

## دور القيادة الجامعية في بناء التحالفات الاستراتيجية

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٣/١٢/٢٤

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/١٢/٥

د. ابتسام عبد الجواد محمد درديري\*

أ.د. السيدة محمود إبراهيم سعد\*

د. أسماء محمد محمود قطب\*

## المستخلص

يشهد العالم تحولات سريعة في شتى مجالات الحياة. وتعد الجامعة إحدى الركائز الأساسية التي تنهض بالدول من خلال كفاءات بشرية مؤهلة لمواجهة مشكلات المجتمع ومواكبة متطلبات العصر. ولقد سعت معظم الجامعات في كل دول العالم إلى تطوير مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل العالمي وأصبح التحول نحو الجامعات عالمية المستوى أمراً لا مفر منه في ضوء تسارع المعرفة وتضخمها. ومما لا شك فيه أن المتغيرات العالمية قد شكلت ضغطاً كبيراً على الجامعات، وقد ألقي على عاتقها الدور الأكبر للنهوض بالمجتمع، ونقله من حيز المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، ولذلك توجب عليها محاولات تطوير نفسها، حتى تحقق هدفها المنشود في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتعتبر التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات إحدى الإستراتيجيات التي قد تساهم الجامعات في تحقيق ذلك الهدف، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهم من تكوين التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات هو كيفية إدارتها لكي تعود بنجاح لصالح الجامعات الأضعف، ولذلك يجب أن تكون هناك قيادة جامعية قوية قادرة على بناء تحالفات استراتيجية قوية ثم إدارتها بنجاح حتى تؤتي الثمار المنشودة منها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجامعية - التحالفات الاستراتيجية.

## The Role of University Leadership in Building The Strategic Alliances

Dr.Ebtesam Abd El Gawad Mohamed Dardiry Prof.Dr.Elsaida Mahmoud Ibrahim Saad

Dr.Asmaa Mohamed Mahmoud kotb

## Abstract□

The world is witnessing rapid transformations in various areas of life. The university is one of the basic pillars that advance countries through qualified human competencies to confront society's problems and keep pace with the requirements of the times.

Most universities in all countries of the world have sought to develop their outputs in line with the global labor market, and the shift towards world-class universities has become inevitable in light of the acceleration and expansion of knowledge.

There is no doubt that global changes have put great pressure on universities, and the greatest role has been placed on them to advance society and move it from the realm of local competition to global competition. Therefore, they must try to develop themselves, in order to achieve their desired goal in education, scientific research, and service. Society, and strategic alliances between universities are considered one of the strategies that universities may contribute to achieving that goal, taking into account that what is more important than forming strategic alliances between universities is how to manage them so that they return successfully to the benefit of weaker universities, and therefore there must be a strong university leadership capable of Building strong strategic alliances and then managing them successfully until they achieve the desired results.

Keywords: University Leadership - Strategic Alliances .

♦ دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية  
معلم كبير علوم - إدارة شرق مدينة نصر التعليمية.

- (بحث مستل من رسالة دكتوراه ومقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم "قيادات المؤسسات التعليمية: رؤى واتجاهات معاصرة" في ٢٥ يوليو ٢٠٢٣ م - بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.

♦ أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية.

♦ مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية.

## مقدمة

يشهد العالم تحولات سريعة في شتى مجالات الحياة. وتعد الجامعة إحدى الركائز الأساسية التي تنهض بالدول من خلال كفاءات بشرية مؤهلة لمواجهة مشكلات المجتمع ومواكبة متطلبات العصر.

ولكون الجامعة مسؤولة عن تقدم المجتمعات، تتضح أهمية صانعي القرار فيها. ولذلك اعتنت الجامعات بمسألة اختيار قيادتها وفق مواصفات تجعلها قادرة على التنافس وتحقيق مراكز متقدمة بين الجامعات العالمية. وتتميز الجامعات من خلال قيادة فاعلة، بتحقيق أهدافها من خلال دعم الكفاءات البشرية من أساتذة وطلاب واستثمار قدراتهم لضمان نجاح الجامعة واستمرارية تميزها. وتوفر القيادة الجامعية الناجحة بيئة عمل تنافسية؛ لضمان تطوير أدائها بشكل يخدم تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وتدفعها إلى التميز على غيرها من الجامعات، وتتصدر مكانة متقدمة بينها. (العنزي، ٢٠٢٢: ٣٠٨)

ولقد أدى تأثير ثورة التكنولوجيا والاتصالات وتطورها السريع المستمر وتغيراتها إلى خلق صعوبات في مجال التخطيط الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على التنبؤ بمستقبل المؤسسات التعليمية (Al-Mawdieh, 2020: 271). وهذا بدوره أدى إلى تغير دور الجامعات لتساير هذه المتغيرات والتي من أهمها التوجه نحو مجتمع المعرفة، وثورة المعلومات والاتصالات، والثورة العلمية والتكنولوجية، والتوجه العالمي للجامعات وتغير مكانتها من جامعات محلية إلى جامعات عالمية المستوى World Class Universities تنافس نظائرها في الدول الأخرى، وعلى ذلك سعت معظم الجامعات في كل دول العالم إلى تطوير مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل العالمي وأصبح التحول نحو الجامعات عالمية المستوى أمراً لا مفر منه في ضوء تسارع المعرفة وتضخمها.

ولقد لجأت الكثير من الدول إلى إقامة علاقات تحالف بين جامعاتها من أجل إحداث تطوير في أدوارها وأنشطتها، وتعد تجربة اتحاد الجامعات الأوروبية والتي تشكلت بعد إعلان بولونيا (Bologna Declaration) عام (١٩٩٩) من أهم تجارب التحالفات الاستراتيجية للجامعات والتي كان الهدف منها إيجاد مسار جديد يميز نظم التعليم العالمية نحو التقارب والترابط وإنشاء منطقة أوروبية للتعليم العالي توحد نظم التعليم العالي وتجعلها جاذبة عالمياً. (كاعوه، ٢٠١٧: ٣)

وتقوم التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances بجمع الميزات التنافسية للأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة متميزة وقوية قادرة على التنافس في السوق العالمية، سواء من خلال الجودة أو التميز، والاتفاقيات التعاقدية والمشاريع المشتركة. (كلاش، ٢٠١٦: ١)

وتهدف التحالفات الاستراتيجية إلى المشاركة في المعرفة لاكتساب معارف تكنولوجية وإدارية جديدة، وكذلك التقليل من التكاليف والمنافسة، ودعم وبناء إدارة متميزة مما يجعلها منظمة متفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وغزو الأسواق الجديدة، وذلك عن طريق تشجيع البحث العلمي والإبداع والابتكار وتحسين الجودة، وذلك لتحقيق منافع متبادلة للمنظمات المتحالفة. (Tilak, 2016: 401)

ومما لا شك فيه أن المتغيرات العالمية قد شكلت ضغطاً كبيراً على التعليم الجامعي، وجعلت عملية إصلاحه وتأهيله للقدرة على المنافسة عالمياً أمراً ضرورياً، ولذلك لابد من عقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الرائدة من أجل الاستفادة من خبراتها وتجاربها، وهذه التحالفات لن تؤدي ثمارها إلا من خلال قيادة استراتيجية تتوافر فيها صفات محددة كالتفكير الابتكاري والتحليل المنطقي والقدرة على حل المشكلات وإدارة تلك التحالفات بكفاءة وفعالية.

