جامعة سوهاج

كلية التربية

المجلة التربوية

تطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق في ضوء خبرة بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية

إعداد

د/ محمد احمد عوض البربري

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

بكلية التربية جامعه الزقازيق

تاريخ الاستلام : ٣ سبتمبر ٢٠٢١م – تاريخ القبول : ٣٠ سبتمبر ٢٠٢١م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق في ضوء خبرة بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية، واستخدمت المنهج المقارن فضلا عن أداة المقابلة مع أعضاء هيئة التدريس ورجال الأعمال للوقوف على الواقع الميداني لإدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق ، وفي ضوء المقارنة التفسيرية توصلت إلى العديد من أوجه الافادة من الخبرات الاسترالية والأمريكية لتطوير إدارة الشراكة الجامعية بأن يتم ذلك من خلال نظم إدارية مؤدية إلى بناء قدرات تنافسية مميزة تساعد الجامعة على تلبية حاجات عملائها، مع وضع خطط استراتيجية تنص صراحة على كيفية إدارة مجالات الشراكة الجامعية لتقوم بدورها في خدمة مؤسسات الجامعة والانطلاق بها إلى التنافسية، وتعيين قيادات جامعية واعية تؤمن بأهمية الشراكة الجامعية ودورها في تنمية وتلبية متطلبات الجامعة ومؤسساتها، واستحداث بيئات تنظيمية تسعى لتحسين جودة العمليات الأدائية والتقويم المستمر للأداء الإداري، وفيما يتعلق بالشراكة الجامعية وإدارة مجالاتها اقترحت الدراسة ضرورة الفهم الإداري الجيد لبنود عقد الشراكة الجامعية وما تسعى إلى تحقيقه من تبادل خبرات ومعدات ومواد دراسية وبحثية، وبناء الثقة التنظيمية بين أطراف الشراكة مع المؤسسات الصناعية والتكنولوجية ذات آليات إدارية واضحة، مع اعتماد المقاربة التشاركية في تدبير المشروع في كافة مراحله التخطيطية والتنفيذية، ومشاركة إدارة الجامعة تنظيمياً كمقاول من خلال وحدة إدارة وتطوير المشروعات بجامعة الزقازيق، والبحث عن آليات إدارية جديدة لتفعيل إدارة الشراكة كالتخطيط الاستراتيجي والتنسيق الفاعل والرقابة المستمرة للأنشطة التنفيذية لعقود الاتفاقيات ونصوصها.

الكلمات المفتاحية :الشراكة الجامعية– الشراكة البحثية– الشراكة التعليمية والتدريبية– الشراكة التقنية– الشراكة المجتمعية– الآليات الإدارية، الجامعة.

Developing the Administrative Partnership Mechanisms at Zagazig University, In Light of the Experience of Some Australian and American Universities.

Abstract:

The study aimed to identify how to develop the administrative mechanisms of university partnership in Egyptian universities in the light of the experiences of some Australian and American universities. The Comparative method was used and the Interview tool with faculty members and businessmen to find out the field reality of the administrative mechanisms of university partnership, and in the light of the explanatory comparison achieved different benefits from Australian and American experiences to develop university partnerships, this should be done through administrative systems leading to building distinctive competitive capabilities that help Egyptian universities meet the needs of their clients, with Develop strategic plans that explicitly state how to manage the purchase The university faculty to play its role in serving the university's institutions and launching them to competitiveness, appointing conscious university leaders who believe in the importance of university partnership and its role in developing and meeting the requirements of the university and its institutions, creating organizational environments that seek to improve the quality of performance processes and continuous evaluation of administrative performance with regard to university partnership and its various fields, and administrative understanding What is good for the terms of the university partnership contract and what it seeks to achieve in terms of exchanging experiences, equipment, study and research materials, and building organizational confidence between the parties to the partnership with industrial and technological institutions with clear administrative mechanisms, with the adoption of a participatory approach in managing the project in all its planning and implementation stages, and the participation of the university administration organizationally as a contractor Entrepreneurial through the project management and development unit at Zagazi University, and the search for new administrative mechanisms to activate the university partnership, such as strategic planning, effective coordination, and continuous monitoring of the executive activities of the agreements contracts and their texts.

Key Words; University Partnership- Research Partnership-Teaching and Training Partnership - Technical Partnership- Social Partnership- Managerial Tools.

المقدمة :

حظي مفهوم الشراكة باهتمام الباحثين واعتبرت مجالاتها من أهم ركائز تحقيق التنمية، وإعادة الثقة بين الجامعة والمجتمع ونخبه الثقافية والاجتماعية والسياسية، بكونها واحدة من أهم خصائص الجامعات الناجحة في عالم اليوم، وأهم المبادرات التي يمكن من خلالها النهوض بمؤسسات الجامعة والارتقاء بها، وذلك من خلال إسهام مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تطوعاً سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل(*Altbach,2012, 3*).حيث تحقق إدارة الشراكة العديد من الفوائد لمواجهة التحديات والقضايا التى تكون محل إهتمام الشركاء، كما تساعد على تبادل الخبرات وتطوير البرامج والمشاريع بما يتوافق وحاجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى تعزيز الموارد المالية للجامعات وتقوية سمعتها وانفتاحها على قضايا المجتمع ، وبناء الروابط العلمية والاقتصادية ، وتطوير المناهج والمقررات الجامعية التى تخدم حاجات المجتمع (محمود،٢٠١١، ٢٠).

ومن ثم لم يعد مقبولاً أن تمارس الجامعة وظائفها الأساسية خاصة وظيفتي تنمية البيئة وخدمة المجتمع دون وجود شراكة حقيقية بينها وبين مختلف مؤسسات المجتمع، حتى تسهم الجامعة في تكوين رأس المال المعرفي وتنمية الموارد البشرية ومواءمتها مع المتطلبات التنموية وسوق العمل وبما يتلاقى مع التوجيهات والتغيرات المعاصرة لدورها القيادي للتنمية المستدامة والمجتمع المعرفي(عبده،٢٠٠٣، ٣٣٤). كما أن الشراكة تؤدي إلى إصلاح التعليم وتطويره والحد مما يعانيه من مشكلات متنوعة ومتجددة، وتتطلع الدول المتقدمة إلى بناء مشاركة المجتمع المدني بجميع طوائفه وفئاته ومؤسساته، حتى تنال مساعدتهم ودعمهم ، فبدون مؤازرة ومساندة مؤسسات الانتاج لا يمكن إحداث الإصلاح المستهدف للتعليم، وهي عملية تعكس رغبة المجتمع واستعداده للاندماج، والمساهمة الفعالة في توثيق جهود تحسين التعليم وتطويره(الوكيل،٢٠١٢،١٢–١٥).

وبذلك تتحول الجامعة تدريجيا إلى أن تصبح مؤسسة ذات موارد متنوعة تتيح لها مساحة من إيجاد التمويل اللازم لإجراء البحوث في مختلف المجالات، ولذلك أصبح لزاما على إدارتها أن تسعى إلى تعميق ممارسات الإحساس بالشراكة ، وبث روح التعاون، وجعله من مجرد فكر إلى سلوك يمارس ويتأصل في نفوس العاملين والطلاب على حد سواء(فاروق، ٢٠١٠، ٦٧٧).

ولذا توجهت مؤسسات التعليم الجامعي في العديد من دول العالم المتقدم نحو إقامة علاقات شراكة مع غيرها لإحداث تطوير في أدوار وأنشطة هذه المؤسسات، وتقدم تجارب بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية العديد من الدروس، عبر تجاربها المبدعة في برامج الشراكة التي أقامتها بعض جامعاتها مع كل من الجامعات المناظرة والشركات الكبرى، حيث أطلقت دولة استراليا رؤية "استراليا أكثر ذكاءً" متضمنة الشراكة مع مؤسسات الانتاج وعالم الصناعة في دعم المشاريع البحثية، بحيث تلعب انجازات قطاع التعليم الجامعي دوراً حيوياً في فتح فرص هائلة من المساهمات من أجل استراليا وفق هذه الرؤية(Australian Government, 2021, 2) وتم تحديد المبادئ والإجراءات الإدارية الساعية نحو تعزيز الذكاء والتفوق الاسترالي بما يوفره من جدول أعمال للإصلاح المستقبلي. فالتعليم الجامعي جزء لا يتجزأ من تحقيق رؤية الحكومة من أجل استراليا أكثر قوة وأكثر عدلاً، فهو وقود التنمية الاقتصادية وعماد الإنتاجية والمهارات المتقدمة التي تتطلبها الوظائف الجديدة في سوق العمل، ومن ثم دعم استراليا كقوة رائدة في المنطقة المحيطة بها(Mockler, 2013,274-276).

ولذا نجد أن الجامعات الاسترالية شأنها شأن باقي جامعات دول العالم المتقدم بكونها فضاء يجمع طائفة من الباحثين لهم الحرية الكاملة لمباشرة البحث العلمي في أي مجال معرفي والإسهام في الصناعة والتنمية، تسعى لإيجاد مجال خصب للمشاركة المجتمعية معرفياً واجتماعياً، فتحول معه دور الجامعة من دورها الآلى إلى مكان نموذجي يقيم فيه مفكرين وباحثين لا يألون جهداً في البحث عن الأفكار الجديدة التي قد تسهم في تقدم المجتمع وتطوره(Altbach,2012,2). ولقد قدمت جامعات استراليا مجموعة من البرامج التي تدعم التعاون الدولي في مجال البحث العلمي، ومنها : برنامج صندوق البحوث الاستراتيجية المشترك بين أستراليا والهند ، والمنح البحثية لطلاب الدراسات العليا الدولي(Hiroshi, 2016, 34)

وللشراكة في الجامعات الأمريكية جذور منذ القرن التاسع عشر، فاليوم مع التقدم التكنولوجي وعصر المعرفة والذكاء الاصطناعي والعولمة وفي ظل الهيمنة الثقافية أدرك رجال الصناعة والأعمال والمجتمع المدني في الولايات المتحدة الأمريكية أهمية الشراكة ودورها الفاعل في نجاح مشروعات الأبحاث والدراسات التكنولوجية بحثاً عن حلول عملية للتمويل

الغير حكومي، حيث تسعى منظمات المجتمع المدني إلى خلق الفرص لذلك، حتى أن الجامعات الأمريكية تميزت بذلك وسبقت مثيلاتها في كل دول العالم، فهناك عدد كبير من المؤسسات الجامعية تقوم بالبحث العلمي في الولايات المتحدة بالشراكة مع المؤسسات الحكومية، ومعاهد الأبحاث، والمستشفيات، والشركات الصناعية، إذ أن أغلب أنشطة البحوث والتطوير يتم إجراؤها داخل الجامعات، ويشرف عليها نخبة من أفضل العلماء الأمريكيين في شتى مجالات العلوم، كما تبذل جامعات الولايات المتحدة الأمريكية جهودًا كبيرة في الربط بين البحث العلمي والقطاع الخاص(Schiuma and Carlucci, 2018, 2-4).

وتعمل الجامعات الأمريكية بصفة مستمرة على إنشاء شراكات مع مؤسسات المجتمع وبخاصة المؤسسات الصناعية، حيث تتزايد ضغوط المجتمع الأميركي على الجامعات لتقدم المزيد من الخدمات المجتمعية لتتشارك في حل مشكلات المجتمعات المحلية ومعالجة قضاياها، وذلك من خلال إجراء البحوث اللازمة استجابة لحاجة تلك المؤسسات والمجتمعات، فضلاً عن الأبحاث التعاونية التي يتشارك فيها فريق مشترك من الباحثين من كلا الطرفين الجامعات ومنظمات الأعمال (Schium and Carlucci , 2018, 4-7).

وأكدت القيادة السياسية المصرية منذ مارس ٢٠١٨ على ضرورة الموافقة على إنشاء الجامعات الجديدة بشرط تحقيق التوأمة والشراكة مع إحدى الجامعات العالمية الأخرى ممن هم أعلى خمسين جامعة وفق التصنيفات العالمية، وأنه لا يجوز للجامعة البدء فى ممارسة نشاطها فى الكليات قبل استكمال مقوماتها البشرية والمادية وثبوت صلاحيتها لحسن أداء العملية التعليمية والبحث العلمى ، وإبرام اتفاقيات تعاون مع جامعات دولية ذات سمعة متميزة(قرار رئيس الجمهورية رقم ٦٣١ لسنة ٢٠١٩، م٢).

خاصة وأن التعليم الجامعى من أقل الميادين فى المجتمع المصرى استجابة لتوظيف المستحدثات التكنولوجية فى الإدارة الجامعية مقارنة بميادين أخرى نظراً لضياع الوقت فى متابعة الأعمال الجامعية ومحدودية ساعات العمل، بجانب ضغوط العمل على العاملين بالإضافة إلى نقص الكوادر المتخصصة فى التعامل مع شبكة الإنترنت، وضعف البنية التحتية للإتصالات، خاصة وأن فجوة الإدارة في استخدامها للمستحدثات التكنولوجية يؤثر بلا شك فى جودة التعليم الجامعى، وهذا يفرض ضرورة إيجاد آليات للتعاون والشراكة بين

الجامعات وغيرها فى إستخدام تكنولوجيا التعليم من بعد (مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٨، ٧٦٢).

إن تجارب علاقات الشراكة التي أقامتها الكثير من الجامعات الأوربية والأمريكية مع غيرها من الجامعات في البلدان الأخرى وكذلك مع غيرها من المؤسسات الاجتماعية تشير إلى أن هذه العلاقات كانت تدور في الغالب حول الدور البحثي لهذه الجامعات، بينما كانت علاقات التوأمة والشراكة في غالبيتها موجهة لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية ورعاية المشاريع التطويرية والبيئية، أي أنها أقرب لدورها في خدمة المجتمع المحلي والمجتمع العالمي، وإذا نظرنا إلى الحالة الحاضرة للجامعات المصرية، فإننا نجدها تعانى من نواحي ضعف كثيرة تجعلها غير مهيأة بوضعها الحالي للتعامل مع العديد من هذه التحديات فيما يتعلق بإقامة علاقات شراكة حقيقية، حيث يوجد ضعف عدد الشراكات وروابط التعاون المشترك بين بعض الجامعات ومؤسسات الانتاج، ووجود حالة من الانفصام بين مؤسسات التعليم ومؤسسات سوق العمل، مما يؤدي معه إلى ارتفاع نسبة البطالة بين الخريجين.

- **مشكلة الدراسة :**

تشير الدراسات السابقة إلى أن علاقات الشراكة في بعض الجامعات المصريةُ موجّهة لتقديم عدد قليل من الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية، ورعاية بعض المشاريع البيئية والمجتمعية، وأنها أقرب لدور الجامعة الخدمي وإسهامها في خدمة المجتمعات المحيطة بها، ومواجهة تحديات الحاضر(محمود،٢٠٠٣، ١٢٥). ويرجع ذلك لانشغال الجامعات بالتدريس وغياب الاهتمام بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات المجتمع بقطاعاته المختلفة(سالم ،آخران، ٢٠٢١، ٢٠).

تبذل جامعة الزقازيق شأنها شأن غيرها الكثير من الجهود فى مجال الشراكة وفقاً لارشادات وتوجيهات استراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى واستراتيجية الجامعة بالسعي نحو إنشاء فرع آخر أهلي وتكنولوجي جديد بمدينة العاشر من رمضان، فضلاً عن النهوض بالمراكز والكليات والهيئات البحثية القائمة بها لتلبية متطلبات المجتمع المحلي، مع الاهتمام بجودة العملية التعليمية من خلال مركز ضمان واعتماد الجودة وتطوير برامج التعليم الجامعى، ومركز القياس والتقويم بالجامعة، ووحدة إدارة وتطوير المشروعات بالجامعة (مركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق، ٢٠١٧–٢٠٢٢، ١٢٠).

وتلعب العلاقة بين جامعة الزقازيق وغيرها من المؤسسات الانتاجية دوراً كبيراً في توفير الدعم وتعزيز نظم الإبداع والابتكار، وذلك من خلال العمل على ترجمة الأفكار والتقنيات الجديدة المبتكرة في مختلف كليات الجامعة إلى منتجات جديدة وتطبيقات حديثة تمكن المؤسسات الإنتاجية من التقدم ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية، وتعزيز مقدرتها التنافسية في الاقتصاد الرقمي. فالقطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان يدرك أن الجامعة هي مكان لترويج الأفكار، وأن أي فكرة أو نظرية تولد في محيط الجامعة ستكتسب حياتها من معامل ومختبرات البحوث، ثم تتحول إلى حقيقة واقعية في السوق بواسطة التصنيع، من خلال تمويل البحوث الأساسية والتطبيقية وتطويرها وإنتاج النماذج وترجمتها إلى منتجات وخدمات(مقابلة مع بعض رجال الأعمال، أكتوبر ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من انتشار مفهوم الشراكة الجامعية بين العاملين بالجامعة ومؤسسات الانتاج، وبالرغم من الجهود العديدة التي تبذلها الدولة لتفعيلها بالجامعات المصرية إلا أن هناك العديد من التحديات ما تزال قائمة. فرغم كل ما سبق ثمة عدة سلبيات وقصور في مجال الشراكة الجامعية يمكن توضيحها فيما يلي:

- ضعف صور الشراكة الجامعية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الانتاج.
- وجود معوقات تحول دون تفعيل الشراكة بين الجامعة وبين أبناء المجتمع المتطوعين وبين رجال الصناعة ورجال الأعمال من جهة أخرى(مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مارس٢٠١٣، ١٠).
- قلة ثقة مؤسسات الانتاج بالجدوى المالية لنتائج البحوث العلمية، فضلا عن ضعف الاعلام عن الخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية أو برامج البحوث التي تسهم فيها أو تنظمها الجامعات المصرية (سالم وآخران، ٢٠٢١، ٢٠).
- قلة ومحدودية علاقات الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية وغلبة الجانب الفردي عليها، وسيادة العلاقات الشخصية عند اختيار أعضاء هيئة التدريس المشاركين، كما أنها علاقات وقتية لحل مشكلات طارئة في الغالب فقط (مرسي وآخرون، ٢٠١٤، ٣٢٦).

