

تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري المعاصر (دراسة ميدانية)

مستلة بحث من رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية - قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة الزقازيق

لإعداد الباحثة

إسراء لطفي عبد العزيز محمد الحاوي

لإشراف

أ.د / أحمد نجم الدين عيدا روس **د / حنان زاهر عبد الخالق**

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

كلية التربية - جامعة حلوان

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

مقدمة البحث:

لم يعد مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم يتمثل في الثروات المادية أو الطبيعية التي تمتلكها الأمم، وإنما أصبح امتلاك المعرفة هو ما يميز الشعوب، حيث تعد المعرفة من الأصول الاستراتيجية المهمة التي لها قيمة أساسية للأفراد والمؤسسات والأمم، مما يحتم إنشاء آلية جديدة تفيد الجامعات لتدعيم جوانب القوة والتغلب على نواحي الضعف والتي تمثلت في أوجه التعاون والشراكات علي المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وفي ظل تداعيات العولمة، وتدويل التعليم، واقتصاد المعرفة، أصبحت جامعات العالم بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً وتنافسية في سوق التعليم المحلي والعالمي، إذ أصبحت الجامعات أمام تحدى جديد يطالبها بالكفاح من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالم.

وفي إطار عالم يتجه بشكل متزايد نحو مستويات أكبر من الاعتمادية المتبادلة على كافة المستويات المختلفة؛ لم يكن مستغرباً أن يستحوذ التدويل على قدر كبير من الاهتمام، وإن المتابع لتوجهات ومسارات التعليم العالي العالمي، فمن الملاحظ أن الشراكات الدولية للتعليم العالي تتزايد بشكل ملحوظ، حيث تفهم الجامعات بشكل متزايد أهمية الشراكة الدولية كعنصر أساسي في برامج تدويلها أو كخطوة تكتيكية لمزيد من أهداف أخرى⁽¹⁾، واستشعاراً للتحديات التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على التعليم العالي، اتجهت سياسة تطوير التعليم العالي المصري نحو إضفاء البعد الدولي على خططها، وقامت وزارة التعليم العالي بمقترح الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا حتى 2030، التي تنص على أن يكون هناك تنسيق كامل بين مؤسسات

(1) Nelly P. Stromquist: "Internationalization As a Response to Globalization: Radical Shifts in University Environments"، Higher Education، Vol.(53)،No. (1)،2007،P.100.

البحث العلمي وقطاعات الدولة المختلفة، بما يوحد الجهود ويدعم الأداء والإنجاز لخطط التنمية المستدامة عبر بناء شراكات على المستويين الإقليمي والدولي بين مؤسسات التعليم العالي.⁽¹⁾

الشراكة الدولية عملية ديناميكية تعاونية لتحقيق المصالح المتبادلة، حيث توفر القدرة على تحقيق ما لا يمكن تحقيقه بشكل مستقل، وتجمع الشراكات مؤسسات مختلفة ذات نقاط قوة تكميلية لبعضها البعض.

وتتمثل أهداف الشراكة الدولية، فيما يلي:

- تنمية القدرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.⁽²⁾
 - تعزيز المهمة الشاملة للمؤسسة وإعطائها صفات مميزة وتعزيز مكانتها وسمعتها الدولية.⁽³⁾
 - النهوض بالبحوث وإنتاج المعرفة.⁽⁴⁾
- وتكمن أهمية الشراكة الدولية فيما يلي:
- مصدر للنمو والتطوير المؤسسي.⁽⁵⁾

(1) ((وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: «مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2015 - 2030»، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، 2015، م، ص ص 6 - 7.

(2) (Maria da Gloria & Karen Lucas: "International Partnerships for Academic Research and Exchange: Ethical Implications", Journal of Modern Education Review, Vol.(5), No.(10), 2015, P.965.

(3) (Susan Buck & Daniel Obst: "Implementing Strategic International Partnerships Resource Packet", Institute Of International Education, New York, 2011, P.3.

(4) (Fabrice Henard, et.al: "Approaches to Internationalization and Their Implications for Strategic Management And Institutional Practice", OECD publications, Paris, 2012, P.8.

(5) (Susan Buck Sutton, et.al: "Collaborating on The Future: Strategic Partnerships and Linkages", SAGE Publications, California, 2012, P.7.

- تعميق التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين مع المبدعين من الخارج.⁽¹⁾
- يعتبر نجاح الشراكة الدولية كعنصر أساسي ومهم لنجاح استراتيجية التدويل لديها.⁽²⁾

مشكلة البحث

تواجه جامعة الزقازيق عدة مشكلات كما تم رصدها وفقاً للخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (2013 - 2022)، كالتالي:⁽³⁾

- عدم ملائمة البرامج الدراسية لسوق العمل وتواكب التطورات العالمية.
 - نقص مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام الأساليب التكنولوجية.
 - محدودية التبادل الطلابي في نطاق البرامج الدراسية.
 - عدم وجود دوريات علمية متكاملة للجامعة لنشر الأبحاث العلمية بمعامل تأثير دولي.
 - قصور الموارد المخصصة لدعم البحث العلمي وقصور في سياسات البحث العلمي.
 - عدم وجود استراتيجية لتطوير البحث العلمي.
- ومما سبق، تتضح أهمية البحث الحالي في إنها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية وهو تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

أسئلة البحث

يسعى البحث للتعرف على الأسئلة التالية:

- ما الإطار التنظيري الذي يحكم إدارة الشراكة الدولية من حيث مفهومها، مبادئها، آلياتها، عملياتها، ممارساتها، وتحدياتها؟

(1) (Peter H. Koehn & Milton Obamba: "Transnational Research and Development Partnerships in Higher Education: Global Perspectives", SAGE Publications, California, 2012, P.17.

(2) (John Fielden: "Leadership and Management of International Partnerships", Leadership Foundation for Higher Education, England, 2011, P.4.

(3) (جامعة الزقازيق: «الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق 2013 - 2022»، جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، 2013، ص ص 163 - 168.

- ما ملامح الوضعية الراهنة لجهود جامعة الزقازيق نحو تفعيل الشراكات الدولية؟
 - ما أهم استجابات أعضاء الهيئات التدريسية لجامعة الزقازيق حيال تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية؟
 - ما أهم الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- أهمية البحث: تتمثل حداثة المجال الذي تناولته الدراسة ويتضح من قلة الدراسات العربية في هذا المجال وزيادة عدد الدراسات الأجنبية، مما يوضح قلة الاهتمام العربي بقضية الشراكات الدولية للتعليم العالي.
- منهج البحث: اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي.
- أدوات البحث: تم تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

التعريف الإجرائي لإدارة الشراكة الدولية

هو الإطار الإداري المتضمن نهجاً استراتيجياً لكافة الأنشطة والعمليات التي تتعلق بالمسائل الهيكلية لإدارة وتنسيق الشراكة والإجراءات الخاصة مع الجامعات العالمية.