## محاوور ورقية العمل:

- أولاً: مفهوم القيادة الجامعية.  
 ثانياً: أهمية القيادة الجامعية.  
 ثالثاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات.  
 رابعاً: أهداف التحالفات الإستراتيجية في الجامعات.  
 خامساً: أهمية التحالفات الإستراتيجية في الجامعات.  
 سادساً: شروط التحالفات الإستراتيجية في الجامعات.  
 سابعاً: مزايا التحالفات الإستراتيجية في الجامعات.  
 ثامناً: كيفية إدارة تحالف ناجح في الجامعات.  
 تاسعاً: نماذج التحالفات الإستراتيجية في الجامعات.  
 عاشراً: آليات مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في بناء التحالفات الاستراتيجية.

## أولاً: مفهوم القيادة الجامعية University Leadership:

تعد الإدارة هي العنصر الأساسي المتحكم في نجاح أي مؤسسة من المؤسسات، وذلك لما تلعبه من أدوار حيوية في استثمار كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإتباع أساليب إدارية متعددة من أجل تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسات. وتعتبر القيادة الجامعية المرتكز الرئيسي لتقدم المؤسسات الجامعية، وأن تحقيق أي تطوير، أو إصلاح حقيقي يتوقف على فعالية قياداتها.

وهناك من ينظر إلى القيادة الجامعية كنظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات، فيما يتعلق بالمدخلات فهي تتضمن: الهيكل التنظيمي، والقوى البشرية، التكنولوجية، والقوانين، والتشريعات، والفلسفة، والمناهج والبرامج، والخطط التعليمية. وأما العمليات فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن: التخطيط، والقيادة، والرقابة، والتقييم، والمتابعة. وأما المخرجات فهي تتضمن: تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة كالتعليم، وإنتاج المعرفة، وإعداد القوى البشرية، وإنتاج البحوث. (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦: ٤٢)

ويعرفها الجديبي (٢٠٢٠: ١٨) بأنها "هي القيادة المسئولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفيذ أعمالها إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي".

بينما يعرفها حرب (٢٠٢٠: ٢١٥) بأنها: "مجموعة أعضاء هيئة التدريس المنوطة لهم قيادة الأعمال الإدارية بالجامعة المتمثلة في: عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام". كما يعرفها زاهر (٢٠١٨: ٨٠٦) بأنها: "عملية أساسية معقدة ومتشابهة تجمع بين مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بصفات متميزة ومغايرة للآخرين، بحيث تمكنهم هذه الصفات من إحكام السيطرة والتحكم في تحفيز واستثارة وتشجيع مرؤوسيهام كل على حسب إمكاناته وقدراته التشغيلية، وذلك للتعاون معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي من حيث فعالية وكفاءة أداء أفرادها.

وتتعلق القيادة الجامعية بما هو أكبر من أنها معنية بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، والإمكانات المادية، والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، فهي تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على مستوى أرفع بكثير يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وأن يلعب دوره على المستويين، رسم السياسات وتنفيذها، ودفع العمل إلى الأمام، وأن يطور من أساليبه وطرائقه. (سعد، ٢٠١٢: ١٣٤)

ومما سبق يمكن تعريف القيادة الأكاديمية بأنها: "مجموعة من الأشخاص المنوط لهم بالأعمال الإدارية العليا في الجامعة من الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والذين يبذلون الجهد في سبيل تطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة، وجعل الجامعة من المؤسسات المميزة والمنافسة والقادرة على أداء دورها بفعالية مما يجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي".

## ثانياً: أهمية القيادة الجامعية:

تحتل القيادة الجامعية مكانة رفيعة في أوساط المجتمع ككل، باعتبارها هي التي تقود الجامعات والتي تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية على الإطلاق.

فالقيادة الجامعية تقوم بدور رئيسي في توليد المعرفة الجديدة، وتعمل على تعليم وتشكيل الشباب كي يصبحوا قادة ورجال أعمال ومهنيين في جميع حقول المعرفة، لذا فإن وجود نظام تعليم عالي جيد الأداء، يعد ضرورياً لأي بلد يرغب في أن يصبح منافساً في العالم اليوم. (حوالته، ٢٠١٨: ١٥٣)

وقد أوضحت الخفاف (٢٠١٣، ص. ١١٢) أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فالقيادة تعد أمراً جوهرياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة لتعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، وعليه تكمن أهمية القيادة في:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٣. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
٥. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة.

٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تنطوي أهميتها على تحسين كافة الأوضاع في الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية بين الجامعات، والعمل على تقوية الجانب التكنولوجي بها، والمساعدة على تقدم جوانب المجتمع المادية والمعنوية، كذلك تعمل القيادات الأكاديمية بكل حرص على تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة الأكاديمية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تكوين الرؤى والأهداف الأكاديمية، وتطوير المناخ والبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة العمل التعاوني بين عناصرها الوظيفية.

## ثالثاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات Strategic Alliances:

يوجد تعريفات كثيرة للتحالفات الاستراتيجية؛ إلا أنه يمكن ملاحظة عدد من التشابه فيما بينها، وذلك يتمثل في أن التحالفات الاستراتيجية قد تضم طرفين أو أكثر يتعاونان مع بعضهما البعض، ويتطلعان لمشاركة موارد بعضهما البعض حتى يتمكنوا من تحسين أدائهما في العمل وذلك إما من خلال المشاركة المعرفية، أو التعليمية، أو من خلال خلق فرص لتعزيز قدرتها التنافسية.

ويعرفها سوهرلان (Suherlan, 2017: 163) بأنها: "نشاط تعاوني متكامل بين الجامعات التي لديها خبرات وموارد مختلفة، ولكن لديها الالتزام وجدول الأعمال بما يتماشى مع المهام والواجبات المحددة في مجال التعليم لإنتاج وتطوير وتوجيه الخريجين".

بينما يعرفها الحلياني (٢٠١٨: ٤) بأنها: "سعي جهتين تعليميتين تحملاً أفكاراً تربوية إلى تكوين علاقة تبادلية منهجية لتوحيد توجيه النشء وتكوين علاقة تكاملية تبادلية، وقد تأتي هذه الاستراتيجية استجابة لمتغيرات بيئية".

كما يعرفها عبد العزيز (٢٠١٨: ٢٨) بأنها هي: "اتفاقيات بين الجامعات مرتبطة بمدى زمني معين، ويتم إبرامها على أساس العديد من المبادئ سواء التدريسية المتمثلة في اتفاقيات البرامج

والمقررات أم البحثية المتجسدة في تحالفات المعرفة والأبحاث أم الخدمات التي تسهم في تقديم منتجات/ خدمات تتناسب مع متطلبات العملاء من الجامعات سواء القطاعات التمويية بالمجتمعات أم غيرها من العملاء".

ومما سبق يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها هي: "سعى الجامعات إلى تكوين بروتوكولات تعاونية، عن طريق إقامة علاقات تبادلية منهجية متكاملة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع مع جامعة أو أكثر في دولة أخرى؛ لتبادل أفكار تربوية واقتصادية، وتطوير مخرجاتهما وزيادة الميزة التنافسية لكل منهما".

إن التحالفات الإستراتيجية في الجامعات تمثل تفكيراً مستقبلياً يمكن أن يساعد الجامعات على النمو وتحسين قدراتها من خلال الاستفادة من البنية التحتية التي أنشأها الشركاء وبالتالي تؤدي إلى تحسينات في التعليم العالي.