- الاعتماد على العلامات التجارية المستوردة والتراخيص الممنوحة للشركات العالمية، مما يؤثر سلباًعلى دعم البحوث العلمية بالجامعة(رضوان، ٢٠١٣، ٢٤٨).

وتشير جهود جامعة الزقازيق في إدارة مجالات الشراكة إلى محاولة التقدم والسعي الحثيث لمحاولة اللحاق بالجامعات العالمية المتميزة في هذا الشأن ، حيث اتخذت العديد من الاجراءات الإدارية على جميع المستويات، والتوجه نحو عقد المزيد من الشراكات مع مختلف الجهات محلياً وعالمياً، وتشير تجارب علاقات الشراكة والتعاون التي أقامتها كثير من الجامعات المصرية مع المؤسسات الاجتماعية والانتاجية إلى أن علاقات الشراكة لا تدور حول الدور التعليمي والتدريبي والبحثي لمؤسسات الجامعة بالصورة المنشودة وفق ما جاء في نصوص بعض مذكرات التفاهم (مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق، ٢٠٢٠) حيث يشير واقع إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق إلى التالي:

- ضعف تبني فلسفة واضحة للشراكة الدولية وفقا للمواصفات العالمية، مع تعدد التحديات التي تواجهها، مع قلة القدرة على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في النواحي الإدارية على مختلف المستويات(الحاوي، ٢٠١٩، ٢١٠).
- القصور في إدارة مجالات الشراكات بين الجامعة ومؤسسات الانتاج والأعمال على الرغم من استقلالية الجامعة نتيجة للقصور في تفعيل دور السلطات المحلية، وانحصار الجامعة فى الحيز المحلى ، وضعف انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية على النحو المنشود سواء فى استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل(أحمد، ٢٠١٨، ٧).
- تجاهل بعض قيادات العمل الإداري وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لأهمية إدارة الشراكة، واحتياجها لنقل المعرفة الحديثة إلى الواقع التطبيقي والاستفادة من الخحدمات التي تقدمها، وقلة الحوافز التي تجذل الكفاءات البشرية للعمل بالجامعة(الحاوي، ٢٠١٩، ٢١١).
- تقليدية أداء الأدوار الإدارية للقيادات الجامعية وإفتقار قيادات الكليات الجامعية للرؤى الفكرية أو الفلسفات التنموية التى ترتكز عليها تشكيل لجان أو إجراءات تطويرية للشراكات الدولية مع المحدودية الموجودة فى الشراكات الدولية والعالمية مع الجامعات المصرية (عيداروس، ٢٠١٥، ٧).

- وجود العوائق البيروقراطية وجمود اللوائح والتشريعات التي تحول دون تنفيذ وتفعيل الشراكات الدولية التي تسعى الجامعة للدخول فيها(الحاوي، ٢٠١٩، ٢١١).
- ضعف الشراكة الجامعية بمحيطها الداخلي ممثلة في شراكة أعضاء هيئة التدريس والإداريين مع المجتمع المحيط بها، وتدني مستوى مساهمات المسئولية الاجتماعية نحو المجتمعات المحلية والاقتصار على ما تقوم به الوحدات ذات الطابع الخاص(عامر، ٢٠١٢، ١٦٣).
- لم تعزز جامعة الزقازيق من قدراتها – بالصورة المرجوة– للدخول في منافسة مع الجامعات الدولية الحاصلة على موقع متقدم في التصنيفات العالمية لترتيب الجامعات وفقاً لما ورد في تصنيف معهد التعليم العالي بجامعة دياتونج بشنغهاي Shanghai Ranking ، وتصنيف الحضور العلمي الافتراضي Webometrics وتصنيف كيو إس البريطاني (التايمز Times Higher Education – Quacquarelli (THE-QS) للعام ٢٠٢٠.
- ضعف المواءمة بين مخرجات الجامعة شأن أغلب الجامعات المصرية وتخصصاتها الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم العلمي والتقني وعدم وجود بدائل حكومية(بكر، ٢٠١٩، ٣٧–٣٨).
- قلة حرص إدارة الجامعة على عقد ندوات لإرساء ثقافة جودة إدارة الشراكة، والقصور لدى إدارة الجامعات في إنشاء إدارات للإشراف على تنفيذ وتفعيل الشراكات الجامعية، وندرة توفير النشرات الدورية حول الشراكة بمختلف أنواعها، فضلا عن غياب الاهتمام بمتابعة إدارة الشراكة، ومن جهة أخرى إخفاق إدارة الجامعة في تفعيل الشراكة(الحاوي، ٢٠١٩، ٢١٣).

واستناداً إلى العديد من الزيارات الميدانية والمقابلات المقننة التي قام بها الباحث للاستماع لآراء رجال الأعمال بمدينة العاشر من رمضان (القلعة الصناعية بمحافظة الشرقية) يشير واقع إدارة مجالات الشراكة في الجامعة إلى ما يلي :

- انحصار الجامعة فى الحيز المحلى بمحافظة الشرقية وضعف انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية على النحو المنشود، سواء فى استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئات التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل.

- مازالت جامعات الزقازيق لم تخط الخطوات الإيجابية نحو إدارة وتسويق خدماتها وعقد صفقات ناجحة مع الأفراد والمؤسسات الإنتاجية والخدمية محلياً ودولياً، نظراً لغياب الفكر التسويقى وضعف المنافسة أمام الجامعات الأجنبية.

- **أسئلة الدراسة :**

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن تطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق في ضوء خبرة بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية ؟ والذي يتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالآتي:

١. ما الاطار الفكري لإدارة مجالات الشراكة الجامعية ؟.
٢. ما أهم ملامح إدارة مجالات الشراكة ببعض الجامعات الاسترالية والأمريكية ؟.
٣. ما أوجه التشابه والاختلاف بين آليات إدارة الشراكة ببعض الجامعات الاسترالية والأمريكية ؟.
٤. ما واقع إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق ؟.
٥. ما الاجراءات المقترحة لتطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق ؟.

- **أهداف الدراسة:**

لمواجهة تحديات الحاضر وتجاوزاً لحالات الضعف في شراكة الجامعات في مصر ومحاولة لدعم قدراتها، فان الدراسة الحالية تعرض لإدارة مجالات الشراكة التي اتبعتها بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية، من منطلق دعم التوجه الاستراتيجي وإعادة هيكلة الخطط الاستراتيجية لجامعة الزقازيق بما يتناسب مع تطبيق آليات إدارية حديثة لإدارة الشراكة مع إدراج أهداف استراتيجية تدعم عمليات الشراكة لتحقيق ميزات تنافسية متنوعة، ويمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

- التعرف على الإطار الفكري لإدارة مجالات الشراكة الجامعية من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها وعناصرها ومجالاتها.
- التحليل النقدي لواقع إدارة مجالات الشراكة الجامعية وممارساتها ببعض الجامعات بدولتي المقارنة استراليا والولايات المتحدة الأمريكية.
- مقارنة واقع إدارة الشراكة ببعض الجامعات الاسترالية وبعض الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية.

- رصد واقع إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق.
- تقديم مقترحات إجرائية لإصلاح وتطوير إدارة الشراكة بجامعة الزقازيق في ضوء كل من الإطار النظري والدروس المستفادة من خبرة دولتي المقارنة.

- **حدود الدراسة :**

تقتصر الدراسة الحالية على تناول إدارة مجالات الشراكة الجامعية التالية :

١. إدارة مجال الشراكة البحثية التي تتم مع منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية من أجل الإعداد والتكوين للقوى البشرية وفق احتياجات سوق العمل.
٢. إدارة مجال الشراكة التعليمية والتدريبية مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومؤسسات التعليم الجامعي الأخرى، واتفاقيات التعاون المشترك مع الجامعات العالمية من أجل تحسين المستوى التعليمي، والاستفادة من الخبرات الأجنبية الجديدة.
٣. إدارة مجال الشراكة التقنية ودورها في رفع المستوى التكنولوجي بالجامعة.
٤. إدارة مجال الشراكة المجتمعية ودورها في تنمية المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته والتغلب على مشكلاته.

وتقتصر الدراسة الحالية على تناول خبرة بعض الجامعات الاسترالية لتميزها في جوانب إدارة مجالات الشراكة الجامعية بها، وما ترتب عليه من جذب الحراك الدولي للطلاب صوبها بكونها ثالث دولة على مستوى العالم في استقبال الطلاب الدوليين من كافة الدول، وكذلك خبرات بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بصفتها رائدة في الشراكة الجامعية، إذ تتمتع بخبرات إدارية ثرية تفيد الدراسة الحالية لما تم فيها من تطورات واستحداث استراتيجيات عصرية تم تطبيقها في معظم مؤسسات التعليم الجامعي، والتي تظهر دوماً نتائجها في حجز مكان متقدم لبعض جامعاتها في التصنيفات العالمية للجامعات،

- **أهمية الدراسة :**

بالرغم من أن هنالك الكثير من الدراسات حول الشراكة الجامعية، فإن معظمها لا يتناول قضية إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق وتطويرها في ضوء خبرات بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية حيث تنبع أهمية الدراسة الجوانب التالية :

- تعد الدراسة الحالية استجابة لما طالبت به بعض الدراسات من حيث التجاوز لحالات الضعف في إدارة مجالات شراكة مؤسسات التعليم الجامعي في مصر وتحالفها مع غيرها.

- يوجد قصور وضعف في نواحي الأداء المؤسسي بالجامعة، مما يجعلها غير مهيأة للتعامل مع التحديات والمتغيرات المجتمعية، مما يستدعي ضرورة إقامة تحالفات وشراكات بين الجامعة ومؤسسات الانتاج.
- ولوج جامعة الزقازيق في الآونة الأخيرة إلى الأسواق جديدة، من خلال الشراكات والاتحادات الاستراتيجية مع غيرها من المؤسسات. وكذلك الحال بالنسبة للدور الفاعل والنافذ الذي يجب أن تلعبه مؤسسات المجتمع المدني داخل المنظومة الجامعية من الجوانب التعليمية والتدريبية والبحثية في علاقة بعضها ببعض، حيث يجب أن تربطها في علاقة شراكة لضمان حسن سير العملية التعليمية والبحثية بها.
- الاستفادة من مزايا التوأمة والتعاون المعرفي والتكنولوجي من خلال الانفتاح على الثقافات المختلفة، والتي من شأنها تعظيم قدرات جامعة الزقازيق.
- تطوير آليات إدارة مجالات الشراكة المساندة استراتيجياً لمؤسسات جامعة الزقازيق من قِبل مؤسسات المجتمع المدني سوف تبني للجامعة ميزة تنافسية كوسيلة لتحقيق متطلبات جودة التعليم والتميز الصحيحة والدائمة.
- تنتهي الدراسة بإجراءات مقترحة في ضوء الاستفادة من الإطار النظري والخبرات الأجنبية، وهو بمثابة دليل استرشادي للجامعة إلى إيجاد نظم إدارية تتشارك فيها مؤسسات الجامعة مع مؤسسات التدريب ومؤسسات سوق العمل، في إطار علمي محكم يضمن توزيع الأدوار الإدارية والتنفيذية بين كافة جهات الشراكة.

- **منهج الدراسة وأدواتها:**

انتهجت الدراسة المنهج المقارن للوقوف على خبرات بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية، واستخدمت أداة المقابلة المقننة أيضا مع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق وبعض رجال الأعمال بمدينة العاشر من رمضان للوقوف على الواقع الميداني لواقع إدارة الشراكة بجامعة الزقازيق.

- **مصطلحات الدراسة:**

١. الشَّراكة Partnership :

- لغوياً: هي من الفعل شرك، ويعني النصيب. وكلمة شرك ، وكلمة شركا ، وشركة بمعنى واحد وهي تعني" لكل من طرفي الشراكة النصيب منه"(مجمع اللغة العربية،١٩٧٢،

٤٨٠). وأشركه في أمره: أدخله فيه، وشاركه: كان شريكه، وتشاركا: اشتركا، والشركة: عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك. والشريك هو المشارك غيره في تجارة ونحوها(مجمع اللغة العربية،٢٠٠٨،٣٤١-٣٤٢).

- **واصطلاحيا : الشراكة تعني التعاون أو التشارك أو التفاعل التواصلي، والمقاسمة والمساعدة، وتبادل المصالح والمنافع المادية والمعنوية، وعلى تآزر الشركاء من اثنين فأكثر(حمداوي، ١٢،٢٠٠٦). وهي عبارة عن عقد اتفاق بين طرفين أو أكثر يسهم كل منهما بدور في القيام بمشروع ما أو الاضطلاع بنشاط ما يستهدف التكامل بين هذه الأطراف لتحقيق التنمية في هذا المجال (عبد الملك، ٢٠٠٣، ٢٣).**
- **وهي اتفاق بين طرفين أو أكثر يسهم كل منهما في القيام بمشروع ما، أو الاضطلاع بنشاط ما يستهدف التكامل بين هذه الأطراف لتحقيق التنمية في هذا المجال لتحقيق التنمية الشاملة (شحاته والنجار، ٢٠٠٣، ٢٣).**

أي أن الشراكة في مفهومها البسيط تعني قيام تعاون إداري بين أطراف تجمع بينها أهداف مشتركة في مجال التعليم، ويُؤَسس هذا التعاون على اتفاقات ذات صيغ توافقية مبرمة بين الأطراف تحدد أهداف هذه الشراكة.

وتعد الشراكة أحد أشكال المشاركة التي تتضمن عدة أنواع وأشكال متعددة من الأنشطة(الشخيبي٢٠٠٤، ٢٧٠) من بينها الشراكة التي تعتمد أكثر على إنشاء اتفاقية وتعاقد Contracting وقد يكون رسمياً أو شبه رسمي، حيث تتحدد فيها مسئوليات كل شريك، ويحاسب على هذه المسئولية أمام الشريك الآخر، ومبادئها ومجالاتها، وُتحفظ لكل طرف مصالحه، وتلبي احتياجاته.-http://tribune-sidibouskri-kendi.blogspot.com/2012/10/blog-post.html وبهذا تعرف الشراكة بأنها علاقة ذات طابع تبادلي تعاوني تعادلي حيث تقدم كل عضو أفضل ما لديه لنجاحة التحالف للطرف الآخر (النجار، ١٥،١٩٩٩) بإقامة قواعد ونصوص واضحة للعمل يحددها الشركاء، تكون بمثابة الضوابط والقوانين اللازمة لتنظمه، مما يتطلب تحديد دور كل شريك واختصاصاته بدقة (Rosan, 2014, 79).

٢. الشراكة الجامعية: University Partnership

تعرف بأنها الركيزة الأساسية في دعم جهود تحسين التعليم الجامعي وزيادة فاعلية المؤسسات الجامعية، لتمكنها من تحقيق وظائفها، وتتغلب من خلالها على الكثير من المشكلات التعليمية، وتقضي على الفجوة بين الموارد المتاحة، والطموحات الهائلة التي يجب أن تسعى إليها حتى تحقق التعليم والتعليم للتميز والتميز للجميع(محروس،٢٠٠٥، ٢٨٧). وتفيد الشراكة في الاصطلاح التعليمي، بمعنى التعاون المشترك بين مؤسسة تعليمية وأطراف أخرى سواء كانوا من داخل المؤسسة التعليمية ذاتها، أو من خارجها، مع جهات أجنبية تجمعهم فيما بينهم مشاريع وبرامج تعليمية مشتركة، وتكون الغاية منها تحقيق التواصل اللغوي والثقافي والحضاري بين المتشاركين، أو التعاون من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من التحديات والمشكلات التي تواجهها الأطراف التعليمية المتعاقدة(الشقروني، ٢٠٢٠، ١١).

٣. إدارة مجالات الشراكة :

تعد إدارة مجالات الشراكة أحد أهم التوجهات العصرية للشراكة الجامعية ويمكن تعريفها بأنها:

- **النهج الإداري المتضمن إطاراً استراتيجياً لكافة الأنشطة والعمليات التي تتعلق بالمسائل الهيكلية لإدارة وتنسيق الشراكة والاجراءات الخاصة بتطوير وتنفيذ واستدامة شراكة الجامعة مع غيرها (الحاوي،٢٠١٩، ١٧).**
- **العمليات التي تتعلق بالمسائل الهيكلية لإدارة وتنسيق الشراكة والاجراءات الخاصة لتنفيذ أنشطتها، وتتكون من وظائف القيادة لتحقيق أهدف الشراكة بسلاسة وفعالية(Yoshie, 2018, 84).**
- **الاجراءات والتدابير الإدارية الداعمة للعلاقة بين جامعتين لتحقيق هدف أكاديمي وإداري مشترك بينهما(عيداروس، ٢٠١٥، ١٤).**
- **مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لتحقيق الأهداف التي تم صياغتها مستقبلا بالاستغلال الأمثل لموارد الشراكة بين بعض الجامعات(العامري والغالبي، ٢٠٠٨، ٢٨).**

وتقصد الدراسة الحالية إجرائياً بإدارة مجالات الشراكة الجامعية تلك العمليات والوظائف الإدارية المتبعة لإبرام تنظيم وتنسيق الشراكة الجامعية بمجالاتها المختلفة وتنفيذ أنشطتها لتحقيق أهدافها لكلا الطرفين.

- **الدراسات السابقة:**

دراسة: مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وسبل تحقيقها، دراسة تحليلية (خليل وآخران،٢٠٢١) هدفت غلى التعرف على الاطار الفكري لمأسسة الشراكة من مفهوم وأهمية ومتطلبات تحقيقها وسبل ذلك لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت خبرات بعض الدول، وتوصلت إلى أهمية مأسسة الشراكة في مجال تنمية المعلمين للارتقاء بالمعلم المصري ورفع كفاءته وتحقيق الاستفادة القصوى لطلابه، حيث تسهم في تأهيل المعلمين غير المؤهلين تربويا، وهي تتطلب وجود مؤسسات مهنية متخصصة لتقدم برامج تنمية مهنية معتمدة مع توفر المتطلبات التكنولوجية والمدربين الماهرين.

