم .

(٢) دراسة سيد منظور ، ٢٠١٤ بعنوان " فعالية برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي من خلال نظام التعليم عن بعد بجامعة علامة إقبال المفتوحة إسلام آباد" (٢٢)

هدفت الدراسة إلي معرفة فاعلية برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي ، من خلال المقارنة بين أداء مديري المدارس الثانوية الحاصلين علي درجة الماجستير وغير الحاصلين علي الماجستير، وكذلك معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين أداء مديري المدارس الثانوية الحاصلين علي الماجستير وغير الحاصلين علي الماجستير ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها : أن برنامج الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي أعطي الخريجين موقفاً ايجابياً تجاه العمل، أن البرنامج وثيق الصلة بوظائف مديري المؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بأن يكون برنامج الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي إلزامياً لرؤساء المؤسسات التعليمية ، وقيام جميع الجامعات بتقديم برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي لتلبية متطلبات مديري المدارس .

(٣) دراسة محمد أسيف و سيد منظور ، ٢٠١٢ بعنوان " تأثير المهارات الإدارية المكتسبة من خلال برنامج الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة العلامة إقبال على أداء مديري المؤسسات التعليمية" (٢٣) .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المهارات والكفاءات الإدارية للمدراء ورؤساء المؤسسات التعليمية ،وتقييم مساهمة برنامج الماجستير في تعليم مديري المؤسسات التعليمية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :اتفق جميع الحاصلين علي البرنامج علي أنه كان مفيد لهم وله علاقة

دراسة مقارنة للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وباكستان أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حفص عبد الحكم ممدويه فرالا د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف

بوظائف مديري التعليم، الحاصلين علي البرنامج يشعرون بمزيد من الثقة في التعامل مع مرؤوسيههم ، حيث كانت المهارات الإدارية أكثر فائدة لمديري المدارس، كما أن البرنامج أعطي موقفاً ايجابياً للخريجين نحو العمل، وأوصت الدراسة بأن يكون برنامج الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي إلزامياً لرؤساء المؤسسات التعليمية ، وأن يكون اختيار المدير علي أساس الجدارة وليس علي أساس الخبرة .

(٤) دراسة على هاكن وانجولتر ، ٢٠١٢ بعنوان " مقارنة شاملة لبرامج الماجستير بالنظام التقليدي وبنظام التعليم عن بعد " (٢٤) .

هدفت الدراسة إلي تقييم مميزات وعيوب الدراسة بالنمط التقليدي من ناحية والتعليم عن بعد من ناحية أخرى ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: تفضيل طلبة الدراسات العليا الدراسة بنظام التعليم عن بعد لمواجهة مشكلات التعليم التقليدي مثل عدم وجود وقت كافي لحضور المحاضرات ، وعدم موافقة جهة العمل علي الالتحاق بالدراسات العليا ، وأوصت الدراسة باستخدام نمط التعليم عن بعد في الدراسات مما يعزز كفاءة الدراسات ويزيد من مستوي الخريج بشكل فعال .

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في موضوعه ، ولكن البحث الحالي استفاد من الدراسات السابقة في إطاره النظري وفي المنهجية العلمية التي طبقها .

أولاً : التعليم عن بعد في مرحلة الدراسات العليا بكليات التربية في باكستان

يتناول هذا الجزء من البحث التعليم عن بعد في باكستان من خلال مجموعة من المحاور : المحور الأول ويتمثل في القوي والعوامل الثقافية المؤثرة في التعليم عن بعد في باكستان ، ثم المحور الثاني يتمثل في التعليم عن بعد في باكستان من حيث تاريخ التعليم عن بعد في باكستان، وفلسفته، وأهدافه، وخصائصه، وأهميته، ومبرراته، وتمويله، وإدارته، ووسائله، ثم المحور الثالث ويتمثل في نماذج لبرامج الدراسات العليا

عن بعد في باكستان متمثلة في كلية التربية بجامعة العلامة إقبال المفتوحة ، ويتم تناول هذه المحاور بشيء من التفصيل كما يلي :

المحور الأول : القوي والعوامل الثقافية المؤثرة في التعليم عن بعد في باكستان :

يتأثر أي نظام تعليمي لأي دولة بالقوي والعوامل الثقافية التي نشأ فيها، ومن أهمها العوامل (السياسية، والجغرافية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية)، وقد ظهر تأثير هذه العوامل التالية بشكل ملحوظ وفعال في التعليم عن بعد في باكستان علي النحو التالي :

(١) **العوامل السياسية :** كانت المناطق التي تضم باكستان الحالية جزءاً من الهند (المعروفة محلياً باسم هندوس تانوراج في الفترة الاستعمارية البريطانية) ، وظلت مستعمرة من قبل بريطانيا لمدة قرن تقريباً قبل تقسيم الهند إلى باكستان والهند الحالية وفي ١٤ أغسطس ١٩٤٧ نشأت رسمياً باسم جمهورية باكستان الإسلامية^(٢٥) جمهورية فيدرالية تعترف بالإسلام كدين للدولة، ودستوراً برلمانياً، مع هيئة تشريعية مؤلفة من مجلسين هما الجمعية الوطنية ومجلس الشيوخ^(٢٦) ورئيس الوزراء هو رئيس الحكومة وهو المنوط له تشكيل الحكومة، ويتم اختيار رئيس الوزراء من قبل الجمعية الوطنية لمدة خمس سنوات، والرئيس هو رئيس الدولة ويعين قضاة المحكمة العليا^(٢٧) . وتنقسم باكستان إلى أربعة مقاطعات هي السند، وبلوشستان، والبنجاب، وخيبرباخت ونخوا (المعروفة سابقاً باسم الإقليم الحدودي الشمالي الغربي)، بالإضافة إلى ذلك يوجد في باكستان أيضاً ثلاث مناطق، العاصمة الفيدرالية (المعروفة باسم إقليم العاصمة إسلام آباد)، والمناطق القبلية الخاضعة للإدارة الفيدرالية (FATA)، ومنطقة جلجيت- بالتستان، التي يشار إليها أحياناً في الهيئات الدولية باسم شطر كشمير الخاضع لإدارة باكستان^(٢٨) .

**دباسة مقابفة للتعليم عهء بعء بمرفلة الءاباسء العلبا بلكفاء الءربفة ببه مءصء وباكسءان
أسماء إباءعم عهء به ءسءه أءءءمء عهء الكم مءصءهء فرافء ءمءمء عهء المنعم أءمء الشرف**

(٢) العوامل الجغرافية : وءقع ءولة باكسءان ببء ءائرفف عرض ٢٣ ءرءة و ٣٦ ءرءة شمالا؁ و ببء ءطفف طؤل ٦١ ءرءة و ٧٥ ءرءة شرقاف؁ و ءقع الهنء على ءءوءها الشرقف؁ و ءمهورفة الصفن الشعبفة فف الشمال الشرقف؁ أفغانسءان على ءطف الءءوء الشمالي الغربف؁ بببما ءشءرك مع إفران فف الءنوب الغربف؁ و ءعطف باكسءان مسافه ٨٨.٢ ملففون هءءار؁ و كلها ءقرفباف ببمء اعءبارها ءزءاف من مسءءمع مفاه نهر إنءوس من ساحل وفم نهر السنء بالءقرب من مءار السرطان؁ و ءمءء باكسءان على مسافه ءوالف ١٧٠٠ ءفلومءر شمالاف إلى أصول نهر السنء ببء ءبال الهفمالافا وهنء و ءوشو ءاراكوروم؁ و ففءء بها ءبل " ك٢ أو K2" على الءءوء ببء باكسءان والصفن؁ وهو ءائف أعلى ءمة ءبلفة فف العالم بعء ءبل إفرسء؁ بببف ارءفاعة ٨٦١١ مءراف؁ و ففءء فف باكسءان سواءل ءببف مسافءها ءوالف ١٠٤٦ ءفلومءراف مع المفاه الإءلفمفة الءف ءببف مسافءها ٢٢.٨٢٠ ءفلومءراف و منطفه اقءصاءفة ءالصه ءببف مسافءها ءوالف ١٩٦؁٦٠٠ ءفلومءر مربع فف ءر العرب^(٢٩) .

(٣) العوامل الاقءصاءفة: شهءء باكسءان عءءفن من ءبءاف فف النمو الاقءصاءف ببءول عام ٢٠١٧م؁ و ءءاوز الناءء المءلف الإءمالف ٣٠٠ ملفار ءولارأمرفكف (ءوالف ١٥٠٠ ءولارأمرفكف للشءص الواحد) بمعءل نمو سنوف ءءره ٥.٤%؁ وأءاء ءوف فف ءطاعاء الزرافه والءءماء والصناعة؁ مما أءف هءا النمو إلى انءفاض ءببفر فف معءلاء الفقرف؁ ءفء انءفص معءل الفقرف فف عءء السكان من ٦٤.٣% فف الفءرة ٢٠٠٢/٢٠٠١ إلى ٢٤.٣% فف الفءرة ٢٠١٦/٢٠١٥؁ و سفطر الاستهلاك المءلف على نمو الطلب على الءانب الآخر؁ و سافمء الزفاءه فف الاسءءماراء الأءنبفة من الصفن لمشروعات الممر الاقءصاءف ببء الصفن وباكسءان فف النمو؁ والآن ءشءرك الزرافه بءوالف ٢١% من الناءء المءلف الإءمالف الءف ءان أكثر من ٥٠% وءء إنشاء هءه الءولة فف عام ١٩٤٧؁ فف ءفن أن ءطاعاء الصناعة والءءماء اكءسبء

حصتها في الناتج المحلي الإجمالي حتى ٢٠,٩٪ و٥٧,٧٪ على التوالي من ٨,٠٣٪ و ٣٩,٣٪ في عام ١٩٤٧م^(٣٠).

(٤) العوامل الثقافية

تتمثل العوامل الثقافية المؤثرة على التعليم عن بعد في باكستان فيما يلي :

١- اللغة : باكستان بلد متعدد اللغات والثقافات حيث تعد ثنائية اللغة (تعدد اللغات) شأنًا معتادًا سواء كان ذلك في حياة الطالب، أو المواطن العادي، ويوجد بباكستان حوالي ٧٥ لغة منها ٢٥ لغة رئيسية، منها لغات البنجابية (٤٨٪)؛ السندية (١٢٪)، البديل البنجابية (١٠٪)، الباشتو (٨٪)، الأردية (٨٪)، البلوشي (٣٪)، هندكو (٢٪)، براهوي (١٪)، واللغة الإنجليزية، اللغة الرسمية واللغة المشتركة من النخبة الباكستانية ومعظم الوزارات الحكومية (٨٪)^(٣١)، ففي عام ١٩٤٧م أعلنت اللغة الأردية (وهي لغة محايدة) على الرغم من أنها لغة أقلية، بأنها لغة قومية في باكستان^(٣٢)، وأكد على ذلك دستور باكستان لعام ١٩٧٣م، الذي ربط بين الأردية وباكستان على أساس القومية، وبالتالي فإن الأردية هي اللغة الوطنية لباكستان^(٣٣).

٢- الدين : أنشأت باكستان كوطن للمسلمين الهنود، وتنص المادة (٢) من الدستور على أن الإسلام هو دين الدولة، وتنص المادة (٢٢٧) على أن تكون جميع القوانين متسقة مع "أوامر الإسلام المنصوص عليها في القرآن والسنة"، تنص هذه المادة أيضاً على أن قوانين الأحوال الشخصية لغير المسلمين لا تأثر على وضعهم كمواطنين^(٣٤)، ويشكل غالبية المواطنين الباكستانيون من المسلمين حيث تصل نسبتهم (٩٧٪) من السكان مسلمين، ويشكل المسلمون السنة ٧٧٪ من إجمالي السكان والشيعية ٢٠٪، و٣٪ من السكان هم الهندوس والمسيحيون والأحمدية وزكري سوبارسيس والسيخ والبوذيون والبهائيون^(٣٥)، وتهدف باكستان إلى بناء دوله علمانية تحمي حقوق الأقليات الدينية، وتلزم المادة (٣٦) الدولة بحماية حقوق ومصالح الأقليات بما في ذلك التمثيل في الخدمات الاتحادية والمحلية^(٣٦).

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بلكيات التربية بيه مصر وباكستان
أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حفص عبد الحكم مدمبه فرالا د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف**

(٥) العوامل الاجتماعية : يقدر عدد سكان باكستان الحاليين حوالي ٢٠٨ مليون نسمة، مما يجعلها سادس أكبر بلد في العالم من حيث عدد السكان، حيث يوجد في البنجاب والسند أكثر من ثلاثة أرباع السكان الوطنيين، والنمو السكاني مرتفع (يزيد حالياً عن ٢٪) بالرغم من انخفاض معدل الخصوبة من ٦,٥٪ إلى ٣,٥٪ على مدى العقود الثلاثة الماضية، ومن المتوقع حدوث المزيد من انخفاض الخصوبة، وتوقعات السكان المتوسطة لعام ٢٠٥٠ هي ٣٠٧ مليون نسمة^(٣٧)، وتتكون باكستان من ست مجموعات عرقية مهمة - البشتون، البلوش، السند، السرايكيس، البنجاب، والمهاجر (المهاجرين من الهند في وقت الانقسام) - بالإضافة إلى العديد من المجموعات الصغيرة الأخرى. جميع المجموعات لديها ثقافات مختلفة ولغات منفصلة، مثل السندية في السند، البنجابية والسرياكسية في البنجاب^(٣٨). والمجتمع الباكستاني يهيمن عليه الذكور حيث يحدد الرجال القواعد والتقاليد، وتتخذ القرارات المتعلقة بمشاركة المرأة في المجتمع مثل: التعليم والزواج والعمل والسفر، من قبل أفراد الأسرة الذكور، نظراً لأن أنشطة النساء تؤثر بشكل مباشر على شرف الأسرة، لذلك يتم فرض قيود على حركتهم وسلوكهم وأنشطتهم، وتواجه المرأة تمييزاً اجتماعياً وقانونياً خطيراً فمعظم النساء الباكستانيات هن ربات بيوت والرجال هم العائلون وحوالي ثلث النساء فقط يستطعن القراءة والكتابة، ولا سيما النساء في المناطق الريفية النائية، وتتبع نسبة كبيرة من السكان النظم القبلية، أو الأنظمة المجتمعية وتحافظ بقوة على التقاليد الثقافية والاجتماعية القديمة، وجزء آخر صغير من المجتمع يتبع التقاليد الإسلامية المحافظة^(٣٩) المحور الثاني: التعليم عن بعد في باكستان

يمكن الوقوف علي ملامح التعليم عن بعد في باكستان من خلال التعرف علي نشأة التعليم عن بعد في باكستان ، فلسفه التعليم عن بعد ، أهداف التعليم عن بعد ، خصائص التعليم عن بعد، أهمية التعليم عن بعد ، مبررات التعليم عن بعد ، تمويل التعليم عن بعد، وإدارة التعليم عن بعد ، ووسائل التعليم عن بعد .

١- تاريخ التعليم عن بعد:

بدأ التعليم عن بعد في باكستان بإنشاء جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) في يونيو ١٩٧٤م، باعتبارها الجامعة المفتوحة الثانية في العالم والأولى من نوعها في آسيا وإفريقيا، فهي مؤسسة فريدة من نوعها في باكستان بسبب فلسفتها ونظامها، ونهجها، ووظائفها، وبنيتها الشاملة^(٤١)، حيث تم الإعلان عن فكرة الجامعة المفتوحة في باكستان في بيان السياسة التعليمية لعام ١٩٧٢ - ١٩٨٠، والتي تعد أول وثيقة رسمية تطرح فكرة نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد^(٤٢)، وبذلك تأسست جامعة العلامة إقبال المفتوحة عملاً بأحكام سياسة التعليم لعام ١٩٧٢ م، حيث أقرت الجمعية الوطنية القانون التمكيني التاسع والثلاثون في مايو ١٩٧٤م باسم جامعة الشعب المفتوحة، لتبدأ عملها ككيان مستقل في يونيو ١٩٧٤، حيث تم منحها تكليفاً لتوفير المرافق التعليمية للجماهير بالطريقة التي تراها مناسبة^(٤٣)، وفي عام ١٩٧٧م أعيد تسميتها باسم جامعة العلامة إقبال عشية الذكرى المئوية الأولى للشاعر والفيلسوف الوطني العلامة محمد إقبال باعتبارها مؤسسة تعليمية ذات مكانة قانونية وأكاديمية متساوية مثل الجامعات الأخرى في باكستان^(٤٤)، فالطلاب الذين حصلوا علي درجة البكالوريوس في جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) مؤهلين للتقدم للدراسات العليا في أي جامعة^(٤٥)، وتضم الجامعة أربع كليات وهي " كلية العلوم، وكلية الدراسات العربية والإسلامية، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعهد التربية الذي تم تغيير اسمه إلى كلية التربية ١٩٨٤م^(٤٥).

٢- فلسفة التعليم عن بعد

أكدت حكومة باكستان " أن التعليم عن بعد هو أي نشاط تعليمي منظم عمداً، خارج إطار العمل المعمول به في المدارس العادية والنظم الجامعية، حيث استخدمت باكستان نظام التعليم عن بعد لنظام التعليم غير الرسمي بنجاح من خلال جامعة العلامة إقبال بنظامها المتمثل في الوصول إلى الطلاب في منازلهم أو أماكن عملهم، وبما ينطوي عليه التعليم المستمر مدي الحياة، حيث تقوم الجامعة

**داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستان
أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الكرم مدمر به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف**

بملاء الثغرات التي خلفها النظام الرسمي في المناطق الريفية وتمكن المجموعات من الاستفادة من النظام الرسمي للتعليم^(٤٦)، فالتعليم عن بعد مفيد لسكان المناطق النائية، والطبقة العاملة وتلك الشرائح من المجتمع الذين لا يستطيعون الحضور في الجامعات التقليدية، وبالتالي فإن جامعات التعليم عن بعد في باكستان توفر فرصاً متساوية للتعليم، ومن ثم يصبح التعليم والعمل في القطاعات الفقيرة من المجتمع ممكناً، فالتعليم عن بعد داعم ومفيد لفكرة التعليم للجميع مدي الحياة^(٤٧).

٣- أهداف التعليم عن بعد : تتمثل أهداف التعليم عن بعد في باكستان في وظائف جامعة العلامة إقبال المفتوحة، في قانونها التمكيني، وذلك فيما يلي^(٤٩):

١. توفير التسهيلات للأشخاص الذين لا يستطيعون مغادرة منازلهم ووظائفهم بالطريقة التي يحددها.

٢. توفير هذه التسهيلات للجماهير من أجل رفع مستواها التعليمي الذي قد تحده.

٣. توفيراً لتسهيلات لتدريب المعلمين على النحو الذي تحده.

٤. توفير التعليم في فروع التعلم أو التكنولوجيا أو المهن التي تراه مناسباً، وإتاحة توفير الأبحاث، والنهوض بالمعرفة ونشرها على النحو الذي تحده.

٤- أهمية التعليم عن بعد : تتمثل أهمية التعليم عن بعد فيما يلي:

١. يعد أفضل وسيلة لتوفير التعليم المهني لخريجي المدارس الرسمية والبالغين.

٢. يمكن الناس من تحسين مهاراتهم المعيشية الأساسية، فمن خلال التعليم عن بعد يصبحوا بارعين في التقنيات الأساسية لحرفهم الخاصة وتجارتهم وصناعاتهم^(٥٠).

٣. تلعب جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIU) دوراً حيوياً في تنمية النساء للمساهمة الكاملة في التنمية الوطنية.

٤. سد الفجوة بين الجنسين وخلق الوعي لدي النساء من خلال البرامج التي

تقدمها (AIOU)^(٥١).

٥- خصائص التعليم عن بعد : يتميز التعليم عن بعد بعدد من الخصائص، تتمثل

فيما يلي^(٥٢) :

١- التعليم عن بعد يتيح لعدد كبير من الناس الاستفادة من فوائد التعليم على جميع المستويات.

٢- يزيد من فرص التعليم دون زيادة التكلفة.

٣- في هذا النظام، يمكن لعدد قليل من المعلمين التدريس لعدد كبير من الطلاب.

٤- يمكن المتعلمين الذين لا يستطيعون التعامل مع المعلمين بسبب المسافة البعيدة عن المؤسسة التعليمية التعلم من خلال هذا النظام.

٦- مبررات التعليم عن بعد : اكتسبت فكرة التعليم عن بعد مزيداً من الأهمية والقبول في باكستان بسبب عدة عوامل منها ما يلي :

١- عوامل الفقر والحرمان النسبي ، ومعدلات التسرب ، والزيادة في التعليم العالي أقل بكثير في الطبقات الأفقر في باكستان ، ارتفاع نسبة الفقر في المناطق الريفية .

٢- وجود فجوة كبيرة بين عدد طلاب المرحلة الثانوية العليا وعدد الطلاب الملتحقين بالجامعات ، حيث تبلغ نسبة تغطية التعليم العالي في باكستان حوالي ٥% وهي نسبة منخفضة جداً بالنسبة للدول الأخرى، ويرجع ذلك إلي عدم كفاية عدد جامعات القطاع العام التي توفر التعليم بأسعار معقولة للطلاب^(٥٣) .

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الالاساء العالبا بكليات الالربفة ببه مصر وباكسائا اسماء ابراهيم عبء به حساء اءءءء عبء الكم مءءربا فرالا ءءءء عبء المنعم اءءء الشرف

٣- مءءل الإلمام بالقراءة والكتابة والتعللم أقل بكاءر بالنسبة للإناا ولاسبما فف المناطق الرلضفة فف باكسائا بسبب الفكفر المءافظ والتقاللء الاء فء لا تسمح للإناا بالءروج إلى التعللم ، ءفء ببلغ مءءل الإلمام بالقراءة والكتابة فف باكسائا ٥٨% ، الءكور ٧٠% والإناا ٤٧% ، كما ببلغ مءءل الإلمام بالقراءة والكتابة فف المناطق الءضرفة ٧٣% والمناطق الرلضفة ٥٠% ، و ببلغ مءءل الإلمام بالقراءة والكتابة فف المناطق الرلضفة للءكور ٦٤% والإناا ٣٥%^(٥٤) .

٤- النظام الرسمف وءءه لا بمكنه مواءة الطلب على التعللم للءمفع ، فكاءر من الناس فءءاؤون إلى مزفء من التعللم وهو ما لا بسطفع النظام الءالف فوففره لهم .ءفء ففم الاءءماء على التعللم عن بعء لئلبفة الاءفاءاء الوطنفة فف منءءفءه ومءءواه(٥٥) .

٧- وسائط التعللم عن بعء

تعمل ءامعة العلامة إقبال المفضوءة AIOU على زفءاء ءهوءها لإنشاء مءءم قائم على المعرفة فف باكسائا، تم ءءوفله إلى أصل فرفء لئوففر التعللم الشامل ذات ءوءة ، وءءء AIOU مؤسسة تعللمفة ضءمة عنءما تم ءأسفسها، كانت مءرء فكرة إباءفة ولكن مع مرور الوقت أصبحت من أكثر المؤسساء التعللمفة شعبفة فف باكسائا^(٥٦) ، ففءءم نظام التعللم عن بعء على منءء الوسائط المءءءة، ووسائط التعللم الأكثر هفمئة الاء ففءءمها الرابطة للتعللم عن بعء هف وسائط الإءلام المطبوءة ذاتفة الءعلم ، ولكنها ففءءم أيضاً البء الإءاعف والتلفزفونف، وشرائط الكاسفء، وشرائط الففءفءو، والتعللم بمساءءة الءاسوب، والءروس الءصوصفة وءها لوءه . ففم ءقففم الطلاب من ءلال ءقففماف المسمرة، والمهام المءءوبة للءقفم، والعمل العملف، والءضور فف ورش العمل النظامفة، والامءءاناا الءهائفة المءءوبة الاء ءءرف فف مءءلف مراكز الءراسة فف ءمفع أنحاء البلاد^(٥٧) .

٨- تمويل التعليم عن بعد

تعد جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) المؤسسة الوطنية الوحيدة للتعليم عن بعد الممولة من قبل الحكومة الاتحادية، لذلك يتم تمويل الجامعة من المنح المقدمة من الحكومة بنسبة (١٥%) والأموال الخاصة بها من خلال رسوم الطلاب والتسجيل وغيرها (٨٥%) أي بنسبة (١٥% إلى ٨٥%) علي التوالي^(٥٨)، وهذا يعني نجاح جامعة العلامة إقبال في توفير مواردها المالية من خلال مواردها الخاصة وبنسبة كبيرة، بالرغم من كونها جامعة حكومية تمول من الحكومة، وهذا يدل علي نجاح وشعبية التعليم عن بعد في باكستان المتمثل في جامعة العلامة إقبال المفتوحة .

١- إدارة التعليم عن بعد

جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) كونها مؤسسة أكاديمية، لديها هيكل أكاديمي يتكون من الكليات، أقسام التدريس، والمعاهد مدعوم من قبل الإدارات الإدارية والخدمات، وفقا لقانون الجامعة يعتبر رئيس جمهورية باكستان الإسلامية هو رئيس جامعة العلامة إقبال المفتوحة، ووزير التعليم الاتحادي هو المستشار الرئيسي ونائب رئيس الجامعة هو المسئول التنفيذي والأكاديمي الرئيسي^(٥٩)، والجامعة لديها الهيئات القانونية التي تتحكم فيها والمشكلة بموجب القانون، ويعتمد الهيكل التنظيمي للجامعة وفقا للقانون على المجالات الثلاثة للدوائر الأكاديمية والخدمات والإدارية، فبالإضافة إلى الكليات التي تتألف من أقسام أكاديمية، هناك أيضا العديد من الإدارات الإدارية والإشرافية وقسم الخدمات التي تعمل تحت إشراف نائب المستشار، وتدعم هذه الأقسام الاحتياجات الأكاديمية لنظام جامعة العلامة المفتوحة^(٦٠) .

المحور الثالث : نماذج لبرامج الدراسات العليا التربوية عن بعد في باكستان

سوف يقتصر الحديث في البحث عن برامج الدراسات العليا التربوية (دبلوم الدراسات العليا ، الماجستير ، الدكتوراه) من خلال قسم التخطيط التربوي ودراسات السياسات والقيادة بكلية التربية جامعة العلامة إقبال المفتوحة .

كلية التربية

تقدم الكلية مجموعة متنوعة من البرامج في مجال تعليم وتدريب المعلمين والمهنيين التربويين ، وتقدم تلك البرامج للطلاب الجامعيين والخريجين والدراسات العليا، وتهدف هذه البرامج لإعداد وتدريب المعلمين لتعليم الطلاب من المرحلة الابتدائية إلى الجامعة ، إضافة إلى خريجي دورات الدراسات العليا (ماجستير التربية وماجستير الآداب في التعليم/ والدكتوراه) مؤهلون أيضاً للتدريس من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي^(٦١) ، كما أدت كلية التربية (AIOU) دور متميز في نشر برامج تدريب المعلمين، وأطلقت مجموعة من البرامج ذات الطبيعة المختلفة لتحسين جودة برامج تدريب المعلمين بشكل ملحوظ .

وفيما يلي عرض نماذج لبرامج الدراسات العليا عن بعد بقسم التخطيط التربوي في كلية التربية جامعة العلامة إقبال :

التخطيط التربوي ودراسات السياسات والقيادة (EPPSL)

قدمت AIOU هذا البرنامج في عام ١٩٧٦ ، أنشئت AIOU قسم التخطيط والإدارة التربويين (EPM) في عام ١٩٨٥ ، وكان الهدف الرئيسي من إنشاء هذا القسم هو توفير المهارات التعليمية لمديري التعليم والقادة لإدارة نظام التعليم من مستوى المقاطعة إلى المستوى الوطني^(٦٢) ، ويوفر البرنامج التخصص في التخطيط التربوي والإدارة وهو متاح لمنظور المخططيين التربويين ومؤسسات الإدارة والتنظيم والقسم^(٦٣) .

ويقدم القسم برامج في التخطيط التربوي والإدارة ، وتشمل هذه البرامج (EPPSL) دبلوم الدراسات العليا، ماجستير (MPhil،EPM) والدكتوراه

(MS / MPhil Based) في التعليم، وتحقق دورات هذه البرامج المتطلبات الميدانية للأفراد المستهدفين في مجالات التخطيط والإدارة التعليمية^(٦٤)، وفيما يلي يتناول البحث هذه الدبلومات بشيء من التفصيل، علي النحو التالي :

أولاً: دبلوم الدراسات العليا " القيادة التربوية والإدارة (ELMPGD) " ^(٦٥).

دبلوم القيادة والإدارة التربوية عبارة عن برنامج مبتكر تم تصميمه لإعداد الأفراد لدور القيادة، وتحسين إعداد الأفراد لدور القيادة، وتحسين التعليم والتعلم من خلال تحسين إدارة المدرسة وإدارتها، ويقوم هذا البرنامج بإعداد قادة مثاليين مع التزام قوي بالتغيير التعليمي.

أهداف البرنامج: يهدف برنامج دبلوم الدراسات العليا " القيادة التربوية والإدارة (ELMPGD)"، إلي ما يلي:

- ١- إعداد قادة مثاليين قادرين علي التعامل مع التغيير التعليمي .
- ٢- إعداد كادر من المحترفين للمؤسسات التعليمية وغيرها من مؤسسات الدولة لجميع مستويات العمل الإداري من خلال تزويدهم بمعرفة مهارات القيادة التربوية والإدارة.
- ٣- غرس المهارات القيادية والإدارية في مديري المدارس المحتملين أثناء الخدمة .
- ٤- إعداد وتوجيه الطلاب المهتمين لمتابعة الدراسات العليا والبحث في (EPM) .

نظام القبول^(٦٦) : يجب علي المتقدم للالتحاق بالبرنامج أن يكون حاصلاً على ١٤ سنة من التعليم من مؤسسة تعليم عالي معترف بها على الأقل من الدرجة الثانية بنسبة (٤٥٪) أو ما يعادلها .

أساليب: التدريس تخصص الجامعة مركزاً للدراسة والمعلمين والطلاب للحصول علي المبادئ التوجيهية، ويتوفر أمام الطالب خيارين لتحديد طريقة التدريس المناسبة له، وتشمل تلك الخيارات ما يلي^(٦٧) :

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بيه مصر وبأستان
أسماء إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

- طريقة المراسلات: يشمل المواد التعليمية المطبوعة والمهام المكتوبة بخط اليد .

- الدراسة عبر الإنترنت: ويشمل نظام إدارة التعلم عبر الإنترنت والواجبات المكتوبة.

وبعد اختيار الطالب طريقة التدريس التي حددها لا يجوز له تغييرها خلال الفصل الدراسي / البرنامج .

نظام الدراسة: يتطلب الحصول علي برنامج دبلوم الدراسات العليا " القيادة التربوية والإدارة (: LMPGD) ٣٠ ساعة دراسية معتمدة، بالإضافة إلى مشروع بحثي لمدة ٣ ثلاث ساعات دراسية معتمدة ، وذلك لمدة عام دراسي يضم فصلين دراسيين إضافة إلي المقررات الدراسية يجب علي الطالب تأمين علامات المرور في الواجبات وكذلك في الامتحانات النهائية لإكمال البرنامج التعليمي بنجاح^(٦٨) .

ثانياً : برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي (MA EPM)

يعد برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي (MA EPM) أول برنامج لدرجة الماجستير في الجامعة (AIOU) ، كما يعد البرنامج الأول من نوعه في البلدان النامية عن بعد ، وبدأ البرنامج لتلبية احتياجات ومتطلبات المخطط التعليمي وصانعي السياسة من قبل أولئك الذين تدريبوا خصيصاً من خلال التعليم عن بعد في جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) ^(٦٩) .

أهداف البرنامج^(٧٠) : يهدف البرنامج إلى ما يلي :

- إعداد كادر احترافي من المهنيين للمؤسسات التعليمية والتنظيمية في الدولة للوظائف الإدارية من خلال تزويدهم بمعرفة ومهارات التخطيط التربوي والإدارة.

- تلبية الاحتياجات الميدانية للموظفين المستهدفين في مجال التخطيط التربوي والإدارة.

- تلبية نقص الجودة والكمية في القيادة التربوية في باكستان .

نظام القبول: يتطلب التحاق المتقدم للدراسة، ما يلي^(٧١):

١- أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس مع الدرجة الثانية في التخصص، أو أن يكون حاصل علي دبلوم دراسات عليا (PGD) في الإدارة والتخطيط التربوي.

٢- أن يكون لديهم خبرة مهنية في التدريس أو الوظيفة الإدارية ذات الصلة.

أساليب التدريس^(٧٢): تخصص الجامعة مركز للدراسة والمعلمين والطلاب للحصول علي المبادئ التوجيهية، في نظام التعليم عن بعد، يتم تدريس الدورات من خلال مواد تعليمية ذاتية، مكون إعلامي، اجتماعات تعليمية، والواجبات، وورش عمل، ولإكمال برنامج الماجستير بنجاح يجب علي الطالب القيام بما يلي:

١- الدراسة المنهجية لمواد المراسلة، وتشمل حزمة دراسة التعلم الذاتي (الكتب المدرسية، ومواد الدراسة التكميلية، ودليل الطلاب العام، ودليل الدورة، وجدول المهام ورقة سؤال التعيين).

٢- تقديم مهمتين، والمهام هي عنصر إلزامي لكل ٣ ساعات معتمدة، ويجب علي الطالب تقديم مهمتين مكتوبين بخط اليد حسب الجدول الزمني أو في الوقت المحدد، ونسبة النجاح في المهام هي ٥٠٪ .

٣- المشاركة في ورشة عمل مكثفة مدتها أسبوع واحد بشأن الإنجاز الناجح لمواد المراسلة، وورشة العمل إلزامية لكل دورة (ثلاث ساعات معتمدة) في نهاية كل فصل دراسي، وتكون في الحرم الجامعي الرئيسي إسلام آباد أو في أي مكان تراه الجامعة ممكناً، ويحضر ورشة العمل الطالب الذي تأهل في تقديم المهام ،

دبسة مقانة للتعلل مع بعد بمرحلة الدراسات العلى بكليات التربية ببه مصر وبأكستان أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حفنة عبد الكرم مدمر به فرأة د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

وخلال ورشه العمل يقوم الطالب بعملية عرض موضوع، حيث يعد هذا العرض جزءا أساسيا من ورشة العمل والتي يتم من خلالها تقييم أداء المتعلمين، حيث يقوم الطالب بشرح النقاط الأساسية في موضوع المادة في وقت محدد، حيث يتم تقييمه في العرض من خلال لغته، تمكنه من الموضوع، قيادته وإدارته لورشة العمل، مدي قدرته جذب انتباه الطلاب وكذلك منسق الدورة .

٤- التقدف إلى الامتحان النهائي في نهاية ورشة العمل، ففي اليوم الأخير من كل ورشة عمل، يتم تقديم معلومات حول الاختبار النهائي، ولحضور الامتحان النهائي يتعين على الطالب أن يؤهل في مكون المهمة وورشة العمل بشكل منفصل، ويستند تقييم طلاب الماجستير إلى المهام والعرض في ورشة العمل والفحص النهائي، أي أن معيار التقييم في الماجستير يستند إلى التقييم الداخلي للطلبة وكذلك إلى التقييم الخارجي، وذلك فيما يلي:

أ. المهام والواجبات والامتحان النهائي هو ٧٠:٣٠٪ على التوالي.

ب. الحد الأدنى من العلامات المطلوبة لتمرير المهام والفحص النهائي واجتياز الدورة ٤٠٪ .

المقررات الدراسية ونظام الدراسة

يتطلب الحصول على برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي MA (EPM) ٢٠ دورة (٦٠ ساعة معتمدة)، وفي هذا البرنامج يتم تقديم الطلاب الجدد فقط أربع دورات وهي: المفاهيم الأساسية للتخطيط التربوي- (الأول)، المفاهيم الأساسية للتخطيط التربوي- (الثاني)، خطة التنفيذ والإدارة- (الأولي)، خطة التنفيذ والإدارة- (الثانية)، في الفصل الدراسي الأول أي فصل الربيع، كما يمكن للطلاب الحصول على دورة تدريبية تعادل ١٨ ساعة معتمدة مرتين خلال البرنامج^(٧٣).

ويتمد برنامج الماجستير لعامين دراسيين، ويشمل مقررات دراسية أساسية وهي مقررات إجبارية لابد للطالب من دراستها وتمتد لمدة ٢٤ ساعة معتمدة ، ومقررات دراسية اختيارية وتمتد لمدة ٣٦ ساعة معتمدة بالإضافة إلي اختيار بديل من بدلين متاحين (A & B) ^(٧٤) ، ويتمثل الخيارين فيما يلي ^(٧٥) :

أ- الخيارين الأول "A"

دورات مجال الضمان كما يقدمها القسم ، حيث يمكن للطالب الحصول على درجة الماجستير EPM بعد الانتهاء من دراسة ما يعادل ٦٠ ساعة معتمدة، أو دراسة ٤٨ ساعة معتمدة من برنامج EPM و١٢ ساعة معتمدة من دورات مستوى الماجستير الأخرى التي تقدمها كلية التربية ، أو دراسة ٥٤ ساعة معتمدة من EPM وست ساعات معتمدة من برامج مستوى الماجستير الأخرى بكلية التربية .

ب- الخيار الثاني "B" (أطروحة البحث)

يمكن للطالب إكمال متطلبات درجة الماجستير EPM من خلال إكمال ٤٨ ساعة معتمدة ورسالة بحثية تعادل ١٢ ساعة معتمدة يتولى الطالب الدفاع عن أطروحته ، وفي حالة اختيار الطالب أطروحة البحث يجب علي الطالب إكمال دورات البحوث التربوية والإحصاء- الأول، البحوث التربوية والإحصاء- الثاني قبل التسجيل في أطروحة البحث.

ثالثاً: برنامج دكتوراه الفلسفة " الإدارة والتخطيط التربوي "

تم تصميم برنامج دكتوراه الفلسفة " الإدارة والتخطيط التربوي " لتحقيق الأهداف التالية ^(٧٦) :

١- إعداد العلماء الذين لديهم فهم بقضايا التربية والتعليم.

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بيه مصر وبأستراليا
أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرأا د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

٢- إعداد كادر من المتخصصين والمهنيين في مجالات التعليم المختلفة الذين يمكنهم توفير القيادة الفعالة في توجيه وإجراء بحوث رفيعة المستوى في مختلف مجالات الحياة الوطنية.

٣- إعداد المهنيين، الذين يمتلكون مهارات القيادة في مختلف التخصصات.

٤- توفير فرصة للتعليم العالي والبحث في الانضباط وتطوير إمكانات البحث وتعزيز أنشطة البحث بين المهنيين .

نظام القبول: يكون القبول في برنامج دكتوراه الفلسفة "الإدارة والتخطيط التربوي" علي أساس الجدارة والمعايير المعتمدة ، والتي تتمثل، فيما يلي^(٧٧) :

١- يجب علي المتقدم للالتحاق بالبرنامج أن يكون حاصلًا علي درجة الماجستير أو ماجستير الفلسفة بما يعادل ٣٠ ساعة معتمدة .

٢- الحصول علي نسبة لا تقل عن ٥٠% في المقابلة واختبار GRE (الدولية) أو GAT (التعليم) والذي تجريه الإدارة المعنية من قبل NTS .

٣- تقديم طلب القبول بالاستمارة المحددة لرئيس القسم، وإذا رغب الطالب في الالتحاق بأكثر من تخصص واحد فعليه أن يقدم طلبا منفصلا لكل تخصص.

المقررات ونظام الدراسة: يتطلب الحصول علي برنامج دكتوراه الفلسفة "الإدارة والتخطيط التربوي" (PH.D. EPM)، اجتياز ١٨ ساعة دراسية معتمدة تتمثل في الدورات المشتركة وتتضمن ٩ ساعات معتمدة ، ودورات التخصص وتتضمن ٦ ساعات معتمدة، ودورة في مجال الضمان إضافي، تعادل ٣ ساعات معتمدة ، بالإضافة إلى رسالة بحثية^(٧٨) . ولتقييم الرسالة يتم إقرار لجنة التقييم الخارجية لتشمل مقيمين أجنب خارجيين بارزين من البلدان المتقدمة تكنولوجياً وتعليمياً ، ويتم إرسال الرسائل من أجل التقييم، ويجب أن تتضمن الرسالة البحثية ، ما يلي^(٧٩) :

- ١- يجب أن تكون إسهاماً متميزاً في المعرفة وتقديم الأدلة للأصالة، والتي تظهر إما من خلال اكتشاف حقائق جديدة أو من خلال ممارسة الحكم النقدي المستقل.
- ٢- يجب على الطالب مراعاة الإرشادات المتعلقة بالتنسيق وأسلوب الكتابة والمرجعية والورق والمسائل الأخرى ذات الصلة. يمكن الحصول على الإرشادات من القسم عند الطلب.
- ٣- سيطلب من الطالب تقديم خمس نسخ مكتوبة من الرسالة وأن تحتوي النسخ النهائية على ملخص يتكون من ٥٠٠ كلمة .
وفي النهاية بعد الانتهاء من البرنامج بنجاح، يقوم الطالب بتقديم طلب إلى مراقب الامتحانات لإصدار الشهادة.

ثانياً : التعليم عن بعد في مرحلة الدراسات العليا بكليات التربية في مصر

يتناول هذا الجزء من البحث التعليم عن بعد في مصر من خلال مجموعة من المحاور : المحور الأول ويتمثل في القوي والعوامل الثقافية المؤثرة في التعليم عن بعد في مصر ، ثم المحور الثاني يتمثل في التعليم عن بعد في مصر من حيث تاريخ التعليم عن بعد في مصر ، وفلسفته، وأهدافه، وخصائصه، وأهميته، ومبرراته، وتمويله، وإدارته، ووسائله، ثم المحور الثالث ويتمثل في نماذج لبرامج الدراسات العليا عن بعد في مصر متمثلة في كلية الدراسات التربوية بالجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني ، ويتم تناول هذه المحاور بشيء من التفصيل كما يلي :

المحور الأول : القوي والعوامل الثقافية المؤثرة في التعليم عن بعد في مصر :

يتأثر أي نظام تعليمي لأي دولة بالقوي والعوامل الثقافية المختلفة التي نشأ فيها، ومن أهم تلك العوامل (السياسية، والجغرافية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية)، وقد ظهر تأثير هذه العوامل بشكل ملحوظ وفعال في التعليم عن بعد في مصر علي النحو التالي :

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الالاسات العالبا بلكيات التربة ببه مصر وبأكستان أسما، إباهم عبه به حسه أ.د.حفت عبه الكم مدمبه فرا د.محمد عبه المنعم أحمد الشرف

(١) العوامل السياسية : يتمثل النظام السياسي المصري في النظام الجمهوري في الحكم طبقاً للمادة (١٣٩) من الدستور المصري لعام ٢٠١٤م، "رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة، ورئيس السلطة التنفيذية، يرعى مصالح الشعب ويحافظ على استقلال الوطن ووحدة أراضيه وسلامتها"^(٨٠)، وتشير المادة (١٠١) إلى أن "يتولى مجلس النواب سلطة التشريع، وإقرار السياسة العامة للدولة، والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والموازنة العامة للدولة، ويمارس الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية، وذلك كله على النحو المبين بالدستور"^(٨١).

(٢) العوامل الجغرافية : تقع جمهورية مصر العربية في شمال شرق أفريقيا ، كما أن لها امتداد لقارة آسيا في شبه جزيرة سيناء تربطها حدود جغرافية بعدة دول هي السودان في الجنوب، وليبيا في الغرب ، وفلسطين في الشرق ، ويفصلها البحر الأحمر عن المملكة العربية السعودية ، والبحر المتوسط عن تركيا واليونان ، وبهذا الموقع الفريد استحوط مصر مكانتها العريقة ، فهي ملتقى القارات ، وبها أهم ممر مائي هو ممر قناة السويس^(٨٢).

وتقع مصر بين دائرتي عرض ٢٢°، ١٨° ٣١ شمال دائرة الاستواء، وخطي طول ٢٥°، ٣٧° شرق جرينتش، كما تقع برمتها عند مجمع قارتي آسيا وأفريقيا، وعند مفترق بحرين داخليين يمتد أحدهما (البحر الأحمر) إلى المحيط الهندي ومناطقه الحارة، ويمتد الآخر (البحر المتوسط) إلى المحيط الأطلنطي ومناطقه الباردة. لذلك كانت مصر وما تزال أرض الزاوية التي تجتمع عندها مسالك الشرق والغرب^(٨٣). ومن ثم تعتبر مصر مركزاً مشتركاً لثلاثة عوالم نامية، فهي بحكم موقعها وثقلها الإقليمي تمثل قلب العالم العربي، ومركزاً حياً من مراكز العالم الإسلامي، وركناً أساسياً في العالم الأفريقي، لكل ذلك أصبحت مصر أمة وسطاً في الموقع وفي الدور الحضاري والتاريخي والسياسي. ولعل في هذا العطاء الطبيعي والبشري يكمن سر بقاء مصر وحيويتها على مر العصور^(٨٤).

(٣) العوامل الاقتصادية

تحتل مصر موقعاً جغرافياً و سياسياً فريداً من حيث موقعها ، وحجمها ، وتاريخها، ويدعم شعبها الشاب نسبياً ، وتنوع قاعدتها الاقتصادية فرص مصر في المستقبل^(٨٥).

- وحيث إن مصر الدولة الغنية بمواردها الطبيعية من معادن ، وغاز طبيعي ، ومياه نهر النيل الذي تقوم على ضفافه حضارة عريقة يشهدها القاصي والداني ، وبها ثروة بشرية متميزة ، وبها محور قناة السويس الذي يربط الشرق بالغرب ، وجاء ذلك واضحاً في (تقرير التنافسية العالمية) فقد ذكر التقرير أن " مصر تتمتع بمقومات هائلة ، وان مواردها متنوعة مما يجعل اقتصادها اقتصاداً واعداً ، ولديها فرص للنمو والتنمية والتي تمت بلورتها في إستراتيجية (٢٠٣٠) وأوضح التقرير أن مصر لا تزال بعيدة عن المكانة التي تليق بها ، حيث احتلت مصر المركز ١١٥ من ١٣٨ دولة^(٨٦)، ويشمل اقتصاد مصر ثلاث قطاعات رئيسية هي قطاع الزراعة وقطاع الصناعة وقطاع الخدمات ، حيث يساهم قطاع الخدمات بمفرده بنسبة ٥٠ ٪ في العام ٢٠١٧، أي أن القطاعين الآخرين يمثلان ما يقرب من ٥٠ ٪ من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي مما يؤكد على أهمية تأثير قطاع الخدمات في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي^(٨٧).

(٤) العوامل الثقافية : تتمثل العوامل الثقافية المؤثرة علي التعليم عن بعد في مصر فيما يلي :

١- اللغة: اللغة الرسمية هي اللغة العربية ويتحدث بها ٦٨ ٪ ، في حين تشمل اللغات الأخرى مثل الصعيدية بنسبة ٢٩ ٪، والبدوية ١٦ ٪ ، السودانية ٠٦ ٪، دوماري ٠٣ ٪، نوبي ٠٣ ٪، والأمازيغية ٠١ ٪^(٨٨).

٢- الدين: تعتبر مصر دولة عربية وإسلامية، وطبقاً للمادة (٢) من دستور مصر ٢٠١٤م " الإسلام دين الدولة، واللغة العربية لغتها الرسمية، ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيسي للتشريع."^(٨٩) ومن ثم تتخذ مصر الدين الإسلامي ديناً وطريقة وسياسة وتنظيماً اجتماعياً.

ومع بداية الثمانينات والتسعينات تزايد الاهتمام بفكرة التعليم عن بعد، ففي عام ١٩٨٣/١٩٨٤م، بدأت أولى تجارب التعليم عن بعد ، وذلك من خلال برنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي الجامعي والذي يعتبر صيغة جديدة في مجال التعليم عن بعد في مصر، وقد بدأت الدراسة فيه في أكتوبر ١٩٨٣م ، حيث التحق بالبرنامج حوالي ٥٨٠٠ دارس وقد قامت بتنفيذه كليات التربية في مصر ، وقد تخرج أول فوج من المعلمين الذين أنهوا دراستهم بنجاح في البرنامج عام ١٩٨٦/١٩٨٧م ، وبرنامج التعليم الجامعي المفتوح الذي تم تنفيذه مع نهاية عام ١٩٩٠ وبداية عام ١٩٩١م بكليات التجارة والزراعة في جامعات الإسكندرية والقاهرة وأسيوط^(٩٥) ، وفي عام ١٩٩٣م، تم إنشاء شبكة الجامعات المصرية التي تربط أي مستخدم من أية جامعة في مصر بشبكة المعلومات الدولية والاستفادة من خدماتها ، كما بدأت كلية التربية جامعة حلوان كأول كلية تقدم برنامج الدبلوم الافتراضي في التربية وهو برنامج يتم اعتماده من المجلس الأعلى للجامعات وحاصل علي شهادة الجودة ، بالإضافة إلي خطوات العديد من الكليات في تقديم المقررات الإلكترونية^(٩٦) ، وفي ١٦ أغسطس ٢٠٠٨م صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٣٣ بإنشاء الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني (EELU) Egyptian E-Learning University كأول جامعة مصرية تقدم برامجها علي شبكة الإنترنت^(٩٧) .

٢ . فلسفة التعليم عن بعد

تنبثق فلسفة التعليم عن بعد من حق الأفراد في الوصول إلي فرص التعليم المتاحة، فهو نظام تعليمي يتيح تكافؤ الفرص التعليمية بين الدارسين علي اختلاف ألوانهم، وبيئاتهم، ومكانتهم الاجتماعية، كما يتيح فرص النمو والتنمية لكثير من أفراد المجتمع في أعمار مختلفة، وبالتالي فهو أساس للتعليم مدي الحياة والتعليم المستمر^(٩٨)، من خلال قدرته علي إتاحة الفرصة للراغبين في استكمال التعليم أو الحصول علي فرصة تعليمية جديدة أو إضافية، وذلك بغض النظر عن مدي تفرغ هؤلاء الراغبين للدراسة، حيث لا يتطلب التعليم عن بعد انتظاما تقليديا في الدراسة،

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستان
أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الحكيم مدرس به فراة د. محمد عبد النعم أحمد الشريف**

فهم يتابعون دراستهم من خلال الوسائط الاتصالية المتعددة في أوقات فراغهم من العمل^(٩٩).

٣. أهداف التعليم عن بعد : تتمثل أهداف التعليم عن بعد فيما يلي :

١- تحقيق مبادئ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والمساواة بين المواطنين دون التمييز فيما بينهم لأسباب تتعلق بمكانتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو بسبب العرق أو الدين أو الجنس.

٢- توفير فرص التعليم والتدريب والنمو المهني المستمر للموظفين والعمال وهم علي رأس العمل لمساعدتهم علي أداء واجباتهم ومسئولياتهم وأدوارهم الوظيفية .

٣- الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة^(١٠٠).

٤- إتاحة فرص التعليم المستمر للطلاب والعاملين الذين يرغبون في رفع مستواهم العلمي والثقافي في مجال تخصصهم .

٥- تنمية وتحديث معلومات ومهارات وخبرات العاملين في مختلف مجالات التخصص^(١٠١).

٦- إتاحة الفرصة أمام المصريين العاملين في الخارج وكذا غير المصريين (عرب) للدراسة والحصول علي درجات علمية مع بقائهم متابعين لأعمالهم في محل إقامتهم^(١٠٢).

٤. أهمية التعليم عن بعد : تتمثل أهمية التعليم عن بعد ، فيما يلي :

١- يؤدي التعليم عن بعد إلي الحراك الاجتماعي الصاعد بما يعنيه من إمكانات الانتقال من وضع، أو مكانه، أو منزله، أو طبقة إلي طبقة اجتماعية أعلي .

- ٢- يؤدي التعليم عن بعد إلى تقدم علمي وتكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات، وأيضاً تطبيق النظريات التربوية الحديثة في عمليات التعليم والتعلم .
- ٣- يؤدي إلى التغلب على مشكلة المكان والزمان، وكذا النقص الحاد في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإقليمية^(١٠٣) .
- ٤- يساعد المتعلمين على العبور من خلف الحواجز المتواجدة بالفصول الدراسية وتخطي هذه الحدود ، حيث يساعد المتعلم على التعلم دون الحاجة إلى تواجده في الفصل الدراسي^(١٠٣) .
- ٥- الزيادة السكانية في مصر وما يرتبط بها من زيادة أعداد المتعلمين والرغبة في تعدد أشكال دراستهم .
- ٦- متابعة الحراك المهني في المجتمع من تنمية العاملين وإعادة تدريبهم^(١٠٥) .

٥. خصائص التعليم عن بعد

هناك ثمة خصائص ينفرد بها التعليم عن بعد دون نظم التعليم الأخرى ، حيث يتيح للكبار فرصاً جديدة للحصول على دراسات ودرجات جامعية لم يكن بإمكانهم الاستفادة منها في وقت مبكر من حياتهم ، ويتيح للطلاب أن يدرسوا في الأماكن والأزمنة وبالطرق التي يختارونها ، وانخفاض تكلفته مقارنة بالنمط التقليدي ، والاعتماد بصفة أساسية على الوسائط التكنولوجية الحديثة ووسائل الاتصال المعاصرة^(١٠٩) . ويضاف إلى ذلك إتاحة الفرصة في الجمع بين التعلم والعمل والحياة الأسرية، وتنمية المهارات والقدرات من خلال التعلم المستمر، وتحسين نوعية خدمة التعليم من خلال زيادة فرص الالتحاق بالتعليم والتدريب، وإعادة تدريب الأفراد وتحديث معلوماتهم^(١٠٦) .

(٢) مبررات التعليم عن بعد : تتمثل مبررات التعليم عن بعد ، فيما يلي :

**دراسة مقارنة للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بيه مصر وبأفغانستان
أسما، إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرات د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

- الاستجابة للطلب الاجتماعي المتزايد علي التعليم بوجه عام ، وعلي التعليم العالي علي وجه الخصوص .
- التجاوب مع الطلب الدولي باحترام وتطبيق حقوق الإنسان خصوصاً في مجال التعليم .
- النقص الشديد في الموارد مع تنامي مطامح الناس خاصة في مجال التعليم العالي^(١٠٧) .
- الدور الريادي لمصر عربياً وأفريقياً ، وما يفرضه هذا الدور من التزامات في مجال العلم والثقافة ، ينبغي علي مصر أن تؤديها علي الوجه الأكمل .
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات التكنولوجية المتاحة في مصر ، بما يساير التقدم المعاصر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم^(١٠٨) .

(٣) وسائط التعليم عن بعد

يوظف التعليم عن بعد عدداً هائلاً من الوسائط التعليمية، وتتكامل هذه الوسائط فيما بينها، وتختلف علي حسب نوع وطبيعة البرامج التعليمية المقدمة للدارسين، لذلك تحرص مؤسسات التعليم عن بعد علي استخدام أكثر من وسيط ، ومن بين هذه الوسائط ، ما يلي :

- المواد المطبوعة: وتشمل الكتب الدراسية، ومطبوعات أخري كالمراجع، والموسوعات، والكتيبات الإرشادية ، والدوريات، والمجلات، والخرائط، والرسوم البيانية، والأبحاث، والصور، والفاكس .
- المواد المسموعة: وتشمل الهاتف، والبريد الصوتي، والمؤتمرات الصوتية ، وأشرطة صوتية ، راديو، أقراص صوتية .
- المواد المرئية: وتشمل أشرطة الفيديو، وأقراص الفيديو، ومؤتمرات الفيديو، وبث الفيديو، والأقمار الصناعية .

- الحاسوب: ويشمل البريد الإلكتروني – مقررات علي الويب ، وأقراص مدمجة ، ومواد تعلم تعاوني.^(١٠٩)
- الفصول الافتراضية: يحدث الفصل الدراسي الافتراضي عندما يقع المعلم والطالب في مواقع منفصلة ويحدث التعلم باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من خلال أنظمة إدارة التعليم ، والتي قد تكون جزءاً من برنامج تعليمي كامل عن بعد أو مكمل للتعليمات التقليدية.
- التعلم القائم على الموارد: عبارة عن مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات لتعزيز التعلم المتمحور حول الطالب في سياق تعليمي شامل ، من خلال مزيج من مصادر التعلم المصممة خصيصاً ، والوسائط التفاعلية ، والتكنولوجيات.
- محاضرات وجهاً لوجه بين المعلمين والطلاب: يسمح هذا التعليم التقليدي للطلاب بالتواصل مباشرة مع المدرسين من جهة ومع الطلاب الآخرين من ناحية أخرى^(١١٠).

(٤) إدارة التعليم عن بعد

تختلف إدارة التعليم عن بعد تبعاً للمؤسسة التي تقدمه سواء كان ذلك من خلال مراكز التعليم المفتوح بالجامعات التقليدية أو من خلال جامعة مستقلة للتعليم عن بعد كالجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني.

ويتم تقديم التعليم عن بعد من خلال مراكز التعليم المفتوح بالجامعات، باعتبارها وحدات ذات طابع خاص لها كيان مستقل من النواحي الفنية والإدارية والمالية ، ويتكون المركز من مجلس إدارة يضم عضوية بعض أساتذة الجامعة وبعض الأعضاء من خارج الجامعة من ذوي الخبرة في مجال خدمة المجتمع، وكذلك بعض رجال الأعمال ممن لديهم القدرة علي الإسهام في تمويل أنشطة المركز^(١١١).

ويشمل الهيكل التنظيمي للمركز مايلي^(١١٢) :

**دباسة مقانة للتعلللم عه بعء بمركلة الءباسة العللا بكلىاء الءربلة للله مصر وباكسءان
أسماء إءراهم عه لله حسه أءءلمء عه الكم مءءرله فرالا ءمءم عه المنعم أءمء الشرف**

- ١- رءلس مجلس إءارة المركز وهو نائب رءلس الءامعة لشئون الءعللم والءلاب.
 - ٢- نائب رءلس مجلس إءارة المركز (مءلر المركز) ولكون مسؤلولا عن إءارة الشئون الفنىة والإءارىة والمالىة الءاصة بالمركز، وىراس عءة لءان مءءلفة منها : لءنة الإشراف الأكاءلمى وءضم فى عءوئها الأساءءة المءءصصىن والمشرفىن عالى برامء الأنشءة الرئلسىة بالمركز، وىشمل عءة وءاءاء كما للى :
 - أ. وءة شئون الءارسىن : ءشرف على القبول والءسءلل، وشئون الامءءانااء والأنشءة الطلابىة .
 - ب. وءة الءءمااء الءعللمىة : ءشرف على شئون الكءب، والمطبوعاء ، وإنءاء الوسائل الءعللمىة، والمكءبة، والموااء الءعللمىة والمءءبراء، والمراكز الءارءىة ووءاءاء الاسءماع والمشاهءة .
 - ء. وءة الشئون المالىة والإءارىة : ءشرف على الءساباء والموازنة، والشئون الإءارىة، والعلاقاء العامة، وشئون المقررء وشئون هىئة الءرلس .
- أما بالنسبة لإءارة الءعللم عن بعء من ءلال الءامعة المصرىة للءعللم الالءرونى ، فءم إءارة الءعللم من ءلال عءة مءالس ممءلة فى مءلس الأمناء، وىضم مءلس الأمناء ءمسة عشر عءواً من ءوى الكفاءة والءبرة الأكاءلمىة، مءلس الءامعة، مءلس الموااء البشرىة، مءلس الشئون الأكاءلمىة والاعءماء، مءلس شئون الءكنولوءىا والبعء والءءطىط، مءالس الكلىاء^(١١٣) .
- (ه) ءمول الءعللم عن بعء**

للم ءمول الءعللم عن بعء بمراكز الءعللم المءءوء من ءلال ءءمل الءامعاء اللى لولء بها مراكز الءعللم المءءوء عبء الءكاللف الءابءة وءءهزها بالأءهزة ومسلزماء الءراسة، وءعمء المراكز على الموااء المءمءلة فى رسوم الءراسة اللى لءفعها الءارسون مءابل الءءمااء الءعللمىة والءرلبللء اللى لءءمها المركز، وءصىلة بلع المطبوعاء وءلرها من الموااء الءعللمىة سواء كءب أو شرائط وءلرها،

بالإضافة إلى مصروفات دراسية مقابل كل مقرر، ورسوم الامتحانات ورسم المقابلة الشخصية للراغبين في الالتحاق ببعض البرامج^(١١٤)، أما بالنسبة لتمويل التعليم عن بعد بالجامعة، فتتعدد مصادر تمويل الجامعة لتشمل مايلي^(١١٥):

- المصدر الأول : رأس مال تأسيسي مقدم من صندوق تطوير التعليم والمؤسسة المصرية لتطوير الخدمات التعليمية .
- المصدر الثاني : الأوقاف والمنح والوصايا والهبات وريع ما يرصد للجامعة من الهيئات والمؤسسات والأفراد .
- المصدر الثالث : ريع أموال الجامعة الثابتة والمنقولة والاستثمارات والنشاطات الأخرى وحقوق الملكية الفكرية .
- المصدر الرابع : أية موارد أخرى تتفق مع أهداف الجامعة ويقبلها مجلس الأمناء .

المحور الثالث : نماذج لبرامج الدراسات العليا التربوية عن بعد في مصر

تم إنشاء الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية بالقرار الجمهوري رقم ٢٣٣ لسنة ٢٠٠٨ كأول جامعة مصرية تتبنى مبدأ التعلم الإلكتروني. وفي عام ٢٠١٨، صدر القرار الجمهوري رقم ٧١ بتحويل الجامعة من جامعة خاصة إلى جامعة أهلية وذلك بهدف تقديم خدمات تعليمية لجميع المحافظات المصرية بأعلى مستويات الجودة، وبتكلفة مناسبة اجتماعياً^(١١٦)، وسوف يقتصر الحديث في البحث عن برامج الدراسات العليا التربوية (دبلوم الدراسات العليا ، الماجستير ، الدكتوراه) من خلال كلية الدراسات التربوية الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني .

كلية الدراسات التربوية

تعتبر أول كلية للدراسات العليا في مجال التربية في مصر تمنح درجاتها العلمية باستخدام مختلف استراتيجيات التعلم الإلكتروني منذ عام ٢٠١٠ وحتى الآن، وتسعى الكلية بدرجاتها المختلفة إلى تخريج كوادر مؤهلة للعمل في مجالات التعليم

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستان أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الكرم مدمبه فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

والتدريب باستخدام أفضل الأساليب والنظم التكنولوجية الحديثة، ونشر ثقافة التعلم الإلكتروني ومهاراته ونظم إدارته واستراتيجيات التعلم الخاصة به في مصر والعالم العربي، وذلك من خلال^(١١٧) :

- ١- إنتاج المعرفة العلمية والتربوية والإضافة إليها استشرافاً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في التعلم الإلكتروني.
- ٢- إعداد المعلمين والباحثين والمتخصصين في مختلف مجالات التعليم ومراحله في عصر التحول الرقمي.
- ٣- تطوير الممارسات والمهارات الخاصة بالتعلم الإلكتروني في ضوء تحديات مجتمع المعرفة والثورة الصناعية الرابعة.

الدارسين:

- ١- الراغبون في استكمال الدراسات العليا في تخصص التعلم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم.
- ٢- المعلمون في كافة التخصصات والمراحل الدراسية بالتعليم قبل الجامعي.
- ٣- أعضاء هيئات التدريس بالجامعات ومعاونيهم.
- ٤- مطورو المقررات الإلكترونية والمصممون التعليميون طريقة التدريس.
- ٥- الباحثون والعاملون في مجال تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني^(١١٨).

طريقة التدريس

تعتمد السياسة التعليمية للجامعة على نظام تعليمي متكامل يجمع بين مزايا كل من التعليم التقليدي وتعليم التعلم الإلكتروني في نموذج مدمج مميز، وتقوم الدراسة على أساس المقررات والساعات المعتمدة وذلك اعتماداً على صيغ التوصيل التالية :

- الفصل الدراسي الافتراضي : وفيها يقع المعلم والطالب في مواقع منفصلة ويحدث التعلم باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من خلال أنظمة إدارة التعليم ، والتي قد تكون جزءاً من برنامج تعليمي كامل عن بعد أو مكمل للتعليمات التقليدية.
- التعلم القائم على الموارد : مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات لتعزيز التعلم المتمحور حول الطالب في سياق تعليمي شامل ، من خلال مزيج من مصادر التعلم المصممة خصيصاً ، والوسائط التفاعلية ، والتكنولوجيات.
- محاضرات وجها لوجه بين المعلمين والطلاب يسمح هذا التعليم التقليدي للطلاب بالتواصل مباشرة مع المدرسين من جهة ومع الطلاب الآخرين من ناحية أخرى^(١١٩) .
- نظام الساعات المعتمدة : تحدد الساعات المعتمدة للمقررات عدد ساعات التدريس الاعتبارية المخصصة أسبوعياً للمقرر، ويجب أن لا يزيد عدد الساعات المعتمدة التي يتحملها الطالب خلال الفصل الدراسي عن ١٩ ساعة ولا تقل عن ٦ ساعات ولكن يجوز في الحالات الاستثنائية طبقاً لقواعد يضعها مجلس الكلية وبناءً على اقتراح مرشد الطالب الأكاديمي أن يتحمل الطالب ثلاث ساعات معتمدة أكثر من الحد الأقصى بعد موافقة العميد، وفي كل الحالات يتم تحديد العبء الدراسي للطالب حسب معدله التراكمي وبالتنسيق مع المرشد الأكاديمي^(١٢٠) .

العام الدراسي

تبدأ السنة الجامعية في شهر سبتمبر من كل عام وتستمر الدراسة ستة عشر أسبوعاً لكل من الفصلين الدراسيين الرئيسيين الأول والثاني، وستة أسابيع للفصل الدراسي الصيفي الثالث ، وفي كل فصل دراسي عادة ما يستغرق الطالب ما بين ١٢ إلى ١٩ ساعة أو أربع إلى ست دورات ، كل دورة عادة ما تكون ثلاث ساعات معتمدة^(١٢١) .

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستراليا
أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

المقررات الدراسية

- يحدد عميد الكلية المختص بالمقررات الدراسية لكل فصل دراسي ومواعيد تسجيل الطلاب وذلك قبل بداية الفصل الدراسي.
- يختار الطالب المقررات الدراسية بمساعدة المرشد الأكاديمي ومن ثم يمكنه بالتسجيل.
- يشترط لإتمام عملية تسجيل المقررات أن يكون الطالب مستوفياً لكل المتطلبات الضرورية للمقرر الدراسي متضمنة اجتيازه بنجاح جميع المقررات المؤهلة.
- يجوز تسجيل الطالب خلال الأسبوع الأول من بدء الدراسة بشرط موافقة المرشد الأكاديمي. كما يجوز لعميد الكلية المختص الموافقة على تسجيل الطالب قبل نهاية الأسبوع الثالث من الدراسة إذا ما قبل عذر الطالب عن التأخير وبعد موافقة المرشد الأكاديمي على أن يقوم الطالب بسداد رسم تسجيل متأخر يحدده مجلس الجامعة^(١٣٣).

التقييم

تطبق الجامعة نظام الساعات المعتمدة، والذي يعتمد على المقرر الدراسي كوحدة تقييم وليس العام الدراسي، وعليه يعتمد نظام التقييم على درجة الطالب في المقرر والذي يتم تحويله إلى ما يساويه من نقاط، حيث يتم تحويل النسبة المئوية لدرجة الطالب في المقرر الدراسي إلى تقدير (بالحروف) وهو ما يعلن للطالب، ثم تترجم التقديرات إلى أرقام لأغراض حساب المتوسط التراكمي GPA^(١٣٣)، ويقيم عمل الطالب بصفة مستمرة خلال الفصل الدراسي بالإضافة لامتحان آخر الفصل الدراسي، وتمثل أعمال الفصل الدراسي جزءاً من الدرجة النهائية وتمثل في الامتحانات الدورية، التمارين والواجبات النظرية والعملية، البحوث، والمشاركة الفعالة في التعامل مع نظم التعلم الإلكتروني بينما يشكل امتحان آخر الفصل

الدراسي الجزء المتبقي من الدرجة النهائية^(١٢٤)، وفي نهاية الفصل الدراسي يقيم أداء الطالب لكل مقرر عن كل وحدة علمية معتمدة للمقرر، وتعتبر درجة النجاح في المقرر هي الدرجة D، يتم تقييم الطالب خلال الفصل الدراسي على النحو التالي^(١٢٥):

- ١٠٪ من الدرجة لحضور الدروس والمشاركة الفعالة في التعامل مع نظم التعلم الإلكتروني.
- ١٠٪ من الدرجة لأداء التمارين والواجبات النظرية والعملية.
- ١٠٪ من الدرجة لامتحان أعمال السنة .
- ٢٠٪ من الدرجة لامتحان منتصف الفصل الدراسي.
- ٥٠٪ من الدرجة لامتحان نهاية الفصل الدراسي.

ويعد حضور الامتحان النهائي في المقرر شرطاً أساسياً للنجاح، وإذا تخلف الطالب عن الامتحان النهائي لمقرر ما بغير عذر قهري ومقبول لدى مجلس الكلية فإنه يعتبر راسباً فيه، ويجوز أن يعاد الامتحان النهائي للطالب ويقيّد (غير مكتمل). وفي هذه الحالة يجب على الطالب أن يتقدم لامتحان نهائي لهذا المقرر عند عقد هذا الامتحان في المرة التالية وإلا اعتبر راسباً في هذا المقرر^(١٢٦).

ويعتمد مجلس الكلية نتائج امتحانات الفصول الدراسية ويعتمد مجلس الجامعة نتائج الامتحانات النهائية، بناء على اقتراح مجلس الكلية، ولا تعلن نتائج الامتحان إلا إذا كان الطالب مسدداً للمصروفات الدراسية والرسوم الإضافية المقررة ويتم تحرير شهادات مؤقتة لخريجي الكلية يوقعها عميد الكلية لحين صدور الشهادات الرسمية المعتمدة من مجلس الجامعة^(١٢٧).

البرامج

تمنح الكلية منذ إنشائها درجات الدبلوم العامة والدبلوم المهنية والدبلوم الخاصة والماجستير في التربية تخصص التعلم الإلكتروني وهذه الدرجات معتمدة

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الداسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستان أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الكرم مدمبه فرا د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

ومعادلة لنظيراتها التي تمنحها الجامعات المصرية الحكومية، وتم تجديد المعادلة لهذه الدرجات بموجب القرارات الوزارية الصادرة عن السيد الأستاذ الدكتور وزير التعليم العالي ورئيس المجلس الأعلى ٥ / ٥ / ٢٠٢٠ على النحو التالي^(١٢٨):

- الدبلوم العامة في التربية - معادلة بقرار رقم ٩١
- الدبلوم المهنية في التربية- تخصص التعلم الإلكتروني - معادلة بقرار رقم ٩٣.
- الدبلوم الخاصة في التربية- تخصص التعلم الإلكتروني - معادلة بقرار رقم ٩٢
- الماجستير في التربية - معادلة بقرار رقم ٣٢٨ لسنة ٢٠١٦.

الدبلوم العامة في التربية

يشترط لقياد الطالب في درجة الدبلوم العامة في التربية ما يلي^(١٢٩):

- ١- الحصول على الدرجة الجامعية الأولى من إحدى الجامعات المصرية أو ما يعادلها من أي جامعة أو معهد علمي آخر معترف به من الجامعة.
- ٢- القبول بالدرجة يتم في ضوء المعايير التفضيلية للمقارنة بين المتقدمين وتقديراتهم في الدرجة الجامعية الأولى، ونسبة كل مؤهل علمي، وخبراتهم التربوية والتكنولوجية، وما تحدده الجامعة من معايير تفضيل إضافية لتحقيق أهدافها وخدمة العملية التعليمية والمجتمع.

الدبلوم المهنية في التربية

يشترط لقياد الطالب في درجة الدبلوم المهنية في التربية - تخصص التعلم الإلكتروني ما يلي^(١٣٠): الحصول على درجة الليسانس في الآداب والتربية أو البكالوريوس في العلوم والتربية أو درجة الليسانس في الآداب والتربية للتعليم

الأساسي أو درجة بكالوريوس الطفولة والتربية بتقدير "جيد" على الأقل ، أو ما يعادلها من أي جامعة أو معهد علمي آخر معترف به من الجامعة.

الدبلوم الخاصة في التربية

يشترط لقياد الطالب في درجة الدبلوم الخاصة في التربية - تخصص التعلم الإلكتروني ما يلي^(١٣١):

أ- الحصول على درجة الدبلوم العامة في التربية أو الدبلوم المهنية في التربية من إحدى كليات التربية أو ما يعادلها من أي جامعة أو معهد علمي آخر معترف به من الجامعة بتقدير جيد على الأقل.

الماجستير في التربية

تمنح الجامعة بناء على اقتراح مجلس الكلية درجة الماجستير في التربية في تخصص تكنولوجيا التعلم الإلكتروني ، ويتم حساب التقدير النهائي للطالب على أساس متوسط التقديرات التي حصل عليها الطالب في المقررات التي درسها بالإضافة إلى التقدير الذي حصلت عليه الرسالة^(١٣٢).

ثالثاً: التحليل المقارن لمرحلة الدراسات العليا التربوية بين باكستان ومصر

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسة التحليلية المقارنة بين التعليم عن بعد وتطبيقاته ببرامج الدراسات العليا التربوية في كل من باكستان ومصر، وذلك لبيان أوجه الشبه والاختلاف وتفسير ذلك في ضوء المفاهيم والأدبيات المتعلقة بهذا النوع من التعليم ، ويتم ذلك وفقاً للمحاور التالية :

- المحور الأول : التعليم عن بعد (تاريخه، فلسفته ، أهدافه ، أهميته، خصائصه، مبرراته ، وسائله، إدارته وتمويله).

- المحور الثاني : برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد .

وسوف يتم تناول هذه المحاور بشكل مفصل علي النحو التالي :

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وباكستان اسماء ابراهيم عبد به حسه ا.د. حفمت عبد الحكم مدمر به فرالا د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف

المحور الأول : التعليم عن بعد (تاريخه، فلسفته ، أهدافه ، أهميته، خصائصه، مبرراته ، وسائله،، إدارته وتمويله)

وفيما يلي عرض ذلك :

١ - نشأة التعليم عن بعد والدراسات العليا التربوية عن بعد في باكستان ومصر .

يمكن القول إن هناك تشابها إلى حد ما بين باكستان ومصر في العوامل والمبررات التي دفعت كلا من باكستان ومصر للأخذ بصيغة التعليم عن بعد بصفة عامة والدراسات العليا التربوية خاصة ، فقد جاءت تلك المبررات استجابة للطلب الاجتماعي على التعليم وقصور التعليم الجامعي عن تلبية رغبات أبناء المجتمع الذين حالت ظروفهم المجتمعية دون اتمام تعليمهم الجامعي او الالتحاق بالدراسات العليا ، ولكن على الرغم من التشابه في مبررات وعوامل نشأة التعليم عن بعد والدراسات العليا التربوية باعتبارها جزءا من التعليم عن بعد إلا ان تلك المبررات والظروف تختلف بين دول المقارنة إلى حد ما لاختلاف القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراء نشأة التعليم عن بعد والدراسات العليا في كليات التربية

ففي باكستان يعد التعليم عن بعد والدراسات التربوية عن بعد أكثر شعبية، حيث يحول الوضع الاجتماعي - الاقتصادي دون ارتفاع معدل الالتحاق بالتعليم الرسمي من جانب سكان الريف ولا سيما النساء والعمال وعجز النظام الرسمي عن تلبية الاحتياجات التعليمية، والتفاوت بين الجنسين "الذكور والإناث" في الالتحاق بالتعليم، والتفاوت في توفير المرافق التعليمية بين المناطق الريفية والحضرية، والتفاوت في معدل الإلمام بالقراءة والكتابة ولا سيما الإناث في باكستان اللواتي يتوقفن عن تعليمهن على مستوى معين بسبب الضغط الاجتماعي، والمشاكل الاقتصادية، وعدم توفر مؤسسات التعليم العالي، والمسافات الطويلة بين مؤسسات التعليم العالي، وأيضا من المبررات نقل التعليم إلى ربوع باكستان لكل من يطلبه من خلال وسائل الإعلام والانترنت، فهو يوفر فرص متساوية للأفراد الذين يعيشون في ظل أي ظروف اجتماعية واقتصادية وفي أي منطقة الالتحاق بالتعليم .

أما في مصر، فترجع مبررات نشأة التعليم عن بعد إلى علاج قصور التعليم التقليدي في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية دون شروط، وعدم قدرته على تلبية للطلب الاجتماعي المتزايد علي التعليم الجامعي دون تحمل أعباء مالية إضافية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية المتاحة، ومسايرة متطلبات التقدم التكنولوجي وما يحتاجه سوق العمل من تخصصات جديدة غير نمطية ترتبط باحتياجات ومتطلبات التنمية الشاملة للمجتمع.

ولكن على الرغم من هذا التشابه بين كل من باكستان ومصر إلا أن العوامل والقوى الثقافية التي تقف وراء ذلك تختلف من دولة أخرى.

ففي باكستان فنجد أن نشأة التعليم عن بعد إنما كان انعكاسا لمبررات قوية أدت إلى نشأته، فالوضع الاجتماعي والاقتصادي أدى إلى انخفاض نسبة الالتحاق بالتعليم العالي ولا سيما من جانب سكان الريف وعجز التعليم العالي عن تلبية الاحتياجات التعليمية للسكان والتفاوت بين الجنسين "الذكور والإناث" في الالتحاق بالتعليم، والتسرب من التعليم، والمسافات الطويلة لمؤسسات التعليم العالي، أو بسبب بعض الالتزامات الأخرى المتعلقة بالمساكن أو المشاكل العائلية، وغيرها من المبررات التي دعت إلي تطوير فكرة إنشاء نظام التعليم عن بعد لمعالجة هذه المشكلات.

وتعد العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل التي دفعت بباكستان إلى إنشاء التعليم عن بعد، فباكستان بلد زراعي، فالنشاط الزراعي أكثر أنشطة السكان في باكستان حيث يعيش حوالي ثلث السكان في المناطق الريفية وتتحول سبل عيشهم إلى أنشطة الزراعة، فباكستان دولة زراعية، حيث تسهم الزراعة بحوالي ٢١٪ من الناتج المحلي الإجمالي، ويعمل به ٤٤٪ من إجمالي القوى العاملة، يؤدي ذلك إلى التسرب من التعليم الجامعي أو العزوف عن الالتحاق به بعد التعليم العام

بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية، أدت العوامل الثقافية التي حدثت بباكستان إلى الأخذ بنظام التعليم عن بعد، فباكستان مجتمع متعدد الثقافات واللغات، والخريطة اللغوية لباكستان معقدة للغاية، فكل مقاطعة يوجد بها لغة

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الالاساء العالبا بكليات القرابة ببه مصر وبباكسانا اسماء ابراهيم عبء به حساء اءءءء عبء الكم مءءءءه فرالا ءءءء عبء المنعم اءءء الشرف

واءءة أو أكءر من اللغات الرئسااسة المهساانة وءءء من لغاء الأقلبااء؁ فءءع هنا الأءءء إلى ضرورة البءء عن نظام آعلماا مرن قاءر علب الآعامل مع هءه الأءءءءة اللغوءة والآقافاة؁ وهءا ما بوفره الآعلماا عن بعء .

وبف مصر أنشاء الآعلماا عن بعء لءءرته على علاج قصور الآعلماا الءامعاا الأقلبءاء من منح ءلال ءكافؤ الفرض الآعلمااة ءون شروط؁ وءلباة للطلب الاءءماعاا المآزباء على الآعلماا العالبا ءون آءمل أعباء مالااة إضافاءة؁ والاسآءءام الأمءل للموارء الآءنولوجاة المآاآة؁ لمسابرة مآطلباء الآءءم الآءنولوجاا وما باآءاه سوق العمل من آءصصاء ءبءءة ءبر نمطاة آرآبب باآءاباء ومآطلباء الآنماة الشاملة للمءءمع .

وببعء العامل الاءءماعاا من أكءر العوامل آأببرا بف نشأة الآعلماا عن بعء بف مصر؁ فقء آضاعف عءء سكان مصر أكءر من آلاآة أضعاف بف النصف الآناا من القرن العشرناا نآبءة الانءفاض السربع بف مءءلااء الوفااا - آاصة ببن الرضع والأطفال؁ فقء بلء عءء سكان مصر بف عام ٢٠٢٠ ءوالا ١٠٢.٣٣٤ ملباون نسمة؁ وهءا مءل ضءطا على الآعلماا العالبا والءامعاا الءكموبا والآاص؁ وقلة ءلباة الطلب الاءءماعاا على الآعلماا الءامعاا الءكموبا ومن آم كان الآعلماا عن بعء بءبلا لهءا وءلباة للطلب الاءءماعاا على الآعلماا الءامعاا ومءاراة للزبابة السكاباة بف مصر .

وإءا كانت ءولآا المقاءنة آآشابه إلى ءء ما بف عوامل نشأة الآعلماا عن بعء إلا أن بءاباا نشأة هءا الآعلماا آآآلف ببن آلك ءءول على الوجه الآلباا .

فبب بباكسانا آعود نشأة الآعلماا عن بعء إلى إنشاء ءامعة العلامة إقبال المآآوآة للآعلماا عن بعء عام ١٩٧٤؁ ءبآ آعء أول ءامعة بف هءا المءال؁ وءاء أنشاءوا انعكاسا للعوامل الاءءماعاة بف المءءمع الباكساناا وآلباا آمآلباا بف آوفبر فرص الآعلماا الءامعاا لملاابنا من أبناء المءءمع الباكساناا وآاصة الإناآ مנם بف المناطء الربفباة المءرومة من الآعلماا الءامعاا

و في مصر بدأت نشأة التعليم عن بعد متأخرة إلى حد ما عن باكستان حيث تعود نشأة التعليم عن بعد إلى الثمانينات والتسعينات عندما تزايد الاهتمام بفكرة التعليم عن بعد، ففي عام ١٩٨٣/١٩٨٤م، بدأت أولى تجارب التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية ببرنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي، وبرنامج التعليم الجامعي المفتوح الذي تم تنفيذه مع نهاية عام ١٩٩٠، وبداية عام ١٩٩١م بكليات التجارة والزراعة في جامعات الإسكندرية والقاهرة وأسيوط، وفي عام ١٩٩٣م، تم إنشاء شبكة الجامعات المصرية التي تربط أي مستخدم من أية جامعة في مصر بشبكة المعلومات الدولية والاستفادة من خدماتها، كما بدأت كلية التربية جامعة حلوان كأول كلية تقدم برنامج الدبلوم الافتراضي في التربية، وفي ١٦ أغسطس ٢٠٠٨م صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٣٣ بإنشاء الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني. وذلك يرجع إلى العوامل التكنولوجية حيث تحرص مصر على وجود نظام تعليمي متجدد ومتطور بتطور الوسائل المستخدمة فيه، ويكون قادرا على مواكبة المستجدات العالمية، وإتاحتها لكل من يريدونها دون مغادرة مكانة، أي نظام تعليمي يصل إلى الشخص في الزمان والمكان الذي يريده، لما له دور كبير في تحقيق التنمية الوطنية المنشودة.

يتضح مما سبق أن دولتي المقارنة تتشابه في ظروف النشأة للتعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية في كليات التربية، فقد ظهرت لظروف مجتمعية ولتحقيق أهداف خاصة لكل مجتمع، وللإستجابة لمشكلات التعليم الجامعي والعالي ومتطلبات سوق العمل والرغبة في مواكبة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما يبدو الاختلاف بينهم في أسبقية نشأة نظام التعليم عن بعد عامة والدراسات العليا التربوية خاصة، وبعد العامل الاجتماعي والاقتصادي من العوامل التي ساهمت في اختلاف تاريخ نشأة التعليم عن بعد والدراسات التربوية العليا في دولتي المقارنة وهي باكستان ومصر، ولكن على الرغم من هذا التشابه إلا أن تاريخ نشأته في مصر كان متأخرا نظرا للظروف الاقتصادية.

٢ - فلسفة التعليم عن بعد في الدراسات التربوية:

تتشابه دولتي المقارنة في الفلسفة التي تقف وراء أخذ دول المقارنة بنظام التعليم عن بعد في الدراسات التربوية .

ففي باكستان : تكمن فلسفة التعليم عن بعد في انه الوسيلة الأساسية التي يستطيع بها البالغون المهمشون اقتصادياً واجتماعياً إخراج أنفسهم من الفقر، والحصول علي المساواة في مجتمعاتهم، لذلك يقع على عاتق الدولة اقتصاديا مسئولية توفير التعليم لكل من يطلبه دون أي تمييز بغض النظر عن العرق، أو الجنس، أو الأصل الاجتماعي، أو الدين، أو التفضيل السياسي، أو السن، أو الإعاقة، وذلك تماشياً مع دستور الدولة الذي ينص علي عدم التمييز في الوصول إلي المؤسسات التعليمية الممولة من الحكومة،

وفي مصر : تقوم فلسفة التعليم عن بعد علي أنه التعليم الذي يمكن من خلاله تقديم فرص التعليم لكل من يريد، في الوقت الذي يريد، والمكان الذي يريد، دون التقيد بالطرق والوسائل التقليدية المستخدمة في العملية التعليمية، من خلال نظام تعليمي غير تقليدي قادر علي إتاحة الفرصة للراغبين في التعليم من أفراد المجتمع علي الرغم من اختلاف خلفياتهم الاجتماعية والثقافية، دون التقيد بأي شروط تعوق الالتحاق بذلك النظام التعليمي.

مما سبق يتضح أن دولتي المقارنة تتشابه إلى حد كبير في الفلسفة التي يقوم عليها التعليم عن بعد والتي تبدو في أنه التعليم الذي يمكن من خلاله إتاحة فرصة مواصلة التعليم الجامعي في المجالات المختلفة ومنها الدراسات التربوية عن بعد لمن فاته تلك الفرصة في الوقت والمكان والزمان الذي يتناسب مع المتعلم بصرف النظر عن جنسه أو طبقتة أو مستواه الاقتصادي.

٣ - أهداف التعليم عن بعد في الدراسات العليا بكلية التربية :

تتشابه باكستان ومصر في أهداف التعليم عن بعد للدراسات العليا التربوية،

فأهداف التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير بين مصر وباكستان، فتلك الدول تسعى إلى توفير فرصة التعليم والتدريب المستمر للطلاب والعاملين في مجال التعليم، وتوفير فرصة إعادة التأهيل والتدريب لأصحاب التخصصات المختلفة للحصول على درجة علمية، وتوفير فرصة تعليم متميزة للطلاب الذين لا يستوعبهم نظام التعليم الحالي. إلا أنه يوجد اختلاف في نظرة هذه الدول بالنسبة في ترتيب تلك الأهداف وتحديد الأولويات، ويرجع ذلك إلى اختلاف فلسفة كل مجتمع وطبيعته، واختلاف العامل الاقتصادي المتمثل في تطوير احتياجات سوق العمل أو اختلاف العامل السياسي المتمثل في حقوق المواطنين في تنوع فرص التعليم الذي يلبي احتياجاتهم.

ففي باكستان : تهدف كلية التربية للتعليم عن بعد بجامعة العلامة إقبال المفتوحة بتعزيز التعليم عن بعد وتقديمه لكافة المستويات والدرجات من خلال إعطاء الدرجات العلمية ومنح الشهادات والدبلومات للأفراد بعد اجتياز الامتحانات تحقيقاً لمبدأ التعليم المستمر والتعليم للجميع، وهي تعد مجتمعاً تعليمياً متكاملًا يقيم شراكة مع المؤسسات والجامعات الأخرى لمنح الزمالة والمنح الدراسية والبحثية، وتقديم الدورات الإدارية للإداريين مما يساهم في الارتقاء بمستواهم، وتقديم خدمات تعليمية إلى أفراد المجتمع غير القادرين على ترك بيوتهم أو وظائفهم ، باستخدام التعليم من بعد .

وتقدم كلية التربية للتعليم عن بعد بتلك الجامعة الخدمات التعليمية إلى الجمهور، بهدف الارتقاء بالمستوى التعليمي ، وتوفير خدمات لتدريب المعلمين باستخدام التعليم من بعد، وتقديم فرص لاكتساب معارف ومهارات في التعليم التكنولوجي والمهني، حسبما يناسب المتعلم، ودعم البحث العلمي، بهدف التقدم ونشر المعرفة

ويرجع الاهتمام بتلك الأهداف في باكستان إلى العوامل الاجتماعية، فدولة باكستان تنتشر فيها نسبة الأمية ولاسيما بين الإناث مما يحرم الكثير من فرصة

دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بين مصر وباكستان أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكيم محمد به فرألا د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

الالتحاق بالتعليم الجامعي ومن ثم أنشئت جامعة إقبال المفتوحة للتعليم عن بعد وكلية التربية بها لتحقيق تلك الأهداف .

وفي مصر: تتشابه أهداف الدراسات العليا بكليات التربية للتعليم عن بعد في أهدافها إلى حد ما مع دولة باكستان، حيث تهدف تلك الكليات إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية دون التمييز، وإتاحة التعليم لمن فاتهم فرصة الالتحاق بالتعليم الحكومي، والتدريب المستمر للموظفين والعمال، تنمية المعلومات للموظفين في مختلف المجالات، وإتاحة الفرصة لكل من يرغب في الحصول على درجة علمية طالما تؤهله قدراته لذلك، وذلك في الوقت والمكان المناسب للمتعلم دون قيود، ويقوم العامل الجغرافي والاجتماعي بدور مهم في هذا الجانب فقد أدت زيادة السكانية إلى عدم قدرة الجامعات الحكومية لكل الراغبين في الالتحاق بالتعليم الجامعي الحكومي، أو الراغبين في استكمال دراستهم الجامعية إلى دفع الدولة إلى إنشاء كليات للتعليم عن بعد وتقديم برامجها أيضا من خلال الجامعات الحكومية ، كبرامج التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية .

٤ - أهمية التعليم عن بعد :

تتشابه أهمية التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية عن بعد في دولتي المقارنة على النحو التالي:

ففي باكستان يتميز التعليم عن بعد في الدراسات التربوية بأنه تعليم أكثر فعالية يساعد كل شخص على الاستفادة من قدراته، ويعد أفضل وسيلة لتوفير التعليم المهني لخريجي المدارس الرسمية والبالغين ليصبحوا بارعين في التقنيات الأساسية لحرفهم الخاصة وتجارتهن وصناعاتهم، ويعمل على سد الفجوة بين الجنسين، وتوليد الوعي لدي النساء من خلال البرامج التي تقدمها جامعة العلامة إقبال، أضف إلى ذلك فإن التعليم عن بعد يقدم دورات متخصصة وبرامج عدة منها برامج تربوية لتوفير تعليم للنساء في المجالات التي يرغبون في الالتحاق بها.

وفي مصر يؤدي التعليم عن بعد في مجال الدراسات العليا التربوية إلى التغلب على مشكلة المكان والزمان، وكذا النقص الحاد في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، ويساعد المتعلم على التعلم دون الحاجة إلى تواجده في الفصل الدراسي، أضف إلى ذلك فإن الزيادة السكانية في مصر وما يرتبط بها من زيادة أعداد المتعلمين والرغبة في تعدد أشكال دراستهم، وضرورة التوافق مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعرفة والتقنيات الجديدة، ومتابعة الحراك المهني في المجتمع من تنمية العاملين وإعادة تدريبه، كل ذلك أدى إلى ظهور نمط جديد هو التعليم عن بعد عامة وفي مجال الدراسات العليا التربوية خاصة.

ويرجع التشابه في دولتي المقارنة في أهمية التعليم عن في مجال الدراسات العليا التربوية إلى أن تلك المجتمع بضغط العامل الاجتماعي والاقتصادي قامت بإنشاء هذا النمط التعليمي لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الحكومي والخاص، أضف إلى ذلك فإن التطورات الاقتصادية وما يتبعها من تطورات اقتصادية دعت تلك الدول إلى الأخذ بالتعليم عن بعد لتنمية وتدريب أبنائها سواء من هم على رأس العمل أو هؤلاء الذين فاتتهم فرص التعليم .