خطوات البحث

- الخطوة الأولى: وتتضمن وضع الإطار العام للدراسة، ويشتمل على: مقدمة الدراسة، مشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومنهجها، أدوات الدراسة، ومصطلحات الدراسة، وخطواتها.
- الخطوة الثانية: وتتضمن الإطار التنظيري الذي يحكم إدارة الشراكة الدولية.
- الخطوة الثالثة: وتتضمن رصد للوضعية الراهنة لجهود جامعة الزقازيق نحو تفعيل الشراكات الدولية.
- الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية.
- الخطوة الخامسة: النتائج والإجراءات المقترحة.

أولاً: إدارة الشراكة الدولية

تعتبر الحوكمة والإدارة القوية مهمان لنجاح الشراكات الدولية، ولذلك يتطلب وجود هيكل إداري يتمتع بقدرة على اتخاذ القرارات من أجل تنفيذ استراتيجية الشراكات وكيفية إدارتها بكفاءة واحترافية.

1/1 مبادئ إدارة الشراكة الدولية

- يتطلب أن تركز الشراكات الدولية لدى كل مؤسسة، على بعض المبادئ الأساسية، ومنها:⁽¹⁾
- الملكية المشتركة: وتمثل في ضمان الشركاء المشاركة في عملية صنع القرار وإدارة الشراكة.
 - الثقة والشفافية: عند مناقشة أهداف الشراكة - القضايا الإدارية - قضايا الميزانية - مدة الشراكة.
 - التقسيم الواضح للأدوار والمسؤوليات: ينبغي تحديد دور كل شريك بشكل واضح.
 - المساءلة: هي تحديد واضح للمسئولية، ومساءلة الشركاء عند الإخفاق.
 - الرصد والتقييم: عنصرين أساسيين في الشراكة الفعالة حيث يقيسان ويوثقان التقدم والعقبات.

1/2 آليات التفعيل الأمثل لإدارة الشراكة الدولية

قبل الدخول في شراكة دولية مؤسسية، ينبغي على القائمين عليها معرفة بأنها مشروع طويل الأجل متعدد الجوانب، ويحتاج إلى آليات لإدارته، وتعد آليات إدارة الشراكة الدولية مرتكزاً حيوياً للتنفيذ الأمثل للشراكة بين الجامعات بما يحدثه من تغيير في أدوار ومهام قيادات المؤسسات الجامعية؛ إذ أنها تبحث عن آليات واستراتيجيات جديدة حاکمة لكافة التدابير الإدارية التي من شأنها إتمام تلك الشراكات الدولية.⁽²⁾

(1) (Nada Wannì, et. al: "Good Practices in Educational Partnerships Guide: Uk-Africa Higher and Further Education Partnerships", The Africa Unit / Association of Commonwealth Universities, London, 2010, P.33.

(2) (Angeline M. Barrett, et. al: "International Partnerships, Collaboration And Capacity Building In Educational Research: The Edqual Experience", EdQual research programme consortium, UK, 2010, P.5.

- قدمت مؤسسة كارنجي قائمة مراجعة مفيدة قبل البدء في الشراكة الدولية في التعليم العالي: (1)
- نشر ثقافة الشراكة الدولية.
 - من المهم التركيز على التعاون في القضايا التي تهتم المؤسسة، وتريد أن تحدث تأثيراً كبيراً ولا يمكنها أن تحدث هذا التأثير والقيام به بمفردها.
 - تأمين دعم القيادة العليا وإشراكهم طوال الوقت، وتفويض السلطة للقائمين على إدارة الشراكة.
 - وضع أهدافاً وتوقعات واضحة للحفاظ على تركيز الأعضاء لتحقيق النجاح.
 - توفير الدعم المالي.
 - وضع ممارسات فعالة لبدء الشراكات.

3/1 عمليات إدارة الشراكة الدولية

الشراكة هي ظاهرة عضوية وديناميكية تنتقل عبر عمليات مختلفة، منها التخطيط والتطوير والتنفيذ والتقييم وهذه العمليات كلها تفاعلية وتحتاج إلى العمل بتآزر وتكامل، عن طريق تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية من خلال هياكل إدارية قوية واستباقية قادرة على تنفيذها بكل احترافية وكفاءة، ومنها:

3/1/1 التخطيط:

وفيها تحدد الأهداف المطلوب إنجازها، والوسائل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، وأدت الرغبة في تكوين شركات دولية أكثر استراتيجية على قيام العديد من الجامعات بوضع خطط وسياسات شاملة للشراكة الدولية، ويعتبر محاولة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على المؤسسة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية الموضوعية (2).

(1) Susan Parker: "Lessons From a Ten- Year Funder Collaborative: a Case Study of the Partnership for Higher Education in Africa"، Carnegie Corporation of New York، New York، 2010، PP.36- 41.

(2) أحمد عابد إبراهيم عبد المطلب: « منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة»، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (116)، 2018، ص 150.

ويجب أن يرتبط التخطيط للشراكات الدولية بشكل أساسي بالتخطيط الاستراتيجي الأوسع للمؤسسة ككل.⁽¹⁾

3/ 2/ 1 الاتصال والتنسيق:

عملية نقل المعلومات بين الأفراد بعضهم البعض، وفي جميع المستويات التنظيمية، وبعد تحديد الأهداف والتوقعات من الشراكة الدولية، يمكننا أن نتطلع إلى اختيار الشركاء، ويجب أن يفهم كل شريك دوافع بعضهم البعض وقدرتهم على المشاركة، لتأسيس الثقة والوحدة ووضوح الهدف وفهم الديناميكيات الثقافية لكل منظمة وهياكلها، وعليه يلعب الاتصال دوراً فاعلاً في نمو واستدامة الشراكات الدولية تجنباً للركود، الذي يؤدي بدوره إلى فشل وإنهاء الشراكة دون تحقيق أهدافها.⁽²⁾

3/ 3/ 1 التنفيذ:

يتحول فريق التخطيط إلى فريق عمليات بهدف تفعيل الاتفاقية والخطة الاستراتيجية التي تم تطويرها، ويبدأ أعضاء فريق التنفيذ في الغوص في التفاصيل مع الشريك، وتبدأ مرحلة التفاوض ومناقشة كل ما هو متعلق بالشراكة الدولية، من حيث الأنشطة التي سيتم إجراؤها، وبعد الاتفاق بين كلا الشريكين يتم البدء في عقد اتفاقية في شكل مذكرة تفاهم.⁽³⁾

3/ 4/ 1 المراقبة:

هي عملية رقابة ومراجعة على كل شيء قد تم بما يتفق مع الخطة الموضوعية والمبادئ المتفق عليها، وأنها تعمل على إظهار نقاط الضعف والأخطاء، حتى يمكن إصلاحها

(1) (Shawn Conner, et. al: "Internationalization in Action: International Partnerships Part Two Strategic Planning", American Council On Education, Washington DC, 2017, P.3.