ودراسة: الشراكة بين الجامعة ومنظمات الأعمال وأثرها على المجتمع: دراسة ميدانية (بوقرة،٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على الشراكة بين الجامعة ومنظمات الأعمال واثر هذه الأخيرة على المجتمع، واستخدمت المنهج الوصفي، وأجرت دراسة ميدانية على عينة من الأكاديميين بجامعة محمد الشريف مساعدية بسوق أهراس بالجزائر، وذلك لبحث موضوع الشراكة ومفهومها ومجالاتها وأهميتها واهم العوائق التي تواجهها للخروج باقتراحات من شانها تذليل هذه الصعوبات وتحقيق الأهداف المنشودة من هذا الاتفاق في المجال البحثي العلمي، وتوصلت إلى أن الجامعة تقوم بالشراكة مع منظمات الأعمال، وقد استفاد الطرفين كثيرا من هذا الأخير بالرغم من وجود عوائق تتطلب ضرورة إزاحتها بالتخطيط السليم والممنهج لهذه الشراكة.

ودراسة: عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص(جيدل، ٢٠٢١) هدفت هذه الورقة البحثية إلى معالجة قانونية للإطار المفاهيمي لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واستخدمت المنهج الوصفي، وقامت باستعراض التعريف التشريعي والفقهي و تحديد أنواعه ثم القواعد الإجرائية سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وتوصلت إلى وضع عدد من المبادئ العامة لتنظيم عقود الشراكة بدءاً بالإعلان حيث يخضع العقد لمبدأ المنافسة وتكافؤ

الفرص والشفافية وللتقييم الأولي من قبل الجهة الإدارية في نوع معين من العقود التشاركية كعقد البوت كما أن الإدارة تمارس سلطاتها الاستثنائية عليه في الرقابة و التعديل.

ودراسة: دور حدائق العلوم والتكنولوجيا في تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية(سالم وآخران، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تناول حدائق العلوم والتكنولوجيا ودورها في تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الانتاج، واستخدمت المنهج الوصفي، وتناولت واقع الشراكة البحثية في مصر، وتوصلت إلى أن التكنولوجيا وتشجيع الأعمال التجارية عالية التكنولوجيا المشتركة مع الجامعات هو مفتاح النمو الاقتصادي في عصر اقتصاد المعرفة، مما يتطلب تعزيز الشبكات التعاونية بين المؤسسات الصناعية والجامعات ومؤسسات البحث العلمي، فضلا عن أهمية تسويق نتائج البحوث العلمية واللجوء إلى إنشاء حدائق العلوم والتكنولوجيا كمتطلب أساسي في جميع أنحاء العالم، لتعزيز الروابط بين البيئة الأكاديمية والبيئة الصناعية، مع سد الفجوة بين العلوم الأكاديمية والتكنولوجيا الصناعية، مما يساعد مصر على تحقيق التنمية وتطوير منتجاتها وصناعاتها في ظل البيئة التنافسية العالمية.

ودراسة: تقييم دور المراكز البحثية في تنمية الشراكة البحثية: دراسة ميدانية: مراكز أبحاث الجامعة الإسلامية(قاسم و العكش، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تقييم دور مراكز البحث بالجامعة الاسلامية في غزة في تنمية أبعاد الشراكة المتعلقة بـ(الإدارة والبنية التنظيمية والبرامج والخدمات المقدمة وشبكات الانترنت والتنسيق) واستخدمت المنهج الوصفي بمدخله التحليلي، وقامت بتطبيق استبانة على عدد ٣٥ فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى التأكيد على أهمية تنمية إدارة الشراكة في مجالات كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص والشراكة الدولية خاصة التوقعات الاحصائية المتعلقة بالنظام الإداري لهذه المراكز البحثية بأبعادها المختلفة فيما يتعلق بتنمية مختلف جوانب الشراكة.

ودراسة: إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعة الزقازيق(الحاوي، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على الوضعية الراهنة لآليات إدارة الشراكة الدولية بهدف تحسين ترتيب جامعة الزقازيق في التصنيفات العالمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وأكدت على أن جامعات اليوم في أغلب دول العالم تتجه وبشكل متزايد نحو مستويات أكبر من الاعتمادية المتبادلة فيما بينها للتغلب على تحديات تحسين الترتيب في

التصنيفات العالمية وفق المعايير العالمية، من خلال إعطاء كامل للصلاحيات في صناعة القرار ومنح التفويض الكامل من قبل إدارة جامعة الزقازيق للجنة إدارة الشراكات الدولية، مع إرساء ثقافة وفلسفة الشراكة الدولية.

ودراسة: الشراكة الدولية لمؤسسات التعليم العالي وإمكان الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي بمصر(عبدالعزيز، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على الأطر النظرية للشراكة الدولية في المؤسسات التعليمية، وتحليل العوامل الثقافية المؤثرة عليها، بالتعليم العالي المصري والفرنسي، واستخدمت المنهج المقارن، وتوصلت إلى أهمية تفعيل الاجراءات الإدارية لتعزيز الشراكة الدولية لما لدورها في تطوير التعليم العالي المصري، خاصة التطوير العلمي وتلبية متطلبات التنمية البيئية الوطنية المحلية والاقليمية والعالمية، مع تعزيز صور التفاهم الدولي.

ودراسة: المدخل الإداري لنجاح الشراكة الجامعية الدولية: نموذج الإدارة القائم على المرحلة والمبدأ ودوره في التعليم العالي الياباني(Yoshie, 2018) هدفت إلى تحديد النهج الإداري اللازم لتحقيق شراكة دولية ناجحة بين الجامعات المختلفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن أفضل الأساليب اتباع مدخل الإدارة القائم على المرحلة والمبدأ لما له من دور في تيسير المراحل الأساسية للتنمية المستدامة من خلال الدمج بين بعض المبادئ بالمستويات الإدارية المختلفة مما يحقق التحسين والتطوير في تنفيذ المشاريع الدولية بالجامعات اليابانية.

ودراسة: إدارة الشراكات الاستراتيجية مع الجامعات في ظل عالم اقتصادي متجدد: أجندة بحثية(Schiuma and Carlucci, 2018) هدفت إلى تحديد أطر بناء وإدارة شراكات استراتيجية مع الجامعات التي تواجه التغير الاقتصادي المتجدد وذلك لتنمية التحالفات البينية وتطوير القدرات المؤسساتية للجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية وضع نموذج إداري ضمني يوضح للجامعات كيفية إنشاء وإدارة وتنمية علاقات تعاونية هادفة لتنمية سرعة التحول والتطوير للقدرات المتجددة، وأوضحت دور المهام الوظيفية لإقامة الشراكة الناجحة والتي من بينها من التأكيد على دراسة ديناميكيات شبكات التعلم الداخلية ونماذج التحول المؤثرة في العلاقات البينية لإرساء نماذج تجديدية وفق أسس جامعية، وموضحة دور الوحدات التنظيمية الجامعية في التطوير والتجديد الناجح للقدرة المؤسساتية من خلال مداخل النمذجة ووسائل الدعم والتصميم مع التقويم للعمليات الأدائية والتنفيذية.

ودراسة: معوقات الشراكات الدولية فى التعليم العالى: دراسة حالة مشروع الشراكة التعليمى بين كلية الإدارة والأعمال فى جامعة الأميرة نورة بالسعودية وجامعة مدينة دبلن بإيرلندا(خالد وآخران، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى الوقوف على المعوقات والمشاكل التى تعترض هذه الشراكة وطرق معالجتها، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى والاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات أساسية لجمع البيانات، وتوصلت إلى أنه بالنسبة للمساعدات وجود معوقات أكاديمية تتمثل فى ضعف اللغة الانجليزية وعدم اهتمام الطالبات بحضور التطبيقات، ومعوقات إدارية منها صعوبة التواصل مع إدارة البرنامج، ومعوقات فنية منها صعوبة فهم الدليل الارشادى للبرنامج وصعوبة الدخول على نظام DCU.

ودراسة: تفعيل دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية(محمد، ٢٠١٨): هدفت إلى التعرف على دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية من خلال توضيح أهمية الشراكة البحثية، ونماذج تطبيقها فى الجامعات العالمية بغية تقديم مجموعة من المقترحات بغرض تفعيل ذلك الدور لتحسين الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات الشراكة البحثية، واستخدمت المنهج الوصفى، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والمقترحات من أهمها ضعف الترابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الانتاجية والخدمية، وتدنى الموائمة بين مخرجات التعليم العالى وإحتياجات التنمية، وضرورة تفعيل الشراكة البحثية للجامعات المصرية وذلك من خلال تطبيق بحوثها وتسويقها وتشجيع الجامعة على إنشاء مراكز إستشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج بالمجتمع، وتبادل الخبرات البحثية بين الجامعات المصرية ومؤسسات الانتاج، وإنشاء مراكز التميز بالجامعات وكذلك مراكز التكنولوجيا الذكية والخدمات بالإضافة إلى القيام بحملات توعية بمختلف وسائل الإعلام المتاحة لدى الجامعة لنشر مفهوم الشراكة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية.

ودراسة: تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة (محمد، ٢٠١٧): هدفت إلى التعرف على معوقات الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص، والتعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة فى هذا المجال والإفادة منها فى وضع تصور لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتوصلت إلى أن هناك عدة معوقات

تحد من عملية الشراكة البحثية بعضها يرتبط بالجامعات والبعض الآخر يرتبط بالقطاع الخاص، وأن تحقيق الشراكة البحثية بين الجامعات والقطاع الخاص يتطلب توفير العديد من المتطلبات المرتبطة بالجوانب التشريعية والقانونية والتنظيمية والأكاديمية والمادية والبشرية، وعدم وجود أى فروق دالة إحصائياً بين عينة الكليات العملية والنظرية سواء بالنسبة إلى معوقات الشراكة البحثية ، أو إلى متطلبات تحقيقها.

ودراسة: مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم: دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية(الصمادي، ٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على مستوى الشراكة للجامعات الأردنية مع مؤسسات المجتمع المحلي، في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم وعلاقتها ببعض المتغيرات بكليات جامعة البلقاء، خلال العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت ١٢٠ فرداً من كلية عجلان وكلية إربد للبنات وكلية الحسين الجامعية، وتوصلت إلى أن مستوى الشراكة مرتفع، فضلاً عن وجود اختلافات جوهرية بين متغيرات الدراسة ترجع لكل من الجنس والمؤهلات والمستوى الأكاديمي والخبرة.

ودراسة: الشراكة الأورمتوسطية كآلية لترقية الجامعات الجزائرية مع الإشارة لبرنامج Tempus(بوعشة، ٢٠١٦): هدفت إلى التعرف على انعكاسات السياسة الأوربية للجوار على عصرنة وترقية الجامعات الجزائرية فى إطار برنامج Tempus وأوضحت الدراسة أن الدول العربية تسعى إلى تطوير منظومتها التعليمية الجامعية بما يفضى إلى تخريج كفاءات علمية ومهنية تفى بغرض سوق العمل وتحد من نسب البطالة فى صفوف حاملى الشهادات العليا، وإلى دعم البحث العلمى الجامعى ليلعب دوره الفعلى فى تنمية المجتمع والاقتصاد، واتبعت المنهج الوصفى التحليلى، وتوصلت إلى ضرورة الإنفتاح على الجامعات الأوربية ودعم التعاون والتبادل معها والإستفادة من تجاربها فى تطبيق المعايير الدولية الحديثة فى التعليم العالى وذلك فى إطار الشراكة والسياسة الأوربية للجوار من خلال التعاون مع جامعات عالمية لها الخبرة فى ذلك وعلى رأسها الجامعات الأوربية من خلال الاشتراك فى عدة مشاريع تخص قطاع التعليم العالى، وأهمها مشروع Tempus الممول من قبل الاتحاد الأوربى والذى يدعم جهود الدول الشريكة من أجل تطوير أنظمة التعليم العالى.

ودراسة: دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي: دراسة ميدانية(النوح، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي كما يراها مديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي معتمدا على الاستبانة الموزعة على أفراد الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن دور إدارة المدرسة في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وقريبة جدا للدرجة الضعيفة، أما أهمية الدور فجاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وأن مجالا واحد يطبق بدرجة متوسطة (مجال شؤون الطلاب) بينما بقية المجالات (مجال النشاط الطلابي، مجال الشؤون المدرسية، مجال الشؤون المالية) تطبق بدرجة ضعيفة، و أن جميع المجالات لها أهمية عالية، وأن المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة لتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة عالية، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ فأقل بين أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية، و أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الأهلية نحو (مدى تطبيق و أهمية الشراكة في شؤون الطلاب) و(المعوقات التي تواجه الشراكة المجتمعية) لصالح أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الأهلية.

ودراسة: آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود(عيداروس، ٢٠١٥): هدفت الى التعرف على الإطار الحاكم للشراكة الدولية ودورها في بلوغ التصنيفات العالمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود اهتمام من القيادات الجامعية بالتصنيفات العالمية، وعد الشراكة الدولية من أهم المرتكزات الداعمة لذلك بهدف تحسين مستوى التصنيف، والنقص في المجالس الاستشارية وضعف توافر أطر معيارية عالمية للممارسات القيادية والإدارية بالجامعات.

ودراسة: إداراة علاقات الشراكة الداخلية وتأثيرها فى قيمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفى الشركة العامة للصناعات المطاطية – الديوانية(جلاب، ٢٠١٤) ركزت على أحد الموضوعات المهمة التي ظهرت في الآونة الأخيرة كاستراتيجيات تسويقية معاصرة متمثلة بإدارة علاقات الشراكة والدور الاستراتيجي الذي تلعبه هذه العلاقات من خلال إدارتها بالشكل الصحيح من قبل منظمات الأعمال لضمان بقاءها في بيئة الأعمال التنافسية، حيث سعت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة علاقات الشراكة بمستواها الداخلي في القيمة

المتحققة للزبون، وتم بناء نموذج افتراضي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل الشراكة الداخلية وقيمة الزبون، وتوصلت إلى تحقق مستوى مقبول من شراكة الإدارة مع العاملين، وهذا ما يتضح من خلال التعاون الذي يقدمه الفرد العامل لإنجاز أعمال المنظمة، واهتمام الشركة بالمنتجات والخدمات والأسعار وصورتها لدى الزبائن، لغرض تحقيق مستوى مقبول من القيمة للزبائن.

ودراسة: نماذج من التجارب العالمية والإقليمية في مجال الشراكة بين القطاع الخاص والمؤسسات البحثية(العريقي، ٢٠١٣): هدفت إلى وضع تصور لكيفية تفعيل الشراكة بين القطاع الخاص والمؤسسات البحثية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى إجماع أغلب الدول على أهمية وحتمية الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في البحث العلمي، ويتمثل هذا الإجماع في اتفاق هذه الدول على بعض الأساليب التي تحقق ربط البحث العلمي بالقطاع الخاصص منها تشكيل لجان استشارية، وتبادل الجامعات والقطاع الخاص للموارد والامكانيات المادية والبشرية، واشتراك خبراء التعليم والبحث مع قيادات القطاع الخاص في إعداد التشريعات المنظمة للعلاقة بينهما، مع تشجيع إجراء البحوث التعاونية المشتركة، ومساهمة القطاع الخاص في تزويد الجامعات بالمشكلات الواقعية التي تعترض القطاع الخاص لدراستها وايجاد الحلول المناسبة لها، مع إنشاء المدن العلمية التي تضم مؤسسات البحث العلمي ومراكز الإنتاج والتي يمكن من خلالها توثيق العلاقة بين الطرفين.

ودراسة: تحليل للهيكلة التخطيطية لتجارب جامعة أركانساس للشراكات الدولية مع الجامعات الأجنبية(Hall and Sivakumaran, 2013) هدفت إلى إستكشاف بعض تجارب جامعة أركانساس Arkansas State University من خلال تحليل دقيق للهيكلة التخطيطية للشراكات الدولية مع الجامعات الإجنبية وتحليل اتفاقيات الشراكة، واستخدم البحث المنهج الوصفى، وخلصت لعدة نتائج من بينها: ضعف آليات تقييم أوجه التبادل بين الجامعات، وندرة مشاركة معظم منسوبى الجامعة فى تلك الشراكات، مما يفرض إعادة النظر فى الأهداف الاستراتيجية للشراكة الدولية المجتمعية، مع تجديد المبادرات التنفيذية المثبتة فى الاتفاقية بما يتوافق والرؤى الدولية، والاهتمام بإرساء ثقافة الشراكة الدولية لدى العاملين بالجامعة.

ودراسة: للشراكات الجامعية بكلية إدارة الأعمال من الفرص والعمليات إلى التحديات: دراسة حالة (Borgia et.al, 2011) هدفت إلى عرض الشراكات الدولية لبعض جامعات الولايات

المتحدة والصين وإمكانية تدعيمها لبقية الجامعات، وانتهجت المنهج الوصفى، وخلصت لنتائج منها: وجود العديد من التحديات المجتمعية بالصين الرافضة لتلك الشراكات مع الولايات المتحدة، والنقص في صور وأشكال استراتيجيات الشراكات الدولية من قبل الجامعات الصينية مع جامعات أخرى، نظرا لعدم تحديد الأهداف الإستراتيجية للشراكة بين جامعات البلدين، فضلا عن النقص في ووضع خطط إدارية تنظيمية مشتركة لتفعيلها وفقاً لطبيعة المنظومة الجامعية.

ودراسة: إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية(كردي،٢٠١١): هدفت الى محاولة تحويل بروتوكولات علاقات التعاون المشترك في الجامعة إلى تحالفات استراتيجية لتعميق الاستفادة ودعم القدرة التنافسية للجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإجراء دراسة ميدانية، ونادت بضرورة وجود إدارة تتولى مهام إدارة العلاقات المشتركة بين الجامعة والحلفاء الاستراتيجيين في مجالات التعاون المشترك، وتقديم مجموعة من البدائل الاستراتيجية للجهات والمؤسسات المكملة لأنشطة التعليم الجامعي والتي يصلح التعاون معها، والاستفادة من قدراتها المعرفية والتكنولوجية والمهارية واعتبارها حليف استراتيجي لدعم القدرات التنافسية للجامعة، وتقديم تصور لنوعين من التحالف: الأول يتم مع منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية من أجل التكوين وفق احتياجات سوق العمل، والثاني يخص التحالف مع الجامعات العالمية من أجل تحسين المستوى التعليمي والاستفادة من الخبرات الجديدة.