٥- وسائط التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية:

تتشابه وسائط التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية في دولتي المقارنة في اعتمادها بشكل أساسي وجوهري على الوسائط التقنية المتعددة المتقدمة ووسائل التكنولوجيا والاتصالات التي تتلاءم مع طبيعة التعليم عن بعد بصورة المختلفة والتي تركز عليها العملية التعليمية ونقل المواد التعليمية من أعضاء هيئة التدريس للمتعلمين من الطلاب، ففي باكستان يعتمد نظام التعليم عن بعد في الدراسات التربوية على منهج الوسائط المتعددة، ووسائط التعليم الأكثر هيمنة التي تستخدم عن بعد هي وسائل الإعلام المطبوعة ذاتية التعلم، وتستخدم أيضاً البث الإذاعي والتلفزيوني وشرائط الكاسيت، وشرائط الفيديو، والتعليم بالإنترنت ووسائطه

دراسة مقارنة للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأفغانستان أسما، إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حفص عبد الكرم مدمر به فرألا د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

المختلفة، والمحاضرات وجها لوجه، والحضور في ورش عمل نظامية، والامتحانات النهائية التحريرية تجري في مختلف مراكز الدراسة في جميع أنحاء البلاد.

وفي مصر تتمثل وسائط التعليم عن بعد في المواد المطبوعة : وتشمل الكتب الدراسية، ومطبوعات أخرى كالمراجع، والموسوعات، والكتيبات الإرشادية، والدوريات، والمجلات، والخرائط، والرسوم البيانية، والأبحاث، والصور، والفاكس، والمواد المسموعة : وتشمل الهاتف، والبريد الصوتي، والمؤتمرات الصوتية، وأشرطة صوتية، راديو، أقراص صوتية، والمواد المرئية وتشمل أشرطة الفيديو، وأقراص الفيديو، ومؤتمرات الفيديو، وبث الفيديو، والأقمار الصناعية والانترنت، ويشمل البريد الإلكتروني- مقررات علي الويب، وأقراص مدمجة، ومواد تعلم تعاوني، والفصول الافتراضية، والمحاضرات وجها لوجه بين المعلمين والطلاب: يسمح هذا التعليم التقليدي للطلاب بالتواصل مباشرة مع المدرسين من جهة ومع الطلاب الآخرين من ناحية أخرى.

٦- تمويل التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية :

تتشابه دولتي المقارنة باكستان ومصر في محدودية مصادر تمويل برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد بوجه عام، ولكن على الرغم من ذلك فإن تلك الدول تتشابه فيما بينها في تنوع مصادر التمويل ما بين حكومي تقدمه الدولة لدعم الجامعات عامة والتعليم عن بعد منها، وما بين المنح والتبرعات التي يقدمها المجتمع المحلي سواء من رجال الأعمال أو الجمعيات الأهلية المختلفة، وأيضا الرسوم الدراسية التي يدفعها الدارسون المدربون، بالإضافة إلى عائد بيع وتسويق الخدمات والمواد التعليمية، والهبات والمنح من المؤسسات ورجال الأعمال والشركات والجهات الأخرى.

ففي باكستان: تعد جامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) المؤسسة الوطنية الوحيدة للتعليم عن بعد الممولة من قبل الحكومة الاتحادية، ويتم تمويل الجامعة من المنح المقدمة من الحكومة بنسبة (١٥٪) والأموال الخاصة بها من خلال رسوم الطلاب والتسجيل وغيرها (٨٥٪)، وهذا يعني نجاح جامعة العلامة إقبال في توفير مواردها المالية من خلال مواردها الخاصة بنسبة كبيرة، بالرغم من كونها

جامعة حكومية تمول من الحكومة، وهذا يدل علي نجاح وشعبية التعليم عن بعد في باكستان المتمثل في جامعة العلامة إقبال المفتوحة.

وفي مصر : يتم تمويل التعليم عن بعد بمراكز التعليم المفتوح من خلال تحمل الجامعات التي يوجد بها مراكز التعليم المفتوح عبء تكاليف تجهيز مراكز التعليم المفتوح بالأجهزة ومستلزمات الدراسة، وتعتمد المراكز علي الموارد المتمثلة في رسوم الدراسة التي يدفعها الدارسون مقابل الخدمات التعليمية والتدريبية التي يقدمها المركز، وحصيلة بيع المطبوعات وغيرها من الموارد التعليمية سواء كتب أو شرائط وغيرها، بالإضافة إلي مصروفات دراسية مقابل كل مقرر، ورسوم الامتحانات ورسم المقابلة الشخصية للراغبين في الالتحاق ببعض البرامج.

وعلى الرغم من تشابه دولتي المقارنة في تمويل الدراسات العليا التربوية عن بعد إلا أن تمويل تلك الدراسات في مصر مازال يعتمد في الجزء الأكبر منه على المصروفات الدراسية التي يقوم بدفعها الطالب .

٧- إدارة التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية :

تتشابه دولتي المقارنة في إدارة التعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية في نمط الإدارة المتبع حيث تدار جامعات التعليم عن بعد التي تتبعها تلك الدراسات من حيث وجود هيكل إداري بكل جامعة أو كلية للتعليم عن بعد ، ولكن يختلف تنظيم هذا الهيكل الإداري والسلطات الممنوحة له وفقا للقوى والعوامل السياسية، والذي يؤثر من خلال تطبيق المركزية واللامركزية في إدارة التعليم العالي ومنه التعليم عن بعد وكلياته .

ففي باكستان : تجمع إدارة التعليم عن بعد في باكستان بين المركزية واللامركزية حيث يشارك وزير التعليم الباكستاني في إدارة جامعة العلامة إقبال، فجامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) كونها مؤسسة أكاديمية، لديها هيكل أكاديمي يتكون من الكليات، وأقسام التدريس، والمعاهد مدعوم من قبل الإدارات

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأكستان أسماء إبراهيم عبد به حسه أ.د.خلفت عبد الكرم مدهبه فرأه د.محمد عبد المنعم أحمد الشرف

الإدارية والخدمات، ووفقا لقانون الجامعة يعتبر رئيس جمهورية باكستان الإسلامية هو رئيس جامعة العلامة إقبال المفتوحة، ووزير التعليم الاتحادي هو المستشار الرئيسي ونائب رئيس الجامعة هو المسئول التنفيذي والأكاديمي الرئيسي.

وفي مصر : يتم تقديم التعليم عن بعد من خلال مراكز التعليم المفتوح بالجامعات، باعتبارها وحدات ذات طابع خاص لها كيان مستقل من النواحي الفنية والإدارية والمالية ، ويتكون المركز من مجلس إدارة يضم عضوية بعض أساتذة الجامعة وبعض الأعضاء من خارج الجامعة من ذوي الخبرة في مجال خدمة المجتمع، وكذلك بعض رجال الأعمال ممن لديهم القدرة علي الإسهام في تمويل أنشطة المركز

أما بالنسبة لإدارة التعليم عن بعد من خلال الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني ، فتتم إدارة التعليم من خلال عدة مجالس ممثلة في مجلس الأمناء، ويضم مجلس الأمناء خمسة عشر عضواً من ذوي الكفاءة والخبرة الأكاديمية، مجلس الجامعة، مجلس الموارد البشرية، مجلس الشؤون الأكاديمية والاعتماد، مجلس شئون التكنولوجيا والبحث والتخطيط، مجالس الكليات، أي التعليم الجامعي عن بعد ومراكزه المختلفة في مصر تقوم إدارته على الجمع بين المركزية واللامركزية ، ولكن في الواقع العملي تطبيق المركزية في الممارسات الفنية والإدارية

المحور الثاني : برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد .

١ - أهداف برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد في دول المقارنة :

إن الهدف الرئيسي للتعليم عن بعد في الدراسات العليا التربوية هو تقديم فرص تعليمية متنوعة وإتاحتها للطلاب دون التقيد بظروف الزمان أو المكان، لذا جاءت البرامج الدراسية متنوعة لتناسب الاحتياجات التعليمية المختلفة لجميع الفئات سواء على المستوى القومي أو العالمي، إلي جانب برامج التنمية المهنية التي تقدم فرص التدريب المهني المستمر للمهنيين بالإضافة إلى برامج التعليم المستمر لرفع المستويات الثقافية والمهنية لجميع الأفراد. وتختلف برامج الدراسات العليا

التربوية المقدمة للدارسين بين دولتي المقارنة من حيث محتواها، ومرد هذا الاختلاف يرجع إلى الفلسفة التعليمية والسياسة التي تتبعها كل دولة من تلك الدول في تعليمها بصفة عامة وفي الدراسات العليا التربوية بصفة خاصة، ويرجع هذا الاختلاف أيضا إلى تأثير القوى والعوامل السياسية والتي تختلف بين تلك الدول على النحو التالي .

ففي باكستان: تقدم كلية التربية بجامعة العلامة إقبال المفتوحة (AIOU) صيغة ناجحة للتعليم عن بعد في برامج الدراسات العليا التربوية من خلال كلية التربية والتي تقدم مجموعة متنوعة من البرامج في مجال تعليم وتدريب المعلمين والتربويين، وتقدم تلك البرامج للطلاب الجامعيين والخريجين والدراسات العليا لإعداد وتدريب المعلمين، فهناك برامج الدراسات العليا عن بعد بقسم التخطيط التربوي في كلية التربية، كبرنامج التخطيط التربوي ودراسات السياسات والقيادة، وبرنامج دبلوم القيادة التربوية والإدارة، وبرنامج ماجستير التربية " الإدارة والتخطيط التربوي MA EPM ، وبرنامج ماجستير فلسفة التربية في الإدارة والتخطيط التربوي، وبرنامج دكتوراه الفلسفة في الإدارة والتخطيط التربوي.

ويرجع تعدد برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد في باكستان إلى تأثير عامل اللغة، فالمجتمع الباكستاني مجتمع متعدد اللغات والثقافات، والخريطة اللغوية لباكستان معقدة للغاية مع عدد لا يحصى من اللغات، وكل مقاطعة يوجد بها لغة واحدة أو أكثر من اللغات الرئيسية المهيمنة وعدد من لغات الأقليات، واللغة الإنجليزية التي تعتبر لغة الصفوة والنخبة، مما دفع هذا التعدد إلى ضرورة البحث عن نظام تعليمي مرن قادر على التعامل مع هذه التعددية اللغوية والثقافية، وهذا ما يوفره التعليم عن بعد.

وفي مصر: تتنوع برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد في مصر، فهناك برامج تمنح درجات علمية وأخرى تمنح شهادات تدريب سواء أكان مهنيا أم أكاديميا، وهناك برامج تأهيل وتثقيف وتعليم مستمر لخدمة المجتمع.

داسة مقانة للتعليم عه بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستان أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الكرم محمد به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف

ومن البرامج التي تمنح درجات علمية، برنامج الدبلوم التربوي نظام العام الواحد والعامين، وبرنامج الدبلوم الخاص في التربية، وبرنامج الماجستير في التربية، وبرنامج الدكتوراه في التربية، وتقدم هذه البرامج في مصر من خلال كليات التربية وكلية التربية للدراسات العليا بجامعة القاهرة.

ويرجع تنوع برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد إلى تأثير العامل الاجتماعي، والجغرافي، فقد أدت الزيادة السكانية في مصر إلى زيادة الطلب على التعليم بصفة عام مما مثل ضغطا اجتماعيا على التعليم عامة والعالي خاصة، فزاد الطلب الاجتماعي عليه، مما حدا بالدولة إلى البحث عن نظام تعليمي آخر لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي، فكان التعليم عن بعد بصفة عامة وفي مجال الدراسات العليا التربوية خاصة هو النظام الذي تواجه به الدولة زيادة هذا الطلب.

من العرض السابق يتضح أن دولتي المقارنة تتشابه في تنوع برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد، ولكن تختلف تلك البرامج في محتواها لاختلاف فلسفة كل دولة من تلك الدول ونظامها السياسي.

٢- القبول ببرامج الدراسات العليا التربوية عن بعد :

تتشابه سياسة القبول ببرامج الدراسات العليا التربوية عن بعد بدولتي المقارنة محل الدراسة الحالية في أن عملية القبول تتسم بالمرونة والتيسير وتتم من خلال دخول الطالب على موقع الجامعة الإلكتروني وملء استمارة القبول واستيفاء متطلبات القبول اللازمة، وتشابه جميعها أيضاً في عدم وجود شروط مقيدة لإجراءات القبول، حيث إن باب القبول يكون مفتوحاً للراغبين دون شروط سوي إتمام التعليم بالدرجة الجامعية الأولى، وهذا لتحقيق الفهم والاستجابة للبرامج المقدمة، وكذلك توفر شرط الالتحاق بالبرنامج من حيث الحصول علي شهادات مؤهلة للالتحاق بالبرنامج، إلا أن هناك تباينا واختلافا نسبيا إلى حد ما بين هذه الدول في متطلبات القبول.

- ففي باكستان : يشترط للالتحاق في برنامج الدبلوم أن يكون المتقدم قد أمضى ١٤ سنة من التعليم من مؤسسة تعليمية للتعليم العالي معترف بها أو ما يعادلها، وتتمثل إجراءات تسجيل القبول في برنامج الدبلوم، فيما يلي :
- يجب على مرشحي (PGD ELM) تقديم نموذج القبول مع نسخ مصدقة من جميع شهادات التعليم والوثائق ذات الصلة بما في ذلك شهادات الخبرة إلى رئيس القسم المعني بإسلام آباد .
 - بعد تحديد المرشحين في البرنامج يجب عليهم سداد الرسوم المستحقة عليهم الفترة الزمنية المحددة .
 - أما في برنامج الماجستير يجب على المتقدم للالتحاق بالبرنامج ما يلي :
 - أن يكون حاصل على درجة البكالوريوس في التخصص ، أو أن يكون حاصل علي دبلوم دراسات عليا (PGD) .
 - يجب أن يكون لديهم خبرة مهنية في التدريس أو الوظيفة الإدارية ذات الصلة. وتتمثل إجراءات تسجيل القبول في البرنامج ، ما يلي :
 - يجب على مرشحي (EPM : MA) تقديم نموذج القبول مع نسخ مصدقة من جميع شهادات التعليم والوثائق ذات الصلة بما في ذلك شهادات الخبرة إلى رئيس القسم بإسلام آباد .
 - بعد تحديد المرشحين في البرنامج يجب عليهم سداد الرسوم المستحقة عليهم الفترة الزمنية المحددة .
 - يجب ذكر التخصص في نموذج القبول .
- وفي مصر: يشترط لقياد الطالب في درجة الدبلوم العامة في التربية ما يلي:
- الحصول على الدرجة الجامعية الأولى من إحدى الجامعات المصرية أو ما يعادلها من أي جامعة أو معهد علمي آخر معترف به من الجامعة.

**دباسة مقانة للتعلل عه بعء بمرحلة الءباسة العللا بكلاء الءربلة للله مصر وباكسءان
أسماء إءابعل عه به حسه أءءفء عه الكم مءءرله فرالا ءءمء عه المنعم أءمء الشرف**

- القبول بالءرءة للءم للءوء المعاللر الءفضلللة للمقارنة بلن المنءءملن وءقءلراءءهم لل ءرءة الءامعللة الأولى؁ ونسبة كل مؤهل علمل؁ وءبراءءهم الءربولة والءكنولة؁ وما ءءءه الءامعة من معاللر ءفضلل إءافللة للءءقل أءءافها وءءمة العمللة الءعلللملة والمءءمع.
- وئشءرء لقلء الطالء لل ءرءة الءبلوم المهنلة لل ءربلة ما للل:
 - الءصول على ءرءة الللسانس لل الآءاب والءربلة أو البكالورلوس لل العلوم والءربلة أو ءرءة الللسانس لل الآءاب والءربلة للءعلل الأساسي أو ءرءة بكالورلوس الطءولة والءربلة بءقءلر "ءلء" على الأقل؁ أو ما للءالها من أل ءامعة أو معهل علمل آءر معءرف به من الءامعة.
 - وئشءرء لقلء الطالء لل ءرءة الءبلوم الءاصة لل ءربلة ما للل:
 - الءصول على ءرءة الءبلوم العامة لل ءربلة أو الءبلوم المهنلة لل ءربلة من إءءل كللاء الءربلة أو ما للءالها من أل ءامعة أو معهل علمل آءر معءرف به من الءامعة بءقءلر ءلء على الأقل.
 - وئل برنامء الماءسءلر للشءرء للءءاق الطالء ببرنامج الءراساء العللا الءربولة عن بعء أن للكون ءاصلا على الءبلوم الءاص بءقءلر ءلء على الأقل؁ أما لل الءكءوراه للشءرء أن للكون الطالء قء اءءاز بنءاء المواد المقررة لل مرءلة الماءسءلر وان للمنء ءرءة الماءسءلر بءقءلر ءلء على الأقل .
- من العرض السابق للءضء أن ءولءل المقارنة ءءشابه إلى ءء ءبلر لل مءطلباء القبول ببرنامج الءراساء العللا الءربولة عن بعء؁ وءءمءل هذه المءطلباء لل :
- شهاءة إءمام الءراساة أو ما للءالها .
- ءقءللم المسءنءاء الللزملة للقبول كالشهاءاء الءاصل عللها الطالء قبل اللءءاق بالبرنامج .

- تقييم الطلاب بشكل فردي بحيث تكون عملية اتخاذ قرارات القبول على أساس فردي بعد المرحلة الجامعية بالنسبة لبرامج الدراسات العليا.
- تقديم وثائق إضافية مثل السيرة الذاتية، شهادات أو إجراء مقابلات.
- تقديم شهادة رسمية تثبت حصول الطالب على درجة البكالوريوس من مؤسسة معتمدة ومعترف بها.
- توافر الرغبة والاستعداد لدى الراغبين في الالتحاق ببرامج الدراسة عن بعد في الدراسات العليا التربوية.
- دخول وتسجيل الطالب بالحرم الجامعي للجامعة على الإنترنت والممرور بنجاح على البرنامج الدراسي المطلوب.
- تقديم شهادة إتقان اللغة الإنجليزية مثل شهادة التيفول TOEFL لغير الناطقين باللغة الإنجليزية.

وقد ساعدت هذه السياسة المرنة في متطلبات القبول في فتح باب القبول أمام جميع الراغبين للالتحاق ببرامج الدراسات التربوية العليا.

ويرجع هذا التشابه في سياسة القبول بين دولتي المقارنة إلى حرص تلك الدول على توفير الفرص التعليمية لأبنائها ممن فاتتهم فرصة التعليم العالي أو من يريدون استكمال تعليمهم وتدريبهم وحصولهم على الدرجات العليا في الدراسات العليا التربوية، وهنا يبدو تأثير العامل السياسي واضحا حيث إن هذه الدول تؤمن بديمقراطية التعليم انطلاقا من إيمانها بالديمقراطية وتطبيقها في كافة مناحي الحياة.

٣- مدة دراسة برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد :

تتشابه دولتي المقارنة في مدة دراسة برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد، فهذه المدة تتراوح ما بين سنة وثمان سنوات على النحو التالي:

دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وباكستان أسما، إبراهيم عبد به حسه أ.د. حفص عبد الحكم محمد به فراف د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف

ففي باكستان : يتطلب الحصول علي برنامج دبلوم الدراسات العليا مدة عام دراسي يضم فصلين دراسيين ،ويطلب الحصول علي برنامج الماجستير ٢٤ ساعة دراسية معتمدة، بالإضافة إلى رسالة بحثية معتمدة ، ويتطلب الحصول علي برنامج الدكتوراه ١٨ ساعة دراسية معتمدة، بالإضافة إلى رسالة بحثية وفي مصر : تكون مدة دراسة الدبلوم العام ما بين سنة وستين، أما الدبلوم الخاص فتكون مدة الدراسة به سنتان، و مدة الدراسة بالماجستير بحد أدنى سنة وأقصى خمس سنوات، وفي الدكتوراه تكون مدة الدراسة بحد أني سنتان وأقصى خمس سنوات.

٤ - تقويم الدارسين في برامج الدراسات العليا التربوية عن بعد :

تتشابه دولتي المقارنة في أساليب تقويم الطلاب المتبعة والتي تتسم بالاستمرارية والدقة والشمول نظرا لاعتماد هذه الجامعات على أساليب إلكترونية متشابهة في عملية تقويم الطلاب والتي تجعل عملية التقويم مستمرة طول الفصل الدراسي بدءاً من تسجيل الطالب في البرامج الدراسية واختياره للمقررات الدراسية، ومن خلال الأساليب الاللكترونية المتبعة في تقويم الطالب يمكن معرفة عدد مرات دخول الطالب على المقرر الدراسي ومدى تفاعله مع أستاذ المقرر أو ما يكلفه به من أنشطة وواجبات فضلاً عن الاختبارات الإللكترونية المختلفة التي تجرى لتقويم الطلاب.

وعلى الرغم من التشابه في الخطوط العريضة في تقويم الطلاب ببرامج الدراسات العليا التربوية في دول المقارنة إلا أن هناك اختلافات تتعلق بإجراءات التقويم ذاتها يمكن توضيحها على النحو التالي:

ففي باكستان : يتطلب الحصول علي برنامج دبلوم الدراسات العليا التربوية عن بعد " ٣٠ ساعة دراسية معتمدة، بالإضافة إلى مشروع بحثي لمدة ٣ ثلاث ساعات دراسية معتمدة، وذلك لمدة عام دراسي يضم فصلين دراسيين، وفي مرحلة الماجستير يستند تقويم طلاب الماجستير إلى الأنشطة وورش العمل، أي أن معيار التقويم في

الماجستير يستند إلى التقويم الداخلي للطلبة وكذلك إلى التقويم الخارجي ، وذلك فيما يلي :

- المهام والواجبات والامتحان النهائي هو ٣٠:٧٠٪ على التوالي.
 - الحد الأدنى من العلامات المطلوبة لتمرير المهام والفحص النهائي واجتياز الدورة ٤٠٪.
 - الأطروحة البحثية ، وتتضمن ١٢ ساعة معتمدة ، حيث يتم السماح للطلاب بمناقشة أطروحته البحثية بعد الانتهاء بنجاح من ٢٤ ساعة دراسية معتمدة من العمل.
- ويتطلب الحصول على برنامج دكتوراه الفلسفة في التربية علي ١٨ ساعة دراسية معتمدة، بالإضافة إلى رسالة بحثية.

وفي مصر : يتم تطبيق نظام الساعات المعتمدة، في تقويم الطالب في الدراسات التربوية عن بعد والذي يعتمد على المقرر الدراسي كوحدة تقويم في الفصل الدراسي، وعليه يعتمد نظام التقييم على درجة الطالب في المقرر والذي يتم تحويله إلى ما يساويه من نقاط ، حيث يتم تحويل النسبة المئوية لدرجة الطالب في المقرر الدراسي إلى تقدير (بالحروف) وهو ما يعلن للطلاب في نتيجته، ففي مرحلة الدبلوم الخاص يعتمد في تقويم الطالب على نظام الساعات المعتمدة والذي يعتمد على المقرر الدراسي خلال الفصلين الدراسيين، وبعد اجتياز الطالب مرحلة الدبلوم الخاص، بتقدير جيد على الأقل، يلتحق بمرحلة الماجستير والتي تتم تقويم الطالب فيها على أساس المقررات الدراسية بنظام الساعات المعتمدة، بالإضافة إلى تقديم أطروحة للماجستير، ويحصل الطالب على الدرجة بعد تقدير درجته في المقررات الدراسية والأطروحة التي أجازت من قبل لجنة التحكيم بحيث لا يقل على تقدير جيد، بعد ذلك يستطيع الطالب الانتقال إلى مرحلة الدكتوراه والتي يتطلب الحصول عليها

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بلكليات التربية بين مصر وباكستان
أسماء إبراهيم عبد ربه حسنة أ.د. حلفت عبد الحكيم محمد رفاة د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

تقويم الطالب في مقررات دراسية بنظام الساعات المعتمدة بالإضافة إلى تقديم أطروحة للدكتوراه تجاز من لجنة تحكيم.

مما سبق يتضح ان دولتي المقارنة تتشابه فيما بينها في كثير من جوانب الدراسات العليا التربوية عن بعد سواء في النشأة أو الأهمية أو المبررات أو الأهداف أو الإدارة أو التمويل أو برامج الدراسات العليا ووسائلها ومقرراتها وتقويم طلابها إلا أنها تختلف في بعض الجوانب الأخرى، واتضح ان مصر تختلف عن باكستان في بعض الجوانب سواء تاريخ نشأة التعليم عن بعد في الدراسات التربوية أو تقويم طلابها أو الأخذ بنظام الساعات المعتمدة أو تمويل تلك الدراسات

رابعا : مقترحات البحث وتوصياته

يقترح البحث ما يلي :

- الإسراع بإنشاء القسم المقترح على غرار ما هو موجود في باكستان ذات النمط المستقل بمسمى قسم الدراسات العليا التربوية عن بعد، حتى يكون له شخصية اعتبارية مستقلة تميزه عن الأقسام التقليدية، ويكون له استقلالية إدارية ومالية.
- دعم ديمقراطية التعليم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع الأفراد دون النظر إلى مستوياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو العرقية أو العمر أو الجنس من خلال هذا القسم الداعم لنظام التعليم عن بعد.
- إصدار التشريعات والقوانين التي تضمن المساهمة الفاعلة من كافة الأطراف المعنية بالتعليم عن بعد على مستوى الدراسات العليا في الجوانب التالية .
- إصدار لوائح داخلية لقسم الدراسات العليا التربوية عن بعد لتنظيم علاقات العمل والتسلسل الإداري والمحاسبية داخل القسم.
- توفير نظام مالي للقسم يحمي القائمين عليه من الاتهامات المالية .

- إصدار تشريع يضمن التنسيق الكافي بين كلية التربية المعنية والقسم المقترح إنشاؤه بتلك الكلية .
- إعداد نظام رقابي وقائي يساعد على التنبؤ بالأخطار، ومحاولة إصلاحها قبل وقوعها بقسم الدراسات العليا التربوية عن بعد .
- ضرورة توفير البيئة والبنية التحتية المادية والمعلوماتية الداعمة للقسم، من خلال جلب التمويل اللازم، فلا ينبغي أن يقتصر التمويل على المصروفات الدراسية أو المشاركة المجتمعية وإنما تكون هناك بنود في الميزانية موجهة لقطاعات أخرى في المجتمع.
- تعزيز الشراكة بين أقسام كلية التربية التقليدية وبين قسم الدراسات العليا التربوية عن بعد وتقتصر الدراسة في هذا الصدد إشراك رؤساء التربية في مجلس قسم الدراسات العليا عن بعد حتى يتسنى لكليهما التعرف على متطلبات الجانب الآخر، وتبادل الرؤى والخبرات.
- التعاون المشترك بين كليات التربية ووسائل الإعلام المختلفة- كالراديو، والتلفاز، والمواقع الإلكترونية - في إعداد حملات توعية مجتمعية بأهمية قسم الدراسات العليا التربوية عن بعد، ودوره في توفير فرص الدراسة لأبناء المجتمع ممن فاتهم الالتحاق بالدراسات العليا التربوية عن بعد .
- التأكيد على مبدأ التعليم المستمر مدى الحياة وقبول الراغبين بالدراسات العليا التربوية عن بعد في أي سن فالتعليم عن بعد يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع كافة الظروف التعليمية للدارسين، وهذا يستدعي ان تكون شروط القبول مرنة قابلة للتعديل والتغيير .
- العمل على ربط القسم من خلال كليات التربية الموجود بها القسم بالجامعة العربية المفتوحة والجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني وأقسام التعليم عن بعد بالجامعات المصرية وذلك بعقد شراكات موثقة وتبادل

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بيه مصر وباكستان
أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حشمت عبد الحكيم محمديه فراه د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

الخبرات والبرامج والمقررات والدورات التدريبية المتقدمة فيما بينها
للارتقاء بالمستوى الأكاديمي بالقسم بما يتماشى مع فلسفة وطبيعة
وتفعيل أنظمة التعليم عن بعد بتلك المؤسسات.

مراجع البحث

- (١) محمد عطا مدني ، التعليم من بعد – أهدافه وأسسّه وتطبيقاته العلمية ، ط١ ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٧ ، ص. ١٨.
- (٢) أحمد إسماعيل حجي ، التعليم الجامعي المفتوح عن بعد ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٦٠ - ٢٨٠ .
- (٣) نبيل جاد عزمي : " تكنولوجيا التعليم الإلكتروني " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٧ - ٨ .
- (٤) إبراهيم السمودني وأشرف مجاهد ، الرضا عن الحياة الجامعية لدى طلاب الجامعات السعودية في ضوء المتغيرات المعاصرة ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، مج ٣ ، ع ١٥٥ ، ٢٠١٣ ، ص. ٧٣.
- (٥) أسماء حسن إبراهيم ، تطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية كحاضانات فكرية في ضوء اقتصاد المعرفة – تصور مقترح ، مجلة البحث العلمي في التربية ، مج ٥ ، ع ١٨ ، ٢٠١٧ ، ص. ٢٠٦.
- (6) Chripa Schneller , Carl Holmberg " IDEAL – Impact of Distance on Adult Learning " , Report 2 of 3 of , " Distance Education in European higher education – the students " , International Council for Open and Distance Fducation , Germany , 2014 , p.6.
- (7) QadirBukhsh:" A Study ofStudents Perception Regarding Teacher Education through Distance Learning in Pakistan" , International Journal of Digital Society (IJDS), Vol. 1, No. 1, March 2010, p.53.

**دراسة مقارنة للتعليم عن بعد بمرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بيه مصر وبأستان
أسماء إبراهيم عبد به حسه أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرأا د. محمد عبد المنعم أحمد الشريف**

- (٨) نجوي إبراهيم عبد الحميد : التخطيط الاستراتيجي لإنشاء جامعة للتعليم عن بعد متعددة الصيغ " ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٤ م ، ص ٦ .
- (٩) الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني : " دليل الطالب " ، الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني ، القاهرة ، متاح علي http://www.eelu.edu.eg/index.php/about_ar/aboutus_a بتاريخ ١٢ / ١٠ / ٢٠١٦ .
- (١٠) الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني : " السياسة التعليمية " ، الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني ، القاهرة ، متاح علي http://www.eelu.edu.eg/index.php/policies_ar/policiesandlear ning_ar نشر بتاريخ 12/10/2016
- (١١) ايمان أحمد حمدي إمام : " الدراسات العليا عن بعد رؤية مستقبلية للدراسات العليا بكلية التربية الفنية - جامعة حلوان " ، المؤتمر القومي السنوي التاسع عشر ، بعنوان " التعليم الجامعي العربي وأزمة القيم في عالم بلا حدود " ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، سبتمبر ٢٠١٥ ، ص ٢٠٠ .
- (١٢) أمل عبد الفتاح سويدان : " تطوير بعض مقررات الدبلوم العامة في التربية من بعد في ضوء معايير التعليم الإلكتروني " ، [دراسات في المناهج وطرق التدريس ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ١٥٨ ، مايو ٢٠١٠ م ، ص ١٦٤ .
- (١٣) بيومي محمد ضحاوي : " نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٤٢
- (14) USDLA (US American Distance Education Association), Definition of Distance Learning., 2004 .

- (١٥) ايمان أحمد حمدي إمام : " الدراسات العليا عن بعد رؤية مستقبلية للدراسات العليا بكلية التربية الفنية – جامعة حلوان " ، مرجع سابق ، ص ١٩١ .
- (١٦) نجوي ابراهيم عبد الحميد : التخطيط الاستراتيجي لإنشاء جامعة للتعليم عن بعد متعددة الصيغ " ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٤ م .
- (١٧) هند حسني جابر : " تصور مقترح لإعادة هيكلة الدراسات العليا التربوية بمصر في ضوء نظام التعليم المفتوح وخبرتي فرنسا وكندا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٤ .
- (١٨) سعيد محمود مرسي عطية : " الجامعة الافتراضية مدخل لتطوير التعليم عن بعد بجامعة الزقازيق – دراسة تحليلية " مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٧٨ ، يناير ٢٠١٣ م .
- (١٩) كمال عبدالوهاب أحمد محمد ، عصام سيد أحمد السعيد : " تصور مقترح للدراسات العليا من بعد بكليات التربية في ضوء تجارب بعض الدول دراسة علي جامعة قناة السويس " ، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر ، بعنوان " التعليم من بعد في الوطن العربي " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، يناير ، ٢٠٠٨ م .
- (٢٠) عزام عبد النبي احمد : " صيغ عالمية معاصرة في التعليم الجامعي عن بعد وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية " رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، ٢٠٠٦ م .
- (21) Munazza AMBREEN, Wajid A. SALEEM, Ambreen HAQDAD : "Fostering Self-Regulated Learning Through Disance Education : A Case Study Of M.PHIL Secondary Teacher Education Program Of ALLAMA IQBAL Open University " , Turkish Online

- Journal of Distance Education-TOJDE, Vol17, No.3, July 2016.
- (22) Syed Manzoor : " effectiveness of the M.A EPM progam launched through distance education system of ALLAMA IQBAL Open University Islamabad ", Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE , Vol . 15, No.4, October 2014.
- (23) Muhammad Asif , Syed Manzoor: " Impact Of Managerial Skills Learnt Through MA Education Planning Management programme Of AIOU on the performance of Institutional Heads", Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Vol. 13, No. 2, April 2012.
- (24) Ali Hakan & Inan Guler : Comprehensive Comparison Of Traditional and Distance Learning Master Programs , Social and Behavioral Sciences, 31, 2012, pp.120-123.
- (25) Fida Hussain Chang : " Teacher Education Policies and Programs in Pakistan : the Growth of Market Approaches and Their Impact on the Implementation and the Effectiveness of Traditional Teacher Education Programs ", Ph.D, Michigan State University, 2014, p.30.
- (26) Safiya Aftab : "Pakistan: country profile " , CIDOB International Yearbook, Barcelona Center for nternational Affairs, Aspain, 2012, p.1.
- (27) James Wynbrandt foreword by Fawaz A. Gerges: " A brief history of Pakistan", Library of Congress , United States of America , 2009, p,7.
- (28) Ijaz Khan: "Pakistan: Nation-State, State-Nation or Multinational State" , European Yearbook of Minority Issues , Netherlands , Vol8, January 2009, p. 392.
- (29) Mehmet Somuncu , Ashfaq Ahmad , Liaqat Ali : " Review of Protected Areas System in Pakistan: Present Status and

- Problems Concerning Future Development " , January 2009, p.1-2.
- (30) William J. Young, and others : "Pakistan Getting More from Water" , The World Bank , Washington, USA , 2019 , p. 27.
- (31) James Wynbrandt foreword by Fawaz A. Gerges: " A brief history of Pakistan " , Op. Cit., p, 8.
- (32) Fareeha Javed: " A Historical Perspective of Pakistan's Language in Education Policy" , Language in India, Vol. 17, August 2017, ^p46
- (33) Sandeep Kaur , Parminderjeet Singh: " English Language In Pakistan – Tool Of Empowerment Or Weapon Of Linguistic Imperialism" , Proceedings of ISER 5th International Conference, Singapore, 5th September 2015, p,46.
- (34) Martina Schrott: " Religious minorities" , In , Wolfgang Taucher , Mathias Vogl , Peter Webinger : " PAKISTAN- Challenges & Perspectives" , Austrian Federal Ministry of the Interior, Vienna , 2014, p, 74.
- (35) DID : " Pakistan Country Handbook" , Op. Cit., p, 49.
- (36) Martina Schrott: " Religious minorities" , Op. Cit., p , 74.
- (37) William J. Young, and others : " Pakistan Getting More from Water" , Op. Cit., p , 27.
- (38) Fida Hussain Chang : " Teacher Education Policies and Programs in Pakistan : the Growth of Market Approaches and Their Impact on the Implementation and the Effectiveness of Traditional Teacher Education Programs " , Op. Cit., p.32.
- (39) DID : " Pakistan Country Handbook" , Op. Cit., p.45.

- (40) QadirBukhsh:" A Study ofStudents Perception Regarding Teacher Education through Distance Learning in Pakistan", International Journal of Digital Society (IJDS), Vol. 1, No. 2, March 2010, p.53.
- (41) Muhammad Aslam Bhatti ,Muhammad Ariff: " Library and information science distance education and continuing professional development in Pakistan" ,Emerald Group Publishing Limited ,Vol. 55 No. 5, 2006, p.308.
- (42) Shaukat Ali Siddiqui: " Distance Education in Asia and the Pacific : Pakistan " ,The National Institute of Multimedia Education, Japan, Vol. 2, 1993, p.267.
- (43) Muhammad AslamBhatti ,Muhammad Ariff: " Library and information science distance education and continuing professional development in Pakistan", Op.cit, P.309.
- (44) Nordic ENIC / NARIC :" Report on The System of Education in Pakistan ",Nordic Recognition Information Centres , October 2006, P.22.
- (45) Muhammad Chaudry ,Fazal-ur-RAHMAN: " A Critical Review of Instructional Design Process of Distance Learning System" ,Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Anadolu University, TURKEY, Vol.11,No.3,July 2010 , p.200.
- (46) Mohammad Nadeem,Akhtar Ali, and SairaMaqbool :"Preparing Future teachers through Distance Learning:An Empirical Study on Students' Perception of Teacher Education Program Provided by AIOU Pakistan", Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE , Anadolu University, TURKEY, Vol.14,No.4, October 2013 , p.133.
- (47) Muhammad Umar Shahzad :" A Literary Review on Distance Education in Pakistan and Future Possibilities" ,

Journal of Distance & Online Learning , Pakistan ,
Vol.3,No.2,2017, p.89.

(48) See:

-Shaukat Ali Siddiqui: " Distance Education in Asia and the Pacific : Pakistan ", OP.CIT, PP.268-269.-

- NabiBux JUMANI &Shahinshah Babar : "Higher Education Through Distance Learning In Pakistan", Asian Journal of Distance Education, the Asian Association of Open Universities ,Vol. 7, No. 1,2009, P. 8.

(49) ZafarMasaud ,Muhammad Iqbal, and Muhammad Qasim : " Role of Allama Iqbal Open University in Promoting Education among Rural Women in Southern Punjab" ,International Journal of Distance Education and E- Learning (IJDEEL),Vol. 3, No. 1,June 2018, p,8.

(50) Jumani Muhammad Safdar and other's : " Women empowerment through distance education in pakistan " ,OAsis , Commonwealth of Learning's, 2013, P,4

(51) NabiBux ,Shahinshah Babar, and Athar Hussain:"experiences and Tensions of Tuturingat AllamaIqbal Open University (AIU), Pakistan ",Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Anadolu University, TURKEY, Vol.10,No.2, April 2009, p.151.

(52) Imdad Ali , Qazi Muhammad , and Roshan Shah : " Effective Online Distance Learning In Pakistan and Challenges " , International Journal of Management Sciences ,Research Academy of Social Sciences, Vol. 2, No. 6, April 2014 ,p. 275.

(53) ShabanaTunio, Lubna Ahmed, and Nosheen Khaskhely: "An Analysis of the State of Female Education in Sindh and Role of Television in Increasing Literacy Rate", Journal of South Asian Development ,Vol. 4, No. 2,July 2015, p,39.

- (54) Muhammad AKHLAQ:"peer Review on the competencies of teacher Trained Through distance Mode in Pakistan" , International Journal on New Trends in Education and Their Implications, Vol. 1, No. 2,2010, p,72.
- (55) SaminaAwan : " Open Learning System In Pakistan: A Reappraisal", OP.CIT, P.275.
- (56) Muhammad AslamBhatti ,Muhammad Ariff: " Library and information science distance education and continuing professional development in Pakistan" OP.CIT, P.309.
- (57) Nordic ENIC / NARIC : " Report on The System of Education in Pakistan " , OP.CIT , P.22.
- (58) (2)AllamaIqbal Open University : " Organization" , Pakistan, 2019.
- (59) ⁽³⁾AsimALI,andothre : "comparison of Management Systems of AllamaIqbal Open University with the Open University Sri-Lanka ” , GLOKAL ,official e-journal of UDEEEWANA , Vol.1,No.3,April 2015,P.40.
- (60) Muhammad Ayub, Akhtar Ali:" Development of Reflective Thinking through Distance Teacher Education Programs at AIOU Pakistan" , IRRODL, the international review of research in open and distance learning , Athabasca University , Vol. 14 , No. 3 , July 2013, p.45.
- (61) Syed Manzoor, Masroor Ahmad : " Effectiveness of the M.A EPM progam launched through distance education system of AllamaIqbal Open University Islamabad " , Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE , Anadolu University, TURKEY, Vol15, No.4, October 2014 , p,248.
- (62) Muhammad Asif , Syed Manzoor : " impact of managerial skills learnt through MA Educational Planning Management programme of AIOU on performance Institutional Heads" ,

- Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE,
Anadolu University, TURKEY, Vol13, No.2, April 2012 ,
p,371.
- (63) Faculty of Education:" Prospectus of BEd (1.5 year, 2.5 years, 4 years) Programmes " , Op.cit, p,3.
- (64) Faculty of Education:" Prospectus of PGD/MA/MEd/MSc/MComProgrammes", AllamaIqbal Open University , Islamabad ,Spring 2019 , P.36.
- (65) Faculty of Education : " Programme Details Of PGD In EPM" AllamaIqbal Open University , Islamabad, Pakistan , p.1.
- (66) Faculty of Education:" Prospectus of PGD/MA/MEd/MSc/MComProgrammes " , Op.cit, p.36.
- (67) Ibid , p.37.
- (68) Muhammad Asif , Syed Manzoor : " impact of managerial skills learnt through MA Educational Planning Management programme of AIOU on performance Institutional Heads" , Op. Cit , p , 371.
- (69) Muhammad Asif , Syed Manzoor : " impact of managerial skills learnt through MA Educational Planning Management programme of AIOU on performance Institutional Heads" , Op. Cit , p , 371.
- (70) Faculty of Education : " Programme Details Of MA Education Educational Planning & Management (EPM)" AllamaIqbal Open University , Islamabad, Pakistan, p.1.
- (71) See:
- Muhammad Asif , Syed Manzoor : " impact of managerial skills learnt through MA Educational Planning Management programme of AIOU on performance Institutional Heads" , Op.Cit , pp.374-375.

- Faculty of Education:" Prospectus of PGD/MA/MEd/MSc/MComProgrammes " , Op.cit, p.91.
- (72) Muhammad Asif , Syed Manzoor : " impact of managerial skills learnt through MA Educational Planning Management programme of AIOU on performance Institutional Heads " , Op.Cit , p.374.
- (73) Faculty of Education : " Programme Details Of MA Education Educational Planning & Management (EPM)", Op. Cit , p.2.
- (74) Faculty of Education:" Prospectus of PGD/MA/MEd/MSc/MCom Programmes " , Op. Cit., p.34.
- (75) Faculty of Education:" Prospectus of MS/MPhil, PhD Programmes", Op. Cit., p.9.
- (76) ⁽²⁾Ibid , p.11.
- (77) Faculty of Education : "Programme Details Of PH.D. Educational Planning & Management (EPM) " AllamaIqbal Open University , Islamabad, Pakistan, p.1.
- (78) ⁽³⁾Ibid , p.14.
- (٧٩) ءمهورفة مءصر العربفة: "ءسءور٢٠١٤"، هفة المءابع الأمرفة، القاهرة، الماءة (١٣٩).
- (٨٠) المرفع السابق: الماءة (١٠١).
- (81) One World Nations Online. "Home - Earth Continents Africa Egypt " Available at : <https://www.nationsonline.org/oneworld/egypt.htm> Retrieved on 7/4/2021 -
- (٨٢) مءمء فرفة فءءف: "فف ءفراففة مءصر"، ءار المرفة ءامرفة، الإسكندرفة، ٢٠٠٠، ص ١.

- (٨٣) المرجع السابق، ص ص ٤ - ٥ .
- (٨٤) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي : "مراجعات لسياسات التعليم الوطنية - التعليم العالي في مصر"، ٢٠١٠، ص ١٤ .
- (٨٥) أمل عبد الحميد ، منى عبد القادر: "ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمية (٢٠١٦ - ٢٠١٧)، دراسات دورية، بنك الاستثمار القومي، العدد الرابع ، فبراير ٢٠١٧ ، ص ص ٥،٦ .
- (٨٦) وزارة التجارة والصناعة : " استراتيجية وزارة التجارة والصناعة ٢٠١٦/٢٠٢٠ " القاهرة، ص ١٦ .
- (٨٧) سيريل رامافوزا : " رأي في أزمة الزراعة "، رأي في خير ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، العدد ١٤ ، ٢٠٢٠، ص ٦ .
- (٨٨) جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، القاهرة، المادة (٢) .
- (89) Ragab, A, Girgis, G, Zaki, H, et al. (2014): "Population Situation Analysis Egypt", The Egyptian Center for Republic Opinion Research, 2016, P.41.
- (٩٠) المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات: "مستقبل التحولات الديموغرافية ورهاناتها عربياً"، مجلة استشراف، معهد الدوحة للدراسات العليا، الكتاب الخامس، ٢٠٢٠، ص ١٠٨ .
- (91) Abdel Ghafar, A: "A stable Egypt for a stable region: Socio-economic challenges and prospects" European Parliament Directorate-General for External Policies; European Parliament: Brussels, Belgium, 2018, p.8.
- (92) Unicef. : "Country Background -Situation in Egypt", Available at : <https://www.unicef.org/egypt/country-background>, Accessed on 8/7/2020.

**دراسة مقارنة للتعليم بعد المرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستانه
أسماه إبراهيم عبد به حسه أ.د. خلفه عبد الكرم محمد به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف**

(٩٣) جمال علي الدهشان : " التجديد في التعليم الجامعي " ، مرجع سابق " ، ص

.١٩١

(٩٤) طارق عبدالرووف : " التعليم عن بعد " ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(٩٥) أميرة رمضان عبدالهادي : " دراسة مقارنة لبعض الجامعات الافتراضية

العربية والأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي الافتراضي

بمصر " ، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر بعنوان " اتجاهات معاصرة في تطوير

التعليم في الوطن العربي " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

بالتعاون مع كلية التربية جامعة بني سويف ، المجلد ٢ ، ٢٠١٠ ، ص ٨٦٤ .

(٩٦) يحيى مصطفى كمال الدين : " التعليم المستمر : دراسة مقارنة للجامعة

المتوحة والجامعة الافتراضية " ، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار ، مركز

تعليم الكبار ، جامعة عين شمس ، العدد ٨ ، يوليو ٢٠٠٩ م ، ص ١٧٠ .

(٩٧) محمد محمود الدمهوري : " تصور مقترح للتعليم الجامعي من بعد في مصر

في ضوء تحديات العولمة دراسة تحليلية " المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر

بعنوان " التعليم من بعد في الوطن العربي " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة

والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة قناة السويس ، الفترة ٢٦ -

٢٧ يناير ٢٠٠٨ م ، ص ٥٣٧ .

(٩٨) بيومي محمد ضحاوي : " نظام للتعليم العالي من بعد تصور مقترح " المؤتمر

العلمي السنوي السادس عشر بعنوان " التعليم من بعد في الوطن العربي " ،

الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية

جامعة قناة السويس ، بورسعيد ، الفترة ٢٦ - ٢٧ يناير ٢٠٠٨ م ، ص ٦٨٢ .

(٩٩) إيمان أحمد حمدي : " نظام التعليم العالي من بعد تصور مقترح لطلاب

الدراسات العليا بكلية تربية فنية " ، المؤتمر الدولي العلمي التاسع ، بعنوان "

التعليم من بعد والتعليم المستمر أصالة الفكر وحداثة التطبيق " ، الجمعية

العربية لتكنولوجيا التربية بالتعاون مع معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة
القاهرة، يوليو ٢٠١٢، ص ٢٤ .

(١٠٠) بيومي محمد ضحاوي : نظام للتعليم العالي من بعد تصور مقترح ، " مرجع سابق "، ص ٦٨٤ .

(١٠١) يحيى مصطفى كمال الدين : التعليم المستمر : دراسة مقارنة للجامعة المفتوحة والجامعة الافتراضية ، "مرجع سابق"، ص ١٧٧ .

(١٠٢) محمد محمود الدمهوري : تصور مقترح للتعليم الجامعي من بعد في مصر في ضوء تحديات العولمة دراسة تحليلية ، "مرجع سابق" ، ص ٥٣٨ .

(١٠٣) نيفين منصور ، عبد اللطيف الجزار : تطوير مقرر إلكتروني في ضوء معايير ومواصفات التعلم الإلكتروني من بعد عبر الانترنت ودراسة أثره علي التحصيل ومهارات التعلم من بعد لدي طلبة الدبلوم المهنية في التربية تخصص تكنولوجيا التعليم، "مرجع سابق" ، ص ٣٣٠

(١٠٤) سوزان محمد المهدي : " التعليم من بعد ودوره المأمول في المؤسسات التعليمية " ، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر بعنوان " التعليم من بعد في الوطن العربي " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة قناة السويس، بورسعيد ، الفترة ٢٦ - ٢٧ يناير ٢٠٠٨م ، ص ٧٠٥ .

(١٠٥) بيومي محمد ضحاوي : نظام للتعليم العالي من بعد تصور مقترح ، " مرجع سابق "، ص ٦٧٨ .

(١٠٦) إيمان أحمد حمدي : نظام التعليم العالي من بعد تصور مقترح لطلاب الدراسات العليا بكلية تربية فنية ، " مرجع سابق "، ص ٣٠ .

(١٠٧) محمد أحمد عبدالمطلب : " ديمقراطية التعليم العالي في ضوء بعض أنماط التعليم من بعد " ، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر بعنوان " التعليم من بعد في الوطن العربي " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون

**دراسة مقارنة للتعليم مع بعد بمرحلة الدراسات العليا بكليات التربية بيه مصر وبأستان
أسماء إبراهيم عبد به حسنة أ.د. حلفت عبد الحكم محمد به فرأه د. محمد عبد المنعم أحمد الشرف**

مع كلية التربية جامعة قناة السويس، بورسعيد ، الفترة ٢٦ - ٢٧ يناير ٢٠٠٨م ، ص ١٤٨ .

(١٠٨) كمال عبدالوهاب أحمد ، عصام سيدأحمد السعيد : " تصور مقترح للدراسات العليا من بعد بكليات التربية في ضوء تجارب بعض الدول دراسة علي جامعة قناة السويس " ، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر بعنوان " التعليم من بعد في الوطن العربي " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة قناة السويس، بورسعيد ، الفترة ٢٦ - ٢٧ يناير ٢٠٠٨م ، ص ٤١٢ .

(١٠٩) خيرية حسين مسعود : " التعليم الجامعي المفتوح والتعليم عن بعد " ، المؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان " رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة " ، كلية التربية جامعة المنصورة، بالتعاون مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، المنصورة، المجلد الثاني، ٢٠١٢م، ص ٩٥٣ .

و (110) Egyptian E-Learning University, Learning Model ,2021, available at :

<https://www.eelu.edu/en/academic-affairs-en/teaching-tools-en> in 20/10/2021.

(١١١) نجوي إبراهيم عبدالحميد : " التخطيط الاستراتيجي لإنشاء جامعة للتعليم عن بعد متعددة الصيغ بمصر في ضوء خبرات بعض الدول " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٤م ، ص ٣٧ .

(١١٢) هند حسني جابر : " تصور مقترح لإعادة هيكلة الدراسات العليا التربوية بمصر في ضوء نظام التعليم المفتوح وخبرتي فرنسا وكندا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٤م، ص ١٦٣ .

(١١٣) نجوي إبراهيم عبدالحميد : التخطيط الاستراتيجي لإنشاء جامعة للتعليم
عن بعد متعددة الصيغ بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، " مرجع سابق " ، ص
.٤٣

(١١٤) هند حسني جابر : تصور مقترح لإعادة هيكلة الدراسات العليا التربوية بمصر
في ضوء نظام التعليم المفتوح وخبرتي فرنسا وكندا ، " مرجع سابق " ، ص ١٦٤ .

(١١٥) نجوي إبراهيم عبدالحميد : التخطيط الاستراتيجي لإنشاء جامعة للتعليم
عن بعد متعددة الصيغ بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، " مرجع سابق " ، ص
.٤٤

(116) The Egyptian E-Learning University(EELU) ,
History,2021 available at :

<https://www.eelu.edu.eg/en/about-the-university/history-and-facts/university-history> in 14/11/2021.

(117) The Egyptian E-Learning University(EELU) , Faculty of
Educational Studies, 2021 available at :

<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/faculties/faculty-of-educational-studies> in 14/11/2021.

(118) Ibid

(119) Egyptian E-Learning University, Learning Model
,2021 available at : <https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/teaching-tools-en> in 14/11/2021

(120) Egyptian E-Learning University, Credit-Hour System
,2021 available at :

<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/teaching-tools-e> in 14/11/2021

(121) Egyptian E-Learning University, Semesters ,2021
available at :

- <https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/study-system/study-system> in 14/11/2021
- (122) Egyptian E-Learning University, Study System ,2021 available at :
<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/study-system/study-system> in 14/11/2021
- (123) Egyptian E-Learning University, Assessments and examination ,2021 available at :
<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/study-system/study-system> in 14/11/2021
- (124) Egyptian E-Learning University, Study, Examinations, Assessment:,2021 available at :
<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/study-system/study-system> in 14/11/2021
- (125) Ibid .
- (126) Egyptian E-Learning University, Final exam,2021 available at :
<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/study-system/study-system> in 14/11/2021
- (127) Egyptian E-Learning University, examination results,2021 available at :
<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/study-system/study-system> in 14/11/2021
- (128) Egyptian E-Learning University Faculty of Educational Studies,2021 available at :
<https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/faculties/faculty-of-educational-studies> in 14/11/2021
- (129) Egyptian E-Learning University, General Diploma of Education Program , 2021

- available at : <https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/faculties/faculty-of-educational-studies/graduate-studies-programs/special-diploma-in-education> in 14/11/2021
- (130) Ibid.
- (131) Egyptian E-Learning University, Special Diploma of Education Program , 2021
- available at : <https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/faculties/faculty-of-educational-studies/graduate-studies-programs/special-diploma-in-education> in 14/11/2021
- (132) Egyptian E-Learning University Master of Education Program,2021
- available at : <https://www.eelu.edu.eg/en/academic-affairs-en/faculties/faculty-of-educational-studies/graduate-studies-programs/master-in-education>

الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية ودورها في تجويد التنافسية العالمية وإمكان الإفادة منها في جامعة الزقازيق

آية جمال عبد الله شرف الدين

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد نجر الدين عيداروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

كلية التربية - جامعة الزقازيق

د/ انجي طلعت نصيف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى الاستفادة من الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية في تحويل جامعة الزقازيق إلي جامعة ريادية من أجل تجويد أداها التنافسي بين الجامعات الأخرى المنافسة ، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لطبيعة البحث، وتوصل البحث الحالي إلي مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير جامعة الزقازيق ومنها : عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية الداعمة للريادية والعمل علي الاستفادة منها في دعم أصحاب الأفكار الريادية من الطلاب الباحثين ، وقيام الجامعة بتطوير البنية التحتية المؤسسية بهدف نقل المعرفة من الجامعة إلي الشركات بحيث تضم هذه البنية مجموعة متنوعة من الأشكال التنظيمية مثل مكتب ترخيص التكنولوجيا...إلخ ،وتوعية العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين بفلسفة ريادة الأعمال ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتدعيم فكرة التوظيف الذاتي ، وقياس العائد والمردود الاقتصادي من أنشطة الجامعة بصفة مستمرة للوقوف علي النتائج وتوفير تغذية راجعة عن كافة المسارات للتأكد من السير بأفضل الطرق والأساليب الصحيحة .

الكلمات المفتاحية: معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، الجامعة الريادية ، التنافسية العالمية .

The Entrepreneurial Management Of The Massachusetts Institute Of Technology in the United States of America And Its Role In Improving Global Competitiveness And The Possibility Of Benefiting From It At Zagazig University

Abstract:

The current research aims to take advantage of the pioneering management of the Massachusetts Institute of Technology in the United States of America in transforming Zagazig University into a leading university in order to improve its competitive performance among other competing universities. Which can contribute to the development of Zagazig University, including: conclusion of partnership agreements between the university and local and international institutions that support entrepreneurship and work to benefit from them in supporting the owners of entrepreneurial ideas among students and researchers, and the university to develop the institutional infrastructure in order to support the transfer of knowledge from the university to companies so that it includes these The structure consists of a variety of organizational forms such as the technology licensing office ... etc., and educating university staff members, students, and administrators about the philosophy of entrepreneurship and its role in achieving economic and social development, supporting the idea of self-employment, and measuring the economic return and return from the university's activities on an ongoing basis to find out what Results and providing feedback on all tracks to ensure that the best methods and correct methods are taken.

Keywords: Massachusetts Institute Of Technology, Entrepreneurial University, Global Competitiveness.

الخطوة الأولى : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً لا يمكن غض الطرف عنه في ظل تحديات المنافسة العالمية في التعليم الجامعي مثل التكنولوجيا الفائقة وثورة الاتصالات والمعلومات ومجتمع المعرفة ومتغيرات سوق العمل المستمرة دولياً وإقليمياً ومحلياً ؛ مما فرض علي الجامعات تغيير أدوارها التقليدية من خلال تنفيذ تغييرات وهيكلية وتنظيمية كبيرة حتي تستطيع التكيف وتلبية احتياجات ومتطلبات الاقتصاد العالمي القائم علي تنافسية المعرفة.

وتعد الجامعة الريادية من أهم الصيغ التجديدية في عالم عالمي قائم علي المنافسة العالمية ، والتي ظهرت نتيجة للتطور الداخلي للجامعة من ناحية ، والتأثيرات الخارجية عليها من ناحية أخرى ، بجانب الدور المتزايد للمعرفة في المجتمع ، والابتكار القائم علي المعرفة ، وأصبحت الجامعة رائدة في مجال الأعمال من أجل تلبية احتياجات بيئتها الخاصة ، والمساهمة في التنمية الاقتصادية الإقليمية والوطنية ، وأيضاً تحسين وضعها المالي ووضع موظفيها^(١) .

وأهم ما يميز الجامعة الريادية دعم اقتصاد المعرفة من خلال التركيز على مجالات الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة واستثمارها، وتسويق البحوث وتحويل المعرفة المنتجة داخل الجامعة إلى منفعة اقتصادية واجتماعية، والتفاعل مع المجتمع الخارجي، وقدرتها على دعم أنشطة الأعمال الجديدة من خلال التعليم الريادي للوصول إلى مصادر التمويل الخارجية ولتوفير "رأس مال ريادي" ^(٢) .

وتهدف الجامعة الريادية إلي دمج هدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن الوظائف الرئيسية للجامعة وهي وظيفة معقدة تتطلب تحويل

الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية من خلال مسارات عديدة من أهمها :
إعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها ، وإعادة التجديد الاستراتيجي ، ووضع
خطط التنمية الاستراتيجية ، وتنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة ، وإدخال
نظم التدريب والتعليم الريادي ^(٣) .

وتعد الجامعة الريادية أحد أركان التنافسية العالمية لأنها وكيمة تغيير
في المجتمع الذي يسعى إلى تحقيق التنافسية العالمية واستدامتها ، وإيجاد
فرص العمل على المدى الطويل ، ومعرفة الثقافات المطلوبة في سوق العمل ؛
مما يحد من البطالة والفقر ، ورفع الكفاءة في استخدام الموارد وتحويلها إلى
من مستوى متدني الإنتاجية إلى مستوى عالي ، وتوطين ونقل أساليب
ووسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة ، الأمر الذي يساعد
على تطور المجتمعات وتحقيق التنافسية بينهم ^(٤) .

وللجامعة الريادية مكانتها المتميزة في التصنيفات العالمية ، ولعل ذلك
يرجع لقدرتها على إنتاج المعرفة الجديدة وتوظيفها وتوفير رؤية أفضل
لباحثي المستقبل ومفهومها واتجاهاتها ، وقد حازت على الصدارة في معظم
التصنيفات العالمية للجامعات ، وذلك لاستثماراتها في مجال البحث العلمي
باعتباره المحرك الرئيسي للقدررة التنافسية الاقتصادية ، ولنظرتها للبحث
على أنه مؤشر القيمة في المنافسة العالمية بين الجامعات التي تعززت في
التصنيفات العالمية ^(٥) ، كما تحرص على توفير واستقطاب الباحثين
والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من ذوي القدرات البحثية المتميزة
، والإنفاق على البحوث العلمية بما يتناسب أو يزيد عن المعدل العام
للممارسات العالمية المثلى ، مع الاستمرار في تحديث وتطوير البنى التحتية
، وتوفير البيئة المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي ؛ بما يسهم في تلبية
خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحقق لها التنافسية العالمية ^(٦) .

ولذلك، اعترفت العديد من جامعات الدول المتقدمة بالدور الإيجابي الذي يمكن للجامعة الريادية أن تؤديه في صناعة الاقتصاد القائم علي المعرفة وتجويد التنافسية العالمية، ومن أبرزها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية الذي يعد أحد الجامعات الريادية الرائدة في العالم لأنه يمتلك نموذج فريد من نوعه تستطيع المؤسسات التي تسعى إلي التحول الريادي أن تتعلم منه ، يتمثل في بنية تحتية كاملة مكونة من وحدات ومنظمات لتعليم ريادة الأعمال تغطي كل جانب من جوانب ريادة الأعمال وعملية التنمية المبتكرة ، ويشمل نظام البنية التحتية بالمعهد مركزاً لريادة الأعمال ، ومركزاً لريادة الأعمال الاجتماعية ، وحاضنة ، ومُسرعاً ، ومكتب براءات اختراع ، وتحالفات صناعية عالمية ... إلخ ، وكل وحدة موجودة بداخل المعهد تقوم بدور مهم في عملية ريادة الأعمال والابتكار مثل مركز مارتن ترست لريادة الأعمال ، ومختبر MIT Media Lab ، ومركز MIT Legatum Centre for التكنولجي ، ومركز Development and Entrepreneurship (MIT Industrial) ، وبرنامج Liaison Program (ILP) ، ومنصة MIT Start-up Exchange (v) .

وعلي الصعيد المصري ، لقد اتخذت حتى الآن جامعتان مصريتان فقط خطوات جادة نحو تأسيس تعليم ريادة الأعمال كنواة للتحول إلي جامعة ريادية ، وهما : الجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة القاهرة حيث أنشأت الجامعة الأمريكية بالقاهرة برنامج ريادة الأعمال والابتكار منذ عام ٢٠١٠م ، وأطلقت Venture Lab عبارة عن مسرع وحاضنة للشركات الناشئة عام ٢٠١٣م ، وأيضاً تقدم الجامعة برامج تدريبية للأساتذة / المعلمين مثل برنامج ريادة الأعمال التكنولوجية يعتمد على التكامل بين التدريب في عملية الابتكار وريادة الأعمال مما يعزز إنشاء شركات تكنولوجية صغيرة جديدة ، بينما أنشأت جامعة القاهرة مركز ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، كما تعاونت كلية التجارة بجامعة القاهرة مع كلية الاقتصاد

بجامعة آلتو في مشروع HEICI يُقدم برامج تدريبية للمعلمين في مجال التكنولوجيا والابتكار وتعليم ريادة الأعمال في كلية التجارة بجامعة القاهرة ، وقام عشرة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بزيارة كلية الاقتصاد بجامعة آلتو ، وتم تعريفهم بمباني ريادة الأعمال بالجامعة بالإضافة إلى مشاركتهم في العديد من الندوات وورش العمل ^(٨).

وفي جامعة الزقازيق ، تم إنشاء مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا بتاريخ ٢٠١٣/٦/٩م بمنحة من أكاديمية البحث العلمي، وتمثلت رؤيته في النهوض بريادة الأعمال وزيادة وتفعيل دورها في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة قائمة على الاقتصاد المعرفي ، بغية خلق ميزات تنافسية مستدامة من خلال استثمار طاقات الشباب الإبداعية والابتكارية" ، ويضم المكتب ثلاثة أقسام : الأول قسم نقل التكنولوجيا (TTO) ، والثاني براءات الاختراع وحقوق الملكية (TISC) ، والثالث التعاون الدولي (GICO) ^(٩).

مشكلة البحث :

علي الرغم من الجهود والمحاولات - سألقة الذكر - والتي قامت بها الجامعات المصرية وعلي رأسهم جامعة الزقازيق من أجل التحول إلي جامعة ريادية إلا أنها لا تزال هامشية ، فلقد أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢ إلى أوجه قصور وسلبيات عديدة مرتبطة بمجال الريادية والتنافسية منها ^(١٠) :

- قصور الإدارة العليا لجامعة الزقازيق بشأن استثمار المكون التكنولوجي وأساليب التعليم الحديثة.
- عدم مواكبة الهيكل التنظيمي بإدارة الجامعة وكلياتها لمشروعات التطوير التنظيمي .

- عدم وجود نظام داخلي للجودة المؤسسية بإدارة الجامعة، وقصور في الكوادر الإدارية المؤهلة لتنفيذ متطلبات الاعتماد المؤسسي .
 - اللأكثرات من قبل قيادات الجامعة حيال وجود آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدة المتعثرين في إجراء البحوث .
 - عدم وجود مراكز التميز البحثي والعلمي التي تتبنى الابتكار وتجعله أولوية.
 - قصور الموارد المخصصة للبحث العلمي.
 - عدم وجود مكتب لحماية الملكية الفكرية.
 - عدم وجود آلية لربط الخريجين بسوق العمل .
 - لم تدرج الجامعة في أي من التصنيفات العالمية لأفضل ٥٠٠ جامعة.
 - عدم وجود وحدة متخصصة لتسويق المنتجات الفكرية ومشروعات البحث العلمي.
 - نقص الموارد والأجهزة والبرمجيات الحديثة المساعدة علي الابتكار وإنتاج المعرفة وخوض المجالات الجديدة .
 - محدودية التبادل الطلابي في نطاق البرامج الدراسية مع ضعف كافة الامكانيات المادية للجامعة .
 - قلة البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة .
- وفي ذات السياق ، لقد خرجت جامعة الزقازيق من كل التصنيفات العالمية ، باستثناء وجودها في المرتبة ٨٠١ - ٩٠٠ في تصنيف شنغهاي ٢٠٢٢م، وخروجها من قائمة الألف جامعة الأولى في تصنيف التايمز ٢٠٢١م، وتصنيف QS ٢٠٢١م^(١١) .

إن المشكلات السابقة تجعلنا ن فكر في كيفية تطوير جامعة الزقازيق ، وربما يكون الحل الأمثل هو اللجوء إلي تحويلها إلي صيغة الجامعة الريادية ، والتي انتشرت في جامعات العديد من الدول المتقدمة ، نظراً لما توفره من قوي بشرية تمتلك عقلية ريادية مبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل ، وتسهم بفاعلية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وفي نفس الوقت تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات المنافسة .

ومن ثم ، تسعى الدراسة الحالية للإجابة علي الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار النظري للجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية ؟
- ٢- ما أهم ملامح خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية ؟
- ٣- ما الواقع الفعلي لجهود جامعة الزقازيق حيال تحويلها إلي جامعة ريادية لتجويد التنافسية العالمية ؟
- ٤- ما أهم الإجراءات المقترحة لجامعة الزقازيق في ضوء الاستفادة من خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس ودورها في تجويد التنافسية العالمية ؟

أهداف البحث :

- ١- التعرف علي الإطار النظري للجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية .
- ٢- تحليل خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية .
- ٣- رصد أهم جهود جامعة الزقازيق حيال تحويلها إلي جامعة ريادية لتجويد التنافسية العالمية.

٤- تقديم أهم الإجراءات المقترحة التي تسهم في تحويل جامعة الزقازيق إلى جامعة ريادية في ضوء خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية .

أهمية البحث :

١- يعد موضوع البحث أحد أهم المبادرات التي تستخدمها دول العالم المتقدمة لتطوير جامعاتها وتحسين كفاءتها بما يمكنها من تبوأ مراكز متقدمة في تصنيفات الجامعات العالمية .

٢- قد يعالج البحث الحالي بعض المشكلات التي تعاني منها جامعة الزقازيق عن طريق تبني صيغة الجامعة الريادية كوسيلة فعالة في تكامل وظائف الجامعة وهي التدريس والبحث العلمي وريادة الأعمال من أجل تحسين مواقعها في التصنيفات العالمية للجامعات ، وتعزيز الاقتصاد القائم علي المعرفة ، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .

منهج البحث :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث حيث يساعد علي وصف وتفسير وتحليل المشكلة ؛ فقد تم الاعتماد عليه للتعرف علي الجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية ، والتعرف علي ملامح خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس ودورها في تجويد التنافسية العالمية ، والكشف عن واقع جهود جامعة الزقازيق حيال تحولها إلى جامعة ريادية لتجويد التنافسية العالمية ، وكذلك تقديم أهم الإجراءات المقترحة التي تسهم في تحويل جامعة الزقازيق إلى جامعة ريادية في ضوء خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية .

مصطلحات البحث :

- الجامعة الريادية Entrepreneurial University :

تعدد المفاهيم والتعريفات المقدمة لمفهوم الجامعة الريادية والذي تناولها الباحثون والعلماء من عدة جوانب وأبعاد مختلفة حيث دل كل تعريف علي وجهه النظر التي تبناها كل باحث وعالم .

تُعرف الجامعة الريادية بأنها " تلك الجامعة التي تسعى من تلقاء نفسها إلى الابتكار في كيفية انتقالها إلى مجال الأعمال التجارية ، وإحداث تحول جوهري في الطابع التنظيمي للوصول إلى مكانة أفضل في المستقبل ، وتصبح جامعة "قائمة بذاتها" تمثل جهة فاعلة هامة بشروطها الخاصة " (١٢) .

وأيضاً تُعرف الجامعة الريادية بأنها " منظمة قابلة للتكيف في بيئات تنافسية ذات استراتيجية مشتركة موجهة لتكون الأفضل في جميع أنشطتها (على سبيل المثال ، امتلاك موارد مالية جيدة ، واختيار الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الجيدين ، وإنتاج أبحاث ذات جودة مرتفعة) ، وبذلك تكون أكثر إنتاجية وإبداعاً في بناء روابط بين وظيفتي التدريس والبحث " (١٣) .

وتُعرف الجامعة الريادية إجرائياً بأنها " جامعة قائمة علي الابتكار في أداء أعمالها بما يحقق الوظيفة الجامعية الثالثة المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق إقامة علاقات وروابط بين الحكومة والصناعة والجامعة ، وتوفير بدائل للتمويل الحكومي ، وهاكل الدعم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين لبدء مشروعات جديدة تجارية وفكرية معاً ، ، وإنتاج البحوث النوعية وتسويقها ، وتوسيع انتشار مكاتب نقل التكنولوجيا ، وزيادة عدد براءات الاختراع والتراخيص من أجل تبوأ مكانة مرموقة بين الجامعات الرائدة علي مستوى العالم " .

- التنافسية العالمية :Global Competitiveness

تتعدد المفاهيم للتنافسية العالمية في الجامعات، أهمها :

تُعرف التنافسية العالمية في الجامعات بأنها " تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (والوصول إلي المستويات العالمية " (١٤).

وأيضاً تُعرف التنافسية العالمية في الجامعات بأنها " الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعات البحثية، وإنتاج المعرفة التي تساهم في تنمية المجتمع، وإعداد الموارد البشرية علي مستوي عال بشكل متميز عن الجامعات الأخرى (١٥).

وتُعرف التنافسية العالمية إجرائياً بأنها " تسابق الجامعات محلياً وعالمياً علي توظيف مواردهم المتاحة في تحقيق الوظائف الثلاث المتمثلة في التعليم والبحث العلمي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل الوصول إلي مراكز متقدمة في قوائم التصنيفات العالمية " .

الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلي دراسات عربية وأخرى أجنبية ، وتم الترتيب حسب التاريخ من الأحدث إلي الأقدم .

أولاً : الدراسات العربية :

١- دراسة بعنوان " تصور مقترح لتحويل جامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة " (١٦) :

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها :تبذل جامعة أسوان بعض

الجهود لتفعيل خصائص (الإبداعية والاستباقية والتنافسية وتحمل المخاطر) ، كما أنها تحتاج لمجهود كبير في سبيل تفعيل المعايير والمؤشرات لجامعة أسوان ، وانتهت بوضع تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية يستند علي أسس ومنطلقات وآليات وشروط وضمانات وإجراءات تحقيق .

٢- دراسة بعنوان " الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح " (١٧) :

هدفت الدراسة إلي تقديم إطار مفاهيمي حول الريادية ، وطرق التحول نحو جامعة ريادية وأهم معوقاتها ، ومبررات الاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات مع وضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : أصبح من الضروري علي المؤسسات وخاصة الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز علي التوظيف كجامعات تقليدية إلي التركيز علي مبدأ ايجاد فرص العمل ، والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتي تصبح جامعة ريادية قادرة علي دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة بعنوان " الجامعة الريادية : نموذج مقترح للدول النامية " (١٨) :

هدفت الدراسة إلي اقتراح نموذج للجامعة الريادية تتبناها الدول النامية ، حيث ركزت معظم الأبحاث الحالية إما على السياق الغربي أو أهملت السياق بالكامل ، ويهدف هذا النموذج المقترح إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية للجامعة الريادية مع مراعاة القيود التي تفرضها علي سياقها ، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال بناء دراسة استقصائية مكونة

من جداول تم التحقق منها مسبقاً، واختيار عينة تمثيلية من المجيبين وجمع البيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وبرنامج SmartPLS ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : أن الجامعة الريادية تعتمد علي سبعة عوامل نجاح رئيسية تساهم بشكل كبير في قدرتها على تحفيز الابتكار وريادة الأعمال ،وتشمل أهم هذه العوامل في الدول النامية "الموارد والقدرات" المستخدمة لإنتاج المعرفة ، و "نقل المعرفة ودعمها" بفاعلية داخل نموذج الحلزون الثلاثي الذي يشمل الجامعة الريادية والصناعة والحكومة .

٢- دراسة بعنوان " السعي نحو التنافسية العالمية: تعزيز الابتكار والجامعات الريادية في سنغافورة " (١٩) :

هدفت الدراسة إلي الكشف عن السياسات والتدابير الإصلاحية التي اعتمدها حكومة سنغافورة في العقدين الماضيين ، وقد استخدمت هذه التدابير لتحويل قطاعها الجامعي ودفعها للمشاركة في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال من خلال الشراكة مع الصناعة والأعمال التجارية من أجل الابتكار والتقدم التكنولوجي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان علي جميع أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين (الأساتذة والأساتذة المساعدين والمحاضرين والهيئة المعاونة) من جميع الأقسام الأكاديمية في ست جامعات و معاهد بسنغافورة ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : تفرد نموذج سنغافورة في تعزيز التعاون بين الجامعة والمشاريع لتحقيق الهدف الوطني المتمثل في تشجيع الابتكار وريادة الأعمال ،وبدلت حكومة سنغافورة رغم صغر حجمها في الاقتصاد محاولات جادة لوضع نفسها علي نحو تنافسي في السوق العالمية.

التعليق علي الدراسات السابقة :

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد علي أهمية الجامعة الريادية ، وضرورة الاستفادة من تطبيقاتها في جامعات الدول المتقدمة ، بينما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في التأكيد علي أهمية الدور الذي تقوم به الجامعة الريادية في تجويد التنافسية العالمية ، والاستفادة من خبرة إدارة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كجامعة ريادية رائدة في تجويد التنافسية العالمية ، وسوف يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري للجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية والتوصل إلي مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحويل جامعة الزقازيق إلي جامعة ريادية في ضوء خبرة إدارة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية .

خطوات البحث :

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى :** تتناول الإطار العام للبحث ، ويشمل مقدمة البحث ، ومشكلة البحث ، وأهداف البحث ، وأهمية البحث ، والمنهج المستخدم ، ومصطلحات البحث ، والدراسات السابقة ذات العلاقة ، ثم خطوات البحث .
- **الخطوة الثانية :** تتناول الإطار النظري للجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية .
- **الخطوة الثالثة :** تشمل أهم ملامح خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية .

- الخطوة الرابعة : تتناول الجهود التي تبذلها جامعة الزقازيق حيال تحويلها إلى جامعة ريادية لتجويد التنافسية العالمية .

- الخطوة الخامسة : تتضمن مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحويل جامعة الزقازيق إلى جامعة ريادية في ضوء الاستفادة من خبرة الإدارة الريادية لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية .

الخطوة الثانية : الإطار النظري للجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية

تناولت الخطوة الأولى للبحث الإطار العام للبحث والذي يشمل مقدمة البحث، والمشكلة وأسئلتها، والأهداف، والأهمية، والمنهج، والمصطلحات، والدراسات السابقة، ثم خطوات البحث، بينما تتناول الخطوة الثانية مبحثين وهما: أولاً، الإطار النظري حول الجامعة الريادية، وذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في نشأة الجامعة الريادية وتطورها، وأهدافها، وأهميتها، وأنشطتها، وعوامل نجاحها، وثانياً، الإطار النظري للتنافسية العالمية في الجامعات من حيث النشأة، والأهداف، والأهمية، والأسس العامة، ومتطلباتها .

المبحث الأول : الإطار النظري للجامعة الريادية في الأدبيات التربوية المعاصرة

أولاً : نشأة الجامعة الريادية وتطورها :

لقد ظهر مصطلح الجامعة الريادية كفكرة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في نهاية التسعينات كنتيجة حتمية لرغبة العديد من الجامعات بأن تكون عالية الابتكار والفاعلية في عملياتها وإدارتها الداخلية، وفي نفس الوقت تشارك بفاعلية في برامج التعاون مع بيئة الأعمال، ويأتي هذا التوجه نحو الريادة متسقاً ومكملاً لطريق التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي لكي يكون الأكاديميون أكثر إيجابية في التعامل مع المشكلات

التطبيقية للمعرفة، والتحرك كرواد لتسهيل نقل المعرفة والتكنولوجيا والتركيز على الأبحاث التطبيقية، حتى تتوجه الجامعات للإسهام بجدية في بناء اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع بدلاً من كونها مستودعات للمعرفة^(٢٠).

ويعد ظهور الجامعة الريادية بمثابة عملية تطويرية حتمية للجامعات التقليدية؛ فهذه العملية يرافقها تغييرات تنظيمية في مختلف مجالات الحياة الجامعية في الإدارة، والهيكل التنظيمي، والسياسات، وسير العمل، وأنظمة المتابعة، والتكنولوجيا التعليمية، والمنتجات، والخدمات، وسياسة شؤون الموظفين^(٢١).

وهناك ثلاث مراحل أساسية لتطور الجامعة الريادية تتضح فيما يلي^(٢٢):

- المرحلة الأولى: تضع المؤسسة الأكاديمية وجهة نظر استراتيجية لتوجهاتها نحو ريادة الأعمال، وتكتسب القدرة على تحديد أولوياتها إما عن طريق جمع مواردها الخاصة من خلال التبرعات والرسوم الدراسية وإيرادات المنح أو من خلال المفاوضات مع مقدمي الموارد.
- المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة الأكاديمية بدور نشط في تسويق الملكية الفكرية الناتجة عن الأنشطة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.
- المرحلة الثالثة: تقوم المؤسسة الأكاديمية بدور استباقي في تحسين فعالية بيئتها الإقليمية للابتكار خاصة بالتعاون مع قطاع الصناعة والحكومة.

ويتضح مما سبق أن الجامعة الريادية ظهرت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في نهاية التسعينات، وتطورت على ثلاث فترات هي: جامعة ذات

توجه تدريسي ثم جامعة ذات توجه تدريسي وبحثي ثم جامعة ريادية
ومتكاملة اجتماعياً .

ثانياً : أهداف الجامعة الريادية :

تسعي الجامعة الريادية إلي تحقيق عدة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي
(٣٣) :

- حدوث تنمية اقتصادية قائمة على المعرفة .
- إزالة الحواجز بين الثلاثي الحلزوني المعروف بنموذج Helix Triple ،
والمتجسد في الجامعة والحكومة والصناعة .
- الحصول على مصادر تمويل بديلة للجامعة.
- تسويق المخرجات الجامعية سواء المخرجات البحثية أو المخرجات
البشرية من خلال التعاقد مع العديد من شركات التسويق من أجل
تسويق هذه المخرجات أو تواجد قطاع للتسويق داخل الجامعة.
- تحويل العمليات التدريسية والبحثية والخدمية التقليدية بالجامعة إلى
عمليات إبداعية قائمة على المشروعات والتحديات المختلفة التي تواجه
الجامعة من أجل وضع حلول لها ، وأيضاً للاستفادة من كافة الموارد .
- خلق القيمة من خلال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ،
وذلك بتقديم أنشطة ابتكارية تساعد على استقطاب الكفاءات ،
والتطرق لموضوعات بحثية تساعد على اقتناص الفرص المتاحة في
السوق.
- تكوين شخصية تنظيمية مرنة للجامعة تستطيع أن تتكيف مع استجابة
أفضل للطلبات سريعة التغير.

ويتضح مما سبق تنوع أهداف الجامعة الريادية في قدرتها علي حدوث تنمية اقتصادية واجتماعية ، وتوفير مصادر تمويلية بديلة ، وتسويق المخرجات الجامعية ، ودعم الوظائف الجامعية الثلاث بالمشروعات والأنشطة الريادية الابتكارية .

ثالثاً : أهمية الجامعة الريادية :

تتمثل أهمية الجامعة الريادية في قدرتها على توليد اتجاه استراتيجي يركز علي كل من صياغة الأهداف الأكاديمية ،وتحويل المعرفة المنتجة داخل الجامعة الي منفعة اقتصادية واجتماعية من خلال إنشاء مراكز براءات الاختراع و/ أو زيادة الاعمال داخل الجامعة ، وإقامة مشاريع ابتكارية مشتركة مع المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة ، وإجراء البحوث وتندمج مع جميع الشركاء الاجتماعيين من خلال مراكز البحوث أو الحدايق التكنولوجية ، وتوفير الفرص والبيئات المناسبة التي تساعد علي تحفيز ريادة الأعمال عند الطلاب^(٢٤) .

وتهتم الجامعة الريادية بتنمية قدرة الخريجين علي التفكير والعمل علي الصعيدين المحلي والعالمي بطريقتة مبتكرة ومبدعة ، وتصبح هذه القدرة وظيفة من طبيعة الجامعة نفسها واستراتيجياتها لمواجهة التغيرات المحلية والعالمية^(٢٥) .

وتوفر الجامعة الريادية بيئة مناسبة للمجتمع الجامعي تعمل كقناة للمبادرات الريادية ، وتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل من خلال وظائفها المتعددة (كالتدريس والبحث وأنشطة ريادة الأعمال) ، وبالتالي فدور الجامعة الريادية لا يقتصر فقط على توليد / نقل المعرفة ، ولكن أيضاً توفير القيادة الريادية ، وتشكيل قدرات الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات^(٢٦) .

ويتضح مما سبق أن الجامعة الريادية تقوم بالعديد من المهام التي تمكنها من تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحويل المعرفة المنتجة داخل الجامعة الي منفعة اقتصادية واجتماعية ، وتوفير القيادة الريادية ،وتشكيل القدرات الابتكارية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات .

رابعاً : خصائص الجامعة الريادية :

تتميز الجامعة الريادية بمجموعة من الخصائص التي لا تتوافر لدي الجامعة التقليدية تتضح علي النحو التالي ^(٧٧) :

- وجود قيادة مرنة تدمج القيم الأكاديمية التقليدية مع التوجهات الإدارية الحديثة لتطوير الثقافة الأكاديمية .
- وجود مراكز ووحدات جامعية قادرة علي إدارة التنسيق بين الجامعة والمحيط الخارجي تأسيس شركات رائدة ، وتحقيق تعاون فعال لخلق وظائف جديدة ، وتطوير ونقل المعرفة والتكنولوجيا .
- توافر تمويل كافي يدعم أي مشروع أو نشاط ريادي في كل الأقسام العلمية ومراكز البحوث ، وتسعي الجامعة إلي توفير مصادر تمويل متجددة (الحكومة ، والقطاع الخاص ، والمؤسسات المانحة) .
- توافر نظام حوافز لكل الأقسام الأكاديمية التي تقدم أفكاراً ريادية في جوهر العمل الأكاديمي .
- وجود وحدة إدارية تنشر ثقافة الابتكار والروح الريادية في كل أنحاء الجامعة .

خامساً : أنشطة الجامعة الريادية :

تتحول الجامعة التقليدية إلي جامعة ريادية مبتكرة تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة عندما تتجاوز نطاقها التقليدي في الأنشطة والبدء

- في ممارسة أنشطة جديدة تسمى بالأنشطة الريادية تتضمن أنشطة سهلة وهي أقرب إلى النطاق التقليدي لأنشطة الجامعة ، وأنشطة صعبة وهي أقرب إلى نموذج الريادية ، وتتمثل هذه الأنشطة كما يلي^(٢٨) :
- تعليم وإنتاج طلاب ذوي جودة عالية : تزويد القطاعين العام والخاص بالخريجين وطلاب الدراسات العليا ذوي المهارات العالية .
 - توفير فرص للتعليم المتخصص والتعلم مدى الحياة: من أجل تقديم دورات تدريبية خارج نطاق البرامج التقليدية ، وخاصة خدمة العاملين في القطاعين العام والخاص.
 - تدريس ريادة الأعمال: إنتاج رواد أعمال في المستقبل.
 - نشر المعلومات العلمية ونقلها : نشر المعرفة والتواصل من خلال نشر الأوراق العلمية والكتب ...إلخ ، بعد الحفاظ على الملكية الفكرية ، وأيضاً من خلال النشر في المجالات غير الرسمية.
 - ترخيص وإصدار براءات الاختراع: للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية في نتائج البحوث والتكنولوجيا المبتكرة أو المستحدثة داخل الجامعات.
 - الاستشارات: تقديم خدمات استشارية للقطاعين العام والخاص لمساعدتهما في تحسين عملياتهما .
 - إجراء البحوث التعاقدية والتعاونية: إجراء البحوث على أساس العقود الموقعة بالتعاون مع القطاعين العام والخاص.
 - المشاركة في مرافق الحاضنات/ والحدائق العلمية والتكنولوجية : الحفاظ أو المشاركة في مرافق الحاضنات الاجتماعية والتجارية و / أو الحدائق العلمية والتكنولوجية بهدف إجراء البحوث وإنشاء وتطوير مشاريع جديدة .

- تكوين شركات فرعية spin-off :إنشاء شركات جديدة بناءً على النتائج البحثية التي توصلت إليها الجامعة .
- الحفاظ علي مكاتب نقل التكنولوجيا بالجامعة (TTOs): نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى شركات جديدة أو قائمة.

يتضح مما سبق أن الجامعة الريادية تقوم بالعديد من الأنشطة الريادية وهي عبارة عن أنشطة صعبة أقرب لنموذج الريادية مثل (تسجيل براءات الاختراع والترخيص وإنشاء المشاريع الفرعية spin-off)، وهي المخرجات الأكثر جوهرية للجامعة الريادية المبتكرة، وأنشطة سهلة أقرب للنطاق التقليدي للأنشطة مثل (النشر الأكاديمي، وتمويل الأبحاث، والمنح، والبحوث التعاقدية، والمنشورات، والمؤتمرات،... إلخ)، وتتماشى بشكل أكبر مع الثقافة الأكاديمية التقليدية، وفي بعض الحالات قد لا يعتمد عليها الأكاديميين أن تكون أنشطة ريادية .

سادساً : عوامل نجاح الجامعة الريادية :

هناك مجموعة من العوامل المشتركة بين الجامعات الريادية والتي تكفل نجاحها في تحقيق أهدافها، وأهمها^(٢٨) :

- نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال : من خلال تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس علي تقديم المبادرات والمشروعات الريادية ومنحهم الجوائز والمكافآت، وتشجيع الأنشطة الأكاديمية ذات العلاقة.
- تبني استراتيجية مؤسسية فعالة: تركز الجامعة الريادية علي الأنشطة التي تدعم منظومة الابتكار وريادة الأعمال، ولديها القدرة علي التنبؤ بالثغرات المحتملة في هذه المنظومة؛ فإن قدرة القيادة الجامعية علي تنسيق العلاقة التنظيمية مع المستفيدين يعمل علي سد الثغرات وتجسيد الأنشطة والعلاقات .

- التفويض في إدارة أنشطة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة : إن القيادات الأكاديمية هي التي تحدد المهام الأكاديمية وتوزعها على الإدارات الجامعية، وتبني قنوات اتصال مفتوحة مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتدعم مراحل بناء منظومة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة وتتابع تطورها .
- توافر قيادات جامعية فاعلة : وهي كوادرتستطيع قيادة التغيير المؤسسي في الجامعة، وما يتطلبه من اتخاذ قرارات تهيئ بيئة تنظيمية ملائمة لإدارة الابتكار وريادة الأعمال، وهي قيادة تعزز مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ومجتمع الأعمال في أجندة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة، وتستطيع تطبيق مبادئ الحوكمة بحيث يصبح للجامعة مكانة فاعلة في منظومة الاقتصاد المعرفي .
- الثقافة التنظيمية القوية: وهي ثقافة قائمة على مفاهيم القيادة الفاعلة ومبادئ الحوكمة بحيث تدعم البرامج والأنشطة الأكاديمية والبحوث العلمية والممارسات التنظيمية والإدارية والأنظمة والقوانين، ويشعر فيها أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية والحرية الأكاديمية وبالتقدير المعنوي والمادي.
- المشاركة والتفاعل مع منظومة الابتكار وريادة الأعمال الوطنية: هذا يتطلب شبكة واسعة من العلاقات الاستراتيجية بين الجامعة والحكومة والصناعة وفق نموذج الحلزون الثلاثي والقائم على إنتاج المعرفة ونشرها، ويكون للحكومة والصناعة أدوار مهمة في تطوير منظومة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة .
- النظام الأكاديمي المتمركز حول الطالب: يجب أن تشجع الأنشطة الأكاديمية الطلاب على الابتكار وريادة الأعمال، وهذا يتطلب تسهيل

- حصولهم علي التمويل اللازم للمبادرات باعتبارها المحور الرئيس في نموذج الجامعة الريادية التصاعدي من الأسفل إلي الأعلى الذي يتفاعل فيه الطلاب مع المجتمع الأكاديمي والمحلي .
- **الإمكانات البحثية في الجامعة :** إن العديد من الجامعات العالمية تعتبر نماذج للابتكار وريادة الأعمال ، ولها مكانة عالمية كبيت خبرة للابتكار ، ويمكن أن تستخدم لتحفيز المزيد من أنشطة الابتكار ، وهذا بدوره يُساعد علي تبني المنهج متعدد التخصصات في المشروعات البحثية لإيجاد حلول لمشكلات مُعقدة .
- **جودة الحياة الجامعية :** تتنافس الجامعات الآن من أجل توفير بيئة جامعية جاذبة ومُحفزة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لبناء منظومة الابتكار وريادة الأعمال ذات بنية أساسية داعمة للتوجه الريادي .
- **الدعم الحكومي والمجتمعي :** تستفيد الجامعة الريادية من الدعم الحكومي لبرامجها الهادفة لبناء منظومة الابتكار وريادة الأعمال ، وعلي الجامعات أن تُشارك القطاع الصناعي في تطوير منظومتها لريادة الأعمال .
- ويتضح مما سبق أن الجامعات التي تحولت إلي جامعات ريادية اتفقت علي مجموعة من العوامل الرئيسية التي ساعدتها علي نجاحها في التحول الريادي .

المبحث الثاني : الإطار النظري للتنافسية العالمية في الجامعات

أولاً : نشأة التنافسية العالمية وتطورها :

لقد ظهر مصطلح التنافسية في بداية الأمر في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال ثم انتقل بعد ذلك إلي المجال التعليمي وأصبح متداولاً في المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية ، ولذا فمن الملاحظ أن رجال التربية لم يحددوا عن كثراً في مفهومهم للتنافسية في المؤسسات التعليمية عن مفهومها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ؛ وذلك علي اعتبار أن المدرسة أو الجامعة ماهي إلا مؤسسة تعليمية منتجاتها تتعلق بقدرات ومهارات البشر وكذلك تتعلق باحتياجات المجتمع ومتطلباته من هذه المؤسسة ومن هؤلاء المتخرجين^(٢٩).

وتطور مفهوم التنافسية العالمية من مفهوم الميزة النسبية التي تعتمد علي القدرات المتوفرة من الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ والموقع الجغرافي التي تسمح بإنتاج رخيص وتنافسي إلي مفهوم الميزة التنافسية التي تتمثل في الاعتماد علي التكنولوجيا والعنصر الفكري في الانتاج ونوعيته وفهم احتياجات ورغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية^(٣٠).

ويتضح مما سبق أن مصطلح التنافسية ظهر في بداية الأمر في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال ثم انتقل إلي المجال التعليمي وخلال ذلك تطور من مفهوم الميزة النسبية إلي مفهوم الميزة التنافسية .