(2) (Jack Van De Water, et. al: "International Partnerships Guidelines For Colleges And Universities", American Council On Education, Washington DC, 2008, P.27.

(3) (Chad Hoseth, et. al: " Internationalization in Action: International Partnerships Part Four from Strategy to Implementation Launching and Managing Individual Partnerships", American Council On Education, Washington DC, 2018, PP.3- 4.

ومنع تكرارها، وتقويمها لتحقيق الأهداف، وتعتبر من أهم العمليات الإدارية حيث تتأكد من دقة تنفيذ الخطط التي وضعت سابقاً، وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وفي حالة أنها اختلفت يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات لبلوغ الأهداف المرغوب بلوغها لنجاح الشراكة.⁽¹⁾

4/1 ممارسات إدارة الشراكة الدولية

يتطلب نجاح أي شراكة دولية إنشاء هياكل وعمليات إدارية قادرة على إدارتها ودعمها لتصبح قوية واستباقية، ولا بد بأن تكون هذه الآلية مدفوعة بمجموعة من الممارسات التي تشكل الأنشطة التي تنفذها الشراكة الدولية، واستناداً إلى أن جودة الإدارة ستؤثر على نجاحها أو فشلها، فلا بد من استكشاف ومعرفة الممارسات الجيدة التي تتحكم عملياً في إدارة الشراكة الدولية، والتي تقدم المشورة للحكومات والقادة الذين يشرفون على إنشائها وتنفيذها، وتنوعت وجهات النظر لتحديد هذه الممارسات، ومنها ما يلي:⁽²⁾

- تحديد واضح للمسئولية في عملية صنع القرار.
- إضفاء الطابع المؤسسي الرسمي.
- بناء الثقة بالالتزامات وتجنب السلوك الانتهازي.
- اتصال واضح حول الأهداف والإجراءات المحددة بشكل جيد من الإدارة العليا.
- التزام ودعم الإدارة العليا.
- امتلاك الدراية والمهارات اللازمة لنقل المعرفة والمعلومات ذات الصلة إلى الشريك بطريقة دقيقة.

(1) (أ) أسامه محمد عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم: «المداخل الإدارية الحديثة في التعليم»، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص ص 105 - 106.

(2) (ب) Yoshie Takahara: "Management Approach To Successful International Partnerships Of Universities: A Phase And Principle Based Management Model And Its Implications For Japanese Higher Education"، thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration، University of Bath، United Kingdom، 2017، PP.104- 105.

- توفير الاعتمادات المالية وتحديد مصادر الدعم المالي التي تدل على استدامة الشراكة الدولية.
- القدرة على تجميع ممارسات الإدارة، والاستفادة منها في التحسين المستمر وإدارة الأزمات.

1/5 تحديات إدارة الشراكة الدولية

- من المتوقع حدوث الاختلافات أو سوء تفاهم بين الشركاء، وقد يتسبب في فض الشراكة، ويمكن تقسيم التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات الدولية فيمكن عرضها على النحو التالي:⁽¹⁾
- تحديات إدارية: مثل اللوائح التي تنظم العمل داخل الجامعات، والقوانين الأمنية، ومركزية الإدارة.
 - تحديات تنظيمية: مثل عدم وجود جهة إدارية مسؤوله عن إدارة وتنظيم الشراكة الدولية.
 - تحديات أكاديمية: وتتمثل في اللغة التي تعتبر عائق أمام الشراكات الدولية بين مؤسسات التعليم العالي.
 - تحديات مالية: وتتمثل في ضعف الميزانيات المخصصة لهذه الشراكات.
 - تحديات مهارية وفنية: وتتمثل في نقص المهارات لدى الهيئة التدريسية، ونقص الكوادر الفنية.

ثانياً: جهود جامعة الزقازيق نحو تفعيل إدارة الشراكة الدولية

واستشعاراً للتحديات التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على التعليم العالي المصري اتجهت سياسة تطوير التعليم العالي المصري نحو إضفاء البعد الدولي والعالمي على خططها ويتضح ذلك من خلال ما قامت به مثل: وفي عام 2006 شرعت وزارة

(1) () محاسن على خليل: « معوقات الشراكات الدولية في التعليم العالي »، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، العدد(3)، 2018، ص 67.

البحث العلمي في ممارسة طموحة لإصلاح أنشطة العلوم والتكنولوجيا، وتم إنشاء المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا وكذلك صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية⁽¹⁾، واستحدثت وزاره التعليم العالي والبحث العلمي قطاع الشؤون الثقافية والبعثات لتقديم الخدمات لرعاية المبعوثين المصريين بالخارج أو الوافدين من مختلف دول العالم للدراسة في مصر، وفي يناير 2009 إصدار الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دليل تقويم واعتماد الجامعات أملاً منها أن يتيح هذا الدليل فرصة لتبادل الخبرات بين الجامعات وتبادل الرؤى التي تساعد على تحسين الأداء⁽²⁾.

وإذا نظرنا إلى جامعة الزقازيق منذ تأسيسها عام 1974 تسعى علي مدي أربعين عاماً لتصبح واحدة من أكبر الجامعات الإقليمية، وفي ظل التغيرات السياسية والاقتصادية، وفضلاً عن الثورة التكنولوجية التي نشهدها هذه الأيام، تحاول جامعة الزقازيق جاهدة السير على هذا النهج وسط هذه الأجواء التنافسية العالمية لتهيئ مناخاً خصباً للطلاب والباحثين لتخريج كوادر تنافس في سوق العمل، والتي أكدت عليه رؤيتها وتنص على «أن تصبح جامعة معتمدة ومشهود لها بما تقدمه من مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي والتنمية المجتمعية المستدامة»، وأيضاً رسالتها التي تنص على تقديم تعليماً متميزاً وبحوثاً أكاديمية وتنموية رائدة وتنمية متواصلة لمواردها البشرية في إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية⁽³⁾.