### رابعاً: أهداف التحالفات الإستراتيجية في الجامعات:

تسعى التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها ما يلي: (كلاش، ٢٠١٦: ٢٥)

- الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة بإستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقيات التعاقدية، الاستثمارات وغيرها.
- تقليل درجة المخاطر المتوقعة من شدة المنافسة الدولية وغيرها.
- تحقيق تكامل تكنولوجي، والاستفادة من نتائج البحث والتطوير.
- الوصول السهل والسريع إلى خاصية ISO.
- ويضيف جولي (14: 2004: Jule) الأهداف التالية:
- تطوير معرفة ومهارات الأساتذة والمستشارين الإستراتيجية لمساعدة الطلاب على تطوير الخطط التعليمية والوظيفية لما بعد الدراسة.
- وضع خطة للاستدامة طويلة الأجل والتحسين المستمر.
- فيما يرى بن جلول (٢٠٢٠: ٣٠-٣١) أن من أهداف التحالفات الإستراتيجية ما يلي:
- **الدخول إلى أسواق جديدة:** تقوم المؤسسات بتكوين تحالف إستراتيجي لكي تتمكن من الانفتاح على أسواق جديدة.
- **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل تحالف إستراتيجي من أجل التعلم واكتساب طرق جديدة من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة.
- **تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية.**
- **المشاركة في المخاطر.**

ومنها أيضاً ما ذكره كل من الأيوبي، والحبيبي (Ayoubi; Al-Habaibeh, 2006: 386)

فيما يلي:

- ◀ تطوير مشاريع تعليمية مشتركة بين الجامعات المتحالفة.
- ◀ وجود التبادل الطلابي، وتبادل الموظفين، ومبادرات تطوير المناهج والمشاريع التعليمية المشتركة، والتطور في التعلم عن بعد.
- ◀ تطوير وتعزيز التعاون البحثي في المجالات ذات الاهتمام المشترك، والمشاريع المشتركة.
- ◀ تبادل المواد الأكاديمية التي يتم توفيرها من قبل الطرفين.
- ◀ تطوير وتعزيز تصميم المناهج والمقررات بما في ذلك البرامج التدريبية.

- ◀ رعاية الندوات وورش العمل التعاونية وغيرها من الاجتماعات حول مسائل مصلحة مشتركة.
- ◀ تبادل الموظفين في سياق التطوير الأكاديمي، وتبادل الطلاب، وتبادل طلاب البكالوريوس والدراسات العليا.
- ◀ تبادل أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- ◀ تبادل المعلومات والبيانات، وتبادل الوثائق وتبادل المواد.

### خامساً: أهمية التحالفات الإستراتيجية في الجامعات ومبرراتها:

إن التحالفات الإستراتيجية تعمل في ظل معرفة نقاط القوة والضعف لدى الجامعة والفرص والتهديدات الخارجية التي تستدعي تعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى؛ من أجل الاستفادة من الفرص ومقاومة التهديدات. وبالتالي فإن دخول الجامعات في تحالفات إستراتيجية مع جامعات أخرى؛ يساعد على التعرف على المنافسين وقدراتهم، والاستفادة منهم، واستشعار التطورات المحيطة؛ مما يساعد على تطوير الخدمات التي تقدمها، وإنجاز أهدافها، واكتشاف مصادر جديدة للمعرفة وإيجاد مصادر مختلفة للتمويل، كما يساعد على البحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات. (عبد السلام، ٢٠١٩: ١٦٣)

ولقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولواجهة التحديات التعليمية والتكنولوجية والبيئية والمالية. ولقد أشار النجار (١٩٩٩: ٤٥) إلى الأسباب التالية:

- ١- امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير (البحوث الأساسية والرئيسية والتطبيقية).
  - ٢- يتطلب إنتاج التكنولوجيا تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والحكومات والمؤسسات الدولية مثال اليونيدو والفاو ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة.
  - ٣- تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الوسيلة العملية لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر.
  - ٤- مساعدة الجامعات لتلبية حاجات التنمية ومتطلباتها نظراً لكثرة التغيرات المحلية والعالمية.
- وإقامة التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات بصفة خاصة لها أهمية عظيمة، وتؤدي إلى كثير من الفوائد للجامعات المتحالفة، ومن هذه الفوائد ما يلي: (عبد، ٢٠١٩: ١٥٣)
- ◀ تبادل المنفعة بين الجامعات المحلية الإقليمية والعالمية.
  - ◀ الحد من ظاهرة هجرة العقول العربية للخارج من خلال عقد تحالفات بين الجامعات.
  - ◀ تحسين التصنيف العالمي للجامعات.
  - ◀ تدويل التعليم الجامعي.
  - ◀ تلبية متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.
  - ◀ كما يضيف (خميس، ٢٠١٨: ٤٩):
  - ◀ تحقق المشاركة والثقة المتبادلة والتضامن، والاستعانة بإجراءات مرنة تسمح لمؤسسات التعليم العالي بمواجهة مشكلاتها معاً مما يؤدي إلى تعزيز الطاقات الوطنية في تنمية الموارد.
  - ◀ التعاون الدولي بين الجامعات خاصة مع جامعات الدول النامية يؤدي إلى انتقال سريع للمعرفة والتكنولوجيا، كما يؤدي إلى توفير الحوافز التي تشجع الطلاب والأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين على البقاء داخل مؤسساتهم المحلية مما يقلل من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

- ◀ تفصح المجال الكلي لاعتماد أشكال تجديدية للتعليم من الخارج، توجه إلى مؤسسات التعليم العالي بالدول التي في حاجة كبيرة للمساعدات الدولية لتطوير قدراتها التكنولوجية والعلمية، وذلك لآمن خلال التعاون مع المجتمع الأكاديمي الدولي والمنظمات الدولية المعنية بالتعاون الدولي.
- ومنها أيضاً ما يذكره (Martin, 2013: 6):
- ◀ وصول أعضاء هيئة التدريس إلى مرافق بحثية متخصصة غير متاحة في جامعات بلادهم.
- ◀ المشاركة في المعامل والمعدات الخاصة بالجامعة.
- ◀ حشد التمويل من التمويل الوطني المتعدد المصادر.
- ◀ مشاركة المخاطر بين الجامعات المتحالفة.
- في حين يرى داو، وجوين، وفيكي (Dawn; Gwen; Vicki 2006: 296) أن من بين هذه الفوائد ما يلي:
- ◀ توفر التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات فرصة التعاون البحثي الدولي للباحثين والذي يوفر بدوره فرصاً لتبادل الخبرات والبيانات والأساليب التي يمكن أن توفر الأساس للجديد والمهم حول الممارسات الحالية.
- ◀ توفير القوة التي يمكن أن يجلبها التعاون الدولي لمشروع البحث، وترتبط ارتباطاً مباشراً بمقارنة الخبرات والتحليل.
- ◀ تشكيل الهياكل التعاونية، وتبادل المعلومات، وتقاسم الموارد والمهارات، والمشاركة متعددة التخصصات.
- ◀ اكتساب مهارات بحثية جديدة، ودفع حدود طرق وتقنيات البحث.
- ◀ توسيع آفاق الأفراد وإثراء حياتهم العملية وتزويدهم بشبكات مهنية وشخصية لمدى الحياة.
- ◀ إن إقامة تحالفات إستراتيجية بين الجامعات تمكنهم من الوصول إلى موارد الجامعات الأخرى سواء كانت البنية التحتية أو مختبرات الكمبيوتر وما إلى ذلك. ويؤكد العلماء أن التحالفات الإستراتيجية تعتبر وسيلة للوصول إلى الموارد غير المتاحة وتطوير أخرى مشتركة. وتقرر الجامعات تشكيل تحالف إستراتيجي أو الدخول فيه للاستفادة من مجموعة كبيرة من الموارد التي تشاركها مع الشركاء، كما أن الجامعات تدخل في تحالفات إستراتيجية لاكتساب القدرات الإستراتيجية بسرعة واللازمة للمنافسة العالمية. وتحتاج المنافسة العالمية إلى كفاءات عالمية واستجابة محلية وتعلم عالمي في وقت واحد. لا يمكن للجامعة امتلاك كل هذه الموارد والقدرات الإستراتيجية بمفردها. (Madalitso, 2020: 174)
- ويتضح مما سبق أن هناك عدة أسباب وراء التعاون الإستراتيجي العالمي بين الجامعات منها، مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، ولضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، زيادة القدرة التنافسية العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وكل هذا بالتأكد سيساعد على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.
- سادساً: شروط التحالفات الإستراتيجية في الجامعات:**
- في عالم كثر فيه المخاطر والأزمات يجبرنا على التعاون مع غيرنا، فالتعاون يسيطر على هذه التحديات ويضمن توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الدولية، إذن قبل التطرق والتفكير في التحالف الإستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الإستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة.
- وتذكر كلاً من توديفا وكنوكي (Todeva; Knoke, 2005: 125) إن هناك شروطاً للتحالفات الإستراتيجية في الجامعات وهي كالآتي:

- ◀ البقاء مستقلاً قانونياً بعد تشكيل التحالف الإستراتيجي.
  - ◀ تقاسم المنافع والرقابة الإدارية على أداء المهام المعينة.
  - ◀ تقديم مساهمات مستمرة في مجال واحد أو أكثر من المجالات الإستراتيجية، مثل التكنولوجيا.
- وتشير هذه المعايير الثلاثة إلى أن التحالفات الإستراتيجية تخلق الترابط بين جامعات مستقلة، تجلب منافع جديدة للشركاء في شكل أصول غير ملموسة، وتلزمهم بتقديم مساهمات مستمرة إلى جامعاتهم.
- وتحدد الشربيني (٢٠١٦: ٥٥) مجموعة من الشروط الضرورية لإقامة التحالفات الإستراتيجية في الجامعات، ومنها ما يلي:
- ◀ صياغة رؤية واضحة ومتميزة للجامعات بناءً على التطلعات والإمكانات الحالية.
  - ◀ الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتبني أهداف إستراتيجية واقعية والعمل على تحقيقها من أجل تقليص الفجوة الحالية بين مستوى أداء الجامعات العربية ومستوى أداء الجامعات العالمية المصنفة.
  - ◀ تطوير نظم الإدارة الحالية بالجامعات من خلال: دعم مبادئ اللامركزية وإدارة التغيير، ووضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية، والاهتمام بإنشاء مراكز إعداد القيادات الأكاديمية والإدارية وتدريبها داخل الجامعة لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية بشكل مستمر.
  - ◀ نشر ثقافة قياس مؤشرات الأداء وذلك بالتوعية والتعريف بالمفاهيم والأهداف والأهمية لتطبيق معايير قياس الأداء الرئيسية بالمؤسسة والبرامج.
  - ◀ الاهتمام بمنشورات الجامعة البحثية وزيادة حجمها على الإنترنت من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم، وربط ذلك بالترقيات العلمية، وتوفير سبل التواصل مع تلك المجالات وتسييرها. وزيادة اتفاقيات التعاون الإقليمي الدولي في مجال البحث العلمي خاصة مع الجهات التي حققت نتائج في التصنيفات العالمية.
  - ◀ تبني مؤشرات أداء مشتركة وعالية الجودة وتتوافق مع المؤشرات العالمية لقياس مدى جودة العملية التعليمية وتتبع هذه المؤشرات بشكل دوري.
  - ◀ إجراء المقارنات المرجعية الداخلية والخارجية بشكل دوري والاستفادة من النتائج في عملية التطوير والتحسين المستمر.
  - ◀ عقد اتفاقيات التعاون العلمي المشترك بين الجامعات العربية بغرض تبادل الخبرات.
  - ◀ الاسترشاد بتجارب الجامعات المتقدمة وإجراء دراسات مقارنة لأقرب النماذج للعالم العربي، للوقوف على مؤشرات التميز لديهم وخبراتهم في الارتقاء والتطور.
  - ◀ الاهتمام بدراسة جودة العملية التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، من خلال تطبيق نظم الجودة، وإجراء دراسات دورية لاستطلاع آراء أرباب العمل في احتياجاتهم من البرامج الدراسية الحالية، ومن ثم تطوير البرامج بما يخدم ذلك.
- ويضع إسماعيل (٢٠١٧: ٥) مجموعة من الشروط اللازمة لإقامة تحالفات إستراتيجية بين الجامعات:

- ◀ تحسين البيئة التعليمية للجامعة.
- ◀ تمكين الطلاب من الإجابة في مجالات العمل المختلفة والمسابقات العلمية الدولية.
- ◀ تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والبحث العلمي وتقديم الاستشارات وخدمة المجتمع.
- ◀ عكس إنجازات الجامعة العلمية من خلال نشر بحوثها في المجلات والدوريات العلمية الرصينة، وحصد الجوائز العلمية، وغيرها لجذب الكثير من الاستثمارات لدعم

أنشطتها العلمية، وجذب أفضل الطلاب للالتحاق ببرامجها بوصفها مراكز إشعاع فكرية وعلمية متميزة.

كما يري كلا من ريان وموريس Ryan; Morriss (85: 2005) أن أحد أهم شروط التحالف الإستراتيجي بين الجامعات المرونة، فتوفير المرونة في إطار ترتيبات الشراكة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من فلسفة الشراكات الإستراتيجية بين الجامعات. وبالطبع يحتاج كل ذلك إلى جهود تبذل وأدوار تؤدي من كافة العاملين في تلك المنظومة ومن الشركاء والمستفيدين منها، ويرتبط بذل تلك الجهود وأداء تلك الأمور بشكل أو بآخر بالتمويل، فحتاج الجامعات إلى موارد مالية كبيرة، حتى تحقق أهدافها بكفاءة واقتدار، وحتى تتمكن من تطوير برامجها، وخططها، وأبحاثها.