ثانياً : أهداف التنافسية العالمية في الجامعات :

تسعي التنافسية العالمية في الجامعات إلي تحقيق هدفان رئيسيان أحدهما القدرة علي التنافس والتميز علي الجامعات المنافسة في مجالات حيوية ومهمة مثل الموارد المادية والبشرية ، والبرامج الأكاديمية ، وخصائص

أعضاء الهيئة التدريسية، وتقنيات المعلومات، والأنشطة البحثية والخدمية، ونظم الجودة والاعتماد المتطورة، وابتكار برامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، أما الهدف الآخر فهو القدرة علي جذب واستقطاب الطلاب من مناطق ومجتمعات أخرى، وكذلك جذب مصادر جديدة للدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ومما لاشك فيه أن تحقيق الهدف الثاني متوقف علي تحقيق الهدف الأول^(٣١).

وهناك عدة أهداف متنوعة للتنافسية العالمية في الجامعات يتمثل أهمها فيما يلي :

- تطوير المستوي العلمي والأكاديمي وتحديثه ليصبح أكثر قدرة علي المنافسة في تخريج متعلمين مزودين بالمؤهلات العلمية والتطبيقية اللازمة لتلبية الاحتياجات المختلفة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية^(٣٢).
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة حيال صياغة وتحديد الأهداف الجديدة التي تسعى الجامعة لبلوغها، والفرص الجديدة التي ترغب في اقتناصها^(٣٣).
- تحسين فعالية الجامعات وكفاءاتها من أجل تحسين قدراتها التنافسية في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وتحقيق الازدهار في الأسواق المحلية والعالمية التي تتنافس فيها الجامعات بالإضافة إلي تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية علي المستوي الجامعي^(٣٤).
- تجويد آليات التواصل والشراكات المهنية تعليمياً وبحثياً وإدارياً ووطنياً وإدارياً، والتسويق الأمثل للإنتاجية الجامعية تعليمياً وبحثياً وإدارياً ووطنياً وإدارياً علي المستوي الوطني والدولي^(٣٥).

- تحسين نوعية وكفاءة نظام التعليم الجامعي من خلال مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية، وتحقيق متطلبات المجتمع المحلي والدولي، واحتياجات السوق^(٣٦).
 - التطوير المستمر للبيئة التعليمية الجامعية المنافسة والداعمة للإبداع والابتكار العلمي والتميز التنافسي من خلال تبني طرق وأساليب التدريس الحديثة^(٣٧).
- ويتضح مما سبق أن أهداف التنافسية العالمية في الجامعات تركز بالدرجة الأولى علي مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، وتحقيق متطلبات المجتمع المحلي والدولي، واحتياجات السوق من خلال تطوير المستوي العلمي والأكاديمي وتحديثه، وتكوين رؤية مستقبلية جديدة حيال صياغة وتحديد الأهداف الجديدة التي تسعى الجامعة لبلوغها، وتحسين نوعية وكفاءة نظام التعليم الجامعي، والتطوير المستمر للبيئة التعليمية الجامعية، وإنشاء فرص تسويقية جديدة لخدمات ومنتجات الجامعات والارتقاء بها.

ثالثاً : أهمية التنافسية العالمية في الجامعات :

تتضح أهمية التنافسية العالمية في الجامعات في أنها تساعد علي تحسين أدائها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية وتعزيز تواجدها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم، كما تستمد التنافسية العالمية في الجامعات أهميتها مما يلي^(٣٨):

- توفير البيئة التنافسية التي تساعد الجامعات علي الارتقاء بنوعية مخرجاتها؛ مما ينعكس إيجابياً علي المجتمع سواء أكان علي المستوي المحلي والعالمي.

- إتاحة مميزات جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وفي نفس الوقت تضمن ولائهم وتعمل علي تحسين سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم ، وبالتالي تصبح الجامعة أكثر قدرت علي تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب المزيد من المستفيدين .
- تحقيق التميز الاستراتيجي علي الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلي المستفيدين لضمان تحقيق تميز وتفوق علي المنافسين .
- العمل علي التطوير والتحسين المستمر لأداء الجامعات من خلال التركيز علي زيادة الاختراعات والابتكارات التكنولوجية لضمان استمرار التميز التنافسي .
- إضافة لما سبق ، إن نشر فكر وثقافة التنافسية العالمية بين الجامعات يُفيد في تطوير أداء الجامعات ويحميها من الجمود والتخلف والتقليدية لما للتنافسية العالمية أهمية كبيرة في الجامعات والتي تتمثل فيما يلي ^(٣٩) :
- ترفع من روح المنافسة بين الجامعات ؛ بما يؤدي إلي تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية ، ونقل المعرفة والتكنولوجيا واستخدامها في الجامعات .
- تساعد في دفع الجامعات نحو الاطلاع علي تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بأدائها ، وأيضاً الاطلاع علي مناهج الجامعات المتقدمة وما يجري فيها من بحث علمي وكيفية إدارتها .
- تشجع الجامعات علي تحسين قدراتها التنافسية وتطويرها للحفاظ علي كوارها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية .

- تسمح للجامعات المحلية من الانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية وبحثية تمكنها من ذلك.
- تدفع الجامعات إلى تطوير وتدريب منسوبيها لمواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح منها .
- تشجع الجامعات علي توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة .
- تُسهم في إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات (معلومات عن الجامعة كمنظومة ، ومعلومات عن البيئة الخارجية ومتغيراتها ، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها ، لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم) ؛ إذ إن امتلاك المعلومات يعد قوة فاعلة في التنافس العالمي بين الجامعات .
- ويتبين مما سبق أهمية تحقيق التنافسية العالمية في الجامعات والتي تعد بمثابة قوة داعمة للجامعات لأنها تسهم في تحقيق أهدافها ووظائفها التدريسية والبحثية والخدمية علي أكمل وجه وبالتالي دفعها للأمام وتميزها وتقدمها علي غيرها من الجامعات العالمية المنافسة .

رابعاً : خصائص التنافسية العالمية في الجامعات :

- تنوعت خصائص التنافسية العالمية في الجامعات التي قدمها الباحثون بناء علي جهة نظرهم اليها ، وأهمها^(٤٠) :
- المستقبلية: فالتنافسية العالمية تكون علي السوق التعليمي في المستقبل ؛أي الفرص المستقبلية ، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات .

- التغيير: فالتنافسية العالمية تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل ، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه .
- الشمولية : فالتنافسية العالمية لا تعتمد علي وظيفة واحدة للجامعات ، بل تقوم علي مجموعة من المعايير، وكل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل الجامعي .
- التكامل : فالتنافسية العالمية تعتمد علي التنسيق والترابط بين أجزائها والتي توظف جميعها ؛ لتحقيق مزايا تنافسية عالية ،وتستطيع مواجهة غيرها من الجامعات العالمية المنافسة .
- التخطيط : ويشمل تكوين رؤية مستقبلية واستثمار الفرص الجديدة المستقبلية .
- المثابرة : فالتنافسية العالمية تفرض مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير لتعظيم قدرة الجامعات في الفرص المستقبلية .
- الاختلاف : فالتنافسية العالمية تبني علي أساس الاختلاف وليس علي أساس التشابه .
- المرونة : حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، أو تطور موارد وقدرات الجامعة من جهة أخرى .

خامساً : الأسس العامة للتنافسية العالمية في الجامعات :

هناك أربع عوامل بمثابة أسس عامة لبناء التنافسية العالمية في الجامعات ترتبط بالكفاءات البشرية المتميزة القادرة علي إيجاد هذه العوامل والعمل علي تحديثها والإبداع فيها ، وهي ^(٤١) :

- الكفاءة المتفوقة : وتتمثل في تحويل المدخلات إلي مخرجات بأحسن استغلال للموارد الداخلية وفي ضوء الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة ، ولا يقتصر الأمر علي تحقيق الكفاءة من حيث نسبة المخرجات علي المدخلات ، ولكن لابد من أن تكون هذه الكفاءة فائقة بحيث تحقق الجامعات مستوي مرتفعاً من الإنتاجية في المخرجات ، والتي تتمثل في خريج علي مستوي عال من الإعداد والإبداع في البحث العلمي وغيرها من الأدوار المتجددة للجامعة كمنظمة متعلمة .
- الجودة المتفوقة : بمعنى الإتقان في العمليات التي تحدث داخل الجامعة ؛ بما يحقق الجودة في المخرجات التي تنعكس علي تحسين أداء الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلاب) ، وزيادة رضا العميل (الطلاب وأفراد وهيئات المجتمع).
- التجديد المستمر: ويتعلق بالثقافة التجديدية والإبداعية داخل الجامعة، والتي تجعلها تسعى إلي انتشار الأفكار الابتكارية في السياسات والإجراءات والعمليات والمكافآت وكل ما من شأنه تقديم خدمة جديدة تختلف بها عن الوضع الحالي ، والوصول إلي وضع جديد ومختلف بالاستعانة بالأساليب العلمية الحديثة فيصبح مجال تميز للجامعة.
- الاستجابة لحاجات العميل : ويعني تقليل الفجوة بين المخرجات وتوقعات العميل ؛ مما يرفع من مركز الجامعة بين الجامعات الأخرى ، ويزيد من الثقة في منتجاتها وارتباطها بالمجتمع .

سادساً : متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في الجامعات :

يتوقف تحقيق التنافسية العالمية في الجامعات علي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية تأتي من داخل الجامعة وخارجها تمكنها من التميز

التنافسي والريادة العالمية ومن ثم الحصول علي مركز تنافسي بين الجامعات المنافسة، وتتمثل هذه المتطلبات علي النحو التالي^(٤٢):

١- المتطلبات الداخلية، وتتمثل في:

- القيادة الجامعية: وجود قيادة جامعية فاعلة، تتمتع بالقدرة علي توجيه الجامعة نحو عملية التغيير والتحسين المستمر.
- الموارد والكفاءات: تعد الجامعات مؤسسات معرفية تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية إلي كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة.
- الثقافة التنظيمية: تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في تنمية قيم الإبداع والابتكار والتفوق والانتماء وروح الفريق داخل الجامعة.
- البنية التحتية: تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة الجامعة، وتوفر البنية التحتية المناسبة في الجامعة من (مباني، ومعامل، ومختبرات، ومصادر معرفية،... إلخ) يدعم أداء عمليات الجامعة وأنشطتها، ويوفر تعزيزاً مهماً للتوجه نحو الإبداع والابتكار والتميز بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.
- التوجه الاستراتيجي: تعتمد الجامعات علي التوجهات الاستراتيجية في أعمالها بحثاً عن تحقيق النجاح والتفوق وبناء مكانة وسمعة أكاديمية وتحقيق مكانة ريادية عالمية بين الجامعات الأخرى.

٢- المتطلبات الخارجية، وتتمثل في:

- الدعم الحكومي: يعتبر قطاع التعليم العالي بمختلف مؤسساته المحرك الرئيس في قدرة الاقتصادات الحديثة علي خوض غمار التنافسية العالمية وتحسين البيئة التنافسية المحلية، ومن أجل ذلك تقدم الدول والحكومات الدعم المادي والمعنوي للجامعات اعترافاً منها بالدور المحوري

الذي تقوم به ، وتدعم الحكومة تنافسية الجامعات عبر ثلاث قنوات وهي :
التشريع ، والتنظيم ، والتمويل .

- المجتمع : فالمجتمع لديه توقعات معينة من الجامعات تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل الموارد البشرية واستيعابهم فيها ، وهذا يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة .

- سوق العمل : ويعتبر سوق العمل الحاضن الأكبر لمخرجات الجامعات من الخريجين كل عام ، ولهذا السوق متطلبات لكي يستوعب هذه المخرجات حيث يمكن تعزيز تنافسية الجامعات من خلال الضغط علي الجامعات المحلية للإسراع بتقديم مخرجات تتناسب إمكانياتها مع متطلبات سوق العمل وباستجابة الجامعة لها يزيد الترابط بين الجامعة والمجتمع الخارجي مما يزيد من تنافسياتها أمام الجامعات الأجنبية .

- المعايير الدولية : ويمثل الاعتماد الأكاديمي والتصنيفات وجوائز التميز الصورة الأكثر وضوحاً للمعايير الدولية التي تتعامل معها جامعات اليوم، وتأتي هذه المعايير استجابة لإرساء ثقافة عولمة التعليم العالي .

الخطوة الثالثة : ملامح خبرة الإدارة الريادية لعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ودورها في تجويد التنافسية العالمية

بعد عرض الخطوة الثانية التي تناولت الإطار النظري لكل من الجامعة الريادية ، والتنافسية العالمية ، وفي هذه الخطوة يعرض البحث ملامح خبرة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا من حيث نبذة عنه ، ونشأته ، ورسالته ورؤيته ، وإدارته الريادية ، وعوامل نجاحه .

أولاً : نبذة عن معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا :

يعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology من الجامعات المتألقة عالمياً في الولايات المتحدة الأمريكية حيث نال منتسبوه العديد من الجوائز؛ فقد نال ١٠٠ عضواً جائزة نوبل، و ٦٠ عضواً الميدالية الوطنية للعلوم، و ٣٠ عضواً الميدالية الوطنية للتكنولوجيا والابتكار، وقد تمثلت فلسفته في دفع عجلة التنمية الصناعية لأمريكا إلى الأمام، كما يعتبر المعهد نقطة جذب للمواهب من جميع أنحاء العالم من خلال التدريس والبحث والابتكار، ولهذا جاء تصنيف المعهد في المرتبة الأولى بين جامعات العالم وفقاً لتصنيف QS لعام ٢٠٢٣م^(٤٣).

ويعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أحد الجامعات الريادية الرائدة في العالم لأنه حقق نجاحاً كبيراً في تعزيز نهج تنمية ريادة الأعمال لنقل التكنولوجيا، وتم تصنيفه كأحد المصادر الأساسية للنشاط العرضي داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛ فعلى مدار العقد الماضي، امتلك المعهد العديد من الأنشطة النشطة في تسجيل براءات الاختراع / الترخيص وسجل حوالي ٧٠٦ إقرارات جديدة للاختراعات في السنة المالية ٢٠١٢، كما أن العديد من براءات الاختراع الخاصة بالمعهد مُرخصة أو مُرخصة لشركات الأدوية والكيمائيات والتكنولوجيا الحيوية والأجهزة الطبية الرائدة على مستوى العالم، وأيضاً أسس خريجي المعهد أكثر من ٢٥٠٠٠ شركة؛ مما أدى إلى خلق ٣.٣ مليون وظيفة و ٢ تريليون دولار في المبيعات العالمية السنوية^(٤٤).

وقد انطلق ماساتشوستس للتكنولوجيا من تفعيل العلاقة بينه وبين الصناعة؛ لتحقيق منفعة متبادلة فيما بينهما لإيمانه العميق بأن البحث العلمي عملاً جامعياً تعاونياً تنهض به الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية والتنمية، كما ارتبط البحث العلمي بمتطلبات التنمية في مجال الصناعة

يعد أحد مرتكزات التنمية والتقدم ؛ لأنه طريق نقل التكنولوجيا والتحديث ،
ويحقق وفرة اقتصادية للمؤسسات الإنتاجية ، بالإضافة إلي مساعدة الجامعة
في تطوير بحوثها وخططها ؛ مما يحقق مستوي عالمياً للجامعة ، كما يمكن
المؤسسات الصناعية من القدرة علي المنافسة عالمياً^(٤٥) .

ثانياً : نشأة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا :

يعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا جامعة أمريكية بمدينة
كامبريدج بولاية ماساتشوستس ، تأسست عام ١٨٨٦ استجابة للتقدم
العلمي والتكنولوجي السريع الذي شهدته الثورة الصناعية في منتصف القرن
التاسع عشر ، وتحت شعار "Mens et Manus" ، والذي ترجم إلى "العقل
واليد" ليعبر عن حاو عن رؤية المؤسس للشراكة بين العلم والصناعة ،
ويتكون المعهد من خمس كليات (كلية العلوم ، كلية الهندسة ، كلية
الهندسة المعمارية والتخطيط ، كلية الإدارة ، وكلية العلوم الإنسانية
والفنون والعلوم الاجتماعية) وكلية واحدة يطلق عليه كلية ويتاكر
للعلوم الصحية والتكنولوجيا ، ومنذ إنشائه تمتع المعهد بسمعة طيبة
كمعهد يحفز ريادة الأعمال ، والآن يعد المعهد من أهم النماذج العالمية
للجامعات الريادية التي يحتذي به علي مستوي العالم^(٤٦) .

ومنذ إنشائه ، طور المعهد فلسفة توجه الفكر والعمل أثناء متابعته لوظائفه
البحثية والتعليمية وريادة الأعمال بناء علي شعاره "Mens et Manus"
الذي ربط السعي العلمي الدقيق للمعرفة بنجاح ريادة الأعمال ، وتحويل
المعرفة إلى ممارسة بأكثر الطرق فعالية ، وهذا الفهم الضمني لما هو مهم
للمعهد بمثابة نقطة البوصلة للقادة الأكاديميين اليوم ؛ مما جعل المعهد
على المسار الصحيح أثناء اتخاذه للقرارات المتعلقة تخصيص الموارد والأنشطة
البحثية^(٤٧) .

وقد وصف إيتزكـويتز "Etzkowitz" في كتابه بعنوان " معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ونهضة علوم ريادة الأعمال " العملية التاريخية لتحول معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلي نموذج علمي وريادي يحتذي به في ثلاث مراحل رئيسية بشكل مختصر كالتالي : (أ) إضفاء الطابع المثالي على المعهد ومهمته الموجه نحو التطبيق العملي ، كونه نموذجاً جامعياً لمنح الأراضي، والتفاعل مع الصناعة ، (ب) تكثيف الأنشطة البحثية والتقدم الملحوظ للمعهد في فترات الحرب العالمية - مما يبرز قدرة المعهد على الاستجابة السريعة للمطالب الحكومية ، وتنظيم موارد قوية للتنمية التكنولوجية الفعالة ، (ج) إيجاد القيمة التجارية للبحوث ، والتوسع في وضع اللوائح ، والجهات الفاعلة المؤسسية ، والممارسات الجيدة ، وإنشاء الشركات ، والشركات المنبثقة ، والنظام البيئي لريادة الأعمال في نيو إنجلاند بشكل عام ^(٤٨) .

ثالثاً : رؤية ورسالة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وأهدافه :

ومن المتفق عليه أن لكل مؤسسة من المؤسسات الرائدة علي اختلاف أنواعها رؤية ورسالة وأهداف ، وقد تبني معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا رؤية تعكس فلسفته وأهدافه، وتمثلت رؤية المعهد في سعيه إلي جعل العالم أفضل من خلال التعليم ، والبحث ، والابتكار ، والتميز في خدمة المجتمع ، وكذلك التركيز علي بعض القيم كالنزاهة ، والتعاون ، والتركيز علي الطالب ، والمجتمع ، والتنوع ، والشمول ، والابتكار ^(٤٩) .

ويضيف أحمد حجي ولبني شهاب أن المعهد يركز إلي رؤية براجماتية عملية ممثلة في أن الكفاءة المهنية تتأكد بشكل أفضل من خلال مزج التدريس والبحث ، وتوجيه الانتباه إلي مشكلات العالم الواقعي ، ومن ثم كان التدريس المعلمي بالمعهد ، كما حدد المعهد رؤيته لمجتمع الجامعة في

أنه مجتمع مفتوح علي الأفكار الجديدة ومكان يسعد فيه الأفراد عند تناول المشكلات الصعبة معاً^(٥٠).

كما تتمثل رسالة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في تعزيز المعرفة ،
وتثقيف الطلاب في مجالات العلوم والتكنولوجيا وغيرها من المجالات العلمية
التي من شأنها أن تخدم الأمة والعالم بشكل أفضل في القرن الحادي
والعشرين ، ويلتزم المعهد بتوليد ونشر وترسيخ المعرفة العلمية ، والعمل مع
الآخرين لتحقيق هذه المعرفة للتأثير على التحديات الكبرى التي يواجهها
العالم ، وتكريس جهوده لتزويد طلابه بالتعليم الذي يجمع بين الدراسة
الأكاديمية الصارمة والاكتشافات العلمية، وتحفيز الاستنارة الفكرية
للمجتمع الجامعي، والسعي إلى تطوير قدرة وشغف كل من الفرد والمجتمع
للعمل بحكمة وإبداع وفعالية من أجل تحسين أحوال البشرية^(٥١).

وقد حدد المعهد مجموعة من الأهداف التي تمكنه من تحقيق رؤيته
ورسالته وهي : تقديم تعليم يجمع بين الدراسة الأكاديمية والشغف
بالاكتشاف ، ودعم الإثارة الفكرية لمجتمع متنوع ، وتدريس وبحث ما يتعلق
بالعالم التطبيقي العملي ، وتعميم ونشر والحفاظ علي المعرفة التي تواكب
تحديات العالم ، وتزويد مجتمع الجامعة بالقدرة والرغبة في العمل بحكمة
وإبداع لصالح النوع البشري^(٥٢).

رابعاً : إدارة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا :

يُدار معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بواسطة رئيس تنفيذي ،
ومجموعة من كبار المسؤولين الإداريين في المعهد مثل الوكيل ، والمستشار ،
ونائب المستشار ، ووكلاء مساعدون ، ونواب الرئيس حيث يتم إدارة وتوجيه
البرنامج الأكاديمي من قبل الرئيس ، والوكيل ، والمستشار ، ونائب المستشار
، والوكلاء المساعدون ، وست عمداء كل منهم مسؤول عن برامج

البكالوريوس والدراسات العليا في واحدة من الكليات الأكاديمية بالمعهد ، بالإضافة إلى ذلك ، يهتم نائب الرئيس والعميد لشؤون الحياة الطلابية بجميع جوانب الحياة الطلابية ، ويهتم نائب المستشار بجودة برنامج البكالوريوس وتنسيق السياسات التعليمية والبحثية لبرامج الدراسات العليا ، ويتولى مدير المكتبات مسئولية السياسات والتشغيل لمكتبات المعهد ^(٥٣) .

خامساً : عوامل نجاح تحول معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلي جامعة ريادية رائدة ؛

لقد ساعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في التحول إلي جامعة ريادية رائدة علي مستوى العالم مجموعة من العوامل الرئيسية تتضح فيما يلي ^(٥٤) :

- أجري المعهد العديد من البحوث المتميزة في مختلف المجالات العملية بجانب اهتمامه بمواصلة إجراء البحوث متعدد التخصصات والتي كانت بمثابة محركاً قوياً في خلق المعرفة التي استغلتها الشركات الناشئة.
- أقام المعهد روابط داخلية وخارجية غير رسمية بين الحكومة والصناعة والأوساط الأكاديمية على مدى فترة طويلة من الزمن، والتي ساهمت في زيادة مصادر التمويل للبحوث بالمعهد وسمحت بتبادل المعرفة ، وقد ساعد هذا بدوره في تحفيز ريادة الأعمال في مجال التكنولوجيا الفائقة .
- يمتلك المعهد العديد من الهياكل التنظيمية المكرسة وذات الخبرة مثل مكتب ترخيص التكنولوجيا TLO وتقديم برامج ريادة الأعمال ، وهذه الموارد مخصصة من أجل تعزيز الفرص التكنولوجية الناشئة في قطاعي التكنولوجيا الحيوية / تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتدريب رواد الأعمال الأكاديميين المحتملين لإنشاء وبناء شركات ناشئة ناجحة.
- التزم المعهد التزاماً قوياً باستغلال البحوث من خلال سياسات واضحة يتم تطبيقها باستمرار والتي تدعم وتشجع تكوين الشركات الناشئة من قبل الأكاديميين.

- لدى مكتب ترخيص التكنولوجيا بالمعهد طاقم من موظفي الترخيص المدربين تقنياً وذوي الخبرة الصناعية .
- خلقت التقاليد الناجحة للمعهد وتاريخها في تسويق التقنيات الراديكالية ثقافة " النجاح يولد النجاح " في مجال الشركات الناشئة بين الأكاديميين والموظفين.
- الأكاديميون داخل المعهد لديهم مواقف إيجابية حول تسويق التكنولوجيا وبدء الشركات .
- يتمتع المعهد بتقليد طويل في التمويل الصناعي والعسكري الذي أدى إلى ابتكارات ذات توجه تجاري.
- يقع المعهد في أحد التجمعات الرائدة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة مما يمنح الأكاديميين فرصة الوصول إلى الخبرات والموارد الهامة لإنشاء الشركات المنبثقة .
- وإضافة إلى ما سبق ، يمتلك معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بنية تحتية كاملة مكونة من وحدات ومراكز قيادة الأعمال تقوم كل منها بدور مهم في عملية قيادة الأعمال والابتكار علي النحو التالي^(٥٥) :
- **مركز مارتن ترست لريادة الأعمال Martin Trust Centre for MIT Entrepreneurship** : وهو مركز يقدم تعليم ريادة الأعمال ويوفر الأموال والخدمات والأموال والخدمات للشركات الناشئة ، مثل المشاورات وفرص التواصل و القاعات اللازمة للاجتماعات والفعاليات بالمعهد .
- **مختبر الوسائط MIT Media Lab** : وهو عبارة عن مختبر متعدد التخصصات وأكاديمي يقدم برامج ودورات ريادة الأعمال لطلاب

البكالوريوس والدراسات العليا والدكتوراه، ويقع في كلية الهندسة المعمارية والتخطيط في المعهد، وقد يعمل في المختبر ما يقرب من ٣٠ مجموعة تضم حوالي ٣٠٠ - ٣٥٠ شخصاً في العديد من المشاريع المبتكرة والريادية .

- مركز ديشباندي للابتكار التكنولوجي MIT Deshpande Centre for Technological Innovation : وهو يوفر الأموال الأولية والتمويل للأبحاث ودعم احتضان المشاريع المحتملة، وينصب تركيزه الأساسي على تعزيز التقنيات الجديدة من خلال دمج الصناعة والبحوث في مختبرات متعددة التخصصات مثل الكيمياء الحيوية والطب الحيوي وتكنولوجيا المعلومات والمواد الجديدة وابتكار الطاقة.

- مركز ليجاتوم للتطوير وريادة الأعمال MIT Legatum Centre for Development and Entrepreneurship : وهو مركز يقدم برامج تعزز وتصيغ المحادثات والحوار حول التنمية "من القاعدة إلى القمة" لا سيما في الاقتصادات الناشئة، ويوفر الأموال اللازمة وفرص التواصل مع المستثمرين من أجل تقديم دورات دراسية للطلاب الذين يشاركون في مشاريع ريادة الأعمال وريادة الأعمال الاجتماعية في الدول النامية.

- برنامج الاتصال الصناعي MIT Industrial Liaison Program (ILP) : بتكليف من حكومة الولايات المتحدة للمشاركة في البحوث التكنولوجية ونقل نتائجها إلى الشركات التجارية لتحويلها إلى منتجات، أنشأ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا برنامج الاتصال الصناعي في عام ١٩٤٨ للتواصل والتعاون مع الشركات العالمية.

- منصة MIT Start-up Exchange : تعمل بنشاط علي تعزيز التعاون والشراكات بين الشركات الناشئة ذات الصلة ب MIT والصناعة ، وبداخلها مسرع STEX25 الذي يضم ٢٥ شركة ناشئة "جاهزة للصناعة" أثبتت أنها استثنائية باستخدام الحالات أو العملاء أو العروض التوضيحية أو الشراكات وهي مستعدة لتحقيق النمو بشكل كبير.

- محرك The Engine : وهو مسرع جديد لعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا يقوم بتوفير التمويل والمساحة والخبرات مما يدعم شبكة من الأعمال المبتكرة ، وفي أبريل ٢٠١٧ ، أنشأ أول صندوق استثماري له بقيمة ١٥٠ مليون دولار لدعم الشركات الناشئة التي تعمل على تطوير ابتكارات علمية وتكنولوجية ذات تأثير مجتمعي محتمل .

كما يعتمد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا علي الاستخدام الواسع للأنشطة العملية ، وجذب الطلاب الجامعيين للمشاركة في المشاريع البحثية ، ويقدم مجموعة كبيرة من البرامج التعليمية التي توفر فرص متنوعة لإضافة تخصصات إضافية الي الجدول الزمني للطلاب ، ويتبع المعهد مناهج متعددة التخصصات عبارة عن مجموعة كبيرة ومتنوعة من المشاريع متعددة التخصصات التي بدأها طلاب من كليات وتخصصات مختلفة ، ومشاركة الأعمال التجارية في العملية التعليمية من خلال تدريس معظم الدورات التعليمية من قبل رواد الأعمال ، واشراك الطلاب في العمل بالشركات الكبرى حيث يقوم الطلاب بإجراء البحوث من خلال التعاون مع الشركات الإقليمية الرائدة ، وكانت السمة الأساسية للمعهد هي تطوير برامج تعليمية تهدف لاكتساب مهارات سوق العمل ومشاركة خبراء من الشركات الكبرى كموجهين للطلاب^(٥٦) .

ونتيجة لما سبق، أظهر تقرير حديث لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أن خريجو المعهد قد أسسوا ما يقدر بنحو ٦٩٠٠ شركة (بما في ذلك التصنيع والبرمجيات والاستشارات وتكنولوجيا المعلومات الحيوية) مما خلق أكثر من مليون وظيفة في جميع أنحاء العالم، وحقق مبيعات سنوية تبلغ حوالي ٢٣٢ مليار دولار، وأيضاً وفقاً لدراسة حول الأثر الريادي لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، والتي تحلل الأثر الاقتصادي للشركات التي أسسها خريجو المعهد ونظامها البيئي الريادي، إذا شكلت الشركات النشطة التي أسسها خريجو المعهد دولة مستقلة، فإن عائداتها ستجعل تلك الدولة على الأقل في المرتبة السابعة عشر من أكبر اقتصادات في العالم، وعلى الصعيد العالمي، فإن تقديراً أقل تحفظاً لمبيعاتها السنوية العالمية سيساوي ٢ تريليون دولار؛ مما ينتج ما يجعلها في المرتبة إحدى عشر من أكبر اقتصادات في العالم^(٥٧).

الخطوة الرابعة : جهود جامعة الزقازيق نحو التحول إلي جامعة ريادية لتجويد التنافسية العالمية

بدأت جامعة الزقازيق فرعاً لجامعة عين شمس في العام الجامعي ١٩٧٠/٦٩ م، وقد صدر القانون رقم ١٨ بتاريخ ١٤/٤/١٩٧٤ م بإنشاء جامعة الزقازيق مكونة من الكليات الست لفرع جامعة عين شمس بالزقازيق، وهي كليات الزراعة والتجارة والطب البيطري والطب البشري والتربية والعلوم، وتوالى بعد ذلك إنشاء الكليات ليصل عدد الكليات إلى ٣٣ كلية ومعهد في مختلف التخصصات، والتي تنتشر على مساحة إقليمية واسعة في محافظتي الشرقية والقليوبية، بالإضافة إلى كليات الجامعة، تخطط الجامعة في التوسعات المستقبلية إلي أن يكون لها فرع في مدينة العاشر من رمضان حرصاً منها علي الرقعة الخضراء بالمحافظة ولخدمة مجتمع رجال الأعمال والأنشطة الصناعية مضطردة النمو في تلك المدينة، كما تخطط الجامعة في التوسعات المستقبلية علي أن يكون لها مركز للدراسات العليا والبحوث في

مدينة العبور لتفعيل وتطوير الدراسات العليا والبحوث والانطلاق إلى خدمة الصناعة والمجتمع في المدن الجديدة^(٥٨)، ولقد خطت جامعة الزقازيق خطوات حثيثة نحو التحول إلى جامعة ريادية، أهمها مايلي :

- ١- خطت الجامعة خطوات واسعة في جميع المجالات مواكبة بذلك العصر الحديث، وقد اختارت شعاراً لها صورة الزعيم الوطني الكبير / أحمد عرابي ابن الشرقية الذي وقف شامخاً أمام الاستعمار الغاشم منادياً بحرية مصرنا العزيزة^(٥٩).
- ٢- تمتلك الجامعة طاقة تدريسية وبحثية كبيرة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حيث يبلغ عددهم (٨٥٩٩) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بكليات الجامعة^(٦٠).
- ٣- تنص رؤية الجامعة علي " تتطلع جامعة الزقازيق إلى أن تصبح جامعة معتمدة ومشهود لها بما تقدمه من مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي والتنمية المجتمعية المستدامة"^(٦١).
- ٤- تتمثل رسالة الجامعة في " جامعة مصرية حكومية تقدم تعليماً متميزاً و بحثاً أكاديمياً وتنموية رائدة وخدمات مجتمعية متفردة وتنمية متواصلة لمواردها البشرية في إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية والقيم الأخلاقية"^(٦٢).
- ٥- تتمثل الأهداف الاستراتيجية للجامعة في " خريج متميز وفعال قادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع، وإجراء بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية، وعضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً، وتنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع، وقدرات مادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ وتحسن مناخ

العمل ، وتحقيق ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي
(٦٣)

٦- وقعت الجامعة العديد من الاتفاقيات العلمية مع مختلف جامعات العالم
المتقدم لتدعيم الشراكات الدولية والتعاون الدولي وتنشيط البحث
العلمي بالجامعة

٧- أنشأت الجامعة العديد من الوحدات والمراكز، أهمهم :

١/٧ - نادي ريادة الاعمال بجامعة الزقازيق^(٦٤) :

- رؤيته : أن يصبح نادي ريادة الاعمال بجامعة الزقازيق مركزاً إقليمياً
تميزاً في صناعة الاقتصاد المعرفي ورعايته، وخلق بيئة داعمة تهدف لبناء
جيل من رواد الأعمال قادرين على المشاركة محلياً وإقليمياً ودولياً
لتحويل الأفكار الى حلول واقعية، تخدم التنمية الاقتصادية وتنوع مصادر
الدخل في جمهورية مصر العربية.

- رسالته : التميز في بناء السادة أعضاء هيئة التدريس و الطلاب ومنتسبي
الجامعة وتنمية مهاراتهم في مجال ريادة الأعمال والعمل الحر ونشر
ثقافة العمل الحر، واحتضان افكار المشاريع الريادية وتقديم تدريب مميز،
لتشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين وتحويل افكارهم الى منتجات
ذات قيمة في منظومة الاقتصاد المعرفي المصري، إقليمياً وعالمياً توافقاً مع
رؤية مصر ٢٠٣٠.

- أهدافه : المساهمة في بناء مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي من خلال
التعليم التطبيقي المتوافق مع أهداف وخطط التنمية بمصر، وبناء ثقافة
ريادة الأعمال وتنمية قدرات العناصر الريادية لتمكينهم من إنشاء وإدارة
المنشآت الصغيرة بنجاح .

- أهميته : يوفر بيئة إيجابية لاحتضان الأفكار الإبداعية والأعمال الرائدة من خلال تأهيل الشباب للتقدم إلى احدى حاضنات الأعمال التكنولوجية ودعم شباب المبتكرين والمخترعين لإنشاء وإدارة منشآتهم الصغيرة ومتناهية الصغر بنجاح، كما ينمي مهارات رواد الأعمال من خلال إقامة ورش عمل الالتقاء مع رجال الأعمال والصناعة للاستفادة من خبراتهم في سوق العمل وتبادل التجارب المكتسبة في مجال تنمية المشروعات وحلّ مشكلات السوق.

٢/٧- مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا " تايكو TICO " (١٥) :

- أنشأت الجامعة هذا المكتب أو المركز في ٢٠١٣/٣/٩ بمنحة من أكاديمية البحث العلمي، وتمثلت رؤيته في النهوض بريادة الأعمال وزيادة وتفعيل دورها في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة قائمة على الاقتصاد المعرفي بغية خلق مزايا تنافسية مستدامة من خلال استثمار طاقات الشباب الإبداعية والابتكارية .

- يهتم المكتب بتفعيل دور البحث العلمي وربطه بالصناعة، ونشر ثقافته الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ومتابعة المشروعات البحثية، والتعريف بفرص التمويل والتعاون الدولي، ويقدم العديد من الخدمات منها : نقل وتسويق التكنولوجيا، وحماية الملكية الفكرية، والتعاون الدولي، وربط الجامعة بالصناعة، وبراءات الاختراع .

- وقد نظم المكتب مؤتمر فكرة في حب مصر، والعديد من الدورات المرتبطة بريادة الأعمال والابتكار، ودورات تدريبية لمرحلة الإعداد والتدريب حول برنامج "Hult Prize" (الشراكة مع الأمم المتحدة في أكبر محرك عالمي للمشاريع الريادية الربحية وغير الربحية بأكثر من ٢٥٠٠ متطول

حول العالم) بجامعة الزقازيق ، وتم اختيار فريق جامعة الزقازيق من ضمن أفضل (٦) مشروعات علي مستوي المنطقة في العامين السابقين .

٣/٧ - مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق^(٦) :

- لقد وافق مجلس جامعة الزقازيق في ٢٥ أكتوبر ٢٠١٦ على إنشاء مركز العلاقات الدولية بالجامعة بهدف تطوير وتوثيق التعاون العلمي مع الهيئات الوطنية والإقليمية والدولية ، والمشاركة في تطبيق البرامج التنموية العامة بين قطاع التعليم والدراسات العليا والبحوث وخدمة المجتمع ومجالات التنمية البيئية.
- رؤيته : خلق علاقات متميزة معترف بها من شأنها رفع التنافسية الدولية لجامعة الزقازيق.
- رسالته : زيادة العلاقات مع الجامعات الأجنبية العالمية في المجالات العلمية والمشاركة في إعداد ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات المتغيرة بين جامعة الزقازيق والهيئات العربية والأفريقية والدولية.
- أهدافه : تبادل الكتب والدوريات والكتيبات والنشرات الجامعية مع الهيئات الدولية الأخرى وتشجيع المنشورات العلمية في المجالات ذات التصنيف العالي ، وتسهيل أداء البحوث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعلماء آخرين من مختلف الجامعات ومراكز البحوث ، وإعداد قاعدة البيانات للعلماء المصريين المتخرجين من جامعة الزقازيق ويعملون في جامعات دولية ومنظمات دولية أخرى ، وتقديم البرامج التعليمية والتدريبية الجامعية عالية الجودة ، وخاصة تلك البرامج الفريدة التي تعتبر علامات تميز لتسويقها في المجالات العربية والإفريقية والدولية.

الخطوة الخامسة : الإجراءات المقترحة

في ضوء الإطار النظري للجامعة الريادية ودورها في تجويد التنافسية العالمية ، وخبرة إدارة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، والرؤية التحليلية لواقع جامعة الزقازيق ، تم التوصل إلي مجموعة من الإجراءات المقترحة ، وهي كما يلي :

- ١- تضمين ريادة الأعمال في رؤية ورسالة الجامعة وكلياتها ومعاهدها المختلفة .
- ٢- نشر فكر وثقافة الجامعة الريادية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين بالجامعة .
- ٣- إعادة هيكلة برامج البكالوريوس والدراسات العليا لدمج التعليم والتدريس للريادة في المناهج الدراسية .
- ٤- تركيز الجامعة علي إعداد الطلاب ريادياً من خلال تعميم المناهج والتخصصات التي تحقق ذلك ، وكذلك من خلال طرق التدريس التي تدعم استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية المحلية والعالمية .
- ٥- إنشاء قاعدة معلومات بالمبادرات والمشروعات الناجحة لريادة الأعمال الوطنية والإقليمية والدولية علي أمل أن يستفيد منها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تحويل أفكارهم إلي مشروعات وشركات لها مردود اقتصادي .
- ٦- تشجيع وتسهيل التواصل بين الجامعة وقطاع الأعمال ، وإقامة الروابط التجارية ، وتيسير نقل التكنولوجيا ، وتشجيع البحوث وتسويقها ، وتحويل براءات الاختراع إلي منتج اقتصادي .

- ٧- بعث القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة إلي جامعات ريادية عالمية للاستفادة منها ونقل خبراتهم الناجحة والاستفادة من الاستراتيجيات التنفيذية التي اتبعوها في توظيف الأفكار الريادية واستثمارها .
- ٨- البحث عن مصادر تمويلية متنوعة بجانب التمويل الحكومي للجامعة.
- ٩- توافر قنوات وآليات لدعم الأنشطة الريادية مثل : مراكز البحوث، والمشروعات متعددة التخصصات بالجامعة، وحاضنات الأعمال الجامعية، وصناديق الاستثمار الجامعية، وبيوت الخبرة، وحدائق العلوم والتكنولوجيا، ومركز ريادة الأعمال.
- ١٠- اعتبار التدويل هدف أساسي في استراتيجية الجامعة، وجعله بعداً أساسياً في رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الاستراتيجية .
- ١١- عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية الداعمة للريادية والعمل علي الاستفادة منها في دعم أصحاب الأفكار الريادية من الطلاب الباحثين .
- ١٢- قيام الجامعة بتطوير البنية التحتية المؤسسية بهدف دعم نقل المعرفة من الجامعة إلي الشركات بحيث تضم هذه البنية مجموعة متنوعة من الأشكال التنظيمية مثل مكتب ترخيص التكنولوجيا...إلخ.
- ١٣- توعية العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين بفلسفة ريادة الأعمال ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتدعيم فكرة التوظيف الذاتي .
- ١٤- قياس العائد والمردود الاقتصادي من أنشطة الجامعة بصفة مستمرة للوقوف علي النتائج وتوفير تغذية راجعة عن كافة المسارات للتأكد من السير بأفضل الطرق والأساليب الصحيحة .

المراجع

- (1) Allan Gibb : " Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework ", **Annals of Innovation & Entrepreneurship**, Vol .3, No.1, 2012, p.3.
- (2) della Volpe : " Entrepreneurial University and Business Education: Towards a Network Model", **International Journal of Business and Management**, Vol. 13, No. 3 ,2018, p.15.
- (3) Veronika Bikse & et al .: " The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education ", **Journal of Teacher Education for Sustainability**, Vol.18 ,No.2, 2016 ,p.83.
- (٤) صلاح الدين محمد توفيق وشرين عيد مرسي مشرف : " الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح "، **مجلة كلية التربية - جامعة بنها** ، المجلد (٢٨) ، العدد (١٠٩) ، ٢٠١٧م ، ص٤٣ .
- (٥) محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر : " تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية " ، **مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف** ، الجزء الأول ، ٢٠١٩م ، ص ١٧٣ .
- (6) Donna Fernández-Nogueira & et al.: " The entrepreneurial university: A selection of good practices ", **Journal of Entrepreneurship Education**, Vol.21, Issue 3, 2018, pp.10-12.
- (7) Chien Wen Yu: "Understanding The Ecosystems of Chinese and American Entrepreneurship Education"

- ,**Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. 21, Issue 2, 2018,pp.7-8.
- (8) Sherein Hamed Abou-Warda : " New educational services development Framework for technology entrepreneurship education at universities in Egypt ",**International Journal of Educational Management**, Vol. 30, No. 5, 2016,pp.700-702.
- (٩) جامعة الزقازيق، مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا TICO، تقرير موجز عن مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا بالجامعة، ٢٠٢٠، ص ١.
- (١٠) جامعة الزقازيق : الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢، ص ١١٤ - ١٦٠.
- (١١) جامعة الزقازيق : تصنيف الجامعة، متاح علي :
في <https://www.zu.edu.eg/Contents/Index/1113>
٢٠٢٣/٣/٢٥ م.
- (12) Katja Lahikainen : " The emergence of a university-based entrepreneurship ecosystem", **Dissertation for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration)**, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Lappeenranta, Finland,2021,p.23.
- (13) Sofia Maria de Araujo Ruiz & et al .(2020): " Entrepreneurial university: an exploratory model for higher education",**Journal of Management Development** , Emerald Publishing Limited , Vol. 39, No. 5 ,p.708.

- (١٤) عبدالعزيز علي عبدالله : " رؤية تطويرية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء التنافسية العالمية" ، المجلة السعودية للتعليم العالي ، العدد (١٢) ، ٢٠١٤ ، ص ٢٣ .
- (١٥) السيد عبدالمنعم على متولي : " آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة " ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد (٢٥) ، العدد (١١١) ، ٢٠١٨ م ، ص ٦٤١ .
- (١٦) راضي عادل كامل و حاتم فرغلي ضاحي : " تصور مقترح لتحويل جامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة " ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، المجلد (٩١) ، ٢٠٢١ .
- (١٧) صلاح الدين محمد توفيق وشرين عيد مرسي مشرف : " الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح " ، مجلة كلية التربية - جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١٠٩) ، ٢٠١٧ م .
- (18) Rima Bizri & et al. : " The entrepreneurial University: A Proposed Model for Developing Nations " , **Journal of Management Development** , Vol. 38, No. 5, 2019.
- (19) Ka Ho Mok : " The Quest for Global Competitiveness: Promotion of Innovation and Entrepreneurial Universities in Singapore " , **Higher Education Policy**, Vol.28, 2015.
- (20) European Centre for Higher Education (UNESCO-CEPES): **Report on Trends and developments in higher education in Europe, in the context of the follow-up to the World Conference on Higher Education** , WCHE 1998-2003,(23-25) June, UNESCO, Paris,2003,p.19.

- (21) Gerasim A. Mkrtychyan (2016):" Entrepreneurial University Culture: The Clash of Values And Resistance to Change", **Paper is an output of a research project implemented at the National Research University, Higher School of Economics (HSE), Russian, p.2.**
- (22) Henry Etzkowitz : " Anatomy of the entrepreneurial university", **Social Science Information**, Vol.52, No.3, 2013, p.488.
- (٢٣) أحمد محمد محمد عبدالعزيز: "النمذجة باستخدام " CIM " لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية " ، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ، المجلد (١) ، العدد (١١٠) ، ٢٠٢٠ ، ص ص ٢٨١ - ٢٨٢ .
- (24) Sema Yılmaz Genç & et al. : " Transforming Turkish Universities to Entrepreneurial Universities for Sustainability : From Strategy to Practice " , **Sustainability**, Vol .12, No.4 , 2020, p.3.
- (25) Allan Gibb & et al.:" Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions", **Innovation, Technology, and Knowledge Management, in: Andreas Altmann & Bernd Ebersberger (ed.), Universities in Change**, edition 127, Springer , 2013, p.15.
- (26) Tomas Kascak & Anna Pilkova (2014):" Entrepreneurial university concept at the Comenius University in Bratislava " , **Comenius Management Review**, Vol.8, No.1, pp.26-27.

(27) Sema Yılmaz Genç & et al. : " Transforming Turkish Universities to Entrepreneurial Universities for Sustainability: From Strategy to Practice ", **Op.Cit**,p.2.

(28) Shuiyun Liu & Peter C. van der Sijde:" Towards the Entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the Responsibility of Universities in the Era of Accountability ", **Sustainability** ,Vol. 13,No.6 , 2021,p.4.

(٢٩) وضيئة محمد أبوسعدة وآخران : "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية : دراسة حالة على جامعة المنصورة" ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، المجلد (٢٥) ، العدد(١٠٠) ، ٢٠١٤ ، ص ٨٢ .

(٣٠) نجلاء عبد التواب عيسى عبدالعال : " دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف " ، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية ، المجلد (٣٣) ، العدد(٣) ، ٢٠١٨ م ، ص ١٤١ .

(٣١) حمد بن حمدان الغامدي: "متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، دار سمات للدراسات والأبحاث ، المجلد (٩) ، العدد(٤) ، ٢٠٢٠ ، ص ٤ .

(٣٢) رندة الشيخ النجدي ورأفت محمد العوضي : "واقع توافر معايير التنافسية العالمية في برامج الدراسات العليا بجامعات محافظات غزة من وجهة نظر الخريجين" ، دراسة مقدمة لمؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير والمنعقد في الفترة ٢٩ - ٣٠ ابريل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٣ ، ص ١٦ .

(٣٣) محمد إبراهيم عبدالعزيز خاطر : " تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية " ، دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية - جامعة الزقازيق ، المجلد (٨٧) ، ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ .

(34) Irene Nangila : " Effect Of Competitive Strategies On Performance Of Public Universities In Kenya", Published Master These , The School Of Business , Kenyatta University,2014,pp.20-21.

(35) Cole Ehmke : **Strategies for Competitive Advantage** , Western center for risk management education,2013,p.2.

(٣٦) رندة الشيخ النجدي ورأفت محمد العوضي : "واقع توافر معايير التنافسية العالمية في برامج الدراسات العليا بجامعات محافظات غزة من وجهة نظر الخريجين" ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(٣٧) حواء بنت محمد بن هلي القرني: " تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، المركز القومي للبحوث ، غزة ، المجلد الثاني ، العدد (٢٠) ، ٢٠١٨ ، ص ٩ .

(٣٨) ناجي عبدالوهاب هلال : " رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات " ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، المجلد (١٩) ، العدد (٤) ، ٢٠١٩ ، ص ٧٤ .

(٣٩) محمد صبري الحوت وآخران : " التنافسية بين الجامعات " ، مجلة المعرفة التربوية ، الجمعية المصرية لأصول التربية ، المجلد (٣) ، العدد (٥) ، ٢٠١٥ ، ص ص ١٤٧ - ١٤٨ .

- (٤٠) هناء فرغلي علي محمود : " التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية " ،مجلة كلية التربية جامعة بنها ، المجلد (٣١) ، العدد(١٢٢) ، ٢٠٢٠، ص ١٢٨ .
- (٤١) نجلاء عبد التواب عيسى عبدالعال : " دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف " ، مرجع سابق ، ص ص ١٧٠ - ١٧١ .
- (٤٢) أميرة رمضان عبدالهادي حسن : " ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية " ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، العدد (٧) ، ٢٠١٥، ص ص ٤٥٢ - ٤٥٤ .
- (43) Massachusetts Institute of Technology : **About MIT** ,Available at : <https://www.mit.edu/about/> ,On : 25/3/2023.
- (44) Elliot A. Fishman & et al.: Creating the MIT entrepreneurial ecosystem , **In: Building Technology Transfer within Research Universities An Entrepreneurial Approach**, Cambridge University Press ,2014, pp.60-61.
- (٤٥) أشرف محمود أحمد ومحمد جاد حسين : " تصور مقترح لجامعة بحثية مصرية على ضوء خبرة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وجامعة كيب تاون بجنوب أفريقيا" ، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد (٨) ، ٢٠١٧، ص ٨١ .
- (46) T.Jacobus meergenaamd van de Zande : " Fostering Entrepreneurship at Universities: Lessons from MIT,

- IIT and Utrecht University ", **Master's Thesis** ,
Utrecht University ,2012,p.35.
- (47) Elliot A. Fishman & et al.: Creating the MIT
entrepreneurial ecosystem,**Op.Cit**,2014, p.72.
- (48) Ribeiro & et al. : " Building Builders:
Entrepreneurship Education from an Ecosystem
Perspective at MIT ,**Triple Helix** ,Vol. 5,No.3,
2018,p.9.
- (49) Massachusetts Institute of Technology : **About
MIT** ,Available at : <https://www.mit.edu/about/> ,On :
25/3/2023.
- (٥٠) أحمد إسماعيل حجي ولبني محمود شهاب : التعليم العالي والجامعي المقارن
حول العالم ، جامعات المستقبل واستراتيجيات التطور نحو مجتمع المعرفة ، عالم
الكتاب ، القاهرة ، ٢٠١٤ ، ص ٦٤٢ .
- (51) Massachusetts Institute of Technology : **Mission
and Objectives** , Available at :
[https://policies.mit.edu/policies-procedures/10-
institute/11-mission-and-objectives](https://policies.mit.edu/policies-procedures/10-institute/11-mission-and-objectives) ,On : 25/3/2023.
- (٥٢) أحمد إسماعيل حجي ولبني محمود شهاب : التعليم العالي والجامعي المقارن
حول العالم ، جامعات المستقبل واستراتيجيات التطور نحو مجتمع المعرفة ،
مرجع سابق ، ص ٦٤٢ .
- (53) Massachusetts Institute of Technology : **The
Administration** , Available at :
[https://policies.mit.edu/policies-procedures/10-
institute/14-administration](https://policies.mit.edu/policies-procedures/10-institute/14-administration) ,On : 25/3/2023.
- (54) Rory P. O'Shea & Thomas J. Allen:"Creating the
Entrepreneurial university: The Case of MIT ",

Presented at Academy of Management Conference,
Hawaii, 2005, pp.23-24.

- (55) Chien Wen Yu: "Understanding The Ecosystems of Chinese and American Entrepreneurship Education", **Op.Cit**, pp.7-8.
- (56) Irina Pavlova & Violetta Chernobuk :
"Entrepreneurial universities and entrepreneurship in education ", **SHS Web of Conferences** ,2016, p.2.
- (57) Arlen D. Meyers & Sarika Pruth :
" Academic entrepreneurship, entrepreneurial universities and biotechnology ", **Journal of Commercial Biotechnology** ,Vol.17, 2011 , P.352.

(٥٨) جامعة الزقازيق : نبذة تاريخية ، متاح علي
<https://www.zu.edu.eg/Contents/Index/8> في ٢٥/٣/٢٠٢٣ .

(٥٩) المرجع السابق .

(٦٠) جامعة الزقازيق : احصائيات ، متاح علي :
<https://www.zu.edu.eg/Home/Index> في ٢٥/٣/٢٠٢٣ .

(٦١) جامعة الزقازيق : رؤية ورسالة وأهداف ، متاح علي :
<https://www.zu.edu.eg/Contents/Index/9> في ٢٥/٣/٢٠٢٣ .

(٦٢) المرجع السابق .

(٦٣) المرجع السابق .

(٦٤) جامعة الزقازيق : نادي ريادة الأعمال ، متاح علي :
<http://www.entrec.zu.edu.eg> في ٢٥/٣/٢٠٢٣ .

(٦٥) جامعة الزقازيق : مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا " تايكو TICO "

، متاح علي : <http://ar.tico.zu.edu.eg> في ٢٥/٣/٢٠٢٣ .

(٦٦) جامعة الزقازيق : مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق ، متاح

علي : <http://zuirc.zu.edu.eg> / في ٢٥/٣/٢٠٢٣ .

الحكومة الرقمية مدخل لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر (دراسة تحليلية)

محمود علي محمد علي

معلم أول (أ) بالأزهر الشريف

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى: إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، حيث أضحت هذا المدخل يحظى بأهمية كبيرة لقدرته على رسم مكانة متميزة على خريطة المنافسة العالمية، وطبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث: المنهج الوصفي، واشتمل البحث على الخطوات الرئيسية الآتية "الإطار العام للبحث، الإطار النظري الذي يحكم الحكومة الرقمية في المؤسسات التعليمية، الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية، الوضعية الراهنة لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر، نتائج البحث وأهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، ولقد توصل البحث لعدة نتائج لعل من أهمها ما يلي: هناك جوانب قصور وضعف تعترى واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، كما أن هناك افتقار لاستخدام المداخل الإدارية الحديثة في برامج إعدادهم وتدريبهم، وأقترح البحث العديد من الأمور كان من أهمها: ضرورة عقد برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الحكومة الرقمية، وهذا يتطلب العمل على نشر ثقافة الحكومة الرقمية وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الرقمية- التدريب القيادي- قيادات المعاهد الأزهرية

Digital governance , an approach to establish the culture of leadership training for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt (analytical study)

Abstract:

The current research aimed to: establish the culture of leadership training for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of digital governance approach, as this approach has become of great importance for its ability to draw a distinguished position on the map of global competition, and according to the nature of the current research "the descriptive approach was used" and the research included the following main steps, "the general framework of the research, the theoretical framework that governs digital governance in educational institutions, the theoretical framework that governs the leadership training process for educational leaders in educational institutions, the current status of training leaders of Al-Azhar institutes in Egypt, the results of the research and the most important proposed mechanisms to establish the culture of leadership training for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of digital governance approach, The research has reached several results, most important of them are: There are deficiencies and weaknesses in the reality of training the leaders of Al-Azhar institutes and there is a lack of using modern administrative approaches in the programs for preparing and training them. The research suggested several issues, most important of them are: the need to hold training programs for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of modern administrative approaches including the approach of digital governance and this requires working to spread the culture of digital governance and providing training programs for these leaders in the light of this approach.

Key words: Digital governance- leadership training- leaders of Al-Azhar institutes.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

يعيش عالمنا اليوم عصرًا تعصف به المتغيرات، دخلت فيه التكنولوجيا معظم المجالات، برزت فيه العديد من التحولات، منها التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، والتحول من المحلية إلى العالمية والتحول من الاعتماد على المؤسسات إلى الاعتماد على الذات، ومن المركزية إلى اللامركزية والتحول إلى ديمقراطية المشاركة، وفي عصر تغمره التحديات، ومنها تحدي المنافسة بين المنظمات والمؤسسات من أجل السيطرة والبقاء، أدى كل ذلك إلى أن جودة الخدمة فيه وامتلاك المهارات والجدارات التي تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات هي مقياس التقدم والتميز والازدهار لدى تلك المؤسسات والمنظمات ولا سيما التعليمية منها، تقودها نحو التحول من مؤسسات تقليدية تعتمد على الروتينية إلى مؤسسات رقمية تكنولوجية، ومن أداء تقليدي محلي إلى أداء تنافسي عالمي، ومن المحيط المدرسي إلى الفضاء الإلكتروني، ومن الأنماط الإدارية الكلاسيكية إلى الأنماط الرقمية الإلكترونية.

ولكي تصل تلك المؤسسات لأداء تنافسي فعال فإنه يجب عليها أن تمتلك من الموارد التكنولوجية والبشرية والمالية والموارد المادية وغير المادية ما يصعب على المؤسسات المنافسة تقليديها ومحاكاتها^(١:٢)، وما يجعلها مصدرًا لإنتاج الطاقة المعلوماتية والمادية والتقنية المستدامة لعملائها من خلال النجاح في تحقيق أداء تنافسي وسط عالم رقمي^(٢:٣٨١).

وتعزيزًا للقضاء على الفجوة الرقمية ونشر الوعي وثقافة المشاركة والتفاعل مع المنصات الإلكترونية بات هناك ضرورة ملحة للاهتمام بتدريب وتطوير الكفاءات البشرية بمختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية تعزيزًا للارتقاء بمستوى أداء العاملين بها وممارسة مهام الحياة الوظيفية بأحدث الأدوات التكنولوجية وفي ضوء أحدث المعايير الدولية التي تطالب بتحسين الكفاءة التشغيلية للأعمال الرقمية^(٣:٢٣٥).

من هنا أضحت القيادة التربوية للمؤسسات التربوية والتعليمية والتي تسعى لتحقيق التنافسية والانسجام مع المتغيرات الإقليمية والعالمية أمام صراع شديد يتطلب منها بذل الجهود الحثيثة، والارتقاء بكل كفاءة واقتدار لمواجهة تحديات فرضها الاقتصاد الرقمي العالمي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إكساب تلك القيادات الجدرات المعرفية والرقمية من خلال برامج تدريبية تعقد وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية (٣٤٨:٤ - ٣٤٩).

كما ينبغي على تلك المؤسسات إذا ما أرادت بناء قيادات ذوي شخصيات تنافسية يمكنها أن تغوص في غمار المستقبل، أن توفر من الظروف والآليات والتقنيات ما يمكنهم من تطوير قدراتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم وإمكاناتهم (٣٥٠).

وتأسيساً على ما سبق فإن تحقيق التنافسية للمعاهد الأزهرية يكمن في امتلاكها لمزايا تنافسية تتفوق بها على مزايا منافسيها من المؤسسات التعليمية الأخرى سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال برامج تدريبية تكسب قياداتها التعليمية الجدرات المعرفية والرقمية التي تمكنهم من مواكبة أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، ولن يتحقق ذلك كله إلا إذا سعى أصحاب القرار وصناع السياسات التعليمية لتلك المعاهد الأزهرية نحو إرساء ثقافة التدريب القيادي الفعال في ضوء مداخل إدارية وتقنية حديثة وهنا يتجلى دور الحكومة الرقمية كأحد أبرز المصطلحات الحديثة في علم الإدارة.

فإنطلاقاً من أن معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها قد أخذت في الانتقال نحو الفضاء الإلكتروني من أجل تقديم خدماتها عبر الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وبما يحقق مفاهيم العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة وتطبيق القوانين والأنظمة (٥٧:٦).

لذا فقد أصبحت التقنيات والبنى التحتية الرقمية أحد أهم ركائز ومكونات الأنماط المستقبلية للتعليم وأضحت الرقمنة أحد التوجهات الواعدة لإحداث تغيير كبير لمفهوم التعليم من حيث المحتوى والزمان والمكان لتصبح الخوارزميات والبيانات

والمنصات هي أحد أدوات السياسة الجديدة لحوكمة التعليم، وليصبح الأخذ بمفهوم الرقمنة والعمل على تطويرها له انعكاس إيجابي على تحسين الأداء التعليمي خاصة في ظل ما يعرف بالطوفان الرقمي للبيانات والمعلومات، والتحول من الاعتماد على الأدوات الورقية إلى التقنيات الرقمية، والدخول فيما يعرف بحقبة أو عصر الحوكمة الرقمية (٧:مقدمة).

من هنا تعرف الحوكمة الرقمية بأنها توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال أداء تنافسي فعال ومتميز للمؤسسات الحكومية الرقمية، بما يعزز سهولة الحصول على الخدمات العامة والحكومية والمعلومات والبيانات من قبل أفراد المجتمع والمستهلكين وأصحاب المنفعة عبر شبكات الانترنت أو غيرها من الوسائل الرقمية بشكل يمكن من خلاله تحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة والتي من بينها المشاركة الفعالة والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات، وتحقيق الديمقراطية والمحاسبية وسهولة الحصول على المعلومات ومصداقيتها، ومن ثم تصبح الحوكمة الرقمية أداة فعالة للمؤسسات الحكومية الرقمية تحقق لها سبل اتصال فعال مع البيئة المحيطة سواء على الصعيد السياسي أو الاجتماعي أو الإداري (٣٧١:٨ - ٣٧٢).

وتقتضي الحوكمة الرقمية ضرورة توافر مجموعة من المبادئ منها (توافر قيادة رقمية فعالة تضع مجموعة من الأهداف، والاستراتيجيات تسعى نحو تحقيقها، وتوفر لها من الثقافة والقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية والمهام والمسئوليات، والقدرات والجدارات ما يتماشى مع أهداف وأغراض المؤسسة ويحقق لها التفوق المستدام وهذا لن يتحقق إلا من خلال مواكبة المستجدات التكنولوجية، والقدرة على إدارة المخاطر واستغلال الفرص وتحقيق الشراكة والاتصال الفعال من العملاء وأصحاب المصلحة) (٦:٩ - ٧).

يتضح مما سبق أن الحوكمة الرقمية أحد أهم الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها إرساء ثقافة التدريب القيادي الذي يساعد المؤسسات

على امتلاك قيادات تتمتع بالمهارات والجدارات التي تواكب أحدث المستجدات، وإذا كان الأمر ذا أهمية بالنسبة لكافة القطاعات والمؤسسات فإنه بات أكثر أهمية داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة، حيث إن الأزهر الشريف يمثل الهيئة العلمية الاسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتنقيحه ونشره وحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب وتزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالمختصين وأصحاب الرأي، وتخريج علماء عاملين متفهمين في الدين يجمعون إلى الايمان بالله ثم الثقة بالنفس وقوة الروح، جدارات علمية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة، والربط بين العقيدة والسلوك والمشاركة في كل أسباب النشاط والانتاج والريادة (٢٠١٠).

مشكلة البحث:

على الرغم من أن هناك ثمة جهود تبذل من أجل النهوض بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية بمصر لرفع مستوى قدرات قياداتها التربوية، وكفاياتها لتحسين أدائها، والارتقاء بنوعية التعليم، إلا أن هناك العديد من السلبيات وأوجه القصور والتي تقف كحجر عثرة في تحقيق مزايا تنافسية لتلك المعاهد ومواكبة المستجدات التكنولوجية، ولا تتماشى مع المبادئ العديدة للحكومة الرقمية، ولا مع إرساء "الثقافة الرقمية التي تعد أحد مهارات القرن الحادي والعشرين الذي وصف بأنه القرن الرقمي" Digital Age حيث لم يعد توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية ترفاً وإنما أصبح ضرورة يتطلبها العصر، وأصبحت الثقافة الرقمية ضرورة للتحويل الرقمي ومواكبة التدفق العلمي والتكنولوجي على المستوى العالمي (١١: ١٣٢).

ولقد أشارت العديد من الدراسات والتقارير إلى وجود العديد من المشكلات المتعلقة بالمعاهد الأزهرية وخاصة الثانوية منها:

- ضعف الإقبال على عمليات التعلم والتدريب من قبل قيادات المعاهد الأزهرية متمثلة في شيوخ تلك المعاهد وعدم رغبتهم في مواكبة التغييرات السريعة في

التكنولوجيا، ومقاومتهم للتجديد والتغيير الذي تحتاجه الفترة الحالية للحاق بركب التقدم في مجال القيادة والإدارة، إضافة إلى وجود مشاكل إدارية وتنظيمية وبيروقراطية في اتخاذ وتنفيذ القرارات (٢٨:١٢).

- لا يزال الكثير من معلمي المعاهد الأزهرية، يجهلون استخدام الحاسب الآلي ويرجع ذلك لنقص تدريبهم أو انعدامه تماماً، على الرغم من أن الثورة التكنولوجية جعلت تكنولوجيا التعليم ذات أهمية كبيرة للمعلم، وتمثل جزءاً أساسياً من حياته المهنية والشخصية (٢٥٦:١٣).

- إن الإعداد والتدريب الذي يتلقاه الإداريين أو شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين، لم يرتق إلى مبتغاه وأن كل ما يتم من تدريب في مجال استخدام التكنولوجيا هو عبارة عن مجرد محو أمية حاسوبية، لذلك فالحديث عن توافر قاعدة بيانات أو نظام معلومات إداري أو حتى استخدام برمجيات حاسوبية متقدمة داخل تلك المعاهد الأزهرية غير ممكن (١٥٠:١٤).

- تعاني المعاهد الأزهرية وخاصة الثانوية، من قلة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية، وكثرة الأعمال الروتينية اليومية المطلوبة من شيوخ المعاهد، وضعف إلمامهم بنظم جودة التعليم والأساليب الحديثة في الإدارة، من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات بالقدر المطلوب، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتدنى برامج التدريب لغياب الكوادر الفنية والكفاءات المهنية، وقلة الكفايات الإدارية لدى بعض شيوخ المعاهد، ووجود مركزية في اتخاذ القرارات، وقلة الوعي بنظم جودة التعليم والاعتماد، والأساليب الإدارية الحديثة، ووجود نقص كبير في البنية التحتية التكنولوجية (١٧٦:١٥ - ١٧٨).

- تقتصر أساليب ووسائل التدريب بمركز التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف على الأساليب التقليدية كالمحاضرات، وتفتقر للبحوث العلمية والأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة (٩٤:١٦).

- وجود فجوة بين أعداد من تم تدريبهم من العاملين بالأزهر الشريف على الأساليب والتقنيات الحديثة وبين الأعداد الفعلية لهم، حيث يوجد العديد والعديد من بين هؤلاء لم يتم تدريبهم بالفعل كما يوجد فارق كبير بين تكلفة البرامج التدريبية وبين ميزانية إدارة التدريب الفعلية، وهذا يستدعي تطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، وزيادة ميزانيتها حتى تفي بمسئولياتها تجاه تدريب العاملين بالأزهر الشريف إدارياً وتواكب المستجدات والتغيرات التقنية الحديثة (١٠٧-١٠٣:١٧).

- ضعف الاستفادة من شبكة الإنترنت داخل المعاهد الأزهرية إضافة إلى تبنيها لأنظمة واللوائح و القوانين التي رسخت لاستخدام الطرق التقليدية في التعليم أكثر من تبنيها للأفكار والتطورات والطرق الحديثة التي طرأت على الساحة الدولية، ويعد هذا من المعوقات الإدارية التي حالت دون الاستفادة من شبكة الانترنت في العملية التعليمية (١٣:١٨).

وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج التقارير والدراسات السابقة يتضح أن المعاهد الأزهرية بمصر يعتريها العديد من أوجه القصور والضعف التي لا تتفق مع مبادئ الحوكمة الرقمية ولا تتماشى مع ما يُعرف بالعصر الرقمي الأمر الذي ينعكس سلباً على تلك المعاهد، ومن ثم على كافة عناصرها ومخرجاتها ويفقدها الميزة التنافسية التي تمكنها من مواكبة التطورات والمتغيرات التي يشهدها عصرنا الحالي، ورسم مكانة متميزة على خريطة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما الوضعية الراهنة لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر؟

٤- ما أهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية؟

أهداف البحث :

تهدف الدراسة الحالية: إلى إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، وتحقيق هذا الهدف يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- الوقوف على الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

٢- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

٣- الوقوف على الوضعية الراهنة لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

٤- التعرف على أهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية؟

أهمية البحث : يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:

أهمية وحيوية المتغيرين الرئيسيين للبحث، فالحوكمة الرقمية تعد مدخلاً من المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر يمكن من خلاله إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر وصولاً إلى اكتساب تلك القيادات للمهارات والجدارات المعرفية والرقمية التي تمكنهم من مواكبة كافة المستجدات العلمية والتكنولوجية ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية مستدامة يمكن من خلالها رسم مكانة متميزة لتلك المعاهد على خريطة التنافسية العالمية.

منهج البحث : طبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث: المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعة البحث الحالي.

مصطلحات البحث:

الحكومة الرقمية: " يُعد مفهوم الحكومة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي لم تحظى بتعريف موحد، بينما تتعدد التعريفات التي تتناول هذا المفهوم ولعل من أهمها أن الحكومة الرقمية تشير إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الشراكة بين ما يعرف بالحكومة الرقمية والمواطنين، الذين يحظون بخدمات عالية الجودة تلبى احتياجاتهم وتضمن لهم تحقيق الديمقراطية الرقمية المرتكزة على وجود تشريعات رقمية تحقق مبادئ الحوكمة والتي منها المشاركة في وضع السياسات، واتخاذ القرارات، والشفافية والمحاسبية والديموقراطية بما يناسب متطلبات العصر الرقمي (٢٧:١٩ - ٢٩).

ويقصد بالحكومة الرقمية إجرائياً: توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة والسعي نحو إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر وصولاً إلى اكساب تلك القيادات المهارات والجدارات المعرفية والرقمية التي تمكنهم من مواكبة كافة المستجدات العلمية والتكنولوجية ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية مستدامة يمكن من خلالها رسم مكانة متميزة لتلك المعاهد على خريطة التنافسية العالمية.

- التدريب القيادي: هو عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم، ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بنّاء، وهو أسلوب يستخدم في ديناميكيات الجماعة، والهدف منه زيادة حساسية الفرد لما يراه الناس من أنماط سلوكهم وتنمية المهارات الشخصية المتعلقة بالسلوك بين الأفراد (٩٤:٢٠).

المعاهد الأزهرية: يعرفها الباحث إجرائياً لغرض الدراسة بأنها: "عبارة عن مؤسسة تربوية، تعمل على تطبيق المناهج الدينية والعلمية بوسائل عصرية متنوعة، ويمكن لخريجها الالتحاق بالتعليم الجامعي سواء الأزهرية منه أو العام".

الدراسات السابقة: توجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث من أهمها ما يلي:

- نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين(٢٠٢١): "تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية" تصور مقترح" (٢١): "هدفت هذه الدراسة إلى: تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية واليقظة الاستراتيجية وذلك لصياغة تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج لعل من أهمها، أن تطبيق الحوكمة الرقمية بالجامعات يضمن تقديم الخدمات بطرق ذكية ومبتكرة تعزز جودة المخرجات الجامعية.

- سلوى ثابت مكي(٢٠٢١): "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية" (٢٢): "هدفت الدراسة إلى: عرض الملامح الأساسية لمكونات الإصلاح الهيكلي كمحرك رئيس نحو التنمية المستدامة وأكدت على أهمية تبني مفهوم الحوكمة الرقمية ليس فقط من منظور خدمي ولكن أيضاً كمنصة ذكية لدعم المشاركة المدنية واللامركزية، واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم ودراسة الحالة، وتوصلت لمجموعة من النتائج والتوصيات من أبرزها، أهمية مفهوم الحوكمة الرقمية والإدارة عن بعد، خاصة فيما يتعلق بآليات التنفيذ وتقييم الأثر من حيث الكفاءة والفاعلية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

- (Fatima A. Algazo, et al.:2021): "نشأة الحوكمة الرقمية وأهميتها" (٢٣): "هدفت الدراسة إلى: الوقوف على مفهوم الحوكمة الرقمية والدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في تحويل الحكومات إلى حكومات رقمية يمكنها تقديم خدمات ذات جودة عالية لمواطنيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والرجوع إلى الأدبيات السابقة وتوصلت لمجموعة من النتائج كان

من أهمها ضرورة تفعيل الحكومة الرقمية في كافة القطاعات وخاصة قطاع التعليم لضمان التطوير ومواكبة المستجدات.

- (Ana-Maria Apostol, Maria-Isabella Stan:2021): الحكومة الرقمية في كل من رومانيا وبلغاريا "دراسة مقارنة"^(٢٤) هدفت الدراسة إلى: تحليل واقع الحكومة الرقمية في كل من رومانيا وبلغاريا مقارنة بالاتحاد الأوروبي، مع تسليط الضوء على تطور الرقمنة في كلا البلدين خلال العقود الأخيرة، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والرجوع لبعض التقارير والوثائق الصادرة من الاتحاد الأوروبي حول الدول الأعضاء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها، ضرورة تفعيل الحكومة الرقمية من أجل تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق المشاركة الفعالة من قبل للمواطنين.

- دراسة فائقة الأمين أبو علامة (٢٠٢٠) بعنوان: دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد "^(٢٥) هدفت الدراسة إلى: معرفة دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي، والكشف عن واقع تأهيل وتدريب القيادات لإحداث التغيير ورفع مستوى الولاء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي، أهمية تدريب القيادات التعليمية كقادة للتغيير وضرورة امتلاكهم المهارات باعتبارهم أصحاب القرار.

- دراسة (Maricela Ruiz 2020) بعنوان: "تطوير المعلمين القادة" "^(٢٦) هدفت تلك الدراسة إلى: التعرف على الأساليب القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية ومدى أثرها في تحقيق التنمية والتطوير للمهارات القيادية لدى المعلمين داخل تلك المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوب المقابلة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي، يعد قادة المؤسسات التعليمية متمثلة في مديري تلك المؤسسات هم أكثر العناصر

والأفراد الضعالة والمؤثرة داخل تلك المؤسسات و التي لها أثر فعّال في تحقيق التنمية والتطوير للمعلمين القادة من خلال دعم وتنمية المهارات القيادية لديهم .

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أنه على الرغم من وجود أوجه اختلاف أساسية بينها وبين البحث الحالي إلا أن هناك ثمة قضايا مهمة تشترك فيما بينهما، مثل ما يتعلق منها بالوقوف على أهمية الحوكمة الرقمية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، وكذا أهمية تدريب القيادات التعليمية من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وكل ذلك في مجمله يفيد البحث الحالي في بناء إطاره النظري، وكذا في تفسير النتائج التي يتوصل إليها.

خطوات البحث: يسير البحث تحقيقاً لأهدافه وإجابة على أسئلته وفق الخطوات الآتية:
الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث من حيث المقدمة ومشكلة البحث والأهداف والأهمية والمنهج ومصطلحات البحث والدراسات السابقة.

الخطوة الثانية: الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية.
الخطوة الثالثة: الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

الخطوة الرابعة: واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

الخطوة الخامسة: نتائج البحث وأهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

ثانياً: الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية:

تجدر الإشارة إلى أنه في ظل التحولات الرقمية لم يعد من الممكن إدارة وتصميم الخدمات في صوامع منعزلة عن بعضها، أو تطويرها وفق تصورات ورؤى القيادات المؤسسية التي لا تضع في اعتبارها أولويات ومضامين المبادرات الرقمية، ولم تعد الحكومات تمتلك الأريحية للعمل بنفس أنماط العمل التقليدية، بل إنها غدت

ملزمة لتبني عقلية إدارية حديثة تعمل بمفهوم التطوير والابتكار المستمر لتحقيق المتطلبات التنموية وبناء قدرات تنافسية، وتطوير نماذج مستقبلية أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق مكانة دولية على الخارطة العالمية في شتي المناحي الاقتصادية والسياسية والتعليمية، وهذا لن يتحقق إلا في ظل حكومة رقمية (٣٧: ٤٤ - ٨٢)، تتبنى مفهوم الحكومة الرقمية لتواكب تلك التطورات التكنولوجية التي تؤثر على كافة القطاعات والممارسات الإدارية وتسهم في صياغة الإجراءات واتخاذ القرارات (٣٠٨: ٣ - ٤).

من هنا أضحي مفهوم الحكومة الرقمية يشير إلى قدرة الحكومات والمؤسسات على استخدام تكنولوجيا المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المجتمعات، من خلال مشاركة فعالة من قبل أفراد المجتمع، فلم يعد المواطن مجرد متلقي سلبي للخدمات من المنظور التقليدي للحكومة، بل أصبح له دور ايجابي وفعال في تحديد معايير وجودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجاته ومتطلباته، ومن خلال التأكيد على إرساء مبادئ الشفافية والمحاسبية (٢٩: ١٥ - ١٦).

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية أضحت التقنيات الرقمية تشكل إدارة غير مرئية لأنظمتها التعليمية وأصبحت تمثل ركيزة أساسية في عمليات التعليم والتعلم اليومية التي لم تعد تعتمد فقط على العنصر البشري بل أصبح للجانب التقني دوراً فعال في تقديم خدمات تعليمية ذات صبغة تقنية تمكن تلك المؤسسات التعليمية في الانتقال من الأنماط الكلاسيكية إلى الفضاء الإلكتروني، وبناء مواطن رقمي يمكنه التعايش في ظل ذلك العالم الافتراضي (٣٠: ١١)، متمتعاً بحماية رقمية لحقوقه الإنسانية مع استبدال كافة بياناته ومعاملاته الشخصية المدونة في السجلات الورقية التقليدية بأخرى إلكترونية رقمية (٣١: ٤).

من هنا بدأ ينتقل مصطلح الحكومة من منظوره التقليدي إلى مصطلح الحكومة الإلكترونية ليتماشى حينها مع ما يعرف بعصر الحكومة الإلكترونية، والتي كانت غاياتها فيما مضى هو تزويد المواطنين وقطاعات الأعمال من خلال الاستفادة بنظم المعلومات والاتصالات بالخدمات التي تلبى متطلباتهم، وتتسم

بالكفاءة والشفافية، وتمكينهم من المشاركة المباشرة والفعالة فيما يتعلق بالممارسات السياسية، وترسيخ مفهوم الديمقراطية الإلكترونية، أما الآن وفي ظل الاعتماد المتزايد على الخدمات المقدمة من خلال تكنولوجيا المعلومات الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي فقد تزايد الطلب على ترسيخ مفهوم الحوكمة الرقمية ليتماشى مع ما يعرف بعصر الحوكمة الرقمية^(١٥:٣٢).

من هنا يمكن القول بأن مفهوم الحوكمة الرقمية يعد عوضاً عن الحوكمة الإلكترونية، نظراً لأن الأساليب الرقمية في ذلك العصر أصبحت تشكل أداة أساسية للاتصال والتواصل بين أفراد المجتمع والمؤسسات في القطاعين العام والخاص، وأصبح المبدأ الرقمي يقوم على المشاركة الرقمية والتشارك في إنتاج الخدمات، مع تحديد استراتيجية رقمية واضحة، لتحسين الخدمات العامة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة، حتى غدت الرقمنة أسلوب حديث للحياة^(١٧:٣٣).

مفهوم الحوكمة الرقمية:

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرقمية من خلال ما يلي:

- تم الإشارة سابقاً إلى أن مفهوم الحوكمة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي لم تحظى بتعريف موحد بينما تتعدد التعريفات التي تتناول هذا المفهوم، ولعل من أهمها أن الحوكمة الرقمية تشير إلى "تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من قبل الحكومات الرقمية من أجل تقديم الخدمات الحكومية لأفراد المجتمع، والعمل على تحسينها وسهولة الحصول عليها بشكل يحقق العدالة والشفافية والفعالية الرقمية، الأمر الذي يتطلب من تلك الحكومات ضرورة توفير تشريعات رقمية وأن يتوافر لديها من الخبرات والكفاءات ما يمكنها من تحقيق ذلك"^(٤٢:٣٤).

- وتعرف أيضاً على أنها نسخة افتراضية من الحوكمة المادية ولكن في فضاء رقمي، وتعني قدرة المؤسسة على تهيئة وتقديم المعلومات والخدمات بصيغة رقمية إلكترونية في أي وقت وأي مكان وذلك لتسهيل خدمة المواطن بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد مع

ضمان سرية المعلومات وأمنها وأنها ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها المجتمع والتي تتمثل بمجموعة المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات التنفيذية في المؤسسات للحفاظ على حقوق المواطنين بكل شفافية، وصولاً إلى جودة العلاقة بين الأفراد والحكومة لضمان التمثيل والفعالية والثقة والعدالة والمساواة والولاء^(٦٨:٣٥).

- تعد الحوكمة الرقمية والحكومة الرقمية هما وجهان لعملة واحدة، حيث تلقي الحوكمة الرقمية بظلالها على حجم المشاركة من قبل أفراد المجتمع، وترتكز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الحكومات الرقمية بشكل يمكن مواطنيها من تحقيق المشاركة الفعالة، والتي تتيح لهم تلقي الخدمات العامة والحكومية بصورة أكبر وفي ظل ضمانات وتشريعات رقمية، ومن ثم فهي تصف مدى ارتباط الحكومات بأبعاد البيئة المحيطة بها سواء السياسية منها أو الاجتماعية والإدارية^(٢٠:٣٦).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرقمية إجرائياً بأنها: توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة بحيث يتضمن ذلك تحويل المعاهد الأزهرية بمصر إلى مؤسسات رقمية تدعم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتسير جنباً إلى جنب مع مبادئ وأهداف الحوكمة والتي من أهمها تحقيق التشاركية، الفعالية والكفاءة الاستثمار الأمثل للموارد والامكانات وتقليل الهدر والفاقد وتطبيق مبدأ المحاسبية وتحقيق العدالة والديموقراطية، وكذا تحقيق الشفافية ومصداقية المعلومات والوضوح والنزاهة في عرضها وتوافرها وسهولة الوصول إليها، وتوفير آليات وسبل إدارية حديثة ومبتكرة لحل المشكلات والحد من المركزية، وتقديم الخدمات التعليمية بصورة رقمية، إضافة إلى العمل على إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات تلك المعاهد لاسابهم المهارات والجدارات المعرفية والرقمية بما يمكنهم من مواكبة مستجدات العصر ورسم مكانة متميزة لتلك المعاهد على خريطة المنافسة العالمية.

أهداف الحوكمة الرقمية :

تسعى الحوكمة الرقمية إلى تحقيق العديد من الأهداف داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وفيما يلي عرض لبعض من هذه الأهداف^(١٠٣٧):

- تساعد الحوكمة الرقمية القيادات وصناع السياسات التعليمية في تحسين القدرات التشغيلية والوصول إلى أداء أكثر فعالية وتقديم التغذية الراجعة وغيرها من العمليات التي يمكن من خلالها تلبية احتياجات الطلاب وأصحاب المنفعة، وتزويدهم بكافة التسهيلات التي تجعل من العملية التعليمية أكثر متعة وفعالية.

- تسعى الحوكمة الرقمية إلى خلق بيئة تعليمية فعالة تركز على مبادئ الشفافية والمحاسبية لكافة العناصر المشاركة في تلك البيئة التعليمية، وبالصورة التي يمكن من خلالها الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الوصول إلى مخرجات ذات جودة عالمية.

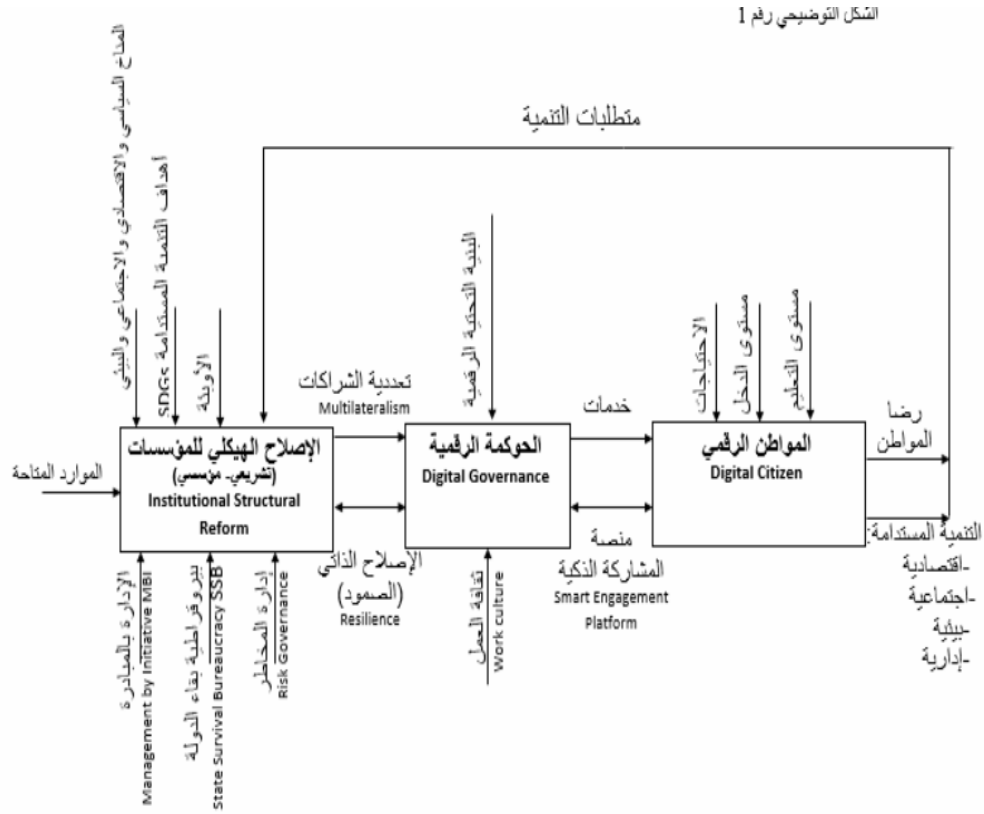
كما تهدف الحوكمة الرقمية أيضاً إلى:

- مساعدة المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها في الوقاية من المشكلات والأزمات المختلفة، وتعمل على تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري وتحقيق مبدأ الشفافية والعدالة، ومنح المستفيدين وأصحاب المصالح الحق في مساءلة الإدارة والحد من استغلال السلطة والنفوذ، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية لمراجعة الأداء، وكذا الالتزام بالنظم والقوانين والمعايير الأخلاقية بالمؤسسة بما يسهم في رفع كفاءتها وتحسين جودة أدائها^(٦٩:٣٨).

- ويرى البعض أن للحوكمة الرقمية أهداف داخلية منها، تقليل الوقت والجهد اللازمان لانجاز المعاملات، تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة الجهات المعنية، تقليل فرص الفساد وغيرها من الظواهر الاجتماعية السلبية، إضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الخارجية ولعل من أهمها تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الإدارية^(٣٩:٥٩ - ٦٠).

الحكومة الرقمية مدخل لإنشاء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر (داسة تحليلية)
 محمود علي محمد علي / د. أحمد نجم الدين عبيدواوس

ويوضح الشكل التالي أهداف الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة (٢٠٢٠:٢٢).



- وبشكل عام فإن الحوكمة الرقمية تهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتطوير وعولمة أداء المؤسسات وتطوير آليات جديدة للتفاعل المباشر مع المواطنين، وتقديم الخدمات لهم بصورة يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة والأمن والاقتصاد والتعليم والبيئة، وتتيح الفرصة للحكومات من خلال استخدام التكنولوجيا لتمكين المشاركة المدنية، ودعم اللامركزية لإصلاح منظومة الخدمات واتخاذ قرارات أفضل من خلال تحويل المواطن إلى مواطن رقمي "Digital Citizen"، والحفاظ على استدامة بقاء وتنافسية المؤسسات، واكتساب القدرة على مواجهة الأزمات، وكل ذلك بغية تحقيق متطلبات التنمية المستدامة (٢٠٢٠:٢١).

أبعاد ومتطلبات الحوكمة الرقمية :

تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث ركائز أساسية يبنى عليها مفهوم الحوكمة الرقمية وتلك الركائز هي الحوكمة الرقمية، وتوافر اللوائح والتشريعات الرقمية، وما يعرف بالديموقراطية الرقمية، وجميعها يهدف إلى تزويد المواطنين وأصحاب المصلحة بالبيانات والمعلومات والمعاملات والخدمات المختلفة عبر شبكات الانترنت مرتكزة في ذلك على المشاركة الفعالة والحيوية من أفراد المجتمع^(٤٢:٣٧١).

- كما تشمل الحوكمة الرقمية على أبعاد متعددة ومنها دور الحوكمة وممارساتها والتي ينبغي أن تتسم بالكفاءة والفعالية، الشفافية، الاستدامة، التكامل والشمولية، وتعزيز مشاركة المواطنين في وضع السياسات واتخاذ القرارات، وتحقيق التعاون بين الحكومات، وكل ذلك لن يتأتى إلا من خلال تفعيل الحوكمة الرقمية^(٤٣:١٦ - ١٧).

ولعل هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى ضرورة تفعيل الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، ولعل من أهم تلك المبررات ما يلي^(٤٤:٧٠ - ٧٤):

- تأمين قاعدة بيانات فعالة، وتحسين العمليات الإدارية، وتوفير الوقت والجهد، وتمكين الطلاب من الحصول على الخدمات التعليمية بشكل يتسم بالسهولة والمرونة، وتلبية احتياجاتهم وحل المشكلات التي تواجههم.

- تحسين جودة النظام التعليمي من خلال تعزيز قيم الشفافية والمحاسبية والمراقبة لكافة الأنشطة التعليمية، إضافة إلى تقديم خدمات رقمية عالية الجودة.

- توفير التشريعات الرقمية التي تحافظ على المعايير الأخلاقية في التعاملات الرقمية وتوفير سبل التغذية الراجعة بشكل مستمر، والعمل على توفير بنية تحتية رقمية قادرة على توفير كافة البيانات عن المؤسسة التعليمية وأنشطتها.

- المراقبة الفعالة من قبل الحكومة وأصحاب المنفعة والمجتمع المدني وأولياء الأمور وتحقيق سبل المشاركة الرقمية الفعالة.

- إتاحة الفرصة لربط الأقسام أو الوحدات معاً وتعزيز التفاعلات، والمراقبة السريعة والمستمرة للأنشطة في مختلف الوحدات والمنشآت.

في حين يرى البعض أن تفعيل الحوكمة الرقمية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التي تجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع ولعل من أهمها ما يلي^{(٤٥)؛ ٦١} :^(٦٣)

- متطلبات تشريعية وتتمثل في تحديد الإطار القانوني للحكومة الرقمية وبيان كيفية تنظيمها وتفعيلها، حيث إن اتخاذ الخطوات التشريعية التي تقوم بتنظيم هذا التحول الرقمي أمر في غاية الأهمية ذلك لضمان الحماية القانونية لهذه المعاملات وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتفادي الوقوع في الثغرات القانونية، وهذا يتطلب مراجعة وتعديل التشريعات التقليدية المتعلقة بالخدمات العمومية لجعلها تواكب القواعد والمفاهيم المستحدثة الناتجة عن استخدام النظام الإلكتروني.

- متطلبات تنظيمية ومنها وضع وضع الاستراتيجيات والخطط ومتابعة وتنفيذ مشروع التحول نحو الحكومة الرقمية وتوفير الدعم المادي، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المسجديات التكنولوجية وفي ضوء الحوكمة الرقمية.

- متطلبات تكنولوجية وبشرية وتتمثل في توفير البنية التحتية التقنية التي تساعد في تفعيل الحوكمة الرقمية إضافة إلى توفير الأفراد الذنب يتمتعون بالمهارات والجدارات التي تمكنهم من التعامل مع تلك المستجدات التكنولوجية، وهذا يستدعي إحداث تغييرات في العنصر البشري، وإعادة النظر في تدريب الأفراد داخل الهيئات والمؤسسات لتواكب تلك التحديات التكنولوجية، وكل ذلك يتطلب ضرورة نشر الوعي بأهمية وحتمية التحول نحو الحوكمة الرقمية.

معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية :

رغم الأهمية الكبيرة التي تؤديها الحوكمة الرقمية ودورها الكبير في تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة والارتقاء بالمؤسسات والهيئات وخاصة التعليمية منها

لتكسبها الميزة التنافسية التي تجعلها ترسم لنفسها مكانة متميزة على خريطة التنافسية العالمية، إلا أن هناك ثمة معوقات تقف كحجر عثرة أمام التفعيل الأمثل للحكومة الرقمية داخل تلك الهيئات والمؤسسات و خاصة التعليمية منها، ولعل من بين أهم تلك المعوقات ما يلي (٦٩،٦٩-٧١) :

- معوقات سياسية وإدارية ومنها غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث التحول نحو الحكومة الرقمية وعدم اقتناع أصحاب القرار وصناع السياسات بدواعي التحول نحو الحكومة الرقمية إضافة إلى مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالهيئات والمؤسسات الحكومية نظراً لتخوفهم من فقد وظائفهم خاصة عقب تبسيط الاجراءات وإعادة توزيع الصلاحيات، بالإضافة إلى ضعف الاستثمار الفعلي في مجال الحكومة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- معوقات تقنية ومالية ومنها ضعف البنية التحتية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضعف الموارد المالية اللازمة لتدريب العاملين لمواكبة المستجدات التكنولوجية.

- معوقات بشرية وتظهر في قلة الكوادر البشرية التي تتمتع بالمهارات والجدارات التي تؤهلها لمواكبة المستجدات التكنولوجية وقلة الحرص على نشر الوعي بأهمية تحقيق النمو المهني المستدام الذي يكسب القدرة على مواكبة هذه المستجدات.

- معوقات تشريعية وتتمثل في بطئ اتخاذ الاجراءات التشريعية التي تتماشى مع التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ينتج عنه تخوف من قبل متلقي الخدمة فيما يتعلق بحماية المعلومات والبيانات.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأنه على الرغم من هناك ثمة معوقات تقف كحجر عثرة أمام تفعيل الحكومة الرقمية إلا أنها أضحت أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها رسم مكانة متميزة لمؤسساتنا التعليمية بصفة عامة والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة، واكسابها مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها

سواء على الصعيد المحلي أو الاقليمي والدولي، وتجعلها قادرة على مواجهة كافة التحديات الحالية والمستقبلية، كما تساعد في إرساء ثقافة التدريب القيادي للقيادات التعليمية بصفة عامة وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص.

ثالثاً: الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه وتنمي قدراته ومهاراته لرفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد، لذا أصبح التدريب يحتل أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيساً في عملية التنمية الإدارية، ومن ثم فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل (١٣٧:٤٧).

ونظراً لما يشهده العالم من تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانضجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا حيث أصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقى، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواءم مع متغيرات العصر وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، ولما كان التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري، وأن تطور التعليم قوامه تطوير إدارته (١٢٥:٤٨)، لذا فلم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، وتتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها عالمنا اليوم، حيث لم تعد مهمة القائد التربوي في تحقيق أهداف منظمته تقليدية وروتينية، بل أصبح هذا القائد التربوي حجر الرقى في تحسين العملية التربوية وتطويرها، وأصبح نجاحه في تحقيق أهداف منظمته يتوقف على عدة عوامل في مقدمتها ما يتمتع به من قدرات (إمكانية أداء العمل)، ومهارات إدارية وقيادية (أداء العمل بسرعة وبدقة) (٥:٤٩).

ولما كانت القيادات التعليمية بصفة عامة وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص لها دور كبير في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي داخل مؤسساتهم التعليمية والتربوية، لذا أضحي أمر التدريب القيادي المستمر أثناء الخدمة ضرورة ملحة لتلك القيادات، من أجل مواجهة التحديات ومواكب عجلة التقدم في شتى مناحي الحياة ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمؤسساتهم التعليمية.

مفهوم التدريب القيادي للقيادات التعليمية:

حظى مفهوم التدريب في الأدب التربوي بعدد وافر من التعريفات ولعل من

أهمها ما يلي:

- التدريب Training: هو العملية التي من خلالها يتم تطوير المهارات، وتأمين المعلومات، وتعزيز المواقف لمساعدة العاملين في المنظمة ليصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم، وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله والجماعة أحياناً، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة- سلوكية وفنية وذهنية- لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يحتاجها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها (٩٤:٥٠-٩٥).

- ويعرف التدريب: بأنه أداة التنمية ووسيلتها في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، كما أنه القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب، والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (١٠٠:٥١-١٣).

- كما يعرف التدريب: بأنه نشاط مخطط له يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من عدة نواحي تتمثل في اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يرفع من مستوى الأداء عندهم ويقودهم إلى

الأفضل عما كانوا عليه، وهو عملية مخطط لها تعمل على تصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية الهدف منها الوصول إلى أداء أكثر فاعلية^(٣٠٦).

وتأسيساً على ما سبق يمكن للبحث الحالي أن يضع تعريفاً إجرائياً للتدريب القيادي بأنه "تلك الأنشطة والجهود المنظمة والمستمرة التي يتلقاها قيادات المعاهد الأزهرية وذلك أثناء الخدمة من أجل إمدادهم بالمعارف والخبرات والمعلومات والمهارات والجدارات التي تنمى قدراتهم وترفع من مستوى كفاياتهم الإدارية والقيادية وتوجه سلوكهم نحو النهوض بمعاهدهم الأزهرية بما يواكب مستجدات العصر".

أهمية التدريب القيادي للقيادات التعليمية:

إذا كان التدريب يشكل ضرورة لازمة في جميع المهن والقطاعات، فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة حتى تستطيع المؤسسات التعليمية والتربوية أن تواكب العصر الحالي بما يشهده من تطورات واكتشافات مستمرة، من هنا فإن التدريب القيادي تتمحور أهميته في العديد من النقاط لعل منها ما يلي^(٣٠٧):

- رفع القدرات الإنتاجية وزيادة الأداء التنظيمي، حيث إن حصول العاملين وخاصة القيادات على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للقيام بأعمالهم يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة إليهم بكل كفاءة كما يساعد في إدارة الوقت بشكل فعال وكذا الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساعد التدريب القيادي على توفير الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل المنظم، كما يساعد بقوة في تحديد المعلومات بما يتلاءم مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي التدريب القيادي إلى الإفصاح عن السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين ويزداد الإنتاج كما يساعد في تطوير القدرات التي تمكن من شغل

المناصب القيادية على درجة من الروح المعنوية، وتكسب الفرد مهارات جديدة تزيد من ثقته في نفسه وتساعد على زيادة الإنتاج.

- لم يعد التدريب شرفاً تمارسه المنظمات متى وكيف شاءت، بل أصبح أمراً حيويًا لمواكبة التطورات والتحديات والمتغيرات المتعددة، حيث يساعد في حل المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد والجماعات، ويقلل من التوتر الحاصل عن نقص في المعرفة أو المهارات، ويساعد التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين والمدربين وجميع أفراد المنظومة.

كما أن للتدريب القيادي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي (٥٤:٢٢٦):

- تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الإداريين.

- يساعد التدريب القيادي في تحقيق انجاز وظيفي أفضل كمًا ونوعًا، وزيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف كما يساعد في تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة.

ويتضح مما سبق أن للتدريب القيادي أهمية كبيرة في العصر الذي نعيشه، حيث أن التطور العلمي والتكنولوجي بات سريعًا، لذا أصبحنا في حاجة ضرورية ومستمرة لتعلم مهارات وعلوم جديدة في مختلف المجالات، ومن ثم ينبغي على المؤسسات بصفة عامة وخاصة مؤسسات التعليم الأزهري العمل على تقديم برامج تدريبية منظمة ومصممة بشكل علمي دقيق بحيث تهدف إلى رفع كفايات العاملين داخلها وخاصة قياداتها.

أهداف التدريب القيادي للقيادات التعليمية :

يمكن القول بأن التدريب يسعى إلى تحقيق أهداف أساسية تتمثل فيما يلي (٥٥:٥٦٧):

- تطوير معرفة المدربين وتحديثها لتتلاءم والمستجدات والتطورات العلمية في المجالات المقصودة بالتدريب.

- إكساب المتدربين مهارات محددة تساعدهم في أداء أعمالهم بشكل متقن، والعمل على إحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم بما ينمي شعورهم بالرضا ويرفع أرواحهم المعنوية، كما يساعد في تحسين كفايات المتدربين في التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة بأسلوب مبدع وخلق يساعدهم على التكيف مع أعمالهم ومواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها.

كما أن هناك بعض الأهداف التي يمكن الاعتماد عليها كأهداف خاصة لتدريب القيادات في المجال التربوي ومن هذه الأهداف ما يلي (١٧:٥٦ - ١٩):

- يسعى التدريب إلى إستخدام أساليب جديدة في بيئة العمل تتصل بأداء الأعمال داخل المنظمة، وذلك لمساعدة الموظف على أداء عمله بصورة ذاتية وبشكل تلقائي.

- يهدف التدريب إلى تأهيل الأفراد الذين اقتضت الضرورة أن تسند إليهم أعمالهم التي لم يسبق إعدادهم لها وليس لسابق دراستهم في معاهد التعليم صلة بالتزامات عملهم الوظيفية ووسائل أدائها، ويتطلب ذلك تزويدهم بالنواحي المعرفية اللازمة للارتقاء بمستوى ادائهم للأعمال المسندة إليهم.

- يهدف التدريب القيادي إلى ضمان عامل الاستقرار للعملية التعليمية حيث يوفر التدريب للقيادات التعليمية والعاملين والإداريين عنصر المرونة في مجال عملهم، والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة، كما يزيد من قدرتهم على التكيف مع المواقف المختلفة.

- يهدف التدريب إلى الوقوف على التقنيات والأساليب والطرق التربوية الحديثة في التعليم وإكساب الإداريين مهارات استخدامها، وما تحتمه على المخططين من إعادة النظر في البناء التربوي القائم وأطره ووسائله.

- كما يهدف التدريب إلى تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له للإسهام في عمليتي التجديد والتطوير.

كما يهدف تدريب القيادات التعليمية إلى تحسين المناخ التعليمي داخل المؤسسات والأنظمة التعليمية حيث تساعد البرامج التدريبية في تلبية احتياجات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية متمثلة في قيادات تلك المؤسسات وباقي أفرادها وتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم في تطوير العملية التعليمية داخل تلك المؤسسات، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة واعداد وتدريب قيادات تستطيع قيادة مواكبة التغييرات والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات التعليمية وذلك من خلال قيادة تعليمية تتسم بالإبداع وتتوفر المناخ التعليمي الملائم (٥٧:٥٩ - ٧٥):

ويتضح مما سبق أن للتدريب بصفة عامة والتدريب القيادي بصفة خاصة له أهداف عديدة جميعها يسعى نحو تزويد الأفراد المتدربين بالمعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تمكنهم من رفع قدراتهم وتحسين كفاياتهم للقيام بالمهام المنوطة إليهم داخل مؤسساتهم، ولعل الأمر يصبح أكثر أهمية إذا كان يتعلق بقيادات المعاهد الأزهرية لما يقع على عاتقهم من مهام عديدة تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم الأزهرية ومن ثم مواكبة مستجدات ذلك العصر الذي يتسم بالسرعة والتطور في شتى المجالات.

تصنيف برامج تدريب القيادات التعليمية وبعض الأساليب المستخدمة في برامج التدريب:

ويمكن إجمال بعض أنواع برامج التدريب كما يلي (٥٨:٢٦٧ - ٢٦٩):

- من حيث الأفراد المتدربين: تدريب فردي، وتدريب جماعي.
- من حيث المكان الذي يتم فيه التدريب: تدريب في موقع العمل، وتدريب خارج موقع العمل، وتدريب بمعرفة جهة خارجية.
- من حيث التوقيت في إجراء التدريب ويتضمن الأنواع التالية: تدريب قبل الالتحاق بالوظيفة، وإعادة التأهيل وتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى: تدريب أساسي، وتدريب تمهيدي لتمكين الأفراد المتدربين من التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتدريب

أثناء الخدمة وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي: تدريب لرفع المستوى وتدريب تجديدي
تنشيطي، وتدريب إضافي، وتدريب تحللي أو تبادلي، وتدريب متقدم ويتضمن الأنواع
التالية: تدريب إداري، وتدريب إشرافي، وتدريب تخصصي، وتدريب مهني.

وتأسيساً على ما سبق فإن نجاح قيادات المعاهد الأزهرية في أداء أعمالهم سوف
يعتمد بشكل كبير على مستوى برامج التدريب المقدمة لهم، ونظراً لتنوع هذه
البرامج كان لابد من وجود تكامل فيما بينها إذ أنه لا يمكن الاكتفاء بنوع واحد
نظراً لأن قيادات المعاهد الأزهرية مثلها مثل باقي القيادات تحتاج إلى تزويدها
بالمعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والكفايات الإدارية والقيادية التي تؤهلها
لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يتسم بها ذلك العصر حتى تستطيع القيام
بأدوارها بدرجة عالية من الكفاءة.

أساليب تدريب القيادات التعليمية:

للتدريب بصفة عامة والتدريب القيادي بصفة خاصة أساليب كثيرة ومتعددة
وتتنوع هذه الأساليب حسب خبرة المتدرب وثقافته التدريبية وحسب الإمكانيات المادية
المتوفرة، وفيما يلي بعض الأساليب المستخدمة في تدريب القيادات التعليمية وهي
تتنوع ما بين أساليب تدريب نظرية وأخرى عملية وذاتية، وهو ما تم توضيحه على
النحو التالي (٢٥:٥٩ - ٣٣):

- العصف الذهني: وهو أحد الأساليب التدريبية التي يتم فيها استخدام المناقشات
الجماعية والتي يشجع فيها أفراد المجموعة عن طريق رئيس تلك المجموعة أو ممثلها
على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات خلال أقل فترة زمنية ممكنة.
- الورش التعليمية: وهو أسلوب من المناقشات الهادفة لمجموعات صغيرة يتم العمل
فيها بشكل تعاوني من أجل انجاز مشروع معين أو الوقوف على مشكلات تقابل
المتدربين خلال القيام بمهامهم ومسئولياتهم الإدارية والقيادية.

- الزيارات الميدانية: وتعد من أنسب الأساليب التدريبية لما لها من أثر في إكساب الأفراد المتدربين المهارات و المعارف والمعلومات والوسائل بصورة مباشرة.
 - القوافل التدريبية: ويبنى هذا الأسلوب على أساس نقل الخدمة التدريبية للأفراد للمتدربين في مواطنهم، ومن ثم يتميز هذا الأسلوب التدريبي بقدرته في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه هؤلاء الأفراد مثل بعد أماكن التدريب.
 - التدريب الموجه نحو العمل: حيث يرتبط هذا الأسلوب في أهدافه ومحتواه ومواده التعليمية وأساليب التقويم بالمهارات المهنية للفئة التي تم إعداد البرنامج التدريبي من أجلها، وبمتطلبات تلك المهام الإدارية والقيادية من كفاءات واحتياجات تدريبية.
 - التعليم المبرمج: ويتميز بتوفير الوقت اللازم للتدريب، كما أنه يساعد على تدريب العاملين في مواقع عملهم وتأهيلهم مهنيًا وتربويًا.
 - التدريب باستخدام أسلوب المحاكاة: ويتميز بإتاحة الفرصة للمتدربين للتعليم الذاتي والاكتشاف الحر التلقائي للأمور عبر التجربة والخطأ بعيداً عن أسلوب التلقين والتوجيه.
 - أسلوب تمثيل الأدوار: حيث يساعد في بناء المهارات والثقة وتحديد احتياجات التدريب الفردي.
- ويتضح مما سبق أن هناك أساليب متنوعة للتدريب، وكل هذه البرامج والطرق والأساليب تساعد الأفراد المتدربين وخاصة قيادات المعاهد الأزهرية من اكتساب المهارات والمعارف والكفايات الإدارية التي تمكنهم من تأدية أعمالهم بشكل يلبي حاجة المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل، وبما يواكب عجلة التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر.

متطلبات نجاح برامج تدريب القيادات التعليمية، وبعض معوقات نجاح هذه البرامج:

أولاً: متطلبات نجاح برامج تدريب القيادات التعليمية:

إن هناك بعض الأسس والمتطلبات الهامة التي يجب أن توضع في عين الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي حتى يتسنى لهذا البرنامج أن يأتي بثماره لتدريب قيادات تعليمية تكون على درجة عالية من الكفاءة ولديهم قدر وافر من المهارات والمعارف والخبرات والكفايات الإدارية بما يمكنهم من تأدية أعمالهم بصورة أكثر فاعلية وتواكب المستجدات التكنولوجية ومن هذه الأسس والمتطلبات ما يلي^(٣٠٨:٦٠):

- ينبغي اختيار الكوادر التدريبية وفق معايير وضوابط معينة من أهمها الكفاءة وحسن الأداء، كما ينبغي مشاركة الأفراد المتدربين في وضع خطط البرنامج التدريبي وإعداد مادته العلمية قبل انعقاده، من أجل تلبية احتياجاتهم التدريبية، وينبغي أيضاً اختيار التقنيات التدريبية المناسبة مع تصميم بيئة تدريبية تتناسب معها، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب، وجعل حضور برنامج التدريب أو الدورة التدريبية من الضروريات.

- ينبغي ضرورة الاستفادة من المستجدات التربوية وأساليب التعلم الذاتي وتحقيق مبدأ الشمولية في عملية التقويم ومتابعة المردود الفعلي الذي يتركه البرنامج في الفئة التي استفادت منه.

- تدعيم أجهزة التدريب وتزويدها بالكوادر البشرية المناسبة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية بحيث تتيح فرص التدريب أمام الجميع ولا يقتصر ترشيح المتدربين على فئة معينة فقط.

ثانياً: معوقات نجاح برامج تدريب القيادات التعليمية:

تواجه عملية التدريب القيادي مجموعة من المعوقات لعل منها ما يلي^(٢٠:٦١ - ٢٨):

يمكن اعتبار القناعات والممارسات السلوكية الخاطئة التي تصدر من قبل الإدارات العليا نحو التدريب من أهم المعوقات وأكبرها والتي تقف حائلاً دون نجاحه ومن أهمها:

- ضعف القناعة بدور التدريب: فعلى الرغم من وجود كثير من الإدارات التي تراعى التدريب وتؤمن بأهميته إلا أنه توجد الكثير أيضاً من الإدارات التي لا تقتنع بدور التدريب وأهميته.

- ضعف الإمكانيات المادية والمالية للمنظمة: حيث تلجأ الإدارات أحياناً إلى خفض من الإنفاق وذلك لمعالجة ضعف ميزانية المنظمة.

- تدريب الأشخاص غير المناسبين: قد تهتم المنظمات بالتدريب وتنفق عليه من الأموال ولكنها تقع في الخطأ عندما تخفق في اختيار أشخاصاً مناسبين للاشتراك في دورات تدريبية.

- نقل المتدرب من موقع إلى آخر: يهدف التدريب إلى سد الفجوة في أداء الموظف ليرتقي بأدائه إلى مستوى أفضل وتسعى الإدارات إلى الاستفادة من معارف ومهارات وقدرات الفرد المتدرب بعد انتهاء التدريب لتحسين أدائه في وظيفته التي يمارسها، إلا أن الإدارات تقع في الخطأ عندما تقوم بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى ليست لها علاقة بموضوع الدورة التدريبية التي تلقاها.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك ثمة معوقات تحول دون أن تؤتي البرامج التدريبية للقيادات التعليمية بصفة عامة وقيادات المعاهد الأزهرية بصفة خاصة بالنتائج المرجوة، لذا ينبغي أن تتضافر الجهود من أجل التغلب على تلك المعوقات.

رابعاً: واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

- ظهور وتطوير برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر:

تبدل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى جهوداً مستمرة من أجل تحسين جودة التعليم الأزهرى والارتقاء بمستواه ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر لجميع

مدخلات النظام التعليمي، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم عن طريق إنشاء وحدات متخصصة لضمان الجودة والاعتماد وغيرها من عمليات التطوير، خاصة وأن التعليم الأزهرى يحتاج أكثر من غيره إلى تطوير بنيته الأساسية بشكل يتناسب ومتطلبات العصر، إلى جانب أن تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي الأزهرى يعد استثماراً حقيقياً للمستقبل، وإدارة المعاهد الأزهرية من الإدارات التي تحتاج إلى تغيير وتطوير وتبنى أساليب جديدة في الإدارة خاصة بعد أن أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية والتعليمية في إدارة المعاهد الأزهرية^(٦٢)؛

وتتنوع الجهات المسؤولة عن برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الجهات:

١- إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف:

بعد تطوير الأزهر والهيئات التي يشملها بمقتضى القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م، والذي شمل إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، أصبحت إدارة التنظيم والإدارة التي من أقسامها "قسم التدريب" من ضمن الإدارات التابعة لشيخ الأزهر مباشرة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف من أربع قطاعات أساسية وهى (قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قطاع المعاهد الأزهرية، قطاع مجمع البحوث الإسلامية وقطاع المجلس العلى للأزهر، إضافة إلى مكتب وكيل الأزهر، وجامعة الأزهر) ويتكون قطاع مكتب الإمام الأكبر من خمسة عشر إدارة مختلفة، إحداها إدارة التنظيم والإدارة، ويتبع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة الإدارات التالية: إدارة التنظيم وطرق العمل، إدارة ترتيب الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، إدارة التدريب الإداري^(٦٣).

٨ - ٩.

بعض مهام واختصاصات إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف^(٦٤):

- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين، وكذا تحديد الإمكانيات التدريبية ووضع خطة التدريب، ويعاونها في ذلك إدارات أخرى مثل إدارة شؤون

العاملين، والتفتيش والمتابعة ومكاتب خدمة المواطنين، وذلك في دراسة وتحليل تقارير كفاءة العاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخلياً وخارجياً، وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات.

- وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب، مع مراعاة تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة بين جميع العاملين، وتحديد أماكن ومراكز تنفيذ البرامج التدريبية وما يلزمها من وسائل وإمكانات.

- إعداد الخطط والأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين وذلك في ضوء الاحتياجات الفعلية لهم، و في ضوء الأهداف والسياسة العامة للأزهر والإشراف على تنفيذ برامج التدريب ومتابعة أعمال المتدربين، والسعي نحو تطوير تلك البرامج في ضوء تقييمها.

٢- إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية :

بدأ المعنيين بشئون التعليم الأزهرى بالسعي نحو إنشاء إدارة تقوم بتدريب القائمين بالعمل التعليمي فقط وتحقق لهم ذلك الأمر من خلال القرار الذي صدر عن طريق رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٥م^(٦٥)، وبصدور هذا القرار تم استحداث وظيفة مدير إدارة التدريب التربوي ليكون ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعاهد الأزهرية والتي استقلت إدارياً وفتحياً ومالياً عن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، وذلك بصدور قرار شيخ الأزهر الصادر في (١٤) فبراير ١٩٨٦م^(٦٦).

وتهدف برامج التدريب التربوي بالأزهر الشريف إلى أمور عديدة لعل من أهمها ما يلي^(٦٧-١٢) :

- التدريب على أساليب البحث العلمي والتفكير الإبداعي، والتعلم الذاتي، والاطلاع المستمر على أحدث الأساليب التربوية، وطرق التدريس، والوسائل التعليمية وأساليب الاستفادة منها.

- إعداد الأفراد المتدربين لتولى مهام قيادية تعليمية عن طريق التدريب عليها علمياً ونظرياً، والاهتمام بالجانب التطبيقي والعملي بالإضافة إلى الجانب النظري.
- كما أن هناك مهام ومسئوليات لإدارة التدريب التربوي ومنها ما يلي^(٦٨):
- العمل على حصر الاحتياجات التدريبية التربوية للأفراد المرشحين للتدريب والقائمين على العملية التعليمية بمختلف المناطق الأزهرية، والاشتراك في اختيار الأفراد المرشحين للتدريب التربوي.
- متابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم نتائجها والسعي نحو تطويرها، وتحقيق الاتصال الفعال بأجهزة التدريب التربوي المختلفة.

٣- وحدات التدريب والجودة داخل الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد التابعة لها :

مع بداية إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عام ٢٠٠٦م واعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية، كما ورد في دليل الاعتماد الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تم إنشاء قطاع خاص بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يختص بالتعليم الأزهرية والذي يرأسه أحد نائبي رئيس الهيئة، كما تعتمد الهيئة المعاهد الأزهرية وفقاً لمعايير الاعتماد السارية على مؤسسات التعليم قبل الجامعي غير الأزهرية، وذلك طبقاً لمعايير الهيئة وطبقاً لوثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ودليل التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي^(٦٩:٣٨).

وبناءً على ما سبق قامت المعاهد الأزهرية ممثلة بشيخ الأزهر وطبقاً للقرار رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بإنشاء مركز لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، مهمته وضع خطة استراتيجية لضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية وخططاً للتحسين والتنمية المهنية المستدامة للعاملين بما لا يتعارض مع خصوصية الأزهر الشريف، كما تضمن القرار وحدة للتدريب، والجودة تتبع المكتب الفرعي لضمان

الجودة والتدريب بالمنطقة^(٧٠)، وتضم الوحدة شيخ المعهد، وأحد الوكلاء بالمعهد، ومنسق الجودة بالمعهد، والمعلمون الأوائل المشرفون على المواد الدراسية، واثنين من المعلمين والأخصائيين المشهود لهما بالنشاط، وإداري واحد، ونائب رئيس مجلس الآباء والمعلمين، وخمسة من أولياء الأمور، وخمسة من المتعلمين من الصفوف العليا بالمعهد^(٧١).

٤- الأكاديمية المهنية للمعلمين:

نصت اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المضاف إلى القانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م على أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بعقد دورات تدريبية للسادة المرشحين لشغل وظائف قيادية بالمعاهد الأزهرية الذين اجتازوا اختبارات التعيين^(٧٢: ١-١٦)، وهذا أيضاً ما نصت عليه بطاقات الوصف الوظيفي لتلك القيادات حيث جعلت اجتياز الأفراد المرشحين لتولى مهام قيادية داخل المعاهد الأزهرية، للبرامج التدريبية المؤهلة للوظيفة بهدف تمكينهم من أداء وظيفتهم على الوجه الأكمل طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين شرطاً أساسياً من شروط شغل تلك الوظائف^(٧٣: ١-٢١).

ثانياً: مراحل العملية التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية:

تمر عملية تدريب القيادات بالمعاهد الأزهرية بالعديد من المراحل والخطوات، وفيما يلي عرض لمراحل العملية التدريبية من أجل الوقوف على كيفية تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية: ولمعرفة الكيفية المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية، نجد أن اللائحة الداخلية لإدارتي التدريب الإداري والتدريب التربوي بالأزهر قد أشارت إلى ذلك من خلال ما يلي^(٧٤):

- تقوم الإدارات التعليمية بالمناطق الأزهرية وذلك بموافقة الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين لتولى مهام قيادية أو من يمارسون تلك المهام على أرض الواقع، وذلك من خلال تقارير توضح جوانب القوة والضعف في أداء تلك القيادات.

- تقوم كل من إدارتي التخطيط والتوجيه الفني بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالوقوف على ما ورد في تلك التقارير، والسعي نحو تقديم ما تراه مناسباً من مقترحات وتوصيات تهدف لرفع مستوى التدريب الإداري والتربوي لقيادات المعاهد الأزهرية.

- يتم إخطار إدارتي التدريب الإداري والتربوي بالأزهر بما أسفرت عنه نتائج الدراسة من تقدير للاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين للعملية التدريبية، ثم تقوم تلك الإدارتين بدورهما للعمل من أجل تنفيذ البرامج التدريبية، وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والمالية المتاحة، وفي ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

من خلال ما سبق نجد أن الكيفية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية يشوبها العديد من أوجه القصور، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات، والتي أوضحت أن برامج التنمية المهنية التي تقوم بها إدارة التدريب التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالأزهر يعثرها ضعف في تحديد الأهداف وعدم مشاركة الأفراد المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وبالتالي فهي لا تفي بتلبية تلك الاحتياجات^(٦١٧٥).

وبناءً على ذلك، ينبغي على القائمين على إعداد وتصميم تلك البرامج من إتباع الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال مشاركة الأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث أنهم أكثر دراية بتلك الاحتياجات.

٢- أنواع البرامج التدريبية المقدمة لقيادات المعاهد الأزهرية:

وتتعدد برامج التدريب التي تعقد من خلال إدارتي التدريب الإداري بمشيخة الأزهر والتدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية، وتحتوى الخطة التدريبية على أنواع البرامج التدريبية وأهدافها والمحتوى وعدد ساعات الدورات التدريبية وعدد المرشحين لحضور تلك البرامج وأماكن تنفيذ تلك البرامج ونحوها، وفيما يلي عرض لبعض من أنواع تلك البرامج:

نجد أن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر تقدم عدد من أنواع البرامج التدريبية منها ما يلي^(٧٦):

- برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية متمثلة في شيوخ المعاهد بمختلف المراحل التعليمية (الابتدائية- الإعدادية- الثانوية).

- برامج تدريبية لمشرفي المعاهد الأزهرية، برامج تدريبية للعاملين الجدد، برامج تدريبية للقائمين على شئون الإحصاء، برامج تدريبية للوعاظ وبرامج تدريب تعرف باسم برامج تدريب الكتاب، بالإضافة إلى برامج تدريب الأخصائيين الاجتماعيين.

بينما تقدم إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية أيضاً أنواعاً متنوعة من البرامج التدريبية منها ما يلي^(٧٧):

- بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتم تقديم برامج تدريبية للمرشحين للترقية إلى بعض الوظائف الفنية والإدارية.

- برامج تجديدية للمعلمين القدامى، وبرامج لتدريب المعلمين الجدد، برامج تحويلية وهى عبارة عن برامج تقدم للمعلمين الزائدين عن حاجة التدريس في تخصصاتهم الأصلية ليقوموا بتدريس تخصصات مواد آخري في حاجة إليهم.

والمدقق في أنواع البرامج المقدمة من خلال إدارتي التدريب الإداري والتربوي يجد أن هناك ثمة تداخل في الاختصاصات بين قسمي التدريب الإداري التابع للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر وقسم التدريب التربوي التابع للإدارة المركزية بقطاع المعاهد

الأزهرية، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات السابقة حيث أوضحت أن محتوى البرامج التدريبية المقدمة للأفراد المتدربين لا تأخذ في اعتبارها الاختلاف بينهم، حيث يشترك شيوخ المعاهد الابتدائية والإعدادية والثانوية في تلك البرامج رغم اختلاف أهداف كل مرحلة تعليمية داخل تلك المعاهد الأزهرية^(٤٧٠:٧٨).

٣- اختيار المدربين :

وتحدد اللائحة الداخلية لنظام العمل في إدارتي التدريب التربوي والإداري المؤهلات العلمية والوظيفية التي ينبغي أن يتحلى بها المحاضرون في برامج التدريب التربوي والإداري، وهو ما يمكن إجماله فيما يلي^(٧٩) :

- أن يكون المحاضرون في المواد التربوية من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية، أو من الحاصلين على (دبلوم عام ودبلوم خاص في التربية وعلم النفس).

- أن يكون المحاضرون في التخصصات الشرعية والعربية من بين مستشاري المواد الدراسية، أو مديري إدارتي الخطة والمناهج والتوجيه الفني بالمراحل التعليمية بالإدارة أو مديري المراحل التعليمية الأزهرية أو من بين مديري الإدارات العامة بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، بينما يكون المحاضرون في تخصصات المواد الثقافية من مستشاري المواد الثقافية بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، أو من المتخصصين الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير بالكلية النظرية والعملية، كما ينبغي أن يوافق رئيس الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية على كل من ينتدب من خارج الأزهر.

- أن يكون المحاضرون في المواد الخاصة بالتدريب هم مدير التدريب الإداري ومدير التدريب التربوي أو من العاملين بأجهزة التدريب المماثلة، وأن يكون المحاضر في الموضوعات الخاصة بنشأة الأزهر وتنظيماته ورسالته من بين القيادات الإشرافية العليا ورؤساء الإدارات العامة أو من في مستواهم من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم بمشيخة الأزهر أو بالإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية^(٨٠).

إلا أن الواقع الفعلي لاختيار المدربين في برامج إعداد و تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بعيد إلى حد ما عما سبق، فمن خلال الاطلاع على البرامج التدريبية المقدمة لتلك القيادات نجد أنها تعتمد بشكل كبير على العاملين في الإدارات المختلفة بالأزهر، وذلك في إعدادها وتدريب محتواها للمتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية، مع قلة الاستعانة بأساتذة الجامعات المتخصصين في مجال التدريب والإدارة التعليمية، وهو ما تمت الإشارة إليه مسبقاً^(٨١: ١٧ - ٣١٧)، كما أشارت إحدى الدراسات السابقة إلى أن إدارات التدريب تعاني من مشكلات كثيرة منها نقص القوى البشرية التي تسهم في النشاط التدريبي، كما أن القائمين على التدريب في حاجة إلى تحديث معلوماتهم وخبراتهم مع ضعف ميزانية التدريب، وقلة الأبنية الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية وصعوبة الحصول على الإحصاءات اللازمة لوضع خطط التدريب أثناء الخدمة وضعف أساليب التقويم^(٨٢: ١٥٧).

ومن خلال ما سبق، ينبغي على المسؤولين عن برامج إعداد و تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، أن يضعوا نصب أعينهم أن المدربين هم العناصر الفاعلة في تحقيق الغايات المنشودة من تلك البرامج، لذا ينبغي اختيارهم وفق أسس وأساليب علمية تهدف إلى انتقاء الأكفاء منهم، بحيث يكونوا مؤهلين ومزودين بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والكفايات التربوية والتعليمية والإدارية والتي تؤهلهم لتوصيل المحتوى التدريبي للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية بصورة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من تلك البرامج.

٤- تحديد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية:

يتم ترشيح المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية وذلك من خلال المناطق التعليمية الأزهرية وقطاع المعاهد الأزهرية^(٨٣)، إلا أن هناك ثمة أوجه قصور تعترى الأساليب المتبعة في اختيار الأفراد المرشحين للتدريب من قيادات المعاهد الأزهرية، وهو ما أشارت إليه إحدى الدراسات، والتي أوضحت أنه يتم ترشيح الأفراد المتدربين بطريقة عشوائية مع عدم مراعاة الفروق الفردية بينهم، وقلة عدد الأفراد المرشحين للتدريب

مقارنة بالواقع الفعلي لأعدادهم مما يجعل هذه الدورات التدريبية لا تفي بالحاجة ولا تتواكب مع الأعداد المتزايدة^(١٤٥:١٥٧).

٥- تحديد أماكن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية ومدتها تلك البرامج:

وبالنسبة لأماكن تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، فإن الجهات الأساسية المنوط بها إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية هي (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر، وإدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية وفروعهم بالمناطق التعليمية الأزهرية)، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن مراكز إعداد وتدريب العاملين بالأزهر تتنوع ما بين مراكز تدريب داخلية (وهي مراكز تدريب تابعة لإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر بشكل مباشر، وأهمها مركز الخدمة والنشاط الاجتماعي بميامي بالإسكندرية بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي تتم من خلال إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية، وقد تعقد بعض من هذه البرامج داخل المناطق التعليمية الأزهرية، وقد تشمل على سبل إعاشة)، ومراكز تدريب خارجية (حيث تعقد برامجها التدريبية خارج الأزهر الشريف، من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وتتبع رئاسة مجلس الوزراء وتشمل قطاعين (قطاع القاهرة ويتبعه مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة العليا والقيادات ويختص بتدريب الإدارة العليا والقيادات ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة الأشرافية والوسطى، ويختص بتدريب القيادات الإدارية الإشرافية والوسطى والتنفيذية، كما يوجد قطاع آخر وهو قطاع الإسكندرية ويتبعه أيضاً نفس المركزين بنفس المسمى ونفس المهام والمسئوليات ويقع تحت اختصاصه القطاعات التابعة لمحافظة الإسكندرية، البحيرة، كفر الشيخ مرسى مطروح والغربية)^(١٥٥).

ويتم التدريب من خلال المراكز الخارجية على النحو التالي^(١٥٦):

تعقد البرامج التدريبية بمراكز إعداد القادة التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التابع لرئاسة مجلس الوزراء بالتنسيق مع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر على النحو التالي:

- يتم الإعلان عن الوظائف العليا والقيادية، وذلك من خلال الجريدة الرسمية وكذا من خلال كلاً من بوابة الأزهر الإلكترونية ومجلة صوت الأزهر.
- يتم تقديم استمارة الترشيح بناءً على موافقة جهة العمل المباشرة ويرفق بها ملف به جميع الأوراق المطلوبة.
- يتم اجراء مقابلة شخصية مع المرشحين والراغبين في شغل هذه الوظائف القيادية وتتكون اللجنة من القيادات العليا بالأزهر الشريف مثل وكيل الأزهر، والأمين العام للمجلس الأعلى للأزهر، ورئيس قطاع المعاهد الأزهرية الأمين العام لمجمع البحوث الإسلامية.
- بعد اختيار المرشح، تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر من خلال إدارة التدريب الإداري بإرسال استمارة المرشحين لتولى تلك الوظائف العليا والقيادية إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذي بدوره يتم توجيههم لمراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع له، حيث يتم تحديد موعد التدريب، وإخطار المتدربين بهذا الموعد، وعقب اجتياز الدورة التدريبية بنجاح يصدر قرار من رئاسة الوزراء بترقية المتدرب للدرجة المرشح لها.
- وبالنسبة للقيادات الإدارية الوسطى والإشرافية فيقوم الجهاز المركزي بإرسال خطته السنوية إلى وحدات التنظيم والإدارة على مستوى الدولة، والتي من بينها الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر، حيث تقوم إدارة التدريب الإداري بمخاطبة المناطق التعليمية الأزهرية والقطاعات بإرسال الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين، ثم تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بتصنيف المرشحين وفقاً للبرامج التدريبية المقدمة على أن تقوم إدارة التدريب الإداري بالاختيار من بين المرشحين طبقاً لأولوية الترشيح والأقدمية ثم يتوجه المرشحون لحضور الدورة التدريبية التي تعقد من خلال مراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وعقب اجتياز الدورة التدريبية يتم إخطار المتدرب بما يفيد

نجاحه أو رسوبه على أن يقوم المدرب بإرسال صورة إلى إدارة التدريب الإداري، ويرفق أصل الإفادة في ملف خدمة المدرب.

٦- تنفيذ برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية :

تأتى عملية تنفيذ برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية عقب تصميم تلك البرامج حيث تقوم الإدارات المسؤولة عن التدريب بتحديد أسماء المشرفين والفنيين والإداريين، الذين يقومون بالتخطيط والإعداد والمتابعة على أن يكون لكل برنامج تدريبي مشرف تنفيذي خاص به، ويفوض أقدم المشرفين من قبل المدير العام للتنظيم والإدارة بالإشراف العام على الفترة التدريبية، ثم تقوم إدارة التدريب بملء خانات نموذج معد بعنوان "مشروع تنفيذ برنامج التدريب التربوي والإداري"، حيث تحدد خانات هذا النموذج المحتوى التدريبي ونوعية المتدربين وأعدادهم وأماكن تنفيذ تلك البرامج ومقر الإقامة التي تتوافر في بعض المحافظات دون الأخرى، ومدة التدريب وتاريخ التنفيذ، وبدلات السفر، ونفقات الإقامة، وقيمة أجور الخاصة بالمحاضرين ومكافآت المشرفين والمنفذين وغيرهم من المشاركين في تنفيذ البرنامج، كما يتم تحديد الوسائل التعليمية التي يتم استخدامها، وعقب إخطار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على إقامة موسم تدريبي خلال العام الدراسي القائم، وبعد الموافقة على صرف المبالغ المستحقة لإقامة البرامج التدريبية خلال العام التدريبي، وعقب موافقة وزارة المالية على صرف الميزانية المخصصة للتدريب، يتم إعداد مذكرة ترفع لشيخ الأزهر أو الأمين العام، ويقوم معد البرنامج التدريبي بإخطار الأفراد المتدربين بموعد وأماكن التدريب^(٨٧).

خامساً: نتائج البحث وأهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحكومة الرقمية.

وبعد الانتهاء من خطوات البحث، يمكن الخروج بمجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي ما يلي:

- يوجد جوانب قصور وضعف تعترى واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية لتولى مهامهم الإدارية والقيادية، كما يوجد إغفال كبير لأهمية تدريبهم قبل توليهم لمهامهم الإدارية والقيادية، مما ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجههم أثناء الاضطلاع بتلك المهام.

- تتسم المدة الزمنية المحددة للبرامج التدريبية المقدمة لقيادات المعاهد الأزهرية بقصرها، مما يجعلها غير كافية لتزويد تلك القيادات بالمعارف والمهارات والاتجاهات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والقيادية على أكمل وجه، كما يوجد تداخل في بعض مهام ومسئوليات واختصاصات بعض الجهات المسؤولة عن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية.

- تفتقر برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب والمداخل العلمية الحديثة، إضافة إلى افتقارها لاستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف تلك البرامج، كما تفتقر العديد من المعاهد الأزهرية لوجود وحدة تدريب وجودة.

- الافتقار لوجود بنية تحتية تكنولوجية حديثة تساعد في تفعيل مدخل الحوكمة الرقمية، ومن ثم إرساء ثقافة التدريب القيادي لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي.

- تفتقر برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب العلمية في تقييم تلك البرامج ومن ثم معرفة مردودها على الأفراد المتدربين، كما يوجد فجوة كبيرة بين أعداد الأفراد من قيادات المعاهد الأزهرية الذين في حاجة إلى إعداد وتدريب وبين من تم تدريبهم بالفعل، بالإضافة إلى قلة الامكانيات المادية والتقنية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية.

وفي ضوء النتائج السابقة يقدم البحث الحالي بعض الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

- السعي نحو وضع آلية من أجل ضمان جودة تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة لقياس أثر ومردود برامج تدريب تلك القيادات بحيث تكون مهامها ومسئولياتها هي المتابعة والتقييم والتطوير.

- العمل على تضافر الجهود من أجل إنشاء مراكز إعداد وتدريب، مجهزة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تساعد على نجاح برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وتجعلها قادرة على مواكبة أحدث التطورات الإدارية والتكنولوجية التي يشهدها عصرنا الحالي، والسعي نحو توفير تلك الجهات والمراكز في جميع المناطق الأزهرية على مستوى جمهورية مصر العربية لتقليل الأعباء المادية والمعنوية، وتوفير كافة السبل التي تزيد من دافعية تلك القيادات للحرص على حضور تلك البرامج التدريبية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

- السعي نحو توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لنجاح برامج التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية، مع وجود آلية لضمان الاستخدام الأمثل لها، حتى يمكن من خلالها تحفيز تلك القيادات وتشجيعهم على تحقيق التنمية المهنية المستدامة، كما يمكن من خلالها سد الفجوة الواضحة بين أعداد من تم إعدادهم وتأهيلهم وكذا تدريبهم من تلك القيادات وبين من هم في حاجة فعلية إلى إعداد وتدريب.

- السعي نحو تجهيز أماكن لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بأحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية والتي تحقق نواتج تدريبية يمكن من خلالها تزويد تلك القيادات بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والجدارات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من تحقيق الجودة والتميز في إدارتهم لتلك المعاهد.

- توفير البيئة التدريبية والتسهيلات اللازمة لخلق مناخ تدريبي يمكن من خلاله تحقيق الغايات المنشودة.

- العمل على توفير البنية التحتية التي تساعد في تفعيل مدخل الحوكمة الرقمية لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية.
- السعي نحو توفير نظام معلوماتي متطور بالمعاهد الأزهرية، والعمل على نشر الوعي بأهمية مدخل الحوكمة الرقمية، وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.
- توفير المتطلبات التشريعية والمادية والبشرية والتكنولوجية التي تساعد في تفعيل مدخل الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة.

المراجع

- (1) Patrick Mikalef, et al. (2020): " Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The meditating roles of dynamic and operational capabilities", Information & Management Journal, Vol.57, December, P.2.
- (2) Muhammad Sabbir Rahman, et al.(2020): "Optimizing competitive performance of service firms in data-rich environment", Journal of Service Theory and Practice, Vol.30, No.6, October, P.681.
- (٣) هدى محمد عبدالعال محمد (٢٠٢٢): "إنعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة منظومة العملية التدريبية المعاصرة" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج(٣)، ع(٢)، ج(٣)، يوليو، ص ٢٣٥.
- (٤) بسام أبو حشيش، منير شقورة (٢٠٢١): "الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات الإدارية بالمدارس الحكومية في ضوء التوجه نحو التعليم الإلكتروني بفلسطين- دراسة مستقبلية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج(١١)، ع(١) نوفمبر، ص٣٤٩،٣٤٨.
- (٥)Valentina B. Salakhova, et al. (2021): "Competitive Teacher for Higher Education: Risk- Based Models of its Development", (EURASIA) Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 17(10), June, P.3.
- (٦) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١): "تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (تصور مقترح)"، مجلة

البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين

شمس، مج (٢٢)، ع (٩)، سبتمبر، ص٥٧

(7)Paolo Landri (2020): Digital Governance of Education: Technology, Standards and Europeanization of Education, Bloomsbury Academic, 1385Broadway, NewYork, P. Preface.

(8)Hemant Garg (2016): "Digital Governance", International Journal of Humanities and Management Sciences(IJHMS), Vol.4, Issue.4, P.371,372.

(٩) Jeremy Swinfen Green, Stephen Daniels (2020): Digital Governance (Leading and Thriving In a World of Fast-Changing Technologies , Routledge, London, PP.6-7.

(١٠) جمهورية مصر العربية: القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥٠) لسنة ١٩٧٥م وفقاً لآخر التعديلات، مادة ٢، ط٥، الهيئة العامة للمطابع الاميرية، القاهرة، ص٢.

(١١) أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١): "متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٩٠)، ج (١)، ابريل، ص ١٣٢.

(١٢) محمود سعد محمد (٢٠٢١): "تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ع (٧٧)، ابريل، ص ٢٨.

(١٣) السيد عاقل عبدالله البنان (٢٠٢١): "معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية وسبل التغلب عليها"، مجلة كلية التربية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (٤٩)، يناير، ص ٢٦٥.

- (١٤) سهيلة بسطامي سليمان شعبان (٢٠١٨): "تطوير العمليات الإدارية بالتعليم الثانوي الأزهرى باستخدام مدخل الإدارة الالكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ١٥٠.
- (١٥) المرجع السابق، ص ١٧٦ - ١٧٨.
- (١٦) عبدالرحمن عطية متولى محمد (٢٠١٧): "تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٩٤.
- (١٧) المرجع السابق، ص ١٠٣ - ١٠٧.
- (١٨) محمد أحمد محمد الحداد (٢٠١٧): "اتجاهات معلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية نحو استخدام شبكة الإنترنت بمحافظة سوهاج"، مجلة مكتبات نت لعلوم المكتبات، والمعلومات والتطورات التكنولوجية، ايبس كوم، جمهورية مصر العربية، مج (١٨)، ع (١)، مارس، ص ١٣.
- (19) Fernando Filgueiars, Virgilio Almeida (2021): "Governance for the Digital World "Neither more State nor More Market, Palgrave macmillan, Springer Nature, Switzerland AG, PP.27-29.
- (٢٠) حسن شحاته و زينب النجار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص ٩٤.
- (٢١) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١): "تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (تصور مقترح)"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج (٢٢)، ع (٩)، سبتمبر.

(٢٢) سلوى ثابت مكي (٢٠٢١): "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مج (١٢)، ع (١١)، يوليو.

(23) Fatima A. Algazo, et al., (2021): "Digital Governance Emergence and Importance", Journal of Information System and Technology Management (JISTM), Global Academic Excellence, Vol.6, Issue 24, December.

(24) Ana-Maria Apostol, Maria-Isabella Stan(2021): "Comparative Study on The Analysis of Digital Governance in Romania and Bulgaria", Technium Social Sciences Journal, Vol.24, October.

(٢٥) فائقة الأمين العوض أبو علامة (٢٠٢٠): "دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع (٤٣).

(26) Maricela Ruiz(2020): "Developing Teacher Leaders", A Dissertation Submitted to The University of St. Francis. College of Education In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education, College of Education, St. Francis.

(٢٧) علي محمد الخوري (٢٠٢١): الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، ص ٨٢ - ٤٤.

(28) Choong-sik Chung (2020): Developing Digital Governance; South Korea as A Global Digital Government Leader, Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology, London , PP.3-4.

- (29) Ibid , PP.15-16.
- (30) Paolo Landri (2020): Digital Governance of Education: Technology, Standards and Europeanization of Education, Bloomsbury Academic, 1385Broadway, NewYork, P. 11.
- (31) Rebekah Dowd (2022): The Birth of Digital Human Rights: Digitized Data Governance as a Human Rights Issue in the EU, Series of Information Technology and Global Governance, Palgrave macmillan, Springer Nature, Switzerland AG, P.4.
- (32) Choong-sik Chung (2020): Developing Digital Governance; South Korea as A Global Digital Government Leader, Op.cit , P.15.
- (٣٣) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص٦٧.
- (34) Gajendra Sharma (2020): " Digital Governance in Nepal", Journal of Management Research, Vol.12, No.3, P.42.
- (٣٥) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص٦٨.
- (36)Fatima A. Algazo, et al., (2021): "Digital Governance Emergence and Importance", Journal of Information System and Technology Management (JISTM), Global Academic Excellence, Vol.6, Issue 24, December, Op.cit, P.20.
- (37) Khadija Aftab (2020): "Effect of Digital Governance on The Quality of Higher Education: The Case of Central European University" A thesis Submitted to Central European University, School of Public Policy for The Degree of Master of Arts in Public Policy, Central European University.P.1.
- (٣٨) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص٦٩ .

(٣٩) رؤوف بوسعدية (٢٠٢٢): "أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس بريكه، جامعة سطيف2، الجزائر، مج(٥)، ع(١)، يونيو، ص ص٥٩ - ٦٠.

(٤٠) سلوى ثابت مكي (٢٠٢١): "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مج (١٢)، ع (١١)، يوليو. ص٢٢.

(٤١) المرجع السابق، ص ص٢٠ - ٢١.

(42) (Hemant Garg (2016): "Digital Governance", International Journal of Humanities and (42)

Management Sciences(IJHMS), Vol.4, Issue.4, Op.cit, P.371.

(43)Yu-Che Chen (2017) : Managing Digital Governance : Issues, Challenges and Solutions, Routledge, London, PP16-17.

(٤٤) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص ص٧٠ - ٧٤.

(٤٥) رؤوف بوسعدية (٢٠٢٢): مرجع سابق، ص ص٦١ - ٦٣.

(٤٦) المرجع السابق، ص ص٦٩ - ٧١.

(٤٧) على يونس وآخرون (٢٠٠٩) : "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٣١، ع١٤، ص١٣٧.

(٤٨) على بن فهد بن فهد الشريف (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع (١٦٩)، ج (٤)، يوليو٢٠١٦، ص ١٢٥.

(٤٩) راتب السعود (٢٠١٥) : "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية : القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)" ، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية) ، كلية التربية ، جامعة الباحة ، المملكة العربية السعودية، ص٥.

(٥٠) حسن شحاته و زينب النجار(٢٠٠٣): مرجع سابق ، ص٩٤ - ٩٥ .

(٥١) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ص ١٠ - ١٣ .

(٥٢) هنية أبو بكر المديني (٢٠١٤) : " مفهوم التدريب بين الأهمية والأهداف" ، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، بنى وليد ، جامعة الزيتونة ، ليبيا ، س٢، عدد٤، سبتمبر ٢٠١٤ ، ص ٣٠٦ .

(٥٣) المرجع السابق، ص ٣٠٧ .

(٥٤) حامد كريم الحدراوى (٢٠١٥) : "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، مج (٩) ، ع (٣٣) ، ص ٢٢٦ .

(٥٥) أيمن محمد عمرو، غازي خضر العواودة (٢٠١٦): "مدى فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج (١٧)، ع (٢)، يونيو، ص٥٦٧ .

(٥٦) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ص ١٧ - ١٩ .

(57) Olcay Yavuz, Quintin L. Robinson (2018): "Exploring Aspiring School Leaders' Perception of preparedness on four Leadership Domains", Educational Reform Journal , Vol (3), No(2), Pp. 59-75.

(٥٨) عبد الله عطا حمائل (٢٠١٢): القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله - فلسطين، ص ص ٢٦٧ - ٢٦٩ .

(٥٩) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): مرجع سابق، ص ص ٢٥ - ٣٣ .

(٦٠) أحمد فتحي أبو كريم (٢٠١٦): "تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع (٥)، ص ٣٠٨ .

(٦١) باسم الحميري (٢٠٠٩) : التدريب الفعال - منهجا وتطبيقا ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص ٢٠ - ٢٨ .

(٦٢) محسن لبيب عبدالرازق، وآخرون (٢٠٠٩) : "تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٤٠)، ج (١) مايو، ص ٦٢ .

(٦٣) الأزهر الشريف، قطاع مكتب فضية الإمام الأكبر شيخ الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب الإداري، كتاب التدريب الإداري تحت عنوان محاضرات في التدريب الإداري لعام (٢٠٠٥م) ، ص ص ٨ - ٩ .

(٦٤) _____ : اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م ، مادة ٣ .

(٦٥) جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٥م ، بشأن إعادة تقييم وظائف الأزهر الشريف الصادر في ١٥/٦/١٩٨٥م ، مادة رقم (٢) .

(٦٦) الأزهر الشريف: قرار شيخ الأزهر الصادر في ١٤ فبراير ١٩٨٦م بشأن استقلال إدارة التدريب التربوي مالياً، إدارياً وفنياً .

- (٦٧) —: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م بشأن العمل بإدارة التدريب التربوي بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، مادة رقم (٨)، ص ص ١١ - ١٢.
- (٦٨) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي: اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠١١م، مادة رقم (٤).
- (٦٩) عصام جابر رمضان (٢٠١٥): "تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (٣٥)، ربيع الثاني، فلسطين، ص ٣٨.
- (٧٠) الأزهر الشريف: كتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء مركزاً لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية.
- (٧١) —: كتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء مركزاً لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، المرجع السابق.
- (٧٢) —: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر (٢٠١٣): قرار فضيلة شيخ الأزهر الشريف رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المضاف إليه بالقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م، ص ص ١ - ١٦.
- (٧٣) —: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، كتاب رئيس قطاع المعاهد الأزهرية رقم (٣٥٩) بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠١٥م والذي يتضمن طلب مدير عام الإدارة العامة للتنسيق لبطاقات الوصف الوظيفي للسادة المخاطبين بالقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م وتعديلاته بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م، ص ص ١ - ٢١.

(٧٤) —: مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٧٦) لسنة

٢٠١٥م بشأن نظام إدارة العمل ببرامج التأهيل التربوي بالأزهر، مادة (٧).

(٧٥) عاصم محمد أحمد عبدالرحمن (٢٠١٠): "تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات

الإدارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير

غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية،

جامعة الدول العربية، ص ٦.

(٧٦) الأزهر الشريف: اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم

(٦٠١) لسنة ١٩٨٤م، مادة ٥.

(٧٧) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، اللائحة

التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠١١م، مادة رقم (٩).

(٧٨) أسامة محمد سيد على (٢٠٠٤): "نظام مقترح لتدريب شيوخ المعاهد الأزهرية

بمصر في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية

التربية، جامعة حلوان، مج (١٠)، ع (٤)، أكتوبر، ص ٤٧٠.

(٧٩) الأزهر الشريف: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر

رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م بشأن العمل بإدارة التدريب التربوي بالإدارة المركزية

للمعاهد الأزهرية، مادة رقم (٩).

(٨٠) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ

برنامج تدريبي، خطاب وارد إلى رئيس الإدارة المركزية بجميع المناطق الأزهرية

بناء على موافقة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية على إقامة برامج تدريبية خلال

شهر يونيه ٢٠١٩م.

(٨١) الأزهر الشريف: قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة

للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب الإداري، محاضرات في التدريب الإداري

لعام (٢٠٠٥م)، ص ١٧ - ٣١٧.

الحكومة الرقمية مدخل لإنشاء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر (داسة تحليلية)
محمود علي محمد علي
أ.د/ أحمد نجم الدين عبيد الله

(٨٢) أشرف عبدالنواب عبدالمجيد (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ١٥٧.

(٨٣) الأزهر الشريف: الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ برنامج التدريب التربوي المعتمد وفقاً للقانون رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م، مادة رقم (٩).

(٨٤) أشرف عبدالنواب عبدالمجيد (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ١٤٥ - ١٥٧.

(٨٥) الأزهر الشريف : مشيخة الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، مقابلة غير مقننة مع مدير الإدارة العامة للتدريب الإداري حول الأماكن التي تعقد فيها برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٢٠م.

(٨٦) _____: اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م، مرجع سابق.

(٨٧) _____: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ برنامج تدريبي، خطاب وارد إلى رئيس الإدارة المركزية بجميع المناطق الأزهرية بناء على موافقة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية على إقامة برامج تدريبية خلال شهريونيه ٢٠١٩م، مرجع سابق.

خبرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة وإمكان الإفادة منها في مصر

أماني إبراهيم محمد أحمد طنطاوي

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

إشراف

أ.د/ محمود عطا مسيل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص:

قامت العديد من مؤسسات التعليم العالي في العقود الأخيرة بجميع أنحاء العالم بتوسيع شراكاتها بشكل كبير مع قطاع الأعمال والصناعة، وجاء ذلك استجابةً للضغط المجتمعي لتعزيز مساهماتها في التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية، وبذلك يعد نقل وتسويق المعرفة ودراسة تأثيرها على المجتمع المحيط محوراً مركزياً لأنشطة مؤسسات التعليم العالي، ومحركاً أساسياً للابتكار. ودولياً؛ تتميز أنظمة الجامعات ذات المستوى العالمي في إنجلترا "بمسارات التأثير الإنتاجية"، والتي تترجم المعرفة والمعرفة القائمة على العلم إلى الاستغلال التجاري لنتائج البحوث أو التطبيقات المجتمعية الأخرى، وذلك لإيجاد تأثيرات وفوائد اجتماعية واقتصادية تخدم المجتمع المحيط. وفي مصر؛ طرحت رؤية الدولة للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م" ضمن أهدافها الاستراتيجية العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كفاء، وعادل، ومستدام، ومرن، وقد جاء اهتمام الرؤية بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن الهدف الاستراتيجي الرابع لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية الاحتوائية المستدامة، وحددت الاستراتيجية ثلاثة أهداف فرعية لتطوير التعليم العالي هي: الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية؛ تحفيز الابتكار ونشر ثقافته؛

دعم البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة. وقد هدفت الدراسة الحالية إلي: وضع آليات مقترحة تُسهم في تجويد آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر علي ضوء خبرة جامعة كامبريدج، وقد اعتمدت الدراسة: على المنهج الوصفي، وفي نهاية الدراسة تم وضع آليات مقترحة تُسهم في تجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر بالاستفادة من خبرة جامعة كامبريدج؛ كإنشاء تجمع جغرافي للأبحاث المصرية علي غرار المثلث الذهبي، وإنشاء حُرْم جامعية ذكية رقمية، وعقد شراكات صناعية مع نظيراتها، وإنشاء مكاتب اتصال صناعية، وإطلاق حزمة من البرامج الصناعية كبرنامج الاتصال المؤسسي بجامعة كامبريدج.

الكلمات المفتاحية: التعليم الجامعي – الشراكة بين الجامعة والصناعة – جامعة كامبريدج.

The experience of the University of Cambridge in improving the mechanisms of partnership management between the university and industry and the possibility of making use of it in Egypt

Abstract

In recent decades, many institutions of higher education around the world have greatly expanded their partnerships with the business and industry sectors to enhance their contributions to local and national economic development. Thus, the transfer of knowledge and the study of its impact on the surrounding society has become a central focus of the activities of higher education institutions, and a major driver in innovation. World class university systems in England, are characterized by productive ‘impact pathways’ that translate science-based knowledge and know-how to commercial exploitation of research results or other societal applications. At Egypt; the state’s vision of the sustainable development was presented, “Egypt’s vision 2030” within its strategic goals, working on the development of the education in the framework of a competent, fair, sustainable, and flexible system. The strategy identified three sub-goals for the development of higher education: investing in building human beings and their creative capabilities; stimulating innovation and spreading its culture; and supporting scientific research in achieving sustainable development. The present study aimed to develop proposed mechanisms that could contribute to improving the mechanisms of partnership management between the university and industry in Egypt in the light of

the experience of the University of Cambridge. The study relied on the analytical Method. The study reached a set of proposed mechanisms, such as establishing a geographical cluster for Egyptian research similar to the Golden Triangle, establishing smart digital university campuses, establishing industrial liaison offices, and launching a package of industrial programs such as the institutional communication program.

Keywords: Higher Education - Partnership between University and Industry - University of Cambridge .

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي تطوراً وتقدماً في شتي مجالات الحياة مما ألقى بظلاله على التعليم لاسيما التعليم العالي؛ مما يتطلب من القائمين عليه ضرورة مواكبة الواقع واستحداث آليات تعليمية وتقنية حديثة، وتوظيفها لتحسين عمليتي التعليم والتعلم لتحقيق النقلة النوعية في تخريج كوادر مؤهلة للتعامل مع متغيرات هذا العصر واستخدام أدواته والإفادة منها، ومن ثم قامت العديد من مؤسسات التعليم العالي في العقود الأخيرة بجميع أنحاء العالم بتوسيع تعاونها بشكل كبير مع قطاع الأعمال والصناعة، وجاء هذا استجابةً للضغط المجتمعي لتعزيز مساهماتها في التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية، وبذلك أصبح نقل وتسويق المعرفة ومشاركتها ودراسة تأثيرها على المجتمع المحيط محورياً مركزياً لأنشطة مؤسسات التعليم العالي، ولذلك يعد نقلها بين الجامعات والجهات الفاعلة الأخرى (كالمؤسسات الإنتاجية وقطاع الأعمال والصناعة والحكومة والإعلام والجمهور) محركاً أساسياً للابتكار.

وتتأثر تنمية المعرفة ايجابياً بهيكل النظام الجامعي؛ فانتشار المعرفة الجديدة التي أنتجها المخترعون والمكتشفون، وتحفيز تداعياتها، يوفر العديد من الشواهد

لإجراء البحوث الأساسية، والتي تعد نقطة انطلاق فعالة لدفع الجامعات لإجراء البحوث، وتقديم مؤشرات أولية للمعرفة الجديدة الموجهة لخدمة المجتمع بشكل رئيسي، والمؤسسات الموجهة نحو الصناعة بشكل خاص، وبذلك تصبح ترجمة مخرجات البحوث الأساسية النواة الأولية للبحوث التطبيقية من أجل تطوير منتجات وخدمات قابلة للتطبيق تجارياً، ويصبح تطور البحث الأكاديمي والطبيعة المؤسسية المتنامية للجامعة مكوناً رئيسياً في تنمية المجتمع اقتصادياً، ومحفزاً فاعلاً للجامعات في عقد الشراكات مع منظمات أخرى لتعزيز غرض انتاج المعرفة ونشرها وترجمتها إلى تطبيقات عملية لخدمة مجتمعها⁽¹⁾، ويحقق الاستثمار في البحث والتطوير التعاوني فوائد عديدة للمملكة المتحدة كزيادة النمو وتحسين الإنتاجية للشركات والتوصل لمخرجات بحثية عالية الجودة، كما تؤدي الحكومة دوراً حاسماً في تعزيز البيئة التي يمكن أن يحدث فيها هذا التعاون بشكل كبير، وكذلك إحداث تأثيرات دائمة لجميع الأطراف المعنية. حيث يوفر التعاون البحثي الاستراتيجي بين مجتمع الأعمال والجامعة عدداً لا يحصى من الفوائد للمشاركين؛ بالنسبة للأكاديميين، يمكن أن تشمل هذه الفوائد فرصة معالجة الفروض البحثية الصعبة من خلال تطبيقات العالم الحقيقي، ومعرفة أن أبحاثهم لها تأثيرات ملموسة، وكذلك تمكنهم من الحصول على مهارات أو بيانات أو معدات جديدة، وأما الشركات فيمكن تحسين أداء الأعمال من خلال تطوير آليات أوتقنيات جديدة، والتغلب على المخاطر من خلال الاستثمار في البحث، وتوسيع القدرات والخبرات المتاحة للشركة⁽²⁾، وتتميز أنظمة الجامعات ذات المستوى العالمي التي تتواجد في الدول المنافسة كإنجلترا بمسارات التأثير الإنتاجية "impact pathways"، والتي تترجم المعرفة (Know-How)، والمعرفة القائمة على العلوم التطبيقية science-based (knowledge) إلى الاستثمار التجاري لنتائج البحوث أوغير ذلك من التطبيقات المجتمعية، ومن ثم يتم توجيه كل من التدريس الجامعي والعلوم الأكاديمية لإيجاد تأثيرات وفوائد اجتماعية واقتصادية تخدم المجتمع المحيط⁽³⁾، حيث تفتح الجامعات أبوابها للصناعة وتزيد من مستوى وعدد الفرص المتاحة للشركات من جميع

الأحجام؛ ويتضح ذلك من خلال النهج المتبع للحكومة الانجليزية حيث أعلنت مؤخراً أن التعاون الأكاديمي والصناعي سيصبح صميم استراتيجية البحث والابتكار الجديدة، وهذا ما أقره مجلس تمويل التعليم العالي في ويلز the Higher Education Funding Council for Wales (HEFWC) في رؤيته الجديدة لمقاطعة ويلز، حيث أدرج (التميز البحثي والشراكات والابتكار والتعاون) كأربع ركائز أساسية ستقود الرخاء الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية في جميع أنحاء البلاد؛ داخلها وخارجها^(٤).

وبذلك تسهم الجامعات الانجليزية في زيادة المكانة التنافسية لبلدها في السوق العالمية من خلال إنتاج ونشر المعرفة المنتجة اقتصادياً، والسعي إلى إدخال وربط قوى السوق في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجدول أعمال سياسات المهارات المتميزة؛ وبذلك يؤدي رأس المال البشري (المتمثل في معارف علمية وتكنولوجية) دوراً فعالاً في التنمية الاقتصادية بالاعتماد على اقتصاد المعرفة في إنتاج منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة تخدم المجتمع^(٥)، وهذا ما أكدته خارطة طريق البحث والتطوير التي نُشرت في يوليو ٢٠٢٠م، والتي تسعى إلى جعل إنجلترا مركزاً عالمياً للبحث والابتكار بعد خروجها من الاتحاد الأوروبي، وهدفت الخارطة إلى الالتزام بزيادة الاستثمار في البحوث العامة لتصل إلى ٢٢ مليار جنيه إسترليني بحلول عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥م، ودعم طموحها للوصول إلى (٢.٤٪) من استثمارات الناتج الإجمالي المحلي في البحث والتطوير بحلول عام ٢٠٢٧م، وأيضاً تحفيز زيادة نطاق البحث والابتكار في جميع أنحاء البلاد، كما تخطط الحكومة لزيادة الانتعاش الاقتصادي؛ فهناك طلب متزايد لدعم النمو الاقتصادي الشامل والتوصل للحلول الدائمة في العديد من المجالات كالصحة العامة والتغيرات المناخية والطاقة^(٦).

وعلى الصعيد المحلي في مصر؛ فقد طرحت رؤية الدولة للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م" ضمن أهدافها الاستراتيجية العمل على تطوير التعليم في إطار نظام مؤسسي كفاء، وعادل، ومستدام، ومرن، وقد جاء اهتمام الرؤية بمنظومة

التعليم العالي والبحث العلمي ضمن الهدف الاستراتيجي الرابع لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية الاحتوائية المستدامة، وحددت الاستراتيجية ثلاثة أهداف فرعية لتطوير التعليم العالي، وهي⁽⁷⁾ :

- ١- الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية: من خلال بناء القدرات العلمية والعملية، وذلك وفقاً لأحدث النظم التعليمية والمهنية في العالم، ومن منطلق أن التعليم الجيد لكل الفئات الاجتماعية يمكن أن يسهم في تحقيق عدالة النمو الاحتوائي من ناحية، وتوسيع فرص الحراك الاجتماعي لدى جيل الشباب من ناحية أخرى.
- ٢- تحفيز الابتكار ونشر ثقافته: من خلال رفع كفاءة العنصر البشري وتمكينه من مواكبة الثورة الصناعية الرابعة في القدرة على الابتكار وريادة الأعمال، وفتح آفاق جديدة في بناء المعرفة بشأن التطورات التكنولوجية الحديثة، وبراءات الاختراع.
- ٣- دعم البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة: من خلال الاهتمام بأولويات التنمية في مجالات الصحة، والتعليم، وسوق العمل، والبنية الأساسية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، إضافة إلى الاهتمام بقضايا الغذاء، والمياه، والبيئة، والطاقة المتجددة.

مشكلة الدراسة:

تواجه إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة العديد من المشكلات التي تعرقل سير هذه العملية وتحقيق أهدافها المرجوة؛ حيث أكدت العديد من الدراسات والمؤشرات على ضعف العلاقة بين الجامعات المصرية ومجتمعها، فكثير من المشاريع الإنتاجية والصناعية هي هياكل وسيطة لشركات كبرى سعت للمشاركة في

ابتكار أساليب وأدوات التكنولوجيا، والتحكم فيها بالاعتماد على الخبرة الخارجية بدلاً من خبرة مؤسساتها العلمية بالداخل، فالجامعات المصرية تواجه عدة مشكلات فيما يتعلق بالسياسة العلمية والبحثية والتخطيط لها^(٨)؛ ومن أبرز تلك المشكلات ما يلي:

- ١- ابتعاد التعليم العالي عن سباق المنافسة العالمية لإنتاج المعرفة، وضعف مستوي الجودة فيه، ووجود فجوة بين مخرجاته وبين متطلبات سوق العمل، ومتطلبات تنمية مجتمعه^(٩).
- ٢- ضعف القدرات الجامعية والبحثية والعملية، وضعف كافة الإمكانيات مقارنة بمتطلبات سوق العمل، وإمكانيات قطاع الصناعة، بالإضافة لضعف القدرات التسويقية لحاضنات الأعمال خارج الجامعة^(١٠).
- ٣- اغفال التخطيط الاستراتيجي لربط جهود لجامعات في البحث العلمي بقطاع الأعمال من أجل تحقيق المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية^(١١).
- ٤- ضعف تمويل الأنشطة البحثية في مصر، حيث أنفقت مصر خلال مدة تقارب ٣٠ عاماً، ما يقرب من (٠,٢٪) من ناتجها المحلي الإجمالي على أنشطة البحث والتطوير، وهو أقل بكثير من المتوسط العالمي الذي يقارب (١,٢٪)، وأقل مما تنفقه البلدان في أفريقيا جنوب الصحراء هو نحو (٠,٣٪)^(١٢).
- ٥- ضعف الاستفادة من نتائج البحوث المميزة، وقصور التخطيط للبحوث العلمية، والذي اسفر عن تباعد برامجها وخططها ومتطلباتها لتبية احتياجات المؤسسات الصناعية؛ محدودية مصادر التمويل الحكومية من الميزانية العامة للدولة مع قلة توفير مصادر تمويلية بديلة؛ ضعف توظيف البحث العلمي وتوجيه لحل مشكلات المجتمع من خلال تنمية القدرات العلمية لتحقيق التنمية القومية^(١٣).
- ٦- ضعف اهتمام الجامعات المصرية بالمشاركة في قضايا المجتمع، وأنها لا تحتل أولوية كبيرة لدى المسؤولين أو أعضاء هيئة التدريس بها، بالإضافة إلي بعد

خبيرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة القبالة بين الجامعة والصناعة وإمكانيات الإفادة منها في مصر
أهلي إبراهيم محمد أحمد طنطاوي أ.د./ محمود عطا مسيل أ.د./ محمد عبد عترين

الجامعات عن مؤسسات المجتمع، مما أدى إلى ضعف قنوات الاتصال بينهما،
وأيضاً ضعف العلاقة بين التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع؛ مما يحول دون
قيام علاقة فاعلة بينهما^(١٤).

٧- ضعف الحوافز المشجعة للتميز والابداع، وعدم تفعيل الفرق البحثية مما اثر سلباً
في قدرة الجامعات علي استقطاب العناصر البشرية ذات المهارات والقدرات والمواهب
المتميزة^(١٥).

وينعكس كل ما سبق سلباً على الحراك في مجال إدارة الشراكة بين الجامعة
والصناعة بمصر.

وفي ضوء هذا العرض يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة
الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

١- ما الإطار المفاهيمي لإدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة ؟

٢- ما الملامح المميزة لخبرة جامعة كامبريدج في مجال إدارة
الشراكة بين الجامعة والصناعة؟

٣- ما الجهود المصرية في مجال إدارة الشراكة بين الجامعة
والصناعة؟

٤- ما الآليات المقترحة التي يُمكن أن تُسهم في تجويد إدارة
الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر في ضوء خبرة جامعة
كامبريدج؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس من الدراسة الحالية في:

وضع آليات مقترحة يُمكن أن تُسهم في تجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر في ضوء خبرة جامعة كامبريدج. ويمكن تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على الأطر النظرية لإدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة.
- ٢- تحليل خبرة جامعة كامبريدج في مجال إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة.
- ٣- رصد وتحليل الجهود المصرية في مجال إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة.
- ٤- وضع آليات مقترحة تسهم في تجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر في ضوء خبرة جامعة كامبريدج.

أهمية الدراسة :

تتركز أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- ١- تنبع أهمية الدراسة في المجال الذي يبحث فيه وهو مجال إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، وما دور الجامعات في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- ٢- تُسهم الدراسة في توضيح أهمية رسالة الجامعات في مجال البحوث العلمية التطبيقية لخدمة القطاع الصناعي مما يؤدي إلى زيادة حرص المسؤولين في الجامعات على دعم البحوث العلمية التطبيقية مادياً ومعنوياً .
- ٣- تُعد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة من الآليات المطلوبة لخروج النظم التعليمية من أزمتها، فمن المأمول أن تقدم هذه الدراسة استراتيجيات وآليات جديدة تسهم في نقل إنتاج المعرفة، ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق أهداف استراتيجية مصر ٢٠٣٠ م .

٤- تسهم الدراسة الحالية في دعم الإستثمار في البحث العلمي وربطه بالصناعة وخطط التنمية وإحتياجات المجتمع، وتعزيز الشراكة مع القطاعات المختلفة، ودعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية للإرتقاء بمنظومة العلوم والتكنولوجيا والإبتكار.

٥- قد تفيد الدراسة الحالية في انشاء شبكة من قادة الجامعات المختلفة لنشر ثقافة الريادة الأكاديمية، والعمل على تكوين فرق عمل بحثية مكونة من أعضاء هيئة التدريس، وباحثي الدكتوراة، وما بعد الدكتوراة، وايضاً طلاب الجامعات، من أجل دعم وتسويق المنتج البحثي والتكنولوجي واقامة الشراكات بين المؤسسات الجامعية وبين المؤسسات الصناعية والتجارية ومؤسسات القطاع الخاص.

حدود الدراسة :

١- حدود موضوعية : فيما يتعلق إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة من

حيث مفهومها ، وأهدافها، وأهميتها، وآلياتها، ودورها في صناعة المعرفة.

٢- فيما يتعلق بدول الخبرات ، فإن الدراسة تقتصر على خبرة جامعة

كامبريدج: كونها من الجامعات الرائدة في هذا المجال، والتي سعت

لتحقيق اهداف التنمية المستدامة بربط الجامعة بالصناعة رغبةً في مواكبة

التطورات المعرفية والتكنولوجية والتقنية لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة

وتحقيق الريادة للمؤسسة الجامعية، وتنمية مهارات وكفايات كافة أفرادها

تلبيةً لمتطلبات سوق العمل وزيادة فرص التوظيف، وتحقيق الرفاهية

الإنسانية والنمو المستدام.

مصطلحات الدراسة :

تتناول الدراسة الحالية عدد من المصطلحات يمكن توضيحها فيما يلي:

١- الشراكة Partnership:

الشراكة في اللغة تعني؛ تشارك الأمر أي لكل منهما نصيب منه، وأشركه في أمر أي بمعنى أدخله فيه، وشاركه؛ كان شريكه ويقال فلان يشارك في علم كذا بمعنى له نصيب فيه وجعلهم شركاء^(١٦)، ويشير مصطلح الشراكة إلى عملية التعاون والتنسيق التي تتم بين مجموعة من المنظمات لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة مما يؤدي إلى تعظيم الاستفادة من نقاط التلاقى وعناصر القوة الفردية لدى كل منظمات الشراكة، وتتحقق علاقة الشراكة الفعالة عندما يكون هناك فهم واضح من كل شريك لدوره وحجم مساهمته في العمل المشترك، وذلك لتحقيق النتائج المتفق عليها^(١٧). وتعني الشراكة أيضاً: تضافر جهود الحكومة مع القطاع الخاص والأهالي والقطاع الخيري على المستوى القومي أو الإقليمي في مواجهة مشكلة من خلال اتصال فعال للوصول لاتفاق وتعاون من أجل صياغة مقبولة لهذه الشراكة سواء أكان هذا الأمر ملزماً بعقد (شراكة رسمية)، أو تعاوناً ملزماً بقيم (شراكة غير رسمية)؛ لذلك فإن الشراكة تكون آلية لربط الجامعات بالمجتمع الذي توجد فيه مما يقلص العزلة بينهما، ومن ثم تكون ملزمة لطرفي الشراكة في تحقيق الهدف منها، والتغلب على المشكلات المختلفة التي يراها العاملون في أي منظمة^(١٨).

٢- الجامعة University:

تعرف علي انها " قاطرة التقدم والقوة العقلية، والدعامة الفكرية التي تستشرف المستقبل وهي أيضاً معمل الأجيال المتعاقبة وتكوينهم وتأهيلهم، كما أنها الجهة المنوط بها حل مشكلات المجتمع، من خلال معاشة حقيقة لها وتفاعل خلاق معها وتفهم موضوعي لأبعادها"^(١٩).

٣- الصناعة Industry:

تعرف الصناعة علي أنها " مجموعة من الأنشطة الاقتصادية المنتجة للبضائع والتميزة عن الزراعة والخدمات في الصناعة بمعناها الواسع تغيير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها وجعلها أكثر ملائمة لحاجات الانسان ومتطلباته"^(٢٠).

٤- الشراكة بين الجامعة والصناعة The partnership between the university and industry

تعرف الشراكة بين الجامعة والصناعة بأنها: "اتفاق بين طرفين أو أكثر (الجامعة والقطاع الصناعي) الغرض منه تلبية احتياجات أو البحث عن حلول لمشكلات وقضايا معينة خلال فترة زمنية محددة، وأن كل طرف عليه أن يقدم للآخر ما لا يستطيع الآخر إنجازه منفرداً وأن أساس الاتفاق وجود عقد مبرم بين الطرفين"^(٢١)، وتعرف أيضاً بأنها: "التفاعل المتبادل وتدفق الأفكار بين الجامعة كمؤسسة تربية والقطاعات الصناعية والإنتاجية من خلال مشروعات أبحاث مشتركة مع مختلف الأطراف خارج الجامعة، والتدريب والتطوير للموارد البشرية داخل وخارج الجامعة، وتوفير برامج التعليم المستمر طول الحياة المجتمع الأعمال المحيط، والعمل مع الجهات الحكومية، ومتخذي القرار، والتطوير والدعم المستمر للشركات الجديدة، والتواصل المباشر مع المجتمع وتوصيل البحوث إليهم"^(٢٢).

٥- تعرف إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة Managing the partnership between the university and the industry

نهجاً إدارياً يتضمن مجموعة من الأطر الإستراتيجية، والتي تحدد بهياكل تنظيمية تتضمن كافة ممارسات وعمليات وأنشطة الشراكة، وإدراتها، وتسويقها، وتنسيقها بين الأطراف المعنية من أجل التصدي للتحديات والعقبات التي تواجه هذه الشراكة، والتي تقلل المخاطر لتحقيق الإبداع وإنتاج الابتكار وإنتاج المعرفة ونشرها"^(٢٣).

٦- وفي ضوء ما سبق تعرف آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة Mechanisms for managing the partnership between the university and the industry بأنها: مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات المترابطة للحوكمة التعاقدية، وحوكمة العلاقات والتي تحدد شكل التعاون بين الجامعة والصناعة، والتي بدورها تؤثر بفعالية علي عملية إنتاج ونقل المعرفة وتشاركتها، فمن خلال استخدام الحوكمة التعاقدية وآلية إدارة العلاقات يمكن التغلب علي العقبات الآنية والمستقبلية التي تواجه الشراكة بين الجامعة والصناعة، وأيضاً المخاطر الذاتية للشراكة بين الجامعة والصناعة، والعمل علي تعزيز أستدامة نقل المعرفة وتشاركتها ورسملتها من الجامعات/ المؤسسات العلمية إلى مؤسسات ذات أهمية استراتيجية كبيرة لتطوير القدرة علي الابتكار المستقل^(٢٤).

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلي الأقدم، بداية بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أ- الدراسات العربية:

١- الشراكة بين الجامعة والصناعة في كل من اسبانيا وانجلترا والصين وإمكانيية الإفادة منها في مصر^(٢٥):

هدفت الدراسة إلى: توضيح طبيعة العلاقة بين الجامعة والصناعة، والتعرف على خبرات بعض الدول في عقد شراكات بين الجامعة والصناعة، وضع آليات مقترحة لتحقيق شراكات بين الجامعة والصناعة، وتحقيق الارتقاء بمؤسسات المجتمع الإنتاجية والصناعية من خلال تقديم أحدث الطرق العلمية للعمل والإنتاج، وتوفير بعض مصادر التمويل للجامعات من خلال إبرام عقود مع مؤسسات الصناعة، واستخدمت الدراسة المنهج: المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من

أهمها: تصبح مشاريع البحث والتطوير التعاونية الخاصة ببراءات الاختراع أكثر مناسبة للشركات القائمة على التكنولوجيا، يُعد قرب الجامعة من الشركات المشاركة معها من العوامل المهمة في تطوير أداء الشركات، كما القطاع الخاص له دور فعال ومؤثر في برامج الشراكة بين الجامعة والصناعة وخاصة في مجال تمويل البحوث التطبيقية، تُعد أسبانيا واحدة من الدول الأوروبية التي بادرت بتشجيع الشراكات بين الجامعات الأسبانية والمشاركين في المجالات المختلفة اعتماداً على عقود البحث والتطوير بين الجامعة والصناعة، تم التعاقد بين الجامعات الأسبانية وقطاع الأعمال بمبلغ ٦٣٢ مليون يورو، ويعد نموذج الشراكة بين الجامعات الأسبانية ومكاتب نقل التكنولوجيا مؤشراً مهماً في توضيح العلاقة الطردية بين البحث العلمي وقطاع الأعمال، وتعتمد الجامعات الأسبانية بشكل كبير على تنمية قدرات الأفراد العاملين بمكاتب النقل التكنولوجي، كونه يمثل عاملاً أساسياً في ضمان نجاح الشركة، وفي إنجلترا تحددت أوجه الشراكة بين الجامعة والصناعة في أربعة أشكال هي دعم البحث العلمي، والشراكة البحثية، وتبادل المعرفة، ونقل التكنولوجيا، وقدم الشريك الأساسي للجامعة وهو مؤسسة إنجلترا الإبداعية Creative England دعم مالي قدره ٦٠٠٠٠٠٠ جنيه إسترليني، لدعم الابتكارات والتصاميم التكنولوجية الإبداعية، ومن فوائد التعاون في نموذج الشراكة بين الجامعة والصناعة في مجال الصحة الرقمية سرعة اتخاذ القرار المناسب للموقف بالتواصل السريع مع الفرق الطبية المتخصصة.

٢- تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة^(٣٦):

هدفت الدراسة إلى: تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتناولت الشراكة المجتمعية من حيث أهدافها ومجالاتها وعوامل نجاحها وعرضت أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة فيها، وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من

النتائج أهمها: التوصل لمجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل تلك الشراكة في سبعة جوانب، وهي الجامعة المنتجة، والجامعة المقاولاتية، ومراكز التميز البحثي، والشراكة البحثية، والكراسي البحثية حاضنات الأعمال، والدراسات البيئية.

١- الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال علي ضوء خبرتي كندا وسنغافورة^(٢٧):

هدفت الدراسة إلي: التعرف علي طبيعة وأشكال الشراكة البحثية بين الجامعات ومجتمع الأعمال في كل من كندا وسنغافورة علي ضوء اقتصاد المعرفة والتوصل إلي أهم المرتكزات والآليات لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال المستخلصة من خبرتي كندا وسنغافورة وبما يواكب السياق الثقافي المصري، واستخدمت الدراسة المنهج: المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إنشاء وتفعيل مراكز الإبداع والابتكار والتميز والحاضنات، وأودية المعرفة، وحدائق المعرفة، والكراسي البحثية، ومراكز ريادة الأعمال، والبحوث التعاقدية لخلق مناخ ملائم لتطوير الأنشطة الإنتاجية في الجامعة، التوسع في تطبيق جامعات منظمات الأعمال في مصر للتأكيد علي أهمية اقتران النظرية بالتطبيق من أجل توفير قوي عاملة مؤهلة ومدرية جيداً بما يخدم متطلبات واحتياجات المجتمع، إنشاء وحده لدعم الشراكة البحثية تتبع قطاع شئون البيئة وخدمته تختص بتسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكة البحثية بين الجامعات ومجتمع الأعمال.

٢- الشراكة بين الجامعة والصناعة في جنوب افريقيا وامكانية الافادة منها في مصر^(٢٨):

هدفت الدراسة إلي: التعرف على آليات الشراكة بين الجامعة والقطاع الصناعي في جنوب إفريقيا، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق الشراكة الفعالة بين الجامعات المصرية والقطاع الصناعي، واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي، وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق الشراكة الفعالة بين الجامعات المصرية والقطاع الصناعي ومنها الأخذ بفكرة الكراسي البحثية في مصر، وتحسين قدرة الجامعات على اكتشاف وتطبيق المعارف الجديدة من خلال إنشاء مراكز للتميز من أجل تحفيز الإبداع في مجال البحث، وتبنى الجامعات لفكرة حاضنات الأعمال، مع توفير متطلبات نجاحها، والاستغلال التجاري لحقوق الملكية الفكرية والإبداع وتنمية مصادر الدخل.

٣- الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الإفادة منها في مصر: جامعة المنيا نموذجا: دراسة مقارنة^(٢٩)؛

هدف الدراسة إلى: التعرف على ماهية الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال وأهميتها، وأهدافها، وتطبيقاتها، ومجالاتها، ومعوقاتهما، وبيان أهم الآليات والتطبيقات والمجالات الفعالة للشراكة البحثية في كل من جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، وجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة أولو بفرنلندا، وإمكانية الإفادة منها عند تفعيل الشراكة البحثية بالجامعات المصرية، وإلقاء الضوء على الوضعية الراهنة للشراكة البحثية بجامعة المنيا كإحدى الجامعات الإقليمية بجمهورية العربية وأوجه القصور والتحديات التي تواجه الجامعة وتحول دون شراكة بحثية فعالة بينها وبين قطاع الأعمال والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الشراكة البحثية بالجامعات المصرية، واستخدام البحث المنهج: المقارن بخطواته والمتمثلة في: البعد الوصفي، والبعد التحليلي، والبعد التفسيري، والبعد التنبؤي، وتوصل البحث إلى نتائج مستقاه من التحليل المقارن: تمثلت في أوجه الشبه والاختلاف بين مجالات البحث في جامعات المقارنة الثلاث، ونتائج مستقاه من الوضعية الراهنة للشراكة البحثية في جامعة المنيا وأهمها ضعف تطبيقات الشراكة البحثية بين جامعة المنيا وقطاع الأعمال وذلك لعدة أسباب منها عدم وجود خطة بحثية معتمدة للجامعة، وقلّة الأبحاث التطبيقية التي تعالج مشاكل المجتمع وعدم وجود قاعدة بيانات للمشاريع البحثية محليا ودوليا، وضعف الصلة بين مؤسسات

المجتمع في مجالات الزراعة، والصناعة والصحة، والبيئة، والتعليم. وفي ضوء تلك النتائج توصل البحث إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية وقطاع الأعمال.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- عملية التعاون الصناعي الجامعي: مراجعة منهجية للأدبيات^(٣٠):

هدفت الدراسة إلى: تحديد آليات التعاون بين الجامعة والصناعة، بالإضافة إلى خطوات تفعيل عملية التعاون بين الجامعة والصناعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للقيام بمراجعة منهجية للأدبيات، من أجل تحديد آليات التعاون بين الجامعة والصناعة، فضلاً عن خطوات تفعيل عملية التعاون بين الجامعة والصناعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تحليل المقالات الـ ٧٢ المختارة أتاحت الفرصة إلى تحديد ١٥ آلية لتعاون الجامعة والصناعة، وأيضاً اقترح تصنيف جديد لمثل هذه الآليات ووضع إطار عمل يعرض خطوات تفعيل عملية التفاعل.

٢- تفكيك البرج العاجي: تحديد تحديات شراكات النظام البيئي بين الجامعة والصناعة^(٣١):

هدفت الدراسة إلى: تحديد التحديات التي تواجه شراكات الجامعة والصناعة عبر النظم البيئية لريادة الأعمال، والوصول إلى مجموعة من استراتيجيات المحددة الواضحة للتغلب على هذه التحديات، واستخدمت الدراسة المنهج: تم إجراء دراسة استطلاعية لتحديد التحديات الرئيسية التي تسود شراكات النظام الإيكولوجي، حيث تمت مقابلة عشرة أفراد يمثلون التعاون بين الجامعة والصناعة باستخدام نهج شبه منظم وطلب منهم مناقشة التحديات التي تنشأ عادة في شراكة النظام البيئي الخاصة بهم، وتم تسجيل المقابلات ونسخها وتحليلها حسب الموضوع، كما تم توزيع الاستبيانات على أصحاب المصلحة الرئيسيين في النظام الإيكولوجي، لطلب تصوراتهم عن التحديات الرئيسية التي تؤثر على علاقاتهم التعاونية، ومن ثم تم تحليل

البيانات التجريبية باستخدام التحليل المقارن النوعي لمجموعة العوامل لاستنتاج الطبيعة التكوينية للظروف المحيطة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: تحديد ستة تحديات رئيسية هي: المسافة التنظيمية، وعدم الرغبة في المشاركة في عملية الابتكار، والارتباك في العلاقة، وعدم الثقة، وضعف التواصل، والمخاطر العلائقية، وأيضاً الكشف عن حلول متبادلة تستند إلى مجموعات متميزة من الظروف، والتي تشكل مسارات مميزة لإدارة الأنظمة البيئية الغير فعالة، وتمت مناقشة الآثار النظرية والعملية، وكذلك القيود المعترف بها لهذه الدراسة والاقتراحات للبحث في المستقبل.

٣- تدفقات المعرفة بين الصناعة والجامعة وابتكار المنتجات: ما أهمية مخزون المعرفة والأزمة؟⁽³²⁾؛

هدفت الدراسة إلى: اكتشاف العلاقة بين التعاون في البحث والتطوير بين الصناعة والجامعة وابتكار المنتجات وكيف تتأثر هذه العلاقة بأنواع مختلفة من مخزون المعرفة لدى الشركات مقسوماً على عمر الشركة والمستوى التعليمي للموظفين ونشاط التصدير، واستخدمت الدراسة: المسح الثنائي الموجة في جمع البيانات حول ٥٢٤ شركة تصنيع يونانية خلال فترة الأزمة (٢٠١٣، ٢٠١١)، ويوفر هذا التحليل أيضاً نظرة ثاقبة للآليات التي قد تؤثر الأزمة من خلالها على الابتكار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التعاون في البحث والتطوير بين الصناعة والجامعة مهم في تشكيل ابتكار الشركة نحو شكل من أشكال الجامعة التي يتم محاكاتها. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج أن تعميق الأزمة يرتبط بانخفاض احتمال إدخال ابتكار منتج مع قيود السيولة والسياسات العامة المحددة كوسطاء، وأخيراً، وجد أن مخزون المعرفة يؤدي دوراً معتدلاً في العلاقة بين التعاون بين الصناعة والجامعة وابتكار المنتجات مما يشير إلى أن الشركات ذات المستويات المنخفضة من مخزون المعرفة تستفيد أكثر من حيث الابتكار من تطوير تدفقات المعرفة مع

الجامعات، لاسيما في الصناعات التي تتميز بالمعرفة، وكذلك مدي علاقتها
الجامعات والمناطق ذات الثقة الاجتماعية.