ووافق مجلس جامعة الزقازيق في جلسته رقم 485 بتاريخ 10/25/2016 بتأسيس مركز للعلاقات الدولية بجامعة الزقازيق هادفاً لتطوير وتوثيق التعاون العلمي مع المؤسسات محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتمثل أهداف مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق في:⁽⁴⁾

(1) نبذة عن صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، متاح على:

stdf.eg:8080/web/page/64152 1/2/2019

(2) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: "دليل تقويم وإعتماد الجامعات"، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 14.

(3) رسالة جامعة الزقازيق، متاح على:

http://www.zu.edu.eg/Vision.aspx?&&MID=3 ، 14/9/2019.

(4) أهداف مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق، متاح على:

http://zuirc.zu.edu.eg/objectives، 11/9/2019.

- يساهم في فتح مجالات التعاون الدولي بين الجامعة وجامعات أجنبية.
 - إعداد مذكرات تفاهم مع الجامعات الدولية ومتابعة تنفيذها، والتي تزيد من نقاط التميز بالجامعة.
 - مساعدة الجامعة في الحصول على الاعتماد الدولي واحتلال مركز متقدم في التصنيفات الدولية.
 - تسويق البرامج الأكاديمية الخاصة بالتعاون الدولي التي تقدمها الجامعة في جميع التخصصات دولياً.
- وسعت جامعة الزقازيق للحاق بركب تقدم جامعات العالم المتميزة عالمياً، وأخذت بعض التدابير الإدارية لإضفاء البعد الدولي في خطتها الاستراتيجية بعقد الشراكات الدولية مع الجامعات المتقدمة علمياً.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

3/1 الهدف من الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على استجابات بعض أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الزقازيق حيال الواقع الراهن لإدارة الشراكات الدولية، وبيان إلى أي مدى يمكن تطبيقها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مع معرفة السلبيات التي تواجه القائمين على تسيير إدارة الشراكة الدولية بالجامعة.

3/2 مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من كليات جامعة الزقازيق حيث أن عدد كليات الجامعة (20 كلية ومعهد) تم اختيار ثلاثة كليات عملية وهم (كلية طب بشري، كلية علوم، كلية حاسبات ومعلومات) وتم اختيار ثلاثة كليات نظرية وهم (كلية الآداب، كلية حقوق، كلية تجارة) لتطبيق الاستبيان عليهم وكان إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزقازيق (2420)، تم تطبيق الاستبانة على بعض أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة الزقازيق وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها (508) كليات نظرية (224)، كليات عملية (284)، وعدد الاستبانات التي تم توزيعها وتم تجميعها بعد إبداء الرأي فيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1)

جدول مجتمع الدراسة والعينة

كليات جامعة الزقازيق	مجتمع أعضاء هيئة التدريس	عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
الطب	1813	187
العلوم	289	67
حاسبات ومعلومات	33	30
آداب	112	93
تجارة	117	89
حقوق	56	42
الإجمالي	2420	508

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

البعد الأول: واقع رؤية جامعة الزقازيق ورسالتها

اشتمل على (11) مفردة، جاءت لتعبر عن مجموعة الطموحات التي تسعى إليها إدارة الجامعة وتتطلع لتحقيقها في المستقبل، لكي تواكب المتغيرات العالمية، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2)

استجابات أفراد العينة (508) ونتائج البعد الأول

م	العبارة	كلاهما	N	ن	%	لا	%	دالة	%	الوزن النسبي	المتوسط	الدالة الإحصائية
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة.	كلاهما	284	34	11.97	151	53.17	99	34.86	633	2.23	دالة
		لا	224	56	25	146	65.18	22	9.821	414	1.85	دالة

تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري

م	العبرة	كابلان	N	نظرا	%	البيانات	%	دائما	%	الوزن النسبي	المتوسط	٢٤	الدلالة الإحصائية
2	تتسم رؤية الجامعة بأنها ذات بعد مستقبلي.	عامة	284	184	64.79	43	15.14	57	20.07	441	1.55	127.49	دالة
		فنية	224	83	37.05	112	50	29	12.95	394	1.76	47.527	دالة
3	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق مستوى متميز لها.	عامة	284	94	33.1	159	55.99	31	10.92	505	1.78	86.542	دالة
		فنية	224	36	16.07	132	58.93	56	25	468	2.09	68.714	دالة
4	تهتم إدارة الجامعة بإعداد خريج يواكب متطلبات العصر.	عامة	284	179	63.03	88	30.99	17	5.986	406	1.43	139.32	دالة
		فنية	224	50	22.32	114	50.89	60	26.79	458	2.04	31.75	دالة
5	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على تنمية مهارات الإبداع.	عامة	284	213	75	62	21.83	9	3.169	364	1.28	236.71	دالة
		فنية	224	148	66.07	65	29.02	11	4.911	311	1.39	127.56	دالة
6	تهتم إدارة الجامعة بتطوير أساليب البحث العلمي.	عامة	284	227	79.93	43	15.14	14	4.93	355	1.25	281.92	دالة
		فنية	224	78	34.82	90	40.18	56	25	426	1.9	7.9643	دالة
7	تراعى إدارة الجامعة المواصفات العالمية في إنجاز أعمالها المختلفة.	عامة	284	216	76.06	51	17.96	17	5.986	369	1.3	239.37	دالة
		فنية	224	96	42.86	85	37.95	43	19.2	395	1.76	20.955	دالة
8	تعكس رؤية الجامعة الاهتمام بالشراكة الدولية.	عامة	284	201	70.77	57	20.07	26	9.155	393	1.38	184.23	دالة
		فنية	224	145	64.73	60	26.79	19	8.482	322	1.44	110.63	دالة
9	توظف إدارة الجامعة الموارد المتاحة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.	عامة	284	187	65.85	60	21.13	37	13.03	418	1.47	137.88	دالة
		فنية	224	63	28.13	127	56.7	34	15.18	419	1.87	60.652	دالة
10	تستقطب إدارة الجامعة الكفاءات البشرية لإنجاز رسالتها.	عامة	284	179	63.03	77	27.11	28	9.859	417	1.47	125.37	دالة
		فنية	224	56	25	103	45.98	65	29.02	457	2.04	16.67	دالة

م	العبارة	العدد	N	النسبة %	المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	دالة	%	دالة	البيان	%	دالة	البيان	البيان
11	تهتم إدارة الجامعة	284	139	48.94	100	35.21	45	15.85	474	1.67	4.7.12	دالة	دالة	دالة	دالة
	بتنمية قدرات عضو هيئة تدريس مهنيًا.	224	76	33.93	97	43.3	51	22.77	423	1.89	14.205	دالة	دالة	دالة	دالة

جاءت جميع قيم (ك)2(لمفردات المرتبطة بالبعد الأول دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما عدا المفردة رقم (6) في الكليات النظرية فهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

- من وجهة نظر الكليات العملية: أخفقت في الاهتمام بتنمية قدرات عضو هيئة تدريس مهنيًا، وكذلك لم تتسم رؤية الجامعة ببعد مستقبلي، بالإضافة إلى ضعف توظيف الموارد المتاحة، وندرة استقطاب الكفاءات البشرية لإنجاز رسالتها، وضعف الاهتمام بتطوير أساليب البحث العلمي.