### سابعاً: مزايا التحالفات الإستراتيجية في الجامعات:

إن وجود التحالفات الإستراتيجية واستخدام مبدأ التعاون وتقاسم المسئوليات والمهام بين الجامعات من الأمور التي تحقق مزايا ومنافع عديدة. ومن هذه المزايا ما ذكرته جمال الدين؛ وآخرون (٢٠١٨: ١٢١):

- ◀ التخلي عن نظرة التنافسية وتبني مبدأ تقديم الخدمات التعليمية لخدمة وتنمية المجتمع المحلي.
  - ◀ الحد من نزيف هجرة العقول العلمية إلى الدول المتقدمة.
  - ◀ زيادة القدرة على حل المشكلات والتغلب على المعوقات ومواجهة الصعوبات وتطوير وتحسين الجامعات.
  - ◀ الاهتمام المتزايد بتجديد المعرفة ومحاولة التفرغ للبحث عنها ونشرها واعتبارها السبيل الرئيسي لخدمة المجتمع.
  - ◀ الارتقاء بمستوى السمعة الدولية للجامعات، والحفاظ على المستوى الدولي عن طريق رفع مستوى الجامعة في التصنيفات العالمية.
  - ◀ تحقيق التعاون بين الجامعات يؤدي إلى فوائد مكتسبة بالنسبة للطلاب، مثل:
  - ◀ التأكيد على استيعاب الطلاب لفكرة العولمة ومتغيراتها، والقدرة على المشاركة في تنمية المجتمع المحلي والتفاعل المتبادل مع المجتمع الدولي.
  - ◀ القدرة على التعرف على المستجدات التكنولوجية الحديثة.
- وتضيف هاجين Hagen (206: 2002) أن من مزايا التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات

هيلي:

- ◀ العمل على تأمين مركز متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.
  - ◀ تقاسم التكاليف الثابتة والمخاطر المرتبطة بها.
  - ◀ تيسير تطوير منتجات جديدة، ووضع برامج وعمليات جديدة عن طريق التأزر بين قواعد الخبراء في مجالات التعليم والتكنولوجيا والبحث والتطوير.
  - ◀ زيادة سرعة الابتكار من أجل الاستفادة من المهارات والأصول التكميلية التي لا يمكن لأي من الجامعتين أن تطورها بمفردها في السوق.
- ويذكر محمد (٢٠١٧: ٢٥٢) عدداً آخر من مزايا التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات:

وهي:

- ◀ إتاحة المجال لاقتباس المعرفة والتكنولوجيا المتطورة من الطرف الأكثر خبرة إلى الأقل خبرة، كذلك إتاحة المجال لحل المشكلات المستعصية التي تحتاج إلى التعاون وتبادل الأفكار والخبرات لحلها.
- ◀ توفير مصادر تمويل جديدة تمكن الجامعات من تطوير أداؤها، ورفع كفاءتها التعليمية من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي وتجهيزاته والإنشاءات وغيرها.

- ◀ تعزيز المركز التنافسي للجامعات وتمكينها من مواكبة للتطورات الحديثة في مختلف المجالات.
- ◀ توفير البنية التحتية والتقنية المتطورة للجامعات، بما يمكنها من تحسين بيئتها التعليمية.
- ◀ ربط البحوث التطبيقية بالجامعات بالمشكلات المختلفة التي تواجه القطاع الخاص.
- ◀ دمج الطلاب في سوق العمل من خلال إشراكهم في خبرات تعليمية تعاونية، وتدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص لتنمية مهاراتهم العملية والتطبيقية.
- ◀ زيادة قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة الجديدة والتقنية المتطورة، والإفادة منها في تطوير المجتمع.

### ثامناً: كيفية إدارة تحالف ناجح في الجامعات؛

إن التحالف الناجح هو الذي يحقق أهدافه ويخلف أثراً لها مع الحرص في نفس الوقت على أن تكون نسبة الرضا عالية بين أعضائه، إضافة على استدامته وقدرته على توفير الموارد، بشرية كانت أو مادية لمواصلة عمله.

ويذكر عيباروس (٢٠١٥: ٢١) بعض آليات التنفيع الأمثل لإدارة الشراكات الدولية بالجامعات، وتكمن فيما يلي:

- رصد وتقييم واقع البيئة المؤسسية بكافة جوانبها ومعطياتها، والتحديد الدقيق لرؤاها المستقبلية وخططها الإستراتيجية.
  - التقييم المنهجي لكفاءات وقدرات القيادات الجامعية تجاه إدراكها للمستجدات العالمية، وإمكانية توفير الدعم الإداري لإنجاح الشراكات الدولية.
  - تشكيل اللجان والإدارات المتخصصة من ذوي الاختصاص بالشئون الدولية للتعرف على أفضل الجامعات العالمية، ورصد المعلومات عنها من حيث تعليمها، وتوجهاتها الإدارية، وخططها المستقبلية، وبعد ذلك للتداول حول عقد الاتفاقيات معها.
  - تهيئة المناخ الجامعي لعقد الشراكات الدولية، وسبل فعاليتها من خلال عقد ورش عمل وندوات ولقاءات مكثفة، لكي تكون بداية حقيقية لغرس ثقافة الشراكات الدولية.
  - إصدار نشرات تتضمن معلومات ورؤى ودواعي إقامة الشراكات الدولية لكافة المنتسبين للجامعة، مما يمكن من إنجاحها وتحقيق أهدافها من منطلق مبدأ الإحاطة التنظيمية والإتاحة المؤسسية للراغبين في المشاركة.
  - تكوين مجالس استشارية بالجامعة، ولجان متخصصة بجميع الكليات لتقييم الوضع الراهن وتقديم المقترحات ورؤى التطوير، بما يضمن التنفيع الأمثل لإدارة الشراكات الدولية للجامعة.
- وتذكر مغاوري (٢٠٢١: ١٢): أن من عوامل التي قد تسهم في نجاح التحالف الإستراتيجي، ما يلي:

- ١- توفر الثقة المتبادلة بين المؤسسات المتحالفة: التي تدفع الجميع نحو العمل لإنجاح هذا التحالف، فغياب عنصر الثقة قد يسبب في إحداث خصومات قد تؤدي في النهاية لفشل هذا التحالف.
- ٢- التزام الأطراف المتحالفة في العمل: فالالتزام يعبر عن تحمل الأطراف لمسؤولياتهم لإنجاح هذا التحالف، من خلال العمل الجاد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتفضيل مصلحة التحالف العامة على المصالح الفردية الشخصية التي قد تضعف الثقة بين الأطراف المتحالفة.

- ٣- **الاستفادة من رأس المال الفكري:** واستثمار المواهب والمهارات المبدعة المتضمنة في المؤسسات المتحالفة، والاستفادة منها في ابتكار أساليب عمل جديدة، وتقديم خدمات مبتكرة قد تفيد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفعالية.
- ٤- **الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات المؤسسية والتكنولوجية:** وإحداث التكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.
- ٥- **وجود نظم معلومات حديثة:** تسمح بتحقيق الاتصال بفعالية، كما تسهم في تبادل المعلومات وتدعم الشفافية بين جميع الأطراف المتحالفة.
- مما سبق نخلص إلى أن الأهم من تكوين التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات هو كيفية إدارتها لكي تعود بنجاح لصالح الجامعات الأضعف. وتعد هي الفيصل في نجاح أو فشل تلك التحالفات، ولذلك يجب أن تكون بعيدة تماماً عن المصالح السياسية، بل تكون المصالح العلمية والتكنولوجية هي المسيطرة على دوافع هذه التحالفات.