٤- إطار عمل لتحسين التعاون بين الجامعة والصناعة^(٣٣):

هدفت هذه الدراسة إلى: اقتراح إطار عمل لتحسين فعالية التعاون بين الجامعة
والصناعة من خلال الاطلاع على الأدبيات والمعرفة فيما يتعلق بالتعاون، وتقديم
خطوات ملموسة يجب اتخاذها من أجل التعاون الفعال بين الجامعات والصناعات،
واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي، بالإضافة إلى تصميم وتنظيم ورشة عمل
 واجتماعات لمجموعة التركيز للممارسين والباحثين الأكاديميين لاستكشاف الوضع
الحالي لمشاركة الجامعة والصناعة في منطقة العاصمة الأسترالية (ACT) وجمع
المدخلات المتعلقة بالمنهج الممكنة لتحسين التعاون، كما تم تحليل النتائج من
مراجعة الأدبيات ونتائج هذا البحث النوعي فيما يتعلق بأساليب تحسين فعالية
التعاون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اقتراح تدابير مختلفة
لأفضل الممارسات أو النماذج لتحسين فعالية التعاون بين الجامعة والصناعة، ومع
ذلك، فإن هذه التدابير غالباً ما تتناول مخاوف محددة مثل نقل التكنولوجيا
والملكية الفكرية وما إلى ذلك، وأيضاً تحديد المجال لوضع إطار عمل شامل متكامل
لمعالجة العديد من جوانب التعاون بين الجامعة والصناعة من أجل تحسين الفعالية
وتحقيق النجاح، وأخيراً تم اقتراح إطار لتحسين فعالية التعاون مع الأخذ في الاعتبار
قائمة شاملة من العوامل التي تعمل في سياق واسع ضمن نظام التعاون.

٥- تعاون الجامعة والصناعة: استكشاف لجامعة لريادة الأعمال في المكسيك^(٣٤):

هدفت هذه الدراسة إلى: استكشاف التعاون بين الجامعة والصناعة في جامعة
عامة في المكسيك، مع مراعاة تصور الباحثين للعوامل التنظيمية وخصائص
الباحثين كمحركات للتعاون بين الجامعة والصناعة، واستخدمت هذه الدراسة:
منهجاً وصفيًا واستكشافياً وكمياً، وكانت وحدة التحليل الأساسية هم باحثون
تابعون لجامعة عامة في المكسيك ويشاركون في مشاريع جامعية وصناعية، وبالنسبة

لطرق جمع البيانات تم إجراء مسح، تم إرساله عبر البريد الإلكتروني إلى الوحدة الأساسية للعينة، و تم إجراء جمع البيانات من مارس إلى مايو ٢٠١٦م، والحصول على استجابة من العينة بأكملها (١٧٧) باحثاً، وأخيراً تم إجراء تحليل التباين (ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مشاركة الباحثين في مشاريع الابتكار منخفض، وجاء تصور الباحثين عن بعض العوامل التنظيمية للتعاون مع الصناعة سلبياً، وأظهرت البيانات أن الباحثين يجدوا صعوبة كبيرة في إقامة علاقة مع الصناعة نظراً لأنها مرتبطة بشكل أساسي بالعوامل التنظيمية، وبالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج المهمة لهذه الدراسة إلى أن الباحثين يؤثرون على التعاون بين الجامعة والصناعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة:

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية في مجال الاهتمام بالشراكة مع دراسة (السعيد السعيد بدير، ٢٠٢٢م) في مجال الشراكة بين الجامعة والصناعة، حيث توصلت إلي وضع آليات مقترحة لتحقيق شراكات بين الجامعة والصناعة، وتحقيق الارتقاء بمؤسسات المجتمع الإنتاجية والصناعية من خلال تقديم أحدث الطرق العلمية للعمل والإنتاج، وتوفير بعض مصادر التمويل للجامعات من خلال ابرام عقود مع مؤسسات الصناعة في ضوء خبرة أسبانيا وانجلترا والصين) فيما يتعلق السياسات المنظمة لهذه الشراكة)، بينما تركز الدراسة الحالية علي تجويد آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة في ضوء خبرة جامعة كامبريدج، والتوصل لآليات مقترحة تسهم في ربط الجامعات المصرية بالصناعة، واتفقت مع دراسة (نسمة عبدالرسول عبدالبر محمد، ٢٠١٩م) في التعرف على آليات الشراكة بين الجامعة والقطاع الصناعي في جنوب إفريقيا، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحقيق الشراكة الفعالة بين الجامعات المصرية والقطاع الصناعي، بينما تركز الدراسة الحالية علي خبرة

جامعة كامبريدج وضع آليات مقترحة لتجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر.

- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (جمال رجب محمد عبدالحسيب ، ٢٠٢٠م) في أنها ركزت علي الشراكة المجتمعية من حيث أهدافها ومجالاتها وعوامل نجاحها وعرضت أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة فيها، وتوصلت لوضع لمجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل تلك الشراكة في سبعة جوانب، وهي الجامعة المنتجة، والجامعة المقاولاتية، ومراكز التميز البحثي، والشراكة البحثية، والكراسي البحثية حاضنات الأعمال، والدراسات البينية، ودراسة(رجب أحمد عطا محمد، ٢٠٢٠م) حيث ركزت علي التعرف علي طبيعة وأشكال الشراكة البحثية بين الجامعات ومجتمع الأعمال في كل من كندا وسنغافورة علي ضوء اقتصاد المعرفة والتوصل إلي أهم المرتكزات والآليات لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال، وذلك بإنشاء وتفعيل مراكز الإبداع والابتكار والتميز والحاضنات، وأودية المعرفة، وحدائق المعرفة، والكراسي البحثية، ومراكز ريادة الأعمال، والبحوث التعاقدية لخلق مناخ ملائم لتطوير الأنشطة الإنتاجية في الجامعة، التوسع في تطبيق جامعات منظمات الأعمال في مصر للتأكيد علي أهمية اقتران النظرية بالتطبيق من أجل توفير قوي عاملة مؤهلة ومدربة جيداً بما يخدم متطلبات واحتياجات المجتمع، وإنشاء وحده لدعم الشراكة البحثية تتبع قطاع شئون البيئة وخدمة تختص بتسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكة البحثية بين الجامعات ومجتمع الأعمال، ودراسة(داليا طه محمود يوسف ، ورقية عيد محمد دريالة، ٢٠١٩م) في أنها ركزت علي التعرف علي ماهية الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاع الأعمال وأهميتها، وأهدافها، وتطبيقاتها، ومجالاتها، ومعوقاتهما، وبيان أهم الآليات والتطبيقات والمجالات الفعالة للشراكة البحثية في كل من جامعة أكسفورد بالمملكة المتحدة، وجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة أولو بفرنلندا، وإمكانية الاستفادة منها عند تفعيل الشراكة البحثية بالجامعات المصرية، وإلقاء الضوء على

الوضعية الراهنة للشراكة البحثية بجامعة المنيا كإحدى الجامعات الإقليمية بجمهورية العربية وأوجه القصور والتحديات التي تواجه الجامعة وتحول دون شراكة بحثية فعالة بينها وبين قطاع الأعمال والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الشراكة البحثية بالجامعات المصرية.

- ركزت الدراسات الأجنبية: على دعم وتحفيز عملية التعاون بين الجامعة والصناعة كما في دراسة (Baleerio.P.J.,2022) حيث ركز علي تحديد آليات التعاون بين الجامعة والصناعة، والتوصل لإطار عمل يفعل استراتيجيات وخطوات عملية التعاون بين الجامعة والصناعة، ودراسة (Awasthy, R. and et.al,2020) ، التي توصلت لمجموعة من الأطر المختلفة لأفضل الممارسات أو النماذج لتحسين فعالية التعاون بين الجامعة والصناعة، بينما اهتمت دراسة (Puerta-Sierra, L., and Jasso, J.,2020) استكشاف التعاون بين الجامعة والصناعة في جامعة عامة في المكسيك، مع مراعاة تصور الباحثين للعوامل التنظيمية وخصائص الباحثين كمحركات للتعاون بين الجامعة والصناعة، كما ركزت دراسة (Bacon, E.C. and Williams, M.D.,2022) تحديد التحديات التي تواجه شركات الجامعة والصناعة عبر النظم البيئية لريادة الأعمال، والوصول إلى مجموعة من استراتيجيات المحددة الواضحة للتغلب علي هذه التحديات الست، وهي المسافة التنظيمية، وعدم الرغبة في المشاركة في عملية الابتكار، والارتباك في العلاقة، وعدم الثقة، وضعف التواصل، والمخاطر العلائقية، بينما ركزت دراسة (Caloghirou , Y. and et.al.,2021) اكتشاف العلاقة بين التعاون في البحث والتطوير بين الصناعة والجامعة وابتكار المنتجات وكيف تتأثر هذه العلاقة بأنواع مختلفة من مخزون المعرفة لدى الشركات مقسوماً على عمر الشركة والمستوى التعليمي للموظفين ونشاط التصدير

على ضوء ما سبق، يتبين أن بعض الدراسات السابقة العربية قد تشابهت مع الدراسة الحالية في مجال اهتمام بالشراكة بين الجامعة والصناعة، إلا أن الدراسة الحالية قد اختلفت عنها في أنها ركزت على إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة والتوصل لآليات مقترحة لتجويدها على ضوء خبرة جامعة كامبريدج الانجليزية، في حين ركزت الدراسات الأخرى على الشراكة المجتمعية والشراكة البحثية ومجتمع الأعمال، أما الدراسات الأجنبية والتي أسهمت بشكل فعال في تدعيم الإطار التنظيري، والخبرة الأجنبية، فقد تشابهت مع الدراسة الحالية في مجال الشراكة والتعاون بين الجامعة والصناعة، وأهمية دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير مصادر تمويل جديد تفتح الأفاق لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات الأجنبية في رصده للواقع المصرى على وجه التحديد والاستفادة من خبرة جامعة كامبريدج في التوصل إلى آليات مقترحة لتجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة.

منهج وخطوات الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي ، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمى المنظم لوصف وتحليل ظاهرة ، أو مشكلة محددة ، والقيام بالإجراءات البحثية التى تتكامل لوصف وتحليل تلك الظاهرة اعتماداً على جمع المعلومات والحقائق ، وتقنينها ، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ؛ لاستخلاص دلائلها^(٣٥).

وقد سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تتناول الإطار العام للدراسة ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة.
- **الخطوة الثانية:** وتتضمن الإطار النظري لإدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة في الأدبيات المعاصرة، من حيث مفهوم إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، وأهدافها، وأهميتها، ودورها في صناعة المعرفة، وآلياتها.

• الخطوة الثالثة: تحليل خبرة جامعة كامبريدج في إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة.

• الخطوة الرابعة: الجهود المصرية في إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة.

• الخطوة الخامسة: التوصل إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر علي ضوء خبرة جامعة كامبريدج.

الخطوة الثانية: الإطار النظري لإدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة في الأدبيات المعاصرة

أولاً: مفهوم إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة:

وتُعرف الشراكة Partnership أيضاً بأنها: عملية التعاون والتنسيق التي تتم بين مجموعة من المنظمات لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة مما يؤدي إلى تعظيم الاستفادة من نقاط التلاقى وعناصر القوة الفردية لدى كل منظمات الشراكة، وتتحقق علاقة الشراكة الفعالة عندما يكون هناك فهم واضح من كل شريك لدوره وحجم مساهمته في العمل المشترك، وذلك لتحقيق النتائج المتفق عليها^(٣٦).

كما تعرف الشراكة بين الجامعات ومؤسسات العمل والإنتاج علي أنها: التعاون بين الجامعات مع مؤسسات العمل المختلفة - سواء القطاع الحكومي أو القطاع الخاص - وذلك بهدف إعداد القوى البشرية اللازمة للعمل في ظل المنافسة الشديدة لا على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى الدولي أيضاً، فالجامعة تقدم المعرفة الأكاديمية النظرية في حين مؤسسات العمل التدريب والخبرة للطلاب^(٣٧).

ومن هنا تُعرف الشراكة بين الجامعة والصناعة بأنها: مجموعة واسعة من التفاعلات أو الاتصالات على مستويات متنوعة ومختلفة، والتي تعمل علي ربط الأنشطة المختلفة لتبادل المعرفة والتكنولوجيا بين الجامعات والصناعات، ومن أمثلتها: إنشاء شركات ناشئة تعمل في مجال الاستخدام التسويقي للاختراعات والابتكارات الجامعية؛ واقامة البحوث المشتركة بين الصناعات والمؤسسات

الأكاديمية؛ إجراء البحوث التعاقدية وتقديم الاستشارات الأكاديمية للمؤسسات الصناعية؛ تعزيز وتفعيل التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والصناعة؛ قيام قادة التعليم العالي بتقديم برامج تدريبية وتنموية للأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية والانتاجية، وتبادل الباحثين بين الصناعة والجامعات^(٣٨).

كما تعرف إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة *Managing the partnership between the university and the industry* إدارياً يتضمن مجموعة من الأطر الإستراتيجية، والتي تحدد بهياكل تنظيمية تتضمن كافة ممارسات وعمليات وأنشطة الشراكة، وإدراتها، وتسويقها، وتنسيقها بين الأطراف المعنية من أجل التصدي للتحديات والعقبات التي تواجه هذه الشراكة، والتي تقلل المخاطر لتحقيق الإبداع وإنتاج الابتكار وإنتاج المعرفة ونشرها^(٣٩).

وفي ضوء ما سبق؛ تعرف آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة *Mechanisms for managing the partnership between the university and the industry* بأنها: مجموعة من الآليات والاستراتيجيات المترابطة للحوكمة التعاقدية، وحوكمة العلاقات والتي تحدد شكل التعاون بين الجامعة والصناعة، والتي تؤثر بفعالية علي عملية إنتاج ونقل المعرفة وتشاركتها، فمن خلال استخدام الحوكمة التعاقدية وآلية إدارة العلاقات يمكن التغلب علي العقبات الآنية والمستقبلية التي تواجه الشراكة بين الجامعة والصناعة، وأيضاً المخاطر الذاتية للشراكة بين الجامعة والصناعة، والعمل علي تعزيز أستدامة نقل المعرفة وتشاركتها ورسملتها من الجامعات/ المؤسسات العلمية إلى مؤسسات ذات أهمية استراتيجية كبيرة لتطوير القدرة علي الابتكار المستقل^(٤٠).

ويتضح مما سبق: أن إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة هي الآلية الفاعلة لتحقيق النمو الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وذلك من خلال إقامة العديد من الروابط والجسور بين كل من الجامعات والمؤسسات الصناعية والانتاجية والتجارية؛ وذلك رغبةً في تحقيق التطور والتقدم التكنولوجي والابتكاري، مما يسهم

في نقل وتبادل المعرفة وفق اتفاقيات واستراتيجيات وآليات فاعلة في التسويق والابتكار التكنولوجي.

ثانياً: أهداف إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة:

تهدف إدارة الشراكات بين الجامعة والصناعة إلى لقاء الضوء على دور الجامعات كجهات فاعلة مركزية في الاقتصاد القائم على المعرفة بحيث يُنظر إليها بشكل متزايد على أنها محركات رئيسية للابتكار و"عوامل رئيسية للنمو الاقتصادي"؛ وتجدر الإشارة إلى أن دعم وتحفيز التعاون بين الصناعة والأوساط الأكاديمية قد ازدادت في الآونة الأخيرة، حيث تسعى الجامعات لكسر عقلية البرج العاجي الموجودة بينها وبين المجتمع، وذلك بحثها على انشاء العديد من العلاقات والروابط بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع بشكل أساسي من خلال تنمية القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية فيما بينهم. وفي هذه العملية التعاونية؛ تؤدي الجامعات ثلاثة أدوار رئيسية، وهي^(٤١):

١- اجراء البحوث العامة وبالتالي يؤثر ذلك على الحدود التكنولوجية للصناعة على المدى الطويل.

٢- انتاج المعرفة جزئياً، والتي تنطبق بشكل مباشر على الإنتاج الصناعي (كالنماذج الأولية والعمليات الجديدة، وما إلى ذلك).

٣- تقدم الجامعات مدخلات رئيسية لعمليات الابتكار الصناعي باستثمارها لرأس المال البشري، إما من خلال تعليم الخريجين، والذين يصبحون باحثين في الصناعة، أو من خلال تنقل الموظفين من الجامعات إلى الشركات.

ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والإنتاجية بصفة أساسية إلى تعظيم الاستفادة من البحث العلمي في تطوير الإنتاج والصناعة، واستحداث أشياء جديدة، والتغلب على المشكلات الحالية، بحيث تصبح قادرة على المنافسة العالمية، كما أنها تسهم بفعالية في تمويل البحث العلمي

بالجامعات، وجعله أكثر فائدة للمجتمع ومؤسساته، ويمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي^(٤٢):

- ١- تحسين كفاءة القطاع الخاص وتطوير إنتاجيته.
- ٢- ابتكار منتجات جديدة أو أساليب وطرق عمل جديدة أو تطوير منتجات قائمة.
- ٣- توفير مصادر تمويل جديدة تمكن الجامعات من تطوير أبحاثها، ورفع كفاءتها التعليمية من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي وتجهيزاته والإنشاءات وغيرها.
- ٤- تعزيز المركز التنافسي للجامعات وتمكينها من مواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات.
- ٥- الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية والمعرفة الحديثة والتكنولوجيا المتطورة المنتجة بالجامعات.
- ٦- توفير البنية التحتية والتقنية المتطورة للجامعات بما يمكنها من تحسين بيئتها التعليمية.
- ٧- ربط البحوث التطبيقية بالجامعات بالمشكلات المختلفة التي تواجه القطاع الخاص.
- ٨- تقليل الاعتماد على التقنية الأجنبية المستوردة، والاستفادة من خبرات الجامعات.
- ٩- دمج الطلاب في سوق العمل من خلال إشراكهم في خبرات تعليمية تعاونية، وتدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص لتنمية مهاراتهم العملية والتطبيقية.
- ١٠- زيادة قدرة الجامعات علي إنتاج المعرفة الجديدة والتقنية المتطورة، والاستفادة منها في خدمة المجتمع.

ويلاحظ مما سبق؛ تعدد أهداف إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير مصادر تمويل جديدة تسهم في تحسين أداء الجامعات ورفع كفاءتها وسمعتها التجارية، وزيادة فرص النمو بتطبيق نتائج البحوث الجامعية، وتسويق التكنولوجيا الجامعية مما يلبي احتياجات سوق العمل.

ثالثاً: أهمية إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة:

تتضح أهمية إدارة الشراكات بين الجامعة والصناعة إلى كونها مفيدة للغاية لكلا الطرفين لأنها تسهل أنشطة البحث والتطوير المخصصة من أجل التوصل لحلول مبتكرة لمشكلات صناعية حقيقية، وأيضاً إنشاء معرفة تكنولوجية جديدة في المجال الصناعي، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة والتميز؛ وبذلك يسهم التعاون بين الصناعة والجامعة ببناء الروابط الإنسانية واقامة العلاقات الاجتماعية، وذلك بانتاج خريجين قادرين على التفكير والعمل عبر التنوع الثقافى فيما بينهم، وأيضاً التواصل لرسملة الخطط والرؤى الرئيسية لهذه الشراكة، والعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المشتركة فيما بينهم^(٤٣)، وترجع أهمية إدارة الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الصناعة إلى العديد من العوامل، والتي يمكن ذكر بعضها على النحو التالي^(٤٤):

- ١- كثرة التغيرات المحلية والعالمية مما أدى إلى وجود ضغوط على الجامعات لتلبية حاجات التنمية ومتطلباتها.
- ٢- ضعف الروابط بين مخرجات الجامعات وحاجات سوق العمل.
- ٣- النمو السريع في مجالات المعرفة المختلفة، والتحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة.
- ٤- التحولات الجذرية في حركة السوق الاقتصادية ومتطلباتها وما صاحبها من انصهار الاقتصاديات القومية والوطنية في مسار الاقتصاد العالمي

- ٥- انكسار الحواجز الثقافية وسياسة السوق المفتوحة، وهيمنة النظام العالمي الجديد بقيمه واتجاهاته.
- ٦- إكساب الطلاب خبرة العمل، ومساعدتهم على اكتشاف مهن جديدة ومتعددة في مواقع مختلفة مع التدريب عليها، واكتساب الخبرة العملية فيها.
- ٧- اتصال المؤسسة الجامعية مع الصناعة ورجال الأعمال والمؤسسات الحكومية مع توفير منهج دراسي وثيق الصلة بسوق العمل.
- ٨- تمكين الخريجين من تحقيق مستوى عالٍ في الجانب الأكاديمي والقدرة المهنية.
- ٩- توفير لأصحاب الأعمال قوى بشرية مدربة ذات مهارات عالية.
- ١٠- مساعدة الطلاب على عمل تقييم دائم للوظائف المتاحة لهم في المجتمع.
- ١١- توفر الفرصة لأصحاب الأعمال أن يشاركوا في النظام التعليمي حتى يصبح التعليم قادراً على التجاوب مع التغيير المستمر في الاقتصاد وسوق العمل.
- ويضاف إلي ما سبق: أنه لا يُمكن لأي مجتمع أن يزدهر ويتطور وهناك انفصال بين مؤسساته العلمية ومؤسساته الإنتاجية لذا يجب أن يسير التخطيط في الجامعات جنب إلى جنب مع التخطيط لمؤسسات الإنتاج، كذلك ما نلمسه كل يوم من اندثار مهن وظهور مهن أخرى فلا بد من الشراكة هذه، وأيضاً ما تحتاجه الجامعات من تمويل خارجي ومصانع وورش لتدريب طلابها وهو ما توفره مؤسسات الصناعة^(٤٥).
- وباستقراء ما سبق؛ تتضح أهمية إدارة الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية لما لها من دور فعال في إقامة روابط حقيقة تسهم في اثناء البيئة المحيطة وتنمية أفرادها وتحسين أدائهم لمواكبة متطلبات سوق العمل، وكذلك توفير فرص النمو لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

رابعاً: إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة ودورها في صناعة المعرفة:

في عصر اقتصاد المعرفة؛ يمكن لإدارة التعاون والابتكار بين الصناعة والجامعة ومراكز/ معاهد البحوث دمج مزايا جميع الأطراف المعنية في هذا التعاون، وخلق معرفة جديدة، وأيضاً تطوير تقنيات جديدة، ويصبح هذا التعاون ليس فقط سلاحاً سحرياً يمكن للمؤسسات من خلاله تحسين قدرتها التكنولوجية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ولكنه أيضاً آلية فعالة للحكومة لتعزيز القدرة التنافسية الصناعية، وتعزيز التنمية الاقتصادية الإقليمية للبلاد، وبذلك يعد التعاون بين الصناعة والجامعة والمراكز/المعاهد البحثية شكلاً مهماً وخاصاً من أشكال التحالف الاستراتيجي والقناة الرئيسية التي يمكن من خلالها للمؤسسات والجامعات/ المؤسسات العلمية الحصول على موارد تكميلية ومشاركة التكنولوجيا والمعرفة^(٤٦)، ويؤدي تطبيق المعرفة العلمية التي أنشأتها الجامعات والمراكز البحثية بنوعها إلى ظهور ممارسات جديدة ومبتكرة، ومن ثم تصبح صناعة المعرفة هدفاً للعلاقة بين الجامعة والصناعة، ومن أجل تعزيز إنتاج المعرفة وتطبيقاتها في كل المؤسسات فمن الضروري إنشاء نظام لتدفق المعرفة بينهما، على أساس النقل الديناميكي للمعرفة العلمية التطبيقية^(٤٧). وبذلك تصبح إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة آلية فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة للأطراف المعنية في هذه العلاقة.

إن استيعاب المؤسسات غير الأكاديمية كالشركات للمعرفة العلمية تؤهلهم وتمكنهم من إنتاج منتجات مبتكرة، بينما استيعاب الجامعة لتطبيقات المعرفة توجه نتائج بحوثها العلمية لتكون أقرب إلى احتياجات المجتمع، ونتيجة لذلك، فاتحاد كلا المستويين من المعرفة يدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال الأنشطة الابتكارية، ويعتمد التدفق المستمر للمعرفة بين الجامعة والصناعة على ثلاث مؤشرات علي النحو التالي^(٤٨):

١- المؤشر الأول: تدفق المعرفة من الجامعة إلى الصناعة، حيث تقود المؤسسة العلمية، الشراكة وتقدم نتائج البحوث العلمية للشركات؛ ويمثل هذا المؤشر بصورة رئيسة اثنين من مؤشرات المحتوى هما:

أ. النتائج العلمية الأولية استناداً إلى قنوات المؤتمرات وورش العمل؛ والمنشورات وبراءات الاختراع وشراء النماذج التي طورتها الجامعات.

ب. انعكاسات المعرفة العلمية استناداً إلى قنوات توظيف خريجي الجامعة، ومحاضرات وتدريب منسوبي الشركات.

٢- المؤشر الثاني: تقاسم المعرفة بصورة مشتركة بين الجامعة والصناعة، حيث تشارك المؤسسات في إنشاء وتطوير المعرفة العلمية والتكنولوجية ويمثل هذا المؤشر التدفق عن طريق:

أ. مؤشر محتوى الانعكاسات العلمية والتكنولوجية غير المباشرة استناداً إلى قنوات المطبوعات المشتركة.

ب. المشاريع المشتركة لبحوث التنمية البحث والتطوير.

ج. الإشراف المشترك على أطروحات الماجستير والدكتوراه.

د. إقامة شركات جديدة من قبل منسوبي الجامعة.

٣- المؤشر الثالث: تدفقات المعرفة من الصناعة إلى الجامعة، حيث يبدأ الطلب من الصناعة على أساس مطالب السوق أو المشكلات الداخلية ويستند هذا المؤشر من التدفق على مؤشرات المحتوى التالية:

أ. حلول المعرفة التطبيقية: حيث القنوات الرئيسية المستخدمة، والبحوث والاستشارات والمحاضرات والتدريب في الجامعة من قبل منسوبي الشركات، وتقاسم المرافق.

ب. حلول التكنولوجيا الحالية استناداً إلى قناة عقود الأبحاث والاستشارات.

وهكذا توضح مؤشرات الشراكة بين الجامعة والصناعة اتجاه المعرفة من وإلى الجامعة نحو مؤسسات الصناعة، فقد يكون المؤشر هو انتقال المعارف من الجامعة تجاه مؤسسات الصناعة لتطبيق النظري على أرض الواقع، وقد يكون الاتجاه عكسي أي من مؤسسات الصناعة بناء على طلبها إلى الجامعة مثل عقود تطوير المنتجات وغيرها، وقد يكون تدفق المعارف في الاتجاهين معاً فلا يسبق أحدهما الآخر ولكن يتم التبادل معاً^(٤٩).

وفي ضوء ذلك، تعد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة هي المحرك الرئيس في إنتاج المعرفة ونشرها، والعمل على تطبيقها والاستفادة من ما يتم التوصل إليه من تقنيات جديدة مبتكرة تسهم في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، وتحقيق تنميته الاجتماعية والاقتصادية، وأيضاً التصدي لكافة التحديات التي تعوق تحقيق التنمية المستدامة والتنافسية والريادة.

خامساً: آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة:

يؤدي التعاون بين الجامعة والصناعة دوراً مهماً في تعزيز تدفق المعرفة الضمنية والرسمية المتعلقة بالتكنولوجيا في جميع القطاعات الاقتصادية، ومع ذلك فإنه يواجه العلاقات العديد من التحديات فيما يتعلق بالممارسات الإدارية، نظراً لارتفاع درجة عدم اليقين والمخاطر، وتفرد الأشخاص المشاركين في المشروع، وعدم تجانس الشركاء، والضغوط التي تعرقل تحقيق الإبداع وإنتاج الابتكار، ولذلك تحتاج المنظمات إلى التعرف على الممارسات التي قد تكون ذات فائدة محتملة في مثل هذه العلاقات من أجل إدارة هذه المشاريع بنجاح، ومن ثم العمل على تحديد هذه الممارسات واستكشافها واستخدامها، وتطبيقها لدعم تطوير المشروع^(٥٠)، وهناك مجموعة من الضوابط / الآليات التي تحكم إدارة الشراكة (العلاقة) بين الجامعة والصناعة منها^(٥١):

أ. قيادة الجامعة أمر حيوي: حيث ينظر رؤساء الجامعات إلى الشراكات بين الصناعة والجامعة كأولوية استراتيجية هادفة تعمل بانتظام لخدمة المجتمع

- أ. الأكاديمي بأكمله، وكما تحتاج الشراكات الإستراتيجية إلى مدخلات على أعلى مستوى من كل من الشركة والجامعة.
- ب. تبني الشراكات الإستراتيجية طويلة الأمد مبدأ المرونة المضمنة في خططها.
- ج. وضع رؤية مشتركة جديدة والعمل على تطوير الاستراتيجية الحالية.
- د. تكليف الأشخاص المناسبين لتحمل المسؤولية.
- هـ. تشجيع التلقيح المتبادل للأفكار.
- و. دعم الملكية الفكرية والحفاظ عليها.
- ز. تعزيز نهج متعدد التخصصات للبحث والتعلم.
- ح. قياس نتائج تحالف استراتيجي ومتابعة تقدمها.

وفي ضوء ما سبق؛ تتضح أهمية آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة كونها تعد المحرك الرئيس لأفضل الممارسات التي تحدث من أجل نجاح هذا التعاون، وتحقيق أهدافه المرجوة لكلا الطرفين، وكذلك نقل وتوطين المعرفة وتشاركها، بالإضافة إلى التوصل إلى حلول ابداعية مبتكرة للتصدي للتحديات الآنية والمستقبلية.

الخطوة الثالثة: خبرة جامعة كامبريدج في ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة

أولاً: نبذة عن التعليم الجامعي في إنجلترا:

تطور قطاع التعليم العالي في إنجلترا على مدار الخمسة وعشرين عاماً الماضية بشكل كبير في كيفية هيكلته وتمويله؛ فمنذ اصدار قانون التعليم الإضافي والعالي لعام ١٩٩٢م، كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد وتنوع مقدمي الخدمات مثل المعاهد الفنية سابقاً وكليات التعليم العالي، والتي تم منحهم وضعاً جامعياً، وكذلك ظهرت مؤسسات التعليم العالي الجديدة الأصغر والأكثر تخصصاً والمعروفة باسم

مقدمي الخدمات البديلة (Alternative Providers (APs) إلى القطاع، وقد ساعدت هذه التطورات مجتمعةً على إرساء الأسس لمنافسة أقوى بين مقدمي الخدمات الحاليين والجدد^(٥٢)، وفي إطار عملية بولونيا The Bologna Process، تشارك الحكومات الأوروبية في المناقشات المتعلقة بإصلاحات سياسة التعليم العالي وتسعى جاهدة للتغلب على العقبات لإنشاء منطقة التعليم العالي الأوروبية، ويعد إصلاح بولونيا مفتاحاً لبناء الثقة اللازمة للتنقل التعليمي الناجح والتعاون الأكاديمي عبر الحدود والاعتراف المتبادل بفترات الدراسة والمؤهلات المكتسبة في الخارج، وأيضاً تعزيز جودة وأهمية التعلم والتدريس كهدف رئيسي لعملية بولونيا، وتأتي هذه الطموحات مواكبة لهدف الاتحاد الأوروبي لإنشاء منطقة تعليمية أوروبية بحلول عام ٢٠٢٥م، لتعزيز التنقل والاعتراف الأكاديمي بالمؤهلات لجميع مواطني الاتحاد الأوروبي^(٥٣).

ومن ثم أصبحت إنجلترا تمتلك نظاماً موحداً للتعليم العالي نتج عن اندماج نظام الفنون التطبيقية مع قطاع الجامعة "المستقل" في عام ١٩٩٢م، مما أسفر عن زيادة عدد الجامعات في السنوات اللاحقة؛ حيث تمكن عدد كبير من كليات التعليم العالي من الحصول علي وضع جامعي أفضل بصلاحيات لمنح الدرجات العلمية بعد تعديل المتطلبات التقليدية، والتي تنص علي وجوب أن تكون للجامعات مهمة بحثية محددة وومنهجة في عام ١٩٩٨م^(٥٤)، ويمثل نظام التعليم العالي بإنجلترا المستوي الثالث في نظام التعليم البريطاني بعد المدرسة الثانوية؛ ويتم إجراؤه في الجامعات وكليات التعليم الإضافي وتشمل عادة البكالوريوس (السنة التأسيسية، وبكالوريوس الآداب، وبكالوريوس العلوم، والدراسات العليا (كماجستير الآداب، وماجستير العلوم، والدكتوراة، وشهادة دراسات عليا في التربية A postgraduate certificate in education (PGCE)، وعادة يلتحق حوالي (٣٠٪) من الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (١٩: ١٨ عاماً) بالتعليم العالي بدوام كامل، ومن شروط القبول الرسمية لمعظم دورات الدرجات العلمية هي مستويين A في الصف E أو أعلى، وعلي الصعيد الممارسة العملية، تتطلب معظم عروض التوظيف مؤهلات عليا تتجاوز هذه

الشروط^(٥٥)، كما تتنوع برامج الدرجات العلمية بالتعليم العالي بإنجلترا، والتي تمنح الطلاب العديد من الدرجات العلمية المختلفة، ومنها برامج تمنح (درجة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراة)؛ وبرامج بدون درجات (عادة ما تكون شهادة أو دبلومة)، ويمكن أن تكون هذه البرامج موجهة نحو البحث العلمي أو تكون مهنية المنحى^(٥٦)، وبذلك تملك إنجلترا قطاعاً جامعياً رائداً على مستوى العالم، كونها تؤدي دور رئيسي في نقل البلاد إلى مسار نمو شامل ومستدام؛ كمؤسسات كبيرة في حد ذاتها منتجة لرأس المال البشري والابتكار، والتي تقدم مساهمات فعالة عبر المؤسسات الخمس التي دعم الورقة البيضاء للاستراتيجية الصناعية للحكومة البريطانية (الأسس الانتاجية الخمس)، والتي تتمثل رؤيتها فيما يلي^(٥٧):

- ١- تنمية الافكار: التي تدعم الاقتصاد الأكثر ابتكاراً في العالم.
- ٢- دعم الأفراد: من خلال توفير فرص العمل والتوظيف، واكسابهم القدرة علي الانخراط في سوق العمل.
- ٣- دعم البنية التحتية: من خلال تحفيز ودعم البنية التحتية للمملكة المتحدة.
- ٤- تنمية بيئة العمل: العمل علي بناء بيئة ابداعية لدعم الاعمال وتنميتها.
- ٥- تنمية المجتمع (القطاعات): بجعلها مجتمعات مزدهرة في جميع أنحاء المملكة المتحدة.

وبذلك تحدد الإستراتيجية الصناعية كيفية بناء إنجلترا، وجعلها ملائمة للمستقبل من خلال الاستثمار في المهارات والصناعات والبنية التحتية للمستقبل من أجل السعي للتغيير التكنولوجي والاستفادة منه في خدمة المجتمع. كما حصدت المملكة المتحدة جميع فوائد "سوق" التعليم العالي الموسع الذي يمكن مؤسسات التعليم العالي أن تنافس فيه بنجاح مما يسهم في خفض الحد الأدنى للتكلفة الإدارية أو السياسية أو غيرها؛ ففي السياق المحدد لمنطقة الأبحاث الأوروبية the EU's European Research Area (ERA) في الاتحاد الأوروبي، كان قطاع التعليم

العالي في إنجلترا ناجحاً للغاية في الحصول على تمويل الأبحاث من الاتحاد الأوروبي بامتلاكه بيئة جاذبة لطلاب الاتحاد الأوروبي المتنقلين وأيضاً الباحثين والأكاديميين، وبسمعة جامعاتها ومكانتها الريادية وفق التصنيفات الدولية^(٥٨)؛ فتقع جامعاتها وشركاؤها في قطاع الأعمال والصناعة في قلب نظام العلوم والابتكار في المملكة المتحدة، حيث تبدأ العديد من الشراكات والتفاعلات بين الجامعة والصناعة ببحوث مشتركة بين الباحثين الأكاديميين وموظفي البحث والتطوير في الصناعة المعنيين من قبل المؤسسات التجارية النشطة في مجال البحث أو يتم دعمها من خلال البحث المشترك، وقد تنشأ أيضاً العلاقات الشخصية الوثيقة بين الأفراد من التنقل الوظيفي لباحثين ما بعد الدكتوراة أو الباحثين أو الأساتذة الذين ينتقلون من الأوساط الأكاديمية وقطاع الشركات، أو من أولئك الذين لديهم عقود مؤقتة أو العمل بدوام جزئي على كلا الجانبين^(٥٩).

وفي ضوء ما سبق؛ تتضح جهود حكومة إنجلترا في تبني تعليم جامعي ريادي يهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، والتصدي لكافة تحدياته الأنوية والمستقبلية، وذلك باقامة العديد من الروابط بين الجامعة والصناعة من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، رغبةً في تحقيق التنافسية والريادة العالمية.

ثانياً: خبرة جامعة كامبريدج في إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة:

تعد جامعة كامبريدج من الجامعات الرائدة في التنافسية والتميز، كونها تتمتع بشراكات وروابط استراتيجية أكاديمية وغير أكاديمية مع المؤسسات الصناعية والانتاجية والخدمية والمجتمعية، والتي تسعى إلى خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية الانسانية والتنمية المستدامة.

(١) نبذة عن جامعة كامبريدج:

تقع جامعة كامبريدج في مدينة كامبريدج بإنجلترا، وهي ثاني أقدم جامعة في

العالم الناطق باللغة الإنجليزية، ويتم اختصار الاسم أحياناً باسم "Cantab"، وهي أحرف مختصرة من الحروف ما بعد الأسمية لكلمة "Cantabrigiensis" (هي صفة مشتقة من كلمة Cantabrigia: التكوين اللاتيني للفظ كامبريدج)، وتأسست الجامعة عام ١٢٠٩م من قبل رابطة العلماء الذين سافروا إلى مدينة كامبريدج من أكسفورد المجاورة بعد نزاع مع سكان المدينة المحليين، ولذلك غالباً ما يشار إلى جامعة كامبريدج وجامعة أكسفورد المشهورة على حد سواء بمصطلح بورتمانتو "أوكسبريدج"، كونهما رائدتان في مجالي التنافس الأكاديمي والرياضي بالإضافة لاقامة العديد الشراكات فيما بينهما، وأيضاً بين مؤسساتهما المحيطة، وتتميز جامعة كامبريدج بوجود هيكل جامعي ونظام تعليمي (إشرايف) يميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، حيث توفر كثافة وعمقاً واتساعاً لبرامجها التعليمية وصولاً لفرص التوظيف في المستقبل، مما يسهم في بناء قيادة متميزة داعمة تسعى إلى خدمة المجتمع، ويعتمد القبول بالجامعة بشكل حصري على التحصيل الأكاديمي والحقوق الفكرية حيث تهدف الجامعة إلى تثقيف الطلاب ذوي المواهب من خلال التعليم المكثف، وأيضاً يعد التعليم الروحي والأخلاقي والثقافي والاجتماعي بُعداً مهماً للتعليم بجامعة كامبريدج حيث يكون الطلاب مقيمين في الكلية طوال الفصل الدراسي، بالإضافة إلى دعم الجامعة لمبدأ المساواة بين تعليم الذكور والإناث من خلال تأسيس كليات البنات، وجعل الكليات الأخرى مختلطة، وبذلك تساوت أعداد الرجال والنساء تقريباً، ويأتي أيضاً حوالي نصف عدد الطلاب من المدارس المستقلة والنصف الآخر من المدارس الحكومية^(٦٠)، وجدير بالذكر أن جامعة كامبريدج تتكون من ست مدارس رئيسية، وتشكل كل منها مجموعة إدارية من الكليات والمؤسسات الأخرى، وهم: الفنون، والعلوم الإنسانية العلوم البيولوجية، والطب السريري، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم الفيزيائية، والتكنولوجيا، وتكون هذه المدارس ممثلة في المجلس العام بحيث يوجد مجلس لكل مدرسة يضم ممثلين عن كلياتها وأقسامها، ولكل كلية منها قوانينها ولوائحها الخاصة، ولكنها جزء لا يتجزأ من تكوين الجامعة، وبذلك تتكون جامعة كامبريدج من ٣١ كلية،

و ١٥٠ قسماً و كليات ومدارس ومؤسسات أخرى، وتضم أكثر من (١٢,٠٠٠) موظفاً، وأكثر من (٢٠,٠٠٠) طالباً من جميع مقاطعات المملكة المتحدة وجميع أنحاء العالم^(١١)، وفي ٢٠٢٠م تقدم (٢٠,٤٢٦) شخصاً للحصول علي (٤٠٠٠) فرصة للألتحاق بالجامعة، وجاء أكثر من (٧٠٪) من المتقدمين في المملكة المتحدة من مدارس حكومية، كما تتكون الجامعة من (٣١) كلية، حيث تضم عدداً كبيراً من الطلاب باجمالي (٢٤,٢٧٠) طالباً علي النحو: (١٢,٩٤٠) طالباً جامعياً، و (١١,٣٣٠) طالباً بالدراسات العليا، وتتميز الجامعة بأنها تمتلك طاقات بشرية متميز فحصد ١٢١ من على جائزة نوبل، و (٤٧) فرداً شغل منصب رئيساً للدولة، (٢١٠) من الحائزين على الميداليات الأولمبية، وبذلك تعد الجامعة بيئة جذب لنذوي المواهب فيأتي إليها طلاب دوليين من (١٤١) دولة مختلفة، مما يسهم في عقد العديد من الشراكات الاستراتيجية مع نظرائها في جميع أنحاء العالم؛ فقد أقامت جامعة كامبريدج شراكات متعددة في كل من آسيا وإفريقيا والأمريكتين وأوروبا، كما تقع جامعة كامبريدج في قلب واحدة من أكبر مجموعات التكنولوجيا في العالم، وهي حالياً موطناً ل (٥٢٠٠) شركة كثيفة المعرفة، ومحل ميلاد (٢٣) شركة تقدر قيمتها بأكثر من مليار دولار (٨٠٠ مليون جنيه إسترليني)، وبذلك تعزز كامبريدج العلاقة بين الأوساط الأكاديمية والأعمال، أيضاً تتمتع بسمعة عالمية في مجال الابتكار^(١٢).

ووفقاً للتصنيف العالمي QS World University Rankings جاءت جامعة كامبريدج في المرتبة الثانية لعام ٢٠٢٣م؛ فهي تعد واحدة من أفضل الجامعات العامة في مدينة كامبريدج بالمملكة المتحدة، فقد حصلت الجامعة علي درجة كلية تصل إلي (٩٨,٨٪)؛ حيث درجة (١٠٠٪) للسمعة الأكاديمية؛ وأيضاً درجة (١٠٠٪) لسوق العمل؛ ودرجة (١٠٠٪) في التوظيف؛ ودرجة (٩٩,٩٪) لشبكة البحوث الدولية، وبفضل سمعتها الدولية في التميز الأكاديمي والقيم العلمية التقليدية، غالباً ما تُصنف من أفضل الجامعات في العالم من حيث التدريس والبحث والريادة الدولية، فقد قامت الجامعة بتخريج العديد من النخبة في شتي المجالات كعلماء الرياضيات والعلوم والسياسيين والمحامين والفلاسفة والكتاب والممثلين ورؤساء الدول البارزين، فثمانية

وتسعون من الحائزين على جائزة نوبل، و(١٥) رئيس وزراء بريطاني لهم ارتباطات مع كامبريدج كطلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو خريجين، بما في ذلك العالمان فرانسيس كريك وفريدريك سانجر، كما تشتهر جامعة كامبريدج على نطاق واسع بأنها مكان نابض بالحياة للطلاب، وعلى الجانب الأكاديمي تضم الجامعة أكثر من (١٠٠) مكتبة تحتوي على أكثر من (١٥) مليون كتاب، و(٩) متاحف فنية وعلمية وثقافية مشهورة عالمياً مثل Kettle's Yard ومتحف Fitzwilliam، وهي مفتوحة للجمهور على مدار العام، بالإضافة إلى حديقة نباتية^(٦٣).

كما احتلت جامعة كامبريدج المرتبة الأولى في المملكة المتحدة وأوروبا وفقاً لتصنيف EDU Rank العالمي لعام ٢٠٢٣م يليها جامعة أكسفورد لتحتل المرتبة السابعة عالمياً، كما جاءت كواحدة من بين أفضل جامعتين في مدينة كامبريدج بناءً على سمعتها وأدائها البحثي وتأثير الخريجين، وأيضاً احتلت المرتبة الأولى وفقاً لأدائها البحثي في التاريخ، إضافةً إلى موقعها في المراكز الأولى من ١ إلى ٣ في TOP 100 عبر (١٤) موضوعاً بحثياً، ويعتمد تصنيف EduRank لجامعة كامبريدج على ٣ عوامل، وهي: الأداء البحثي (بخوارزمية مملوكة قيمت (٦٦٠.٨٥٠) منشوراً، و(١٥.١٠٨.٨٦٦) استشهاده منسوباً للجامعة)، والسمعة غير الأكاديمية، وتأثير (١.٥٢٣) خريجاً بارزاً^(٦٤).

وفي ظل ما يحدث من متغيرات سريعة متواترة؛ تقوم جامعة كامبريدج بدعم طلابها بالمهارات والخبرات التي تتجاوز مجرد تعلم لغة إضافية، بل تسعى لتحفيز العمل الجماعي وتبني فرق العمل مع نظرائهم من جميع أنحاء العالم، وذلك من أجل دعم التفكير الابداعي وحل المشكلات، وتبني التفكير النقدي من خلال تحليل المصادر بموضوعية وحيادية، وذلك لتوضيح آرائهم وخبراتهم بفعالية، وللحفاظ على عقلية إيجابية في عالم يزداد تعقيداً، ولذلك قامت الجامعة بوضع إطار كفاءات الحياة في كامبريدج The Cambridge Life Competencies Framework supports، والذي يتكون من ست كفاءات هي: التفكير الإبداعي والتفكير النقدي

وتعلم التعلم والتواصل والتعاون والمسؤوليات الاجتماعية، ويدعم هذا الإطار جميع مراحل رحلة التعلم (العملية التعليمية)، بدءاً من صغار المتعلمين في مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي وحتى البالغين في التعليم العالي والجامعي وصولاً لسوق العمل، ويرسم إطار العمل كيف يمكن أن تتغير وتتطور سلوكيات المتعلم الموجودة عادة في كل كفاءة، حيث يواجه المتعلمون مواقف وظروف جديدة في حياتهم أو داخل وخارج الفصل الدراسي، وبذلك يتيح إطار عمل كفاءات الحياة في كامبريدج دعم المتعلمين طوال فترة تعليمهم، وفي وظائفهم بالمستقبل^(١٥).

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن جامعة كامبريدج تتميز بمناخ تنافسي ريادي يسهم في صقل مهارات وكفايات طلابها، والعمل علي تأهيلهم من خلال نميتهم وتدريبهم وفق آليات واستراتيجيات وأطر تنموية جديدة تواكب مستجدات العصر، وتلبي احتياجات سوق العمل في جميع المجالات متعددة التخصصات، مما يسهم في تحسين السمعة التجارية للجامعة وزيادة مكانتها التنافسية وتحقيق الريادة العلمية والأكاديمية، وإيجاد بيئة تنمي المواهب والمبدعين.

٢) رؤية ورسالة وأهداف جامعة كامبريدج:

تتمتع جامعة كامبريدج ببيئة ريادية جاذبة للمواهب المختلفة كونها تتبني رؤية مستقبلية مبتكرة، وذلك على النحو التالي:

تتمثل مهمة ورسالة جامعة كامبريدج في المساهمة/المشاركة في المجتمع من خلال السعي وراء التعليم والتعلم والبحث وتحقيق الريادة في التميز الدولي، وذلك من خلال تبني مجموعة القيم الجوهرية التي تدعم ذلك، وهي^(١٦):

- أ. حرية الفكر والتعبير.
- ب. التحرر من التمييز.
- ج. دعم وتحفيز العملية التعليمية: من خلال تبني مجموعة من الآليات تشجيع روح البحث والاستقصاء والاستطلاع وضع مجموعة واسعة من المواد

الأكاديمية في جميع المجموعات الرئيسية؛ الجودة والعمق في تقديم وإعداد جميع المواد الدراسية؛ دعم وبناء علاقة وثيقة بين التدريس والمنح والبحث؛ دعم قوي للباحثين والأكاديميين وكذلك المجموعات البحثية؛ إقامة مركز شامل للدورات في كامبريدج؛ دعم التعليم الذي يعزز قدرة الطلاب على التعلم طوال الحياة.

د. دعم علاقة الجامعة بالمجتمع: وذلك من خلال: دعم وتحفيز علاقة الجامعة بالمجتمع؛ إتاحة الفرصة للطلاب لبناء علاقات داخل الجامعة؛ تحفيز المساهمة التي يمكن أن تقدمها الجامعة للمجتمع من خلال السعي وراء المعرفة ونشرها وتطبيقها؛ دعم مكانة الجامعة في المجتمع الأكاديمي والمحلي الأوسع؛ زيادة الفرص لبناء شراكات مبتكرة مع مؤسسات الأعمال والمؤسسات الخيرية والرعاية الصحية؛ الاهتمام بالاستدامة والعلاقة مع البيئة.

هـ. بناء الجامعة الجامعية: وذلك من خلال دعم العلاقة بين الجامعة والكليات كأساس لطبيعة كامبريدج؛ مراعاة الطبيعة متعددة التخصصات للكليات كمحفز رئيسي للتعليم والتعلم؛ تحسين جودة الخبرة للطلاب والموظفين من خلال عضوية الكلية.

و. تنمية أفراد الجامعة: تقدير ومكافأة موظفي الجامعة كأعظم أصولها (مواردها البشرية)؛ تشجيع التطوير الوظيفي لجميع الموظفين.

ز. تقديم مجموعة من الأنشطة التكميلية: زيادة فرص توسيع تجربة الطلاب والموظفين من خلال المشاركة في الرياضة والموسيقى والدراما والفنون البصرية والأنشطة الثقافية الأخرى.

وأما رؤية الجامعة؛ تلتزم جامعة كامبريدج بإحداث تأثير إيجابي من خلال تبني أداء الاستدامة البيئية المتميز؛ وهذا المستوى الطموح يمثل تحدياً كبيراً يستلزم وقتاً وموارداً لتحقيقه، ولتحقيق تسعي الجامعة لإستحداث أساليب وآليات وطرق تعلم جديدة، والتي تستلزم إعادة هندسة السلوكيات والعمليات داخل الجامعة، وإعادة

تعريف المشاريع والخطط لكي تتوافق مع متطلبات العصر الجديد، ولتجنب مخاطر السمعة لسوء الأداء، وأيضاً توفير مصادر تمويل جديدة طويلة الأجل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للجامعة والتركيز على العمل وصنع القرار، وأيضاً العمل على مقارنة أداء الجامعة مع المؤسسات النظرية على الصعيدين الوطني والدولي⁽⁶⁷⁾. ووفق ذلك؛ تحدد جامعة كامبريدج الأهداف الإستراتيجية لعام ٢٠٢٣ م فيما التالي^(٦٨):

أ. نمو الوظائف والمهن: تعد منطقة كامبريدج الفرعية واحدة من أسرع المناطق نمواً في المملكة المتحدة، وهذا يعكس الاقتصاد المحلي الذي يحتوي على مجموعة من الأعمال التي تركز بشكل كبير نسبياً على الأنشطة القائمة على التكنولوجيا ذات القيمة العالية، لذلك تتجه الجامعة إلى تنمية المهارات الابداعية والابتكارية لطرح منتجاتها بنجاح في السوق، مما يضمن تطوير المنتجات وتصميمها للتصنيع وتنمية مهارات التسويق جنباً إلى جنب مع توافر مصادر التمويل، وتوفير فرص التوظيف في القطاع التكنولوجي؛ فهناك تحول مطرد في سوق العمل الذي يعمل بمنأى عن الوظائف اليدوية ذات المهارات المنخفضة، والتوجه نحو تلك التي تتطلب مستويات أعلى من الخبرة الإدارية والتقنية ومهارات حل المشكلات.

ب. تدشين برامج ودورات تدعم منهج الرياضيات والعلوم الأساسية: أدى الاستخدام العالمي لأجهزة الكمبيوتر في مكان العمل (بالفعل) إلى زيادة الطلب على المهارات الرياضية وفهم النماذج الرياضية الأساسية، فغالباً يواجه أرباب العمل العديد من المشكلات التي تتعلق بنوعية الخريجين وضعف مهاراتهم، مما يستوجب تقديم دورات تكميلية في الرياضيات، وبذلك يركز التدريس في جامعة كامبريدج على الأهداف النفعية بدلاً من المفاهيم الأساسية والهياكل المجردة، وأيضاً تقليل جوانب الكفاءة الرياضية الأقل سهولة في الاختبار إلى الإجراءات في التقييمات عالية المخاطر، وإتاحة

الفرصة للطلاب لنقل وانتاج المعرفة الناتجة من تطبيقات الرياضيات بطرق جديدة مبتكرة، وتحفيز العلوم التطبيقية ودعمها جنباً إلى جنب مع العلوم النظرية.

ج. دعم التكنولوجيا في التعليم: يتطلب مستقبل التعليم أنواعاً جديدة مبتكرة من بيئات التعلم، كما يحتاج متعلمو الغد إلى مرشدين ملهمين يعاونوهم على مواكبة التطورات الجديدة المتسارعة، ومحاولة إيجاد حلولاً إبداعية مبتكرة تلبى احتياجات المجتمع المستقبلية.

وتحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة اطلقت جامعة كامبريدج مبادرة "كامبريدج ٢٠٣٠م" رسمياً في يناير ٢٠٢٠م، وستتمحور المرحلة الأولى من العمل حول تعزيز الرفاهية للجميع، وتهدف المبادرة إلى الجمع بين القطاعات العامة والخاصة والتطوعية والمجتمعية لسد الفجوات في مختلف قطاعات في المدينة، ووفقاً بما صرح به سيمون همفري كبير مديري الاستدامة متحدثاً نيابةً عن هذه المبادرة: "لقد أدى مكانة مدينة كامبريدج العالمية كمركز أكاديمي وابتكاري، ونموها الاقتصادي المستمر، إلى خلق فجوة هائلة بين ثروة وازدهار بينها، وبين الأشخاص الذين ينجحون والذين يعيشون في فقر"، وتهدف هذه المبادرة أيضاً إلى زيادة تقدم كامبريدج نحو أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (الأهداف العالمية)، والتي ستقود التغيير نحو مدينة أكثر مساواة وشمولية، وستقوم جامعة كامبريدج لدعم هذه المبادرة بإقامة التعاون بين المنظمات القائمة العاملة في مجتمعات المدينة والمنظمات الأكبر التي لديها الموارد لتقديم الدعم، وأيضاً تحديد مواطن الضعف وكيفية التغلب عليها من خلال بناء القدرات والمهارات ليكون لها تأثير أكبر، ومن ثم توجيه كافة الموارد والطاقات نحو تلك المجالات^(٦٩).

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن جامعة كامبريدج تتميز ببيئة خصبة لتنمية المهارات والكفايات لجميع أفرادها، وتكوين شبكات تعاون مشترك بينها وبين أصحاب المصلحة المعنيين والأخذ بمشورتهم حول ما يتطلعون إليه من آمال ورؤي تهدف لحل

خبيرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة وإحكام الإفادة منها في مصر
أهلي إبراهيم محمد أحمد طنطاوي أ.د./ محمود عطا مسيل أ.د./ محمد عبد عترين

كافة المشكلات المجتمعية الأنية والمستقبلية من أجل تحقيق التنمية المستدامة،
وزيادة الرفاهية الانسانية وتحقيق الريادة والتنافسية.

٣) آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة في جامعة كامبريدج:

تتضح أهمية قيمة التعليم العالي ومؤسساته كأصول اقتصادية واضحة حيث يُنظر إلى نجاح الاقتصادات الوطنية على فاعلية العلاقة المثمرة بين نظام التعليم والصناعة، والاعتراف بأهمية القوى العاملة المؤهلة لإنتاج الثروة في المجتمع، والتي تعتمد عليها دولة الرفاهية والأمن المدني، وكما تتطلب المنافسة دقاً مستمراً من المعرفة التي يمكن وضعها موضع التنفيذ والتطبيق، مما يجعل دورة الابتكار التكنولوجي فعالة في كل مجال من مجالات الإنتاج، وفي المجتمع ككل^(٧٠)، وفي إطار عملية بولونيا The Bologna Process، تشارك الحكومات الأوروبية في المناقشات المتعلقة بإصلاحات سياسة التعليم العالي وتسعى جاهدة للتغلب على العقبات لإنشاء منطقة التعليم العالي الأوروبية، ويعد إصلاح بولونيا مفتاحاً لبناء الثقة اللازمة للتنقل التعليمي الناجح والتعاون الأكاديمي عبر الحدود والاعتراف المتبادل بفترات الدراسة والمؤهلات المكتسبة في الخارج، وأيضاً تعزيز جودة وأهمية التعلم والتدريس كهدف رئيسي لعملية بولونيا، وتأتي هذه الطموحات مواكبة لهدف الاتحاد الأوروبي لإنشاء منطقة تعليمية أوروبية بحلول عام ٢٠٢٥م، لتعزيز التنقل والاعتراف الأكاديمي بالمؤهلات لجميع مواطني الاتحاد الأوروبي^(٧١)، وبذلك تمتلك المملكة المتحدة قطاعاً جامعياً رائداً على مستوى العالم، كونها تؤدي دور رئيسي في نقل البلاد إلى مسار نمو شامل ومستدام، وكمؤسسات كبيرة في حد ذاتها منتجة لرأس المال البشري والابتكار، والتي تقدم مساهمات فعالة عبر المؤسسات الخمس التي دعم الورقة البيضاء للاستراتيجية الصناعية للحكومة البريطانية(الأسس الإنتاجية الخمس)، وتتمثل رؤيتها في^(٧٢):

أ- تنمية الافكار: التي تدعم الاقتصاد الأكثر ابتكاراً في العالم.

ب- دعم الأفراد: توفير فرص العمل والتوظيف، واكسابهم القدرة علي الانخراط في سوق العمل.

ج- دعم البنية التحتية: تحفيز ودعم البنية التحتية للمملكة المتحدة.

د- تنمية بيئة العمل: ايجاد بيئة ابداعية لدعم الاعمال وتنميتها.

هـ- تنمية المجتمع(القطاعات): جعلها مجتمعات مزدهرة في جميع أنحاء المملكة المتحدة.

وبذلك تحدد الإستراتيجية الصناعية كيفية بناء إنجلترا، وجعلها ملائمة للمستقبل من خلال الاستثمار في المهارات والصناعات والبنية التحتية للمستقبل من أجل السعي للتغيير التكنولوجي والاستفادة منه في خدمة المجتمع. وكما حصلت المملكة المتحدة جميع فوائد "سوق" التعليم العالي الموسع الذي يمكن مؤسسات التعليم العالي أن تنافس فيه بنجاح مما يسهم في خفض الحد الأدنى للتكلفة الإدارية أو السياسية أوغيرها؛ وفي السياق المحدد لمنطقة الأبحاث الأوروبية the EU's European Research Area (ERA) في الاتحاد الأوروبي، كان قطاع التعليم العالي في إنجلترا ناجحاً للغاية في الحصول على تمويل الأبحاث من الاتحاد الأوروبي بامتلاكه بيئة جاذبة لطلاب الاتحاد الأوروبي المتنقلين وأيضاً الباحثين والأكاديميين، وبسمعة جامعاتها ومكانتها الريادية وفق التصنيفات الدولية^(٣٣)، كما تقع جامعاتها وشركاؤها في قطاع الأعمال والصناعة في قلب نظام العلوم والابتكار في المملكة المتحدة، حيث تبدأ العديد من الشراكات والتفاعلات بين الجامعة والصناعة ببحوث مشتركة بين الباحثين الأكاديميين وموظفي البحث والتطوير في الصناعة المعينين من قبل المؤسسات التجارية النشطة في مجال البحث أو يتم دعمها من خلال البحث المشترك، وقد تنشأ أيضاً العلاقات الشخصية الوثيقة بين الأفراد من التنقل الوظيفي لباحثين ما بعد الدكتوراة أو الباحثين أو الأساتذة الذين ينتقلون من الأوساط الأكاديمية وقطاع الشركات، أو من أولئك الذين لديهم عقود مؤقتة أو العمل بدوام جزئي على كلا الجانبين^(٣٤)، ولذلك عقدت الجامعات الإنجليزية

العديد من الشركات الكبيرة والمتنوعة مع قطاع الأعمال، وامتدادهم بالإداريين والعمال المهرة في كافة المجالات، وحرصت أيضاً علي تعزيز وتوسيع نطاق خدماتها التعليمية والبحثية، واصبح علي رأس أولوياتها، وبذلت الحكومة العديد من الجهود لتعزيز هذه الشركات لضمان تمويل طويل الأجل مع تقديم أفراد يتمتعون بالكفاءة والتميز^(٧٥).

وقامت جامعة كامبريدج بوضع استراتيجية اطلقت عليها "الاستراتيجية الرقمية للتعليم ٢٠١٦ - ٢٠٢٠م"، والتي تسعى إلي تحديد أهداف الجامعة وطموحاتها بوضوح في تسخير التكنولوجيا الرقمية لدعم التدريس والتعلم بها، وعلي الرغم من انها جامعة سكنية، إلا ان الجامعة تشجع التعلم التفاعلي حيث يجب أن تظل التفاعلات وجهاً لوجه مثل إلقاء المحاضرات وتدريس المجموعات الصغيرة والإشراف والحرص علي جودة تصميم المناهج التعليمية، وإتاحة الفرصة لبناء ودعم الجامعة الجماعية The collegiate University لكي يصنع أولى خطواتها في تطبيق التكنولوجيا لدعم وتعزيز التجربة التعليمية، وجاء هذه الاستراتيجية كجزء من استراتيجية التعلم والتعليم بالجامعة ٢٠١٥ - ٢٠١٨م، وقد تم تطوير هذه الإستراتيجية بشكل تعاوني بين لجنة التعليم التابعة للمجلس العام ، وخدمات المعلومات الجامعية ، واللجنة الفرعية للتعليم والتعلم الرقمي، لجنة خدمات المعلومات، ومركز كامبردج للتعليم والتعلم، وتدعمهما السياسة التعليمية والطلابية وسجل الطلاب، وتم تحديد أهداف الجامعة الاستراتيجية للتكنولوجيا لدعم التدريس والتعلم، وهي^(٧٦):

أ. بناء فهم مشترك لاحتياجات وأولويات الجامعة الجماعية والعمل علي

الحفاظ علي قيمها.

ب. دعم الطلاب طوال دورة التعلم.

ج. لضمان الجودة والإنصاف في تجربة تعلم الطالب.

د. توفير أقصى قدر من الفعالية والكفاءة للموارد للطلاب والموظفين ، والجامعة
إدارة الجامعة.

ه. تمكين ونشر الابتكار.

و. بناء الجامعة الجامعية: التي تعزز وتحفز التكنولوجيا المستخدمة لدعم
التعليم من أجل تحقيق الفائدة التربوية.

ز. تقدم الجامعة التوجيه والمشورة لتحديد الاحتياجات وتنفيذ الحلول
الممكنة التي تحقق أهدافها وتلبي احتياجات المجتمع.

ومنذ نشر إستراتيجية التعليم الدولي في عام ٢٠١٩م، تأثر المشهد العالمي على نطاق لم يكن من الممكن توقعه؛ حيث شكلت جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19) تحديات كبيرة لقطاع التعليم في إنجلترا وعملياتها الدولية، وما نتج عنه من إعادة هيكلة التعليم العالي واساليبه في جميع أنحاء العالم، حيث يحدد هذا التحديث لاستراتيجية التعليم الدولي لعام ٢٠١٩م استجابة حكومة إنجلترا للتحديات والفرص التي أتاحتها العام الماضي لقطاع التعليم، وتتميز إنجلترا بتقديم تعليم عالمي المستوى وسمعة عالمية متميزة وحضور بارز في الأسواق الدولية، وقد تعززت هذه القاعدة الواعدة من خلال استجابتها للتحديات التي يشكلها الوباء، فقد دعمت الحكومة الانجليزية هذا القطاع لتمكينه من الحفاظ على سمعته الرائدة عالمياً فيما يتعلق بالجودة من خلال تقديم المساعدة المالية وتأمين مرونة التأشيرة وتعزيز الدعم للطلاب الدوليين في البلاد، ولقد واجه قطاع التعليم؛ من أعضاء هيئة التدريس إلى أكبر الهيئات التمثيلية، تحديات الوباء بشكل مباشر وبسرعة وابتكارية ومرونة، والسعي نحو تدويل التعليم أمراً حيوياً، وسيدعم تعاليف ونمو هذا القطاع بالإضافة إلى المساعدة في تحقيق الفوائد الاقتصادية العديدة التي تجلبها صادرات التعليم إلى إنجلترا، واقامة العديد من الروابط والشبكات التي تساعد على إقامة علاقات دائمة مع البلدان في جميع أنحاء العالم وتقوية أجندة بريطانيا العالمية،

والعمل علي تنفيذ أهداف هذه الإستراتيجية لزيادة قيمة صادراتها التعليمية إلى (٣٥ مليار جنيه إسترليني سنوياً) وعدد الطلاب الدوليين المستضافين في المملكة المتحدة إلى (٦٠٠ ألف) على الأقل لكل سنة، ووضع آليات مستقبلية تسهم في تحقيق النمو المستدام بحلول عام ٢٠٣٠م^(٧٧).

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أن جامعة كامبريدج سعت لتتبوء مكانة ريادية عالمية، وذلك من خلال تبني آليات واستراتيجيات تكنولوجية وتقنية حديثة في إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، وذلك من أجل تنمية طلابها وأعضاء هيئة التدريس وقاداتها، وإقامة العديد من الروابط مع شركائها من المؤسسات المجتمعية والصناعية والانتاجية، وتحديد آليات فعالة لإدارتها من أجل تحسين سمعتها التجارية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة فرص النمو المستدام.

٤ (تطبيقات جامعة كامبريدج لإدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة؛

تتمثل مهمة جامعة كامبريدج في المساهمة في المجتمع من خلال السعي وراء التعليم والتعلم والبحث، وكذلك تحفيز المشاركة العامة للجامعة من خلال إنشاء جسور بين المجتمع الأكاديمي والجمهور من أصحاب المصلحة المعنيين محلياً وإقليمياً وقومياً ودولياً، وتُعرّف جامعة كامبريدج المشاركة العامة The Public Engagement على أنها "الطرق العديدة التي نشارك بها الخبرات والمعرفة المكتسبة والموارد والمجموعات لإعلام وإلهام أولئك الذين نتفاعل معهم أثناء التماس المدخلات العامة والمشاركة في عملنا"، وتقدر جامعة كامبريدج كمؤسسة فعالية المشاركة العامة باعتبارها جانباً مهماً من المساعي الأكاديمية^(٧٨).

وتؤدي انجلترا دوراً دولياً استباقياً في قيادة العالم في مجال البحث والتميز المؤسسي لكافة مؤسساتها العلمية، حيث تسعى لتحقيق الاستفادة من الابتكار لزيادة تحسين الإنتاجية باستمرار، والتحول إلى أنشطة ذات قيمة أعلى، وتجديد الصناعات القائمة، وبناء الأسس للصناعات الجديدة في المستقبل، ووضع خطط واستراتيجيات تركز علي تحليل اتجاهات الابتكار في سياق التطورات الاقتصادية الآنية والمستقبلية؛

ومن أجل ذلك فقد التزمت الحكومة بزيادة التمويل العام للبحث والتطوير إلى ٢٢ مليار جنيه إسترليني سنوياً بحلول ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥م، وتعزيز الاستثمار في البحث والتطوير ليصل إلى ٢.٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام ٢٠٢٧م^(٧٩). ومن أجل تحفيز هذا الاستثمار فقد قامت جامعة كامبريدج بوضع آليات فعالة لإدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة ومن أجل دعم وتحفيز هذه العلاقة، وذلك على النحو التالي:

١/٤- اطلاق حزمة من برامج التمويل التنافسية المؤسسية لدعم الابتكار والصناعة:

أطلقت حكومة انجلترا مجموعة من برامج التمويل التنافسية المؤسسية الموجهة نحو دعم الابتكار والمشاركة الصناعية، واقامت العديد من التجارب لتفعيل دور الجامعة وهيكلها وعملياتها للاندماج والانخراط مع الصناعة (إدارة الشراكة بين جامعة كامبريدج والصناعة) لدعم الابتكار وتسويق التقنيات الجديدة، وشملت التجارب الرئيسية الناشئة على مدى السنوات القليلة المقبلة ما يلي^(٨٠):

أ. انشاء مركز كامبريدج لريادة الأعمال Cambridge Entrepreneurship Centre (CEC): يقدم التعليم والتدريب والدعم لتشكيل مشاريع جديدة ونموها على أساس البحث الجامعي، بالإضافة إلى قامت الجامعة بتأسيس وتشغيل حاضنة أعمال مبكرة داخل الجامعة.

ب. انشاء مكتب اتصال مؤسسي مركزي Acentrally located Corporate Liaison Office (CLO): يهدف إلى تحديد العلاقات مع الصناعة وتعزيزها، سواء مع الشركات الكبيرة أو مؤسسات الجامعة مع مجموعة التكنولوجيا العالية في المدينة، وكان من المقرر أن يعمل المكتب كنقطة وصول أولية للشركات التي ترغب في التعامل مع الجامعة، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين لم يفعلوا ذلك من قبل، وقد قام المكتب بإنشاء برنامج الاتصال المؤسسي (Corporate Liaison Programme (CLP)، على غرار برنامج

الاتصال الصناعي (ILP) Industrial Liaison Programme في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وتم منح المكتب موارد لتطوير مناهج مصممة خصيصاً للشركات التي تتعامل مع الجامعة، واستكشاف الفرص لتطوير علاقات طويلة الأمد، وقد كان من بين الأعضاء الأوليين شركات كبرى متعددة الجنسيات في المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة.

ج. وضع استراتيجيات بحثية موضوعية على مستوى الجامعة في مجالات متعددة التخصصات ذات أهمية لاقتصاد المملكة المتحدة تهدف إلى استهداف الأبحاث التي تتأثر بشدة بالاحتياجات الصناعية والاجتماعية.

د. إنشاء حرم جامعي جديد في غرب كامبريدج "West Cambridge" : بدأت الجامعة في مراجعة سياسات حقوق الملكية الفكرية الليبرالية، وذلك لكي تواكب نظيراتها الأخرى في المملكة المتحدة، وكذلك بدأت في استكشاف إمكانية إنشاء ترابط قوي لأنشطة الابتكار في غرب كامبريدج بإنشاء حرم جامعي جديد غرب المدينة يهدف إلى تحديد وتقديم خدمات ريادة الأعمال والموجهة تجارياً بالجامعة.

هـ. إنشاء صندوق استثمار شراكة الأبحاث الحكومية government's Research Partnership Investment Fund (RPIF) الذي يمول الشراكات المشتركة بين الجامعة والصناعة وأصحاب المصلحة الأساسيين الآخرين في هذه الشراكات (مثل المستشفى ومعاهد البحوث الرئيسية الممولة من القطاع العام أو الخيري)، والذي يستقطب استثمارات مشتركة كبيرة من الصناعة من أجل تسهيل الاستثمارات الرئيسية في الحرم الجامعي، وذلك من أجل دعم وتطوير مجموعتين رئيسيتين من أنشطة البحث والترجمة المبنية على البحث الطبي الحيوي في جنوب المدينة والبحوث القائمة على التكنولوجيا في الغرب.

٩. إنشاء قسم خدمات البحوث The Research Services Division : مكون من قسمين أولاً: مكتب عمليات البحث الذي يركز على القضايا التشغيلية للمفاوضات البحثية اليومية والتعاقد، وثانياً: مكتب استراتيجية البحث الذي يقدم دعماً رسمياً لنائب المستشار للأبحاث، ويهدف قسم الخدمات البحثية إلى تسهيل تطوير العلاقات المؤسسية مع ممولي البحوث الرئيسيين في القطاعين العام والخاص. بالإضافة إلى ذلك، رعاية تطوير أسلوب البحث التعاوني متعدد التخصصات، والإشراف على المنح المشتركة بين الإدارات ذات الأهمية الاستراتيجية وتنسيقها.

ويتضح مما سبق؛ أن جامعة كامبريدج سعت لإنشاء قنوات تفاعلية تسهم في تجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة من أجل تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية بتبني المشاريع الصغيرة وإنشاء الشركات الناشئة التي تسهم في زيادة الانتاجية وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع وتلبية احتياجاته، والاستفادة من قادة السياسة في تحديد أفضل الآليات والممارسات التي تدعم الشراكة بين الجامعة والصناعة.

٢/٤ - إنشاء معهد كامبريدج إم آي تي (CMI) - The Cambridge-MIT Institute

أسس معهد كامبريدج إم آي تي (CMI) Cambridge-MIT كمشروع مشترك بين جامعة كامبريدج ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في صيف عام ٢٠٠٠م، بدعم مالي من وزارة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة، وتحدد مهمته في "تعزيز القدرة التنافسية والإنتاجية وريادة الأعمال في اقتصاد المملكة المتحدة من خلال تحسين فعالية تبادل المعرفة بين الجامعة والصناعة، وتثقيف القادة، وخلق أفكار جديدة، وتطوير برامج للتغيير في الجامعات والصناعة والحكومة باستخدام شراكة كامبريدج ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وشبكة ممتدة من الشركاء"، ويتحدد الهدف الرئيس للمعهد في تعزيز آليات تبادل المعرفة بين الجامعات والصناعة، بما في ذلك نشر المعرفة الذي يحدث عندما يتخرج الطلاب من أجل تحسين القدرة

التنافسية الاقتصادية الوطنية من خلال تحفيز الجامعات لتكون محركات أقوى للنمو الاقتصادي، ولذلك المعهد أدلة على أفضل الممارسات في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وكامبريدج وأماكن أخرى لتطوير نماذج قابلة لتعميم ونشر هذه الآليات والممارسات داخل وخارج جامعة كامبريدج ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا^(٨١)، ويعمل هذا التحالف الاستراتيجي على الجمع بين اثنتين من أكبر الجامعات في العالم ومشاركة نقاط القوة التكميلية لكل منهما، كما يركز المعهد على تحسين فعالية تبادل المعرفة بين القطاع الجامعي والصناعة من خلال^(٨٢):

- أ. الانخراط في تجارب جريئة مصممة لفهم وتحسين تبادل المعرفة. والتي تهدف إلى اختبار الفرضيات الرئيسية، ودراسة الابتكارات، وتدوين النتائج ونشرها.
- ب. النظر إلى هذه التجارب في سياق برامج بحثية تهدف إلى خلق أفكار جديدة مهمة، يتم تطويرها مع مراعاة الاستخدام.
- ج. إنشاء مواد وبرامج تعليمية من أجل تثقيف جيل من المتعلمين الذين يتمتعون بمهارات أكبر ويتمتعون بالقدرة على تبادل المعرفة.
- د. دعم التبادل التنافسي للمعرفة والابتكار في الشركات القائمة، وزيادة قوة إنشاء المشاريع الريادية ونموها.
- هـ. دعم تصميم وتنفيذ البرامج التي تعزز التعليم والممارسة في التبادل المعرفي بين الجامعات.
- و. دعم التأثير بفعالية في السياسات والممارسات الحكومية والجامعية والصناعية المتعلقة بتبادل المعرفة.

وجدير بالذكر أن برامج المعهد CMI الأولى تضمنت أربعة محاور رئيسية هي: برنامج التبادل الطلابي، وبرنامج البحث المتكامل، وبرنامج التعليم التنفيذي، وتشكيل شبكة التنافسية الوطنية، وادت النتائج المبكرة من هذه البرامج إلى مزيد من الاندماج للأهداف الاستراتيجية للمعهد، مما أدى إلى إنتاج استراتيجية تركز بشكل

متزايد على تبادل المعرفة في تقاطع البحث والتعليم والصناعة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف نظم المعهد جهوده في ثلاثة محاور استراتيجية هي: أولاً: استراتيجية التعليم؛ الذي يطور البرامج والمواد التعليمية التي تهدف إلى زيادة معرفة المتعلم ومهاراته وسلوكه في مجال تبادل المعرفة، وثانياً: استراتيجية البحوث؛ التي تمول البرامج التي تركز على أهمية الأفكار، والابتكارات المضمنة في تبادل المعرفة، واستراتيجية التعليم في ممارسة وتبادل المعرفة بين الجامعات والصناعة، وبالإضافة إلى ذلك، لدينا وضع برنامج للتعليم بشكل منهجي من لدعم الابتكار، وإنتاج مواد لبرامج التعليم، ووضع الأسس والمبادئ التي تحدد الأدلة للسياسة والممارسة⁽⁸³⁾.

وقد قام المعهد بتطوير نماذج لتعزيز تبادل المعرفة واختبارها وتقييمها وتقنينها ونشرها عبر الشبكات العضوية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وكامبريدج وعلى نطاق كبير في المملكة المتحدة، وقد أنشأ المعهد ثلاثة نماذج وصفية رئيسية ومرتبطة كآليات فعالة لإدارة هذه الشراكة، وهي^(٨٤):

أ. نموذج تكامل المعرفة في البحث: ينظر إلى البحث كنشاط متكامل لتطوير أفكار جديدة في سياق التعليم وإشراك أصحاب المصلحة الخارجيين المناسبين، وتصبح السمات الرئيسية لـ "تكامل المعرفة في البحث" هي: الاتصال العميق مع أولئك الذين يطورون ابتكارات وتكنولوجيات أكثر جوهرية، بحيث يمكن تحديد الأفكار وتطويرها مع مراعاة الاستخدام؛ تبادل الحوار مع أصحاب المصلحة الخارجيين بهدف تكوين نظرة ثاقبة لتحديد احتياجاتهم؛ تكوين فريق متكامل من الباحثين الجامعيين والصناعة وممثلي الجمهور والتنظيم الذين سيطورون الفكرة أو التكنولوجيا، وأبرز مظاهر هذا النموذج الفوقي هو مجتمعات تكامل المعرفة Knowledge Integration Communities (KICs)، حيث جمع معهد CMI أصحاب المصلحة لصياغة وتملك وتشغيل برنامج بحثي تعليمي صناعي في المجالات التي تدعم الازدهار الصناعي في المستقبل.

ب. نموذج دعم التعليم من أجل الابتكار: من خلال العمل مع الزملاء، حدد المعهد السمات الأساسية لدعم وتوجيه التعليم من أجل الابتكار من خلال: معرفة مفاهيمية عميقة بالأساسيات؛ تحفيز القدرة على تطوير منتجات جديدة تعمل في فريق و في سياق تنظيمي؛ وتحفيز ودعم الكفاءة الذاتية، وبذلك يصبح الفهم المفاهيمي العميق للمادة ضروري لإعادة صياغة المعرفة لخلق أفكار ومنتجات جديدة، ويصبح تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً للعمل في المؤسسات الحديثة، كما يعتمد الشعور بالكفاءة الذاتية على الاستعداد لتحمل المخاطر اللازمة للابتكار، ولذلك أنشأ معهد CMI مجموعة من البرامج التعليمية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا التي تجسد هذه الميزات، وتتكون هذه البرامج من الدورات القصيرة لرواد الأعمال من الطلاب الناشئين، والتركيز المتجدد على المهارات والممارسات في التعليم الهندسي، وتعريف التدفقات المعرفية الجامعية الجديدة التي تركز على التخصصات المتعددة، ودورات الدراسات العليا الجديدة التي تجمع بين التعلم والخبرة الفنية والتجارية، فعلى سبيل المثال تهدف تجربة قسم الهندسة الميكانيكية إلى فهم الاختلافات المهمة في الأساليب التربوية في كامبريدج ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، وتحديد المنهجية التي تعزز التعلم المفاهيمي العميق للطلاب.

ج. نموذج دعم التعليم في ممارسة وتبادل المعرفة: اعد المعهد مجموعة من الفعاليات والتجارب التي تهدف إلى تبادل المعرفة بين الجامعات والصناعة فعلى سبيل المثال: تقوم مجموعات من ذوي الكفاءة بإشراك كبار المديرين التنفيذيين في قطاعات غير معروفة بالتفاعلات المكثفة مع الجامعات كقطاع البناء والنقل البري وتجارة التجزئة، مما يسمح لهؤلاء المديرين التنفيذيين في تحديد التهديدات والفرص المشتركة لقطاعهم، والبرامج الحرفية للبحث والتعليم والمشاركة الأكاديمية الأخرى، ومن خلال شبكة التنافسية الوطنية عقد العديد من الندوات حول الازدهار الإقليمي ومتطلبات المهارات الجديدة، بالإضافة إلى

استخدام الشبكات والمساحات البشرية والإلكترونية مثل D-Space ، والمستودع الإلكتروني لنتائج البحث، والاستفادة خبرة الشريك الرائد مكتبة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وبذلك يستطيع المشاركون من الصناعة والجامعة بمراجعة أفضل الممارسات بشكل منهجي، وتحديدتها.

ولتوطيد هذه الشراكة قامت جامعة كامبريدج بالتعاون مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية بتقديم مجموعة برامج درجات الماجستير للمستقبل لمدة عام واحد، والتي تستهدف قادة التكنولوجيا المتقدمة والعلوم والهندسة في المستقبل، وسيتم تقديم دورات الماجستير متعددة التخصصات، والتي توفر الخبرة الفنية في العديد من مجالات قطاع الأعمال في جامعة كامبريدج، وقد تم تطوير هذه البرامج بدعم من المعهد، وهو المشروع المشترك الذي يربط كامبريدج بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في بوسطن، وسيتم تدريس الطلاب في الدورات الجديدة من قبل أعضاء هيئة التدريس من كلا جانبي المحيط الأطلسي، وسيكون لديهم أيضاً تفاعل كبير مع الطلاب في البرامج الموازية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وهناك ثلاث دورات ماجستير جديدة من قبل مؤسسة العلوم الحيوية وسياسة التكنولوجيا والهندسة البيئية والتنمية المستدامة، وتم إضافة دورة رابعة في الهندسة الكيميائية قيد التطوير، بالاعتماد على سجل نجاح معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في هذا الصدد، ويلاحظ أن جميع برامج الماجستير الجديدة تقدم للطلاب الفرصة للجمع بين قاعدة الانضباط في العلوم أو الهندسة مع دورات في الأعمال التجارية وريادة الأعمال، وتقدمها كلية إدارة الأعمال في كامبريدج، ومعهد جادج للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ويُنظر إلى قدرة الطلاب على الجمع بين التخصصات كمساهم رئيسي في نجاحها في تحفيز بدء الشركات الجديدة، وجدير بالذكر أن هذه الدورات الثلاثة مع الدورات الثلاث الجديدة على التطبيق العملي ودراسات الحالة والتفاعل مع الصناعة^(٨٥).

وفي ضوء العرض السابق؛ تمكن معهد كامبريدج إم أي تي من تقديم العديد من الآليات لإدارة الشراكة بين جامعة كامبريدج ومعهد MIT، والتي تهدف لتبادل المعرفة وتسويقها من خلال تطبيق نتائج البحوث الجامعة وتحويلها لمنتجات نفعية تخدم المجتمع وتلبي إحتياجاته، والاستفادة من خبرات أصحاب المصلحة المعينين من شركاء الصناعة والتجارة في توجيه الطاقات البشرية والتدفقات الجامعية نحو بناء فرق عمل موجهة نحو الابتكار والابداع والتسويق التكنولوجي.

٣/٤ - مشروع المثلث الذهبي Golden Triangle :

تؤدي جامعة كامبريدج دور استباقي في عقد العديد من الشراكات والتعاون مع المنظمات الدولية والعالمية؛ فهي عضو في مجموعة راسل The Russell Group، وهي شبكة من الجامعات البريطانية التي يقودها البحث؛ ومجموعة كويمبرا The Coimbra Group، وهي جمعية تضم جامعات أوروبية رائدة؛ رابطة جامعات الأبحاث الأوروبية The League of European Research Universities؛ والتحالف الدولي للجامعات البحثية The International Alliance of Research Universities، وتعتبر أيضاً جزءاً من "المثلث الذهبي Golden Triangle"، وهو تركيز جغرافي للأبحاث الجامعية في المملكة المتحدة^(٨٢).

والمثلث الذهبي هو مصطلح تم استخدامه في البداية لوصف مجموعة جامعات النخبة عالية التمويل الموجودة في مدن جنوب إنجلترا في أكسفورد وكامبريدج ولندن، وهذه الجامعات بارزة في مجالي التعليم والابتكار، وأقطاع "المعرفة"، سواء في المملكة المتحدة أو على المستوى العالمي، ويتم استخدام المثلث الذهبي بشكل متزايد لوصف نمو قطاعي التكنولوجيا وعلوم الحياة في مدن أكسفورد وكامبريدج وميلتون كينز، والجامعات التي تشكل المثلث الذهبي تشمل: جامعة أكسفورد بمدينة أكسفورد؛ جامعة كامبريدج بمدينة كامبريدج؛ امبريال كوليدج لندن في لندن؛ كلية الملكية في لندن؛ مدرسة لندن للاقتصاد في لندن؛ جامعة كوليدج لندن في

لندن، وويلاحظ أن: تشكل كل من جامعة أكسفورد وجامعة كامبريدج ركنين من زوايا المثلث، بينما تشكل كل من (كلية إمبريال بلندن وجامعة كوليدج لندن وكينغز كوليدج لندن وكلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية) الركن الثالث، وتحصل هذه المؤسسات التي تشكل المثلث الذهبي على أكبر حصة من مصادر الدخل والتمويل والمنح للبحوث من حكومة المملكة المتحدة، وكذلك الحصول على أكبر المنح المالية لجميع الجامعات البريطانية، ويعمل هؤلاء الأعضاء الأكاديميون بجامعات المثلث الذهبي بشكل تعاوني مع مبادرات مثل G5 و Global Medical Cluster و MedCity و SES، لضمان أن يصبح المثلث الذهبي مركزاً عالمياً للعلوم والابتكار⁽⁸⁷⁾. كما يُطلق على المثلث الذهبي أيضاً اسم مثلث لوكسبريدج Loxbridge أو جامعات النخبة في المملكة المتحدة، وهذه الجامعات الست السابق ذكرها من المؤسسات الأكاديمية المرموقة ذات السمعة الطيبة، لا سيما في مجال البحث، وأيضاً فهي مسعى للطلاب الأجانب المتميزين الذين يطمحون بالدراسة في جامعات المثلث الذهبي، وهذه الجامعات الست تشكل حيز الزاوية في مثلث الذهبي للأسباب التالية⁽⁸⁸⁾:

أ- جامعة أكسفورد: هي جامعة بحثية مرموقة في إنجلترا، وهي واحدة من أقدم الجامعات في العالم الناطق باللغة الإنجليزية، وتتكون من ٣٩ كلية مكونة شبه مستقلة، ومجموعة من الأقسام الأكاديمية التي يتم تنظيمها في ٤ أقسام، ويكمن السبب وراء كون جامعة أكسفورد جزءاً من جامعات المثلث الذهبي في المملكة المتحدة فهي تدير وتتحكم في أقدم متحف جامعي في العالم، بالإضافة إلى أكبر جامعة في العالم ولديها أكبر نظام مكتبة أكاديمي يساعد الطلاب على القيام بعملهم البحثي.

ب- جامعة كامبريدج: هي جامعة أبحاث عامة في المملكة المتحدة، وتضم ٣١ كلية مكونة شبه مستقلة، و١٥٠ قسم أكاديمياً وكليات ومؤسسات أخرى منظمة في ست مدارس، وتعد جامعة كامبريدج ثاني أكبر وأقدم مطبعة جامعية في

العالم، والسبب في أن تكون جامعة كامبريدج جزءاً من جامعات المثلث الذهبي هو أنها تدير وتسيطر على ثمانية متاحف ثقافية وعلمية والعديد من المكتبات، وكذلك فهي بدأت "اتحاد كامبريدج" الذي يعد أقدم مجتمع مناظرة في العالم، وأيضاً تعد جامعة كامبريدج أغني جامعة أوروبية.

ج- إمبريال كوليدج لندن: تشكيل إمبريال كوليدج لندن من خلال دمج المدرسة الملكية للمناجم والكلية الملكية للعلوم وكلية سيتي آند جيلدز، وتركز الكلية الإمبراطورية على العلوم والتكنولوجيا والطب والأعمال، ويقع الحرم الجامعي الرئيسي في ساوث كينجستون، وأيضاً تحتوي على حرم جامعي للابتكار في White City، ومحطة أبحاث في Silwood Park، ومستشفيات تعليمية في جميع أنحاء مدينة لندن.

د- الكلية الملكية بلندن: هي واحدة من أقدم الجامعات في المملكة المتحدة، وتضم خمسة أحرام جامعية بما في ذلك حرمها التاريخي Strand في وسط لندن، وهي أيضاً أحد أعضاء جامعات المثلث الذهبي في المملكة المتحدة، كما أنها عضو في العديد من المؤسسات الأكاديمية، وتضم ستة مراكز لمجلس البحوث الطبية وأنشأت أول مدرسة ترميز في العالم.

هـ- كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية: يتم تمثيل حوالي ١٥٥ طالباً دولياً من مختلف البلدان بين الهيئة الطلابية فيها، وتضم الكلية ثاني أعلى نسبة من الطلاب الدوليين لتصل إلى (٧٠٪) مقارنة بجميع جامعات العالم الأخرى.

و- جامعة كوليدج لندن: هي أول جامعة تم إنشاؤها في لندن وهي جامعة مؤمنة للطلاب الدوليين، ويوجد فيها عدد من المدارس والجامعات والمستشفيات التعليمية في وسط لندن، وتحتوي على حرم جامعي تابع للأقمار الصناعية في Queen Elizabeth Olympic Park في ستراتفورد بشرق لندن، ويكمن السبب في أن تكون عضواً في جامعات النخبة في المملكة المتحدة هو أنها تضم ١١

كلية تضم بداخلها ١٠٠ قسم أكاديمي ومعهد ومركز أبحاث للطلاب
الدوليين.

وتواصل مدينة كامبريدج وأكسفورد وميلتون كينز ولندن، وهي المدن الأربع البارزة في المثلث الذهبي، تحقيق نمو الأعمال بتفرد وريادية عبر العديد من القطاعات، بما في ذلك التكنولوجيا الرقمية والابتكار وعلوم الحياة والطب وغير ذلك، والجدير بالذكر أن ست من المدن العشر الأولى الأكثر إنتاجية في المملكة المتحدة في عام ٢٠١٧م تقع ضمن منطقة المثلث الذهبي والمنطقة الشرقية، حيث بلغت الإنتاجية أعلى مستوياتها في أكسفورد وكامبريدج وميلتون كينز ولندن، وذلك للأسباب التالية^(٨٩):

أ. مدينة كامبريدج: تمتلك كامبريدج أعلى تركيز للخبرة التقنية الرقمية في المملكة المتحدة وخارج لندن، وتحتل المرتبة ١٢ في مؤشر المدينة الرقمية الأوروبية، وأطلق عليها أيضاً اسم "Silicon Fen" بعد أن حققت إيرادات بقيمة ٢.١ مليار جنيه إسترليني للاقتصاد البريطاني، وجذبت أكثر من ١٥٣ مليون جنيه إسترليني في استثمارات التكنولوجيا الرقمية، ووفرت أكثر من ٣٠٠٠٠ وظيفة تقنية رقمية لسوق المملكة المتحدة، وأيضاً تم اختيارها كواحدة من أفضل ثلاث مدن في المملكة المتحدة من حيث نمو الوظائف.

ب. مدينة أكسفورد: تشتهر أكسفورد بأنها واحدة من أكثر اقتصادات التكنولوجيا الرقمية ديناميكية في المملكة المتحدة، وفي عام ٢٠١٦م حصلت جامعة أكسفورد على ٦٣٢.٥ مليون جنيه إسترليني من التمويل من ٥٩ شركة، وعلاوة على ذلك، وجدت أحدث الأبحاث التي أجراها بيدويلز أن هناك زيادة بنسبة ٧٤٪ في الطلب على المكاتب والمختبرات في المنطقة، كما تشتهر أكسفورد أيضاً بكونها موطناً لـ "أفضل جامعة" لعام ٢٠١٨م وفقاً لتصنيفات جامعة تايمز العالمية.