- من وجهة نظر الكليات النظرية: أخفقت في استقطاب الكفاءات البشرية لإنجاز رسالتها، وكذلك رؤية الجامعة لم تعكس الاهتمام بالشراكة الدولية، وتباينت الآراء حول الاهتمام بتطوير أساليب البحث العلمي، وكذلك الاهتمام بتنمية قدرات عضو هيئة تدريس مهنيًا.

- اتفقت هذه النتائج مع ما جاء في الدراسات السابقة وجاءت في مضمونها بعض العبارات التي تتفق مع عبارات البعد مثل دراسة (أحمد نجم الدين عيداروس، 2015)، حيث جاءت في واقع رؤية الجامعة ورسالتها مثل حرص إدارتها على تحقيق مستوى متميز لها، وامتلاك إدارتها رؤية واضحة، ورؤية الجامعة تعكس الاهتمام بالشراكة الدولية، واستقطاب إدارة الجامعة الكفاءات البشرية لإنجاز رسالتها، ومن وجهة نظر الباحثة، تتفق هذه النتائج مع ما جاء في الإطار النظري بخصوص الوضعية الراهنة لجامعة الزقازيق والتحديات التي تواجه إدارتها حيال تفعيل إدارة الشراكات الدولية، والتي توافقت مع الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق التي أكدت على التغلب على هذه العوائق لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

البعد الثاني: واقع الشراكة الدولية بجامعة الزقازيق

اشتمل على (12) مفردة، جاءت لتعبر عن مجموعة الاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي تسعى إليها إدارة الجامعة وتتطلع لعقدتها مع الجامعات العالمية ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3)

استجابات أفراد العينة (508) ونتائج البعد الثاني

البيان الإحصائية	ن	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	البيان	م
دالة	253.19	1.26	359	3.169	9	20.07	57	76.76	218	284	عينة	تحرص إدارة الجامعة على تنامي الشراكات الدولية مع جامعات الدول المتقدمة علمياً.	12	
دالة	40.75	1.65	370	16.07	36	33.04	74	50.89	114	224	عينة			
دالة	273.01	1.26	359	5.634	16	15.14	43	79.23	225	284	عينة	تحرص إدارة الجامعة على تفعيل الشراكات الدولية.	13	
دالة	181.03	1.31	293	5.804	13	19.2	43	75	168	224	عينة			
دالة	119.92	1.49	423	11.97	34	25	71	63.03	179	284	عينة	توفر إدارة الجامعة عقد ندوات لإرساء ثقافة الشراكات الدولية.	14	
دالة	48.009	1.63	365	16.96	38	29.02	65	54.02	121	224	عينة			
دالة	230.96	1.33	379	9.155	26	15.14	43	75.7	215	284	عينة	تهتم إدارة الجامعة بتكوين إدارة للإشراف على تنفيذ الشراكات الدولية.	15	
دالة	148.51	1.37	307	8.036	18	20.98	47	70.98	159	224	عينة			
دالة	139.06	1.45	411	9.859	28	25	71	65.14	185	284	عينة	تهتم إدارة الجامعة بإستقطاب الكفاءات الأكاديمية ذات الرؤى الدولية الكفيلة بتفعيل الشراكات الدولية.	16	
دالة	96.33	1.88	420	12.05	27	63.39	142	24.55	55	224	عينة			
دالة	163.23	1.38	393	4.225	12	29.93	85	65.85	187	284	عينة	تهتم إدارة الجامعة بمتابعة إدارة الشراكات الدولية.	17	
دالة	11.955	1.92	431	24.55	55	43.3	97	32.14	72	224	عينة			
دالة	82.613	1.77	502	10.92	31	54.93	156	34.15	97	284	عينة	تقوم إدارة الجامعة بمبادرات متنوعة من أجل دعم الشراكات الدولية.	18	
دالة	107.21	1.76	395	6.696	15	62.95	141	30.36	68	224	عينة			
دالة	355.91	1.17	333	3.169	9	10.92	31	85.92	244	284	عينة	توفر إدارة الجامعة إطاراً منهجياً لعقد مزيد من الشراكات الدولية.	19	
دالة	169.99	1.32	295	4.911	11	21.88	49	73.21	164	224	عينة			

الم	العبارة	كلية ن	نذرا	%	المتوسط	%	داخليا	%	الوزن النسبي	المتوسط	دالة	الدلالة الإحصائية
20	تهتم إدارة الجامعة بإيجاد التوافق بين الرؤى المؤسسية والوطنية والدولية عند إدارة الشراكة الدولية.	كلية ن	68	23.94	159	55.99	57	20.07	557	1.96	دالة	66.218
		كلية ن	65	29.02	143	63.84	16	7.143	399	1.78	دالة	109.88
21	تحرص إدارة الجامعة عند عقد شراكات دولية بأن تتسق مع إستراتيجية الجامعة.	كلية ن	62	21.83	128	45.07	94	33.1	600	2.11	دالة	23.014
		كلية ن	58	25.89	87	38.84	79	35.27	469	2.09	دالة	6.0089
22	توفر إدارة الجامعة نشرات دورية عن الشراكات الدولية التي تم عقدها.	كلية ن	190	66.9	68	23.94	26	9.155	404	1.42	دالة	153.32
		كلية ن	74	33.04	121	54.02	29	12.95	403	1.8	دالة	56.688
23	تهتم إدارة الجامعة بزيادة الفرص المتاحة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس للابتعاث إلى الجامعات العالمية.	كلية ن	31	10.92	196	69.01	57	20.07	594	2.09	دالة	166.27
		كلية ن	47	20.98	108	48.21	69	30.8	470	2.1	دالة	25.563

- جاءت جميع قيم ك²(لمفردات المرتبطة بالبعد الثاني دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما عدا المفردة رقم (21) في الكليات النظرية فهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

- من وجهة نظر الكليات العملية: أخفقت في توفير نشرات دورية عن الشراكات الدولية التي تم عقدها، وكذلك ندرة متابعة إدارة الشراكات الدولية، بالإضافة إلى قلة الرغبة في تكوين إدارة للإشراف على تنفيذ الشراكات الدولية، وقلة اهتمامها بتفعيل وتنامي الشراكات الدولية مع جامعات الدول المتقدمة علمياً، قلة الاهتمام بتوفير إطاراً منهجياً لعقد مزيد من الشراكات الدولية.