(*) أوجه الإفادة من الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق يتضح اهتمام الدراسات السابقة برصد مجالات الشراكة مثل المجال البحثي والمجال التعليم والتدريبي والمجال التقني والخدمي والمجال المجتمعي، وتناول بعضها إدارة جوانب الشراكة الدولية والشراكة الاستراتيجية، إلا أن أي منها لم يتناول بصورة أساسية جوانب إدارة مجالات الشراكة لجامعة الزقازيق، ولقد استفادت الدراسة الحالية منها في الآتي:

- التعرف على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت مجالات الشراكة وسبل ونظم إدارتها.
- تحديد الخلفية النظرية لقضية إدارة مجالات الشراكة وتأصيل مشكلة الدراسة الحالية.
- الوقوف على أبعاد إدارة مجالات الشراكة المختلفة بين الجامعات المحلية والعالمية وغيرها المؤسسات التعليمية والمراكز البحثية وكذلك مع مؤسسات الانتاج وقطاع الأعمال.

- تحديد مبررات وفوائد إدارة مجالات الشراكة بين الجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى أو الشركات ومنظمات الأعمال أو القطاع الخاص.
- الوقوف على بعض جوانب إدارة مجالات الشراكة مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- التعرف على خبرات بعض الجامعات الدولية الأجنبية والعربية في إدارة مجالات الشراكة الجامعية.

خطوات الدراسة :

تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية :

- الخطوة الأولى: (الإطار العام للدراسة) ويتم فيها تحديد المشكلة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها، بعد استعراض الدراسات السابقة وأوجه الإفادة منها.
- الخطوة الثانية: (الإطار الفكري لإدارة مجالات الشراكة الجامعية) وتتناول تحديد ماهية إدارة الشراكة المجتمعية بالجامعة من حيث مبادئها وأهدافها وفوائدها ومجالاتها وأبعادها.
- الخطوة الثالثة (خبرات بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية في إدارة مجالات الشراكة الجامعية) وفيها يتم استعراض لخبرات بعض الجامعات الاسترالية الولايات المتحدة الأمريكية.
- الخطوة الرابعة: (المقابلة والمقارنة لخبرات دولتي المقارنة) للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف، والتحليل المقارن في ضوء عملية المقابلة لمحاور البحث، والقيام بالتفسير في ضوء بعض المفاهيم الاجتماعية ذات العلاقة.
- الخطوة الخامسة (واقع إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق) ويتم فيها وصف وتحليل للواقع في ضوء العناصر التالية: إدارة كل من الشراكة الجامعية البحثية، والشراكة الجامعية التقنية، والشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية، والشراكة الجامعية على اختلاف أنواعها.
- الخطوة السادسة: الإجراءات المقترحة وتتضمن إجراءات تطويرية مرتبطة بمحاور إدارة مجالات الشراكة الجامعية كما جاء في كل من الاطار النظري والخبرات الأجنبية وبما يتناسب مع أنماط الإدارة بالجامعات المصرية.

أولاً : الإطار الفكري لإدارة مجالات الشراكة الجامعية

برز مصطلح إدارة الشراكة في العصر الحالي متوائمًا مع توجه الجامعات نحو الاندماج في جميع مناحي الحياة على أساس المصالح المشتركة، فأصبح معه مصطلح إدارة الشراكة الجامعية يتردد كثيراً على مسامعنا في العصر الحاضر عبر وسائل الإعلام والخطط الاستراتيجية للتعليم الجامعي وغيره نتيجة لتوصيات العديد من الندوات والمؤتمرات العلمية المحلية والعالمية. وتتناول الدراسة الحالية فيما يلي: جذور الشراكة الجامعية، وماذا يعني مصطلح إدارة مجالات الشراكة الجامعية ؟ وما أهدافها ؟ وما أهميتها ؟ وما شروطها ؟ وما محاورها وأطرافها ؟ وما معايير نجاحها ؟.

١. الشراكة الجامعية في ضوء السياق التاريخي :

إن الشراكة بين القطاع الخاص(الصناعي والتجاري والاستشاري) من جانب، والجامعات ومعاهد التقنية العليا والمؤسسات التعليمية والفكرية من جانب آخر University-Industry Collaboration في بعض المجالات العلمية والبحثية وتطوير التقنية أمر قديم، يرجع تاريخه إلى بداية النهضة العلمية التي انبثقت مع انتشار الإسلام وتأسيس الجامعات مثل الجامع الأزهر وجامع الزيتونة وجامع القيروان؛ حيث ساهم الوقف الإسلامي الذي أوقفه القطاع الخاص في ازدهار العلوم الإنسانية والأبحاث الدينية والعلمية في تلك المؤسسات الرائدة(جامعة الملك عبد العزيز،٢٠٠٥، ٣).

ومنذ أن بدأ نظام وقف الأراضي العامة لإنشاء الجامعات التابعة للولايات Land Grant Universities في عام ١٨٦٢م، عملت الجامعات وشركات القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية جنبا إلى جنب لفتح آفاق العلم وتحويل المعرفة إلى منتجات جديدة وخدمات مبتكرة تفيد المجتمع ؛ غير أن غالبية نتائج أبحاث الجامعات لم تكن في صورة تسمح بنقلها مباشرة إلى القطاع الخاص بهدف تحويلها إلى سلع وخدمات للعملاء، ولم تكن التقنية الناجمة عن الأبحاث في طور يمكن ترخيصه للتصنيع أو الإنتاج .ولم يتغير ذلك الوضع حتى صدور قانون في عام ١٩٨٠م «The Bayh-Dole Act of 1980» لحل هذا الإشكالل، وكان من نتائج ذلك القانون حدوث تحول جذري في الجو التجاري أدى إلى انبثاق اقتصاد جديد حقق نجاحا منقطع النظير، إذ غير من الطريقة التي تتم بها الأعمال التجارية، وأسهم في تسهيل السبل التي تؤدي إلى التنمية الاقتصادية؛ حيث أضفى الاقتصاد الجديد أهمية كبيرة على تعقب

وابتكار ومزج كل المعارف الجديدة الممكنة، وحث على التعاون والشراكة بين التخصصات العلمية المختلفة للتوصل إلى منتجات مبتكرة.

ومن أقدم صور التعاون بين الجامعات الفرنسية والرومانية قيام الكلية القانونية الفرنسية الرومانية للدراسات الأوروبية بجامعة بوخارست بالشراكة مع جامعة باريس، حيث ازدهر التعليم الجامعى الفرنسى فى رومانيا بفضل الدور الرائد لهذه الكلية كما تؤهل الدراسة بها ملتحقيها للحصول على درجة أو شهادة الماجستير فى القانون التجارى الدولى الأوربى ويتم دعم دعم الكلية من قبل ١٤ جامعة فرنسية والتى تقدم بدورها الوسائل والآليات التى تمد الكلية بالأساتذة على مدار العام الدراسي(All India Council for Technical Education, 2006).

ومنذ الثورة الصناعية وحتى نصف القرن العشرين كانت الشراكة مع القطاع الخاص تضمن استقلالية الجامعات ومؤسسات البحوث فيها، ولا تخضع لجداول أعمال القطاع الخاص، ولا تتبع المخططات التفصيلية له. وحديثا تأثر التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية في تطوره بالثقافة الأوربية وانتهاج الشراكة التعليمية خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، فقد تم إنشاء مؤسسة نيو إنجلاند في عام ١٨٥٥م والتي اهتمت بتحقيق الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم قبل الجامعي(Zhou,2011, 108).

ولقد تطور مفهوم الشراكة التعليمية في أواسط ثمانينات القرن العشرين ضمن سياق المجتمع الأنجلوساكسوني في مدارس وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ، ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا، ولاسيما جامعات إسبانيا وفرنسا. ثم برزت قيمة الشراكة Partnership على أنها فكرة نصت عليها المواثيق العالمية ، بدءاً من مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام ١٩٩٤م ، حيث يشير مفهوم الشراكة إلى علاقة بين طرفين أو أكثر ، تتوجه لتحقيق النفع العام أو الصالح ، وتستند على اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية ومادية وفنية أو جانب منها لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف(قنديل ، ٢٠٠٥، ٢٧).

٢. مفهوم الشراكة الجامعية:

يتضمن الفكر الإنساني المعاصر بعض المصطلحات التي تشير إلى معنى المشاركة Participation الذي يختلف عن مفهومي الشراكة Partnership والتطوعية

Voluntaryوتعني عملية إسهام المواطنين الأجانب طوعياً في بعض أعمال التنمية سواء بالرأي أو بالأعمال أو بالتمويل أو بالأفكار أو بتقديم الخبرات أو المعلومات أو المهارات، وتعد الشراكة مقياساً لدرجة إحساس الناس بمشاكل المجتمعات، ومدى وعيهم واستجاباتهم لحل هذه المشكلات(عبد الوهاب، ٢٠٠١، ٢٦٨).

ويعد مفهوم الشراكة الجامعية هو الأكثر استخداما في عالمنا المعاصر، فنظراً للثراء اللغوي تأخذ الشراكة عدة مصطلحات من بينها " التحالف ، التعاون، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات التعليمية أو غيرها، من استراتيجية المرافقة، إلى تنفيذ تشاور، أو اتفاق تعاقدي، أو اتفاق تعاوني، أو عمل جماعي، أو مشروع مشترك(El filali,2000, 16).

وتعرّف الشراكة بأنها : سعي بين مؤسستين أو شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية (Dahlby,2003, 25)، بهدف تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب المتغيرات البيئية التي قد حدثت مؤثرة على الفرص والتحديات. وقد تأتي استراتيجية الشراكة / التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو أن تأتي بادئه لاستباق متغيرات محتملة ومتوقعة فتقتنص الفرصة المتنبئ بها(مصطفى، ٢٠٠٠، ٥٧).

ويمكن تعريف الشراكة بأنها قيام تفاعل بين الأفراد ومعايشة الظروف بحكم الانتماء له، وإشباع الاحتياجات عن طريق التعاون بأساليب طوعية الأمر الذي ينتج عنه تقديم المساعدة للغير دون أن يطلب منه ذلك، والانضمام إلى منظمات المجتمع بطريقة اختيارية، والإيجابية في التعبير عن المشكلات، والتضحية بالوقت والجهد أو المال في سبيل حل القضايا والمشكلات، وكذلك إبداء الرأي لبعض الحلول الواقعة التي تتماشى مع إمكانيات المجتمع المحلي لحل مشكلاته(موسى وناصف،٢٠٠٧، ١٠٨–١٠٩).

وبتحديد مفهوم الشراكة يتضح أن كلمة الشراكة تعنى توزيعاً عاماً للمعلومات أو نشرها وتقديم الاستشارات، حيث لا يكتفي بإشعار الجامعات بما يجري حولها، بل يتطلب الأمر تجاوبها ورد فعلها، وأن تعبر عن وجهات نظرها، مع توزيع السلطة بين الجامعة والحكومة، وبكونها معادلة بسيطة تجمع بين البدائل السابقة كلها، وبهذا يمكن تقديم الشراكة الجامعية بكونها اتفاقية أو تعاقد استراتيجي يجب استغلاله لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر.

وبذلك تعد الشراكة الجامعية في الممارسات التعليمية تحالفاً يسعى للربط والتكامل بين مؤسسات الجامعات وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني.

وتعرف الشراكة بأنها الإسهامات والمبادرات للأفراد والجامعات سواء مادية أو عينية، كما يمكن تحديدها على أنها مسئوليات اجتماعية لتعبئة الموارد لكل أطرف المجتمع، والتنسيق بينها من أجل تحقيق الصالح العام في مجالات المجتمع المختلفة(الخطيب ومعايعة، ٢٠٠٦، ٢١٦-٢١٧).

ويمكن تعريف الشراكة بأنها اتفاق رسمي بين مؤسستين جامعيتين أو عدة مؤسسات جامعية في بلد واحد أو بلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة قد تكون طويلة بهدف تأسيس درجة ما من التعاون بينهما، وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة(Argentino, 2008, 6-9) أي أنها حالة يكون عليها الشريك Partner الذيُ يسهِم في نشاط مشترك مع شريك آخر الذي قد يكون الشريك فرداً أو جماعة أو مؤسسة (الشخيبي، ٢٠٠٤، ٢٧٠). وهي تفاهم بين أطراف مختلفة على العمل بصورة مشتركة بغية إنجاز مهمة معينة، بجع ودمج الخبرات والتخصصات اللازمة والمتوافرة لمعالجة مشكلة ما، وهي في هذا تستخدم الموارد والصلاحيات في شكل تعاون متكامل حيث يتم تصميم أطر ومجالات الشراكة بهدف توزيع الأعمال والمخاطر بين الأطراف المختلفة حسب القدرات والخبرات المتوافرة (رشاد و سليمان، ٢٠١٣، ٦).

وتعد الشراكة الجامعية أحد المبادئ الأساسية في الخدمة الاجتماعية، كما أنها تمثل إطاراً عاماً للعمل يلتزم به الممارس، وتقوم الشراكة على فلسفة الخدمة الاجتماعية، وإيمانها بأن قدرات الأفراد تسمح لهم بأن يتولوا أمورهم بأنفسهم مهما كانت المشكلات. فهي تتضمن انتمائية الأفراد والمؤسسات للمجتمع المحلي وقيام تفاعل فيما بينهم ومعايشة ظروف المجتمع ومشكلاته حيث يتطلب إشباع الاحتياجات تعاون الأفراد والمؤسسات فيما بينهم بطريقة طوعية(خاطر ،١٩٩٩ ،٣٦).

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف مجالات الشراكة الجامعية بأنها كل نشاط تعاوني وهادف يتم بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والخدمية بمختلف جنسياتها ومؤسسات المجتمع المدني والحكومي وبين المؤسسات العلمية بهدف القيام بمشروع معين في المجال (البحثي، أو الاستشاري، أو التعليمي والتدريبي، أو المجتمعي) وفق إطار تعاقدي يحفظ لكلا الطرفين

مصلحتهما في ذلك. ولذا قد يصلح استخدام مصطلح الاتفاقية العلمية أو التحالف لوصف واقع حال العلاقة التي توجه الجامعات ومؤسساتها للارتباط بالمؤسسات الإنتاجية الصناعية منها والتجارية، بينما قد يكون مصطلح الشراكة مناسباً لوصف علاقة الجامعات بالمؤسسات الخدمية.

٣. **الشراكة الجامعية الناجحة:**

لا يكفي التعبير عن أهمية الشراكة الجامعية كتحالف وإجراء تعاوني إلا إذا اتسمت بالاستراتيجية، لأن عملية الشراكة ليست شيئا عابراً، ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل تمثل الشراكة الجامعية والتعاون والمساندة نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة، إذ تسمح للمؤسسة الجامعية بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكاً جيداً، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هنا يعد السند الحقيقي للمؤسسات الجامعية المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا(علاش والزين، ٢٠٠٩، ٥٦). فلا توجد أبداً أية شراكة أو اتفاقية تعليمية جامدة، ولكنها متطورة ومتجددة باستمرار، متغيرة وفقاً للمتغيرات البيئية المستمرة في الحركة والدوران، وتتسم الشراكة الجامعية الناجحة بأن تكون :

- في صيغة عقد إذعان، تحقق مكاسب لكل طرف، وحساب خسائر ومخاطر الطرف الآخر، كما يقصد بالتعاون هنا إمكانية الاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسة هي كل من: المؤسسة الجامعية، واللجان، والأفراد من أجل العمل بتناغم، على تحقيق هدف واضح، وفي مدة زمنية محددة(Goduto, Leonard R. et al, 2008, p.p. 345-346).
- ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء المؤسسة التعليمية لأحد الشركات الكبرى، أو قد تكون مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات الأخرى.
- متوازنة بين الطرفين، ينجم عنها قدر كبير من التوازن والاعتدال في الغاية والمردود للطرفين.
- هادفة إلى تقريب الثقافات بين المؤسسات الجامعية المتعاملة والمؤسسات المساندة لها، وسهولة تبادل وجهات النظر بين كافة المتعاملين والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد يصب في النهاية لصالح العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس وإداريين وطلاب.

- ذات فترة زمنية محددة، وقد تكون غير محددة، قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح المشتركة.
- معتمدة على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام لأي شراكة جامعية، والحرص على توقيع عقد جيد مع الطرفين المتعاملين وفقا للمشروع المشترك بينهما، بل في حالات كثيرة قد لا يكون أحيانا غير كاف للتغلب على، وتدارك كل المخاطر والأزمات التي قد يحتمل ظهورها خلال فترة التعاون والشراكة الجامعية.
- مختلفة وفقاً لنوع العلاقة ودرجة العقلانية ، والتفاهم المشترك وحجم المخاطر، والبيانات والمعلومات، والمصالح والظروف البيئية المحيطة.

٤. **مجالات الشراكة الجامعية:**

مع ازدياد عدد الملتحقين بالجامعات ازداد نشاطها وتنوعت، وأصبحت أسواقها متعددة ومنتشرة في داخلياً وخارجياً، إلا أنه لم يعد بإمكانها الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط في ظل عالم من المنافسة الشديدة مع غيرها من الجامعات المحلية والعربية والإقليمية التي قد تؤدي إلى خروجها من السوق التعليمي والتدريبي والبحثي في يوم ما. ويظهر هذا جلياً في بعض المجالات الصناعية والزراعية والطبية وأحيانا التربوية، حيث تقدم الكثير من الخدمات التدريبية والتوعوية والتثقيفية تحت رعاية مؤسسات مدنية أخرى(Abaurre & Tremblay,2014,18).