ج. مدينة ميلتون كينز: تعد المدينة إحدى المدن الرائدة في المملكة المتحدة في مجال تقنية "المدينة الذكية"، ويقصد بتقنية المدينة الذكية بأنها مصطلح يستخدم لوصف استخدام المدينة لأجهزة الاستشعار لرصد تلوث الهواء، والمياه، واستخدام الطاقة، بالإضافة إلى أنماط المعيشة لاكتشاف العلامات المبكرة للمرض، وتوصف ميلتون كينز أيضاً بأنها واحدة من المدن سريعة النمو في المملكة المتحدة، متجاوزة كامبريدج باعتبارها المدينة الأسرع نمواً في المملكة المتحدة مع اقتصاد متسارع يصل إلى ٢٢٦ مليون جنيه إسترليني بحلول نهاية عام ٢٠١٧م، وأيضاً تعد مدينة رائدة في الابتكار التكنولوجي، ومع إطلاق MK Data Hub في عام ٢٠١٦م، أصبحت المدينة أيضاً مركزاً للشركات الناشئة في مجال البيانات.

د. مدينة لندن: استمر اقتصاد "المعرفة" في المدينة في الازدهار؛ علي الرغم من الآثار الناتجة عن خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي وتأثر اقتصاد لندن نتيجة انتقال الأشخاص إلى مناطق مثل أكسفورد وميلتون كينز، وتم تسمية لندن "العاصمة الرقمية لأوروبا" من قبل Tech Nation بينما جمعت المدينة استثمارات مذهلة بقيمة ٢.٢ مليار جنيه إسترليني في عام ٢٠١٦م، أي أكثر من مليار جنيه إسترليني أكثر من اثنين من أقرب نظيرتها الأوروبية هما باريس وأمستردام.

ولطالما جذبت منطقة مثلث الذهبى الانتباه نظراً لمكانة مؤسساتها الأكاديمية، وأصبحت الآن مركزاً للابتكار في مختلف القطاعات، والتطورات التجارية والعقارات الكبرى، والاستثمارات، والمبادرات الجديدة، فضلاً عن كونها موطناً للعديد من الشركات في قطاع "المعرفة"، وتقوم الشركات بإنشاء مكاتب في المثلث الذهبى نظراً للعدد الكبير من الخريجين الموهوبين وروابط النقل الممتازة عبر المملكة المتحدة، والجودة العالية للحياة في كل من هذه المدن، ووفقاً للعديد من التقارير وجد أن كامبريدج وأكسفورد تجتذبان ثروة هائلة من شركات التكنولوجيا والعلوم الرقمية، كون المثلث الذهبى (لكامبريدج - أكسفورد - لندن) يعد رائداً عالمياً في علوم الحياة، ويستمر في التوسع بسرعة، ووفقاً لبيانات وحدة الاستخبارات الاقتصادية

According to Economic Intelligence Unit (EIU) بلغ إجمالي حجم الأعمال في قطاع علوم الحياة في المملكة المتحدة (٦٠.٧) مليار جنيه إسترليني في عام ٢٠١٥ مع تركيز الأنشطة في منطقة المثلث الذهبي، وعلاوة على ذلك كشف تقرير مجموعة Bidwells Biopharma وOxford Cambridge الذي اكتمل في وقت سابق من هذا العام عن أسماء (٦٠٠) شركة من الشركات متعددة الجنسيات إلى الشركات الناشئة التي تعمل في هذه المواقع، بقيمة سوقية مجمعة تبلغ ٥.٧ مليار جنيه إسترليني^(٩٠).

ويدعم المثلث الذهبي الابتكار والنمو حيث خصصت حكومة المملكة المتحدة (٥.٥) مليار جنيه إسترليني) من الإنفاق على البنية التحتية على طول الحافة الشمالية للبلاد، والمعروفة باسم "حزام الدماغ" CaMkOx Arc or 'Brain Belt'، وهو الممر الأرضي بين كامبريدج وميلتون كينز وأكسفورد، وهي منطقة لديها القدرة على أن تصبح واحدة من أكبر المراكز الاقتصادية في المملكة المتحدة بسبب تجمعها المركز من الجامعات الدولية، والنظام البيئي الشهير للشركات الناشئة، وكثافة العلوم عالية النمو، وشركات التكنولوجيا، وبذلك فإن هذا الطريق يدعم النمو المستدام بالمملكة المتحدة ويسهم في تحسين البنية التحتية للنقل والإسكان، وسيعيد مشروع East West Rail الذي يسمى أيضاً "Varsity Line" إنشاء خط سكة حديد جديد يربط بين أكسفورد وكامبريدج عبر مدينة بيدفورد و ميلتون كينز و باكستير، وبالإضافة إلى ذلك، تم الإعلان عن إنشاء طريق سريع بطول ٣٥ ميلاً بين أكسفورد وكامبريدج، عبر بيدفورد وميلتون كينز، بهدف مساعدة أرباب العمل في المنطقة، لجذب العمال المتخصصين وزيادة القدرة التنافسية، وسيتم الانتهاء منه بحلول عام ٢٠٣٠م، كما أنه سيوفر أكثر من مليون منزل جديد في الممر بحلول عام ٢٠٥٠م^(٩١).

وفيما يتعلق بتمويل المثلث الذهبي؛ يقدم المجتمع الأكاديمي في جامعة كامبريدج مساهمة كبيرة في تنمية الاستثمار، حيث شهدت شركة Cambridge

Enterprise الذراع التنفيذي التجاري للجامعة، نمواً في قدرتها على تمويل المشاريع الريادية بنسبة ٧٣٠٪، كما ارتفعت قيمة المشاريع الناشئة بنسبة ٢٥٠٪ خلال العقد الماضي، كما تستفيد مدينة كامبريدج من مشهد رأس المال الاستثماري الصحي، وذلك وفقاً لتقرير Tech Nation لعام ٢٠٢٠م، وكانت المدينة من بين أفضل ١٠ مدن تحظى بتمويل جيد في أوروبا في عام ٢٠١٩م، وتعد جامعة كامبريدج أيضاً هي الوجهة الثانية الأكثر شعبية لأموال رأس المال الاستثماري، فقد تم تعزيز النظام البيئي للمدينة بمبلغ ٢٤.٨٤ مليون دولار في عام ٢٠١٥م، شهد العام التالي انخفاضاً كبيراً في الاستثمار (١٥.٥٦ مليون دولار)، بينما انتعشت في عام ٢٠١٧م (١٦.٨ مليون دولار)، وفي عام ٢٠١٨م (٢١.٧٣ مليون دولار)، وفي عام ٢٠١٩م بلغ الاستثمار ذروته عندما ضخ المستثمرون (١٣٣.٠٤ مليون دولار) في ١١ شركة رائدة، وتم جمع حوالي (٧٥.١٦ مليون دولار) منذ عام ٢٠٢٠ وحتى الآن، وكذلك حصلت الشركات في المدينة على (٣.٤ مليون دولار)^(٩٢).

ونستخلص مما سبق؛ أن المثلث الذهبي آلية فعالة لتفعيل ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، وذلك من خلال إنشاء نظام إيكولوجي يسهم في تطبيق نتائج البحوث الجامعة للست جامعات المشاركة في المثلث الذهبي، وأيضاً إيجاد بيئة مبدعة مبتكرة تسهم في زيادة الانتاجية الاقتصادية وتحقيق الرفاهية الانسانية لأفراد مدينة كامبريدج وأكسفور وميلتون كينز ولندن، وكذلك توفير بيئة صحية تعتمد على التكنولوجيا الحيوية والهندسة الطبية والتصدي للأوبئة المستحدثة كفيروس كورونا المستجد وغيرها.

ومن خلال العرض السابق لخبرة جامعة كامبريدج بانجلترا، يتضح لنا مدي أهمية ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة كأذرع تشغيلية تنفيذية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام للبلاد، ليس هذه فحسب بل المساهمة في إنتاج المعرفة ونشرها من خلال اقامة العديد من الروابط مع المؤسسات الإنتاجية والصناعة والتجارية والمجتمعية، وأيضاً تحسين السمعة التجارية لجامعة كامبريدج من خلال المساهمة

فى تطبيق نتائج البحوث والاستفادة منها فى تحويلها لمنتجات جديدة مبتكرة تسهم فى زيادة النمو وتوفير العديد من فرص العمل، وأيضاً تنمية الأفراد العاملين بالجامعة، من أجل تحسين الأداء المؤسسي للجامعة، وزيادة فعاليتهم ورفع قدراتهم وامكاناتهم إدارياً ومهنياً ومعرفياً، والعمل كوحدة متكاملة تسعى للتقدم والتميز، مما يلبي احتياجات المجتمع وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات الآنية والمستقبلية.

الخطوة الرابعة: الجهود المصرية فى إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة

لقد بذلت الحكومة المصرية العديد من الجهود التى تسعى لتفعيل إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، ومن أهم تلك الجهود مايلى:

(١) الاستراتيجيات والمبادرات الحكومية لدعم التعليم، والبحث العلمي، والابتكار:

أ- استراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠":

رؤية مصر ٢٠٣٠؛ هي أجندة وطنية أُطلقت فى فبراير ٢٠١٦م تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة فى كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة، وتستند رؤية مصر ٢٠٣٠م على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس رؤية مصر ٢٠٣٠م الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وإيماناً بكون الاستراتيجيات وثائق حية، قررت مصر فى مطلع عام ٢٠١٨م تحديث أجندتها للتنمية المستدامة بمشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية، وذلك لمواكبة التغييرات التى طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي، وقد اهتم الإصدار الثانى لرؤية مصر ٢٠٣٠م بأن تصبح رؤية ملهمة تشرح كيف ستخدم المساهمة المصرية الأجندة الأممية، وكيف سيخدم ذلك السياق العالمي، وتؤكد الرؤية المُحدثة على تناول وتداخل كل القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئي والاقتصادي والاجتماعي، فهي رؤية شاملة ومتسقة تتكون من استراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة^(٩٣).

وقد حددت استراتيجىة التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠م الركائز الأساسية للتوجه التنموي، وجاء البحث العلمي كمحور رئيسي لها، والذي تضمنه البعد الاقتصادي للأستراتيجية من أجل تشجيع المعرفة والابتكار والبحث العلمي، وتضمنت الرؤية المستقبلية بأن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ م مجتمع مبدع ومبتكرومنتج للعلوم والتكنولوجيا والمعرفة، والذي يتميز بوجود نظام متكامل يحقق وضمن القىمة التنموية للابتكار والمعرفة، والسعي لربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات التنموية الوطنية، والعمل علي بناء وتهيئة البيئة المحفزة لتوطن واننتاج المعرفة والابتكار وما يتطلبه ذلك من تشريعات وسياسات استثمارية وتمويلية وتطوير للبنية الأساسية والتكنولوجيا اللازمة^(٩٤)، وبذلك يتحقق الهدف الرابع من الاستراتيجية، وهو معرفة وابتكار (المعرفة والابتكار والبحث العلمي): حيث تتخذ مصر المعرفة والابتكار والبحث العلمي ركائز أساسية للتنمية، وذلك من خلال الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية والتحفيز على الابتكار ونشر ثقافته ودعم البحث العلمي وربطه بالتعليم والتنمية^(٩٥).

ويلاحظ مما سبق: أن الرؤية أو الإستراتيجية ركزت بشكل رئيسي علي دعم وتوطن المعرفة والابتكار والبحث العلمي ورسمتها، من خلال تطبيق منتجات العلوم والتكنولوجيا، وإيجاد مناخ إبداعي ينمي المواهب ويسهم فى تسويق المنتجات من أجل زيادة السمعة التجارية وتطوير البنية التحتية، مما ينعكس بدوره علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

ب- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠م:

قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر بوضع خطة قومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار تستهدف تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية التي تمتلكها الجامعات والمؤسسات البحثية المختلفة للارتقاء بمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار بها واستثمار نتائجها علي الصعيدين المحلي والعالمي، ومن ثم

تحقيق الريادة المصرية من خلال توحيد الجهود للنهوض بالمنتج البحثي وتبني اقتصاديات المعرفة والاستثمار في العقل البشري. واستجابة لهذا التوجه، كان هذا المقترح لمشروع " استراتيجية قومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار"، والذي انطلق من ضرورة أن تكون رسالة المؤسسات البحثية المصرية "السعي لخلق بيئة محفزة وداعمة لبحث علمي متميز يحقق ريادة علمية وتنمية مستدامة ترتقي بالمجتمع وتحقق جودة حياة الإنسان"، وأن يكون الربط بين التعليم والبحث العلمي والاقتصاد بمثابة الرؤية التي تستند إليها أي عملية تطوير منشودة؛ فتحويل منظومة البحوث إلي منتجات اقتصادية يلزمه بناء رأس مال بشري مسئول عن تحقيق إرادة التجديد والابتكار، كما تأسس هذا المقترح على ضرورة رأب الصدع بين البحث العلمي والتطبيق، وأن يكون هناك تنسيق كامل بين مؤسسات البحث العلمي وقطاعات الدولة المختلفة، بما يوحد الجهود ويدعم الأداء والإنجاز لخطط التنمية المستدامة عبر بناء الشراكات الاستراتيجية بين مؤسسات البحث العلمي والأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى تعزيز القيم الوطنية المشتركة ودعم أواصر الانتماء والمواطنة لتصبح الجامعات ومراكز البحث العلمي المصرية مؤسسات طموحة رائدة في تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية لتكون مصدر فخر وإلهام للمجتمع المصري^(٩١).

وباستقراء ما سبق؛ نجد أن الاستراتيجية وضعت الأسس والمبادئ التي تدعم ربط العلوم النظرية بالعلوم التطبيقية، وذلك من خلال ايجاد روابط فعالة بين المؤسسات البحثية ومختلف قطاعات الدولة من أجل دعم إنتاج وتوطين المعرفة، وتحقيق التنمية الاقتصادية عبر بناء وإدارة شراكات استراتيجية فعالة بين مؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتنافسية والتميز.

ج- استراتيجية تطوير قطاع التعليم العالي ٢٠١٥-٢٠٢٠م؛

في إطار سعى القيادة المصرية لإحداث نقلة جذرية نوعية وإصلاحات في كافة قطاعات الاقتصاد المصري بهدف ترسيخ دعائم اقتصاد وطني قوى، وفي إطار سعى الحكومة لتحقيق هذه الرؤية تأتي أهمية تطوير منظومة التعليم العالي لتتلاءم

مخرجاته مع الاحتياجات التنموية، ولأن مؤسسات التعليم العالي لم تعد تملك رفاهية الانتظار تأتي أهمية البدء الفوري في تطوير المنظومة لتساهم بدور محوري وفعال في وصول مصر لأن تكون من أفضل ٣٠ اقتصاد عالمي عام ٢٠٣٠م، وذلك لأن مؤسسات التعليم العالي تضطلع بمهمة أساسية وهي تكوين وتنمية راس المال الفكري الذي هو عصب اقتصاد المعرفة الذي يتيح للدول أن تنتقل إلى تصنيفات أكثر تقدماً في ظل التحول من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة. وإذا كان المردود الاقتصادي للاستثمار في التعليم العالي على المستوى الكلي هو تضيق الفجوة ما بين الاقتصادات النامية والمتقدمة عبر الزمن وفي إطار سعى مصر إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة فإن التعليم العالي يعد رافداً مهماً لتحقيق هذا الهدف وذلك حينما تتحول الجامعات من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وايضاً حينما تكون هناك ملاءمة بين التخصصات وسوق العمل وهذا هو التوجه الذي تركز عليه استراتيجية التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠م، وهنا يصبح التطوير المستمر في منظومة التعليم العالي ضرورة حتمية ، تتطلب مراجعة للرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات لضمان ملاءمة مخرجات المنظومة مع متطلبات الحاضر والمستقبل وبالتالي فإن اتجاه التطوير يجب أن ينطلق نحو ترسيخ مجموعة المبادئ الرئيسية التي تحكم العمل في مؤسسات التعليم العالي وهي القيادة والعمل بروح الفريق الشفافية والمساءلة الاحترام المتبادل والجودة والتميز والانتماء والولاء للوطن، الأصالة والابتكار^(١٧).

كما اعتنت الاستراتيجية بمسار البحث العلمي والابتكار الذي يتناول كيفية تطوير منظومة البحث العلمي وتحفيز أعضاء هيئات التدريس على النشر العلمي ودفع الشباب نحو الابداع والابتكار، بالإضافة إلى ذلك فقد اهتمت الاستراتيجية اهتماماً بالغاً بمسار التعليم التقني التطبيقي الذي يرمى بتحقيق برامجيه وتحسين جودة التعليم الفني وعلاقاته باحتياجات سوق العمل وفتح مسارات جديدة. كذلك أفردت الاستراتيجية مساراً خاصاً للمستشفيات الجامعية وخدمة المجتمع والذي

يناقش كيفية رفع كفاءتها وجودتها والعمل على تحسين الخدمة الطبية بها ثم يتبعه مسار لتطوير الحوكمة والإدارة المؤسسية^(٩٨).

وفي ضوء ما سبق؛ يتضح أن الحكومة المصرية قامت باستحداث العديد من الاستراتيجيات القومية بهدف النهوض بمؤسسات التعليم العالي لاسيما الجامعي، وذلك من أجل مواكبة عصر التقدم المعرفي والتطور التكنولوجي والتقني، وذلك من خلال بناء جيل من قادة المستقبل يسهم في تحقيق التقدم، وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع، وتلبية احتياجاته، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

د- إنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار؛

قامت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا المصرية بإنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار "ESTIO" في فبراير عام ٢٠١٤م، كإضافة لجهودها الرامية إلى تعزيز تنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، ويهدف المرصد إلى مساعدة صانعي القرار في وضع السياسات التي يتعين اتخاذها في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار وذلك لمواجهة تحديات المستقبل ولتوحيد مصادر بيانات العلوم والتكنولوجيا في مصر؛ بحيث يكون المرصد هو المصدر الأول لمعلومات وبيانات العلوم والتكنولوجيا والابتكار لجميع الهيئات الدولية مثل: اليونسكو ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وغيرها من المنظمات الدولية، والهدف من إنشاء المرصد مايلي^(٩٩):

- يصبح المرصد مستودعاً لبيانات العلوم والتكنولوجيا والابتكار ومصدراً رئيسياً لتحليل ودعم سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في مصر، وبتزويد صانعي القرار بالبيانات الحديثة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وذلك للمساعدة في تحليل و تخطيط و تمويل وإدارة سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ورصد تطور وضع مصر العلمي والتكنولوجي.

- تصميم وقياس وتحليل وتطوير مؤشرات العلوم و التكنولوجيا والابتكار باستخدام المعايير الدولية من خلال تصميم وتنفيذ الاستبيانات المختلفة التي تقيس العلوم والتكنولوجيا والابتكار في مصر، وإجراء التحاليل المقارنة مع البلدان الأخرى في العلوم والتكنولوجيا.
- إنشاء مجموعة من المؤشرات المركبة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار لقياس المفاهيم المتعددة الأبعاد للعلوم والتكنولوجيا مثل (مؤشر الابتكار الموحد)، وإجراء دراسات محددة لتنبؤ العلوم والتكنولوجيا، وقياس أداء المراكز البحثية والجامعات، بجانب قياس احتياجات الشركات الصناعية من البحث العلمي، فضلا عن التعاون الدولي في المشروعات ذات الصلة.

وفي ضوء ما سبق؛ يعد المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار مركزاً لإنتاج ونقل المعرفة العلمية وتشاركتها، مما يساعد صانعي القرار علي وضع استراتيجيات وآليات ادارية تسهم في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الجامعية والعلمية وبين الصناعة من أجل بناء جسور محلية واقليمية ووطنية ودولية لتبادل الخبرات من أجل التسويق المعرفي والتكنولوجي، وزيادة النمو، وتحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.

(٢) بعض النماذج المصرية في مجال ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة:

سعت الحكومة المصرية لإنشاء روابط وشراكات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية والمجتمعية، وذلك من أجل تحسين الأداء وزيادة الرفاهية الانسانية، وتلبية احتياجات المجتمع وحل مشكلاته، وبناء بيئة إبداعية فعالة تسهم في تحقيق النمو المستدام ومن آليات الشراكة بين الجامعات والصناعة ما يلي^(١٠٠):

أ. مبادرة اندماج بهندسة عين شمس: في ٢٠١٨/٥/١٣م تم إطلاق مبادرة كلية الهندسة بجامعة عين شمس اندماج (FUSION)، للشراكة بين التعليم

الهندسي والبحث العلمي تحت رعاية رئيس مجلس الوزراء، التي تستهدف تطوير الصناعة المصرية، وتأهيل جيل جديد من الخريجين المبدعين ورواد الأعمال لدفع عجلة الاقتصاد المصري، حيث إطلاق كلية هندسة عين شمس أول شركة في هذا المجال متفتح مجال كبير للبحث العلمي وتطوير الصناعة، حيث كنا نفتقد ثقة رجال الصناعة في البحث العلمي، داعياً قطاع السيارات للاستفادة من معامل تطوير السيارات بالكلية، مؤكداً أن المعادلة موجودة ويبقى مشاركة الصناع. أن وجود شراكة حقيقية بين الجامعة والصناعة والحكومة سيسهم في دفع الصناعة الوطنية وسيحقق الربط المطلوب بين الجامعة والمصنع، خاصة وأن الظروف مهيئة لانطلاق الصناعة في الفترة المقبلة، كما تهدف المبادرة لإيجاد شراكة حقيقية بين المجتمع الأكاديمي ومتطلبات الصناعة الوطنية للمساهمة في تطوير المنتج المحلي وزيادة قدرته التنافسية لتلبية احتياجات السوق داخليا لمنتجات ذات جودة مميزة والنفوذ للأسواق الخارجية.

أ. إنشاء ١٢ حاضنة تكنولوجية بالجامعات المصرية: في إطار توجه الوزارة نحو إنشاء حاضنة تكنولوجية داخل كل جامعة مصرية تعتمد الوزارة إنشاء ١٢ شركات حاضنة داخل الجامعات المصرية، وذلك بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تتولى تمويل المشروع بهدف نشر فكر ريادة الأعمال داخل الجامعات.

ب. إنشاء مراكز لريادة الأعمال بالجامعات: ربط الجامعات ومراكز البحوث بالقطاعات الصناعي والخدمي وتوفير متطلباتهما من الكفاءات البشرية واحتياجاتهما من البرامج والخدمات والتطبيقات البحثية البرنامج القومي للتحالفات التكنولوجية - الحاضنة التكنولوجية (انطلاق) بروتوكولات التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث ومؤسسات الصناعة والأعمال)، وكذلك قيام الوزارة ممثلة في أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بإنشاء عدد من مراكز ريادة الأعمال بالجامعات، وذلك بالتعاون مع كل من وزارة الاستثمار

خبيرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة القبالة بين الجامعة والصناعة وإمكانة الاستفادة منها في مصر
أهالي إبراهيم محمد أحمد طنطاوي / د. / محمود عطا مسيل / د. / محمد عبد عتريس

والتعاون الدولي، ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، وهيئة المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، بهدف تأهيل الشباب المصري للعمل الحر وتطوير الصناعات المحلية وربط الدراسة بسوق العمل المحلية والدولية، وفي ديسمبر ٢٠١٧م قامت الوزارة وجامعة القاهرة بتوقيع بروتوكول تعاون مع كل من وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ووزارة التجارة والصناعة بروتوكول تعاون بخصوص زيادة الأعمال على مستوى المدارس والجامعات وإطلاق مبادرة رواد ٢٠٣٠ لتنفيذ برنامج الماجستير المهني لريادة الأعمال بالتعاون بين جامعة كامبريدج، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، بهدف نشر ثقافة العمل الحر بين الشباب ودعم المبادرات الوطنية والمساهمة في إنشاء قطاع المشروعات المتوسطة ومتناهية الصغر للحد من البطالة وخلق فرص عمل وإكساب الطلاب المهارات التي تمكنهم من ذلك، فضلاً عن دعم عملية التنمية الخاصة بإنشاء الحاضنات وفقاً للأطر العالمية وتشجيع مشاركة القطاع الخاص بها، وأخيراً التوجيه خلال اجتماع المجلس الأعلى للجامعات بجلسته بتاريخ ٢١/٧/٢٠١٨م، بإنشاء ١٥ إدارة لريادة الأعمال تتبع المجلس تكون مهمتها التنسيق بين مراكز ريادة الأعمال وداعم الابتكار بالجامعات لتأهيل المجتمع لريادة الأعمال ونشر الوعي بها لخدمة الجامعات والمناطق المحيطة بها بالتعاون مع الوزارات المعنية.

ويضاف إلي ما سبق^(١٠١):

أ. هواوي تطلق برنامجاً تدريبياً طموحاً لطلاب الاتصالات والمعلومات بجامعات مصر: في ٢١ نوفمبر ٢٠١٨م شهد د. خالد عبد الغفار وزير التعليم العالي والبحث العلمي مراسم إطلاق برنامج شركة هواوي مصر لبناء القدرات وتأهيل الطلاب والكوادر الجامعية في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك بحضور عدد من المسؤولين المصريين والصينيين. أكد الوزير خلال إطلاق البرنامج أنه يأتي اتساقاً مع توجيهات السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي في اجتماعه الأخير مع السيد

جو بينغ الرئيس التنفيذي لشركة هواوى في مارس ٢٠١٨، في تحفيز الشركة على الاستمرار في نقل التقنيات المتقدمة لأجل تطوير وتأهيل الشباب باعتباره من أهم القوي لمحركة لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يهدف برنامج بناء القدرات إلى المساعدة في صقل المواهب المحلية ورعاية وانتقاء المواهب الشابة ذوى المهارات القابلة للتوظيف بالتعاون مع الجامعات ونقل الخبرات إلى أصحاب هذه المواهب وأخيراً المساهمة في ربط التعليم الأكاديمي باحتياجات سوق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يتطور بسرعة كبيرة مما يؤدي إلى تعزيز التنمية ودفع التطور الاقتصادي والاجتماعي المستدام على المدى الطويل. البرنامج يتكون من ثلاث مراحل على مدار عام، حيث تبدأ المرحلة الأولى في الخامس عشر من نوفمبر ٢٠١٨م حتى الخامس عشر من فبراير ٢٠١٩م، وتهدف إلى إتاحة التدريب التقني عبر الانترنت لـ ١٠ آلاف شاب من طلاب جامعات مصر من كليات الاتصالات و الحاسبات ونظم المعلومات لاختيار أفضل ٣٠٠ طالب وطالبة، بينما يتم في المرحلة الثانية، تقديم منح لعدد من الطلاب المتميزين لدخول امتحانات هواوى HCNA وربط الحاصلين على هذه الشهادات الاحترافية بأقسام الموارد البشرية لشركة هواوى وشركاتها المحليين لانتقاء المتميزين للحصول على فرص تدريبية و توظيفية، بينما في المرحلة الثالثة يتم توجيه وإرشاد الطلاب والمتدربين الأكثر تميزاً للحصول على منح للحصول على أعلى الشهادات الاحترافية في مجال تكنولوجيا المعلومات مثل شهادتي HCIE- HCNP. كان د. خالد عبد الغفار وزير التعليم العالي والبحث العلمي استقبل في ٢٠ أكتوبر ٢٠١٨م السيد تيري ليو الرئيس التنفيذي لشركة هواوى الصينية بمصر؛ لبحث آليات التعاون مع الشركة في مجال التدريب الوظيفي للطلاب، وكذا التحول الرقمي بالجامعات المصرية، حيث بحث الجانبان برنامج الشركة لتدريب الكوادر الجامعية وربطها بمتطلبات سوق العمل؛ بهدف إتاحة فرص تدريب على أحدث التقنيات العالمية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأكثر من ١٠٠٠ طالب من ٢٥ جامعة مختلفة، وفي ٣ ديسمبر ٢٠١٨م استقبل

خالد عبدالغفار وزير التعليم العالي والبحث العلمي لنائب رئيس شركة هواوي الصينية مارك شو والوفد المرافق له، لبحث آليات التعاون مع الشركة في مجال تدريب وتأهيل الطلاب والتحول الرقمي بالجامعات المصرية، حيث أكد الوزير على حرص القيادة السياسية في مصر على تدريب الشباب المصري وتأهيله لسوق العمل، من خلال تزويده بالمهارات اللازمة من التطبيقات الإلكترونية، وأعرب عن تطلعه إلى تعزيز التعاون مع الشركة في العديد من المجالات خاصة في مجال تدريب الطلاب والباحثين المصريين في مختلف تخصصات وفروع التكنولوجيا الحديثة، فضلا عن تعزيز التحول الرقمي بالجامعات المصرية مشيراً إلى التعاون المثمر والناجح بين الوزارة والشركة ومشيدا بالبرنامج الذي أطلقتته الشركة مؤخراً لبناء قدرات طلاب الجامعات في مجال تكنولوجيا المعلومات موضحاً أن هذا البرنامج يأتي تطبيقاً عملياً لإستراتيجية الوزارة الهادفة إلى ربط التعليم الجامعي بالصناعة وإكساب طلاب الجامعات المهارات التي يحتاجها سوق العمل، داعياً الطلاب إلى المشاركة في مثل هذه البرامج المتميزة لتحسين مهاراتهم.

ب. إنشاء وحدة للشئون البيئية بكل جامعة: في إطار الاستعداد للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠١٨ أقر المجلس الأعلى للجامعات إنشاء وحدة للشئون البيئية بكل جامعة تستهدف في المقام الأول رصد مختلف المشكلات والتحديات البيئية التي تواجهها الجامعة في المجتمع المحيط، وتقديم الحلول اللازمة لها من خلال الكوادر الجامعية المتخصصة.. وقد أسفرت جهود هذه الوحدات عن إنجازات متنوعة في مجال تنمية وحماية البيئة استفاد منها المحيط الجغرافي والمجتمعي للجامعات. يأتي إنشاء تلك الوحدات انطلاقاً من المفاهيم الدولية الحديثة في مجال التنمية والتي تمثل حماية البيئة فيها أحد أهم المحاور المركزية لتحقيق التنمية المستدامة وتنفيذاً لسياسة الوزارة والجامعات في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات المصرية^(١٠٢).

٣) جوانب قصور ومشكلات تواجه ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة :

إن الواقع المعاش في الجامعات المصرية يشير إلى أنها تعاني من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها وقدرتها على المنافسة في مجتمع المعرفة، مما ينعكس سلباً على ادارة الشراكة بين الجامعات المصرية والصناعة، فهناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تفعيلها والاستفادة من إمكاناتها على أكمل وجه. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي^(١٠٣):

أ. تدني مستوي الثقة بين المؤسسات الانتاجية أو الخدمية ومؤسسات البحوث والتطوير أو الجامعات.

ب. إحجام أصحاب الأعمال والقطاع الخاص عن تدعيم التعليم والبحث العلمي.

ج. ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير البحث العلمي مما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدي المؤسسات البحثية المختلفة وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرار.

د. انحصار إنتاج الجامعات والمراكز البحثية على النشر العلمي لغرض الترقية مما تؤدي إلى عزوف الباحثين عن بذل الجهود للحصول على تعاقدات مع الصناعة لتطويرها من خلال البحث العلمي.

هـ. القصور في تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنموية وتكنولوجية.

و. ندرة وجود آليات لتمويل البحث العلمي والابتكار لغير العاملين بالبحث العلمي من جهة الدولة.

ز. ندرة وجود مصادر رئيسة وثابتة ومتزايدة لضخ الدعم اللازم لميزانية البحث العلمي.

ح. الافتقار إلي التشريعات التي تنظم حركة السياسات البحثية للجماعات المصرية، وغياب الربط بين البحث العلمي وأهدافه من ناحية ، وأهداف وتطلعات المؤسسات المجتمعية من ناحية أخرى.
ويضاف إلي ما سبق^(١٠٤):

أ. عدم وجود سياسة واضحة ومحددة في الجامعات لتفعيل برامج خدمة المجتمع والشراكة المجتمعية.

ب. ضعف اهتمام الجامعات بالجانب التسويقي والتوعية المجتمعية للأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها، ومدى قدرتها على حل المشكلات الإنتاجية والخدمية عن طريق البحث والتطوير.

ج. ضعف اهتمام الجامعات بالجوانب التعليمية والأكاديمية أكثر من الجوانب التطبيقية ومشكلات المجتمع المحيط.

د. قلة اهتمام الخطط الإستراتيجية بالجامعات بربط البرامج والتخصصات التي تقدمها باحتياجات القطاع الخاص والمجتمع المحلي.

هـ. ضعف الإمكانيات والموارد المالية المخصصة لأنشطة البحث والتطوير في الجامعات. افتقار الجامعات إلى وجود الحاضنات العلمية ومركز التقنية والمعامل المتطورة لتحويل نتائج البحوث العلمية إلى منتجات أولية قابلة للتسويق.

و. عدم توافر المعلومات الكافية عن الإمكانيات المتاحة لدى الجامعات ومراكز البحوث لخدمة مؤسسات المجتمع في مجال البحث والتطوير.

انعزالية الجامعات في تطوير كلياتها وبرامجها ومقرراتها الدراسية، وعدم اهتمامها برصد التغيرات والمستجدات التي تحدث بمؤسسات القطاع الخاص.

- ز. غياب التنسيق والتكامل بين مراكز البحث العلمي بالجامعات؛ مما يؤدي إلى الازدواجية، وإهدار الجهد والوقت والمال وضعف الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.
- ح. عزوف مؤسسات القطاع الخاص عن المشاركة في تمويل المشروعات البحثية والخدمات التي تقدمها الجامعات.
- ط. ضعف ثقة مؤسسات القطاع الخاص في مخرجات الجامعات من المهارات البشرية والبرامج والأبحاث والدراسات العلمية، وضعف قناعاتها بالفائدة العملية لها.
- ي. اكتفاء بعض مؤسسات القطاع الخاص بما لديها من خبراء وفنيين لحل ما يعترضها مشكلاتها. ضعف ثقة مؤسسات القطاع الخاص في الإمكانيات والخبرات بالجامعات الوطنية، واتجاهها إلى مع المؤسسات البحثية الأجنبية، للحصول على الاستشارات والتقنيات المتطورة.

يتضح لنا من العرض السابق: أن ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة مازالت تعاني من كثير من أوجه القصور، على الرغم من أن الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية في إيجاد روابط وتعاون فعال بين مؤسسات التعليم العالي وبين المؤسسات المجتمعية والصناعية والانتاجية والخدمية، وأن دور الجامعة يقتصر فقط على اقتراح الحلول وصياغة التوصيات دون البحث عن آلية فاعلة لتطبيق التوصيات ومتابعة التنفيذ، وكذلك ضعف قدرتها على قيادة تنمية حقيقية معتمدة على إنتاج وتطوير وتثمين المعرفة، مما ينعكس بدوره على التسويق المعرفي والتكنولوجي لإنتاجيتها البحثية، وأيضاً ضعف التنسيق بين المؤسسات والمراكز البحثية، ولا توجد مصادر بديله لتمويل البحث العلمي والتطوير، وضعف قنوات الاتصال بين الجامعات ومراكزها البحثية وبين المجتمع الأعمال والمؤسسات غير الأكاديمية مما أثر سلباً على تبادل المعرفة وتسويقها ونشر تطبيقاتها.

خبرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة القمارة بين الجامعة والصناعة وإملاك الإفادة منها في مصر
أهات إباهيم محمد أحمد طنطاوي أ.د./ محمود عطا مسيل أ.د./ محمد عيد عطريس

الخطوة الخامسة: الآليات المقترحة لتجويد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة بمصر في ضوء
خبرة جامعة كامبريدج

(أ) أهداف الآليات المقترحة:

تهدف الآليات المقترحة إلى الوصول للسبل التي تجود إدارة الشراكة بين
الجامعة والصناعة في مصر من خلال ما يلي:

أ. تكوين علاقات وشراكات قوية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع في إجراء
البحوث والمشروعات المشتركة، وتبادل الخبرات البحثية والفنية لتحقيق
الفوائد المشتركة.

ب. تحقيق الجامعة لوظيفتها الثالثة "خدمة المجتمع وتنميته": من خلال
تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات البحثية التي
تملكها الجامعات من أجل إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع.

ج. تطوير الأداء البحثي للجامعات من خلال توفير مصادر تمويل بديلة،
وتحديث برامجها المختلفة من أجل إيجاد تطبيق نتائج البحوث ورسمتها.

د. تحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية وتسويق خدماتها وبحوثها لتطوير
إنتاجية مؤسسات القطاع الخاص، وزيادة قدرتها التنافسية بما يسهم في بناء
مجتمع المعرفة.

هـ. تطوير البنية التحتية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار من أجل بناء أمة ذكية
رقمية تتصدي لتحديات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة.

و. بناء جيل جديد من قادة المستقبل هدفهم خدمة مجتمعهم وتلبية
احتياجاته، وتحقيق أهدافه.

ز. زيادة الوعي بضرورة ربط العلوم النظرية بالتطبيقية، والاستفادة من مرودها
في إنتاج وتوطين المعرفة وتسويقها.

(٢) وصف الآليات المقترحة لتجويد ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة في مصر:

يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرر الحاجة إلى وضع آليات مقترحة تجود ادارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، ويمكن عرضها فيما يلي:

أ. بناء جسر من الثقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعة والانتاجية والخدمية، والتي تحقق إدارة الشراكة بفعالة من أجل خدمة المجتمع وتنميته وحل مشكلاته.

ب. ايجاد قنوات فاعلة بين صناع القرار واتخاذهم وبين أصحاب المصلحة المعنيين من أجل وضع القوانين والتشريعات التي توفر قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات يمكن الرجوع إليها.

ج. زيادة معدل الانفاق علي البحث العلمي بالجامعات وتطوير البنية التحتية للبيئة البحثية.

د. تحفيز إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية، حاضنات الأعمال الجامعة مع توفير متطلبات نجاحها، والاستفادة من خبرة جامعة كامبريدج في الحفاظ علي حقوق الملكية الفكرية وتنمية مصادر دخلها.

هـ. تحفيز إنشاء تجمع جغرافي للبحوث بالجامعات المصرية علي غرار المثلث الذهبي من أجل زيادة تبادل المعرفة وتشاركها بين جميع أفراد المشاركين به.

و. تشجيع الشراكات الاستراتيجية المحلية والوطنية والأقليمية والدولية من أجل توطين المعرفة وتسويقها، والاستفادة من مردورها في زيادة النمو الاقتصادي.

ز. اطلاق المسرعات العلمية وإنشاء تكتلات بحثية صناعية تسهم في زيادة التبادل الجغرافي بين الجامعات والمصانع، وذلك من أجل تنمية جميع العاملين بالمصانع وأيضاً أفراد الجامعة.

ح. تلبية احتياجات سوق العمل من خلال تنمية وتدريب خريجي الجامعات وطلاب الدراسات العليا وتحسين مهاراتهم وكفاياتهم المعرفية والتقنية والتكنولوجية.

ط. دعم روح المبادر الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ليصبحوا رواد أكاديميين، وكذلك تحفيز المشاريع الريادية للطلاب من أجل الاستفادة من الطاقات الشابة ذوي العقلية الابتكارية.

(٣) متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة:

سعيًا لتحقيق هذه الآليات المقترحة ترى الدراسة أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها، والتي يمكن من خلالها تحويل هذه الآليات إلى إجراءات تنفيذية (واقعية) تحقق إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، وذلك على النحو التالي:

أ. وضع تشريعات وقوانين من قبل الحكومة المصرية من أجل تحفيز إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة، وبناء الثقة بين المؤسسات الجامعة وبين أصحاب المصلحة المعنيين.

ب. السماح لأعضاء هيئة التدريس بإنشاء شركاتهم الخاصة بالاتفاق مع الجامعة، وذلك من أجل توفير مصادر تمويل إضافية تسهم في تحسين المستوى المعيشي لهم.

ج. السماح لرؤساء الجامعة والمراكز البحثية بسهولة الوصول للمعلومات والبيانات الاستراتيجية بالدولة والمساهمة في صنع القرار واتخاذها.

د. عقد ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية تبادلية بين الجامعة والشركات والمصانع بمختلف القطاعات من أجل تبادل الخبرات والمعرفة، وزيادة الوعي أهمية دور الجامعة في تحسين الأداء وتطويره لدي العاملين لديهم.

ه. دعم البحوث العلمية التطبيقية من خلال سن قوانين وتشريعات ميسرة لإنشاء شركات تابعة للجامعة، مما ينعكس بدوره علي تنمية المشاركة المجتمعية لاصحاب الشركات بالقطاع الخاص.

و. إنشاء وحدات تنسيقية لدعم الشراكة بين الجامعة والصناعة، ومنحها كافة الصلاحيات اللازمة التي تمكنها من تنظيم العمل وإدارته والتصدي للمشكلات والصعوبات التي تواجهها.

ز. تحفيز الشراكات الصناعة الاستراتيجية الدولية مع جامعات عالمية مرموقة، مما يسهم في تبادل الخبرات مع هيئات استشارية ذوي عقلية إبداعية ابتكارية.

ح. فتح قنوات للتبادل الطلابي بين الجامعات علي المستوي الإقليمي والدولي من أجل إثراء معارفهم وخبراتهم.

ط. اطلاق حزمة من البرامج الصناعية كبرامج الاتصال المؤسسي بجامعة كامبريدج، والذي يهدف إلى تنمية قادة التكنولوجيا والابتكار والعلوم في المستقبل.

ي. إنشاء صندوق استثمار شراكة الأبحاث الحكومية من أجل تسهيل الاستثمارات الرئيسية في الحرم الجامعي، حيث يستقطب استثمارات مشتركة كبيرة من الصناعة، وذلك من أجل دعم وتحفيز أنشطة البحث والتطوير.

ك. إنشاء حرم جامعي ذكي قائم علي العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وذلك بهدف إيجاد بيئة محفزة داعمة لأنشطة البحث والتطوير.

٤) معوقات تطبيق الآليات المقترحة :

تعد إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة عملية تعاونية إيجابية تهدف إلي تحسين الوضع الراهن لكافة الأطراف المعنيين بها رغبةً في تحقيق أهداف المجتمع

خبيرة جامعة كمبريدج في تجويد آليات إدارة القمارة بيه الجامعة والصناعة وإملاك الإفادة منها في مصر
أهلي إبراهيم محمد أحمد طنطاوي أ.د./ محمود عطا مسيل أ.د./ محمد عبد عتريس

وتلبيه إحتياجاته، إلا أنها قد تواجه بعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك،
ومنها:

أ. لجوء أصحاب المصانع والشركات إلي عقد شراكة أجنبية بدلاً من التوجه
إلي الجامعات المصرية.

ب. ارتفاع تكلفة أنشطة البحث والتطوير وما يقابله من قلة مصادر التمويل.

ج. غياب التخطيط الاستراتيجي عند تنفيذ البحث العلمي، واقتصاره علي
الترقي الأكاديمي دون الاهتمام بتلبية إحتياجات المجتمع وحل مشكلاته.

د. ضعف خدمات التسويق الجامعي، وقصور الجامعات في تسويق منتجاتها
البحثية والمعرفية.

هـ. ضعف الميزانية المالية للجامعات المصرية، مما يؤدي إلى ضعف مخرجات
الجامعة كماً وكيفاً وعجز خريجها عن تلبية إحتياجات سوق العمل
التنافسي.

و. غياب اصحاب المصلحة المعنيين من أصحاب الشراكات والمصانع عن المشهد
السياسي عند وضع القوانين والتشريعات الخاصة بتفعيل الشراكة بين
الجامعة والصناعة.

ز. لجوء أصحاب المصلحة المعنيين للجامعة عند التعرض للأزمات فقط.

٥) آليات التغلب علي معوقات التطبيق:

يمكن عرض مجموعة من الآليات التي تسهم في رءء المعوقات السابق ذكرها
والمساهمة في التغلب عليها، وذلك علي النحو التالي:

أ. الاستفادة من حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع في توفير مصادر تمويل
بديلة للجامعة.

ب. زيادة الدعم المالي للجامعة من إجمالي الموازنة العامة للدولة.

- ج. وضع قوانين وتشريعات تسهم فى إنشاء وإدارة شركات التكتلات العلمية والبحثية.
- د. اقامة مشروعات انتاجية مشتركة بين المراكز البحثية ومؤسسات المجتمع فى مختلف القطاعات الصناعية، والزراعية، والصحية، والتجارية، وغيرها.
- هـ. تفعيل آليات التسويق التكنولوجي والمعرفي بالجامعة كإنشاء قسم الخدمات البحثية، ومكتب الاتصال المؤسسي المركزي، وغيرها.
- و. تطوير البنية التحتية للمراكز البحثية وتوفير كافة الامكانات اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية المشتركة مع الصناعة.
- ز. توفير المنح لإعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوثهم والاستفادة منها فى الترقى، وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع وخدمته.
- ح. استحداث برامج لتنمية الأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية والانتاجية وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات من خلال زيارات ميدانية لمعامل ومختبرات الجامعات، والاستعانة بذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس فى عقد الندورات وورش العمل.

قائمة المراجع :

- 1 Campbell, N. J.: "A Case Study of A University-Industry Partnership (UIP) in Science and Technology: what drives extraordinary performance?", Thesis for the degree of Doctor of Business Administration , The University of Liverpool ,United Kingdom, 2017, P.24.
- 2- Dowling, A.D.: " The Dowling Review of Business-University Research Collaborations", The final report of business-university collaborations, London, UK, 2 July 2015, P.2. <https://www.gov.uk/government/publications/business-university-research-collaborations-dowling-review-final-report> .
- 3- Tijssen, R., Lamers, W., and Yegros, A.: "UK Universities Interacting with Industry: patterns of research collaboration and inter-sectoral mobility of academic researchers", Centre for Global Higher Education Working Paper Series No:4, Higher Education Funding Council for England,N.4, March 2017, P.3.
- 4 -U2B Education for Careers:" University/industry collaborations bring innovation in the UK to the fore", 6 Jun.2019, Available at: <https://u2b.com/2020/07/09/university-industry-collaborations-bring-innovation-in-the-uk-to-the-fore/>, on(4/3/2023) at 2 am.
- 5 - Alves, M. G., and Tomlinson, M.: "The changing value of higher education in England and Portugal: Massification, marketization and public good", European Educational Research Journal, Vol.20, Issue.2, March 1, 2020, P.177.
- 6 -Universities UK International (UUKi): "Future International Partnership: putting the Uk in the heart of global research and innovation cooperation", UUKi Report, October 2020, P.3.
- 7- جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري: "٧ سنوات من الإنجازات: التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، ٢٢ يناير ٢٠٢٢م، ص ١٤.
- 8- نسمة عبد الرسول عبد البر محمد: " الشراكة بين الجامعة والصناعة في جنوب إفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية بينها، العدد(١٢٠)، الجزء الأول، جامعة بنها، مصر، أكتوبر ٢٠١٩م، ص ٤٧٧ .
- 9- داليا طه محمود يوسف ، ورقية عيد محمد دريالة: " الشراكة البحثية بين بعض الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الإفادة منها في مصر- جامعة المنيا نموذجا (دراسة مقارنة)"، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد(٢٥)، العدد(٩)، الجزء(٢) ، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، سبتمبر ٢٠١٩م، ص ٤٠١.
- 10- أحمد نجم الدين عيادروس ، وأشرف محمود أحمد: " تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية "، مجلة كلية التربية ، المجلد(٢٤)، العدد(٩٥)، جامعة بنها، مصر، ٢٠١٣ م ، ص ٢٩٦.
- 11- داليا طه محمود يوسف، ورقية عيد محمد دريالة: "مرجع سابق"، ص ٤٠٢.
- 12- مؤسسة الفكر العربي: "الابتكار والاندثار : البحث العلمي العربي (واقعه وتحدياته وآفاقه) "، التقرير العربي العاشر: التنمية الثقافية، بيروت ، لبنان، ٢٠١٧ - ٢٠١٨ م، ص ٧٤.

- 13- نسمة عبد الرسول عبد البر محمد: مرجع سابق، ص ٤٧٩.
- 14- جمال رجب محمد عبدالحسيب: "تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، جامعة بني سويف، مصر، يوليو ٢٠٢٠م، ص ٢٠٠.
- 15- محمد عيد عتريس: "إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الاستفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٢٠)، العدد (٢٠)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ٣٩٩، ص ٤٠٢.
- 16- مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، ط (٤)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م، ص ٤٨٠.
- 17- السيد علي اسماعيل: "تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة بورسعيد"، مجلة كلية التربية، العدد (١٣)، جامعة بورسعيد، يناير ٢٠١٣م، ص ٣٨٤.
- 18- مني عبد الحليم مرسي، وآخرون: "متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة"، مجلة كلية التربية، المجلد (١٧)، العدد (٥٠)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، نوفمبر ٢٠١٤م، ص ٣١٦.
- 19- بلقيس غالب الشرعي: "دور الجامعة في صناعة المعرفة: الواقع والمستقبل"، المؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة: الأبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية - دور الإدارة العربية في إدارة مجتمع المعرفة: ورشة عمل حاضرات الأعمال، مسقط، سبتمبر ٢٠٠٥م، ص ٢٠٨.
- 20- السعيد السعيد بدير سليمان: "الشراكة بين الجامعة والصناعة في كل من اسبانيا وانجلترا والصين وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية، المجلد (٢)، العدد (١٠٤)، الجزء (١)، جامعة كفر الشيخ، مصر، ٢٠٢٢م، ص ٣٤١.
- 21- نسمة عبد الرسول عبد البر محمد: "الشراكة بين الجامعة والصناعة في جنوب إفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية بينها، العدد (١٢٠)، الجزء الأول، جامعة بنها، مصر، أكتوبر ٢٠١٩م، ص ٤٨١.
- 22- رجب أحمد عطا محمد: "الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال علي ضوء خبرتي كندا وسنغافورة"، مجلة كلية التربية، العدد (٧٠)، جامعة سوهاج، مصر، فبراير ٢٠٢٠م، ص ١٦.
- 23 - Kayser, A. C., Schmidt, S., and Dal Ri, R. S.: "University-industry collaborative projects: analysis and proposal of management practices", Revista de Gestão e Projetos, Vol.9, No.1, 2018, P.25.
- 24 - Li, Z., Wan, T., and Lan, J.: "Substitution or Complementarity: Influence of Industry–University–Research-Institute Cooperation Governance Mechanism on Knowledge Transfer—An Empirical Analysis from China", Sustainability, Vol.14, No.13, P.2.
- 25- السعيد السعيد بدير سليمان: مرجع سابق.
- 26- جمال رجب محمد عبدالحسيب: "تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية، المجلد (١٧)، العدد (٩٤)، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، يوليو ٢٠٢٠م.
- 27- رجب أحمد عطا محمد: "الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومجتمع الأعمال علي ضوء خبرتي كندا وسنغافورة"، مجلة كلية التربية، العدد (٧٠)، جامعة سوهاج، مصر، فبراير ٢٠٢٠م.
- 28- نسمة عبد الرسول عبد البر محمد: مرجع سابق.
- 29- داليا طه محمود يوسف، ورقية عيد محمد دريالة: مرجع سابق.
- 30 - Baleeiro Passos, J. and et.al. : "University industry collaboration process: a systematic review of literature", International Journal of Innovation

- Science, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, Jun.2022,
<https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2021-0216> .
- 31 - Bacon, E.C. and Williams, M.D.: "Deconstructing the ivory tower: identifying challenges of university-industry ecosystem partnerships", Review of Managerial Science, Vol.16, Jan.2022, Pp.113-134.
- 32 - Caloghirou , Y. and et.al. : "Industry-university knowledge flows and product innovation: how do knowledge stocks and crisis matter?", Research Policy, Vol.50 , No.3, Dec.2021, Pp.1-16.
- 33 - Awasthy, R. and et.al. : "A framework to improve university–industry collaboration", Journal of Industry - University Collaboration, Vol. 2 No. 1, Jan.2020, Pp. 49-62.
- 34 - Puerta-Sierra, L., and Jasso, J.: "University-industry collaboration: an exploration of an entrepreneurial university in Mexico", Journal of technology management & innovation, Vol.15, No.3, 2020, Pp.33-39.
- 35 - بشير صالح الرشيدى : "مناهج البحث التربوى ، رؤية تطبيقية مبسطة " ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥٩ .
- 36 - السيد علي اسماعيل: "تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة بورسعيد"، مجلة كلية التربية، العدد(١٣)، جامعة بورسعيد، يناير ٢٠١٣م، ص ٣٨٤ .
- 37 - مني عبد الحلیم مرسى، وآخرون: "مرجع سابق"، ص ٣١٧ .
- 38 - Rossi, F.: "The Governance of University - industry knowledge Transfer", European Journal of Innovation Management, Vol.13, No.2, 2010, P155.
- 39 - Kayser, A. C., Schmidt, S., and Dal Ri, R. S.: "Op.Cit.", P.25.
- 40 - Li, Z., Wan, T., and Lan, J.: "Op.Cit.", P.2.
- 41 - Tumuti, D. W., and Wanderi, P. M., and Lang'at-Thoruwa, C.: "Benefits of university-industry partnerships: The case of Kenyatta University and Equity Bank", International Journal of Business and Social Science, Vol.4, No.7, July 2013, P.27.
- 42 - عبدالباسط محمد دياب، وعبدالناصر محمد رشاد: "تفعيل الشراكة مع البحث العلمي مع الجامعات المصرية في ضوء الخبرة اليابانية"، المجلة التربوية، العدد(٦٠)، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ابريل ٢٠١٩م، ص ٢١ .
- 43 - Gorlach, I. : "A Success of University–Industry Partnership", New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences, Vol.4, Issue.6, 2017, P.18.
- 44 - مني عبد الحلیم مرسى، وآخرون: "مرجع سابق"، ص ٣٢١ .
- 45 - السعيد السعيد بدير سليمان: "مرجع سابق"، ص ٣٥٨ .
- 46 - Li, Z., Wan, T., and Lan, J.: "Op.Cit.", P.2.
- 47 - Wang, Y., & Lu, L.: "Knowledge transfer through effective university - industry interactions: Empirical experiences from China", Journal of Technology Management in China, Vol.2 No.2, 2007, P.121.
- 48 - عصام سيد أحمد السعيد: "تفعيل التعاون بين الجامعة والصناعة في ضوء النموذج الحلزوني الثلاثي "Triple Helix Model" ، مجلة كلية التربية، العدد(١٨)، جامعة بورسعيد، مصر ، يونيو ٢٠١٥م، ص ١٨٦ .

- 49- السعيد السعيد بدير سليمان: "مرجع سابق"، ص ٣٦٠.
- 50 - Kayser, A. C., Schmidt, S., and Dal Ri, R. S.: "Op.Cit.", P.25.
- 51 - Edmondson, G. and et.al : "Making industry-university partnerships work, lesson from successful collaborations", Report by Science/Business/innovation Board AISBL, Brussels, Belgium, Vol.16, 1 January, 2012, P.8,P.9.
- 52- Office for Students (OfS): "Securing student success: Regulatory framework for higher education in England", Department of Education in England, 2018, P.5.
- 53 - European Commission: "The Bologna Process and the European Higher Education Area", Available at: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process>, on (13/7/2022) at 1.30 pm.
- 54 - Weyer, E.: "Higher Education in England", In: From Loose to Tight Management: Seeking Evidence of Archetype Change in Dutch and English Higher", Organization & Public Management, Springer VS, Wiesbaden, 2018, P.157.
- 55- UNI Britannica: "British Education System and Equivalency", Online Platform , Accredited by The Britch Council, Available at : <https://unibritannica.com/british-education-system-and-equivalency/> , on (26/8/2022) at 3am.
- 56- The Dutch Organization for Internationalization(NUFFIC): "Higher education - United Kingdom : England, Wales and Northern Ireland", Accredited by The Ministry of Education, Culture and Science, the Ministry of Foreign Affairs and the European Commission, Available at : <https://www.nuffic.nl/en/education-systems/united-kingdom-england-wales-and-northern-ireland/higher-education> , on (26/8/2022) at 3.30am.
- 57 - HM Government: "Industrial Strategy, building a Britain fit for the future", Industrial Strategy White Paper, United Kingdom, 2017, P.10.
- 58 - Garben, S.: "European Higher Education in the context of Brexit", European Papers: Special Section – EU Citizenship in Times of Brexit, Vol. 3, No.3, 2018, P.1294.
- 59 - Tijssen, R., Yegros, A. and Lamers, W.: "UK universities and European industry: inseparable research partners?", The Centre for Science and Technology Studies (CWTS) :Blog archive, Leiden University, April 5th, 2017, Online paper, Available at: <https://www.cwts.nl/blog?article=n-q2z2a4&title=uk-universities-and-european-industry-inseparable-research-partners>, on(14/7/2022) at 12 am.
- 60 - The New World Encyclopedia (NWE): "University of Cambridge", Available at: https://www.newworldencyclopedia.org/entry/University_of_Cambridge, on (14/3/2023) at 3pm.

- 61 - The University of Cambridge: “About University: How the University and Colleges work” , Available at: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work> , on (14/3/2023) at 3.15pm
- 62 - The University of Cambridge: “About University:Cambridge at a glance” , Available at: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/cambridge-at-a-glance> , on (14/3/2023) at 3.20pm.
- 63 - QS World University Rankings:" About University of Cambridge", Available at: <https://www.topuniversities.com/universities/university-cambridge>, on(14/3/2023) at 3.45 am.
- 64 - Edu Rank:" University of Cambridge: Rankings", Available at: <https://edurank.org/uni/university-of-cambridge/rankings/> , on (15/3/2023) at 4pm.
- 65- Cambridge University Press: “The Cambridge Life Competencies Framework: Collaboration”, Introductory Guide for Teachers and Educational Managers, Cambridge University, 2020, P. 3, P.4.
- 66 -The University of Cambridge: “Mission and core values”, Available at: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/mission-and-core-values>, on(17/3/2023) at 9.30am.
- 67 - The Cambridge Green Challenge: “Environmental Sustainability Vision, Policy and Strategy”, the University of Cambridge, P.2. Available at: https://www.environment.admin.cam.ac.uk/files/environmental_sustainability_vision_policy_and_strategy_for_web.pdf , on (17/3/2023) at 9.45am.
- 68 - Lynne McClure: “2030 vision Cambridge Education and Skills”, NRICH, Available at: <http://www.damp.cam.ac.uk/user/pvl/vision/3/mclure.pdf>, on (17/3/2023) at 10am.
- 69 - Gardner, G.: “Cambridge 2030 vision aims to tackle inequality across city”, The Cambridge Independent: Iliffe Media Publishing Ltd, 22 November 2019, Available at: <https://www.cambridgeindependent.co.uk/news/cambridge-2030-vision-aims-to-tackle-inequality-across-city-9091017/>, on (17/3/2023) at 8pm.
- 70 - Office for Students (OfS):“Securing student success: Regulatory framework for higher education in England”, Department of Education in England, 2018, P.5.
- 71 - European Commission:" The Bologna Process and the European Higher Education Area", Available at: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process> , on (5/7/2022) at 1.30 pm.
- 72 - HM Government:" Industrial Strategy, building a Britain fit for the future", Industrial Strategy White Paper, United Kingdom, 2017, P.10.

- 73 - Garben, S.: "European Higher Education in the context of Brexit", European Papers: Special Section – EU Citizenship in Times of Brexit, Vol. 3, No.3, 2018, P.1294.
- 74 - Tijssen, R., Yegros, A. and Lamers, W.: "UK universities and European industry: inseparable research partners?", The Centre for Science and Technology Studies (CWTS) :Blog archive, Leiden University, April 5th, 2017, Online paper, Available at: <https://www.cwts.nl/blog?article=n-q2z2a4&title=uk-universities-and-european-industry-inseparable-research-partners>, on(6/7/2022) at 12 am.
- 75 - Melville, R. T. and et.al.: "Higher Education in England: Achievements, Challenges and Prospects", Higher Education Funding Council for England, Bristol, 2011, P. 8, Available at : <http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/8649> . Accessed on (5/2/2022) at 1.25 am.
- 76 - Digital Teaching & Learning Sub-committee : "Digital Strategy for Education 2016-2020 Action Plan", The University of Cambridge, : 29 June 2016, P.1, P.2.
- 77 - The Department for Education and the Department for International Trade: "International Education Strategy:2021 update Supporting recovery, driving growth", the United Kingdom, February 2021, P.4, P.5.
- 78 - The University of Cambridge: "Public engagement at Cambridge", Available at: https://www.cam.ac.uk/system/files/pe_vision_principles_public_2022.pdf, on (18/3/2023) at 9am.
- 79 - Institute for Manufacturing: "Cambridge Industrial Innovation Policy: Benchmarking the UK's Industrial and Innovation Performance in a Global Context", UK Innovation Report, University of Cambridge, 2021, P.6.
- 80 - Minshall, T. , Mortara, L. and Ulrichsen, T.: "University-industry partnerships and open innovation implementation: Key developments and experiences from the University of Cambridge", Centre for Technology Management working paper series, the Center of Technology Management, University of Cambridge, 2016, P.8, P.9.P.12.
- 81 - Crawley, E.: "An Update on the Cambridge-MIT Institute", MIT Faculty Newsletter January/February 2005, Available at : <https://web.mit.edu/fnl/vol/173/crawley.htm>, on(18/3/2023) at 5.50pm.
- 82 - Cambridge-MIT Institute: "MIT Reports to the President 2004–2005", Available at: <http://web.mit.edu/annualreports/pres05/13.01.pdf> , on (19/3/2023) at 9.29 am.
- 83 - Crawley, E.: "An Update on the Cambridge-MIT Institute", Op.Cit. .
- 84 - Ibid .

- 85 - The Cambridge-MIT Institute: “CMI launches Master's degrees for the future”, Available at: <http://web.mit.edu/cmi/media/cmi-020121-masters.html>, on (18/2/2023) at 5.53pm.
- 86 -The New World Encyclopedia (NWE): “University of Cambridge”, Op.Cit. .
- 87 - Bidwells: “What is the Golden Triangle in the UK?”, Available at: <https://www.bidwells.co.uk/what-we-think/what-is-the-golden-triangle/>, on (18/3/2023) at 9.52 pm.
- 88 - GoUK: “Details about Golden Triangle Universities in UK”, Available at: <https://www.go-uk.in/details-about-golden-triangle-universities-in-uk>, on (18/3/2023) at 10.7pm.
- 89 - Bidwells: “What is the Golden Triangle in the UK?”, Op.Cit.
- 90 - Ibid.
- 91 - Consulco.: “London Research; The golden triangle”, Available at: <https://www.consulco.com/london-research-the-golden-triangle/>, on (19/3/2023) at 6am.
- 92 - Perez, B. Y.: “Beyond the 'Golden Triangle': a deep dive into global healthtech ecosystems”, FDI Intelligence Report, Committed by the Financial Times Ltd, 26 Feb.2021, Available at: <https://www.fdiintelligence.com/content/feature/beyond-the-golden-triangle-a-deep-dive-into-global-healthtech-ecosystems-79405>, on (19/3/2023) at 6.15am.
- 93 - ج.م.ع ، رئاسة الجمهورية: " رؤية مصر ٢٠٣٠م"، ٢٠٢٠م، مصر متاح علي: <https://www.presidency.eg/ar/https://www.presidency.eg/ar/مصر/رؤية-مصر-٢٠٣٠> في (٢٠/٣/٢٠٢٣م) الساعة ١١.٢٣ مساءً.
- 94 - محمد عبدالله الفقي: "رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل الشراكة بين الجامعات والصناعة لتطوير البحث العلمي"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد(٣)، الجمعية العامة العربية للتنمية البشرية والبيئية، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ٢٣٢.
- 95 - ج.م.ع، رئاسة الجمهورية: " رؤية مصر ٢٠٣٠م"، مرجع سابق.
- 96 - ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: " الخطة التنفيذية للاستراتيجية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠"، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار -STI- EGY 2030، ٢٠١٦م، ص ٦، ص ٧.
- 97 - ج.م.ع، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات ، وزارة التعليم العالي: "استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠م: مصر تستثمر في المستقبل"، ٢٠١٥م، ص ٦.
- 98 - المرجع السابق.
- 99 - ج.م.ع، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا: " مؤشرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في مصر: المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار"، نشرة مؤشرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ٢٦ فبراير ٢٠١٥م، ص ١.

- 100- ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "إنجازات وزارة التعليم العالي من ١/١/٢٠١٨ إلى ٣١/١٢/٢٠١٨، ووضع الخطة المستقبلية للوزارة ٢٠١٩م"، جمهورية مصر العربية، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ١٣.
- 101- المرجع السابق: ص ١٤، ص ١٥.
- 102- المرجع السابق.
- 103- ج.م.ع: "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م (الأهداف ومؤشرات الأداء)"، مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري في الفترة من ١٣ - ١٤ مارس ٢٠١٥، شرم الشيخ، القاهرة، ٢٠١٥م، ص ٣٣.
- 104- ماهر أحمد حسن محمد: "تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات بعض وتجارب الدول المتقدمة"، المجلة الدولية للبحوث التربوية، المجلد (٤١)، العدد (٢)، جامعة الإمارات، يونيو ٢٠١٧م، ص ٢٥٦.

إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية وإمكان الإفادة منها في مصر

إسراء لطفي عبد العزيز محمد الحاوي

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية - جامعة الزقازيق

esraelhawyl@gmail.com

أ.د / محمد عيد عطريس طه محمد

أ.د / أحمد نجم الدين عيدا روس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص البحث :

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن كيفية إدارة وتمويل الكراسي البحثية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأمريكية والكندية، باستخدام المنهج المقارن بأبعاده (البعد الوصفي لدراسة الكراسي البحثية، والبعد التحليلي لإظهار الوضع الراهن لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعات المقارنة، والبعد المقارن التفسيري لتحليل ولتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعات المقارنة، والبعد التنبؤي المتمثل في وضع تصور مقترح لكيفية إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات جامعات المقارنة، وتوصل البحث الحالي إلى العديد من النتائج تمثلت في معاناة منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية من بعض نقاط الضعف التي تؤثر سلباً وتعرقل الجامعة المصرية من القيام بوظائفها الأساسية مثل التعليم والبحث العلمي وخدمة مجتمعها، والتأكيد على أهمية تفعيل الكراسي البحثية في المؤسسات الجامعية المصرية، والتي أصبحت ضرورة حتمية لتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار بها، حيث تعتبر الكراسي البحثية كأحد أهم الآليات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة؛ والتي من خلالها تستطيع الجامعات المصرية تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجيتها التنموية المستدامة، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لإدارة وتمويل الكراسي البحثية بكفاءة واحترافية لضمان استمراريتها ونجاحها.

إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية امكان الاستفادة منها في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الخاوي أ.د/ أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / همد عبد عزيز طه محمد

الكلمات المفتاحية : إدارة الكراسي البحثية – تمويل الكراسي البحثية – الجامعات الكندية
– الجامعات الأمريكية – الجامعات المصرية.

Management and Financing of Research Chairs at American and Canadian Universities and the Possibility of Benefiting from them in Egypt

Abstract:

The Current research aims to reveal how to manage and finance research chairs in Egyptian universities in the light of the experiences of some American and Canadian universities. By using the comparative approach with its dimensions (descriptive dimension to study research chairs, The analytical dimension to demonstrate the current status of management and financing of research chairs in comparison universities and the interpretative comparative dimension of the analysis and identification of similarities and differences in the management and financing of research chairs in comparative universities, The predictive dimension of a proposed conception of how to manage and finance research chairs in Egyptian universities in the light of comparative universities experiences). The current research has reached to number of results, represented in the Egyptian universities scientific research system suffers from some weaknesses points which negatively affect and hinder the Egyptian University from carrying out its basic functions such teaching, scientific research and serving its community, Emphasizing the importance of activating research chairs in Egyptian university institutions which has become an imperative for the development of scientific research and innovation system as research chairs is considered one of the most important modern mechanisms in higher education institutions in developed countries; which through it Egyptian universities can achieve Egypt's Vision 2030 and its sustainable development strategy. Also, one of the most important results of the study is providing requirements which are necessary for management and financing of research chairs with efficient and professional to ensure their sustainability and success.

Keywords: Research Chairs Management - Research Chairs Financing -
Canadian Universities – American Universities – Egyptian Universities.

مقدمة :

يُعد البحث العلمي مقوماً أساسياً من مقومات التقدم والتطور الحضارى للأمم، وأصبح أولوية حتمية لكثير من الشعوب والأمم المتقدمة منها والنامية، وتتضح أهميته باعتماد الجامعات عليه إيماناً منها بدوره فى تحقيق المجتمعات لطفراتها التنموية ونهضتها العلمية؛ فهو ينبع من حاجات المجتمع، ويعمل على حل مشكلاته بطرق علمية منظمة تساهم فى تطور الدولة واستشرافها للمستقبل، وفي الوقت الحاضر أصبحت الأصول غير المادية مثل المعرفة ورأس المال الفكرى مع وجود الابتكار المستمر محركات رئيسة للتنمية الاقتصادية وزيادة القدرة التنافسية.

ومن هذا المنطلق، يُنظر للجامعات من قبل العديد من واضعى السياسات بأنها "مصانع للمعرفة" للاقتصاد الجديد، لذلك تحتاج الجامعات إلى أساليب وحلول إبداعية لتجاوز أهداف التدريس الكلاسيكية في ظل التغييرات المجتمعية المعاصرة من انفجار معرفي وثورة معلوماتية وتقدم تقني وتكنولوجي، لتصبح مصدر فعال لإنتاج ونقل المعرفة، وتحويلها إلى أنشطة ريادية تنموية^(١)، وتأسيساً على ما سبق اهتمت المؤسسات الجامعية العالمية بتطوير برامج البحث العلمي، وتوفير البحوث العلمية المتخصصة في شتى مجالات المعرفة، وذلك للمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة، والتصدي لمشكلات الحياة ودراساتها، والعمل على إيجاد حلول ابتكارية إبداعية لها، ومن هنا ظهرت الكراسي البحثية بالجامعات على أنها آلية يمكن الاعتماد عليها في تطوير كافة المجتمعات، من خلال تطبيق البحوث العلمية، وتشجيع الأنشطة البحثية الفاعلة، والمساهمة وبصورة ناجحة في تعزيز الخدمات العلمية والبحثية، والعمل على حل المشكلات المختلفة وخدمة المجتمعات الإنسانية، حيث تقوم فكرة الكراسي البحثية على الشراكة بين الجامعة وبين فرد أو مؤسسة خاصة، لدعم تخصص علمي محدد وتطويره من خلال تقديم التمويل اللازم، بينما تقوم الجامعة بتهيئة البيئة البحثية الجيدة لنجاح الكرسي البحثي.^(٢)

بناءً على ما تقدم، نجد أن الدول المتقدمة ذات النمو الاقتصادي تزخر بهذا النوع من الجامعات، والتي اتخذت الكراسى البحثية آلية تنموية لتحويل جامعاتها التقليدية إلى جامعات معاصرة قادرة على مواجهة تداعيات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك من خلال دمج الوظائف الثلاثة للجامعات من تعليم وبحث وخدمة المجتمعات لتحقيق طفرة في التنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية العالمية لتلك الدول، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة كولومبيا البريطانية بدولة كندا.

ففي جامعة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد إهتمت الجامعة بإنشاء العديد من الكراسى البحثية الوقفية لتعزيز التميز الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بها، حيث تمكنت الجامعة من زيادة عدد كراسى البحث لديها سنوياً، ففي عام ١٩٧٩م كان لدى الجامعة ما يقرب من (٣٦) كرسي، وأضافت حوالي (٢٠) كرسيًا سنوياً في الثمانينيات، وحوالي (٤٠) كرسيًا سنوياً في التسعينيات، ويضاف حالياً حوالي (٨٠) كرسيًا سنوياً، ويتم إنشاء وتسمية هذه الكراسى وفقاً لهذه لسياسات الجامعة وإرشاداتها وإجراءاتها الإدارية لضمان تنفيذ الضوابط المالية والتنظيمية لها^(٣)، مما أدى إلى تحسين جودة أبحاث جامعة كاليفورنيا وإنتاج الاختراعات والابتكارات الجديدة، بالإضافة إلى عملية تسويق ونقل هذه الابتكارات من المختبر إلى السوق وتحويلها إلى ذات قيمة فعالة، حيث تعد أحد مهام الخدمة العامة لجامعة كاليفورنيا، حيث تأخذ ابتكارات جامعة كاليفورنيا مسارين إلى السوق: إما يتم ترخيصها لشركة قائمة أو قد تصبح حجر الزاوية لشركة ناشئة جديدة، وكلا المسارين في نهاية المطاف تعود بالنفع على اقتصاد ولاية كاليفورنيا.^(٤)

ويتضح مدى مساهمة إنشاء الكراسى البحثية بجامعة كاليفورنيا على ولاية كاليفورنيا والولايات المتحدة ككل، ويمكن بيان ذلك من خلال بعض المؤشرات، حيث تم إطلاق (٢٤) شركة ناشئة باستخدام التكنولوجيا المطورة من الجامعة، وتقديم (٢٥١) براءة اختراع أمريكية وتم ترخيص (٧٠) اختراعاً منها للشركات

للاستخدام التجاري^(٥)، مما أدى إنشاء اقتصاد تنافسي من خلال الإعتماد على نظام الابتكار والإقتصاد القائم على المعرفة، وذلك لإحداث تنمية إقتصادية وزيادة القدرة التنافسية لولاية كاليفورنيا، ومن المؤشرات أيضاً أن جامعة كاليفورنيا تحظى بمراكز متقدمة في العديد من التصنيفات، وتحتل جامعة كاليفورنيا المرتبة الخامسة في التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية من قبل Shanghai Ranking لعام ٢٠٢٢م^(٦)، بالإضافة إلى حصول الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على جوائز نوبل كل عام تقريباً على مدار العقد الماضي، حيث فاز عدد (٦٩) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة كاليفورنيا بجوائز نوبل، مما جعل مرتبة الجامعة الخامسة مقارنة بالدول الأخرى لعدد الجوائز الممنوحة.^(٧)

وفي جامعة كولومبيا البريطانية في كندا، أتمتت الجامعة على آلية الكراسي البحثية لتمكّنها من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي، حيث يعد البرنامج ضرورياً لقوتها البحثية، ويعمل حاملو الكراسي البحثية بها على تعزيز القدرة التنافسية لمقاطعة كولومبيا البريطانية وكذلك دولة كندا، حيث يمثل برنامج الكراسي البحثية بالجامعة جزءاً من برنامج قومي له رؤية قومية^(٨)، وتأسست الكراسي البحثية من قبل حكومة كندا في عام ٢٠٠٠م، وتم تأسيس أول كرسي بحثي بجامعة كولومبيا البريطانية في شهر أكتوبر عام ٢٠٠٠م، ويبلغ عدد الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا البريطانية ١٩٤ كرسي بحثي^(٩)، ويسعى برنامج الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية إلى تحقيق الريادة في التقدم المعرفي بمجالات البحث ذات الأولوية، لمقاطعة كولومبيا البريطانية، وإنشاء بيئة بحثية ذات مواصفات علمية عالمية تسهم في تحسين الكفاءة البشرية وتطويرها، ولتحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية ومن ثم في تحقيق التنمية المستدامة لدولة كولومبيا البريطانية.^(١٠)

ويتضح مدى مساهمة إنشاء الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا البريطانية على مقاطعة كولومبيا البريطانية، وذلك من خلال استغلال فوائدها الثقافية

**إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية: المفاد منعا في مصدر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحادوي أ.د / أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / محمد عبد عزيز طه محمد**

والمجتمعية والاقتصادية، ويظهر ذلك في تأثير القوة العاملة المتعلمة التي تتخرج من الجامعة، وأثر المعرفة الجديدة التي تقوم الجامعة بتوليدها ونقلها وذلك من خلال المخرجات البحثية المتمثلة في الكراسي البحثية بالجامعة، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمنطقة والأمة بشكل عام^(١١)، فنجد أن عدد (٢٣٥) شركة ناشئة جامعية، وتشترك الجامعة أيضاً بعدد (١٣٥٣) مشروع بحثي مع شركات صناعية بالمنطقة، وتم تفعيل عدد (١١٤٩) عقد بحثي غير ربحي مع جهات حكومية وجهات غير حكومية، بالإضافة إلى إيرادات التراخيص وبراءات الإختراع التي تدر ما تزيد عن ١٠٠ مليون دولار.^(١٢)

كما تعترف تصنيفات الجامعات العالمية بجامعة كولومبيا البريطانية لتمييزها في التدريس والبحث بالإضافة إلى تأثيرها العالمي، وتضع جميع التصنيفات العالمية الأكثر تأثيراً جامعة كولومبيا البريطانية باستمرار في أفضل خمسة في المائة من الجامعات في العالم^(١٣)، وتحظى جامعة كولومبيا البريطانية بمراكز متقدمة في العديد من التصنيفات، وتحتل جامعة كولومبيا البريطانية المرتبة الثانية على مستوى جامعات دولة كندا لعام ٢٠٢٢م، وذلك بسبب أبحاثها ونهجها المؤسسي تجاه الاستدامة^(١٤)، ويتم تصنيفها عالمياً، وتحتل جامعة كولومبيا البريطانية المرتبة (٤٢) في التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية Academic Ranking of World Universities لعام ٢٠٢٢م^(١٥)، وبالإضافة إلى المؤشرات السابقة فقد فاز الكثير من أعضاء هيئة التدريس بجامعة كولومبيا بجوائز نوبل حيث فاز ثمانية من باحثو جامعة كولومبيا البريطانية بجائزة نوبل في العديد من المجالات مثل الكيمياء والعلوم الاقتصادية والفيزياء والطب.^(١٦)

ويتضح مما سبق، مدى تأثير تأسيس الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية على جميع المستويات، فعلى مستوى الجامعة نجحت الجامعات في تحقيق جميع وظائفها الأساسية من تعليم وبحث وخدمة المجتمع، وعلى المستوى المحلي نجحت الجامعات في حل المشاكل التي تواجه مجتمعتها، وتحقيق

التنمية الشاملة في جميع المجالات، وعلى المستوى الإقليمي والدولي نجحت الجامعات في بلوغ مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وحصلت على الكثير من الجوائز المعترف بها دولياً بسبب إنجازاتها العلمية.

ونجد أن معظم الجامعات التي لديها العديد من الكراسي البحثية لديها وحدة إدارية خاصة ومسئولة عن إدارة الكراسي البحثية، ومكتب يديره ويرأسه مدير إداري كفاً ومتفرغ يشرف على أنشطة الكراسي البحثية وينسقها، وأن يتولى زمام القيادة مع رئيس الأكاديمية، وضمان أن تكون المناقشات وثيقة الصلة بعملية التخطيط المؤسسي، وذلك لضمان استمراريتها ونجاحها وتحقيق ما هو مطلوب منها، ومن أهم المهام الرئيسية لوحدة الكراسي البحثية أنها المسئول الأول عن تنفيذ الإشراف على إدارة وتفعل تلك الكراسي البحثية، ووضع اللائحة التنظيمية للكراسي البحثية، التي تعتمد على معايير ومؤشرات الأداء القياسية، ووضع سياسات وإجراءات التي تضمن تطوير وإدارة الكراسي البحثية وتقييمها بصورة ناجحة، إدارة عمليات الترشيح، والإلتزام بمعايير الشفافية والإتاحة والمساواة في الترشيحات الخاصة بالكراسي البحثية.^(١٧)

ويختلف الهيكل التنظيمي للكراسي البحثية من جامعة إلى أخرى، ويمكن تقسيمه إلى هيكل تنظيمي إداري، وهيكل تنظيمي علمي، وينقسم الهيكل التنظيمي الإداري إلى نوعين، النوع الأول يتم إدارته بشكل مستقل وتنفرد بهذا النوع الجامعات التي تتمتع بالاستقلال المالي، حيث يتواجد بتلك الجامعات وحدات خاصة " لإدارة الكراسي البحثية"، ويرأسها رئيس الجامعة، ويكون في عضويتها وكيل الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، وعميد الكلية، وعدد من أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المجالات العلمية المختلفة، وهي مسؤولة عن جميع المهام اللازمة لتوجيه الكراسي البحثية لتحقيق أهدافها^(١٨)، والنوع الثاني يتم إدارته تحت الإشراف المباشر من الحكومة وتكون الحكومة مسؤولة عن إدارتها، وتمويلها، ومثال لذلك الكراسي البحثية الكندية، وتتمثل في مجموعة من اللجان تكون مسؤولة عن إدارة

**إدانة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكتبة المكافحة للإفادة منعاً في مصدر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الداوي أ.د / أحمد نجم الدين عبيد الله أ.د / محمد عبد عزيز طه محمد**

البرنامج، وتختص بالتخطيط، والتنظيم، وتنفيذ البرنامج، ووضع الهيكل التنظيمي، والقيام بإعداد التقارير اللازمة، والمساءلة، وتقييم البرنامج^(١٩)، أما الهيكل التنظيمي العلمي للكرسي البحثي يتكون من مشرف الكرسي، وهو عضو هيئة التدريس له إنتاج بحثي علمي متميز، يتم اختياره ليكون مسئولاً عن الشؤون المالية والإدارية والعلمية للكرسي البحثي، وأستاذ الكرسي البحثي، وهو باحث متميز متخصص في مجال الكرسي، يحمل لقب البروفيسور، وله اهتمامات وأبحاث علمية رائدة، وله دور في دعم الشؤون العلمية للكرسي البحثي، بالمشاركة مع مجموعة من الباحثين المساعدين ومجموعة طلاب الدراسات العليا.^(٢٠)

وفي نفس الصدد تختلف الكراسي البحثية أيضاً في مصادر تمويلها والميزانية المخصصة لها من كرسي لآخر، ومن جامعة لجامعة أخرى، ومن دولة لدولة أخرى، حيث يُعد تمويل الكراسي البحثية من القضايا المهمة التي يتوقف عليها مدى نجاحها، وتحقيقها لأهدافها، ولضمان استمراريتها، وتوجد مصادر متعددة للتمويل مثل التمويل الخارجي من خلال الأفراد أو الجهات الحكومية الوطنية أو المؤسسات والوكالات الخارجية سواء على الصعيد الوطني أو الدولي^(٢١)، أو عن طريق ميزانية الجامعة أو الوقف المخصص لها من خلال جمع التبرعات الخيرية من خلال صندوق الوقف الخيري بالجامعة^(٢٢)، وإما عن طريق التمويل الذاتي من خلال أنشطة الكراسي أو الوقف المخصص له، وذلك من خلال الإيرادات الناتجة عن تسويق مخرجاته البحثية سواء تنفيذ مشاريع أو تقديم خدمات استشارية، أو تراخيص براءات الاختراع، أو عن طريق استثمار الدعم النقدي بالوقف الخاص بالكرسي البحثي على أن يكون التمويل على الكرسي من عائد استثمار الأموال وليس من أصلها^(٢٣)، أو من خلال الاعتماد على التمويل من الحكومة، ويمول برنامج الكراسي البحثية بشكل كامل من الميزانية العامة للدولة، حيث تمول الحكومة جميع برامج الكراسي البحثية، وذلك من خلال وكالاتها المانحة لتمويل الأبحاث.^(٢٤)

ويتضح مما سبق، أن عمليتي إدارة وتمويل الكراسي البحثية تضم في هيكلتها، هيكل تنظيمي إداري وهيكل تنظيمي علمي، وتتكون من مجموعة من الباحثين والعلماء والإداريين المتميزين ذات الكفاءة، ولكل هيكل منهما إختصاصاته ومهامه، ولعل نجاح الهيكل التنظيمي للكراسي البحثية ليس نجاح لوحدة إدارية بعينها، بل بتكامل جميع وحدات إدارة الكرسي، وتكاتفهم في تحقيق أهدافهم من خلال العمل كفريق مما يتطلب اختيار الهيكل التنظيمي قيادي كفاً قادر على تيسير القيام بالمهام الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والتنظيمية، والفنية لها من خلال وضع معايير وآليات محددة للترشح.

وفي مصر فقد قامت الحكومة المصرية ببعض الجهود في صورة مبادرات في مجال دعم البحث العلمي والابتكار وتسويق التكنولوجيا الجامعية، ومنها المشاركة في برنامج توأمة الجامعات (Unitwin) والكراسي البحثية الجامعية لمنظمة اليونسكو ويطلق عليها كراسي اليونسكو UNESCO Chair، والتي تم تأسيسها منذ عام ١٩٩٢م، وارتبطت المجالات البحثية بتلك الكراسي بمجالات عمل منظمة اليونسكو وهي مجالات التعليم والعلوم الطبيعية والاجتماعية والثقافة والاتصال^(٣٥)، ولكن كراسي اليونسكو البحثية لتطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية لم تحدث نقلة نوعية في تطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية، ولم تبحث عن القضايا والمشكلات الملحة الضرورية التي تواجه المجتمع المصري، والعمل على إيجاد آليات علمية وعملية لحل تلك القضايا، بالإضافة إلى تحكم منظمة اليونسكو في الإدارة منفردة من منطلق كونها الممول الرئيس لتلك الكراسي البحثية، وكان يقتصر دور الجامعات المصرية قاصراً على توفير البيئة البحثية العلمية والعملية المناسبة، وتوفير العلماء والباحثين المتميزين في مجالات الكراسي البحثية التي تحددها منظمة اليونسكو.

وتأسيساً على ما سبق، فإن تطبيق الكراسي البحثية في تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية لم تعد فكرة ترفيحية، ولكنها تعد جوهرية واجبة التطبيق؛ لكونها

أحد أهم الأوعية الاستثمارية في دعم وتمويل البحوث العلمية المتميزة، وتشجيع العلماء والباحثين المبدعين على إنتاج البحوث العلمية الابتكارية في كافة التخصصات الأكاديمية، ومن ثم فإن تطبيق الكراسي البحثية يساهم في الارتقاء بمعدلات الابتكار، والإبداع المجتمعي، ورفع كفاءة العلماء والباحثين.

مشكلة الدراسة :

يشير الوضع الراهن للجامعات المصرية إلى وجود العديد من التحديات التي واجهت منظومة البحث العلمي والابتكار، والتي تقف حائلاً أمامها وجعلها عاجزة عن ممارسة مهامها للتكيف مع متطلبات هذا العصر لتحقيق ما تتطلع إليه، الأمر الذي يقف حائلاً أمام الدولة المصرية في تحقيق طفرتها التنموية المنشودة، ويعيق قدرتها على المنافسة العالمية، ويمنعها من الوقوف في مصاف الدول المتقدمة، والتي يمكن تلخيص أهم هذه التحديات فيما يلي:⁽²⁶⁾

- ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير البحث العلمي، مما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدى المؤسسات البحثية المختلفة، وبالتالي ضعف القدرة على دعم اتخاذ القرار.
- انحصار إنتاج الجامعات والمراكز البحثية على النشر العلمي لغرض الترقية، مما يؤدي إلى عزوف الباحثين عن بذل الجهود للحصول على تعاقدات مع الصناعة لتطويرها من خلال البحث العلمي.
- ندرة آليات التمويل وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير لضخ الدعم اللازم لميزانية البحث العلمي.
- إحصاء أصحاب الأعمال والقطاع الخاص عن تدعيم التعليم والبحث العلمي.
- القصور في تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنموية وتكنولوجية.

- ومن التحديات الخاصة بالمعرفة والابتكار والبحث العلمي وفقاً لما جاء في استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، وتشمل ما يلي:^(٢٧)
- ضعف المنظومة التشريعية لتحفيز وحماية الابتكار وحماية الملكية الفكرية.
 - ضعف التنسيق بين احتياجات المجتمع والابتكار وقلّة الاستفادة من مخرجات البحث العلمي.
 - نقص كفاءة التخطيط على تحديد الأولويات القومية وربطها بمنظومة الابتكار والبحث العلمي.
 - قلة وجود آلية متكاملة للربط بين المعرفة والابتكار، مما أدى إلى ندرة ربط التطور في المناهج وأساليب التعليم بإنتاج الابتكار، والذي أدى بدوره إلى الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.
 - ندرة الحوافز الاقتصادية والتمويلية للابتكار.
 - ضعف ثقافة الابتكار في المجتمع، وكذلك ضعف الوعي بأهمية الملكية الفكرية.
- كما أشارت بعض التقارير، مثل "تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٩ م إلى احتلال مصر موقعاً متأخراً نسبياً في الترتيب العالمي حيث احتلت المركز (٩٣ من أصل ١٤١) دولة على مستوى العالم في مؤشر التنافسية العالمي، واحتلت مصر المركز (٦١ من أصل ١٤١) في مؤشر القدرة على الابتكار، والمركز (٤٨ من أصل ١٤١) في مؤشر المنشورات العلمية، والمركز (٩٢ من أصل ١٤١) في مؤشر تسجيل براءات الاختراع، والمركز (٥٣ من أصل ١٤١) في مؤشر الإنفاق على البحث.^(٢٨)
- وفي ضوء ما سبق ذكره، من وجود الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه البحث العلمي بالجامعات المصرية؛ متمثلة في ضعف البنية التحتية والمعلوماتية، وندرة آليات التمويل وضعف الإنفاق على البحوث، وندرة عدد براءات الاختراع، وقلّة الاستفادة من

المخرجات البحثية وكيفية تسويقها؛ مما يؤثر على دور البحث العلمي في دعم الابتكار وتنميته، وتسويقه، ولأهمية إدارة وتمويل الكراسي البحثية بالجامعات لما لها من دور كبير في تنمية البحث العلمي، ودعم الابتكار، وجذب الباحثين المتميزين في كافة المجالات، ومساعدة الجامعات على تبني أفكار ومشروعات بحثية تعمل على حل مشكلات المجتمع وتنميته؛ مما يتطلب ضرورة دراسة إدارة وتمويل الكراسي البحثية، والإفادة منها.

ومن ثم تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما البنية الفكرية لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في المؤسسات الجامعية من منظور أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما ملامح الوضعية الراهنة لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا؟
- ٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعات المقارنة؟
- ٥- ما ملامح الوضعية الراهنة لجهود وزارة التعليم العالي في مجال البحث العلمي والكراسي البحثية في الجامعات المصرية؟
- ٦- ما أهم ملامح التصور المقترح المستفاد من نتائج التحليل المقارن والاستفادة من خبرات الجامعات الأجنبية في إدارة وتمويل الكراسي البحثية بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على البنية الفكرية لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في المؤسسات الجامعية من منظور أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة.
- ٢- بيان أهم ملامح الوضعية الراهنة لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا.
- ٣- بيان أهم ملامح الوضعية الراهنة لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية.
- ٤- رصد واستنباط أوجه الشبه والاختلاف بين الكراسي البحثية في جامعات المقارنة.
- ٥- إلقاء الضوء على ملامح الوضعية الراهنة لجهود وزارة التعليم العالي في مجال إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات المصرية.
- ٦- التوصل إلى التصور المقترح لتفعيل لإدارة وتمويل الكراسي البحثية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات جامعات المقارنة.

أهمية الدراسة :

وتتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في أنها:

- ١- تتناول الدراسة بالوصف والتحليل إدارة وتمويل الكراسي البحثية، والاستفادة من تجارب الجامعات الأجنبية في هذا المجال.
- ٢- تبرز أهمية إدارة وتمويل الكراسي البحثية، كأحد أهم الآليات الحديثة في تطوير المعرفة العلمية وخاصة في الدول التي بدأت التحول في اتجاه مجتمع المعرفة.