### تاسعاً: نماذج للتحالفات الإستراتيجية في الجامعات:

#### • تحالف الجامعات ٢١ العالمي "Universitas 21 Global":

وهي جامعة إلكترونية على شبكة الإنترنت معتمدة دولياً، تتكون من تحالف إستراتيجي بين جامعات الأعضاء، ولقد جمعت الجامعات العالمية معاً لتحسين خبرات الطلاب، ومشاركة الباحثين، والابتكار التربوي باستخدام التميز المشترك، والمعرفة المشتركة، والخبرات المشتركة، وتمكن Universitas 21 الطلاب والباحثين والموظفين من ٢٧ جامعة عالمية المستوى من مشاركة التميز والتعاون عبر الحدود، وتعزيز تبادل المعرفي الدولي. (الموقع الإلكتروني لتحالف الجامعات ٢١ العالمي، ٢٠٢١)

#### • تحالف الجامعات البحثية الأوروبية (LERU):

تم تأسيس تجمع الجامعات البحثية الأوروبية عام ٢٠٠٢م، وكان يضم (١٢) من الجامعات البحثية الأوروبية الرائدة، وأصبحوا (٢٣) جامعة في عام ٢٠١٧، وتنتشر الجامعات في ١٢ دولة أوروبية.

يتم تقييم العضوية، التي تتم عن طريق الدعوة بشكل دوري وفقاً لمجموعة واسعة من المعايير النوعية والكمية، مثل حجم البحث، والأثر والتمويل، ونقاط القوة في تدريب الدكتوراه، والحجم، والانضباط، والتميز الأكاديمي المعترف به من قبل الأقران.

ويعد تحالف الجامعات البحثية الأوروبية (LERU) من المدافعين البارزين عن تعزيز البحث الأساسي في جامعات الأبحاث الأوروبية، فهو يؤمن بشدة أن البحوث الرائدة تلعب دوراً أساسياً في عملية الابتكار وتساهم بشكل كبير في تقدم المجتمع. وهو يهدف إلى تعزيز فهم السياسيين وصانعي السياسات وقادة الرأي للدور المهم والأنشطة المهمة للجامعات كثيفة البحث، ويجمع أعضاء التحالف ممثلين للعمل على تطوير سياسة (LERU) والمشاركة في التعليم المتبادل في العديد من المجالات. (الموقع الإلكتروني لتحالف الجامعات البحثية الأوروبية، ٢٠٢١)

#### • تحالف شبكة الجامعات العالمية (WUN):

هي شبكة عالمية رائدة للتعليم العالي والبحث تم تأسيسها عام ٢٠٠٠م، وتضم ٢٢ جامعة عبر ٦ قارات، ومن أغراض هذا التحالف تقوية جامعات الأعضاء ومشاركتهم الدولية، من خلال تعزيز التعاون البحثي الدولي المتميز الموجه نحو المشكلات ذات الأهمية العالمية، ورعاية المواهب البحثية، وخاصة الباحثين في بداية حياتهم المهنية، وتعزيز تنمية المواطنين العالميين من خلال البرامج الموجهة للطلاب الجامعيين، وإعلام السياسة والممارسات الأكاديمية من خلال التحليل وتبادل المعلومات، وبناء شراكات مع الهيئات الوطنية والدولية ذات الصلة. (الموقع الإلكتروني لتحالف شبكة الجامعات العالمية، ٢٠٢١)

#### • تحالف جامعات الفنون الحرة الآسيوية (AALAU):

هو اتحاد من الجامعات الرائدة في مجال الفنون الحرة الموجودة في بلدان ومناطق في شرق وجنوب شرق آسيا. تأسست الجامعة في نوفمبر ٢٠١٧، وتمكن الجامعات الأعضاء من تجديد

وتنشط نقاليد وتطوير تعليم الفنون الحرة. ويشترك جميع أعضاء الاتحاد في قيم مشتركة ورؤية عالمية والتزام بتعليم قادة المستقبل. ويركز تعليم الفنون الحرة على اتساع المعرفة والتفكير النقدي والإبداع والقدرة على التعامل مع المشاكل الجديدة وحب التعلم. ونعتقد أن هذا النوع من التعليم يفضي إلى تدريب قادة المستقبل من أجل عالم سريع التغير. ويتعامل أعضاء التحالف، الذي يضم كبرى جامعات الفنون الحرة في آسيا، مع التغيرات السريعة في المشهد التعليمي من خلال تحديد التحديات المستقبلية، وتبادل أفضل الممارسات، والتعاون فيما بينهم وخارجها. ومن أهداف التحالف التصدي للتحديات الرئيسية لتعليم الفنون الحرة في آسيا، وتوفير الفرص للطلاب والموظفين؛ سيوفر الأعضاء فرصاً لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في البحوث التعاونية الدولية، وتنفيذ التعاون وتحقيق التآزر؛ فيقوم الأعضاء بتطوير مبادرات تعليمية عالمية تعمل على غرس الشعور بالمواطنة العالمية والقيادة بين الطلاب. (الموقع الإلكتروني تحالف جامعات الفنون الحرة الآسيوية، ٢٠٢١)

#### • التحالف الدولي للجامعات البحثية (IARU):

هو عبارة عن تحالف مكون من إحدى عشرة جامعة بحثية دولية مكثفة من تسعة بلدان في جميع أنحاء العالم، تأسس في عام ٢٠٠٦، ويتشارك الأعضاء الأحد عشر قيماً متشابهة ورؤية عالمية والتزاماً بتنقيف قادة العالم في المستقبل، مركز هذه القيم هو أهمية التنوع الأكاديمية والتعاون الدولي كما تنعكس في مبادئ IARU، وتقع أمانة IARU في مكتب الشركاء الإستراتيجية بجامعة كامبريدج. وتعمل الجامعات الأعضاء IARU معاً لمواجهة التحديات الرئيسية في عصرنا، ولإضافة قيمة من خلال توفير الفرص للطلاب والموظفين، وتعزيز العمل المؤسسي المشترك. (الموقع الإلكتروني للتحالف الدولي للجامعات البحثية، ٢٠٢١).

### عاشراً: آليات مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في بناء التحالفات

#### الاستراتيجية:

من خلال استعراض ما سبق يتضح أن هناك الكثير من التحديات الكبرى التي تواجه الجامعات في مصر، مما يتوجب على الجامعات المصرية التوجه نحو الانفتاح والتبادل الثقلي، والمشاركة العلمية والبحثية، وذلك من خلال عمل تحالفات استراتيجية مع الجامعات المتميزة، ولضمان تمكين القيادات الأكاديمية وواضعي السياسات من المساهمة في بناء تحالفات إستراتيجية قوية، فلا بد من توفير آليات معينة لمساعدتهم في تحقيق هذا الدور، ومنها ما يلي:

#### ١- آليات ترتبط بالجوانب القانونية والتشريعية: وتتمثل فيما يلي:

➤ الوصول لنظام فعال يتم من خلاله توجيه أعمال الجامعة، ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- تمتع الجامعات المصرية باستقلالية كاملة، وعدم إلزامها بالنظم البيروقراطية.  
ب- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع أنشطة الجامعات، وتعزيز المحاسبية والمساءلة.

➤ وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحقق استمرارية الشراكة بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات الأخرى.

➤ تكوين لجان استشارية بالجامعات تختص بتطوير عملية الشراكة.

➤ وضع سياسة واضحة تنظم عملية التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات.

➤ تطوير التشريعات والقواعد المنظمة لضبط العلاقة بين الجامعات.

➤ إصدار التشريعات والقوانين التي تساعد على تنظيم تدويل التعليم العالي المصري بما يحقق التنمية للمجتمع المصري.