ويعد مجال الشراكة تطبيق وممارسة فعلية للمسئولية التي يحس بها الأفراد والجماعات نحو المجتمع الذي ينتمون إليه ومؤسساته التي تعمل على زيادة تلبية احتياجاته من القوى العاملة المؤهلة أكاديميا وتدريبيا، بما يعزز مظاهر الانتماء الوطني والبعد عن مظاهر السلبية والاتكالية والمعوقات السلوكية والاجتماعية، ويشير مفهوم الشراكة وفقاً للأمم المتحدة وما يتبعها من منظمات إلى التعاون التلقائي بين الناس، والتنافس فيما بينهم للعمل والإسهام النشط في عمليات اختيار، وتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية التي تستهدف تحقيق الأهداف المجتمعية(معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٣).

وتتعدد أنماط ومجالات الشراكة فهي اصطلاح ذو غطاء يتسع ليغطي أنواعاً متعددة من مجالات الأنشطة المتضمنة للشراكة (Bray,2001,10)(Elsevier.com/research-

intelligence/university-industry-collaboration وتختلف مجالات الشراكة الجامعية على المستوى المؤسسي تبعاً لاختلاف مجالاتها ومحاورها وأطرافها كما يلي:

١/٤– مجال الشراكة البحثية: لتوكيد بقاء المؤسسات الجامعية، واستمرارها بشكل عام في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة القوية التي يفرضها واقع العولمة، ولقد أدركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة، فتنافست في الاستثمار في مجال البحث العلمي ودعمه وتطويره، وأسست الأساليب والصيغ المتعددة من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من البحث العلمي بشتى أنواعه مع التركيز على الجانب التقني والصناعي. ولذا فقد أنشئت كراسي البحوث وأقيمت حدائق الأبحاث والتقنية والحاضنات ومراكز الابتكار والتميز وأودية البحث والتطوير، فأوجدت بذلك مجالا ومناخًا خصبًا للإبداع والتطوير من خلال الشراكة بين الجامعات ومراكز البحوث من جهة، والقطاع الخاص من جهة أخرى(العريقي، ٢٠١٣، ٣).

وقد قامت جامعات بعض الدول النامية الأخذ بهذا المنهج وتطبيقه في بيئتها فنجحت في ذلك مثل الهند والصين وماليزيا وتايوان وكوريا الجنوبية وهونج كونج وغيرها، حيث ظهر في الساحة مفهوم الشراكة بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج باهتمام عالمي متزايد شمل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، خاصة وأن الشراكة في البحوث لها فوائد مباشرة تعود على كل من الجامعات والشركات المتعاقدة على التعاون، حتى لو كان لدى الشريكين من وفرة الموارد والمعرفة ما يحقق أهداف كل منهما على حدة دون الحاجة للآخر، هذا لأن العمل مع خبراء خارجيين يمكن أن يرفع من كفاءة البحث ويضمن شموليته، كما أنه يساعد على خفض تكلفته(جامعة الملك عبد العزيز٢٠٠٥، ٢١).

٢/٤– مجال الشراكة التعليمية والتدريبية: كتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات. وتشارك الشراكات بكونها تحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة، فالشراكة بصفة عامة هي بمثابة تحالف أي مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة(هولين،١٩٩٠، ٤٣٧). وفي عالم كثرت فيه المخاطر والأزمات يتطلب الأمر ضرورة التعاون بين المؤسسات الجامعية مع غيرها من مؤسسات التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، بحيث يسيطر التعاون على بعض التحديات إن لم يكن كلها في أغلب الأحيان، بما يحققه من ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرات اللازمة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.

٣/٤– مجال الشراكة التقنية: إن منطق الشراكة يبين أن البيئات الجامعية متغيرة وتحدياتها في تزايد مستمر في ظل عصر التطور والتنافسية، وتوجد في العالم أشكالا عديدة للشراكة الجامعية، تهدف إلى تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة في المؤسسات الجامعية ذاتها، أو السعي لتحقيق وفورات في التمويل والدعم المادي لبعض البرامج، مما يمكن المؤسسات الجامعية من تحقيق بعض برامجها التطويرية والتجديدية خاصة في مجال التكنولوجيا والتقنية التعليمية بتكلفة منخفضة عما هو معتاد، وهذا بطبيعة الحال يؤدي بالجامعات ومؤسساتها المختلفة إلى ضرورة البحث عن شركاء وحلفاء للتعاون معهم لمواجهة المخاطر، وخاصة الشركاء الجدد في عالم سوق العمل ومتطلباته المتغيرة بشأن المهارات والبرامج اللازمة لتخريج أجيال تتقن مهارات العصر التكنولوجية، ومتطلبات العمل والتوظيف.

٤/٤– مجال الشراكة المجتمعية: تعد الشراكة ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسؤوليات المشتركة بينهما كشركاء متساويين بغية تحقيق تعلم الأبناء، فهي مفهوم يقوم على أساس النظرة للتعليم باعتباره أمراً مجتمعياً من ناحية أولى، وقضية أمن قومي من ناحية ثانية، ومدخل لتحقيق ديمقراطية التعليم من ناحية ثالثة(Borrell-Damian, Lidia et al, Dec 2010, 499). ويقصد بالشراكة المجتمعية في مجال التعليم الجامعي تلك الجهود التي تبذلها الجامعات والقائمون على إدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة، وبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم والتبادلية المشتركة، والتي تهتم بالارتقاء والنهوض بالجامعة كمؤسسة، وكعمليات مترابطة واجراءات بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة الجامعية في المجتمع(Thune and Gulbrandsen, 2014, p.980) حيث تتخذ الشراكة بين الجامعة وغيرها من مؤسسات المجتمع صفة الاتصال والتواصل الفاعل في علاقة قوة. وتعرف الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي بأنها استثمار يعود بالنفع عي جميع الأطراف، وتهدف الشراكة المجتمعية إلى تحقيق التميز في البحث والتطوير واقتصاديات المعرفة بمشاركة المؤسسات التي لها تأثير مباشر في إجراء البحث من حيث الدعم والتنفيذ، وكذلك بمشاركة تلك الأطراف التي من المأمول أن تتأثر بمخرجات هذه البحوث معرفياً وفنياً

واقتصادياً، ويتم ذلك بتضافر الجهود المجتمعية والبحثية لتوفير مدخلات لإحداث التحسين المطلوب في جودة العملية البحثية(العريقي،٢٠١٣، ٢).

ويتم ذلك عن طريق تكثيف الجهود والكفاءات والخبرات، وتوفير الوسائل والإمكانيات الضرورية المساعدة على البدء في تنفيذ مشروع الشراكة أو النشاط، مع تحمل أطراف الشراكة جميع الأعباء والمخاطر التي تنجم عنها .ويتضمن هذا الأمر فكرة التعاون والتحالف المشترك، ومبدأ المصالح المشتركة والمتبادلة بين الشركاء، وعنصر الاستثمار وتحقيق استغلال للموارد، والمسؤولية الوطنية، وعدم اقتصارها على تقديم الدعم المالي، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرات أخرى.

٥. أنواع الشراكة الجامعية:

تتعدد أنواع الشراكة ما بين شراكة داخلية أو خارجية ، حكومية ودولية كالتالي (Abaurre & Tremblay,2014, 35-36):

٥/١– الشراكة الداخلية: تلك الشراكة التي يساهم فيها فاعلون من داخل المؤسسة، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة ورجال الإدارة والخريجين من الطلاب وأولياء أمورهم من أجل خلق مشروع تعليمي داخل المؤسسة الجامعية، وكذلك بإشراك مؤسسات الجامعة مع مؤسسات تعليمية أخرى، من أجل تحسين أحوال الطلاب والرفع من مستوى الخريجين، ودعمهم تعليمياً وتدريبياً، ومساعدتهم مادياً ومعنوياً.

٥/٢– الشراكة الخارجية: تتمثل في انفتاح المؤسسة الجامعية فوق محيطها السوسيواقتصادي والمحلي، انتقالاً للمحيط الوطني ومن ثم الدولي، أي أن الشراكة الخارجية قد تكون شراكة قومية وطنية أو دولية مع مؤسسات وجامعات أجنبية أو إقليمية، ضمن اتفاقيات في التبادل اللغوي والثقافي والحضاري، أو عبر خلق توأمة تشاركية مؤسساتية، وتحقيق مشاريع تعاونية وتمويلية، ودعم ومساعدة للجامعة وبرامجها. ولذا فإن الشراكة الدولية في المجال الجامعي شأنها شأن التحالف الاستراتيجي كما في غيرها من المجالات الأخرى تنطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين(خيرالدين،١٩٩٦، ٦٩) كما أنها أحد أشكال التعاون الدائم بين عدد من المؤسسات المستقلة، في بعض المشاريع المختصة، أقلها تلك التي تجمع بين مؤسستين جامعيتين بصفة دائمة، خاصة إذا كانت المبادلات

بينهما تعتمد على علاقات التعاون، وتحتوي على معلومات متواصلة للمعارف المشتركة ولتبادل الإطارات(Dictionnaire,1998,314) حيث أن هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة، وبذا يمكن أن نطلق عليها مسمى الشراكة الجامعية الدولية، ويقصد بها:

٣/٥– الشراكة الجامعية الدولية: وهي عملية تعاونية ديناميكية بين المؤسسات التعليمية مع إدارج العناصر الدولية في عمليات التعليم، حيث ينتج عنها جلب منافع متبادلة للأطراف المشاركة في الشراكة، ويبنى هذا التعاون على اتفاقيات مبرمة بينهم، تحدد فيها أهداف ومبادئ ومجالات ملزمة لأطرافها(الحاوي، ٢٠١٩، ١٦) وتتنوع أشكال الشراكة الجامعية الدولية ومجالاتها حسب اتفاق الأطراف الملتزمة بها، فقد تقتصر على جزء من المشروع أو تتسع لتشمل كافة مراحله ومجالاته، وقد تأخذ طابع شراكة استراتيجية على المدى البعيد في إطار خطة شمولية تترجم إلى مشاريع تعليمية وتدريبية وبحثية متوالية، وأن تكون إدارتها وفق التالي:

- تقوم الشراكة الجامعية الدولية على مبدأ تبادل المنافع والخدمات بين طرفين دوليين اثنين أو أكثر (رابح، رابح).
- تتم الشراكة الجامعية الدولية وفق تقسيم واضح ومضبوط للعمل، ولطبيعة المساهمة التي يقدمها كل طرف للآخر.
- ليست الشراكة الجامعية الدولية علاقة تجمع بين طرف ضعيف وآخر أقوى، أو طرف فقير وآخر أغنى، بل هي تعاون يساهم فيه كل طرف بأدوار محددة ومتقاسمة – وفقاً للمشروع التعليمي أو البحثي المشترك بين الطرفين – ويستفيد من الموارد والوسائل المرصودة لتحقيق أهداف الشراكة.

والكثير من دول العالم تسوق لبرامج جامعاتها من خلال حملات ترويجية تدعو الطلاب الدوليين للدراسة بها، وذلك من خلال مكاتب مخصصة لهذا الغرض منتشرة في معظم أنحاء العالم ، وعلى سبيل المثال فإن بريطانيا لها ١٠٠ مكتب حول العالم لجذب وتوجيه الطلاب الدوليين، وكذلك ألمانيا لها ٦٥ مكتبًا حول العالم لجذب الطالب الدوليين تحت شعار أرض الأفكار، وبالمثل أستراليا تسوق لجامعاتها من خلال ٢٥ مكتبا في ١٧ دولة تحت شعار لتعش ولتتعلم ولترتق، وجامعات فرنسا من خلال ١٠٠ مكتب في ٧٥ دولة تنفذ برنامج دولي

تحت شعار اختر فرنسا وتنفذ الولايات المتحدة الأمريكية برنامج الأبواب المفتوحة من خلال ٤٥٠ مكتباً حول العالم(Dawn, L. & et.al, 2017, 6) حيث لجأت كثير من مؤسسات التعليم الجامعي في العصر الحالي في ظل انخفاض ميزانيات تمويل التعليم العالي والجامعي، وكنتيجة للركود الاقتصادي، وفي محاولة لإعادة انعاش عمل وخطط وبرامج المؤسسات الجامعية (Abaurre & Tremblay, 2014, 24-25) نحو تحقيق المنفعة المتبادلة من جراء الشراكة الجامعية بين الطرفين ذات علاقة بأهداف الشراكة، لذا من الأفضل تحديد هذه الأهداف وفق بيئة العمل أو الهدف المرسوم لكل طرف، وهذا يتطلب التعرف على بعض جوانب إدارة مجالات الشراكة الجامعية كالآتي:

١/٤– المجال الأول: تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم : Teacher – focused Partnership for scientific Work Experience Program يقوم هذا النوع من الشراكة على إطلاع عضو هيئة التدريس على الجديد في مجال تخصصه ، وإعطائه الفرصة للتعامل مع ما يواجهه من مشكلات في مواقع العمل الفعلية في الورش والمختبرات وبين الآلات والمعدات.

٢/٤– المجال الثاني: منح عضو هيئة التدريس فرص التفاعل المباشر مع الفنيين والمهنيين: مساعدة عضو هيئة التدريس في نقل ما تعلمه من سوق العمل الفعلي إلى داخل قاعة التدريس. وخلاصة القول أن الشراكة بين مؤسسات سوق العمل والمؤسسات الجامعية تعليمياً وتدريبياً ضرورة حتمية في هذا العصر المتغير ، ويعد استثماراً للمستقبل. (الأنصاري، ٢٠٠٨، ١٥٨)

٣/٤– المجال الثالث: تطوير برامج التدريب، من خلال تقويم برنامج ما في مؤسسة جامعية أو تدريبية عن طريق مؤسسة في سوق العمل ، إذ أن مثل هذا التقويم من شأنه يعود بالفائدة على طرفي الشراكة . فمن جانب تعود الفائدة على المؤسسة التعليمية إذ أنها تتعرف على برامجها من خلال المستفيدين من خارجها ، وبالتالي تكون النتائج ذات مصداقية يعتمد عليها في إحداث تغييرات تطويرية وبالتالي تحسين مخرجاتها من المتدربين، ومؤسسات سوق العمل مستفيدة من عمليات تقويم البرامج التدريبية كونها ستحصل على مخرجات تعاونية ذات جودة عالية تعينها على تحقيق أهدافها الإنتاجية دون عبء تدريبي إضافي(الأنصاري ، ٢٠٠٨، ١٥٩).

٤/٤– المجال الرابع: النهوض بالمشاريع والدارسات والأبحاث العلمية، بدراسة احتياجات المجتمعات المحلية والعمل على حلها وبالتالي تكون النتائج ذات مصداقية يعتمد عليها في إحداث تغييرات تطويرية على الدراسات والبحوث والمشاريع المشتركة وتحيين مخرجاتها منها ، أما مؤسسات سوق العمل فمستفيدة أيضا من البحوث الواقعية كونها ستحصل على دراسات تعاونية ذات ارتباط وثيق بحال منظمات الأعمال في الداخل والخارج.

٤/٥– المجال الخامس: التمويل وجلب الموارد، إذ أن فكرة التعاون ليست وليدة اليوم أو ظاهرة غريبة على النظم الجامعية ، بل هي متأصلة نظراً لاعتمادها على مبدأ المصالح المشتركة والمتبادلة بين المؤسسات المختلفة.

٦. مبادئ إدارة مجالات الشراكة الجامعية :

ثمة عدد من المبادئ التي ينبغي التركيز عليها عند إدارة مجالات الشراكة الجامعية لتعظيم فرص النجاح كما يلي (Wanni et.al, 2010, 33) :

- **حسن توزيع الموارد البشرية والشراكة في صنع القرارات الجوهرية وإدارة الهياكل والخطط الاجرائية.**
- **إتاحة الثقة المتبادلة بين الأطراف والشفافية الإدارية فيما يتعلق بالقضايا الإدارية والتمويلية لاتفاقيات الشراكة.**
- **التحقق من تحقيق الملكية المشتركة بين أطراف إدارة الشراكة بالمشاركة الحقيقية في عمليات صنع القرار والنقاش وتبادل الخبرات الإدارية.**
- **التفاهم البيئي والثقافي للأطراف المشاركة ومن ثم الفهم المشترك على الرغم من الاختلافات الثقافية.**
- **إضفاء الطابع الرسمي وتحديد الأدوار الإدارية وتوزيع المسئوليات والمهام المشتركة لكل طرف إداري.**
- **تحقيق الحوكمة والمساءلة الفاعلة عند وضع السياسات والخطط التنفيذية لضمان الاستدامة والتغلب على المعوقات.**
- **الاتصال والتواصل الفعال للتغلب على الركود والتحققمن التزامات كل طرف .**
- **الزيارات المتبادلة وإتاحة الحوار الداخلي بين الأطراف لتعزيز جوانب الشراكة على مدار الوقت.**

- تحقيق الالتزام الإداري من قبل المشاركين في عمليات التنفيذ.
- القيام بعمليات الرصد والتقييم من خلال أدوات قياس مناسبة ومتمرة للتحقق من ألإدارة الجيدة للشراكة.

ولقد حظيت إدارة الشراكة بين المؤسسات الجامعية وغيرها كاستراتيجية للتطور والتنمية بالاهتمام في السنوات الأخيرة، فأصبحت تشكل عاملاً أساسياً في تطور عمليات تنفيذ الاتفاقيات والتحالفات المؤسسية الجامعية خاصة بالنظر الى التطور السريع للمحيط العام للاقتصاد المحلي والدولي الذي تعيش فيه جامعات اليوم (http://www.startimes.com/?t=2956860) للحصول على موارد بشرية ومادية ومالية في إطار التعاون وتبادل الخدمات أو التعبئة الاجتماعية والدولية الداعمة للمؤسسة مما يمكنها من القيام بمبادرات متنوعة للتعاون والتعبئة، من بينها (Leng, 2013, 79):

- تبادل الخبرات وإدماج الجامعة في مسار محلي أو دولي للتفكير والتخطيط المستقبلي.
- الدعم النافع الذي يقدمه الشركاء المحليون أو الخارجيون في الإطارين الثنائي ومتعدد الأطراف.
- التعاون وتبادل الخدمات مع مؤسسات وهيئات متنوعة (حكومية، جمعيات عامة أو خاصة، مؤسسات المجتمع المدني، وغيرها).
- تعبئة أشخاص مصادر من أطر وتقنيين وحرفيين يتطوعون للمساهمة في أعمال وأنشطة لفائدة الطلاب والمؤسسة الجامعية.
- تنظيم معارض، وحفلات، وأنشطة ثقافية وفنية ورياضية، وحملات الدعم والتعبئة الاجتماعية.
- البحث عن أنشطة مدرة للدخل لتعبئة موارد مالية.