٣- تتماشى مع استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وتساهم أيضاً في تحقيق أهداف الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ .
٤- مواكبتها للتوجهات العالمية المتعلقة بالاهتمام بالبحث العلمي، باعتباره أحد أبرز المؤشرات والمعايير في التصنيفات الدولية للجامعات العالمية، وذلك في ظل ارتفاع الأصوات بضرورة تطوير منظومة التعليم العالي بشكل عام والبحث العلمي بشكل خاص.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في أنها:

١- قد تخدم متخذي القرار وصانعي السياسة التعليمية والبحثية في تبني فكرة إدارة وتمويل الكراسي البحثية.
٢- تسهم الدراسة الحالية في تشجيع الاهتمام بإجراء البحوث العلمية التطبيقية التي تلبي احتياجات المجتمع ومؤسساته، وتساهم في حل مشكلاته وفق رؤية بحثية علمية دقيقة.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج المقارن بأبعاده أولها: البعد الوصفي لدراسة ووصف المتغيرات، ثانيهما: البعد المقارن التفسيري لتحليل ولتحديد أوجه الشبه وأوجه الإختلاف للمتغيرات في دول البحث، وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية ذات العلاقة، ثالثهما: البعد التنبؤي المتمثل في طرح بدائل مستقبلية وتصور للمتغير موضوع البحث للدولة التي تعاني من مشكلات بشأن ذلك المتغير.^(٢٩)

حدود الدراسة :

وتتمثل الحدود الموضوعية للدراسة فيما يلي:

- إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات: وتشمل نشأة وفلسفة الكراسي البحثية، والقواعد المنظمة لإدارة الكراسي البحثية، وعمليات إدارة الكراسي البحثية، والهيكل التنظيمي للكراسي البحثية، ومصادر تمويل الكراسي البحثية.

وتتمثل الحدود المكانية للدراسة فيما يلي:

- خبرات بعض الجامعات الأجنبية التي لها دور مميز في إدارة وتمويل الكراسي البحثية:

١- جامعة كاليفورنيا :

تعتبر إحدى الجامعات الأمريكية البحثية الرائدة في العالم، سعت منذ تأسيسها إلى أن تكون جامعة شاملة ذات مستوى عالٍ، وهي اليوم واحدة من أكبر جامعات البحث في العالم، وتحظى الجامعة بمرتبة متقدمة في أغلب التصنيفات العالمية، ففي عام ٢٠٢٢ م احتلت الجامعة المرتبة الرابعة على مستوى الولايات المتحدة في تصنيف US News، والمرتبة الخامسة على مستوى العالم من حيث تأثيرها البحثي من قبل تصنيف الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم (تصنيف شنغهاي)، واحتلت الجامعة المرتبة الثامنة من أفضل الجامعات العالمية من قبل تصنيف التايمز للجامعات العالمية، وتحتل المرتبة السادسة على مستوى العالم في عدد الحصول على جوائز نوبل، حيث حصل أساتذة وخريجين وباحثين الجامعة على (٧٠) جائزة نوبل على مدار تاريخها.

٢- جامعة كولومبيا البريطانية :

هي جامعة كندية بحثية عامة، وتعد جامعة كولومبيا البريطانية مركزاً عالمياً للتدريس والتعلم والبحث، وتعمل الجامعة على احتضان الابتكار وتحفيز الطلاب على الإبداع وتحويل الأفكار إلى أفعال، كما أنها تفتح أبواب الفرص للأشخاص الذين لديهم فضول وقيادة ورؤية لتشكيل عالم أفضل، ففي عام ٢٠٢٢ م احتلت الجامعة المرتبة الثانية على مستوى دولة كندا، والمرتبة الأربعة والأربعون على مستوى العالم من حيث تأثيرها البحثي من قبل تصنيف الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم (تصنيف شنغهاي)، كما أن جامعة كولومبيا البريطانية تحتل المرتبة الأولى في قائمة ضمان جودة التعليم الكندية (EQA) Canada's

إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية امكان الإفادة منها في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحادوي أ.د/ أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / محمد عبد عترين طه محمد

Educational Quality Assurance ، كما فازت الجامعة أيضاً بالعديد من

الجوائز والأوسمة لتميزها الأكاديمي وأبحاثها والتزامها بالاستدامة.

مصطلحات الدراسة

• الكراسي البحثية :

- برنامج مصمم لإعطاء الاستمرارية لمجموعات البحث من خلال دعمها بأموال مؤسسية، ويتكون كرسي البحث من مجموعة باحثين (أساتذة، وباحثين ما بعد الدكتوراه Postdoctoral، وطلاب ماجستير ودكتوراه، وطلاب جامعيين) متخصصون في مجال معين ويقودهم باحث رئيسي.^(٣٠)

وتعرف الكراسي البحثية إجرائياً؛ وفقاً لأهداف الدراسة الحالية بأنها:

برنامج أكاديمي بحثي يتبع سياسة التعليم العالي في الدولة والجامعة الموجود فيها، لدعم البحث العلمي والابتكارات، مستقل إدارياً ومالياً يمول من الجامعة أو خارجها بشكل دائم أو مؤقت، تديره كفاءات متميزة علمياً وإدارياً وفق خطة بحثية محددة.

• الإدارة:

- تنسيق الجهود على جميع المستويات الإدارية بما يشمل تحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع السياسات والأدلة التنظيمية وقياس المخرجات من خلال معايير أداء دقيقة في إطار زمني محدد.^(٣١)

وتعرف إدارة الكراسي البحثية إجرائياً؛ وفقاً لأهداف الدراسة الحالية بأنها:

الوحدة المسئولة عن تنفيذ خطط برامج الكراسي البحثية، وأنشطتها، ومشروعاتها، وتتولى متابعة جميع المهام الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والتنظيمية، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من تلك الكراسي البحثية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

• التمويل :

- عبارة عن مجموعة الموارد المالية، والمسائل المتعلقة بتوفيرها وإنفاقها لتحقيق أهداف معينة.^(٣٢)

وتعرف تمويل الكراسي البحثية إجرائياً ؛ وفقاً لأهداف الدراسة الحالية بأنها :

عبارة عن رأس المال الذي يتم استثماره في إنشاء الكراسي البحثية جديدة أو تمويل كراسي بحثية قائمة، سواء كان من الأفراد أو المؤسسات؛ لأجل تحقيق نتائج اقتصادية أو اجتماعية أو كلاهما معاً.

الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة بعد ترتيبهما زمنياً من الأحدث للأقدم بدءاً من الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً : الدراسات العربية

١- دراسة بعنوان : " تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الكراسي البحثية"^(٣٣) : هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة في ضوء مفهوم الكراسي البحثية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مرتكزة على أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis)، وتوصلت الدراسة وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية تحقيقاً لرؤية ورسالة منظومة البحث العلمي بجامعة المنوفية وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.

٢- دراسة بعنوان : " تصور مقترح لدور الكراسي البحثية في تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول"^(٣٤) : هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور الكراسي البحثية في تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول، والتعرف على دور الكراسي البحثية في تطوير منظومة

البحث العلمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على إقامة الكراسى البحثية بها بدرجة كبيرة، ومدى أهمية وإنشاء الكراسى البحثية لتطوير منظومة البحث العلمي.

٣- دراسة بعنوان : " تصور مقترح لإدارة الكراسى البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"^(٣٥): هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأسس النظرية لمفهوم الكراسى البحثية، وتحديد المعوقات التي تواجهها، ومتطلبات نجاحها، وكذلك التعرف على كيفية إدارتها، وتمويلها، ومعايير تقييمها في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإنشاء مركزاً لإدارة الكراسى البحثية لدعم الابتكارات العلمية في الجامعات المصرية.

٤- دراسة بعنوان : " دور إدارة الكراسى البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية"^(٣٦): هدفت الدراسة إلى: التعرف دور إدارة الكراسى البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية، والمعوقات التي تواجهها وتحد من قيامها بدورها في رفع تصنيف الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الكراسى البحثية يتمحور حول الجوانب المادية والإدارية والتنظيمية، وأن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الكراسى البحثية تتمثل في البيروقراطية الإدارية وقلة المرونة وضعف الحرية الأكاديمية.

٥- دراسة بعنوان : "تصور مقترح لإدارة الكراسى العلمية بالجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية"^(٣٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الكراسى العلمية في ضوء خبرات بعض التجارب ومدى الاستفادة منها في الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، المقارن، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الإجراءات اللازمة لإنشاء كراسى علمي، والتعرف على معوقات تطبيق الكراسى العلمية، ومقومات نجاحها، مع وضع

تصور مقترح لإدارة الكرسى العلمية فى الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية فى ضوء بعض التجارب العالمية والعربية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

١- دراسة بعنوان : " تحديد المشاركة الأكاديمية للعلماء: تصور مقترح لتوجه الكراسى الأكاديمية لريادة الأعمال ومهارات التواصل"^(٣٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات التنظيمية للكراسى الأكاديمية كعوامل مؤثرة على أنشطة العلماء ومدى مشاركتهم الأكاديمية فى تلك الكراسى البحثية التي تعتبر ذات أهمية لتطوير البحث العلمي بالإضافة إلى تنمية مهارات التواصل مع قطاع الصناعة لتحقيق ريادة الأعمال، استخدمت الدراسة جمع البيانات المعتمد على المقابلات مع ١٤٢٨ عالماً جامعياً، وتوصلت الدراسة إلى بأن التوجه نحو ريادة الأعمال يؤثر بشكل مباشر على المشاركة الأكاديمية للعلماء، كما أنها أحد العوامل المهمة فى المناخ التنظيمي للكراسى الأكاديمية.

٢- دراسة بعنوان : " مساهمة كراسى اليونسكو فى تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة"^(٣٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) من خلال برنامج (كراسى اليونسكو) فى تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، واستخدمت الدراسة تحليل المحتوى الهيرمينوطيقي، وهو إطار عمل متعدد الأساليب للتحليل وإظهار النتائج، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شخصية متعمقة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الكراسى العلمية لليونسكو تساهم فى هدف التنمية المستدامة (التعليم الجيد، والشراكات من أجل الأهداف) بناءً على أنشطة البحث والتعليم المكثفة.

٣- دراسة بعنوان : " تحليل للكراسى الوقفية وكراسى الأساتذة المتميزين فى مجال التعليم"^(٤٠): هدفت الدراسة إلى تحليل المعايير التي يتم على أساسها ترشيح أساتذة وأعضاء هيئة التدريس لمناصب الكراسى الوقفية وكراسى الأساتذة المتميزين، وكذلك التعرف على مدى مساهمة هذه الكراسى البحثية فى تطوير تخصص أو

مجال دراسي معين أو حل مشكلات المجتمع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث القائم على الإنترنت، حيث تم جمع البيانات من خلال فحص صفحات الويب الخاصة بالجامعات الأمريكية، كما أعدت الدراسة استبانة على عينة عددهم (٥١٧) أستاذ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم المعايير والأليات التي يجب على مؤسسات التعليم العالي مراعاتها عند منح وترشيح مناصب لجنة الكراسى الوقفية منها: السمعة الأكاديمية للمترشح، قيمة التبرعات والأوقاف للكراسى.

٤- دراسة بعنوان : " ثلاثة مقالات عن اقتصاديات السياسة العلمية: تأثير التمويل والتعاون والكراسى البحثية"^(٤١) : هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على عدد الاستشهادات، وتأثير التعاون البحثي مع كبار العلماء وعقد كرسي بحثي على الإنتاجية العلمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التعاون مع العلماء من ذوى التمويل الأعلى له تأثير إيجابي على الإنتاجية العلمية، وأثبتت النتائج أيضاً التأثير الإيجابي للتمويل، وأن برنامج الكراسى البحثية سيكون بمثابة استراتيجية جيدة لتنفيذ التنمية القائمة على المعرفة.

٥- دراسة بعنوان : "نموذج التطوير القائم على المعرفة: استراتيجية الكرسي البحثي"^(٤٢) : هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج من التطوير القائم على المعرفة من خلال استخدام استراتيجية الكرسي البحثي ، ودراسة مدى تأثير هذا النموذج على توليد المعرفة العلمية والتكنولوجية فى المؤسسات المختلفة، وخاصة فى البيئة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج التطوير القائم على المعرفة له تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال عمل الكراسى البحثية، والتأكيد على تبني استخدام استراتيجية الكرسي البحثي نظراً لنتائجه الإيجابية.

التعليق العام على الدراسات السابقة :

من خلال استقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالكراسى البحثية ، يمكن التعليق عليها على النحو التالي:

(١) أوجه التشابه :

- تتشابه وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تبني مدخل الكراسى البحثية، والتأكيد على الأهمية الجوهرية لدور إدارة وتمويل الكراسى البحثية في الجامعات.

(٢) أوجه الاختلاف :

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى هدفها الرئيس، حيث تهدف إلى كيفية تفعيل إدارة وتمويل الكراسى البحثية فى الجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الجامعات بالتحليل والمقارنة من أجل الاستفادة منها.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث اهتمت الدراسة الحالية بالمتغيرات البحثية معاً، بينما اتجه تركيز الدراسات السابقة نحو التعامل مع كل متغير على حده، حيث هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح العلاقة بين الكراسى البحثية وبعض المتغيرات مثل: تحقيق الميزة التنافسية، تطوير البحث العلمى، وخدمة المجتمع، وإرساء مجتمع المعرفة، تحسين التصنيفات العالمية للجامعات.

- اختلف المنهج المستخدم في الدراسة الحالية وهو المنهج المقارن بأبعاده البعد الوصفي، والبعد المقارن التفسيري، والبعد التنبؤي عن المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة والتي اعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي.

(٣) أوجه الاستفادة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على الأدبيات النظرية المختلفة الحديثة سواء عربية أو أجنبية المتعلقة بالكراسى البحثية، ومن ثم أمكن الرجوع إلى بعضها والاستفادة منها فى بناء الإطار النظرى للدراسة فى ضوء أدبيات الفكر الإدارى المعاصر.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة السابقة فى تأكيد أهمية الدراسة الحالية، وأهمية موضوعها.

خطوات البحث :

- الخطوة الأولى :** تتضمن الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها والمنهج المستخدم، وحدود الدراسة ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.
- الخطوة الثانية :** تتضمن الإطار النظرى لإدارة وتمويل الكراسى البحثية فى الأدبيات التربوية المعاصرة.
- الخطوة الثالثة :** تتضمن وصف وتحليل واقع إدارة وتمويل الكراسى البحثية فى جامعة كاليفورنيا الأمريكية.
- الخطوة الرابعة :** تتضمن وصف وتحليل واقع إدارة وتمويل الكراسى البحثية فى جامعة كولومبيا البريطانية الكندية.
- الخطوة الخامسة :** تتضمن الدراسة التحليلية المقارنة من حيث أوجه الشبه والاختلاف فى إدارة وتمويل الكراسى البحثية فى جامعات المقارنة.
- الخطوة السادسة:** تتضمن جهود وزارة التعليم العالى فى مجال إدارة وتمويل الكراسى البحثية فى الجامعات المصرية.
- الخطوة السابعة:** تتضمن وضع تصور مقترح لتفعيل إدارة وتمويل الكراسى البحثية بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات جامعات المقارنة.

أولاً : إدارة وتمويل الكراسي البحثية " إطاراً نظرياً "

١/١ نشأة وفلسفة الكراسي البحثية في الجامعات

تشير المصادر التاريخية إلى أن مفهوم الكراسي البحثية يعود إلى عصر النهضة في أوروبا خلال القرن السادس عشر الميلادي، حيث قدم النبلاء جوائز مالية للعلماء لدى تحقيقهم إنجازاً علمياً مهماً، وتعد كراسي البحث هي السمة المميزة للجامعات العريقة مثل جامعة كامبردج (University of Cambridge) بإنجلترا، وجامعة هارفارد (Harvard University) بالولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع تأسيس الكراسي البحثية لعام ١٥٠٢م، عندما قامت مارجريت بورفورت والدة هنري السابع ملك إنجلترا بتقديم منحة لجامعة كامبردج، وتم تأسيس كرسي استاذية للألوهية بإنجلترا، واستمر العمل بهذا الكرسي حوالي ٢٠٠ عاماً ليدعم الأساتذة المتميزون.^(٤٣)

وتوالى الكراسي البحثية في جامعة كامبردج، حيث أسس هنري لوكاس Henry Lee Lucas كرسي أستاذة الرياضيات في نهاية القرن السابع عشر الميلادي، ويعتبر من أشهر الكراسي البحثية وأكثر المناصب الأكاديمية شهرة في العالم، منذ تأسيسه في عام ١٦٦٣م، حيث شغل الكرسي سبعة عشر عالماً يمثلون أكثر العقول تأثيراً في العلوم والتكنولوجيا من أشهرهم (إسحاق نيوتن Isaac Newton).^(٤٤)

وفي بداية القرن الواحد العشرين أنطلقت فكرة الكراسي البحثية في الجامعات الكندية ويطلق عليها (Canada Research Chair (CRC) منذ عام ٢٠٠٠م، عندما تعهدت الحكومة الكندية ووضعت استراتيجية وطنية لجعل كندا واحدة من أفضل دول العالم في مجال البحث والتطوير، ويمثل برنامج كراسي البحث في كندا ركيزة محورية في الإستراتيجية الوطنية، وقامت بتمويل أكثر من ٢٠٠٠ كرسي بحثي بالجامعات والمؤسسات البحثية الكندية، وتستثمر ما يقرب من ٢٩٥ مليون دولار

**إدانة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية امكان الاستفادة منها في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الداوي / د. / أحمد نجم الدين حيدانوس / د. / محمد عبد عزيز طه محمد**

سنوياً، بهدف اجتذاب العلماء الكنديين المهاجرين إلى الخارج، بالإضافة إلى تعزيز القدرة البحثية للجامعات، والإرتقاء بالقدرة التنافسية الدولية.^(٤٥)

وتوالى الجامعات العالمية بالاهتمام بتأسيس الكراسي البحثية للاستفادة منها، ففي عام ٢٠٠٢م، بدأت الكراسي البحثية في الجامعات المكسيكية، بهدف النهوض بالتدريس والبحث وريادة الأعمال بالجامعة من أجل خدمة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية بشكل أفضل لمناطق مختلفة من المكسيك، وتم تصميم برنامج كرسي البحث لمنح الاستمرارية لمجموعات البحث من خلال دعمها وتمويلها من خلال المؤسسة، عن طريق تقديم نموذج للتنمية القائمة على المعرفة Knowledge Based Development (KBD) باستخدام استراتيجية كرسي البحث^(٤٦)، وتأسست الكراسي البحثية في جامعات جنوب أفريقيا عام ٢٠٠٦م، عندما بدأت الجامعات الاهتمام بإعداد وتخريج أكبر عدد من الأفراد ذوي المهارات العالية، وذلك لتحقيق هدف الدولة المتمثل في جعلها قادرة على المنافسة دولياً من خلال تطوير كفاءة البحوث، والابتكار على مستوى عالي، وتطوير سبل العيش المستدامة، وأطلق عليها مسمى مبادرة كراسي البحث South African Research Chairs Initiative (SARCHI)، وكانت بمثابة تدخل إستراتيجي يهدف إلى إيقاف هجرة العقول من جنوب أفريقيا، وجعلها قادرة على التقدم والتميز في البحث والابتكار، لتحقيق التنمية الوطنية التي تسهم في خلق اقتصاد معرفة قادر على المنافسة دولياً.^(٤٧)

ويوضح الاستعراض التاريخي للكراسي البحثية في الجامعات مجموعة من الممارسات التاريخية المشابهة، والتي تعتمد على تقديم الجوائز المادية لمن يحقق إنجاز علمي متميز، وتطور ذلك حتى أصبحت موارد مالية ثابتة للجهات العلمية والبحثية، للكفاءات العلمية المتميزة ممن لهم إسهامات بحثية عالية الجودة في مجال تخصصهم في شكل كراسي بحثية، ومن هنا ظهرت الكراسي البحثية وأصبحت من أبرز الآليات الاحترافية لدعم الاقتصاديات من خلال تطبيق البحوث

العلمية التي تسهم فى بناء المجتمعات، وتحقيق الإفادة المثلى من القوى الابتكارية، واستخدام المخرجات البحثية فى التنمية المحلية المستدامة.

٢/١ المبادئ والقواعد المنظمة لإدارة الكراسى البحثية:

ويتم إدارة الكراسى البحثية فى الجامعات عن طريق وحدة إدارية تكون مسؤولة عن تنفيذ المهام التنظيمية والأكاديمية والمالية والإعلامية والفنية الخاصة بالكراسى البحثية؛ وذلك من خلال إجراء مجموعة من العمليات التي تعتمد على مجموعة من المبادئ ومعايير الأداء الدقيقة لتحقيق أهدافها بنجاح، من أهمها: ^(٤٨)

- يجب أن تتماشى مع الرؤية والرسالة والأهداف لكل جامعة.
- الاختيار الأمثل للهيكل التنظيمى وآليات الترشيح: وتشمل معايير اختيار المشرفين وأستاذ الكرسى واللجان العلمية.
- تنوع مصادر التمويل: وتشمل التمويل السنوى، وإيرادات الكراسى من المشروعات البحثية، والتبرعات، والهبات.
- الاهتمام بأولويات البحث العلمى للكراسى البحثية.
- كما أن إدارة الكراسى البحثية تعتمد على قواعد حاكمة ومنظمة للعمل بها، أهمها: ^(٤٩)
- تغليب المفهوم الخدمى على المفهوم الرقابى ؛ والذي بدوره يقدم العون والمساعدة للجهات التي يخدمها ويدعمها فى أداء وتيسير مهامها، والتي تتم من خلال المتابعة المستمرة لها أو فى حالة الاحتياج إليها، أما فى حالة المفهوم الرقابى؛ ويقصد به القيام بمتابعة العمل، وتقييمه وفق قواعد وقوانين محددة سلفاً.
- تعاون الوحدات التنظيمية فى تحقيق أهداف الإدارة، والبعد عن العمل بأسلوب الجزر المنعزلة الذي يؤدى إلى تجنب الأخطاء، وعدم تكرار العمليات وإزدواجها.

- تفويض السلطات ومنح الصلاحيات من المرتكزات الأساسية التي تؤدي إلى تخفيض العبء على المديرين، والإنسيابية في العمل بشرط توفر الشروط الملائمة لعملية التفويض الفعال.

ويتضح مما سبق، أهمية إتباع المبادئ والقواعد المنظمة للعمل في إدارة الكراسي البحثية بالجامعات، مثل الاعتماد على معايير قياسية للإختيار الأمثل للهيكل الإداري التنظيمي للكراسي البحثية، والتعاون والمتابعة المستمرة وتغليب المفهوم الخدمي على المفهوم الرقابي، وذلك حتى يتم الوصول إلى الاستثمار الأمثل للقوى البشرية والمادية، وبأقل وقت وجهد تكلفة.

٣/١ عمليات إدارة الكراسي البحثية:

وتعتمد الكراسي البحثية في الجامعات على وحدة إدارية تتولى توفير مقومات الإبداع من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، وتتضمن تلك العمليات الإدارية ما يلي:

١/٣/١ التخطيط للكراسي البحثية:

يعد التخطيط العملية الإدارية الأولى من عمليات إدارة الكراسي البحثية، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها، والوسائل الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الأهداف الإستراتيجية في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثم تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة بحسب الأولويات المحددة والإمكانات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة^(٥٠)، وتتضمن عملية التخطيط للكراسي البحثية العمل على اختيار أفضل الإمكانيات المادية والبشرية والفنية الملائمة لتخصصات الجامعة وأقسامها المختلفة، التي تساعد في تحقيق أهدافها من استغلال فلسفة الكراسي البحثية، والمجالات البحثية التي تحتاجها خطط التنمية، ويمكن تحديد المحاور التي يجب مراعاتها عند التخطيط لإنشائها مثل رؤية الجامعة ورسالتها، المجالات البحثية التي تحتاجها خطط التنمية، الحاجات المجتمعية

واحتياجات الجهة الممولة، أولويات الجامعة البحثية، تميز مجال الكرسي البحثي وندرته.^(٥١)

وبناءً على ما سبق، لإدارة كراسي بحثية أكثر استمرارية فلا بد من وضع خطط شاملة للكراسي البحثية متمثلاً في وضع تخطيط استراتيجي مسبق لها، حيث تعتبر عملية التخطيط محاولة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على الكراسي البحثية.

٢/٣/١ التنظيم والتنسيق للكراسي البحثية:

وتشمل عملية التنظيم والتنسيق على الكراسي البحثية بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها، وتتمثل في:^(٥٢)

- تبادل المنشورات العلمية بين الجامعات وغيرها من المؤسسات في القطاع الخاص حول نتائج البحوث المنجزة، والكراسي المستقبلية التي تسعى الجامعة لإنشائها.
 - استثمار الجانب الاستشاري، وإضفاء المرونة الإدارية على برامج الكراسي البحثية.
 - إقامة معارض لتسويق منتجات الكراسي البحثية وتغطيتها إعلامياً.
 - تنظيم ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، والرحلات العلمية أو الحلقية لإبراز الأنشطة التي تنظمها برامج الكراسي البحثية.
 - تفعيل دور العلاقات العامة في استقطاب جهات تمويل للكراسي البحثية.
- ويتضح مما سبق، أهمية عملية التنظيم والتنسيق وتأثيرها على نجاح واستدامة الكراسي البحثية، من حيث نشر ثقافة الكراسي البحثية وأهميتها للجامعات، وما مدى الاستفادة من مخرجاتها البحثية عن طريق التسويق الأمثل لمنتجاتها، وتوفير الفرص المتاحة لتمويلها عن طريق استقطاب الأفراد أو الهيئات الخاصة.

٣/٣/١ التنفيذ والتوظيف للكراسي البحثية :

وتعتبر الخطوة الأولى لضمان نجاح إدارة الكراسي البحثية، هي توظيف فريق عمل مؤلف من أصحاب المصلحة للمضي قدماً في التعاون المشترك المتوقع بينهم، وتشمل بعض وحدات الحرم الجامعي التي يمكن تمثيلها في فريق التنفيذ مثل: مكاتب الرئيس والوكيل وعمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ومكاتب شؤون الطلاب والدراسات العليا وغيرها، ويبدأ أعضاء فريق التنفيذ في هذه المرحلة الغوص في التفاصيل مع الشريك المحتمل، وخلال هذه المرحلة من الضروري تحديد "جهة اتصال" أو "منسق" من كلا الطرفين ليقود العملية، ويكون مسئول عن صنع القرار والحفاظ على المسار الصحيح للعملية.^(٥٣)

وتبدأ مرحلة التفاوض ومناقشة كل ما هو متعلق بالكراسي البحثية، من حيث الأنشطة التي سيتم إجراؤها، ما المجال الذي سوف يتناوله الكرسي البحثي؟، وما قيمة التمويل الخاص بالكرسي البحثي؟، ما هي الموارد والميزانية المطلوبة لتمويل الكرسي البحثي؟، وما هو الجدول الزمني اللازم لتخطيط البرامج وتنفيذ الأنشطة الخاصة بالكرسي البحثي؟، مع توقع التحديات وطريقة معالجتها بشكل استباقي، مع وضع التدابير المناسبة لحماية الملكية الفكرية والالتزام باللوائح مع تأسيس إدارة للمخاطر، وبعد الاتفاق بين كلاً الشريكين يتم البدء في عقد اتفاقية بين الطرفين.^(٥٤)

ونجد أن معظم الجامعات ذات المستوى العالي والتي لديها العديد من الكراسي البحثية لديها وحدة إدارية خاصة ومسئولة عن إدارة الكراسي البحثية، ومكتب يديره ويرأسه مدير إداري كفاً ومتفرغ يشرف على أنشطة الكراسي البحثية وينسقها، وأن يتولى زمام القيادة مع رئيس الأكاديمية، وضمان أن تكون المناقشات وثيقة الصلة بعملية التخطيط المؤسسي، ومن أهم المهام الرئيسية لوحدة الكراسي البحثية ما يلي:^(٥٥)

- المسئول الأول عن تنفيذ الإشراف على إدارة وتفعيل تلك الكراسي البحثية.

- وضع اللائحة التنظيمية للكراسي البحثية، التي تعتمد على معايير ومؤشرات الأداء القياسية.
 - وضع سياسات وإجراءات تضمن إدارة الكراسي البحثية وتقييمها بصورة ناجحة.
 - إدارة عمليات الترشح، والإلتزام بمعايير الشفافية والإتاحة والمساواة فى الترشيحات الخاصة بالكراسي البحثية.
- وتأسيساً على ما سبق، تختلف عملية التنفيذ والتوظيف للكراسي البحثية من جامعة لأخرى، حيث يظهر ذلك فى تنوع آليات معايير الترشح واختيار مشرف وأستاذ الكرسي البحثي التي تختلف حسب اللائحة التنظيمية الخاصة لبرنامج كراسي البحث لكل جامعة، ومن أهم تلك المعايير الإلتزام بمبدأ الشفافية والإتاحة والمساواة، ليتم فى ضوءها اختيار المخطط البحثي المقدم المناسب لتأسيس الكرسي البحثي الذي من خلاله تستطيع الجامعة تحقيق أهدافها.

٤/٣/١ التقييم للكراسي البحثية:

يقصد به عملية الرقابة والمراجعة، ويتم فيها تحديد عناصر الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية فى حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العنصر البشري أو القائمون على التنفيذ.^(٥٦)

١/٤/٣/١ أساليب تقييم الكراسي البحثية

وتعتمد عملية تقييم برامج الكراسي البحثية على عدة أساليب، منها:

١/١/٤/٣/١ أسلوب التقييم الذاتي:

من خلال تقديم التقارير السنوية يوضح فيها نفقات الكرسي البحثي خلال العام، وكذلك يتضمن التقرير معلومات عن أثر البرنامج على القدرة البحثية للجامعة، من حيث استقطاب وتعيين الباحثين المتميزين، ومدى قدرة أستاذ الكرسي على الحصول على تمويل من مصادر أخرى، ومدى استثمار الوقت المخصص للبحث.^(٥٧)

٢/١/٤/٣/١ أسلوب المراجعات المالية الدورية:

حيث تقوم الهيئات الممولة بعمل زيارات للجامعة لمراجعة الأمور المالية، والتأكد من سياسات الإنفاق المتبعة من قبل الكراسي البحثية تتماشى مع توجهات البرنامج.^(٥٨)

٣/١/٤/٣/١ أسلوب التقييم الخارجي:

وتعد الاعترافات الدولية رافداً أساسياً ومحاييداً في عملية تقييم الكراسي البحثية، ويتم ذلك التقييم من خلال لجنة متخصصة في ضوء معايير ومؤشرات الأداء ومن أبرز تلك المؤشرات الإنتاج البحثي والجوائز وبراءات الاختراع المسجلة، وعليه يتم إجراء التعديلات المطلوبة على الكرسي البحثي وفق المستجدات والنتائج بهدف تحديد أفضلية استمراره من عدمه.^(٥٩)

ويتضح مما سبق، أهمية عمليات إدارة الكراسي البحثية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتقييم، فلا بد أن تتم بقدر كبير من الدقة والموضوعية، حيث أن تلك العمليات كلها تفاعلية وتحتاج إلى العمل بتأزر وتكامل، ولا بد تطبيقها من خلال هياكل إدارية قوية واستباقية قادرة على تنفيذها بكل احترافية وكفاءة، ويجب أن تتسم تلك العمليات بالنزاهة والشفافية في ضوء معايير للوقوف على مدى التميز البحثي لكرسي البحثي.

٤/١ الهيكل التنظيمي للكراسي البحثية بالجامعات

يختلف الهيكل التنظيمي للكراسي البحثية من جامعة إلى أخرى، ويمكن تقسيمه إلى هيكل تنظيمي إداري، وهيكل تنظيمي علمي، كما يلي:

١/٤/١ الهيكل التنظيمي الإداري:

وينقسم الهيكل التنظيمي الإداري إلى نوعين من إدارة الكراسي البحثية، إحداها يتم إدارته بشكل مستقل، أو إدارته من قبل الحكومات كالتالي:

١/٤/١ إدارة الكراسي البحثية بشكل مستقل :

وتنفرد بها الجامعات التي تتمتع بالاستقلال المالي، حيث يتواجد بتلك الجامعات وحدات خاصة " لإدارة الكراسي البحثية"، ويرأسها رئيس الجامعة، ويكون في عضويتها : وكيل الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، وعميد الكلية، وعدد من أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المجالات العلمية المختلفة، وهي مسؤولة عن جميع المهام اللازمة لتوجيه الكراسي البحثية لتحقيق أهدافها.^(٦٠)

١/٤/٢ إدارة الكراسي البحثية التي تقع تحت الإشراف المباشر من الحكومة :

وتكون الحكومة مسؤولة عن إدارتها، وتمويلها، الإشراف على تنظيم البرنامج، وتنفيذه، مراقبته، وتقييمه، وإعداد التقارير، ومثال لذلك الكراسي البحثية الكندية.^(٦١)

١/٤/٣ الهيكل التنظيمي العلمي :

ويتكون الهيكل التنظيمي العلمي للكرسي البحثي من:^(٦٢)

- مشرف الكرسي: عضو هيئة التدريس له إنتاج بحثي علمي متميز، يتم اختياره ليكون مسئولاً عن الشؤون المالية والإدارية والعلمية للكرسي البحثي.
- أستاذ الكرسي البحثي: باحث متميز متخصص في مجال الكرسي، يحمل الدكتوراة، وله اهتمامات وأبحاث علمية رائدة، وله دور في دعم الشؤون العلمية للكرسي البحثي.
- مجموعة من الباحثين المساعدين ومجموعة طلاب الدراسات العليا.

١/٤/٤ اختصاصات مشرف الكرسي البحثي في تلك الجامعات:^(٦٣)

- تقديم خطة تشغيلية سنوية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها لتحقيق أهداف الكرسي.

**إدانة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكتبة المتكافئة الإفادة منعها في مصدر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الداوي أ.د / أحمد نجم الدين عبيدناوس أ.د / محمد عبد عزيز طه محمد**

- ترشيح الفريق البحثي بالكرسي من داخل الجامعة، أو خارجها (باحثين- إداريين- طلاب الدراسات العليا)
 - إعداد تقارير الكفاية والأداء لفريق العمل بالكرسي.
 - التوصية بزيادة الرواتب، وتجديد العقود لفريق العمل بالكرسي.
 - تمثيل الكرسي لدى جميع الإدارات داخل الجامعة .
- ٢/٢/٤/١ اختصاصات أستاذ الكرسي البحثي في تلك الجامعات: (١٤)**
- الإسهام في تحقيق رؤية، ورسالة، وأهداف الجامعة من برنامج الكراسي البحثية.
 - إعداد الخطط الاستراتيجية، والتشغيلية للكرسي.
 - الإشراف على إنجاز البرنامج البحثي للكرسي طبقاً للجدول الزمني المتفق عليه.
 - إعداد خطة عمل للعام التالي، والنتائج المتوقعة تحقيقها، والميزانية التشغيلية للكرسي البحثي.
 - إعداد التقرير الفني السنوي للكرسي، ونشاطاته، وما تم تحقيقه منها.
- ويتضح مما سبق، أن الكراسي البحثية تضم في هيكلتها، هيكل تنظيمي إداري وهيكل تنظيمي علمي، وتتكون من مجموعة من الباحثين والعلماء والإداريين المتميزين ذات الكفاءة، ويقع كل ذلك تحت مظلة لجنة عليا تشرف على جميع الأعضاء المشتركين بانشطة الكرسي، ولكل هيكل منهما اختصاصاته ومهامه التي لا بد من وضوحها من البداية، ولعل نجاح الهيكل التنظيمي للكراسي البحثية ليس نجاح لوحدة إدارية بعينها، بل بتكامل جميع وحدات إدارة الكرسي، وتكاتفهم في تحقيق أهدافهم من خلال العمل كفريق مما يتطلب هيكل تنظيمي قيادي كفاً.

ويستقرأ ما سبق، يتضح ما مدى أهمية إدارة الكراسى البحثية بالجامعات وتأثيرها في تحقيق أهداف الكرسي البحثي بكفاءة وضمان نجاح واستمرارية وإستدامة الكراسي البحثية علي المدى البعيد، وذلك من خلال الالتزام بتطبيق مبادئها وقواعدها الحاكمة والمنظمة، وتنفيذ عملياتها من تخطيط وإشراف وتنظيم ومتابعة وتقييم بكل إحترافية، مع اختيار الهيكل التنظيمي الكفأ القادر على تسيير القيام بالمهام الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والتنظيمية، والفنية لها.

٥/١ مصادر تمويل الكراسي البحثية في الجامعات

تختلف الكراسي البحثية في مصادر تمويلها والميزانية المخصصة لها، ويعد تمويل الكراسي البحثية من القضايا المهمة التي يتوقف عليها مدى نجاحها، وتحقيقها لأهدافها، ولضمان استمراريته، وتحدد مصادر التمويل من خلال:

١/٥/١ التمويل الخارجي :

ويتم توفير تمويل الكراسي البحثية من خلال الأفراد أو الجهات الحكومية أو المؤسسات الخارجية في صورة التبرعات والهبات والأوقاف التي تقدمها للكرسي البحثي مباشرة.^(٦٥)

٢/٥/١ ميزانية الجامعة أو الوقف المخصص لها :

حيث تعتمد الجامعات على ميزانيتها أو الوقف المخصص لها لجمع التبرعات الخيرية من خلال صندوق الوقف الخيري بالجامعة، وتكون في صورة (المنح والهبات المقدمة من أفراد ومؤسسات اجتماعية وشركات).^(٦٦)

٣/٥/١ التمويل الذاتي من خلال أنشطة الكراسي أو الوقف المخصص له :

ويتم فيها تمويل الكرسي البحثي من الإيرادات الناتجة عن تنفيذ أنشطة الكرسي البحثي وتسويق مخرجاته البحثية سواء تنفيذ مشاريع أو تقديم خدمات استشارية، أو تراخيص براءات الإختراع، أو عن طريق استثمار الدعم النقدي بالوقف الخاص

بالكرسي البحثي على أن يكون التمويل على الكرسي من عائد استثمار الأموال وليس من أصلها. (٦٧)

٤/٥/١ التمويل من الحكومة :

ويمول برنامج الكراسي البحثية بشكل كامل من الميزانية العامة للدولة، حيث تمول الحكومة برامج الكراسي البحثية، وذلك من خلال وكالاتها المانحة لتمويل الأبحاث. (٦٨)

يعكس ما سبق ذكره، أنه بفضل نتائج الكراسي البحثية المبهرة، تعددت مصادر تمويلها حيث جذبت أنواعاً مختلفة من الممولين، ومنها التبرعات، وميزانية الجامعة وأوقافها، والتمويل الذاتي من نتائج الكرسي البحثي ونشاطاته المختلفة.

ثانياً : واقع إدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا الأمريكية

تمتلك جامعة كاليفورنيا خطة إستراتيجية تعمل من خلالها على تحقيق مهمتها، ويعتبر البحث العلمي أحد أركان تلك الخطة التي تعتمد عليها الجامعة، حيث يظهر ذلك في الاعتماد على البحث التطبيقي والمشاركة المجتمعية حيث يعتبر أمراً بالغ الأهمية لجامعة كاليفورنيا للوفاء بمهمتها المتمثلة في التدريس والبحث والخدمة العامة، وذلك عن طريق تسخير قوة أبحاث جامعة كاليفورنيا التي تشجع على التفكير المستقبلي والحلول المستندة إلى العلم لمعالجة القضايا المحلية ذات التأثير العالمي. (٦٩)

١/٢ نشأة الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا

تعترف جامعة كاليفورنيا بأهمية الكراسي البحثية وكراسي الأستاذية الوقفية، ويظهر ذلك في الاعتراف منها بالإنجازات المتميزة لأعضاء هيئة تدريسها وتكريماً لهم، وتكون مخصصة للعلماء البارزين في مجالهم حيث يتم إنشاء وتسمية الكراسي وفقاً لسياسات الجامعة ومبادئها التوجيهية وإجراءاتها لضمان الضوابط المالية والتنظيمية المناسبة لها (٧٠)، وتم إنشاء أول كرسي بحثي وقفي لجامعة كاليفورنيا

في بيركلي في عام ١٨٧٢م، بإسم كرسي أستاذية أجاسيز للغات الشرقية الآسيوية وآدابها، وقد تم منح مبلغ التبرع من قبل إدوارد تومبكينز المحامي وعضو مجلس الشيوخ عن ولاية كاليفورنيا، ويعتبر أحد الآباء المؤسسين للجامعة، وكانت أول هدية سخية لجامعة كاليفورنيا عبارة عن عائدات بيع سبعة وأربعين فدائاً من الأرض في أوكلاند بقيمة ٥٠٠٠٠ دولار، حيث أدرك تومبكينز ببصيرة مدهشة في ذلك الوقت أن التجارة الجديدة كانت تنفتح بين كاليفورنيا وآسيا وخاصة الصين واليابان، وشعر بالحاجة الملحة لإعداد الأمريكيين للأنشطة التجارية بين الولايات المتحدة وشرق آسيا من خلال تعليمهم لغات وثقافة وآداب المنطقة، وقد سمي الكرسي البحثي على شرف لويس أغاسيز عالم الطبيعة والجيولوجيا السويسري والذي قدم المشورة في عام ١٨٦٠ للآباء المؤسسين للجامعة، وتشكل الكراسي البحثية الوقفية الفرق للجامعة حيث أنها تمكن جامعة كاليفورنيا لتظل قادرة على المنافسة في الحفاظ على الأساتذة المتميزين واجتذابهم، ويوجد حالياً ٣٥١ أكثر من كرسيًا في الحرم الجامعي في مجموعة متنوعة من المجالات الأكاديمية.^(٧١)

وتلقت جامعة كاليفورنيا أكثر من ١٠٠ مليون دولار في شكل منح وتبرعات للكراسي البحثية الوقفية، مما ساعد جامعة كاليفورنيا من الاستمرار في زيادة عدد الكراسي البحثية الوقفية على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، حيث أضافت جامعة كاليفورنيا ما يقرب من ٢٠٠٠ كرسي بحثي جديد، ليصل إجمالي الكراسي على مستوى الجامعة في عام ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م إلى ٢٥٠٠ كرسي بحثي، حيث أدرك المجتمع الخيري أهمية تلك الكراسي البحثية الوقفية للمجتمع، وفي كل حرم جامعي لجامعة كاليفورنيا استمرت الكراسي البحثية الوقفية في توفير آلية لدعم تميز أعضاء هيئة التدريس المتفوقين مع تقديم دعم مالي لا يقدر بثمن للجامعة.^(٧٢)

وتأسيساً على ما سبق، اتبعت جامعة كاليفورنيا استراتيجية إنشاء الكراسي البحثية الوقفية، وذلك لتحسين القدرة البحثية للجامعة والاستفادة من التمويل المتاح لتلك الكراسي البحثية، ولنقل الأبحاث الرائدة والاكتشافات خارج المختبر إلى

السوق، كما أنها تعكس الدور الأساسي الذي تلعبه الجامعة في خدمة مجتمعها من خلق الفوائد التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي يتمتع بها سكان كاليفورنيا، وحرص الجامعة على تحفيز بيئة البحث والابتكار والإبداع وزيادة الأعمال.

٢/٢ أهداف الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا

يسعى برنامج الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا إلى تحقيق بعض الأهداف، وتمثل في: (٧٣)

- العمل كمحفز استراتيجي للتميز الأكاديمي والبحثي والتأثير الاجتماعي والاقتصادي.
 - خلق علاقة مستدامة وموثوق بها بين شريك خارجي والجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف كلا الشريكين.
 - استقطاب الباحثين الأكثر إبداعاً والاحتفاظ بهم، وبناء قاعدة قوية من أعضاء هيئة التدريس لإثراء البيئة الأكاديمية.
 - زيادة القدرة التنافسية البحثية للجامعة بين الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى على المستوى العالمي.
 - السعى نحو تحقيق التنمية المستدامة الشاملة للمجتمع.
- ومما سبق يتضح بأن أهداف الكراسي البحثية بجامعة كاليفورنيا تسعى إلى التميز البحثي على المستوى العالمي عن طريق جذب الباحثين المتميزين في تخصصاتهم، مع توفير البيئة البحثية والدعم المالي اللازم لإجراء أبحاثهم، والاستفادة من مخرجات تلك الكراسي البحثية في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة على المستويين المحلي والعالمي.

٣/٢ أنواع الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا

وتنقسم الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا إلى:

أ- كرسي بحثي وقفي دائم:

يستخدم الكرسي البحثي لتكريم عضو هيئة تدريس متميز في جامعة كاليفورنيا، أو لجذب عالم وباحث ومعلم متميز إلى الجامعة، ويكون ذلك الكرسي البحثي مستمر خلال فترة تعيينه كعضو في هيئة التدريس، وتحمل تلك الكراسي البحثية الوقفية اسم الشخصية أو الجهة التي تبرعت بالدعم المالي بصفة ثابتة، ويتم تمويله من الأوقاف العينية الدائمة.^(٧٤)

ب- كراسي بحثية وقفية محددة المدة:

يستخدم الكرسي البحثي محدد المدة (على سبيل المثال خمس سنوات)، لتكريم عضو هيئة تدريس متميز في جامعة كاليفورنيا، أو لجذب عالم وباحث ومعلم متميز إلى الجامعة، وكل أعضاء مجلس الشيوخ الأكاديميين مؤهلون لهذا النوع من الكراسي الوقفية، وتكون فترة التعيين لأستاذ الكرسي تكون محددة السنين، ويمكن التجديد للكرسي البحثي الوقفي.^(٧٥)

ج- كراسي الأستاذية المتميزة:

يتم إنشاؤه لتكريم أحد أعضاء هيئة التدريس البارزين بالجامعة، اعترافاً بإنجازاته العلمية، أو أحد الأشخاص الذين تدين لهم الجامعة بالفضل على امتداد تاريخها، كما تخصص لغير الأكاديميين من الشخصيات الفاعلة التي تقدم خدمات ظاهرة للمجتمع.^(٧٦)

ومما سبق يتضح، تتسم الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا بتنوعها، ويمكن تصنيفها بناءً على مدة تمويلها والهدف التي أنشأت من أجله، حيث يتم تمويل نفقات الكراسي البحثية الوقفية من العائد عن الوقف النقدي أو العيني سواء من قبل

**إدانة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكتبة المكنة الإفادة منعاً في مصدر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحايي أ.د/ أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / محمد عبد عترس طه محمد**

الجامعة أو من الجهة الخارجية الممولة، ويتم الاستثمار في ذلك الوقف لزيادته وللمحافظة على استمرارية عمل الكرسي وتحقيق الهدف منه.

٤/٢ الإجراءات الإدارية المنظمة للكراسي البحثية الوقفية بجامعة كاليفورنيا

فقد إهتمت الجامعة بإنشاء العديد من الكراسي البحثية لتعزيز التميز الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بها، ويتم إنشاء وتسمية تلك الكراسي وفقاً لسياسات الجامعة وإجراءاتها الإدارية لضمان تنفيذ الضوابط المالية والتنظيمية، وتشتمل السياسة التنظيمية للكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا على الضوابط التالية: (77)

- يحتفظ مجلس أمناء الجامعة بحق تأسيس الكراسي البحثية الممنوحة وتسميتها، لا يحق للجامعة الموافقة على تأسيس الكرسي البحثي إلا بعد موافقة مجلس الأمناء.
- يعتبر الحد المالي الأدنى لتأسيس الكرسي هو مبلغ ٣٥٠٠٠٠ دولار أمريكي.
- تقدم التوصيات لتأسيس الكرسي البحثي وتسميتها من رئيس الجامعة إلى مجلس الأمناء.
- يجب أن يكون مجال موضوع الكرسي البحثي الممنوح متسقاً مع مهمة جامعة كاليفورنيا والخطة الأكاديمية للحرم الجامعي.
- يصرف من عائدات الكرسي البحثي الراتب لعضو هيئة التدريس المستفيد من الكرسي لأغراض بحثية وتدرسية معينة.
- يجب أن يقدم شاغل الكرسي الجامعي تقريراً سنوياً لرئيس القسم المناسب يوجز فيه ما قام به من أعمال طبقاً للعقد المنصوص عليه.

٥/٢ الهيكل التنظيمي لإدارة الكراسي البحثية الوقفية بجامعة كاليفورنيا

ويتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الكراسي البحثية من:

١/٥/٢ رئيس الجامعة:

وتحدد مهام رئيس الجامعة بخصوص الكراسي البحثية في: (78)

- القيام بالموافقة على إنشاء وتسمية الكراسي البحثية.
- يقدم الرئيس تقريراً تفصيلياً إلى مجلس الأمناء بشأن إنشاء وتسمية وإلغاء الكراسي الموقوفة وإعادة تخصيص أموال الكرسي.

٢/٥/٢ لجنة المستشارين لرئيس الجامعة:

وتتكون من مجموعة استشاريين ويتم تعيينهم من قبل رئيس الجامعة، وتقوم بالتالي: (79)

- استعراض اللجنة المعنية بالتخطيط والميزانية المقترحة لرئاسة الكرسي البحثي.
- استعراض التوصيات الخاصة بالكرسي البحثي، والموافقة عليها بالتشاور مع المستشار الخاص بالتخطيط الأكاديمي والمستشار الخاص بالميزانية.
- التنسيق مع الحرم الجامعي بخصوص التسمية للكرسي البحثي.
- تنسيق جميع الاتصالات والمناقشات مع المتبرعين المانحين المحتملين.

٣/٥/٢ لجنة مراجعة وثائق الهبات والتبرعات

وتتكون من نائب رئيس الجامعة التنفيذي، وعميد الجامعة، ومدير الإدارة المالية بالجامعة، ومدير العلاقات والتخطيط للهبات والتبرعات: (80)

- مراجعة وثيقة الهبات والتبرعات، ومدى مطابقتها مع سياسة الجامعة.

- تنسيق جميع الاتصالات والمناقشات مع المتبرعين المحتملين.
- تقديم تقريراً إلى مكتب رئيس جامعة كاليفورنيا يسرد حالة جميع الكراسي البحثية الوقفية في جامعة كاليفورنيا، وتشمل (اسم كرسي، القسم الأكاديمي، السنة المعتمدة فيها، قيمة التمويل الخاص بالكرسي، حالة الكرسي البحثي (مستمر أم شاغر، وما مدة ولايته، وما إلى ذلك).

٤/٥/٢ اللجنة الاستشارية للتوظيف؛

- وتتكون من مجموعة استشاريين، يتم تعيينهم من قبل نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، وتحدد مهامهم في: (81)
- تقوم اللجنة الاستشارية للتوظيف بالتشاور مع القسم الذي يريد إنشاء الكرسي البحثي الوقفي، بتحديد المرشحين للمقابلات وتقديم قائمة بهؤلاء المرشحين إلى عميد الجامعة للموافقة عليها.
- إجراء المقابلات مع المرشحين، واختيار المرشح المناسب عن طريق التصويت.
- ستقوم اللجنة الاستشارية للتوظيف بالتشاور مع الإدارة وبتأييد من العميد، بتقديم توصية إلى رئيس الجامعة بالمرشحين المقبولين للتعيين.
- وتأسيساً على ما سبق، تختلف جامعة كاليفورنيا عن باقي تجارب الجامعات الدولية في مجال الكراسي البحثية، حيث أنها فصلت برنامج الكراسي البحثية لديها منذ تأسيسها عن خطط وإشراف الحكومة، وجعلت إدارة تلك الكراسي البحثية تحت إشراف الجامعة متمثلة في مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وبعض اللجان التي تتمتع بامتيازات واستقلالية كبيرة جداً، التي من خلالها تستطيع المحافظة على استمرارية نجاح الكرسي البحثي وتحقيق غايتها في خدمة مجتمعتها والعالم.

٦/٢ مصادر تمويل الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا

يعتمد تمويل الكراسي البحثية في الجامعة على عدة مصادر رئيسية، وذلك من خلال: (82)

١- الهدايا الصريحة المباشرة دفعة واحدة، ويتم تسجيلها باسم المستفيد وتكون في هذه الحالة الجامعة وليس باسم المالك المتبرع.

٢- الهبات والتبرعات المعلنة عن طريق التعهدات بدفع أقساط وتكون جهة التبرع ملزمة بسداد قيمة التبرع على أقساط لاحقاً.

٣- الأموال التي تحصل عليها الجامعة عن طريق الحملات الخاصة بالتمويل وجمع التبرعات والهدايا والمنح من مصادر خاصة متعددة مثل الأفراد أو الشركات أو المؤسسات، سواء تم إجراؤها بواسطة الجامعة أو مؤسسات الحرم الجامعي.

٤- الأوقاف الجامعية: وهي عبارة عن الهدايا غير النقدية أو الممتلكات العقارية أو الشخصية أو المعدات، ويظل رأس المال الأصلي مصوناً لا يتم التصرف فيه، ولكن يتم التصرف فقط في الدخل المادي الناتج عن الاستثمار فيه.

ويتضح مما سبق، ندرة اعتماد جامعة كاليفورنيا على التمويل الحكومي نهائياً، بل اعتمادها كلياً على الهبات والتبرعات والأوقاف التي تتلقاها من أشخاص أو مؤسسات، لتكوّن مصادر تمويل متنوعة دائمة، والعمل على استثمارها وإدارتها وتنميتها بشكل احترافي لتوفير أعلى عائد منها لتمويل الكراسي البحثية، وتحقيق استدامة مالية.

ثالثاً : واقع إدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية

تمتلك جامعة كولومبيا البريطانية استراتيجية قوية لزيادة الوعي بالتزامها بتوفير العدالة والتنوع والشمولية في مشروعها البحثي الأوسع لبرنامج الكراسي البحثية، وذلك من خلال تخصيص ما يقرب من ٢٠٠ كرسي بحثي من كراسي

البحث الكندية، حيث طورت جامعة كولومبيا البريطانية خطة العمل لديها لضمان أكبر قدر من الشفافية في عمليات الاختيار والتخصيص وعمليات التجديد لأصحاب الكراسي البحثية، وتشمل هذه الأهداف ما يلي: ^(٨٣)

- ١- التوظيف: يتم تعيين الكراسي البحثية الكندية في الجامعة من خلال عملية مفتوحة وشفافة، لضمان تمثيل المتقدمين الباحثين من داخل وخارج الجامعة.
- ٢- التمثيل: تمثل الكراسي البحثية في الجامعة مجموعة متنوعة من الباحثين الموهوبين المتميزين المتاحين داخل وخارج جامعة كولومبيا البريطانية في كل من المستوى الأول والمستوى الثاني.
- ٣- النجاح: تماشياً مع الخطة الإستراتيجية لجامعة كولومبيا البريطانية ٢٠١٨ - ٢٠٢٨، والتي تتمثل في تشكيل القرن القادم للجامعة، فإن الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية تجعلها قادرة على التعاون والابتكار مع أقرانها مع إرساء ثقافة التميز البحثي في جميع المجالات.

١/٣ نشأة الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية

يمكن برنامج الكراسي البحثية الجامعة من تحقيق أعلى مستويات التميز البحثي، وأن تصبح مركزاً بحثياً على مستوى عالمي، حيث يعد البرنامج ضرورياً لقوتها البحثية، ويعمل حاملو الكراسي البحثية بها على تحسين المعرفة، وتعزيز القدرة التنافسية الدولية لمقاطعة كولومبيا البريطانية، والمساعدة في تدريب الجيل القادم من ذوي المهارات العالية من خلال الإشراف على الطلاب والتعليم وتنسيق عمل الباحثين، حيث يمثل برنامج الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا البريطانية جزءاً من برنامج قومي له رؤية قومية. ^(٨٤)

وتأسست الكراسي البحثية من قبل حكومة كندا في عام ٢٠٠٠م، وتم تأسيس أول كرسي بحثي من المستوى الثاني بجامعة كولومبيا البريطانية في شهر أكتوبر عام ٢٠٠٠م بعنوان كشف أسرار تكوين الكوكب وكان يرأس الكرسي البحثي الدكتور

آرون بولي والذي كان يشغل منصب رئيس أبحاث كندا في علم الفلك والكواكب، حيث تلتزم الكراسي البحثية في الجامعة بالتميز في البحث والتدريب البحثي، وضمان المساواة في الوصول إلى الفرص لجميع المرشحين المؤهلين، ويبلغ عدد الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا البريطانية ١٩٤ كرسي بحثي (٨٤ كرسيًا بحثيًا من المستوى الأول، و ١١٠ كرسيًا بحثيًا من المستوى الثاني)، وتغطي الكراسي البحثية في الجامعة (١١) كلية في حرمها الجامعي في فانكوفر، وعدد (٧) كليات في حرم أوكاناغان.^(٨٥)

وتأسيساً على ما سبق، اتبعت جامعة كولومبيا البريطانية استراتيجية الكراسي البحثية طبقاً لمبادرة الحكومة الكندية عام ٢٠٠٠م لبرنامج الكراسي البحثية الكندية، ولتحسين القدرة البحثية للجامعة على توليد المعارف الجديدة، وتطبيقها، والاستفادة من التمويل المتاح لتلك الكراسي البحثية، ونشر ثقافة الابتكار، وتحقيق التنمية في مختلف قطاعات المجتمع، وللمساهمة في تحقيق رؤية كندا ٢٠٣٠ والتي تتطلب من دولة كندا أن تكون أفضل بيئة تنافسية على الصعيد العالمي في مجال البحث والتطوير والابتكار.

٢/٣ أهداف الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية

يسعى برنامج الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية إلى تحقيق بعض الأهداف، وتمثل في:^(٨٦)

- زيادة القدرة البحثية للجامعة، عن طريق استبقاء كبار الباحثين من داخل وخارج كولومبيا البريطانية، لكي تصبح الجامعة قادرة على زيادة مخرجات البحث، وكذلك نشر المعرفة، ونقلها.
- تحقيق أفضل استخدام ممكن لمصادر البحث؛ من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد الجامعة على تركيز جهودها على نقاط قوتها بالبحث، وكذلك استكشاف المجالات الجديدة التي تحتاجها الجامعة لتطوير مهاراتها.

- تحسين قدرة الجامعة لإنتاج المعرفة الجديدة وتطبيقها، لتحقيق الريادة في التقدم المعرفي بمجالات البحث ذات الأولوية، لتحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية لمقاطعة كولومبيا البريطانية.

- إنشاء بيئة بحثية ذات مواصفات علمية عالمية تسهم في تحسين الكفاءة البشرية وتطويرها، وتكوين خبرة معرفية متقدمة، وتقديم مخرجات بحثية ذات قيمة عالية تساعد معالجة جميع قضايا المجتمع ومن ثم في تحقيق التنمية المستدامة لمقاطعة كولومبيا البريطانية.

ومما سبق يتضح بأن أهداف الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا البريطانية تتوافق مع أهداف برنامج الكراسي البحثية الكندية، وتتمثل في إنشاء بيئة بحثية عالمية، حيث يعد برنامج الكراسي البحثية الكندي في جامعة كولومبيا البريطانية ضرورياً لتعزيز القوة البحثية للجامعة، وتحقيق التميز في البحث والتعلم والنهوض بمجتمع مستدام وعادل عبر كولومبيا البريطانية وكندا والعالم تماشياً مع الخطة الإستراتيجية لجامعة كولومبيا البريطانية ٢٠١٨ - ٢٠٢٨.

٣/٣ أنواع الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية

وتنقسم الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا إلى:

أ - كراسي بحثية من المستوى الأول: وتكون مدتها سبع سنوات قابلة للتجديد، على أن يتم طلب التجديد قبل انتهاء فترة الكرسي بستة أشهر، وتكون مخصصة للباحثين البارزين المشهود لهم من قبل أقرانهم بقدراتهم البحثية وتفوقهم في مجالات عملهم، وتتلقي الجامعة ٢٠٠٠٠٠ دولار سنوياً لكل كرسي من هذا النوع، ويتم ترشيح نوعين من الباحثين لشغل منصب أستاذ الكرسي، وهم: ^(٨٧)

- من داخل القطاع الأكاديمي: وهم الأساتذة أو مساعدهم الذين سوف يحصلون على درجة الأستاذية في غضون سنة أو سنتين.

- من خارج القطاع الأكاديمي: وهم الذين تم ترشيحهم من قبل الجامعة، وممن توفرت فيهم المؤهلات اللازمة لتعيينهم في تلك الوظائف.

ب- كراسي بحثية من المستوى الثاني: وتكون مدتها خمس سنوات وقابلة للتجديد مرة واحدة، على أن يتم طلب التجديد قبل انتهاء فترة الكرسي بستة أشهر، وتكون مخصصة للباحثين الناشئين المتميزين، المشهود لهم من زملائهم أن لهم القدرة على أن يكونوا رواداً في مجالهم، وتتلقى الجامعة ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً لكل كرسي من هذا النوع، والهدف من الكراسي البحثية من المستوى الثاني هو تقديم الدعم للباحثين الناشئين، ودفعهم نحو البدء في مسارهم المهني.^(٨٨)

ج- كراسي التميز البحثي: وتكون مدتها ثمانية سنوات وغير قابلة للتجديد، ويتم تعيين أفضل الباحثين في العالم، بشرط تفرغه الكامل لمنصب أستاذ الكرسي، وتتلقى الجامعة ٨ ملايين دولار على مدى هذه السنوات لهذا النوع من الكراسي البحثية.^(٨٩)

ومما سبق يتضح بأن الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية تتسم بتنوعها، كما أن كافة أنواعها تقدم الدعم لجميع الباحثين المتميزين في تخصصاتهم، ولا يشمل هذا الدعم الباحثين أصحاب الخبرات الطويلة في البحث والابتكار فقط، وإنما يشمل أيضاً الباحثين الناشئين المبدعين.

٤/٣ الهيكل التنظيمي لإدارة الكراسي البحثية الوقفية كولومبيا البريطانية

ويتكون هيكل إدارة الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا البريطانية من:^(٩٠)

١/٤/٣ لجنة الرقابة الإدارية:

وتتألف من قبل رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية، ونائب رئيس الجامعة للشئون البحثية، وهذه اللجنة هي الهيئة النهائية لصنع القرار للقرارات المتعلقة بإدارة جميع جوانب برنامج الكراسي البحثية.

٢/٤/٣ لجان توجيهية استشارية:

وتكون برئاسة مشتركة من قبل ممثلين من الوكالات المانحة الثلاثة وهي مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية والإنسانية Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)، ومجلس أبحاث العلوم الطبيعية والهندسية، Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC) والمعاهد الكندية لأبحاث الصحة Canadian Institutes of Health Research (CIHR)، وقطاع الصناعة الكندي ومؤسسة كندا للابتكار، وتضم هذه اللجنة (٣) أعضاء هيئة تدريس يمثلون كل من الوكالات الثلاث، ومدير مبادرات البحوث الاستراتيجية، وتقوم اللجنة بمراجعة وتقديم توصيات إلى لجنة الرقابة الإدارية على الكرسي البحثي من أجل اختيار مجالات تخصيص الكراسي البحثية، والترشيحات، وتجديد تلك الكراسي البحثية.

ويعتمد إدارة برنامج الكراسي البحثية على إطارين متكاملين متمثلين في إطاراً للإدارة والمساءلة قائماً على النتائج لقياس الأداء واستراتيجيات التقييم، وإطاراً للتدقيق القائم على النتائج لقياس المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء البرنامج، كل ذلك من أجل ضمان إدارة البرنامج للمخاطر والمساءلة عن النتائج والاستخدام الفعال للموارد بطريقة فعالة، ويحتوي البرنامج على عملية مراجعة صارمة من قبل الأقران لاختيار المرشحين الناجحين^(٩١)، ويتم الإعلان عن الكرسي البحثي الشاغر لدى جامعة كولومبيا البريطانية، والمتوافق مع خطة البحث الإستراتيجية للجامعة من قبل رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية، ونائب رئيس الجامعة للشئون البحثية، عن طريق التالي:^(٩٢)

١- يقوم نائب رئيس الجامعة للشئون البحثية بإخطار الكليات بالكراسي البحثية المتاحة من (المستوى ١ أو المستوى ٢)، وأي شروط خاصة تتعلق بتلك الفرصة.

٢- دعوة عمداء الكليات ذات الصلة لتقديم خطاب النيه، ويجب أن يتناول الخطاب موضوع الكرسي البحثي المقترح، والتوافق مع الأهداف والتوجهات الموضحة في خطة البحث الإستراتيجية لجامعة كولومبيا البريطانية، والتي تهدف إلى رفع البحث العلمي أو النشاط الإبداعي، وتعزيز المشاركة المجتمعية، مع النظر في كيفية الاستفادة من البنية التحتية الحالية والتعاون البحثي في الحرم الجامعي لدعم الكرسي البحثي في الموضوع المقترح، كما يجب أن يتوافق مع الأولويات الإقليمية والوطنية ذات الصلة، مع توضيح تعزيز القدرة المؤسسية لتأمين التمويل الرئيسي للكرسي البحثي، مع تقديم الدعم المؤسسي المناسب والعاذل للمرشح.

٣- مراجعة الرسائل الواردة، يتم تخصيص الكرسي البحثي من قبل رئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية، ونائب رئيس الجامعة للشئون البحثية.

٤- يقوم نائب رئيس الجامعة للشئون البحثية بإخطار عميد كل كلية.

ويسمح برنامج الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية بإتاحة الفرصة لترشيح الباحثين المتميزين للحصول على أستاذية الكرسي البحثي في المجالات التي تدعم الخطط البحثية للجامعة، وتتم تلك الترشيحات المقدمة من الباحثين ببعض الإجراءات منها:

١- تدار عملية الترشيح من قبل مكتب رئيس الجامعة أو نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية، والذي يقوم بالموافقة على تخصيص الكراسي البحثية بكليات الجامعة. (٩٣)

٢- يتم نشر الإعلان عن وظائف أستاذ الكرسي البحثي الشاغرة على موقع الجامعة على شبكة الإنترنت لمدة لا تقل عن ٣٠ يوماً، مع وضع توصيف كامل لتلك الوظيفة التي تعتمد على استخدام المعايير الموضوعية، لضمان تحقيق الشفافية والمصداقية والعدالة. (٩٤)

- ٣- يتم مراجعة طلبات الترشيح من قبل لجنة التحكيم الداخلية بالجامعة Internal Adjudication committee، وتتكون من نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية (رئيساً)، وعضوية ٢٢ أستاذ كرسي بحثي (حالي وسابق) من المستوى الأول.^(٩٥)
- ٤- يتم عقد مقابلات لتقييم المتقدمين من قبل لجنة متخصصة Selection & Search Committee للقيام بعملية الإختيار.^(٩٦)

وتأسيساً على ما سبق، تقوم جامعة كولومبيا البريطانية باعتبارها جزء من منظومة الكراسي البحثية الكندية بإدارة الكراسي البحثية بها بنظام إداري إحترافي، ويتم من خلاله قياس الأداء واستراتيجيات تقييم النتائج لقياس المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء البرنامج واستدامته، واستخدام الموارد بطريقة فعّالة، في ضوء معايير محددة تقوم في مجملها على التميز والجودة والأداء الأكاديمي، كما إنها تلتزم بمعايير المساواة والعدالة والشفافية، وذلك من خلال إتاحة فرصة متكافئة لجميع الفئات.

٥/٣ مصادر تمويل الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية

يتم تمويل الكراسي البحثية في جامعة كولومبيا البريطانية عن طريق الحكومة الكندية، وذلك من خلال وكالاتها الفيدرالية المانحة لتمويل الأبحاث، التي تقدم منحة تصل إلى ٢٠٠٠٠٠٠ دولار سنوياً لكل كرسي بحثي من كراسي البحث النوع الأول، و ١٠٠٠٠٠٠ دولار سنوياً لكل كرسي بحثي من كراسي البحث النوع الثاني، حيث تكون تلك المبالغ قادرة على تغطية جميع التكاليف المتعلقة بإنشاء الكرسي البحثي خلال فترة عمله شاملة الرواتب، والمعدات، والأجهزة الإلكترونية الخاصة بالبحث، وتلك الوكالات هي:^(٩٧)

- ١- مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية والإنسانية Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC).

٢- مجلس أبحاث العلوم الطبيعية والهندسية والهندسية Natural Sciences and
.Engineering Research Council (NSERC)

٣- المعاهد الكندية لأبحاث الصحة Canadian Institutes of Health
Research (CIHR)

ويتضح مما سبق، اعتماد جامعة كولومبيا البريطانية كلياً على التمويل الحكومي، من خلال الدور الذي تقوم به الحكومة الكندية في دعمها الكامل لتمويل برنامج الكراسي البحثية حيث أنه يعتبر برنامج حكومي مدعوم بشكل كامل من الميزانية العامة للدولة، وذلك عن طريق وكالاتها الفيدرالية التي أولتها الدولة كافة الصلاحيات، ويتنوع التمويل ما بين التمويل المستدام، وهو النوع الأول الذي يستمر تمويله في حال تجديده إلى زمن طويل وغير معلوم انتهاءه، أو النوع الثاني فهو تمويل غير مستدام محدد بفترة زمنية معلومة.

رابعاً : أوجه الشبه والاختلاف في إدارة وتمويل الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية.

من خلال العرض السابق بدءاً من الإطار العام ثم الإطار النظري لإدارة وتمويل الكراسي البحثية، وخبرات بعض الجامعات الأجنبية في هذا المجال، يمكن الاستفادة من هذه الخبرات في طرح بعض الأفكار والرؤى التي تدعم الجامعات المصرية في إدارة وتمويل الكراسي البحثية بها، ويلاحظ العديد من النتائج من خلال المقارنة التفسيرية، والتي يمكن إجمالها كالتالي:

١/٤ الكراسي البحثية

١/٤ أوجه الشبه وتفسيرها

تشابه كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية في:

- الإيمان بأهمية الكراسي البحثية لزيادة قوتها البحثية.

- الكراسي البحثية برنامج قومي له رؤية قومية.
- مسمى الكراسي التي يطلق عليها اسم " الكراسي البحثية " .
- الهدف من الكراسي البحثية.
- التوافق في الدرجة العلمية لشاغل منصب أستاذ الكرسي البحثي، الذي خصص لحاملي الدكتوراة برتبة أستاذ.

يمكن تفسير ذلك؛

- اعتماد كل من جامعات كاليفورنيا وكولومبيا البريطانية على البحث العلمي في خلق وتوليد المعرفة الإنسانية والإبداع والابتكار متمثلاً في الكراسي البحثية وترجمة كل ما يتولد من نتائج الأبحاث العلمية إلى معرفة عملية وابتكارات تكنولوجية.
- سعي جامعات كاليفورنيا وكولومبيا البريطانية باستمرار للتميز على المستوى العالمي من قبل العديد من الدول في تنفيذ مهمة الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث والخدمة العامة، مما أدى إلى العديد من المبادرات منها الكراسي البحثية.
- استناد الكراسي البحثية إلى البحث العلمي الذي ظهرت أهميته نتيجة الانضجار المعرفي، والنمو السريع في مجالات المعرفة، مما أدى إلى تعدد البرامج الخاصة بالبحث العلمي ومنها الكراسي البحثية.
- الكراسي البحثية تركز على زيادة القدرة البحثية لجامعات كاليفورنيا وكولومبيا البريطانية ، والعمل كمحفز استراتيجي للتميز البحثي لجعلها مركز تفوق بحثي عالمي، تحقيق الريادة على المستوى العالمي في التقدم المعرفي ومجال البحوث والابتكار عن طريق زيادة مخرجات البحث العلمي وتميزها، من براءات اختراع.

- ارتباط إنتاجية الكراسي البحثية وفعاليتها وكفاءتها بدرجة أستاذ الكرسي البحثي ذي المعرفة والخبرة المميزة في المجال المخصص للكرسي.
- إيمان الجامعات بأهمية دراسة كافة المجالات التي تنهض بمستقبلها، وتحقيق التنمية المستدامة لمجتمعاتها.

٢/١/٤ أوجه الاختلاف وتفسيرها

- تختلف كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية في:
- أسبقية تأسيس الكراسي البحثية: حيث بدأت جامعة كاليفورنيا بتأسيس أول كرسي بحثي في عام ١٨٧٢م، بينما بدأت جامعة كولومبيا بتأسيس أول كرسي بحثي في ٢٠٠٠م.
 - الإشراف على الكراسي البحثية: الإشراف من قبل جامعة كاليفورنيا يكون مستقلاً وذاتياً، بينما في جامعة كولومبيا يقع تحت إشراف الحكومة الكندية.
 - عدد الكراسي البحثية حتى عام ٢٠٢١م، حيث وصل إجمالي الكراسي على مستوى جامعة كاليفورنيا إلى ٢٥٠٠ كرسي بحثي، بينما وصل إجمالي الكراسي على مستوى جامعة كولومبيا البريطانية إلى ١٩٤ كرسي بحثي.

يمكن تفسير ذلك:

- الاعتراف من جامعات كاليفورنيا وكولومبيا البريطانية بالإنجازات المتميزة لأعضاء هيئة تدريسها وتكريماً لهم.
- سعي جامعات كاليفورنيا وكولومبيا البريطانية من أجل مواكبة الدول المتقدمة عالمياً ومحاكاتها في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى الإيمان بدور الكراسي البحثية، ومساهمتها في مجال التنمية الوطنية الشاملة للبلاد.
- الاستقلال الجامعي الذي يعطي حرية اتخاذ القرارات، وتيسير إدارتها ذاتياً.

٢/٤ إدارة الكراسي البحثية

١/٢/٤ أوجه الشبه وتفسيرها

تتشابه كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية في:

- عملية الترشح لتأسيس كرسي بحثي.

يمكن تفسير ذلك:

- سعت جامعات كاليفورنيا وكولومبيا البريطانية إلى وضع سياسات وإجراءات التي تضمن إدارة عمليات الترشح، والإلتزام بمعايير الشفافية والإتاحة والمساواة في الترشيحات الخاصة بالكراسي البحثية، حيث يتم اختيار المشرف على الكرسي البحثي من خلال لجنة، وفقاً لآلية محددة ليكون مسؤولاً عن الشؤون الإدارية والمالية والفنية والعلمية للكرسي البحثي، ويتم اختيار أستاذ الكرسي ممن يحمل درجة الدكتوراة، ويشترط أن يكون للأستاذ إنجازات وأبحاث مبتكرة ولها تأثير في مجال التخصص، وله اهتمامات وإنجازات بحثية علمية رائدة وشهرة عالمية.

٢/٢/٤ أوجه الاختلاف وتفسيرها

تختلف كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية في:

- الهيكل التنظيمي لإدارة الكراسي البحثية.

- إدارة الكراسي البحثية.

يمكن تفسير ذلك:

- جامعة كاليفورنيا استطاعت أن تفصل برنامج الكراسي البحثية لديها منذ تأسيسها عن خطط وإشراف الحكومة، وجعلت إدارة تلك الكراسي البحثية تحت إشراف الجامعة متمثلة في مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وبعض اللجان التي تتمتع بامتيازات واستقلالية كبيرة جداً، بينما جامعة كولومبيا

البريطانية باعتبارها جزء من منظومة الكراسي البحثية الكندية، فإنها تقع تحت اشراف الحكومة، من خلال وزير الصناعة مع رفع التقارير الدورية للبرلمان، مع وجود لجان توجيهية تمثل الوكالات لتقوم بإدارة تلك الكراسي البحثية.

- جامعة كاليفورنيا تتميز بنمط اللامركزية في إدارتها للكراسي البحثية من قبل الإدارة العليا، بينما تتميز جامعة كولومبيا البريطانية بنمط المركزية.

٣/٤ تمويل الكراسي البحثية

١/٣/٤ أوجه الشبه وتفسيرها

تتشابه كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية في:

- أهمية التمويل اللازم للكراسي البحثية

يمكن تفسير ذلك:

- سعت جامعتي كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية إلى تنوع مصادر التمويل وتوفيره، لضمان واستمرارية نجاح الكرسي البحثي في الجامعات.
- استفادت جامعتي كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية من التمويل الذاتي للكرسي البحثي من خلال استثمار عائدات الكرسي البحثي.
- سعت جامعتي كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية إلى إشراك الجهات الممولة من القطاع الخاص في عملية التخطيط، وفي تحديد أوجه الإنفاق.
- إدراك المجتمع الخيري أهمية تلك الكراسي البحثية للمجتمع بأكمله.

٢/٣/٤ أوجه الاختلاف وتفسيرها

تختلف كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية في:

- الجهة المقدمة للتمويل.

يمكن تفسير ذلك :

- اعتمدت جامعة كولومبيا البريطانية على التمويل الحكومي المقدم، وذلك بسبب اهتمام الدولة بالبحث العلمي وبرامجه، وتخصيص جزء من ميزانية الدولة لهذه الكراسي البحثية، بينما تتعدد مصادر تمويل الكراسي البحثية في جامعة كاليفورنيا لتشمل تمويل وقفي من أفراد أو مؤسسات الوكالات الخارجية سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، وتبرعات، وماتخصصة وزارة التعليم العالي، وما تخصصه الجامعة من ميزانيتها ميزانيتها أو الوقف المخصص لها لجمع التبرعات الخيرية من خلال صندوق الوقف الخيري بالجامعة، والمنح، الإيرادات الناتجة عن تنفيذ أنشطة الكرسي البحثي وتسويق مخرجاته البحثية سواء تنفيذ مشاريع أو تقديم خدمات استشارية، أو تراخيص براءات الإختراع.

ومن خلال ما سبق عرضه حول الرؤية التحليلية المقارنة لإدارة وتمويل الكراسي البحثية بكل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية، والوقوف على أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهم، اتضح أن تلك الجامعات قد اتبعت آليات إدارة وتمويل الكراسي البحثية التي أدت إلى نجاح واستمرارية الكراسي البحثية على مدى فترة كبيرة، وقد حققت عوائد كثيرة سواء بصورة مادية، أو بصورة معنوية.

خامساً: ملامح الوضعية الراهنة لجهود وزارة التعليم العالي في مجال البحث العلمي والكراسي البحثية في الجامعات المصرية

رغم ما تواجهه جمهورية مصر العربية من تحديات على الأصعدة المختلفة، إلا أنها شهدت في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات الإيجابية سعياً منها لتطوير منظومة البحث العلمي بها، ولعل أهمها ما جاء بدستور البلاد الذي تم إقراره عام ٢٠١٤م حيث أولى اهتماماً خاصاً بالبحث العلمي، انطلاقاً من حرص الدولة المصرية على التأكيد بأن البحث العلمي يجب أن يصبح أحد أهم مكونات الأمن القومي المصري ومرتكزاته، فقد نص الدستور في مادته (٢٣) " تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع

مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، كما تكفل الدولة سبل المساهمة الفعالة للقطاعين الخاص والأهلي وإسهام المصريين في الخارج في نهضة البحث العلمي.⁽⁹⁸⁾

وقد بذلت الحكومة المصرية العديد من الجهود في إنشاء الكراسي البحثية، ومن تلك الجهود التعاون المشترك مع منظمة اليونسكو الدولية، حيث تم تأسيس مجموعة من الكراسي البحثية من خلال برنامج تؤامة الجامعات، والتي كان يطلق عليها كراسي اليونسكو البحثية لتطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية، وتم إنشاء برنامج كراسي اليونسكو/ تؤامة الجامعات عام ١٩٩٢م، ويعد البرنامج وسيلة لدفع عجلة البحوث والتدريب وتطوير البرامج في مجالات اختصاص اليونسكو في التعليم والعلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية والثقافة والاتصالات والمعلومات من خلال بناء شبكات الجامعات لدعم التعاون ونقل المعرفة عبر الحدود، وإنشاء كراسي الأستاذية الدولية، حيث تقوم فيها منظمة اليونسكو بدور فعال لتطوير البحث العلمي على أساس المشاركة الأكاديمية المتخصصة، وتوفير البيئة العلمية، بالإضافة إلى إدارة وتمويل تلك الكراسي البحثية؛ وذلك لتحقيق التوأمة المطلوبة بين الجامعات المصرية والمنظمة العالمية.⁽⁹⁹⁾

ووفقاً لهذا البرنامج، أنشأت منظمة اليونسكو مجموعة من الكراسي البحثية بالتعاون مع العديد من الجامعات المصرية من أجل تحقيق هدفها، وذلك على النحو التالي:

١/٥ جامعة عين شمس

وأنشأت الجامعة عدد (٣) من الكراسي البحثية التي تهدف إلى تحسين وتطوير عملية البحث العلمي، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المدني وصناع القرار، وتعزيز المنظومة البحثية المتكاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية والسلام^(١٠٠)، ومنها:

١/١/٥ كرسي بحثي بعنوان تمكين المرأة من خلال العلم والتكنولوجيا

وأسست منظمة اليونسكو مع الجامعة الكرسى البحثى عام ٢٠١٨م حتى وقتنا هذا، في مجال العلوم الطبيعية، وترأس الكرسى البحثى البروفسيور بشرى مسعد أستاذ الكيمياء العضوية الفيزيائية بكلية البنات بالجامعة، وهي المرأة المصرية الوحيدة التي فازت بكرسى اليونسكو لثلاث مرات متتالية، ويهدف الكرسى البحثى إلى تطوير وتحسين وتحديث طرق التدريس والتعليم في مجال العلوم (الكيمياء) باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والتعليم الإلكتروني على الصعيدين المحلي والإقليمي.^(١٠١)

٢/١/٥ كرسي بحثي في بعنوان أخلاقيات العلوم الحيوية

وأسست منظمة اليونسكو مع الجامعة الكرسى البحثى عام ٢٠٢٠م حتى وقتنا هذا، في مجال العلوم الحيوية، وترأس الكرسى البحثى البروفسيور سونيا محمد عزب أستاذ الطب الشرعي وعلم السموم بكلية الطب بجامعة عين شمس، ويهدف الكرسى البحثى إلى تسهيل التعاون بين الباحثين رفيعي المستوى والمعترف بهم دولياً وأعضاء هيئة التدريس من الجامعات والمنظمات واللجان المعنية بأخلاقيات العلوم الحيوية والقوانين المنظمة لممارسة المهن الطبية في مصر وخارجها من مختلف التخصصات، والتي من خلالها يتم التعاون في المبادرات والأنشطة التي يقوم بها الكرسى لتفعيل الحوار حول كل ما يستجد من قضايا أخلاقية تتعلق بالعلوم الحيوية، ولتسهيل تبادل المعرفة والخبرات والممارسات الجيدة التي تعمل على زيادة الوعي العام بحقوق الإنسان والمرضى.^(١٠٢)

٢/٥ جامعة القاهرة

وأنشأت الجامعة عدد (١) من الكراسى البحثية التي تهدف إلى تفعيل المشاركة المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة والتي تعتبر أهم أهداف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

١/٢/٥ كرسى بحثى بعنوان التربية الإعلامية وتكنولوجيا المعلومات وتحالف الحضارات

وقعت جامعة القاهرة مع كل من اليونسكو ومنظمة تحالف الحضارات بالأمم المتحدة الاتفاقية الخاصة بإنشاء كرسى اليونسكو في التربية الإعلامية وتكنولوجيا المعلومات وتحالف الحضارات وكانت جامعة القاهرة ضمن ثماني جامعات تمثل قارات العالم، وتتضمن أنشطة الكرسى إنشاء برنامج للدكتوراه الدولية يتم اعتمادها من الجامعات الاعضاء في الشبكة ومن خلال الاشراف المشترك، واصدار دورية علمية متخصصة في التربية الاعلامية وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم برامج تدريبية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال، وتبادل الأساتذة والطلاب بين الجامعات المشاركة. (١٠٣)

٣/٥ جامعة الإسكندرية

وأنشأت الجامعة عدد (١) من الكراسى البحثية التي تهدف إلى تعزيز المعرفة والتعليم والبحث، حيث أنها توفر فرصاً لتبادل المعرفة والخبرات، والمساهمة في بناء القدرات على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، ومنها:

١/٣/٥ كرسى بحثى بعنوان التراث الثقافي المغمور تحت سطح الماء

وأسست منظمة اليونسكو مع الجامعة الكرسى البحثى عام ٢٠٢٠م حتى وقتنا هذا، في مجال علم الآثار البحرية، ويرأس الكرسى البحثى البروفسيور عماد خليل أستاذ الآثار البحرية بكلية الآداب، ويهدف الكرسى البحثى إلى الترويج لاتفاقية اليونسكو لعام ٢٠٠١م بشأن حماية التراث الثقافى، وزيادة الوعي العام وتشجيع البلدان بالاهتمام بالتراث الثقافى تحت سطح الماء، ولاسيما في البلدان العربية والأفريقية، كما يهدف إلى بناء القدرات في مجال علم الآثار تحت الماء من خلال تنظيم برامج تدريبية إقليمية بالتعاون مع اليونسكو، ودعم إدخال التراث الثقافى تحت الماء في المناهج الجامعية، وتقديم المشورة العلمية والتقنية لمختلف أصحاب المصلحة، عن طريق التعاون مع مختلف البرامج والمنظمات المعنية بالتراث الثقافى مثل شبكة اليونسكو

إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكتبة المتكاملة الإفاداة منعا في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحادوي أ.د/ أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / همد عبد عزيز طه محمد

للأثار تحت سطح الماء، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، والمجلس الدولي
للأثار. (١٠٤)

٤/٥ مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا والابتكار

١/٤/٥ كرسي بحثي بعنوان برنامج تكنولوجيات فوتونية مبتكرة للتنمية المستدامة في إفريقيا

وأُسست منظمة اليونسكو مع المدينة الكرسي البحثي عام ٢٠١٩م حتى وقتنا هذا، في مجال تكنولوجيا وعلوم النانوفوتونيات الحديثة، وترأس الكرسي البحثي البروفسيور صلاح عبية مدير مركز الفوتونيات والمواد الذكية بمدينة زويل، ويهدف الكرسي البحثي إلى إعداد جيل جديد من العلماء والباحثين الأفارقة في مجالات تكنولوجيا وعلوم النانوفوتونيات الحديثة، وتمكين المرأة الإفريقية بشكل عام، والمصرية بشكل خاص، وذلك من خلال برامج توعية متميزة تزيد من فرص المرأة للعمل بمجالات متطورة بالبحث العلمي والصناعات الدقيقة المعتمدة على علوم وتكنولوجيات النانوفوتونيات، كما هدف إلى المشاركة الفعالة والإيجابية مع المراكز البحثية والأكاديمية بالجامعات الإفريقية، من خلال بحوث مشتركة ودراسات عليا تهدف لطرح حلول مبتكرة وفعالة للعديد من المشاكل المستعصية، مثل أجيال جديدة من الخلايا الشمسية ذات الكفاءة العالية والمستخلصة من مواد رخيصة الثمن ومتوفرة طبيعياً بالقارة الإفريقية، وحل مشاكل المياه من خلال وسائل تكنولوجيا حديثة معتمدة على علوم النانوفوتونيات لتنقية المياه من خلال سبل فعالة رخيصة الثمن، واستحداث وسائل مبتكرة ودقيقة وسريعة الاستجابة لمراقبة مؤشرات الصحة مثل أجهزة قياس وضبط مستويات السكر في الدم. (١٠٥)

وتأسيساً على ما سبق، يتضح بأن الحكومة المصرية بذلت جهود في تبني مبادرة الكراسي البحثية والمتمثلة في كراسي اليونسكو، ولكن بالرغم من الجهود والمحاولات المبذولة ما زالت لم تحقق المطلوب منها، حيث أن كراسي اليونسكو البحثية لتطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية لم تحدث نقلة نوعية في تطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية، ولم تبحث عن القضايا والمشكلات الملحة الضرورية التي تواجه

المجتمع المصري، والعمل على إيجاد آليات علمية وعملية لحل تلك القضايا، الذي أدى إلى استمرارية الفجوة القائمة بين الأبحاث العلمية المطبقة واحتياجات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى تحكم منظمة اليونسكو في الإدارة منفردة من منطلق كونها الممول الرئيس لتلك الكراسي البحثية، وكان يقتصر دور الجامعات المصرية قاصراً على توفير البيئة البحثية العلمية والعملية المناسبة، وتوفير العلماء والباحثين المتميزين في مجالات الكراسي البحثية التي تحددها منظمة اليونسكو، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى الدعوة لإنشاء كراسي بحثية بالجامعات المصرية لتحقيق أهداف الكراسي البحثية لاستكمال منظومة البحث العلمي والارتقاء بها وتحسين قدرتها على الابتكار، ووضع مخرجاتها البحثية في خدمة مجتمعها على نحو ترتفع معه معدلات التنمية الوطنية، وتسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والعمل على حل قضاياها، وذلك من خلال إشراف إدارة مصرية خالصة عليها، مما يتيح إجراء أبحاث علمية من قبل علماء مصريين ذو مكانة علمية لعلاج القضايا التي تواجه المجتمع المصري بصورة واقعية.

سادساً : نتائج الدراسة

من خلال تناول الدراسة لخبرات كل من جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا، وكذلك الأدبيات المعاصرة، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج:

- أهمية تفعيل الكراسي البحثية في المؤسسات الجامعية المصرية، لتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار بها.
- تعتبر الكراسي البحثية كأحد أهم الآليات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة؛ والتي من خلالها تستطيع الجامعات المصرية تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجيتها التنموية المستدامة.
- الكراسي البحثية تدعم البيئة البحثية العلمية، وبالتالي تبوء الجامعات والدولة مكانة عالمية في مجال البحث والتطوير.

**إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية امكان الإفادة منها في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحادوي أ.د/ أحمد نجم الدين عيساوي أ.د / محمد عبد عزيز طه محمد**

- إدارة وتمويل الكراسي البحثية بكفاءة من أهم متطلبات نجاح الكراسي البحثية واستدامتها.
- قوة تأثير القوى والعوامل الثقافية في اختيار مجالات الكراسي البحثية.
- الكراسي البحثية إحدى صيغ تمويل البحث العلمي بالجامعات المعاصرة.
- اختلاف نظام تأسيس وإدارة وتمويل الكراسي البحثية من دولة لأخرى، وكذلك من جامعة لأخرى.

**سابعاً : التصور المقترح لتفعيل إدارة وتمويل الكراسي البحثية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات
جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية .**

في ضوء ما تناولته الدراسة من دراسة نظرية، وكذلك في ضوء دراسة خبرات جامعات المقارنة (جامعة كاليفورنيا وجامعة كولومبيا البريطانية)، وفي ضوء المقارنة التفسيرية لأوجه الشبه والاختلاف، ونتائج الدراسة يمكن وضع التصور المقترح لكيفية إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات جامعات المقارنة، ويمكن مراحل التصور وفقاً للتالي:

١/٧ أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى اقتراح آليات عملية، والتي من خلالها التعرف على كيفية إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات جامعات المقارنة، ومنها ما يلي:

- دعم الريادة والتميز البحثي لجمهورية مصر العربية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- تعزيز دور جمهورية مصر العربية والجامعات المصرية كبيئة بحثية جاذبة عالمياً.

- الإسهام في التميز العلمي والإبداع والابتكار والتطوير في مختلف المجالات البحثية النظرية والتطبيقية.
- ربط مخرجات الكراسي البحثية بالمشكلات التي تواجه المجتمع المصري وخطط التنمية الوطنية المستقبلية، والمستجدات الدولية.
- الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل الجامعات المصرية
- وضع الجامعات المصرية على خريطة التنافس العالمي مع المجتمعات المتقدمة.
- دعم ميثاق الصلة بين البحث العلمي وحاجات المجتمع وحل مشكلاته ومعالجة قضاياها.
- نشر ثقافة الكراسي البحثية بين الأكاديميين وطلاب الدراسات العليا و الممولين.
- الشراكة مع مؤسسات المجتمع والمؤسسات البحثية المحلية والدولية، لتطوير مخرجات الكراسي البحثية بما يدعم التنمية المستدامة.

٢/٧ منطلقات وركائز التصور المقترح

- اهتمام الدولة بزيادة التنافسية العالمية في مجال البحث والتطوير والابتكار.
- الاستجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠ بالاهتمام بالبحث العلمي وتوليد المعرفة.
- اهتمام الكراسي البحثية بمتطلبات التنمية وخطط الدولة التنموية.

٣/٧ إجراءات التصور المقترح

يمكن تحقيق أهداف التصور لإدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات جامعات المقارنة، من خلال الإجراءات التالية:

**إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكندية امكان الاستفادة منها في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحادوي أ.د / أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / محمد عبد عزيز طه محمد**

- إنشاء هيئة عليا مركزية للكراسي البحثية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تختص بكل ما يتعلق بالكراسي البحثية، تشكل من وزير التعليم العالي والبحث العلمي (رئيساً) و(٥) أعضاء من رؤساء الجامعات المصرية، ويتم اختيارهم وفقاً لعدة شروط مثل (الكفاءة - الخبرة)، وتقوم تلك اللجنة بالإشراف العام لعمل الكراسي البحثية على مستوى الجامعات المصرية من عمليات الترشيح والتجديد، والمشاركة في إجراءات التقييم المتبعة.

- تتولي الهيئة العليا للكراسي البحثية المهام التالية:

أ- إقرار السياسات العامة والخطط الاستراتيجية، مع إصدار اللوائح والقوانين الإدارية للكراسي البحثية.

ب- توحيد إصدار شروط ومتطلبات تأسيس الكراسي البحثية.

ج- تقديم جميع خدمات الكراسي البحثية من إشراف، وتقييم، وتقويم.