- ضمان الحرية الأكاديمية لأفراد المجتمع الأكاديمي من طلاب وأعضاء هيئة تدريس، بما يسمح لهم بالمشاركة في الأنشطة الدولية.
- ٢- آليات ترتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية: وتتمثل فيما يلي:**
- العمل على رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- أ- عمل تصنيفات محلية، مع الوفاء بالمعايير التي يحتكم إليها في تصنيف الجامعات على المستوى الدولي بهدف الارتقاء بمكانة التعليم المصري في التصنيفات الدولية.
- ب- التأكيد على إتقان هيئة التدريس والطلاب والتعليم العالي المصري لتقنيات المعلومات، بما يسمح بتوظيفها في تكوين تحالفات قوية.
- ج- تأهيل القيادات الجامعية في مجال التحالفات الاستراتيجية، بإكسابهم الخبرات اللازمة لتدويل مؤسسات التعليم العالي.
- د- إقامة نظم جامعية قوية لاعتماد الشهادات التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي للاعتراف بها على المستوى الدولي.
- زيادة برامج الشراكة طويلة المدى بين الجامعات المصرية والجامعات المتقدمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- أ- تكوين شبكات تعليمية مع عدة جامعات إقليمياً وعالمياً.
- ب- الترويج لأهم الأماكن السياحية والعلمية بجمهورية مصر العربية لمختلف دول العالم.
- ج- تطوير الهيكل التنظيمي بالجامعات لتنفيذ إجراءات الشراكة والتعاون الدولي.
- إنشاء نظام معلومات إلكتروني يبرز الإمكانيات الخدمية للجامعات، وقدرتها في حل المشكلات المختلفة.
- توفير المناخ المناسب الذي يشجع الكليات على التحالفات.
- ربط الخطط الاستراتيجية للبحث العلمي بالجامعات على احتياجات ومؤسسات المجتمع.
- التركيز على الارتقاء بجودة المؤسسة التعليمية، بحيث يسمح للقيادات تعزيز قدرة مؤسساتهم بعيداً عن المنافسة، ورفع الكفاءات المهنية للعاملين، والاعتماد على الجدارات بما يساهم في تعزيز قدرات المؤسسة للوصول للتميز المؤسسي.
- تطوير نظم التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات بما يتلاءم مع متطلبات الشراكات والتحالفات مع الجامعات.
- توفير بيئة طبيعية مُحفزة للابتكار، وتحسين قدرة القيادات حتى تواكب المستويات العالمية.
- معالجة النقص في مهارات القيادات برؤية جديدة تساعد على المحافظة على البيئة باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- استخدام استراتيجيات لربط الوعي البيئي، وبناء المهارات والأداء المسئول لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة ومسئولة.
- التركيز على بيئات التعليم الافتراضية والمعززة بحيث يشعر القيادات بوجودهم داخل الخبرات التربوية مباشرة.
- العمل على الترويج للتعليم العالي المصري والتعريف بالتخصصات والبرامج الدولية المتوفرة في مختلف الجامعات المصرية.
- تركيز الاهتمام على حركة الترجمة من وإلى اللغة العربية.

- ← استحداث إدارة خاصة بالتحالفات الاستراتيجية تتبع الإدارة العامة للعلاقات الثقافية والبعثات تهتم برعاية الطلاب الدوليين وتوفير سبل الراحة لهم.
  - ← تقديم برامج دراسية تركز على تخصصات مطلوبة دولياً مثل (علم المصريات، واللغة العربية لغير الناطقين بها، والتاريخ والثقافة الإسلامية، والتجارة الدولية، والقانون الدولي وغيرها).
  - ← عقد اتفاقيات مشتركة بين الجامعات المصرية والجامعات الدولية وبما يضمن افتتاح برامج تعليمية مزدوجة الدرجات العلمية.
  - ← تطوير مناهج ومقررات ذات أبعاد دولية، على أن تدرس هذه المقررات باللغة الإنجليزية.
- ٣- آليات ترابط الجوانب المادية والبشرية؛ وتتمثل فيما يلي:
- ← تنمية قدرات بشرية متطورة، تتمتع بدرجة عالية من التميز والتعاون، والعمل على استقطاب المواهب من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن طريق زيادة البعثات والمنح الدراسية للجامعات المتقدمة لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتميزين، وتيسير إجراءات السفر لأعضاء هيئة التدريس والطلبة الأجانب.
  - ← توفير موارد مالية إضافية للجامعات المصرية؛ لكي تتمتع بمصادر متنوعة وبنى تحتية قادرة على التعاون والتميز الريادة والتنافسية، عن طريق زيادة إنتاجية الجامعة، من خلال الشراكة في مشروعات بحثية إنتاجية وتقنية، واستثمار مرافقها الهامة، والنهوض بمستوى البنية التحتية والتكنولوجية بالجامعات، وتعزيز علاقة الجامعات برجال الأعمال ومنظمات المجتمع المدني؛ للحصول على الدعم المالي كهبات منظمة.
  - ← إنشاء المعامل المتخصصة وتجهيزها لإجراء البحوث التطبيقية المرتبطة بمشكلات المجتمع.
  - ← منح أساتذة الجامعات إجازات تفرغ للعمل البحثي سواء داخل الجامعة أو خارجها.
  - ← إنشاء الحاضنات العلمية ومناطق التقنية بالجامعات لتقديم الدعم المباشر لمؤسسات المجتمع.
  - ← الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
  - ← العمل على تقديم برامج دراسية تناسب أحدث المستجدات العالمية، عن طريق التوسع في برامج تعليم اللغات الأجنبية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في تقديم البرامج الدراسية الدولية، وتضمينها أنشطة تعليمية ذات طابع دولي، والتوسع في تعليم الطلاب مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت مما يساهم في تزويدهم بالمهارات اللازمة مع تكنولوجيا العصر والتواصل مع الشبكات العالمية لاكتساب اللغات الأخرى.
  - ← إنشاء عد من مراكز البحوث الدولية في الجامعات المصرية تتناول قضايا ومشكلات تدويل التعليم العالي المصري والعمل على حلها.
  - ← العمل على جذب الطلاب الدوليين بإنشاء كليات وجامعات ذات طابع دولي في المناطق السياحية، وخاصة المناطق الساحلية مثل الساحل الشمالي ومحافظات البحر الأحمر.
  - ← افتتاح فروع للجامعات المصرية بالخارج لتعليم أبناء المصريين المقيمين بها، وفي نفس الوقت تكون فرصة ليتعرف عليها الطلاب من غير المصريين في الخارج.
  - ← العمل على الحد من هجرة العقول المصرية للخارج والتي تعد من أخطر الظواهر الحالية، وتوفير كافة عوامل الجذب التي تسمح بعودتهم.

- ◀ استقطاب خبراء أجانب فى مجال التحالفات الاستراتيجية لعمل لقاءات مع أعضاء هيئة التدريس توضح كيفية تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة.
- ◀ تقديم برامج ثقافية مصرية بالنسبة للطلاب الدوليين الوافدين للالتحاق ببرامج تعليمية دولية فى الجامعات المصرية.
- ◀ توفير رسوم دراسية مناسبة وتنافسية تساعد على جذب الطلاب الدوليين للدراسة.
- ◀ الحد من الاغتراب الثقافى من خلال تقديم برامج ثقافية عن الدول المختلفة للمرشحين على البعثات والمنح وبرامج التبادل والتدويل.
- 4- **آليات ترتبط باختيار الشريك في التحالف الاستراتيجي : وتتمثل فيما يلي:**
- ◀ أن يكون للشريك ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية، فاختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون وهذا لتفادي مختلف الصراعات والنزاعات.
- ◀ أن يكون احتمال تحول الشريك إلى منافس قوى فى المستقبل مستبعدة أو ضعيفة.
- ◀ أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة.
- ◀ الاتفاق المسبق على الاستراتيجية المزمع اتباعها لتجنب الخلافات لاحقاً.
- ◀ دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات وهذا لتجنب المخاطر.
- ◀ دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية الخاصة بالشريك.
- ◀ فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كذلك يجب فهم نقاط القوة.