ولابد من إحداث تغيير جذري في ذهنيات القيادات الجامعية والقائمين على شؤون إدارة الشراكة الجامعية، وإقامة اتفاقيات التعاون والمساندة بينها وبين مؤسسات جامعية أخرى محلية أو إقليمية أو دولية.

ولذا لابد من إرساء ثقافة تنظيمية حول أسس ومبادئ إدارة الشراكة الجامعية مع ترسيخ بعض المبادئ التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل النجاح الإداري لها مثل التزام الإدارة العليا

والتنسيق وإدارة الموارد البشرية والقدرة على التعلم والتوافق والاتصال وبناء الثقة بين الأطراف(الحاوي، ٢٠١٩، ٦١) وذلك من خلال :

- وضوح الأهداف وثباتها خلال فترة الشراكة المحددة على كل من المستوى الفردي والمؤسسي.
- بناء علاقات بعيدة المدى لكل طرف لتعظيم أوجه الاستفادة المشتركة.
- تحقيق التفاهم المشترك والتعرف على مؤسسات وجهود كل طرف مع تقديم التمويل المناسب لتطوير الشراكة استنادا إلى التمويل الداخلي والخارجي(Jameson et al, 2017, 10).
- دعم جوانب الشراكة من قبل الأطراف من داخل الكليات والمؤسسات الجامعية.
- توجه القادة نحو إعادة تأسيس علاقات عمل جديدة بين الشركاء والتغلب على الخلافات مع الالتزام بالمعايير القيمية والأخلاقية(Jameson et al, 2017, 11).

٧. أبعاد ومرتكزات إدارة مجالات الشراكة الجامعية:

ترتكز إدارة مجالات الشراكة الجامعية على عدة أبعاد ومحاور رئيسة كالآتي(Bray,M., 2001, 13):

أ- تحديد الرؤية الخاصة بمجال المشروع المشترك: وهو عبارة عن رؤية عامة مشتركة، تنبئ عن استراتيجية مستقبلية بصدد التحقيق، الهدف المقصود من ورائها التعاون من أجل تحقيق مصالح مشتركة عند تنفيذ المشروع، والشراكة الجامعية كتحالف تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، الذي يشمل كل من الأصول الطبيعية أو البشرية، أو قد يتخذ صفة معرفية كالبرامج المقترح تنفيذها بين الطرفين، وتتمثل في إكساب مهارات تكنولوجية أو تدريبية أو غيرها من المصالح المشتركة، حيث يلاحظ الآتي :

- الموارد المشتركة قد تكون متشابهة أو مختلفة حسب وحدات الجامعة والمجال المؤسسي، وهي تمثل جزءً رئيساً من أنشطة الشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية والبحثية والمجتمعية.
- الأطراف الإداريين(الشركاء) مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة، ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة الشراكة الجامعية.

- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق عليها بين الطرفين فيما يختص بمشروع التعاون والشراكة(جيدل، ٢٠٢١، ٤٥٩).
- اتخاذ قرار مشترك بشان النتائج والمزايا المتبادلة من تنفيذ المشروع المشترك.

ب– تحديد هدف وطبيعة نمط العلاقة التي تربط بين المؤسستين المتشاركتين معاً في المشروع: بحيث يكون هدف هذه العلاقة ليس بالضرورة الجانب المادي البحت، وإنما هدفها الأساسي الجانب الإنساني، وأن تكون مبنية على الاتصال والتواصل وتبادل البيانات والمعلومات، وعبر تفاعل واقعي يترجم بتجسيده حالة التنفيذ والممارسة الميدانية، فالعلاقة المميزة بين المؤسستين تبنى على بحث مشترك للأهداف القريبة أو بعيدة الأمد لكليهما وفق شروط قانونية تسمح بأن ترجع الفائدة المتماثلة على الشريكين معاً، وفقا لمبدأ رابح رابح لكلا الطرفين(جيدل، ٢٠٢١، ٤٥٤).

ج– فحص وتحديد بنود العقد المبرم: الطابع المعقد والغامض للشراكة الجامعية يظهر في تنوع الأشكال التي يمكن أنُ تعطى لها، فالتعرض للتعاون والمساندة والشراكة الاستراتيجية في تحالف وعقد مبرم ومتفق عليه من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين كالآتي (*Argentino, Jul 2008, p.p. 23-27*) :

- الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات الجامعية المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.
- الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات الجامعية من كل طرف.

ولذلك يستلزم على إدارة المؤسسات الجامعية المنخرطة في علاقات شراكة إبرام عقود تحالفية مساندة واضحة، وأن تراعي اهتماماً أساسياً بالجانب القانوني، الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكتسب قوة قانونية تساعد على استمرارية عقد الشراكة لفترة زمنية محددة(كردي، ٢٠١١، ٢١) ولهذا يجب مراعاة القواعد الإجرائية سواء على المستوى الوطني أو الدولي وتنظيم عقود الشراكة بدء بالإعلان بحيث يخضع العقد لمبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص والشفافية وللتقييم الأولي من قبل الجهة الإدارية في أي نوع من العقود التشاركية (جيدل، ٢٠٢١، ٤٥٧).

٨. أهمية جودة إدارة مجالات الشراكة الجامعية :

تدعو المنافسة وتلبية متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد مؤسسات التعليم العالي والجامعي إلى ضرورة إنشاء شراكات، وإقامة اتفاقيات وتحالفات محلية ودولية، واستحداث برامج توأمة ثنائية أو متعددة الأطراف، كمثل ما يتم بين بعض الجامعات المصرية أو العربية وبعض الجامعات الأجنبية، وتوجد عدة أسباب وراء جودة جوانب إدارة مجالات الشراكة الجامعية وأبعادها المختلفة في تحقيق التعاون والمساندة المحلية أو العالمية لبعض الجامعات ومؤسساتها التعليمية والتدريبية والبحثية لمواجهة التحديات والمخاطر والأزمات المادية والتكنولوجية وضعف جوانب التمويل(Schium and Carlucci , 2018, 5-6) ولضمان توفير الاحتياجات من البرامج الجديدة التي تنمي أنماط ومتطلبات جديدة من المهارات والموارد والخبرات اللازمة لمسايرة أسواق العمل الجديدة والمتغيرة، وللتغلب على القصور في جوانب التمويل اللازمة لتنفيذ المشاريع والبرامج الجديدة وبتكلفة محدودة(Bray, 2001, 12).

ومن الجدير بالذكر التأكيد على أن إدارة وتنظيم مجالات الشراكة الجامعية والاتفاقيات وبرامج التوأمة وغيرها من التحالفات بين الجامعات والشركات الكبيرة أو الصغيرة، وغيرها من أشكال وأنماط الشراكة المختلفة بين وزارات التعليم العالي أو التربية والتعليم والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية المالية، وبالتحديد أصبحت جودة إدارة هذه الشراكات هامة لعدد من الاعتبارات (النجار، ١٩٩٩، ١٦) ويمكن تحديد دواعي جودة إدارة مجالات الشراكة الجامعية كما لي (http://tribune-sidibouskri-kendi.blogspot.com/blog-post.html):

- اعتماد مجال شراكة أو بروتوكول تعاقدي محدد الأهداف والالتزامات والموارد ورصد وتقييم النتائج المنتظرة من الجانبين.
- إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المستعصية بفضل تضافر الجهود والطاقات والخبرات بين الجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية سواء المحلية أو الدولية.
- تقابل الإدارات وتضافر الجهود والخبرات للاستفادة من الإمكانات المتاحة في جامعات دول العالم المتقدم.
- تلبية متطلبات إدارة الجودة ومعاييرها، انطلاقا من موارد محدودة، بفضل تقاسم التكاليف والخبرات في البرامج والمناهج والأنشطة.

- **الحد من المشكلات الإدارية أثناء التنفيذ الميداني والعمل على تذليل عقبات الممارسات التطبيقية.**
- **التوظيف والاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والأفكار التعليمية والتدريبية من قبل الطرفين المتشاركين.**
- **اقتسام المهام والمسؤوليات الإدارية، وتوزيع سلطات القرار، وتقاسم الصعوبات وتبعاتها الإدارية والتنظيمية.**
- **المحافظة والإبقاء على هوية كل طرف تعليمي أو تدريبي واستقلاليته خارج الشراكة.**

٩. معايير اختيار الشركاء لإدارة مجالات الشراكة:

إن إدارة أي شراكة يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية إدارية واضحة ودقيقة، تسمح على الأقل بالتقليل من التهديدات وأخطار عدم التأكد المرتبطة بالمعرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم الشراكة ومجالاتها، سواء تلك التي تتعلق بالزمان أو المكان *Borrell-Damian et al, Dec 2010,493-496*)) وحتى يكون بناء وإدارة الشراكة الجامعية صحيحاً وناجحاً، لابد من حسن اختيار الشريك المناظر للجامعة ومؤسساتها، وذلك بالنظر في عدد من المعايير من بينها(كردي، ٢٠١١، ٢٣–٢٤):

- **معرفة كل متغيرات التسيير والإدارة للشريك، من أجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بكل من عمليات التنظيم ، والتنسيق، وهيكل اتخاذ القرار، كمحاولة لمعرفة ما إذا كانت الشراكة الجامعية مفيدة لكلا الجانبين أم لا.**
- **استحداث أفكار واضحة ومحددة لإدارة مجال الشراكة والتعاون على المدى القريب والمتوسط والبعيد، مع الاتفاق المسبق على الرؤية والاستراتيجية المزمع اتباعها عند تنفيذ بنود الشراكة.**
- **أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية، إنتاجية أو تكنولوجية أو مالية، فكثيراً ما تقارن الشراكة كتحالف استراتيجي بعلاقة المزواجة، حيث يعتبر اختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المشتركون، وهذا لتفادي الصراعات والنزاعات الإدارية المحتملة مستقبلاً.**

- الوقوف على نقاط الاختلاف والتشابه بين المؤسسات الجامعية، وثقافة المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المحلية والدولية، لتجنب مخاطر وأزمات تنفيذ المشاريع المشتركة.
- احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة، أي أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة.
- دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية الخاصة بكل شريك، مما يعني دراسة نموذج مجال التعاون والاتفاقية المبرمة.
- فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريكين، ونقاط القوة بحيث يكون هناك حذر من احتمالية التحايل، أو تكوين انطباعات خاطئة لكل طرف عن الآخر.
- ضرورة مراعاة البعد الإداري النسبي بحيث يكون التعاون والتحالف بين مؤسسات تتناسب ومكانة الجامعة في المجتمع المحلي والدولي(جيدل، ٢٠٢١، ٤٥٢).

وبهذا ثمة عدد من المعايير التي تأخذ بها الجامعات عند اختيار شركاء التعاون هي: أن يكون لدى كل طرف إداري ميزة تنافسية (إنتاجية أو تكنولوجية)، وأن تكون مساهمات كل طرف متوازنة، وأن يتفق الطرفان على الاستراتيجية والرؤية المزمع اتباعها بينهما، ويفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته، وأن يكون هناك توافق بين الطرفين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما، مما ينعكس بدوره على إصلاح الجامعات ذاتها، حيث أن هناك العديد من التجارب التي أثبتت نجاح إدارة مجالات الشراكة الجامعية، وما نجم عنها من سياسات وإجراءات أسهمت في الإصلاح الجامعي، وذلك من خلال ما تتيحه من فرص حقيقية للجامعات ولأفراد المجتمع ومؤسساته من شركات ومنظمات أعمال وقيادات مجتمع، وسوف يتم تناول ذلك في المحور التالي واستعراض خبرات بعض الجامعات الاسترالية والأمريكية.

ثانياً : إدارة مجالات الشراكة في بعض خبرات الجامعات الاسترالية والأمريكية

إن إدارة مجالات الشراكة بمؤسسات التعليم الجامعي قضية هامة وحيوية، فهي تضخ قوة محركة هائلة لو أحسن استغلالها لحققت نقلة وطفرة هائلة في المنظومة الجامعية، وتحقق إحساس المجتمع بدور المؤسسة الجامعية، وتفعل دور الرقابة، فهي ضمانة تكفل الشفافية والمساءلة، وهي وسيلة فعالة لتقليل الفجوة التمويلية بين الموارد المتاحة في ظل الظروف الاقتصادية والطموحات التي هي حق للشعوب والتي لا يمكن أن تتولاها الحكومات المحلية

بمفردها(Argenttino, Jul 2008,3-4). ولذا تتجه فلسفة إدارة نظم الحكم الرشيد واللامركزية نحو اتخاذ إجراءات لكفالة فاعلية الشراكة الجامعية مع مؤسسات المجتمع المدني والدولي، والاستفادة من مشاركاتها في المجال التنموي، بحيث يسمح لمختلف الأطراف الفاعلة بإضفاء الصفة المحلية على القضايا، والسعي لتلمس الحلول للمشكلات(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٤، المقدمة).

وبهذا تهدف إدارة مجالات الشراكة إلى إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدى إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالشراكة تؤدى إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، حيث تتشارك في الأرباح والمنافع، والمكاسب الملموسة وغير الملموسة المعنوية(Thune and Gulbrandsen, 2014,981). وهي عملية موقوتة ومحددة بمدى زمنى قصير وتركز على قضايا آنية وملحة، تتم بغرض حل مشكلات معينة، مثل تلك التي تحتاجها المؤسسات الخدمية، وتستغرق دورات زمنية محدودة لتلبية حاجات آنية معينة(De la Garza et al, Nov 2014) وفي هذا المحور من الدراسة يتم عرض لبعض نماذج إدارة مجالات الشراكة التي أبرمتها بعض جامعات دولة استراليا ثم بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية:

(أ) إدارة مجالات الشراكة في بعض الجامعات الاسترالية:

يشير مفهوم إدارة مجالات الشراكة في بعض جوانبه إلى أنه أكثر من عقد بين أثنين أو أكثر للقيام بعمل إداري مشترك، وهو يعني تضافر جهود الجامعة مع القطاع الخاص والأهلي والقطاع الخيري على المستوى القومي أو الإقليمي في مواجهة أي مشكلة من خلال اتصال فعال للوصول إلى اتفاق مع تعاون (cooperation) للوصول إلى صياغة مقبولة لإدارة هذه الشراكة سواء كان هذا الأمر ملزماً بعقد (مشاركة رسمية) أو تعاون ملزم بقيم شراكة غير رسمية، لتقوية أدوار جميع الأطراف المشاركة من خلال التنسيق coordination وصولاً إلى الشراكة الفعالةEffective Participation في التنفيذ الفعلي عند تنفيذ ومتابعة الخطط والسياسات والأهداف والبرامج والمشروعات والأنشطة (سليم، ٢٠٠٥، ٣٦–٣٧).

ولذا نجد أن إدارة مجالات الشراكة بالجامعات الاسترالية تتضمن كل من التخطيط ووضع رؤية استراتيجية لمجال الشراكة، والتمويل والدعم وصنع القرار الجامعي ورسم السياسات،

وتحديد الأولويات وتقديم الاستشارات، والتدريب والتنمية البشرية، وتقديم المنح وتنمية الوعي، ويظهر ذلك جلياً كما يلي:

١. إدارة مجال الشراكة البحثية :

تتعدد صور إدارة مجالات الشراكة البحثية في الجامعات الاسترالية لتتضمن ما يلي:

١/١– تنوع أشكال تنسيق الارتباط المالي مع الجامعات البحثية: إن تحقيق جودة الجامعات الاسترالية وتميزها إدارياً في إدارة الشراكة البحثية اعتمد على مبدأ التنوع في الشراكات المتميزة لأصحاب المصالح مع الجامعات، وما تقدمه لهم من بحوث متنوعة مستندة في ذلك على أموال دافعي الضرائب ودعمهم للجامعات والباحثين وأبحاثهم. إذ تقوم الحكومة بتوظيف وتنسيق أموال التبرعات لرجال الأعمال في الجامعات، وتقوم منظمات الأعمال والمجتمع باستثمار كبير في البحوث الجامعية، حيث يقع على العلماء وأصحاب الفكر مسئولية كبرى في منح الجامعات الوقت الكافي لإجراء الاستشارات. وبالرغم من ذلك تطالب الجامعات بشراكة أكبر مع الشركات والمصانع لتنظيم عمل المشاريع بها(Group of Eight,Febraury2012,26). ومن جانب أخر تتجه الشركات الكبرى بتقديم دعم مادي كبير للمؤسسات الجامعية، وتتولى الحكومة الاسترالية بمراقبة أوجه انفاق هذا الدعم وتوجهه نحو تحقيق التميز، والسعي لبناء جامعات منتجة ومنافسة بقوة في عالم القرن الحادي والعشرين (Breen and Connor, 2014,3-5).