- من وجهة نظر الكليات النظرية: أخفقت في حرصها على تنامي الشراكات الدولية مع جامعات الدول المتقدمة علمياً، وكذلك ندرة عقد ندوات لإرساء ثقافة الشراكات الدولية، بالإضافة إلى قلة الرغبة في تكوين إدارة للإشراف على تنفيذ الشراكات الدولية، وعدم توفير إطاراً منهجياً لعقد مزيد من الشراكات، وعدم حرصها على تفعيل الشراكات الدولية.

اتفقت هذه النتائج مع ما جاء في الدراسات السابقة وعلى الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تدور حول الشراكات الدولية إلا أنها جاءت في مضمونها بعض العبارات التي تتفق مع عبارات البعد مثل دراسة (محمود خالد محمود غلوم، 2018)، حيث توصلت إلى توفير متطلبات التنفيذ والتطبيق العملي لضمان حسن إدارة الشراكة الدولية، وضع آلية لترسيخ ثقافة الشراكة الدولية في الجامعة، تحديد الآليات العلمية التي من شأنها أن تحقق نتائج إيجابية في مجال الشراكة الدولية، ومن وجهة نظر الباحثة، تتفق هذه النتائج مع ما جاء في الإطار النظري بخصوص آليات التفعيل الأمثل لإدارة الشراكة الدولية

البعد الثالث: الممارسات الإدارية الداعمة لتفعيل ثقافة الشراكة الدولية

اشتمل على (11) مفردة، جاءت لتعبر عن التدابير الإدارية التي تسعى إليها إدارة الجامعة لوضعها في أطر منهجية وفقاً للرؤى الدولية لتطبيقها، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4)

استجابات أفراد العينة (508) ونتائج البعد الثالث

م	العبرة	ن	ن	%	ن	%	ن	%	ن	ن	ن	ن
24	تهتم إدارة الجامعة بتحديد أهداف واضحة للشراكات الدولية.	284	173	60.92	77	27.11	34	11.97	429	1.51	106.99	دالة
	واضحة للشراكات الدولية.	224	67	29.91	121	54.02	36	16.07	417	1.86	49.563	دالة
25	تمنح إدارة الجامعة التفويض الكامل للجنة إدارة الشراكات الدولية في عملية صنع القرار.	284	161	56.69	100	35.21	23	8.099	430	1.51	101.04	دالة
	في عملية صنع القرار.	224	52	23.21	123	54.91	49	21.88	445	1.99	46.991	دالة

تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري

دالة	67.655	1.82	517	14.08	40	53.87	153	32.04	91	284	علمية	تهتم إدارة الجامعة بتحديد واضح للمهام لكل أعضاء الشراكة الدولية.	26
دالة	83.688	1.96	439	16.96	38	62.05	139	20.98	47	224	تقنية		
دالة	135.92	1.44	408	6.338	18	30.99	88	62.68	178	284	علمية	تحرص إدارة الجامعة على توفير الاعتمادات المالية اللازمة لاستدامة الشراكات الدولية.	27
دالة	127	1.41	316	8.929	20	23.21	52	67.86	152	224	تقنية		
دالة	290.54	2.03	576	10.92	31	80.99	230	8.099	23	284	علمية	تهتم إدارة الجامعة بوضع آليات لإدارة الأزمات بين الشركاء.	28
دالة	79.402	1.84	412	12.05	27	59.82	134	28.13	63	224	تقنية		
دالة	51.07	2.15	610	31.69	90	51.41	146	16.9	48	284	علمية	تحرص القيادة الجامعية على إضفاء الطابع المؤسسي الرسمي على اتفاقيات الشراكات الدولية.	29
دالة	10.08	2.01	451	29.02	65	43.3	97	27.68	62	224	تقنية		
دالة	21.345	1.79	507	20.77	59	36.97	105	42.25	120	284	علمية	تهتم إدارة الجامعة بالتنسيق بين أعضاء لجنة الشراكة الدولية داخلياً من أجل توحيد التوجهات المؤسسية للجامعة.	30
دالة	95.688	1.85	415	11.16	25	62.95	141	25.89	58	224	تقنية		
دالة	141.56	1.45	412	10.92	31	23.24	66	65.85	187	284	علمية	تحرص إدارة الجامعة على اتباع نظام المساءلة في حالة الإخفاق في عقد اتفاقيات الشراكات الدولية	31
دالة	87.036	1.49	334	8.036	18	33.04	74	58.93	132	224	تقنية		

دالة	26.585	1.84	523	30.99	88	22.18	63	46.83	133	284	عشوائية	تحرص إدارة الجامعة على تشاركية التخطيط مع أعضاء لجنة	32
دالة	34.429	2.02	452	25	56	51.79	116	23.21	52	224	إفني	إدارة الشراكة الدولية من جهة، وبين الجهة الأخرى للشراكة الدولية.	
دالة	354.11	1.19	338	4.93	14	9.155	26	85.92	244	284	عشوائية	تهتم القيادة الجامعية بتقييم ممارسات إدارة الشراكة الدولية،	33
دالة	49.964	1.84	412	15.18	34	53.57	120	31.25	70	224	إفني	وتقديم التغذية الراجعة للاستفادة منها مستقبلاً	
دالة	170.37	1.41	400	10.21	29	20.42	58	69.37	197	284	عشوائية	تحرص إدارة الجامعة على تنمية قدرات أعضاء	34
دالة	24.116	1.73	388	20.09	45	33.04	74	46.88	105	224	إفني	لجنة الإشراف على الشراكات الدولية وفقاً للتوجهات الدولية.	