### خاتمة

لقد تعاضم دور الجامعات في ظل التحديات العالمية المعاصرة، وقد ألقى على عاتقها الدور الأكبر للنهوض بالمجتمع، ونقله من حيز المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، ولذلك توجب عليها محاولة تطوير نفسها، حتى تحقق هدفها المنشود في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات إحدى الإستراتيجيات التي قد تساهم الجامعات في تحقيق ذلك الهدف، مع الأخذ في الاعتبار أن الأهم من تكوين التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات هو كيفية إدارتها لكي تعود بنجاح لصالح الجامعات الأضعف، ولذلك يجب أن تكون هناك قيادة جامعية قوية قادرة على بناء تحالفات استراتيجية قوية ثم إدارتها بنجاح حتى تؤتي الثمار المنشودة منها.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

١. إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. *دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ع(٩٥)، ١-١٢٠.
٢. بن جلول، خالد؛ وبعلي، حمزة (٢٠٢٠). التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، جامعة حسبيبة بو علي الشلف، مج(٦)، ع(٢)، ٢٨-٤٥.
٣. الجديبي، رأفت محمد (٢٠٢٠). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع(٤٠)، ١٠-٥٠.
٤. جمال الدين، نجوى يوسف؛ وكاعوه، عبير أحمد؛ وعبد الشافي، دينا حسن محمد (٢٠١٨). التحالف الإستراتيجي للجامعات كصيغة لمواجهة التحديات العالمية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مج(٢٦)، ع(٣)، ١١٠-١٢٩.
٥. حرب، محمد خميس (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشراك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع(٢٥)، ٢٠١-٢٩٨.
٦. الحلياني، صالح إسماعيل (٢٠١٨). التحالفات الإستراتيجية (للمؤسسات التربوية في اليمن). *كلية التربية*، جامعة إب، اليمن، ورقة عمل، ١-١٥.
٧. حوالة، سهير محمد أحمد (٢٠١٨). الأكاديمية العربية للقيادة الجامعية: تصور مقترح في ضوء بعض الخبرات العالمية. *آفاق جديدة في تعليم الكبار*، جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار، ع(٢٣)، ١٤٧-١٨٢.
٨. الخطيب، أحمد محمود؛ معاينة، عادل سالم (٢٠١٦). الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة. *جدارا للكتاب العالمي*، عمان، الأردن، ط١.
٩. خميس، سماح رمضان (٢٠١٨). دور تدويل التعليم العالي في تعزيز فلسفة تكوين وإعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح. *مجلة الطفولة والتربية*، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مج(١٠)، ع(٣٦)، ١٥-١٠٠.
١٠. زاهر، ضياء الدين محمد (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. *مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج(٢٥)، ع(١١١)، ٧٩٣-٨٢٠.
١١. سعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠١٢). ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية: دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية. *دراسات في التعليم الجامعي*، جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي، ع(٢٣)، ٩١-١٩٢.
١٢. الشربيني، غادة حمزة (٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. *بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي (LACQA)*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الزرقاء الأردنية، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٥٠-٥٧.
١٣. عبد السلام، غادة محمد (٢٠١٩). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية: تصور مقترح، *مجلة الإدارة التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٢١)، ١١٩-٢٤١.

١٤. عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس،* مج(٤٢)، ع(٣)، ١٩٠-١٤.
١٥. العنزي، مطلق مهيل سلطان (٢٠٢٢). مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت،* س(٤٨)، ع(١٨٤)، ٣٠٧-٣٤٨.
١٦. عيد، هالة بنت فوزي محمد (٢٠١٩). نحو إستراتيجية مقترحة لعولمة البحث العلمي واستثماره في ضوء المسؤولية المجتمعية للجامعات. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج،* كلية التربية، ع(٦٨)، ١٢٥-١٩٢.
١٧. عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٥). آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها،* مج(٢٦)، ع(١٠٤)، ٩٤-١.
١٨. كاعوه، عبير أحمد علي (٢٠١٧). *التحالف الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول: رؤية مستقبلية.* رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
١٩. كلاش، صونيا أسهمان (٢٠١٦). *أهمية التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية: دراسة حالة تحالف PSA Peugeot Citroen/ General Motors.* رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
٢٠. محمد، أحمد حسن (٢٠١٧). *تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة.* *المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات،* مج(٢)، ع(٤١)، ٢٤١-٢٩٤.
٢١. مغاوري، هالة أمين (٢٠٢١). *التحالف الإستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية.* *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس،* كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج(٥)، ع(٢٢)، ١-٢٧.
٢٢. النجار، فريد (١٩٩٩). *التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين.* القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية.

23. Al-Mawdieh, R. (2020). The reality of strategic planning in the faculties of educational sciences in Jordanian Private Universities, and its relation to academic excellence. Canada, Sciedu Press: **International Journal of Higher Education**, Vol(9), No(1), 270-279.
24. Ayoubi, R. & Al-Habaibeh, A. (2006). An investigation into international business collaboration in higher education Organizations: A case study of international partnerships in four UK leading universities. **International Journal of Educational Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol(20), No(5), 380- 396.
25. Dawn, F.; Gwen, S. & Vicki, D. (2006). International research collaboration: Issues, benefits and challenges of the global network. **Journal of Research in Nursing**, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, Vol(11), No(4), 295–303.
26. Hagen, R. (2002). Globalization, University Transformation and Economic Regeneration: A UK Case Study of Public/ Private Sector Partnership. **The International Journal of Public Sector Management**, MCB UP Limited, Vol(15), No(3), 204- 218.
27. Madalitso, B. (2020). Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia's Higher Education Markets. **East African Journal of Education and Social Sciences**, Vol(1), No(2), 168- 178.
28. Martin, W. (2013). International University Collaboration the Benefits, Challenges and the Keys for Success. **Nature**, Monash University, No(497), 1-21.
29. Suherlan, H. (2017). Strategic Alliances in Institutions of Higher Education: A Case Study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. **International Journal of Tourism Cities**, Vol(3), No(2), 158- 183.
30. Tilak, J. (2016). Global Rankings, World-class Universities and Dilemma in Higher Education Policy in India. **Higher Education for the Future**, Vol(3), No(2), 393-419.
31. Todeva, E. & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, Emerald Group Publishing, Vol(43), No(1), 123- 148.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية.

32. **AALAU**. Available at: <https://www.aalau.org>. Date of entrance 5/9/2021.
33. **IARU**. Available at: <https://www.iaruni.org>. Date of entrance 5/9/2021.
34. **LERU**. Available at: <https://www.leru.org>. Date of entrance 5/9/2021.
35. **University 21 Global**. Available at: [https://www. University 21.com](https://www.University 21.com). Date of entrance 5/9/2021.
36. **WUN**. Available at: <https://www.Wun.ac.uk>. Date of entrance 5/9/2021.