د- توزيع الكراسي البحثية بين الجامعات، والتنسيق بينهما.

- تشكيل لجنة استشارية تابعة لإشراف رئيس الجامعة، وتتكون من (٧) أعضاء من الأساتذة، ويتم اختيارهم من مختلف الجامعات المصرية، وهم مسئولين عن المشاركة حول المجالات البحثية المطروحة للبحث، والتي تتعلق باحتياجات المجتمع المصري.

- يتكون الهيكل التنظيمي للكرسي البحثي من :

١- الهيكل التنظيمي الإداري :

ويتكون من إدارات وهي إدارة التسويق والإعلام، وإدارة الشؤون المالية والإدارية.

٢- الهيكل التنظيمي العلمي:

ويتكون من المشرف على الكرسي البحثي وأستاذ الكرسي البحثي.

- مشرف على كل كرسي بحثي، ويتم اختياره من أعضاء هيئة التدريس ذوي العلاقة بمجال الكرسي البحثي، وتتمثل مهامه في إعداد رؤية واضحة للكرسي البحثي، ووضع الخطط العملية لتنفيذ هذه الرؤية، وترشيح الفريق البحثي بالكرسي من داخل الجامعة، أو خارجها وإعداد التقارير الخاصة بمتابعة العمل بالكرسي البحثي بصورة شهرية، وتقديمها للجنة العليا، لتمثيل الكرسي لدى جميع الإدارات داخل الجامعة .

- أستاذ الكرسي البحثي، وتتمثل مهامه في إعداد الخطط الاستراتيجية، والتشغيلية للكرسي البحثي، اقتراح أسماء أعضاء الهيئة الاستشارية للكرسي، الإشراف على إنجاز البرنامج البحثي للكرسي طبقاً للجدول الزمني المتفق عليه من الجامعة، وتقييم أداء العاملين بالكرسي، ورفع التقارير السنوية عنهم، وإعداد خطة عمل للعام التالي، والنتائج المتوقعة تحقيقها، والميزانية التشغيلية للكرسي البحثي.

٣- لجنة صندوق الكرسي البحثي :

ويتم تشكيل لجنة يطلق عليها صندوق الكرسي البحثي، ولكل كرسي بحثي يتم إنشاؤه لجنة خاصة به، ويرأسها أستاذ أكاديمي في الاقتصاد والتمويل، ويعمل معه فريق عمل متخصص، وتقع تحت إشراف اللجنة العليا للكراسي البحثية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويتمثل مهامها في:

أ- إيجاد سبل لتنوع مصادر تمويل الكراسي البحثية، وتحقيق أكبر قدر من التفاعل بين الجهات الممولة.

ب- قبول التبرعات والهبات المالية العينية والنقدية، سواء من قبل الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال، والمهتمين بالبحث العلمي.

ج- توحيد مبلغ تمويل الكراسي وفقاً لمدته بقائه.

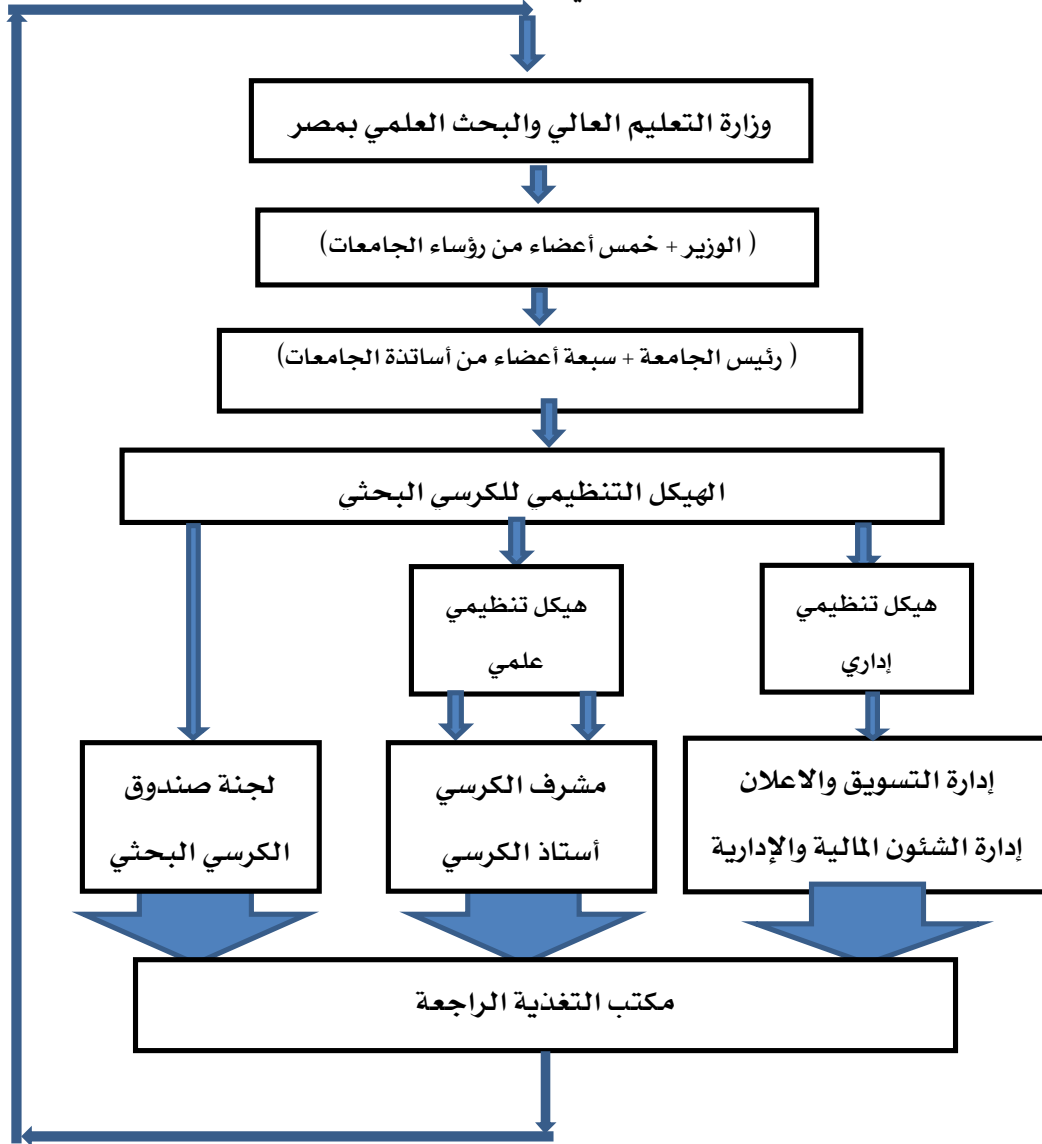
**إدارة وتمويل الكراسي البحثية في الجامعات الأمريكية والكتبة المكنة الإفادة منها في مصر
إسراء لطفى عبد العزيز محمد الحادوي أ.د / أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د / محمد عبد عزيز طه محمد**

- خ- استثمار مخرجات الكرسي البحثي، وتوفير التمويل الذاتي الناشئ عن أنشطة الكرسي البحثي.
- د- إقرار آليات للمتابعة والمسائلة والمراقبة لمصروفات أنشطة الكراسي البحثية.
- الاعتماد على معايير مرتبطة بالجودة الشاملة يستند إليها عند الإشراف والمراقبة، والتقييم للكراسي البحثية، على أن تشمل الآتي:
 - أ- معايير جودة أداء البرنامج، وتتضمن التنظيم، والتخطيط، وآليات عمله.
 - ب- معايير جودة أستاذ الكرسي البحثي، وتشمل تقييم التقارير السنوية التي يعدها أستاذ الكرسي البحثي عن الكرسي ونشاطاته.
 - ج- معايير جودة أداء الكرسي البحثي السنوي والذي يتضمن إنجازاته، ومصروفاته المالية، ومدى مساهمته في تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله.
 - د- معايير جودة مخرجات الكراسي البحثية، وتتضمن إحصاءات لعدد الأوراق المنشورة في المجالات العلمية، والأوراق التي تم رفض نشرها، وعدد الكتب المؤلفة، وبراءات الاختراع.
- إنشاء قاعدة بيانات رقمية تحتوي على كافة أبحاث مجالات الكراسي البحثية.
- دعم النشر العلمي لأبحاث الكراسي البحثية في الدوريات والمجلات العلمية العالمية ذات السمعة المرموقة.
- استقطاب الكفاءات المتميزة محلياً وعالمياً من الرواد والعلماء في مجالات الكراسي البحثية ذات الصلة بتخصصاتهم، من خلال الإجراءات التالية:
 - أ- توفير الحوافز المادية، والمعنوية، والعلمية.
 - ب- تهيئة البيئة المحلية والعلمية الجاذبة.
- إنشاء مكتب بالهيئة العليا للكراسي البحثية ويكون مختص بتقديم التغذية الراجعة للكراسي البحثية، وتبادل الخبرات بين أساتذة الكراسي البحثية، بهدف تعزيز وتحسين قدرة أداء الكراسي البحثية.

٤/٧ الهيكل التنظيمي للتصور المقترح

تقترح الباحثة أن يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة وتمويل الكراسي البحثية

بالجامعات المصرية على النحو التالي:



٥/٧ معوقات تنفيذ التصور المقترح

يمكن أن تواجه عملية تنفيذ التصور المقترح مجموعة من العقبات والتي تقلل من نجاحه المأمول، منها:

- ندرة توفير التمويل الكافي واللازم لإنشاء الكراسي البحثية.
- ضعف الترابط بين الجامعات المصرية بعضهم البعض من جهة، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى.
- صعوبة استقطاب جميع الأساتذة المتخصصين من خارج مصر للعمل بالكراسي البحثية.
- قلة قناعة القيادات بفكرة الكراسي البحثية، وإغفالهم لأهمية الكراسي البحثية.
- ضعف ارتباط مخرجات ومجالات الكراسي البحثية بخطط الدولة التنموية.
- ضعف تفعيل وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة، واعتبارها وظيفة ثانوية، مما يؤثر علي علاقته بالبحث العلمي.
- صعوبة توفير المخصصات المالية بصورة مستديمة، لضمان نجاح الكرسي البحثي.

٦/٧ متطلبات نجاح تنفيذ التصور المقترح

- إصدار قرار من وزارة التعليم العالي يقضي بإنشاء هيئة عليا مركزية للكراسي البحثية في وزارة التعليم العالي تتولى جميع مهام الكراسي البحثية.
- ضرورة استقلال اللجنة العليا للكراسي البحثية إدارياً، ومالياً.

- ضرورة توافر كوادر بشرية مؤهلة، مثل القيادات الإدارية، وأساتذة الكراسي البحثية، والفرق البحثية.
- وضع نظام فعال لتسويق ما تنتجه الكراسي البحثية.
- إصدار قرار بتكوين لجنة جودة في كل جامعة يتم تدريبها على آلية تقييم الكراسي البحثية الموجودة بالجامعة.
- إتاحة وتوفير مصادر التمويل وتنوعها.

توصيات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالتوصيات التالية:
- ضرورة تبني الجامعات المصرية للتصور المقترح، والذي يسهم في كيفية إدارة وتمويل الكراسي البحثية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات الجامعات الأجنبية.
 - إنشاء الكراسي البحثية لخططها في ضوء متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠.
 - نشر ثقافة الاستثمار في البحث العلمي، وبيان الفوائد المترتبة على خدمة المجتمع المصري.
 - توصي الدراسة الجامعات المصرية، بتحفيز الأبحاث العلمية للكراسي البحثية في المجالات التي تناولتها رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة.
 - توصي الدراسة الجامعات المصرية، بمزيد من الاهتمام بمؤسسات البحث العلمي، وفي مقدمتها الكراسي البحثية، والعناية بمخرجاتها البحثية، لتكون مدخلاً لتحقيق الجامعة ترتيباً متقدماً في التصنيفات العالمية للجامعات.

قائمة المراجع

- ¹ Genç S.Y. & et. al.: " Transforming Turkish Universities to Entrepreneurial Universities for Sustainability: From Strategy to practice", Sustainability, Vol.(12), No.(4), 2020, P.2.
- ⁽²⁾ عبد الناصر سيد أبو سيف : "تصور مقترح لدور الكراسي البحثية في تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ، المجلد (٧٥)، العدد (٣) ، ٢٠١٩ ، ص٤٩٧.
- (3) The Regents of University of California: "Committee On Long Range Planning 2010" , Available at: <http://regents.universityofcalifornia.edu/minutes/2010/lrp5.pdf>, On (15/10/2020).
- (4) John Aubrey & Judson King: The Role of Universities in Economic Competitiveness in California, The Catalan Association of public Universities (Acup),Spain, 2018,P.47.
- ⁽⁵⁾ University of California: "Facts & Figures", available at: <https://www.universityofcalifornia.edu/for-california/research>, On (15/10/2021).
- ⁽⁶⁾ Academic Ranking of World Universities (ARWU): "University of California Ranking 2022", Available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2022.html>, On (20/10/2022).
- ⁽⁷⁾ University of California: " Annual Accountability Report 2021 ", Available at: <https://accountability.universityofcalifornia.edu/2021/documents/pdfs/acct-2021-ch-13.pdf>, On (25/7/2022).
- (8) The University of British Columbia: "UBC's Canada Research Chairs Program (CRCP)", Available at: <https://academic.ubc.ca/awards-funding/funding-opportunities/canada-research-chairs>, On (15/4/2022).
- (9) Ibid.
- (10) UBC : " UBC's Canada Research Chair program", , Available at :https://academic.ubc.ca/sites/vpa.ubc.ca/files/documents/UBC_Strategic_Research_Plan_Summary-2021.pdf, On (17/4/2022).

(11) The University of British Columbia: "The Economic Impact of the University of British Columbia ", Available at: https://president.ubc.ca/files/2010/04/economic_impact_2009.pdf, On (1/4/2022).

(12) The University of British Columbia: "UBC overview & Facts ", Available at: <https://www.ubc.ca/about/facts.html>, On (5/5/2022).

(13) The University of British Columbia: UBC'S Institutional Rankings , Available at: <https://www.ubc.ca/about/institutional-rankings.html>, On (8/5/2022).

(14) The Social Sciences and Humanities Research Council & the Natural Sciences and Engineering Research Council: "Evaluation of The Research Support Fund (RSF) Final Report", NSERC's and SSHRC's Evaluation Division and Goss Gilroy Inc, Canada, 2020, P.15.

(15) Academic Ranking of World Universities (ARWU): "University of British Columbia Ranking 2022", Available at : <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>, On (20/5/2022).

(16) The University of British Columbia: "UBC's Nobel Laureates", Available at: <https://prizes.research.ubc.ca/ubc-award-winners/ubcs-nobel-laureates>, On (25/5/2022).

(17) Canada research Chairs Programs : Selection Criteria , Available at: https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/nomination-mise_en_candidature-eng.aspx#s7, On (19/10/2022).

(18) لائحة المنظمة للكراسي العلمية ، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية جامعة الطائف: (٢٠١٩، ص ١١).

(19) Government of Canada: Canada Research Chairs Program (CRCP) Governance , Available at : <https://www.chairs-chaire.gc.ca/about-us-a-notre-sujet/governance-gouvernance-eng.aspx>, On (20-10-2021).

(20) لائحة كراسي البحث العلمي ، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث جامعة المجمعة: (٢٠١٧، ص ١. العلمي - إدارة الكراسي البحثية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧،

(21) Research Chairs Centres of Excellence & Grants Management Systems Administration : SARCHI Chairs for National Research Facilities: Framework and Guide for Applications, National Research Foundation (NRF), South Africa, 2017, P.3.

(22) Alla Stepanova , et. al. : " Endowment as a Fundraising Tool of the Research University", European Journal of Sustainable Development, Vol.(9),No.(2),2020,P.370.

(23) أفكار سعيد خميس: " تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٨٠)، ٢٠٢٠، ص ١١٨٢.

(24) The Social Sciences and Humanities Research Council & the Natural Sciences and Engineering Research Council: Evaluation of The Research Support Fund (RSF) Final Report, Op.Cit, 2020, P.vi.

(25) The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) : "UNESCO Chairs and Unitwin Networks ", Available at: <https://www.unesco.org/en/education/higher-education/unitwin>, On (25/10/2021).

(26) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ١٨.

(27) مجلس الوزراء المصري : استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلس الوزراء المصري، جمهورية مصر العربية ، ص ص ٩٤ - ٩٥.

(28) Klaus Schwab: The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, Geneva, 2019, P. 201.

(29) شاكر محمد فتحي ، همام بدر اوي زيدان : التربية المقارنة: المنهج - الأساليب - التطبيقات، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٩٣-٩٧.

(30) Francisco J. Cantu , et. al.: "A Knowledge-based Development Model: the Research Chair Strategy", Journal of Knowledge Management, Vol. (12), No. (6), 2013, P. 14.

(31) فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري: " تحسين إدارة الكراسي البحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد (٢) ، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.

- (32) هناء عبد المنعم الديواني: "الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة دراسات تربوية، العدد (١١٥)، ٢٠٢٢، ص ٢٥٥.
- (33) أسماء أشرف عرندس: "تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الكراسي البحثية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة المنوفية - كلية التربية، ٢٠٢٢.
- (34) هشام أحمد عاشور: "تصور مقترح لدور الكراسي البحثية في تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأزهر - كلية التربية، ٢٠٢١.
- (35) أفكار سعيد خميس: "تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مرجع سابق، ٢٠٢٠، ص ص ١١٤٥ - ١٢٤٥.
- (36) مريم عبدالله المالكي: "دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ٢٠١٨، ص ص ٧٦٨-٨١٧.
- (37) أماني السيد غبور: "تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية بالجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد (١١٢)، ٢٠١٨، ص ص ١١-١١٠.
- (38) Andrea Greven, Stefen Strese & Malte Brettel : " Determining Scientists Academic Engagement: Perceptions of Academic Chairs Entrepreneurial Orientation And Network Capabilities", The Journal of Technology Transfer, Springer, Vol. (45),No.(5), 2020, PP. 1376–1404.
- (39) Zinette Bergman & et al. : "The Contribution of UNESCO Chairs toward Achieving the UN Sustainable Development Goals", Sustainability, MDPI, Vol. (10) , No.(12), 2018, PP. 1-16.
- (40) Nicholas Daniel Hartlep & et al.: "A National Analysis Of Endowed Chairs And Distinguished Professors In The Field Of Education", Educational Studies ,Vol. (52), No.(2), 2016,PP. 119-138.
- (41) Seyed Reza : "Three Essays on The Economics of Science Policy: The Impact of Funding, Collaboration and Research Chairs", A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy , Department of Mathematics and Industrial Engineering , Polytechnic School of Montreal, France , 2015.
- (42) Francisco J. Cantu & et. al.: "A Knowledge-based Development Model: the Research Chair Strategy", Op.Cit, 2013,PP.1-28.

(43) University of Cambridge: "Lady Margaret's endowed a Professorship", Available at: <https://www.cam.ac.uk/news/lady-margarets-500-year-legacy>, On (10/10/2021).

(44) جميلة أبو رشيد الحربي : رؤية عالمية عن الكراسي العلمية ، دار النشر نور، دبي، الطبعة الأولى، ٢٠١٩، ص ٣.

(45) Government of Canada: The Canada Research Chairs Program (CRCP) , Available at: https://www.chairs-chaire.gc.ca/about_us_a_notre_sujet/index-eng.aspx, On (15/10/2021).

(46) Francisco J. Cantu, Alberto Bustani & Hector Moreira: " A Knowledge-based Development Model: the Research Chair Strategy ", Journal of Knowledge Management, Vol.(13), No.(1), 2009,P.162.

(47) Linda Mtwisha: South Africa Research Chair Initiative and Research and Development Chairs: Chairholder Profiles, National Research Foundation & Department of Science and Technology, South Africa, 2014,P.1.

(48) فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري: " تحسين إدارة الكراسي البحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية"، مرجع سابق، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.

(49) وردة بلقاسم العياشي : " كراسي البحث بين التجربة العربية والغربية "، ندوة : كراسي البحث في المملكة العربية السعودية التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٢، ص ص ٣٤١ - ٣٤٢.

(٥٠) أحمد عابد إبراهيم عبد المطلب: " منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة "، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١١٦)، ٢٠١٨، ص ١٥٠.

(51) مريم عبدالله المالكي : " دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية"، مجلة التربية ، كلية التربية – جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ص ص ٧٨١-٧٨٢.

(52) المرجع السابق، ص ص ٧٨١-٧٨٢.

(53) Chad Hoseth, Lucia Brajkovic & Yingjia Zhang: Internationalization in Action: International Partnerships Part Four from Strategy to Implementation Launching and Managing Individual Partnerships, American Council on Education , Washington DC, 2018, P.2.

(54) University of British Columbia: Step-by-Step CRC Appointment File Guide :previously Appointments Checklist , Provost's Office, Vancouver Campus, Tanzania, 2020, PP.2-5.

(55) Canada research Chairs Programs : Selection Criteria , Available at: https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/nomination-mise_en_candidature-eng.aspx#s7, On (19/10/2022).

(٥٦) آسيا محمد عيسى: الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ٣٢.

(٥٧) أحمد رفعت الدغدي: "دراسة مقارنة لنظام الكراسي البحثية بجامعة كولومبيا الشمالية والملك سعود وإمكان الإفادة منها في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية المقارنة الدولية، العدد(١١)، ٢٠١٩، ص ٥٢.

(٥٨) المرجع السابق، ص ٥٢.

(59) Simmy Randhawa & et al. "Strategies for Establishing an Endowed Chair in a Service Setting." Nursing Administration Quarterly ,Vol. (38), No. (4),2014, P.310

(60) جامعة الطائف : "اللائحة المنظمة للكراسي البحثية"، مرجع سابق، ص ١١.

(61) Government of Canada: Canada Research Chairs Program (CRCP) Governance , Available at : <https://www.chairs-chaire.gc.ca/about-us-a-notre-sujet/governance-gouvernance-eng.aspx>, On (20-10-2021).

(62) جامعة المجمعة : لائحة كراسي البحث العلمي ، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - إدارة الكراسي البحثية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ص ١.

(63) جامعة الملك سعود : اللائحة المنظمة للكراسي البحثية ، مرجع سابق، ٢٠١٥، ص ٢٠.

(64) جامعة أم القرى : اللائحة المنظمة للكراسي البحثية ، أمانة الكراسي البحثية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩، ص ١٩.

(65) Research Chairs Centres of Excellence & Grants Management Systems Administration : SARChI Chairs for National Research Facilities: Framework and Guide for Applications, Op. Cit., P.3.

(66) Alla Stepanova , et. al. : " Endowment as a Fundraising Tool of the Research University", Op. Cit., 2020, P.370.

(67) أفكار سعيد عطية : تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١١٨٢.

(68) The Social Sciences and Humanities Research Council & the Natural Sciences and Engineering Research Council: Evaluation of The Research Support Fund (RSF) Final Report, Op. Cit., 2020, P.vi.

(69) The University of California: " Strategic Plan 2016-2021 ", Available at : https://ucop.edu/pmo/_files/strategic-planning/ucop-anr-strategic-plan.pdf, On (17/6/2022).

(70) The University of California: " Endowed Chairs and Professorships General University Policy APM 191 ", Available at: https://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/_files/apm/apm-191.pdf, On (1/5/2022).

(71) The University of California: "Treasurer's Annual Report ", Available at: https://www.ucop.edu/investment-office/_files/report/UCTreasurerAnnualReport2002.pdf, On (10/5/2022).

(72) The University of California: "Annual Report on University Private Support 2020-2021", Available at: https://www.ucop.edu/institutional-advancement/_files/annual-reports/2021.pdf, On (20/5/2022).

(73) The University of California : " UC's Endowed Chairs and Professorships Goals", Available at : https://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/_files/apm/apm-191.pdf, On (1/6/2022).

(74) The University of California : " UC's Endowed Chairs and Professorships Types" , Available at : <https://adminrecords.ucsd.edu/ppm/docs/230-8.pdf>, On (7/6/2022).

(75) Ibid., P.2.

(76) The University of California: " Endowed Chairs and Professorships General University Policy APM 191 ", Op. Cit.,P.1.

(⁷⁷) University of California: General University Policy Regarding Academic Appointees: Endowed Chairs and Professorships, Section 191 of the Academic Personnel Manual (APM),Academic Affairs, California,1998,P.P 1-12.

(⁷⁸) Ibid,P.4.

(79) University of California: "Endowed Chairs Administrative Policies and Procedures", Available at : <http://www.policies.uci.edu/policies/procs/402-10.php>, On (3/7/2022).

(80) University of California: " Endowed Chairs: Establishment, Administration, and Appointment of Faculty", Available at : <https://academicpersonnel.ucr.edu/sites/default/files/2019-06/EndowedChairPolicy.pdf>, On (17/7/2022).

(81) University of California: "General University Policy Regarding Academic Appointees ", Available at : https://academicaffairs.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk2376/files/inline-files/UCD%20191_0.pdf, On (17/7/2022).

(82) University of California: " Development Reference Guide", Available at : https://www.ucop.edu/institutional-advancement/_files/development_reference_guide.pdf, On (20/7/2022).

(83) The University of British Columbia: " Summary of Research Excellence Strategies 2021", Op. Cit.,PP.5-6.

(84) The University of British Columbia: "UBC's Canada Research Chairs Program (CRCP)", Available at: <https://academic.ubc.ca/awards-funding/funding-opportunities/canada-research-chairs>,On (15/4/2022).

(85) Ibid.

(86) UBC : " UBC's Canada Research Chair program", ", Available at :https://academic.ubc.ca/sites/vpa.ubc.ca/files/documents/UBC_Strategic_Research_Plan_Summary-2021.pdf, On (17/4/2022).

(87) Government of Canada: Canada Research Chairs Program (CRCP), Available at: <https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/index-eng.aspx>, On (22/4/2022).

(88) Ibid.

(89) Government of Canada: Canada Excellence Research Chairs Program (CERC) , Available at: <https://www.cerc.gc.ca/program-programme/index-eng.aspx>, On (22/4/2022).

(⁹⁰) University of British Columbia : " Management of Canada Research Chair Allocations " , available at : https://www.ubc.ca/sites/default/files/2020/01/management_of_crc_allocations_revised_sept_2019v2.pdf, On (1/5/2022).

(91) Canada Research Chairs : " Integrated Results-based Management and Accountability Framework and Risk-Based Audit Framework" , available at : <https://publications.gc.ca/site/eng/9.842978/publication.html>, On (1/5/2022).

(⁹²) University of British Columbia : " Management of Canada Research Chair Allocations " , Op. Cit., PP.5-6.

(93) The University of British Columbia: " Canada Research Chairs Program Equity, Diversity, and Inclusion Action Plan", Available at: <https://academic.ubc.ca/sites/vpa.ubc.ca/files/documents/EDIAP%20-%202013%20DEC%202018%20EE.pdf>, On (1/5/2022).

(94) The University of British Columbia: " Step-by-Step CRC Appointment File Guide", Available at: <https://academic.ubc.ca/sites/vpa.ubc.ca/files/documents/CRC-Appointment-File-Guide-2021-11-18.pdf>, On (1/5/2022).

(95) The University of British Columbia: " Canada Research Chairs Program Equity, Diversity, and Inclusion Action Plan", Op. Cit., P.10.

(96) The University of British Columbia: " Step-by-Step CRC Appointment File Guide", Op. Cit., P.8.

(97) The Social Sciences and Humanities Research Council & the Natural Sciences and Engineering Research Council: Evaluation of The Research Support Fund (RSF) Final Report, Op. Cit., 2020, P.vi.

(98) رئاسة الجمهورية : دستور جمهورية مصر العربية لسنة ٢٠١٤م ، المادة (٢٣) ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤ .

(99) UNITWIN Coordination Team Education System : The UNITWIN/UNESCO Chairs Programme: Guidelines and procedures, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Paris, 2022, P.2.

(100) Ain Shams University : "UNESCO Chairs", Available at: <https://www.asu.edu.eg/unescochairs/page/17/about-us>, On (14/1/2023)

(101) Ain Shams University : " UNESCO Chair to Empower Women Through Science And Technology", Available at: <https://www.asu.edu.eg/unescochairs/chair-in-scienceAndTechnology>, On (14/1/2023)

(102) Ain Shams University : " UNESCO Chair to Empower Women Through Science And Technology", Available at: <https://www.asu.edu.eg/unescochairs/chair-in-bioethics/page/16/about-us>, On (14/1/2023)

(103) Cairo University : " UNESCO Chair in Media Education and the Alliance of Civilizations ", Available at: <https://cu.edu.eg/old/ar/Cairo-University-News-130.html>, On (14/1/2023)

(104) Alexandria University: "UNESCO Chair in Underwater Cultural Heritage ", Available at: <http://www.cmauch.org/the-establishment-of-a-unesco-chair-in-underwater-cultural-heritage-at-alexandria-university/>, On (14/1/2023)

(105) Zewail City of Science and Technology: " UNESCO Chair on Innovative Technologies for Sustainable Development in Africa ", Available at: <https://www.csregypt.com/en/egypts-salah-obayya-to-implement-innovative-photonic-programs-under-unesco-to-achieve-sustainable-development-in-africa/>, On (14/1/2023)

القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)

موسى محمد موسى مصطفى

مدير المتابعة وتقييم الأداء- (إدارة القنوات)

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر، وكذلك التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من المقترحات أهمها: استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء، والتدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم، والتقييم المستمر والدوري لأداء القيادات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجيع على الابتكار والإبداع، وتشجيع التنافس وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة، والتعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعماً للابتكار والإبداع، تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية، وتعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع، الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية- تجويد- التميز التنظيمي

**Innovative leadership is an approach to improving
organizational excellence mechanisms in educational
departments in the Arab Republic of Egypt (analytical study)**

Research Summary:

The current research aims at reviewing the philosophical and conceptual framework of innovative leadership and organizational excellence in contemporary administrative thought, and standing on the current situation of educational administrations in Egypt, as well as making the most important recommendations to improve the mechanisms of excellence in the educational administrations in Egypt in the shade of the approach of innovative leadership. The research used the descriptive approach. The research presented some recommendations: attracting innovative leaders who are flexible and capable of career development and excellence in performance, continuous training of leaders to make them more efficient and effective, maximizing their contribution, continuous and periodic evaluation of the performance of leaders, creating effective communication channels that encourage innovation and creativity, encouraging competition and giving an opportunity for initiative in order to push the leaders of educational departments towards coming up with new innovative ideas, amending the organizational structure of educational departments to make it more flexible and supportive of innovation and creativity, designing training programs that enhance the behavior of innovative leaders, promoting policies stimulating innovation and creativity, paying attention to developing the capabilities of innovative leaders, enhancing community participation and establishing and strengthening relationships with community institutions the local..

Keywords: innovative leadership - improving- organizational excellence

مقدمة :

ازدادت التحديات العالمية المختلفة التي أفرزتها طبيعة القرن الحادى والعشرين، وألقت بآثارها على المؤسسات المعاصرة بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وجعلتها فى حاجة للتطوير والتميز وتحسين أدائها لمواكبة هذه التغيرات، حيث لا تستطيع المؤسسات التعليمية أن تحيا بمعزل عن روح التغيرات التى تحكم واقع الحياة من حولها، ويعتبر التميز التنظيمي أحد الأسس الهامة فى نمو وتطوير المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة فى ضوء المستجدات والظروف المحلية والعالمية.

وترجع نشأة التميز التنظيمي فى علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المنظمات، وثمة تأكيدات أن أفكار الجودة تعد منبعاً رئيساً للتميز التنظيمي، وهي المسؤلة عن ولادته وبزوغه فى ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية والتربوية^(١).

ويساعد التميز التنظيمي المؤسسات على تقييم إستراتيجياتها الإدارية بشكل دوري من أجل تحديد المجالات الرئيسية التي يتم التركيز عليها لتحقيق الجودة والتحسين المستمر فى الأداء، كما يساعد على دعم أفضل الممارسات، وتوفير الأدوات التي تسمح بتبني إستراتيجية الجودة والتقييم الذاتي لمراجعة تلك الممارسات^(٢).

وقد تزايد الاهتمام والوعي فى الآونة الأخيرة لدى جميع المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها بالتفوق والنمو للوصول إلى أعلى درجات التميز فى ظل المتغيرات الدولية التي يمر بها العالم اليوم، والتي تملي علينا العمل الجاد والمستمح حتى يكون لنا دور فعال وقدرة عالية لمواجهة هذه التحديات والتي لن يستطيع أن يواجهها إلا من يدرك بأن الجودة فى الأداء هي السبيل الوحيد إلى الاستمرار والتطور^(٣).

وتعتبر الموارد والكفاءات البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة ورؤية إستشرافية نحو المستقبل للمساهمة في إحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير الكفاءات الموجودة، أو البحث عنها واستقطابها واستثمارها^(٤).

وتبرز القيادة الابتكارية كنمط يقود أكثر ما يدير، إذ يتميز فيه القائد بالمقدرة على إبداء الأفكار وطرح الممارسات الجديدة وتطبيقها في العمل، وسواء كانت هذه الأفكار أو الممارسات من اكتشاف القائد أو توصل إليها من خلال مرؤوسيه، فهو يسعى من خلال طرح تلك الأفكار إلى تحقيق التميز والتقدم والازدهار وخلق قيمة للمؤسسة أكبر وأسرع من منافسيها^(٥)، ويمكننا القول أن أهمية القيادة الإبتكارية تتمثل في التجديد والتحسين المستمر القائم على تطوير الأفكار الجديدة، والخروج عن المألوف في حدود تسمح بتحقيق الأهداف واستثمار كل الإمكانيات المتاحة من أجل ذلك^(٦).

فالإنسان المبتكر متطور، ومستمر لا يتوقف تفكيره عند حد معين بل تؤدي كل فكرة يقترحها إلى فكرة أخرى، وهو متميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية، كالثقة بالنفس، وحب العمل بشكل منفرد وعدم التقيد بالعمل الجماعي والمخاطرة والعمل في ظروف غامضة، كما أنه مسالم لا يستسلم ولا يخضع بسهولة ويصر على إيجاد حلول لما يواجهه من مشكلات، لا يحب فرض السلطة على أحد أو أن تفرض عليه سلطة من أحد^(٧)، فالقائد المبتكر لا يخشى مواجهة المشكلات والصعوبات، لأنه على دراية بأنه قادر على تخطيها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكر مبدع؛ تكون بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم، وجميع العاملين فيها قادرين على مواجهة

أي موقف طارئ بسلاسة، حيث يعكس القائد التربوي الابتكاري صفاته وقدراته على البيئة المسؤول عنها^(٨).

كذلك تعمل المؤسسات لتحقيق الصدارة في ظل المنافسات، والمتغيرات، والتحديات المعاصرة في كافة مجالات الحياة، مما يتطلب منها البحث عن طرق غير مألوفة، ومميزة، وتسعى تلك المؤسسات إلى النجاح والإنجاز من خلال وجود قيادة غير تقليدية تتبنى الابتكار، وتواكبه^(٩).

ولقد حظي موضوع القيادة الابتكارية باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً للعلاقة الوثيقة التي تربط بين القيادة الابتكارية وتحقيق التميز، ثم إنتقل الإهتمام بالابتكار والابداع إلى المؤسسات التربوية، حيث تنوعت إهتمامات الباحثين في هذا المجال وغطت مجالاً واسعاً من مجالات الإبتكار والإبداع الذي يؤثر إيجاباً على مجمل مخرجات المؤسسة التربوية، وقد ركزت الإدارة في مراحل متعددة على القيادة في جوانب متعددة عبر المراحل المتعاقبة، فإن قائد اليوم ينبغي أن يكون شعاره الإبتكار ونشر ثقافة الإستدامة التنظيمية إذا ما أراد أن ينهض بمؤسسته، ويوسع نطاق بقائها وعطائها، فطبيعة العصر وتحدياته تحتاج إلى نوعيات من القيادات قادرة على تعلم مهارات التفكير الإبتكاري وتحقيق الإستدامة التنظيمية، ويأتي هنا دور القيادات الإبتكارية في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية.

مشكلة البحث :

تأتي مصر في ترتيب متأخر بين دول العالم فيما يتعلق بمؤشر جودة التعليم، ويمكن أن يعزى هذا الوضع إلى مجموعة من العوامل المتداخلة أهمها أن إدارة قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر يتسم بمركزية خالصة، وعدم وجود ربط بين المدخلات والنتائج ودون إعتبرات للتباينات المحلية، وأيضاً عدم الإستفادة من آليات اللامركزية؛ مما ينعكس سلباً على الكفاءة الداخلية والخارجية، وعلى مستوى جودة المنتج النهائي للنظام التعليمي، ومن ثم بات تطوير هذه الأنماط من التنظيم والإدارة

ضرورة حتمية، خاصة في ظل الضغوط الإقتصادية التي تمر بها البلاد والتي لا تسمح برفاهية الهدر في أي مورد يمكن أن يستغل في برامج الإصلاح والتحسين^(١٠).

ويشير واقع الإدارات التعليمية في مصر إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي، ومنها: ضعف البناء التنظيمي للمنظومة التعليمية، وضعف المادة الهيكلية، وأيضاً ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية^(١١).

وتواجه الإدارات في المؤسسات التعليمية المصرية العديد من التحديات المعاصرة، من أهمها:^(١٢)

- ١- التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.
 - ٢- التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - ٣- العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الإقتصادية في عالم متغير مما أدى إلى ظهور كيانات كبرى وإندماجات إقتصادية وإدارية ذات قوى خارقة.
 - ٤- جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من المؤسسات التعليمية بواسطة مؤسسات تعليمية كبرى في الداخل والخارج.
 - ٥- الإتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وتطبيقاتها المختلفة.
- يتضح مما سبق أن الإدارات التعليمية في مصر تعاني من العديد من المشكلات والتحديات التي قد تحول دون تحقيق أهدافها؛ مما يستلزم إيجاد نمط قيادي حديث يعمل على حل تلك المشكلات، ومحاولة التجديد والتحديث، والبعد عن النمطية والتقليد في العمل الإداري بالإدارات التعليمية، وهو ما يحتاج للقيادة الإبتكارية لتجويد آليات التميز التنظيمي وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من القيادة الابتكارية في تجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

١. ما الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. إلقاء الضوء على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر؟
٣. ما أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

١. استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.
٢. الوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر.
٣. التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية.

أهمية البحث:

بما أن أهمية البحث تأتي بما يمكن أن تسفر عنه من نتائج أو تضيفه إلى الميدان التربوي، فإن أهمية الدراسة الحالية تتأتى في جانبين أولهما نظري والآخر تطبيقي، وذلك كما يأتي:

أولاً : الأهمية النظرية (العلمية) :

- استمد البحث الحالي أهميته النظرية من مواكبته لتوجهات وخطط التنمية على المستوى الوطني، واستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠ م)؛ لتحقيق التميز التنظيمي.

- كما تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المتمثل في الإهتمام بتجويد التميز التنظيمي.

- كما جاءت أهمية البحث في تناوله لموضوع التميز التنظيمي وهو موضوع حديث نسبياً - لم يحظ إلا بقدر قليل من اهتمامات الباحثين، وبالتالي إثراء المكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات.

ثانياً : الأهمية التطبيقية (العملية) :

ترجع أهمية البحث تطبيقياً إلى ما يمكن أن يقدمه من مساعدة للمسؤولين عن التعليم؛ حيث الوقوف على الواقع الفعلي لقيادات الإدارات التعليمية؛ ومن ثم تعرف الإجراءات والمسارات الممكنة لتجويد آليات التميز التنظيمي بتلك الإدارات.

منهج البحث :

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه سوف يتم استخدام المنهج الوصفي للوقوف على واقع التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية، ودور القيادة الابتكارية في تجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية، وذلك للوصول إلى مقترحات تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل القيادة الابتكارية.

مصطلحات البحث:

أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية:

أورد الباحثون والمختصون في الإدارة التربوية تعريفات عدة للقيادة الابتكارية؛ باعتبارها مصطلح قيادي جديد، ومن هذه التعريفات ما يلي:

قد أشار القطيفان بأنها الطرق والأساليب التي يستحدثها قادة المدارس؛ لتطوير أساليب جديدة تسهم في إنجاز الأعمال والمهام، التي تؤدي إلى حلول للمشاكل التي تواجههم بطرق ابتكارية متطورة^(١٣).

بينما امتاز تعريف الحارثي بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد الابتكاري، معتمداً في ممارسته على رؤية ابتكارية تقوم على توليد الأفكار القيادية وإعادة تنظيمها واستحداث أفكار جديدة لتحقيق الأهداف المنشودة لتجويد النتائج بأقل كلفة، وبأعلى جودة، وأسرع وقت^(١٤).

ويشير نجم بأن القيادة الابتكارية القيادة التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة بين العاملين في المؤسسة، وتعمل على تطوير أساليب العمل وتنوع السياسات والأنظمة التي تحث على الابتكار، وتوظفها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتطبق الأفكار الابتكارية على أرض الواقع، وتعمل على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات^(١٥).

وقد عرفها أبو عجوة بأنها "عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار الجديدة بطرق مرنة؛ تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف للمؤسسة"^(١٦). والقيادة الابتكارية عبارة عن جملة من الأساليب والوسائل والطرائق التي يستخدمها القائد ويتبناها لتحقيق أهداف للمؤسسة، وللتصدي بالمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه، ويمكن تحديدها بالسلوك الابتكاري وبيئة العمل وتعامل القائد مع مرؤوسيه^(١٧). وتضيف إيناس أبو صالح بأن القيادة الابتكارية هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية، ولديه القدرة على التأثير في العاملين من أجل توليد الأفكار الابتكارية، ورعايتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية^(١٨).

التعريف الإجرائي للقيادة الابتكارية:

يمكن تعريف القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها قدرة قيادات الإدارات التعليمية على استخدام أساليب مبتكرة لتنفيذ الأفكار الجديدة في الإدارة التعليمية؛ للوصول بها إلى التميز التنظيمي.

ثانياً- التميز التنظيمي (Organizational Excellence):

يعرف التميز التنظيمي بأنه الآليات والعمليات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الإحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة^(١٩).

يعرف التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجيا والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى، فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل إستراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها^(٢٠).

ويعرف أيضاً بأنه تحقيق مستمر لجميع الأهداف على النحو المنصوص عليه في رؤية المنظمة، من أجل تحقيق الرسالة، وهذا يتطلب بذل كل الجهود الممكنة لرضا جميع أصحاب المنظمة في العمل^(٢١).

ويمكن تعريف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه الوظائف الإدارية التي يتم تطبيقها لتحقيق التميز في الإدارات التعليمية من خلال التطبيق الإداري للتميز في مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل.

الدراسات السابقة :

أسفر استعراض الدراسات السابقة - العربية منها والأجنبية - عن وجود عدد من الدراسات ذات الصلة، التي تناولت بشكل مباشر القيادة الإبتكارية والتميز التنظيمي؛ ومن ثم فقد تم تصنيفها إلى تصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية، ووفقاً لترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً : دراسات تناولت القيادة الإبتكارية :

وتتضمن الدراسات التي تناولت القيادة الإبتكارية من حيث مفهومها وأهميتها، وسمات القائد الإبتكاري، وأبعاد القيادة الإبتكارية، ومعوقات القيادة الإبتكارية، وذلك كما يأتي:

أ- الدراسات العربية :

١- دراسة بعنوان "واقع ممارسة القيادة الإبتكارية لدى قائدات المدارس الإبتدائية الأهلية بمدينة الرياض" (٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٤٦٥) قائداً تربوياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام إستبانة تكونت من ثلاثة مجالات وهي (الإداري، والفني، والتصوري)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن القادة التربويين يمارسون القيادة الإبتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، وفي المجال التصوري بدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة إلى إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية، والتوسع في البرامج التدريبية.

٢- دراسة بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"⁽²³⁾

ملخص الدراسة هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (٢٦٣٧) معلماً ومعلمةً، منهم (١١٧٩) معلماً و(١٤٥٨) مُعلمةً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالقيادة الابتكارية، والقسم الثالث خاص بجودة أداء المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً .

٣- دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات"^(٢٤)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش من العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، والبالغ عندهن (٤٦٥) معلمة، وتكونت عينتها من (٢٦٠) معلمة. ولجمع البيانات تم تطوير استبانة من قسمين رئيسيين: تعلق القسم الأول بموضوع القيادة الابتكارية وتكون من (٣٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

حل المشكلات، والتعامل مع الأفكار الجديدة، والمبادرات الشخصية، والمثابرة والإصرار. وتكون القسم الثاني الذي تعلق بموضوع الإبداع في الأداء من (١٩) فقرة ضمن أربعة مجالات وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وتم إيجاد صدق وثبات الأداة. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمجالات قسم القيادة الابتكارية ككل بلغ (٣,٥٠) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات قسم الإبداع في الأداء (٣,٥٤) وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقدير المعلمات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرات وبين مستوى الإبداع في الأداء، كما بينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال التعامل مع الأفكار الجديدة حيث كانت الفروق لصالح عشر سنوات فأكثر، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة باستثناء مجالي الأصالة والحساسية للمشكلات حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات منها، إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة، واعتماد القادة للابتكار كمدخل لمنظومة التغيير.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة بعنوان "مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية: تطوير واختبار نموذج العلاقة الهيكلية"^(٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إتساق نموذج العلاقات الهيكلية ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية بتايلاند بمكتب لجنة التعليم الأساسي، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة التي تطبق على عينة عشوائية (١٠٢٠) مديراً من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديري المدارس الثانوية في تايلاند بمكتب لجنة التعليم الأساسي والبالغ عددهم (٢٣٥٨) مديراً وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن تطوير مديري المدارس نحو

القيادة الابتكارية هو بالأساس قوة دافعة للإرتقاء بتنمية المجتمع، إضافة إلى أن مديري المدارس الذين لديهم قيادة إبتكارية قادرين على تنفيذ أفكار إبتكارية جديدة، مما يسمح للمدارس بتقديم تعليم جيد .

٢- دراسة بعنوان "الانتقال من الجيد إلى العظيم إلى القيادة الإبتكارية : ما الذي يتطلبه الأمر على كل مستوى؟" (٢٦)

هدفت الدراسة للتعرف إلى الانتقال لمستويات القيادة الإبتكارية في مجموعة من مدارس كندا، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (٤٠) معلماً في (٤٠) مدرسة، وكانت أبرز النتائج: الأفكار القيادية المطروحة لا بد أن تتناسب مع رؤية ورسالة المدرسة، وأن المدارس بدون القيادة الإبتكارية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات.

٣- دراسة بعنوان "إعادة النظر في القيادة الإبتكارية" (٢٧)

هدفت الدراسة إلى مناقشة الخصائص المميزة للقيادة الابتكارية كما أصدرتها المطبوعات كالبحوث السابقة في هذا المجال وذلك لتقديم تعريف لبنية القيادة الابتكارية من أجل تطوير مقياس سيكوميترى لها، استخدمت الدراسة منهج الدراسة النوعية تحليلية عن طريق المسح الوصفي للأدب السابق كالأبحاث التجريبية السابقة، وكانت أداة الدراسة هي تحليل المحتوى ، وتكون مجتمع الدراسة من الأدبيات السابقة كالمطبوعات السابقة في نظريات القيادة المعاصرة، وكانت العينة منها الدراسات والأبحاث التجريبية السابقة في القيادة الابتكارية، كنماذج القيادة الابتكارية، ومناهج القيادة الابتكارية، والقيادة التحكيمية، والقيادة الكاريزمية. أظهرت هذه الدراسة أن القيادة الابتكارية تجمع بين خصال القيادات المتعددة كخصال القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية والقيادة الابتكارية.

ثانياً: دراسات تناولت التميز التنظيمي:

وتتضمن الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي، وذلك كما يأتي:

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة بعنوان "القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت" (٢٨)

هدفت الدراسة الي التعرف علي مفهوم القيادة الموزعة، وخصائصها، وعناصرها، ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي إلي تحليل الأسس النظرية والفكرية للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وكذلك إلى تقديم توصيات مقترحة إلى القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واقترحت الدراسة توصيات لتفعيل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت منها: تبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف ونشر ثقافة التمكين بين العاملين، تدريب مديري المؤسسات التعليمية على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، وتبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم.

٢- دراسة "بعنوان" التميز التنظيمي وتطبيقاته بمدارس التعليم العام في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منه في مصر" (٢٩)

هدفت الدراسة الي وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة واستراليا، وربما يتناسب إمكانيات المجتمع المصري، واستخدمت الدراسة منهج جورج بيريداي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إخفاق معظم جهود ومبادرات تحسين مدرسي مصر سواء المبذولة من داخل المدرسة أو من خارجها، وكذلك افتقار المدارس إلى المدراء القادرين على قيادة الاصلاح المدرسي، والسعي نحو تحقيق التميز في أداء المدرسة، وقدمت

الدراسة تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرة كلا من سنغافورة وأستراليا، وبما يتناسب مع إمكانيات المجتمع المصري.

٣- دراسة بعنوان "تصور مقترح لإحترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة"^(٣٠)

هدفت الدراسة إلى التوصل لأهم ملامح التصور المقترح حيال إرساء احترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس بما يدعم التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العام بالسعودية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب دلفي في الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة ببنية التدريب القيادي للمدرء، وأهم الممارسات التطبيقية الداعمة للتميز التنظيمي، كما توصلت الدراسة للعديد من المقترحات التي من أهمها: استدامة التحديث والتطوير لبرامج التدريب القيادي، ويتم ذلك من خلال: استخدام مايسمى النمذجة التنموية في برامج التدريب القيادي لمدرء المدارس والتصميم العلمي للوحدات التدريبية الداعمة لقدرات المدرء في برامج التدريب الأولية وأثناء الخدمة.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة بعنوان "التميز التنظيمي المناهج والنماذج المستخدمة في المؤسسات التشيكية"^(٣١)

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل الوضع الراهن في مجال تنفيذ نماذج التميز في بعض المؤسسات التعليمية التشيكية؛ لاقتراح إطار عمل شامل من شأنه تحقيق التميز التنظيمي، لتقديم الاحتمالات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسة المتعلقة بالاستخدام العملي تلك المنظمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل حالة نماذج التميز التنظيمي في عينة مكونة من ثلاثمائة واثنين وعشرين مؤسسة تعليمية بجمهورية التشيك، تم استجابة عشرون بالمئة من العينة

المستهدفة بالدراسة، واستخدمت المنهج المقارن في مقارنة نماذج التميز المستخدمة في الوضع الراهن بتلك المؤسسات.

٢- دراسة بعنوان "الإعداد المهني لجودة الخدمة والتميز التنظيمي" (٣٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي؛ من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط ب: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين، والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

٣- دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي" (٣٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارا بالأردن، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (٤٥٠) من الأكاديمين والإداريين العاملين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وأن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في جامعة جدارا بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرصاً للتدريب والتنمية المهنية لجميع الموظفين .

تعليق عام على الدراسات السابقة :

ما تناولته الدراسات العربية السابقة كالتالي :

١- أظهرت دراسة (غادة محمد سليمان العريني، ٢٠٢٢م) أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، وفي

المجال التصوري بدرجة مرتفعة، وأوضحت ذلك من خلال تطبيق استبانته شملت الثلاث مجالات .

٢- بينت دراسة (شهد غسان الدويك، ٢٠٢٢م) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً، وقد استخدمت الباحثة لهذا استبانة.

٣- أوصت دراسة (عبدالعزیز محسن عبدالکريم ، ٢٠٢١م) بتبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف ونشر ثقافة التمكين بين العاملين، تدريب مديري المؤسسات التعليمية على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، وتبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم ؛ لتفعيل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

٤- هدفت دراسة (وفاء حسين حسن، ٢٠١٩م) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات ولجمع البيانات تم تطوير استبانة، كما قدمت الباحثة بعض التوصيات منها، إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة، واعتماد القادة للابتكار كمدخل لمنظومة التغيير.

٥- قدمت دراسة (عبدالله محمد عبدالله عزازي، ٢٠١٨م) تصوراً مقترحاً للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة وأستراليا، وبما يتناسب إمكانيات المجتمع المصري، واستخدمت الدراسة منهج جورج بيريداي.

٦- سعت دراسة (أحمد نجم الدين عيداروس، ٢٠١٤م) للتوصل لكيفية إرساء احترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس؛ لدعم التميز التنظيمى بمؤسسات التعليم العام السعودى من خلال وضع تصور مقترح ، كما قدمت الدراسة عدة مقترحات لتحقيق ذلك.

٧- تنوعت الدراسات السابقة فى استخدامها المنهج الوصفى، ومنهج جورج بيريداي.

ما تناولته الدراسات الأجنبية السابقة :

١- ركزت بعض الدراسات الأجنبية على استخدام متغير القيادة الابتكارية كما فى دراسة (Somsueb, A& Sutheejariyawatana, Ph& (2019). (Suwannoi, P. (2019)، والتي أظهرت أن تطوير مديري المدارس نحو القيادة الإبتكارية هو بالأساس قوة دافعة للإرتقاء بتنمية المجتمع، إضافة إلى أن مديري المدارس الذين لديهم قيادة إبتكارية قادرين على تنفيذ أفكار إبتكارية جديدة.

٢- سعت دراسة (Sharratt, Lyn. (2016) إلى معرفة كيفية الانتقال لمستويات القيادة الابتكارية عن طريق تطبيق استبيان ، ووضحت جوانب القصور بمدارس كندا.

٣- هدفت دراسة (Asolami, H. Teo,Ke.& Awad, A. (2016) إلى مناقشة الخصائص المميزة للقيادة الابتكارية لتقديم تعريف لبنية القيادة الابتكارية من أجل تطوير مقياس سيكوميترى لها، عن طريق المسح الوصفى للأدب السابق، وكانت أداة الدراسة هي تحليل المحتوى .

٤- اقترحت دراسة (Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D.) (2018)) وضع إطار عمل شامل من شأنه تحقيق التميز التنظيمى، لتقديم

الاحتمالات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي في المنظمات، ، وركزت على وصف وتحليل حالة لنماذج التميز التنظيمي للعينة.

٥- حددت دراسة (Ngee GohThong 2014). بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي.

٦- اهتمت دراسة (Farid Mohamed Qawasmeh, Nadeen Darqal (2013) بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرصاً للتدريب والتنمية المهنية لجميع الموظفين.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة :

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالقيادة الابتكارية، من حيث المفهوم والأهمية والنظريات، والتي سوف تستفيد منها الدراسة الحالية في إعداد الإطار النظري، ووضع الاجراءات المقترحة.

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة اتخاذ متغير القيادة الابتكارية لتطوير المنظمات التعليمية واتفقا في عينة الدراسة باختيار المديرين مثل دراسة (غادة محمد سليمان العريني، ٢٠٢٢م، شهد غسان الدويك، ٢٠٢٢م، وفاء حسين حسن، ٢٠١٩م، Somsueb, A& Sutheejariyawatana, Ph& Suwannoi, (2019) P.)، لكن الدراسات السابقة ركزت على مديري المدارس الثانوية واختلفت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمديري الإدارات التعليمية . .

٣- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي مثل دراسة (عبدالعزيز محسن عبدالكريم ، ٢٠٢١م، أحمد نجم الدين عيادروس ،

Farid Mohamed Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa ،٢٠١٤
(Farid Qawasmeh. (2013

٤- اختلفت الدراسة الحالية أنها اهتمت بدراسة الحالة لتجويد الأداء التنظيمي
لتحقيق التميز في الإدارات التعليمية .

أوجه الاستفادة من جميع الدراسات التي تم عرضها :

١- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد المشكلة، والمنهج المناسب
، ومصطلحات الدراسة .

٢- أسهمت في تشكيل الإطار النظري للدراسة الحالية.

٣- الحصول على أكبر قدر من المعلومات.

٤- الربط بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية لتحقيق التكامل
العلمي.

خطة السير في البحث :

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية :

- الخطوة الأولى: وتتضمن الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الإبتكارية والتميز
التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.

- الخطوة الثانية: الوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر.

- الخطوة الثالثة: التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز
التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الإبتكارية.

أولاً- القيادة الإبتكارية :

تعد القيادة من الركائز الأساسية لأي مؤسسة، فهي تسهم في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، إذ ظهرت القيادة الابتكارية كاتجاه قيادي حديث، استجابة لمتطلبات العصر؛ كتحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية، وابتكار حلول للمشكلات؛ لدعم التنافسية ومنح المدارس الأهلية مزيداً من القوة والاستدامة.

١/١- أهمية القيادة الابتكارية :

وتمثل القيادة الابتكارية في إحدى سماتها امتلاك القدرة على الابتكار لتقديم الحلول الجديدة، وتبرز أهمية القيادة الابتكارية في تنمية روح الابتكار، وفرق العمل لزيادة فرص المبادرات الابتكارية والوصول إلى الأهداف بطرق غير مألوفة تعتمد على المعرفة وحسن التنفيذ، حيث تتميز القيادات الابتكارية بإدراكها أن الابتكار أفضل وسيلة للنمو والتغلب على التحديات، واستثمار الفرص^(٣٤).

وتتمثل أهمية القيادة الابتكارية أيضاً بأنها تسهم في استشراف مستقبل المؤسسة، من خلال إيجاد رؤية مستقبلية مشتركة، وإعطاء المبتكرين مزيداً من التعزيز والتحفيز الإيجابي، واستحداث أساليب وطرائق جديدة ومتنوعة في تنمية مهاراتهم العقلية الفكرية^(٣٥).

يتضح مما سبق، أن أهمية القيادة الابتكارية تُعزز روح المبادرة لدى القيادات المدرسية وتحول أهدافهم إلى نتائج وإنجازات مرغوب فيها، وتقدم فرص للإبداع والابتكار عند منحهم التجديد المستمر من خلال تقديم أفكار ابتكارية عن طريق الخروج عن المألوف ؛ لتكسب المدارس الأهلية الميزة التنافسية لتحسين بيئتها التعليمية.

٢/١- مهام القيادة الابتكارية:

تسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمؤسسة وبيئتها، وتتمثل أهم تلك الإسهامات

في الآتي:^(٣٦)

- ١/٢/١ - بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
- ٢/٢/١ - غرس الإبتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
- ٣/٢/١ - تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الإعتماد على القيادة الرسمية.
- ٤/٢/١ - تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الإبتكار وجودة الإنتاج.
- ٥/٢/١ - تطوير قدراته الإبداعية من مرؤوسيه، وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والإبتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
- ٦/٢/١ - تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبتكار.

٢/١- أساسيات القيادة الإبتكارية :

- تقوم القيادة الإبتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثل في الآتي:^(٣٧)
- ١/٣/١ - أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- ٢/٣/١ - سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- ٣/٣/١ - إجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات التي تتناسب مع خطورة المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع.
- ٤/٣/١ - صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد.
- ٥/٣/١ - حساسية فائقة وقدرة عالية على إستشعار المستقبل ومتغيراته.
- ٦/٣/١ - اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لقبول التغيير.

٤/١- سمات القادة الابتكاريون:

يتمتع القادة الابتكاريون بسمات عديدة تميزهم عن غيرهم، وتؤهلهم لقيادة المدرسة من أجل إحداث التغيير والتميز فيها وتطبيق الأفكار الجديدة التي تساعدهم على إيجاد الحلول للمشكلات الصعبة، ومن أهم هذه السمات ما ذكرها قنديل ويراها من ثلاث زوايا، تتمثل فيما يلي: (٣٨)

١/٤/١- الصفات الشخصية، وتظهر في ثقته بنفسه وقدرته على تحقيق أهدافه، وإنجاح ما يرتبط به من أعمال، وعدم ميله لفرض سلطته على أحد، ويميل إلى المخاطرة.

٢/٤/١- الصفات العقلية، وتظهر في ميله للبحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بها وبناتجها.

٣/٤/١- الصفات الدافعية، وتظهر في قبوله التحدي، والميل للأشياء المعقدة، وابتعاده عما هو روتيني في أعماله وميله إلى كل ما هو جديد.

ويتضح مما سبق بأن القائد الابتكاري هو القائد الذي يحرر نفسه من الأفكار التقليدية التي تحد من قدرته وقدرة العاملين معه على الابتكار، ويشجع ويحفز ويدير العمل بمرونة وثقة عالية، ولديه الدافعية لاكتساب الخبرة والمهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، وتمتلك رؤية شمولية حول مشاكل العمل، وكيفية التعامل معها وابتكار حلول لها، ويمكن القول أن الإدارة التعليمية التي تسعى للتجديد والتطوير والابتكار؛ بحاجة إلى قائد تتوافر فيه تلك السمات وينقلها إلى العاملين معه؛ لما له تأثير كبير بتطور وتقدم المجتمع ومسايرة المؤسسة التعليمية نحو التغيير الإيجابي المناسب، إذ أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى مسايرة كل جديد.

٥/١- أبعاد القيادة الابتكارية :

تعتمد القيادة الابتكارية بشكل أساسي على أبعاد محددة، وهي:^(٣٩)

١/٥/١ - **الطلاقة:** وهي قدرة المبتكر على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية معينة؛ فربما تؤدي فكرة واحدة إلى حل المشكلات من خلال اقتراح البدائل، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وينقسم هذا البعد إلى الأقسام التالية: الطلاقة الفكرية، وهو عبارة عن توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة معينة محددة، الطلاقة اللفظية وهي عبارة عن إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة، وتتضمن القوة اللفظية التي تحتوي المعاني التي يريد القائد إيصالها للعاملين، وضوح المعاني بدقة دلالاتها التي لا تحمل إلا تفسيراً واحداً، الإيجاز البليغ في إيصال أكبر قدر من المعنى الواضح بأقل قدر من الألفاظ، التصوير الدقيق للأفكار القيادية، والطلاقة التعبيرية وهي عبارة عن إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات تدل في إطارها على معنى معين ومرتب بأسلوب انتقائي مميز، وتتضمن أداء المعاني بصورة تعبيرية واضحة، ووضوح الإيماءات الجسدية والحسية، والتوافق بين التعبير وطبيعة الألفاظ المنطوقة.

٢/٥/١ - **الأصالة:** وتمثل بعداً أساسياً في القيادة الابتكارية، لأن القيادة الابتكارية في معناها العام الخروج عن النمط التقليدي، والأصالة هي جزء من هذا المعنى العام وهو إيجاد الأفكار الجديدة والنادرة وغير المألوفة، وقد تكون مرتبطة بأفكار سابقة تم تطبيقها أو غير مرتبطة وإنما ناشئة برؤية جديدة وصور ومواقف مختلفة، وتساعد الأصالة قائدة المدرسة في الوصول إلى عمق المشكلة وجوهرها الذي يدفعها إلى التفكير وابتكار حلول غير مألوفة بحيث تؤدي معالجتها بشكل جذري وعدم حدوثها مرة أخرى.

٣/٥/١ - المرونة: وهي المقدرة على توليد الأفكار المتعددة والمختلفة؛ بمعنى تغيير الحالة العقلية عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونة تلقائياً، وينقسم هذا البعد إلى المرونة التكيفية وهي قدرة القائد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها على حل مشكلة محدودة، والمرونة التلقائية وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، إنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

٤/٥/١ - الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على رؤية العديد من المشكلات والتعامل معها في وقت واحد، مما يزيد الوعي بوجود المشكلات في المؤسسة التعليمية، وتختلف سرعة الأفراد بالإحساس بوجود مشكلة ما.

ويتضح مما سبق أهمية بعد الطلاقة لدى القائد الإبتكاري من خلال قدرته على إقناع العاملين بتنفيذ الأفكار الابتكارية، وامتلاكه مهارات الحوار والمناقشة، وطرح الأفكار المتعددة بوقت قصير، وتوفير ظروف ملائمة لتنفيذ تلك الأفكار، وأن القائد المبتكر يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي نواحي النقص والقصور المتعلقة بأنظمة العمل؛ بسبب نظرته للمشكلة بنظرة غير مألوفة، ولديه حساسية أكبر لإدراك المشاكل في المواقف المختلفة، ويتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ للمشكلات المدرسية قبل حدوثها، وأنه بالإضافة إلى أهمية بعد الأصالة لدى القائد الإبتكاري عند مساهمته بتنفيذ أفكار جديدة لم يسبق تطبيقها، والبحث عن أفكار أصيلة مبتكرة تُحسن بيئة العمل، والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون عند حل المشكلات، ويتضح أيضاً أن المرونة تحرر القادة من التمسك بالأنماط القيادية التقليدية إلى تعديل أساليبهم للتكيف مع التغيرات فور حدوثها، لدمج الابتكارات الجديدة والتغلب على التحديات مع الاستمرار في تحقيق الأهداف المرغوبة.

٦/١- معوقات القيادة الابتكارية:

تواجه القيادة الابتكارية العديد من المعوقات التي تحد وتقلل من فاعليتها وكفاءتها، وهي:^(٤٠)

١/٦/١- المعوقات الإدراكية: هي التي تتصل بالجانب الإدراكي للقائد، حيث تتأثر قدرة الفرد على الابتكار بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.

٢/٦/١- المعوقات الشخصية: هي التي تتصل بشخصية القائد مثل ضعف الثقة في الذات، والشعور بالخوف من الفشل، وضعف النمو المعرفي والمهني، وقلة الخبرة في مجال القيادة، وضعف القدرة على استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة، وقلة إلمامه بالأساليب الإدارية الحديثة.

٣/٦/١- المعوقات الاجتماعية: هي التي تتصل بالتقاليد الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة وخارجها، والنظرة التي تحكم المجتمع، وتمتد لتؤثر على المنتسبين له داخل المؤسسة، مثل الابتعاد عن المخاطرة خوفاً من نظرة المجتمع، ومحاولة البقاء في الحدود الاجتماعية ولو كانت غير مفيدة، والتحول من محاولة الانفتاح إلى الانغلاق حول الذات.

٤/٦/١- المعوقات التنظيمية: هي التي تتصل بالتنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار.

يتبين مما سبق، أن هناك معوقات تحد من تطبيق القيادة الابتكارية، وأن هذه المعوقات قد ترجع إلى السمات الشخصية للقادة، مركزية التنظيمات الإدارية، ضعف تبني الإدارة العليا للابتكار، زيادة الضغوط الاجتماعية وهو ما يتطلب إعادة النظر فيها ووضع حلول للتخلص منها، كما أن هناك معوقات أخرى تقلل من تطبيق

القيادة الابتكارية ومنها: سوء المناخ التنظيمي، النمط والأسلوب القيادي المتبع، النمطية في أداء العمل، التبعية ومجارات الآخرين، كثرة المهام الملقاة على عاتق القادة، غياب الدورات التدريبية التي تهدف إلى تطبيق القيادة الابتكارية.

ثانياً - التميز التنظيمي؛

يعد التميز التنظيمي من المداخل الإدارية الحديثة، وثقافة تنظيمية تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة للأخلاقيات وفقاً للمعايير والاتجاهات الإيجابية للمؤسسة، والتي يجب أن تتمتع بها القيادة والأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم أهدافها ويحسن من جودة مخرجاتها.

١/٢- أهداف التميز التنظيمي؛

ويمكن إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز التنظيمي في أداء المنظمات فيما يلي: (٤١)

- ١/١/٢ - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ٢/١/٢ - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- ٣/١/٢ - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ٤/١/٢ - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ٥/١/٢ - تحسين المشاركة والمسؤولية، وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- ٦/١/٢ - تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- ٧/١/٢ - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ويتضح مما سبق أن التنظيم المتميز يساعد المؤسسة في التحديد الدقيق والواضح لكل من المسؤوليات والصلاحيات والاختصاصات والعلاقات الإدارية الأفقية والرأسية في التنظيم وضوح الأهداف وتحديدها، ويؤدي إلى عدم التداخل، ويعين على توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات، متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة، وضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر، وكذلك إلى توفير بيئة محفزة ومناسبة للابتكار والابداع .

٢/٢- أهمية التميز التنظيمي؛

تتضح أهمية التميز التنظيمي في الآتي:^(٤٢)

- ١/٢/٢ - يوفر منهجاً قوياً لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات.
 - ٢/٢/٢ - يعتبر بمثابة دليل للمؤسسات من أجل التخطيط والتحسين المستمر.
 - ٣/٢/٢ - يساعد على تعزيز وتحسين الأداء، سواء بشكل فردي أو مؤسسي.
 - ٤/٢/٢ - يسمح للمؤسسات أن تصبح ذات مستوى عالمي.
 - ٥/٢/٢ - يساعد المؤسسات على قياس أدائها وممارسة التقييم الذاتي.
 - ٦/٢/٢ - يساعد على تطوير وزيادة الوعي بين الموظفين بخصائص المؤسسات الناجحة.
- ويتضح مما سبق أن التميز التنظيمي يساعد على تهيئة بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وأن أهمية التميز التنظيمي تتمحور حول فكرة أساسية وهي ضرورة أحداث التغيير المناسب مع متطلبات العصر الحديث، والعاملين، والعملاء، والذي من شأنه أن يرفع من مستويات أداء المنظمة ويمكنها من تطبيق التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات، والاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وبجودة عالية تحقيق رضى مختلف المتعاملين.

٣/٢- مبررات التوجه إلى تحقيق التميز التنظيمي.

تتوجه المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز التنظيمي للأسباب التالية:^(٤٣)

١/٣/٢- الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي أدى إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل السريع بين الأفراد والشعوب، وسهولة حركة المعلومات والمعارف الأنسانية وسهولة مشاركتها، مما أدى لضرورة تعزيز القدرة التنافسية الدولية، والتي تتطلب بدورها تميز تنظيمي للمؤسسات.

٢/٣/٢- ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية يتطلب استثمار جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية للمؤسسات، والتخطيط السليم لضمان بقاءها.

٣/٢/٢- تحقيق التميز التنظيمي يكفل للمؤسسات العمل وفقا لفلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة.

٤/٣/٢- التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة، بحيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانات للأبداع والإبتكار، والتي تجعل مساهمتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيرا في تحقيق من مخرجات.

ويتضح مما سبق أن هناك مبررات عديدة لتطبيق التميز التنظيمي وأهمها: التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية، ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات.

٤/٢- مبادئ التميز التنظيمي وركائزه:

ويستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ هي:⁽⁴⁴⁾

- ١/٤/٢- التأكيد على ثبات الهدف.
- ٢/٤/٢- العمل على تحديد إحتياجات المستفيدين بإعتبارهم ركيزة أساسية.
- ٣/٤/٢- التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بإعتبارهم مع أهداف العمل.
- ٤/٤/٢- تمسك القيادة للعمل وتحقيق النجاح والتميز.
- ٥/٤/٢- التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية وحفزهم على الابداع.

٦/٤/٢ - تنمية المشاركة بنقل الإدارة من المستويات العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.

٧/٤/٢ - دعم الشركات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة.

٨/٤/٢ - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المجتمع.

يرتكز تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات على إنشاء رؤية ورسالة قوية، وتشكيل السياسات والاستراتيجيات، والالتزام بالتميز وقيم وأخلاقيات الإدارة، وتنمية الأفراد وتمكينهم وتشجيعهم على الابتكار، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير الخدمة المتميزة ورعاية ورضا العملاء، وتعزيز علاقات العمل الجيدة، وتحمل مسؤوليات الجمهور^(٤٥).

وذكر هارنجتون أن هناك خمس عناصر رئيسية لتمييز المنظمة وإن كل عنصر من هذه العناصر التنظيمية الخمسة ليس جديداً في حد ذاته، وأن مفتاح التميز المؤسسي هو الجمع بينها وإدارتها معاً، وأطلق علي النهضة التي توفر منهاجاً شاملاً لتحسين أداء المنظمة " التميز التنظيمي" الذي يدعم خمس ركائز يجب ادراجها معاً، وهي: إدارة العمليات، وإدارة المشروعات، إدارة التنفيذ، إدارة المعرفة، وإدارة الموارد^(٤٦).

الشكل رقم (١) إطار التميز التنظيمي



Source: Jeffrey Parks and Cheryl Hilvert. (2016). IN SEARCH OF Organizational Excellence? Just put eight key strategies together!", Public Management, Vol. 89, No. 3, p. 7.

ويتضح ما سبق إن مبادئ التميز التنظيمي تركز على عدة مبادئ منها أن التميز في الاداء يؤدي الى نتائج جيدة تجعل المؤسسة تحقق التميز التنظيمي، وأن من أهم العوامل التي تؤدي الى تميز المؤسسة وجود قيادة تربوية فعالة، وكذلك وجود نظم القيادة المترابطة التي توظفها المؤسسة في القيادة تحقق التميز للمؤسسة، وأيضاً مشاركة العاملين في تطوير المؤسسة من خلال تنميتهم واشراكهم في التخطيط والتنفيذ لعمل المؤسسة، والعمل على استمرار التعليم لضمان مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه المؤسسة، واتاحة الفرصة للابتكار والتطوير.

٥/٢- متطلبات التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي متطلبات عديدة ومنها:^(٤٧)

- ١/٥/٢ - الإدارة العليا: عليها أن تحدد نظام إدارة فعال بحيث يكون نموذجاً للممارسات الجيدة للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.
- ٢/٥/٢ - القيادة: نشر ثقافة التميز في المؤسسة، وإعداد خطة استراتيجية وإعلام المستفيدين بها، كذلك الأخذ بمبدأي مشاركة المسؤولية، والمحاسبية، وإزالة العوائق التي تحد من تحقيق الفعالية المؤسسية.
- ٣/٥/٢ - التخطيط: عمل خطة للعمل تتوافق والتوجه الاستراتيجي، ودمج جميع الأطراف المستفيدة في تلك الخطة، وتوظيف الموارد بفاعلية، وتوجيه ومراجعة الخطة بانتظام، وعمل التعديلات المطلوبة.
- ٤/٥/٢ - العميل: فهم احتياجات العميل، وتأكيد أهمية العملاء للعاملين، بحيث يتم تسهيل تقديم الخدمة، ومعرفة ردود الفعل بخصوصها.
- ٥/٥/٢ - العاملين: إجراء تخطيط للموارد البشرية، بحيث يدعم الخطط التنظيمية، ويوضح كيفية التوظيف، والتنمية المهنية، ويشجع كذلك

تبادل المقترحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتحفيز أداء الأفراد وفرق العمل، وتضمن بيئة عمل صحية.

٦/٥/٢- العمليات: ضرورة تصميم، وتوثيق، وإدارة العمليات المؤسسية، والعمل على تحليلها وتطويرها، واتخاذ الإجراء السليم عند مواجهة المشكلات.

٧/٥/٢- الشراكة: تحديد معايير واضحة لاختيار الشركاء، وتطوير العلاقات، وتبادل المعلومات، والخطط الاستراتيجية، والعمل من أجل تطوير الخدمة المقدمة.

٨/٥/٢- إدارة الموارد: تحديد الاحتياجات من الموارد، ووضع استراتيجية لإدارتها بحكمة، والتحضير للتعامل مع انقطاع أي مورد.

ويتضح مما سبق أن تطبيق التميز التنظيمي يتطلب بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وكذلك يحتاج إلى توفر هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، مع ضرورة التنبيه إلى عدم إغفال الاهتمام بأهم مورد للمنظمة وهو المورد البشري والعمل على تلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والتأكيد على ثقافة الأبداع والابتكار واجتذاب المواهب، وتطبيق مبدأ المرونة في الإدارة، كذلك يتطلب تحقيق التميز التنظيمي توفير مناخ تنظيمي صحي يتسم بمزيد من التمكين للعاملين مما يدعم الثقة فيهم وإعطائهم مزيد من المسؤولية في إنجاز أعمالهم.

٦/٢- معوقات تحقيق التميز التنظيمي

يتم تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة التعليمية من خلال العمل الجماعي، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك وتتمثل في ضعف مهارات قائد المؤسسة واتباعه للنمط القيادي التسلسلي أو الديكتاتوري،

وغياب تعزيز ثقافة المشاركة والإبداع والتعاون، وضعف التحفيز والتشجيع للعاملين مما يؤدي إلى تراجع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى عجز التشريعات والقوانين عن وصف الآلية المتبعة من قبل المؤسسة لتحقيق التميز، وغلبة الطابع التقليدي والروتيني على أداء العاملين، وتدني مستوى الممارسات والاستراتيجيات المتبعة في إنجاز المهام، وعدم لتحقيق التميز التنظيمي حقيقيا توظيف الأساليب الجديدة والحديثة مما يشكل عائقاً^(٤٨).

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من معوقات التميز التنظيمي وأهمها عدم إختيار وتعيين الموظف ذوي الكفاءة العالية، وعجز قوانين وأنظمة المؤسسة عن إختيار الآلية التي تتبعها لإيجاد التميز وحمائته، وابتعاد المؤسسة البيروقراطية عن جعل التميز بالاداء اولوية من أولوياتها، وقدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه لتعديلها، وتدني مستوى النظام والطريقة التي يجري فيها العمل.

العلاقة بين القيادة الإبتكارية والتميز التنظيمي؛

يتطلب التميز في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص قيادات متميزة تتسم بالإبتكار والإبداع، فالقيادة بحاجة لتغيير أدوارهم التقليدية، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز مهارات المرؤوسين على التفكير والإبداع، والقدرة على طرح أفكار جديدة مبتكرة وإبداعية تساعدهم على حل المشكلات وتحقيق التميز، كما أن تلك القيادات يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخاً ملائماً، وتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

والقيادة هي أحد الأبعاد الثمانية في نموذج تحقيق تميز الأداء APEX، وهو عامل حاسم في كيفية إنجاز المؤسسة لمسئولياتها التشريعية والمهنية والاجتماعية، كما تعمل القيادة على إدارة وتوجيه المؤسسة التعليمية، وإرشاد العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية، والقيادة الإبتكارية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي ترتبط بوضع رؤية للمؤسسة وتحديد الإتجاهات

لتنفيذها، وإعادة هيكلة وتغيير المؤسسة، وتطوير العاملين وطرق العمل، وتشجيع المشاركة مع المجتمع الخارجي.

وللقيادة الإبتكارية دور حيوي في تشكيل مستقبل المؤسسة التعليمية، وتتضمن تعزيز المهارات لدى الأفراد، وتزويدهم بالتقنيات والفرص للعمل معاً وتشجعهم على الإبداع والإبتكار، وتعد القيادة الإبتكارية أحد أهم محددات التميز التنظيمي، فهي تسعى لتعزيز بيئة عمل موائمة تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وبناء أنشطة وعلاقات داخل المؤسسة التعليمية تهدف إلى تحسين جودة المخرجات، أي أن القيادة الإبتكارية هي المحرك الرئيس للتميز التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

ثالثاً - الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية:

رغم الجهود الكثيرة والطويلة التي بذلت والتشريعات والقوانين التي أصدرت منذ صدور دستور مصر الدائم ١٩٧١ والقوانين المتوالية، ومنها قانون الإدارة المحلية، ورغم العدد الكبير من المؤتمرات والندوات وورش العمل التي كانت تستهدف نقص المركزية في إدارة الشأن التعليمي، رغم ذلك كله فإن التعليم المصري اليوم مازال يخطو خطوات مترددة في اتجاه اللامركزي، ورغم التشريعات الكثيرة الداعمة للإدارة المحلية للشأن التعليمي مازالت الإدارات التعليمية والمديريات التعليمية تتلقى التعليمات الإدارية من الجهات الأعلى في السلم الإداري، وما زالت تلك المستويات الدنيا والوسطى من الإدارة تقوم بحسب بتنفيذ تعليمات وتوجيهات المستويات الإدارية الأعلى.

١/٣- الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية:

هي نموذج مصغر لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة التابعة لها، وتتنوع مستويات هذه الإدارات باختلاف حجم التعليم فيها، ويوجد على رأس كل إدارة تعليمية مدير مسئول عن كل ما يتعلق بشئون التعليم سواء على مستوى المركز أو المدينة أو القرية، ومن أهم المسؤوليات التي تضطلع بها الإدارات التعليمية: إنشاء

يتضح من الشكل رقم (٢) للهيكل التنظيمي لإحدى الإدارات التعليمية في مصر بأن إدارة التعليم فيه تتسم بالطابع المركزي، ويأتي مدير الإدارة التعليمية على قمة المستويات الوظيفية، ويليه في السلم الوظيفي وكيل الإدارة التعليمية.

٢/٣- مهام ومسئوليات مدير الإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية:

ووفقاً لبطاقة الوصف الوظيفي يعد شاغل وظيفة مدير إدارة تعليمية بجمهورية مصر العربية وما في مستواها بديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية الوظيفة مسئولاً عن:^(٥٠)

تولي القيادة التنظيمية والتربوية للمديرين التابعين لإدارته، ويعتبر المدير التنفيذي للتعليم علي مستوى الإدارة، ومن ثم فانه يشرف بشكل مباشر علي تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ويقوم بمتابعتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويستعين في أداء هذه المهام بمعاونة من مديري المراحل حسب نظام ملائم لتفويض السلطات ويظل مع ذلك مسئولاً بصفة شخصية أمام قيادات الوزارة، ويتحمل مسئولية خاصة عن متابعة برامج تحسين التعليم علي الوجه الوارد تفصيلاً في المجالات التالية:

١/٢/٣- القيادة والتخطيط:

- يقوم بتطوير رؤية مشتركة تمثل إطار عاماً للأهداف الاستراتيجية للإدارة تتفق مع رؤية الوزارة وسياسة الدولة.
- يقوم بمهام المدير التنفيذي التربوي للإدارة بما يتضمنه ذلك من مهام تنظيمية وتخطيطية ورقابية.
- يظل علي معرفة كاملة بالمعايير القومية للتعليم وأهميتها في تحقيق التعلم المتميز للجميع، ويتولي وضع الخطط والبرامج التي تضمن تطبيقها في الإدارة التابعة له.

القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)
موسى محمد موسى مصطفى / د. أحمد نجم الدين عياد

- يقوم بترشيح أعضاء مجلس أمناء المراحل المختلفة علي مستوي الإدارة.
- يقوم بدعوة مجالس الأمناء إلي الاجتماع ومتابعة تنفيذ قراراتها.
- يقوم بتخطيط وتنسيق عملية حصول المدارس التابعة للإدارة علي الاعتماد التربوي، ويتولي متابعة ذلك مع الهيئة القومية للاعتماد التربوي.
- يقوم بدراسة تقارير الهيئة العامة للاعتماد التربوي، ويعتمد الإجراءات التي يتقرر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة.

٢/٢/٣- المنهج والتدريس:

- يوجه العلمية التربوية في المراحل التعليمية في الإدارة.
- يساعد العاملين علي وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل للمراحل التعليمية المختلفة لكي تسترشد بها المدارس التابعة للإدارة في وضع رؤيتها وتحديد أولويات أهدافها.
- يقوم بتنسيق المناهج للمراحل المختلفة، ويشرف علي تصميم الوحدات الدراسية علي أساس المعايير للمواد الدراسية المختلفة.
- يضع خططاً طويلة وقصيرة الأجل لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط والفردية في الإدارة.
- يضع خطط تطوير وتطبيق النظم المستحدثة ومراقبة انتظامها وسلامتها.

٢/٢/٣- التنظيم وإدارة الأفراد:

- يرشح للتعين في الوظائف المختلفة، ويختص بتوزيع المهام والمسئوليات، وإعادة توزيعها حسب مصلحة العمل.
- يعمل كضابط اتصال بين مديرية التعليم بالمحافظة وبين العاملين في الإدارة والمدارس التابعة لها.
- يدعم كافة جهود التنمية المهنية أثناء الخدمة سواء التعليمية أو التدريبية.

٤/٢/٣- الشؤون الإدارية والمالية :

- يقوم بالإدارة بما يتمشى مع اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة أو المجالس المختصة.
- يشرف علي تشغيل نظام الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها باستمرار، ويعتمد عليها في إعداد التقارير واتخاذ القرارات.
- يوصي بسياسات حول التنظيم والتمويل والتدريس والمباني المدرسية والوظائف الأخرى في برنامج المدرسة.
- يشرف علي وضع الموازنة السنوية، ويشارك في إعداد موازنة البرامج والأداء علي مستوى الإدارة.
- يشرف علي جميع العمليات المحاسبية، ويتأكد من سلامة الإجراءات والسجلات المحاسبية.
- يدير عملية تنفيذ الميزانية، ويتأكد من أن البرامج اقتصادية من حيث التكلفة، وأن الاعتمادات والأموال تدار بأمانة.
- يقوم بالعمل اللازم للتأكد من أن موارد وأصول وممتلكات الوزارة من مباني ومعدات وأثاث وخلافه يتم المحافظة عليها وصيانتها، وإنها كافية لاستيعاب الزيادة السكانية، وبصفة عامة يعمل علي توفير بيئة تعلم إيجابية في المدارس التابعة له.

-العلاقات بين المدرسة والمجتمع :

- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.
- يضع ويوصي وينفذ برنامجا مستمرا للتوصل الفعال بين الإدارة والجمهور، ويحافظ علي علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية.
- الإعلام عن خطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.

- توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي وتحقيق المشاركة المجتمعية في مجالات دعم التعليم.

٥/٢/٣- النمو المهني:

- يحافظ علي نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للإطلاع علي تجارب الآخرين.

ويتضح مما سبق بأن إدارة التعليم في مصر ما زالت إدارة مركزية، على الرغم من المحاولات التي تجريها الوزارة لتطبيق اللامركزية، وهذه المحاولات ما زالت غير جادة، حيث تنحصر فيه الصلاحيات في يد مدير عام الإدارة ، ويكون دور المرؤوسين مجرد تنفيذ ما يصدره مدير عام الإدارة.

رابعاً مقترحات لتجويد آليات التميز التنظيمي في ضوء مدخل القيادة الابتكارية:

- استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء.

- التدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم.

- التقييم المستمر والدوري لأداء القيادات.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع.

- تشجيع التنافس وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة.

- التعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعماً للابتكار والإبداع.

- تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية.

- تعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع.

- الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية.

- تعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

المراجع:

- (1) شاكر محمد فتحي احمد. (٢٠١٥). "التميز التنظيمي"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٥، ص ١١.
- (2) Alpana Agarwal & Prem Vrat. (2016). "A Bioinspired Model of Organisational Excellence", Journal Of Advances Management Research, Vol.13, No.2, p.130.
- (3) نبيل سعد خليل. (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ص٢٣٩.
- (4) شرف إبراهيم الحناوي. (٢٠١٣). "إدارة التغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة التوعية وتمييز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع ١١، ص٢٤٣.
- (5) كمال خليل مخامرة. (٢٠٢١م). "البقطة الذهنية وعلاقتها بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم بطن من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية بجامعة واسط، ع٤٣، ص٣٤٩.
- (6) Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). "The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. Kasetsart", Journal of Social Sciences, 40(2), p.311..
- (7) ريم سعيد جادو أبوطرية. (٢٠٢٢م). "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، مج٢، ع١٤، ص٩٧.
- (8) عبدالله حسن مسلم. (٢٠١٥م). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص١٣٦.
- (9) فاطمة خالد نمر أبو عيشة. (٢٠١٨م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء"، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مج٢، ع٨٤، ص٦٤.
- (10) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤م). الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص ٩٠.
- (11) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م): الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص٧٥.

القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)
موسى محمد موسى مصطفى / د. أحمد نجم الدين عياد

- (12) نبيل سعد خليل. (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٢٤٢ - ٢٤٣.
- (13) رائد موسى القطيفان. (٢٠٢٠م). "قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٩.
- (14) مفلح بن حمود الحارثي. (٢٠٢٠م). القيادة الابتكارية واستراتيجية تطبيقها، الرياض، مكتبة الرشد، ص ١٢٦.
- (15) نجم عبود نجم. (٢٠١٥م). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، ص ١١٥.
- (16) عبدالله حسين أبو عجوة. (٢٠١٨م). "القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ٣٤.
- (17) Mathew Hughes, J. P. Coen Rigtering, Jeffrey G. Covin, Ricarda B. Bouncken and Sascha Kraus. (2018). "Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance", British Journal of Management, 29, p.750.
- (18) ايناس إبراهيم أبو صالح. (٢٠١٩م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٩.
- (19) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس. (٢٠١٤). "تصور مقترح لإحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع ١، ص ١٠٠.
- (20) شاكر محمد فتحي احمد. (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ١١.
- (21) Statelyendra Kumar Breja, Devinder Kumar Banwet & K C Iyer. (2017). "Towards sustainable excellence: Stratigic analysis of Deming Prize winning companies", The TQM Journal, Vol. 11, No. 2, p. 315.

(22) غادة محمد سليمان العريني. (٢٠٢٢م). "واقع ممارسة القيادة الإبتكارية لدى قائدات المدارس الإبتدائية الأهلية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

(23) شهد غسان الدويك. (٢٠٢٠م). "القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

(24) وفاء حسين حسن مقابلة. (٢٠١٩م). "درجة ممارسة القيادة الإبتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.

(25) Somsueb, A& Sutheejariyawatana, Ph& Suwannoi, P. (2019). "Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model", International Journal of Management and Applied Science, 12(2), pp.1913-9039.

(26) Sharratt, Lyn. (2016). "Moving from Good to Great to Innovative Leadership: What does it take at every level?", International Congress of School Effectiveness and Improvement, Galasgow, January 6-9.

(27) Asolami, H. Teo,Ke.& Awad, A. (2016). "Revisiting Innovation Leadership", Open Journal of Leadership, 5, pp.31-38

(28) عبدالعزيز محسن عبدالكريم محمد. (٢٠٢١). "القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت"، مستقبل التربية العربية، مج ٢٨، ع ١٣١٤، ص ٧٧ - ١٠٠.

(29) عبدالله محمد عبدالله عزازي. (٢٠١٨). "التميز التنظيمي وتطبيقاته في مدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منه في مصر"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعه القزاق، كلية التربية.

(30) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس. (٢٠١٤). "تصور مقترح لإحترافية التدريب القيادي لمدراس المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة"، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع ١٤.

- (31) Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. Quality Innovation Prosperity, Vol.22, No. 2, pp. 47–64.
- (32) Thong Ngee Goh. (2014). "Professional preparation for service quality and organizational excellence", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6. No. 2/3, pp. 155-163.
- (33) Farid Mohamed Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh. (2013). "The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study". International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 7, pp. 5-19
- (34) نجم عبود نجم. (٢٠١٢). القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٥.
- (35) محمد جاسم العبيدي، باسم محمد العبيدي، آلاء محمد العبيدي. (٢٠١٠). الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٤٢.
- (36) علاء محمد سيد قنديل. (٢٠١٠). القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، ص ١٥٦.
- (37) عمر محمد غباين. (٢٠٠٩). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٤.
- (38) علاء محمد سيد قنديل. (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ١٢٩.
- (39) اشرف محمد رشاد. (٢٠٠٩). التفكير الابتكاري لدى الأطفال ومدى تأثره بالألعاب الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص ٤٧ - ٤٨.
- (40) علاء محمد سيد قنديل. (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٢١٠.
- (41) أحمد جميل ومحمد سفير. (٢٠١١). "التميز في الأداء - ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة بالجزائر يومي ٢٢ و ٢٣ نوفمبر ٢٠١١، ص ١٥٦.
- (42) Shaker Aladwan & Paul Forester. (2016). "The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordinian public sector", The TQM Journal, Vol. 28, No. 2, p301.

(43) هناء شحطة السيد. (٢٠١٤). "متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، ع ٢، ص ٢٧٩.

(44) غالية عبدالسلام محمود. (٢٠١٤). "التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات: مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ع ٣، ص ١٥٠.

(45) Farid Mohammad Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh. (2013). "The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence- Jadara University as a Case Study", International Journal of economics and managemensciences, Vol.2, No. 7, p. 6.

(46) Games Hariington.(2005)."The Five Pillors Of Organisational Excellence", Pokistons International Coneyntion On Quality Improvement Karachi, Pakistan, p.5.

(47) Dawn Ringrose. (2013). "Development of an organizational excellence framework", The TQM Journal, Vol. 25, No. 4, pp.441-452.

(48) نسرین الزهراني. (٢٠٢٠). "التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٨، ع ٥، ص ٤١.

(49) جمهورية مصر العربية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (١٩٩٦). تقرير تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية، مطبوعات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ٢٠.

(50) وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٤). القرار الوزاري ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، ص ١ - ٢.

رقم الإيداع بدارالكتب ٢٠٠٩/١٨٣١٣

الترقيم الدولي 1110 – 3914

The Online ISSN 2686-3772