جاءت جميع قيم) كا²(لمفردات المرتبطة بالبعد الثالث دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

- من وجهة نظر الكليات العملية: أخفقت في تشاركية التخطيط مع أعضاء لجنة إدارة الشراكة الدولية من جهة وبين الجهة الأخرى، وكذلك التنسيق بين أعضاء لجنة الشراكة الدولية، وبالإضافة إلى منح التفويض الكامل للجنة إدارة الشراكات الدولية في عملية صنع القرار، واتباع نظام المساءلة في حالة الإخفاق في عقد اتفاقيات الشراكات الدولية، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لاستدامة الشراكات الدولية، وتقييم ممارسات إدارة الشراكة الدولية، وتقديم التغذية الراجعة للاستفادة منها مستقبلاً.

- من وجهة نظر الكليات النظرية: أخفقت في تنمية قدرات أعضاء لجنة الإشراف على الشراكات الدولية وفقاً للتوجهات الدولية، وكذلك اتباع نظام المساءلة في حالة

الإخفاق في عقد اتفاقيات الشراكات الدولية، بالإضافة إلى توفير الاعتمادات المالية اللازمة لاستدامة الشراكات الدولية.

اتفقت هذه النتائج مع ما جاء في الدراسات السابقة وتتفق مع عبارات البعد مثل دراسة (Yoshie Takahara, 2017)، حيث توصلت إلى أن أفضل نهج لإدارة الشراكات الدولية الناجحة هو نهج الإدارة القائم على بعض المبادئ الأساسية في ممارستها الإدارية وفقاً للرؤى الدولية لتطبيقها، ومن وجهة نظر الباحثة، تتفق هذه النتائج مع ما جاء في الإطار النظري بخصوص المتطلبات اللازمة لنجاح وإدارة الشراكات الدولية بين مؤسسات التعليم العالي واستدامتها.

البعد الرابع: معوقات تفعيل إدارة الشراكة الدولية

اشتمل على (11) مفردة، جاءت لتعبر عن التحديات والصعوبات التي تحول بين إدارة الجامعة وبين تفعيل إدارة الشراكات الدولية مع الجامعات العالمية، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5)

استجابات أفراد العينة (508) ونتائج البعد الرابع

م	العبارة	كلاهما	N	نسبة	النسبة المئوية	المتوسط	دالة	الدلالة الإحصائية						
35	عدم وضوح رسالة الجامعة.	عملياً	284	23	8.099	111	39.08	150	52.82	695	2.45	89.415	دالة	
		نظرياً	224	9	4.018	123	54.91	92	41.07	531	2.37	93.063	دالة	
36	تهميش رؤية الجامعة في مجال إدارة الشراكة الدولية.	عملياً	284	47	16.55	142	50	40.18	90	8.036	18	224	69.036	دالة
		نظرياً	224	18	8.036	90	40.18	116	51.79	546	2.44	69.036	دالة	
37	ضعف إهتمام إدارة الجامعة بإرساء ثقافة الشراكات الدولية.	عملياً	284	17	5.986	97	34.15	170	59.86	721	2.54	123.73	دالة	
		نظرياً	224	33	14.73	86	38.39	105	46.88	520	2.32	37.295	دالة	

تطوير آليات إدارة الشراكة الدولية لجامعة الزقازيق في ضوء الفكر الإداري

م	العبرة	كل	N	نظرا	%	البيانات	%	دائما	%	الوزن النسبي	المتوسط	٢٤	الدلالة الإحصائية
38	ندرة الكوادر البشرية في مجال إدارة الشراكة الدولية.	عملية	284	39	13.73	43	15.14	202	71.13	731	2.57	182.63	دالة
		نقطة	224	22	9.821	83	37.05	119	53.13	545	2.43	64.402	دالة
39	عدم إضفاء الطابع المؤسسي الرسمي من قبل قيادات الجامعة.	عملية	284	43	15.14	125	44.01	116	40.85	641	2.26	42.725	دالة
		نقطة	224	20	8.929	130	58.04	74	33.04	502	2.24	81.036	دالة
40	غياب المنهجية العلمية عند تنفيذ الشراكات الدولية.	عملية	284	20	7.042	80	28.17	184	64.79	732	2.58	145.46	دالة
		نقطة	224	7	3.125	80	35.71	137	61.16	578	2.58	113.74	دالة
41	تجاهل إدارة الجامعة لتحفيز العنصر البشري المستول عن إدارة الشراكة الدولية.	عملية	284	15	5.282	170	59.86	99	34.86	652	2.3	127.19	دالة
		نقطة	224	16	7.143	98	43.75	110	49.11	542	2.42	70.107	دالة
42	جمود اللوائح التي تحول تنفيذ الشراكات الدولية.	عملية	284	13	4.577	57	20.07	214	75.35	769	2.71	235.87	دالة
		نقطة	224	29	12.95	34	15.18	161	71.88	580	2.59	149.9	دالة
43	قلة الرغبة من قبل إدارة الجامعة للدخول في الشراكة الدولية.	عملية	284	62	21.83	179	63.03	43	15.14	549	1.93	114.6	دالة
		نقطة	224	11	4.911	150	66.96	63	28.13	500	2.23	132.12	دالة
44	قلة قناعة قيادات الجامعة بأهمية الشراكة الدولية.	عملية	284	26	9.155	207	72.89	51	17.96	593	2.09	203.25	دالة
		نقطة	224	15	6.696	142	63.39	67	29.91	500	2.23	109.19	دالة

م	العبارة	ن	ن	%	النسبة المئوية	%	النسبة المئوية	متوسط	٢٤	الدالة الإحصائية
45	عدم إعطاء كامل الصلاحيات للجنة إدارة الشراكة الدولية في عملية صنع القرار.	284	9	3.169	88	30.99	187	2.63	168.05	دالة
	إدارة الشراكة الدولية في عملية صنع القرار.	224	30	13.39	93	41.52	101	2.32	40.509	دالة

جاءت جميع قيم) كا٢ (لمفردات المرتبطة بالبعد الرابع دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

- من وجهة نظر كلاً من الكليات العملية والكليات النظرية: اجتمعت أغلب الآراء على أن جامعة الزقازيق في الوقت الحاضر تواجه مجموعة من المعوقات في مجال إدارة الشراكة الدولية وتتمثل في:

- جمود اللوائح التي تحول تنفيذ الشراكات الدولية.
- عدم إعطاء كامل الصلاحيات للجنة إدارة الشراكة الدولية في عملية صنع القرار.
- غياب المنهجية العلمية عند تنفيذ الشراكات الدولية.
- ندرة الكوادر البشرية في مجال إدارة الشراكة الدولية.
- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بإرساء ثقافة الشراكات الدولية.
- عدم وضوح رسالة الجامعة.
- تجاهل إدارة الجامعة لتحفيز العنصر البشري المسئول عن إدارة الشراكة الدولية.