٢/١– مراجعة لجنة برادلي وتشجيع الاستثمار البحثي الجامعي: استجابة لنتائج مراجعة لجنة برادلي، فيما يتعلق بالتعليم العالي قامت الحكومة الاسترالية بدعم واستثمار غير مسبوق في التعليم الجامعي ونظام التعليم العالي ككل بهدف دفع عجلة الإصلاح الشامل في جميع مستويات قطاع التعليم والتدريب ما بعد الإلزامي، مع الدعم الفوري لبرامج التمويل ومعالجة أوجه الضعف وبناء نقاط قوة، مع الأخذ بعين الاعتبار في وضع خطط واقعية على مدى عقود القرن الحادي والعشرين لضمان استدامة التعليم العالي مستقبلياً في شراكة مع الاستثمارات الكبرى الواسعة النطاق خاصة في مجال مكافحة التغير المناخي. ولذا يثق الاستراليون في الاستثمار البحثي والتقني والفكري في جامعاتهم، تحتل معها استراليا مرتبة متقدمة (المركز الرابع) بين دول منظمة التعاون من حيث الجامعات الأكثر كثافة في عدد الخريجين، و(الخامسة) من حيث الجامعات الأكثر كفاءة في مجال البحوث والمشاريع

التشاركية، مما ينعكس في الداخل على مستوى الاقتصاد الاسترالي، فقد ازداد نمو معدل شراكات المؤسسات الانتاجية في الجامعات الاسترالية عن غيرها من القطاعات الأخرى الحكومية نتيجة لمساهمة مؤسسات الانتاج الاسترالية، واثبات كفاءتها من حين لآخر مع تزايد الاستثمار في قطاع التعليم الجامعي سنوياً عن نظيره في الدول المنافسة لها(Breen and Connor, 2014,5).

٣/١– إدارة شراكة جامعة تسمانيا البيئية: تقوم جامعة تسمانيا بتشجيع الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم المادي الملائم والوقت الكافي لهم للقيام بأبحاثهم المبنية على تعزيز التقدم الاقتصادي والسياسي والثقافي والبيئي، وتشجيع الابتكار والتميز في التعليم خاصة العلوم التربوية والنفسية والعلوم التكنولوجية(Minkler,2005,53-57). وتعد جامعة تسمانيا واحدة من عشر جامعات استرالية متميزة بدعم الشراكة المجتمعية، فهي تعد من الجامعات الرائدة في هذا المجال، والجامعة تعيش في مجتمع استرالي مترابط يتشارك فيه المجتمع المدني مع إدارة الجامعة في تنظيم وتنسيق الأبحاث ودعم انتاجية الجامعة لوصول الجامعة إلى الريادة على مستوى العالم، حيث تعتمد إدارة الشراكة البحثية بها على عدة نقاط من أهمها : آلية التواصل مع جماهير وزبائن جدد وتحقيق التواصل المجتمعي، والسعي لترسيخ قيم المواطنة وتعميق البحوث التطبيقية، وتنسيق صور الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني في الحفاظ على البيئات البحرية والنظم الأيكولوجية(البيئية) بها، والتنبؤ بتغير المحيطات والغلاف الجليدي، ومن ثم مساهمة الجامعة في خلق مستقبل أفضل للبيئات البحرية المحيطة بهذه الجامعة (Minkler,2005,59).

٤/١– شراكة جامعة ديكن: وفقاً لإحصاءات العام ٢٠١٠ تحصل جامعة ديكن على أكثر من ٦٠٠ مليون دولار من الإيرادات التشغيلية سنوياً، وتسيطر على أكثر من ١.٣ مليار دولار من الأصول المالية، وتلقت الجامعة أكثر من ٣٥٠ مليون دولار من دخل البحوث في عام ٢٠١٩، وكان يقدر عدد طلاب البحوث في عام ٢٠١٠ بـ٨٣٥ الذي زاد إلى ٢٥٠٠ باحث في العام ٢٠٢٠، فمنذ العام ٢٠١٩ قام الأكاديميين بالجامعة بتأليف ونشر عدد (٣٣٠) كتابا و صدور عدد (٧٠٥) مجلة علمية، حيث تمتلك جامعة ديكن عدة فروع موزعة لها في ولايات استرالية عدة، وخصوصاً في أهم المدن الساحلية: جيلونج، وملبورن، وأرنمبول، وفيكتوريا(http://www.nteu.org.au/Deken).

١/٥– شراكة جامعةَ ملبورن: وهي جامعة عامة واقعة في ولاية فيكتوريا بمدينة ملبورن الاسترالية، حيث تعد هذه الجامعةَ ثاني أقدم جامعات أستراليا، بل الأقدم من جامعة فيكتوريا في مبنى حرمها الجامعي الرئيسي الواقع في مدينة باركفيل بالضاحية الداخلية في شمال ملبورن. وهذه الجامعة هي عضو أستراليا لـ "مجموعة الثمانية" أو مجموعة اللوبي المجموعةِ الشكليةِ لجامعاتِ الحجر الرملي، وجامعة ملبورن مصنفة بين الجامعاتِ المتقدمة ذات التصنيف الرائد في استراليا والعالم، وتستوعب حوالي ٤٤,٠٠٠ طالبٍ وهي مدعومة بعدد ٧,٠٠٠ موظف بدوام كامل أَو جزئي. ففي نوفمبر عام ٢٠١٥، أعلنت الجامعة عن خطة استراتيجية بعنوان "احترام مُتزايد" قامت من خلالها الجامعة بدعم أنشطتها الثلاث الرئيسةَ في (البحث والتَعَلّم والمعرفة) لكي تصبح واحدة من أفضل مؤسساتِ العالمَ الجامعية. وفي العام ٢٠٠٨م قدّمتْ الجامعةَ نموذجَ ملبورن الجدالي وهو عبارة عن مجموعة من الممارساتِ الإدارية المُخْتَلِفةِ والمغايرة لما يتم في الجامعاتِ الأمريكية والأوربيةِ، حيث اتجهت الجامعة صوب الاتساق مع معايير اتفاقيةِ بولونيا، بحيث تضْمنُ أن يكون لدرجاتَها الأكاديمية والبحثية اعترافاً دولياً(Macintyre and Selleck,2003,73) وعلى أثر ذلك قامت الجامعة بعقد العديد من الشراكات البحثية مع المؤسسات الانتاجية.

٦/١– الربط بين مراكز أبحاث الجامعات الاسترالية والشركات الصغيرة: تم تحقيق التعاون والارتباط بين الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تصل إلى ٢١% من إجمالى عدد الشركات العاملة فى الاقتصاد الاسترالي، وكذلك بين مراكز متخصصة في الجامعات الاسترالية ، تقوم من خلالها إدارة الجامعة بتنظيم المشاريع والأعمال التجارية الصغيرة، وارتبطت شركات اخرى بمراكز للبحوث. ومن جانب آخر تنشط الجامعات الاسترالية في البحث العلمي ومجالات الابتكار والإبداع والريادة، ويتم تقديمها لهذه الشركات بصورة تعاونية من خلال تحالفات استراتيجية، تم في بعضها الاندماج مع بعض مؤسسات الانتاج والسماح بمشاركة عدد من الأكاديميين في إدارة هذه المصانع، ومن جانب آخر بهدف تحقيق أعلى مستوى لنجاح المؤسسات الجامعية الاسترالية ومحاولتها تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

ويتضح مما سبق تنوع جوانب إدارة مجالات الشراكة البحثية بالجامعات الاسترالية ما بين تحديد رؤية استراليا أكثر ذكاءً، وانتهاج آلية إدارة التنوع وتنسيق الدعم المالي للشراكات والتوظيف لعدد كبير، وإدارة عمليات النشر والتأليف والتوزيع للنتاجات الفكرية والبحثية، مع

التوسع في القبول الطلابي والتميز في التدويل والحراك الدولي ومجاراة اتفاق بولونيا، مع السماح بمشاركة عدد من الأكاديميين في إدارة بعض المصانع والشركات الصغيرة.

٢. إدارة مجال الشراكة التعليمية والتدريبية :

تعرف الجامعات الاسترالية بالوجهة الثالثة عالمياً في استقبال طلاب التعليم العالي الدوليين، بعد جامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، حيث تعرف الجامعات الاسترالية بقيمتها التدريسية والبحثية ذات الجودة العالية، وطابعها الدولي الواضح، فبعد عقود من التدويل والتوأمة تتباهى الجامعات الاسترالية بتخريج ما يزيد على (٢.٥) مليون خريجا دوليا. وتهتم بهذا الجانب على اعتبار أنه صناعة يقود فيها الحراك الدولي للطلاب صوب الجامعات الأسترالية بجلب ما يزيد على (١٥) مليار دولار سنوياً للخزانة الاسترالية، ومن جانب آخر تدعم هذه الصناعة عدد (١٢٧.٠٠٠) وظيفة منها عدد(٨٨.٠٠٠) وظيفة خارج قطاع التعليم الجامعي(Purdie and Buckley, 2010,2-5). ولقد تنوعت وتعددت آليات إدارة مجالات الشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي كما يلي:

١/٢– شراكة جامعة لا تروب La Trobe University: تعد هذه الجامعة جامعة عامة، وهي أكبر جامعة حضرية في استراليا، وتقع في مدينة ملبورن وتأسست منذ العام ١٩٦٤وبها أقسام عدة كالفنون والإنسانيات والتجارة والعلوم والاجتماع والهندسة والحقوق والصحة وعلم النفس وغيرها من الأقسام العلمية التي تتمتع بإقامة العديد من الشراكات مع مختلف مؤسسات المجتمع المحلية http://www.nteu.org.au/latrobe منها شراكات مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي، فقد ساد الاتجاه نحو الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم غير المباشر للمؤسسات التعليمية وتمويل الأبحاث المشتركة، حتى أن بعض المدارس الثانوية للمتفوقين تسعى للشراكة مع الشركات في إجراء بعض البحوث البسيطة، تحت إشراف فنيين ومهندسين من تلك الشركات.مع أعضاء هيئة التدريس بحيث تنشئ الشركات معامل ضخمة وأقساماً كبيرة متفرغة لإجراء أبحاثها الأساسية والخاصة، إلا أنها وجدت أن من الأجدى اللجوء إلى تحويل وبناء الجامعة معامل أبحاث بها، وبذلك انتفت حاجة شركات القطاع الخاص إلى التنافس فيما بينهما على اجتذاب أحسن العقول في الميدان الأكاديمي إليها، وأصبح بإمكانها شراء تلك العقول بثمن بخس دون تحمل التزامات طويلة

المدى.

٢/٢– شراكة جامعة سيدني الغربية في منطقة إيبارشيه التعليمية: هدفت إدارة هذه الشراكة إلى تقديم الدعم المهني والفني للمعلمين في أربع مدارس بهذه المنطقة التعليمية، بالتركيز على تطبيق فكر تربوي جديد عرفت معه بمجتمعات الممارسة التعليمية، بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مما انعكس على الممارسة المهنية للمعلمين العاملين بهذه المدارس خاصة فيما يتعلق بالجوانب التقنية والمعرفية، بالاستناد إلى إدارة الأنشطة التنفيذية والمهام المشتركة للتغلب على المشكلات التعليمية المدرسية التي تواجهها وتبادل الخبرات المهنية المختلفة(Beer & Cooper, Sep. 2007, 1065).

٣/٢– شراكة جامعة سيدني في مشروع العلاقات الإبداعية الاسترالية: قامت هذه الشراكة بين جامعة سيدني ومدرسة كيوري الثانوية بكونها مدرسة ثانوية ذات مستوى اجتماعي واقتصادي متدني، وهذه المدرسة واقعة بأحد المناطق الريفية في ولاية نيو ساوس ويلز، وتمت الشراكة الجامعية معها لمساعدتها في التغلب على ما تعاني منه من حرمان وضعف في الخدمات والأنشطة التعليمية بها، وذلك بعد ضمها إلى مائدة الطاولة المستديرة التي أعلنت منذ تسعينيات القرن العشرين، وذلك بعد انضمام المدرسة إلى مشروع العلاقات الإبداعية الاسترالية بالاشتراك في شبكة المدارس القومية، للعمل على تطوير الأداء المهني والفني والإداري لمعلمي المدرسة، وتدريبهم على المهارات البحثية بعد القيام بدراسة مسحية للوقوف على القضايا الموجودة بالمدرسة وطرح الحلول المناسبة للتغلب عليها(Merritt and Campell,2019,42-43).

٤/٢– شراكة جامعة فيكتوريا التدريبية: تم اطلاق مشروع الفرص والنجاح (Access & Success) منذ عام ٢٠٠٧م هادفاً إلى تحسين وتدريب ورفع مستوى المعلمين العاملين بولاية فيكتوريا Victoria State بالاعتماد على آلية تنظيم البحث العلمي التعاوني، وذلك بالتشارك بين الطلاب / المعلمين الملتحقين بالجامعة، وتحت إشراف نخبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبين معلمي مدارس التعليم قبل الجامعي، حيث تمت هذه الشراكة بين الجامعة وعدد خمس مدارس ثانوية، والسعي من خلالها إلى الرقي بالقدرات التعليمية لمدارس التعليم قبل الجامعي في الولاية(Williams and Davies, 2009,2-8).

٢/٥– إعداد الخريج العولمي: إن إعداد خريجين تتوافر لديهم القدرات اللازمة لمجاراة متطلبات سوق العمل المتغيرة دوما لهو تحد للجامعات الأمريكية، والتي تعني بتطوير قدرات وكفاءات الخريجين، بل ومن الصعب الجزم بوجود برنامج محدد للوصول إلى ما يطلق عليه الخريج العولمي Global Graduate في معظم الجامعات ، ولاشك بأن هذه المهمة هي من أصعب المهمات التي لا يمكن تعلمها من داخل قاعات الدراسة (Goduto et. al, 2008, 57).

٢/٦– شراكة التوأمة الأكاديمية بجامعة ملبورن: وفقا لمكتب الإحصاءات الاسترالي (Bureau Australian Statistics ٢٠١٢) الذي يرى أن التعليم الدولي الاسترالي قد أسهم بحوالي ٣.١٥ مليار دولار أمريكي في الاقتصاد الأسترالي خلال العام ٢٠١٢/٢٠١١، وحصل على ٨.١٤ مليار دولار أمريكي من إجمالي الإيرادات من الرسوم والسلع والخدمات المقدمة للطلاب في الخارج، وحصل على ٥٣٨ مليون دولار أمريكي من خلال البرامج التعليمية الأخرى في الخارج(Australian Bureau of Statistics, 2012, 14-15). وتتضح جوانب صور وآليات إدارة الشراكة البحثية بجامعة ملبورن كما يلي:

- **في عام ٢٠١٨م قدمت منظمة التعليم الدولي الأسترالي دعماً لمركز دراسة التعليم العالي، في جامعة ملبورن من أجل تطوير معايير مراقبة توأمة تجربة الطلبة ، وتطوير مؤشراتها (أركوديس وآخرون، ٢٠١٨، ٢٦–٢٧).**
- **أشارت العديد من الأدبيات والدراسات المرتبطة بالتوأمة إلى أن توأمة التعليم الجامعي الاسترالي كانت ناجحة نجاحا باهراً ، حيث شكل الطلاب الدوليون ٣٤ .٧ % من إجمالي الملتحقين بالتعليم العالي، وبلغت إيرادات الرسوم الدراسية الدولية ٤ .٧ % بقيمة٣.١٧ مليار دولار أمريكي في العام ٢٠١٤ ، وحصل حوالى ثلث الطلاب الدوليين على الإقامة الدائمة. ففي الفترة ما بين ٢٠١٥م –٢٠١٧م أتاحت استراليا فرصاً أكبر للحراك الدولي للطالب المحلي، وازداد عدد الطلاب الحاصلين على خبرات دولية من ٧٢٨٢ طالباً وطالبة إلى ١٠٧١٨ طالباً وطالبة ، علاوة على حوالى ٢٠٠٠٠ تجربة خارجية دون الفصل الدراسي الكامل في العام ٢٠١٧م(Bartell, 2018, 2-3).**
- **تطوير الشبكة الأسترالية– الأوروبية وهي نتاج للتعاون بين سبع جامعات استرالية وشبكة "أوتريخت" التي تتكون من ٣١ جامعة من غرب ووسط أوروبا ، حيث تتعاون**

الجامعات الأسترالية والشركاء الأوربيون في عدد كبير من الأنشطة(Wit, 2017, 52). والهدف من هذه الشبكة هو توأمة التعليم الجامعي من خلال الحراك الطلابي وتوأمة البرامج والمناهج الدراسية، وإقامة مدارس صيفية، فضلاً عن توفير برامج التبادل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوفر برامج التعاون البحثي والعلمي بين الجامعات الأسترالية والشركاء الأوربيين. وتسعى الجامعات الاسترالية من خلال هذه الشبكة إلى أن تكون جزءاً من المجتمع الدولي، ليحصل طلابها على منح دراسية وشهادات معترف بها دولياً، ويكون لديها نظم تعليمية ذات جودة عالية تجعلها قادرة على المنافسة العالمية(Larkins, F. & et.al, 2016, 4).

- تتقاسم كافة الجهات المتشاركة في كل من الرؤية والرسالة والأهداف العامة والتفصيلية الناتجة أساساً من إجماع لشرائح المجتمع المختلفة، حيث تمتد الشراكة الجامعية الشاملة من تقاسم السلطات وصناعة القرار حتى اتخاذ القرار ومن خلال توزيع الأدوار على كافة الأطراف(Abaurre & Tremblay,2014,23-25).

ويتضح مما سبق تنوع صور إدارة الشراكة التعليمية والتدريبية بالجامعات الاسترالية فشملت على تنظيم أوجه إدارة مشروع العلاقات الابداعية الاسترالية مع مدارس ما قبل التعليم الجامعي بالمرحلة الثانوية، بانتهاج آلية تنظيم البحث العلمي التعاوني برامج تدريبية لإقامة مجتمعات التعلم المهنية لهؤلاء المعلمين والتغلب على أوجه الضعف والحرمان ببعض هذه المدارس، فضلا عن شراكة التوأمة الأكاديمية لبعض الجامعات الاسترالية وسعيها لأن تكون جزءاً من المجتمع الدولي، مع تقاسم صناعة واتخاذه فضلا عن توزيع الأدوار بين الأطراف المتشاركة.