اتفقت هذه النتائج مع ما جاء في الدراسات السابقة وعلى الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تدور حول الشراكات الدولية إلى أنها جاءت في مضمونها بعض العبارات التي تتفق مع عبارات البعد مثل دراسة (أميرة محمود عبد العزيز، 2019)، دراسة (وفاء زكي بدروس، 2014) حيث هدفت الدراسات إلى إبراز أهمية الشراكات الدولية لمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الشراكات

الدولية في مصر، ومن وجهة نظر الباحثة، تتفق هذه النتائج مع ما جاء في الإطار النظري بخصوص التحديات التي تواجه تطبيق الشراكات الدولية، والتي تتمثلت في تحديات إدارية، تنظيمية، بالإضافة إلى تحديات مالية.

١/٨ مقترحات البحث

١ / ١ / ٨ مقترحات خاصة بإدارة الجامعة

- تأهيل مجلس إدارة جامعة الزقازيق وتزويده بالمهارات القيادية من أجل تبني فلسفة الشراكة الدولية.
- ضرورة مراعاة المواصفات العالمية في إنجاز كل ما يخص أعمال إدارة الجامعة.
- وضع سياسة خاصة للشراكات الدولية تتوافق مع رؤية الجامعة ورسالتها وتوجهها الأكاديمي.
- حصر الموارد اللازمة لإدارة الجامعة، مع حسن توظيف الموارد المتاحة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة لإنجاز رسالة الجامعة مع وضع معايير عالمية لاختيارهم.
- اعتماد اللامركزية مبدأً إدارياً وتنظيماً في كل مستويات الإدارة الجامعية.
- عقد المزيد الاجتماعات وورش العمل لتعريفهم بأنظمة ولوائح الشراكات الدولية وكيفية إدارتها.

٢ / ١ / ٨ مقترحات خاصة بإدارة الشراكة الدولية

- إقامة مبادرات متنوعة من أجل دعم الشراكات الدولية.
- عقد المزيد من الشراكات الدولية مع الجامعات المتقدمة علمياً.
- إيجاد التوافق بين الرؤى المؤسسية والوطنية والدولية عند إدارة الشراكة الدولية.
- وضع آلية لترسيخ ثقافة الشراكات الدولية، مع عقد الندوات لإرساء ثقافة الشراكات الدولية.

- تشكيل لجنة خاصة للإشراف ومتابعة إدارة الشراكات الدولية.
- تنمية قدرات أعضاء لجان الإشراف وفقاً للتوجهات الدولية.
- تشاركية التخطيط من قبل إدارة جامعة الزقازيق مع أعضاء لجنة إدارة الشراكة الدولية.
- منح التفويض الكامل من قبل إدارة جامعة الزقازيق للجنة إدارة الشراكات الدولية.
- توفير إطاراً منهجياً ذات منهجية علمية لعقد المزيد من تلك الشراكات الدولية.
- استخدام المرجعيات العالمية للممارسات الفعالة لإدارة الشراكات الدولية، والاستفادة منها.
- نشرات دورية عن الشراكات الدولية التي تم عقدها، مع الحرص على تفعيلها ومتابعتها وتقييمها.
- اتباع نظام المساءلة في حالة الإخفاق في عقد اتفاقيات الشراكات الدولية.
- الحد من الإجراءات التنظيمية والبيروقراطية.

المراجع

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: «مقترح الخطة التنفيذية لإستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار 2015 - 2030»، مطبعة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، 2015 م.
- جامعة الزقازيق: «الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق 2013 - 2022»، جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، 2013.
- أحمد عابد إبراهيم عبد المطلب: « منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة»، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (116)، 2018.
- محاسن على خليل: « معوقات الشراكات الدولية في التعليم العالي »، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، العدد (3)، 2018.
- أسامه محمد عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم: «المدخل الإدارية الحديثة في التعليم»، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد: «دليل تقييم وإعتماد الجامعات»، مطبعة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، جمهورية مصر العربية، 2009.
- Nelly P. Stromquist:” Internationalization As a Response to Globalization: Radical Shifts in University Enviroments”، Higher Education، Vol.(53)،No.(1)،2007.
- Maria da Gloria & Karen Lucas:” International Partnerships for Academic Research and Exchange: Ethical Implications”،Journal of Modern Education Review،Vol.(5)، No.(10)،2015.
- Susan Buck & Daniel Obst:” Implementing Strategic International Partnerships Resource Packet”، Institute Of International Education، New York، 2011.
- Fabrice Henard، et.al:” Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management And Institutional Practice”،OECD publications،Paris،2012.
- Susan Buck Sutton، et.al:” Collaborating on The Future: Strategic Partnerships and Linkages”، SAGE Publications، California،2012.
- Peter H. Koehn & Milton Obamba:” Transnational Research and Development Partnerships in Higher Education: Global Perspectives”، SAGE Publications، California،2012.
- John Fielden:”Leadership and Management of International Partnerships”، Leadership Foundation for Higher Education، England،2011.
- Angeline M. Barrett، et.al:”International Partnerships، Collaboration And Capacity Building In Educational Research: The Edqual Experience”، EdQual research programme consortium،UK،2010.
- Susan Parker: “Lessons From a Ten - Year Funder Collaborative: a Case Study of the Partnership for Higher Education in Africa”،Carnegie Corporation of New York، New York، 2010.

- Shawn Conner، et. al: “Internationalization in Action: International Partnerships Part Two Strategic Planning”، American Council On Education، Washington DC، 2017.
- Jack Van De Water and et.al:”International Partnerships Guidelines For Colleges And Universities”، American Council On Education، Washington DC، 2008.
- Chad Hoseth، et. al: “ Internationalization in Action: International Partnerships Part Four from Strategy to Implementation Launching and Managing Individual Partnerships”، American Council On Education، Washington DC، 2018.
- Yoshie Takahara: “Management Approach To Successful International Partnerships Of Universities: A Phase And Principle Based Management Model And Its Implications For Japanese Higher Education”،thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration، University of Bath، United Kingdom، 2017.
- Peter H. Koehn & Milton Obamba:” Transnational Research and Development Partnerships in Higher Education: Global Perspectives”، SAGE Publications، California،2012.

نبذة عن صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، متاح على:

- stdf.eg:8080/web/page/64152 12019/2/
- رؤية ورسالة جامعة الزقازيق، متاح على:
- <http://www.zu.edu.eg/Vision.aspx?&&MID=3>، 142019/9/.
- أهداف مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق، متاح على:
- <http://zuirc.zu.edu.eg/objectives>،112019/9/.