٣. إدارة مجال الشراكة التقنية :

تتحقق أوجه استفادة مؤسسات التعليم الجامعي الاسترالي من تفعيل هذه الشراكة بكونه على دراية بآخر التطورات التقنية في سوق العمل واطلاع المدربين على هذه التقنيات مما يساعد على التطوير المهني(Group of Eight,Febraury 2012). كما أنها تساعد على إعداد القوى البشرية المدربة مستقبلياً مع الاستفادة من أدائها في مؤسسات سوق العمل محلياً ودولياً، مما يساعد على تقوية الثقة بين هذه المؤسسات والمدخلات الجديدة إلى سوق العمل، وبالتالي تسود الجودة كافة شرائح المجتمع مما يعود بالنفع بشكل

عام(Shibaura Institute of Technology, 2012, 14-15) وتعددت صور وآليات إدارة الشراكة التقنية بالجامعات الاسترالية كما يلي :

١/٣– شراكة جامعة فيكتوريا: قامت هذه الشراكة النوعية أساساً لكسب رهان الجودة، فالطالب أو المتدرب في عصر الرقمنة والتحول ارقمي والاستفادة من الانترنت والويب بما يوفره من فيض المعلومات والمحتويات. و لذلك فإنّه أصبح اليوم مطالب ببرامج تكوين ذات جودة عالية، تكفل له تكويناً ناجعاً ذو كفاءات عالية توفّر له إمكانات تشغيل حقيقية، ولا يقبل إلا بمضامين تكوينية في الإعداد والتجهيز لسوق العمل تضاهي أو تفوق ما يجده مجاناً على شبكة الانترنت سواء من حيث المحتوى أو الصياغة أو الوسائل والتقنيات المستعملة، ولتحقيق ذلك شاركت إدارة جامعة فيكتوريا مع بعض مؤسسات المجتمع التكنولوجية لتطوير البرامج التقنية المقدمة بها(http://www.nteu.org.au/Victoria).

٢/٣– شراكة جامعة موناش: بالمقارنة مع العديد من جامعات استراليا المحلية وجامعات دول العالم يوجد بجامعة موناش عدد كبير من أنظمة الدخول إلى البرامج التقنية ذات المستوى التكنولوجي الراقي والمتقدم، والتي تم إنشائها من خلال شراكة ذات روابط تحالفية مباشرة بين كل من القطاع التكنولوجي في المجتمع الاسترالي ومؤسسات الجامعة. فقامت الجامعة بتقوية الوعي التكنولوجي بين طلابها من خلال مجموعات بحثية، انتقلت معه للتدريب خارج الجامعة في مؤسسات وشركات التكنولوجيا المنتشرة بجوار المؤسسات الجامعية، حيث تم تدريب مجموعات بحثية مصغرة من طلاب الدراسات العليا، وتدريب الطلاب على النشر المبكر، واستكمال برامج وجداول تدريب خاصة في المجالات التجارية ومخرجاتها من برامج إعداد وتجهيز للتدريب على العمل مع رجال المال والأعمال للتغلب على الفجوة بين خبرات أسواق العمل والمعرفة النظرية بالجامعات والمنتشرة بين الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقد شكل ذلك في البداية عائقا تم التغلب عليه، خاصة فيما يتعلق بمهارات ومتطلبات الالتحاق بمجال إدارة الأعمال (Group of Eight, Febraury 2012).

٣/٣– تحديث المكتبات الجامعية في أغلب الجامعات الاسترالية: تمت إدارة هذه الشراكة بالتعاون بين الادارة الجامعية مختلف الجامعات ومؤسسات التكنولوجيا المنتشرة بالعاصمة، للتوسع في تكنولوجيات المعلومات وتحسين آليات الاتصال والتواصل في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، والتركيز على تقديم برامج تعليمية افتراضية، تعتمد على تقديم طرق

التعليم والتعلم عن بعد عن طريق الانترنت، واستعمال المختبرات والقاعات الافتراضية، ومن جانب آخر تم تطوير نظم إدارة المكتبات الالكترونية بهذه الجامعات، وتطوير قواعد البيانات بها، وكذلك عمليات صياغة الدروس والمحتويات بتقنيات الملتي ميديا Multy Media .

٤/٣– اطلاق برنامج المجموعة الثمانية(G 8): أنشئ في مدينة ملبورن عام ٢٠٠٣م ما يعرف باسم برنامج المجموعة الثمانية(Group 8) الذي يقوم على عشرة مبادئ في عشرة مدن بمختلف دول العالم بهدف البرنامج تحقيق التعاون الوثيق بين الشركات والهيئات العامة والجامعات ومؤسسات المجتمع المدني ونقل التكنولوجيا منها وإليها، بحيث تتغلب تلك المدن على المشاكل المعقدة التي تواجهها. فقامت الأمم المتحدة بتقديم الدعم لهذه الفكرة ممثله في أمينها العام، والذي قام بإنشاء مشروع تجريبي مماثل تحت عنوان " الأداة المساعدة لمشروع الديون الولبية" وذلك في ظل ما حققته الشراكة المجتمعية من أهداف، اشتركت في تنفيذها منظمات عدة من المجتمع المدني فاهتمت بتحسين الفقر وإعادة تأهيل المناطق البعيدة، وإدارة المياه وتحسين الجوانب الحضارية، وتحسين السلامة المرورية في المدن Group of Eight, Febraury 2012,8-10). وتمت هذه الشراكة من خلال توظيف الدور الرئيس للجامعات وما تملكه من رأس مال بشري مع مشاركة منظمات المجتمع المدني ومؤسسات الإنتاج وحكومات الدول المعنية لمعالجة ما هو مستعصي في المناطق الحضارية أو ما سمي بمبادئ مشروع ملبورن، وتم التوسع بعد ذلك إلى خمس مدن على مدار ثلاث سنوات هي كالتالي: مدينة تشواني بدولة جنوب إفريقيا، وبورتو أليفري بالبرازيل، وجيتان بالصين، وجامشيدبور بالهند، وباث صبا بالمملكة المتحدة(Stancu, 2006,4-6).

ويتضح مما سبق تنوع آليات إدارة الشراكة التقنية ببعض الجامعات الاسترالية فشملت على التدريب على متطلبات عصر الرقمنة والتحول الرقمي والسعي لبناء برامج تعليمية ذات جودة عالية في الاعداد والتجهيز ولتطوير البرامج التقنية المقدمة بها، والتدريب على العمل مع رجال المال والأعمال والتغلب على الفجوة بين النظرية في مؤسسات التعليم الجامعي والتطبيق في مؤسسات سوق العمل، مع التوسع في توظيف تكنولوجيات المعلومات وتحسين آليات الاتصال والتواصل في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، والتركيز على تقديم برامج تعليمية افتراضية، وتطوير نظم إدارة المكتبات الالكترونية بهذه الجامعات وبناء قواعد بيانات.

٤. إدارة مجال الشراكة المجتمعية :

تعددت صور إدارة الشراكة الجامعية المجتمعية بالجامعات الاسترالية فاشتملت على تشارك الجامعات مع المشكلات المحلية لبعض المناطق الجغرافية التي تعاني من العوز والنقص من خلال ما يعرف بالشراكة العامة والخاصة (Harman et al, Feb, 2015,75) في المعرفة والمهارات وتنمية القدرات، ومن صور إدارة هذه الشراكة ما يلي:

١/٤– التوسع في القبول بالجامعات، حيث توسعت الجامعات الاسترالية في قبول كل الراغبين في الدراسة الجامعية منذ العام ٢٠١٣م، فتم فتح باب القبول لجميع الاستراليين ممن لديهم القدرة على الدراسة والتحصيل لمستويات أكاديمية أعلى لإتاحة المزيد من فرصة الدراسة بالجامعة، رحب معه الحرم الجامعي في استراليا سنويا بقبول الآلاف من الاستراليين الراغبين في اغتنام هذه الفرص لرفع مستواهم وقدراتهم العلمية والعرفية وتحصيل الشهادات الجامعية. وتقوم الجامعات الاسترالية بالإضافة إلى ذلك بتقديم الدعم المستمر لهم لتحقيق وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم، ومن ثم المساهمة في رفع مستوى مجتمعاتهم المحلية، فالجامعات تفخر بما تقدمه من دعم مجتمعي مستمر لمجتمعاتها المحلية لتكون أكثر ازدهاراً وإنصافاً(Choy et.al,2006,3-5).

٢/٤– تشجيع المشاركات المجتمعية بمختلف البيئات: تولى الحكومة الاسترالية أهمية كبيرة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والفكرية والثقافية للمجتمعات المحلية المختلفة، وتسعى دوما لبناء بيئات اجتماعية تعزز من صور التعايش والتسامح والحوار بين الثقافات المختلفة، وتشجع على النقد والتحليل. وتعد الجامعات الاسترالية بعامة جامعة رائدة في قبول الآخر والتعايش معه، فقد تم إنشاؤها تاريخيا للتوحيد بين مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية الأربعة(Universities Australia, 2013-2016,1-6) ومن جانب آخر تقوم الجامعات الاسترالية بجلب قدرات موظفيها وطلابها للعمل التعاوني في مجموعات تحت منظمات مجتمعية عديدة لتحقيق الأهداف المتفق عليها بصورة متبادلة بينها، فتقوم ببناء القدرات وتحسين معدلات الرفاهية، وتحقيق عدالة اجتماعية ومستدامة لمصلحة الشعوب والمجتمع والجامعة((Harman et al, Feb 2015,74) وتتم إدارة اتفاقيات الشراكة المجتمعية من خلال مشاركة فريق من الإداريين والباحثين في الجامعات والمؤسسات الصناعية وإدارة اتفاقيات الترخيص.

٣/٤– تقديم دورات إدارية بالجامعة للمديرين التنفيذيين بجامعة موناش: قامت معه جامعة موناش بثورة في برامج التعليم العالي بها، هدفت إلى إحداث تغيير واسع النطاق في تطوير الامكانات الاقتصادية، بالاعتماد على الشراكة الجامعية مع المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تشكل غالبية الشركات بالاقتصاد الاسترالي، والتي تدار من قبل مالكين لها يتمتعون بقدر قليل من التعليم الرسمي خاصة في مجال الأعمال التجارية، حيث كان معدل ومستوى الابتكار بمؤسساتهم منخفض. ولذا قامت الجامعات الاسترالية بتقديم برامج تعليمية وتدريبية لتعزيز كل من المهارات الإدارية والكفاءات الإدارية للمديرين القائمين بمباشرة وتنفيذ الأعمال الصغيرة ومن ثم محاولة تحسين أعمالهم وشركاتهم. وتقوم أيضا معظم الجامعات بتقديم دورات في مجال ريادة الأعمال والابتكار مع التركيز على إدارة الأعمال الصغيرة، وتقدم هذه الدورات عبر برامج درجة البكالوريوس والدراسات العليا كوحدات فردية أو حسب مجالات التخصص، وتلعب برامج التعليم المجتمعى وتعليم الكبار دوراً كبيراً وحيوياً في تقديم مساهمات أكبر لتطوير رأس المال البشري في إطار جدول أعمال الإصلاح الوطني(NRA) الهادف إلى زيادة عدد العمال المهرة في استراليا(http://www.nteu.org.au/Monash)..

٤/٤– تثقيف العامة والشراكة في تعليم الكبار: تقوم أغلب الجامعات الاسترالية بتقديم محاضرات بهدف تعليم الكبار وتثقيفهم من خلال عدد من الدروس المسائية ، وتسعى إلى توفير وفتح مكتباتها للمجتمعات المحلية، والشراكة في أعمال مسرحية للعامة، وتقديم محاضرات عامة للجماهير للتثقيف والتوعية ببعض الأمور، فالجامعات الاسترالية تعيش عصر العولمة والمعلوماتية بما تقدمه من خدمات ترفيهية وتعليمية لمن يقطنون في البيئات المحلية المحيطة بها حيث يظهر بوضوح دورها البارز في خدمة المجتمع، وهي ملتزمة تجاه مجتمعاتها بقدر من المسئولية الاجتماعية، وتعد هي المستفيد الأول من تلك المشاركات المجتمعية، حيث تقوم بإعداد أجيال قادرة على المنافسة وخلق أسواق عمل متميزة، مما جعل جامعات استراليا تعد من أفضل الجامعات المتميزة في العالم(Chatterton and Dard, 2002,15).

٥/٤– تشجيع برامج التعليم المجتمعي: حققت برامج التعليم المجتمعي وتعليم الكبار مساهمات ذات قيمة كبيرة في تغيير نوعية الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، حيث تمد برامج التعليم المجتمعي الأفراد بالثراء الشخصي والتعليم العام والمهنى،

ومن ثم استمرار الإضافة إلى رأس المال البشري والاجتماعي بمختلف البيئات والمجتمعات الاسترالية، وتسعى لتحقيق التوزان بين الأدوار التي تقوم بها برامج التعليم المجتمعي بالجامعاتبالاعتماد على الاحتياجات المحلية ودعم التمويل الحكومي المتاح، حيث أن الاستجابة الإدارية المنسقة للاحتياجات المجتمعية المتغيرة وأولويات الحكومة تركز ايضا على تنظيم برامج للتعلم مدى الحياة، والنقاش حول المجتمعات كنموذج واحد للحفاظ على المجتمعات المحلية(Alston and Gray, 2013,30).

٦/٤– تعدد صور تبرعات الشركات الكبرى: تسهم منظمات المجتمع المدني بجمع التبرعات للجامعات من شركات عالمية كبرى مثل شركة ستباك وشركة الكوا وشركة إنج، حيث تتنافس الشركات العشر الكبرى في الاقتاد الاسترالالي في جمع التبرعات ، كما تخصص الخحكومة الجزء الأكبر من الضرائب لأصحاب الدخول المرتفعة من رجال الصناعة والمال والأعمال ليتم توجيهه إلى البحوث الجامعية. وأحد صور تشجيع التبرع أن تكون أحد أسباب الاعفاء الضريبي، مما دفع العديد من الشركات نحو تفضيل التبرع على دفع الضرائب. ولقد تعددت التبرعات المجتمعية فتنوعت الشراكة المجتمعية ككل وتطوير صور مساهمات منظمات المجتمع المدني من خلال تقديم أنشطة خارج جدران الجامعة عبر(وسائل الإعلام والسياسة والفنون) وتقديم الاستشارات للهيئات الحكومة والتحليلات للمؤسسات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية(Harman et al, Feb 2015,77).

ويتضح مما سبق تنوع آليات إدارة الشراكة المجتمعية لبعض الجامعات الاسترالية سعياً لبلوغ مجتمعات محلية أكثر ازدهاراً وإنصافاً، مثل إدارة اتفاقيات الشراكة المجتمعية من خلال تكوين فريق من الإداريين والباحثين في الجامعات والمؤسسات الصناعية وإدارة اتفاقيات الترخيص، والتوسع في صور فتح باب القبول لجميع الاستراليين للقبول والالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي، وتقديم برامج تعليمية وتدريبية في الجوانب الإدارية لتعزيز كل من المهارات الإدارية والكفاءات الإدارية للمديرين القائمين بمباشرة وتنفيذ الأعمال الصغيرة، وتقديم دورات في مجال ريادة الأعمال والابتكار مع التركيز على إدارة الأعمال الصغيرة، وتقديم أغلب الجامعات الاسترالية برامج في التعليم المجتمعي ومحاضرات هادفة إلى تعليم الكبار وتثقيفهم مدى الحياة.

(ب) إدارة مجالات الشراكة في بعض الجامعات الأمريكية :

تحتل الجامعات الأمريكية بصفة عامة موقعاً قيادياً بين الجامعات الأخرى في مختلف دول العالم، وذلك لما تقوم به من دور هام في حياة المجتمع الأمريكي، وما تسهم به في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وإنتاجيته، وقدرتها على تحويل المعرفة العلمية إلى اختراعات ومنتجات وعمليات ذات فائدة تجارية ومن عوامل نجاح إدارة هذه الجامعات جودة إدارة الشراكة وبناء مرافق متطورة وجذب أعضاء هيئة تدريس وتمويل البحوث العلمية. وقد أسهم ذلك في هجرة العلماء الموهوبين إلى الولايات المتحدة الأمريكية. ولعل أهم ما يميز معظم الجامعات الأمريكية هو انفتاحها الواسع على المجتمع، حيث إن مثل هذه الجامعات تجري بحوثًا في مختبراتها ومزارعها وورشها لصالح كثير من المؤسسات الصناعية والزراعية وغيرها من مواقع العمل الإنتاجية، كما تهتم بصفة خاصة بالبحوث ذات الصفة التطبيقية، والنتائج التي يتم التوصل إليها تجد طريقها إلى حيز التطبيق العملي بسرعة وبكفاءة عالية(Altbach, 2007, 112).

وفيما يلي عرض لبعض نماذج إدارة الشراكة التي أبرمتها بعض الجامعات الأمريكية:

١. إدارة مجال الشراكة البحثية :

حققت الولايات المتحدة الأمريكية أفضل استثمار في التعليم الجامعي، حيث يقوم عدد من الشركات الكبيرة(مؤشر داوجونز – شركة فورد – شركة جنرال إليكتريك– شركة جنرال موتورز) بدعم الجامعات وتمويل المنح البحثية، وتوقيع العقود مع أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأمريكية التقليدية وجامعات الأبحاث، وفيما يلي استعراض لكيفية إدارتها:

١/١– البحوث الجامعية وتطوير المؤسسات الانتاجية: يعد قطاع الأعمال والصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية مصدرًا هامًا من مصادر الإنفاق على البحث العلمي ليس فقط لما يقدمه من تبرعات ومساعدات مالية للجامعات، وإنما أساسساً عن طريق إبرام عقود البحث بين الجامعة أو أحد أقسامها والمؤسسات الصناعية ذات ممارسات إدارية شائعة في الولايات المتحدة حيث تشتد المنافسة، كما تتعاقد الجامعات هناك مع الوزارات وسلطات الحكم المحلى، بل ومع شركات أو حكومات أجنبية. وفي محاولة لتطوير الإنتاج وتخفيض تكاليفه لمواجهة المنافسة الأجنبية، وفي نفس الوقت المحافظة على معدل معقول للإنفاق على البحث والتطوير لجأت كثير من الشركات الأمريكية إلى بعض الوسائل لإدارة نفقات البحث والتطوير من بينها :(Schium and Carlucci , 2018, 3)

- إدارة التعاون بين الشركات المتنافسة في مجال البحث والتطوير، مثل قيام بعض الشركات الأمريكية بإجراء بحوث مشتركة في مجالات صناعة السيارات.
- تبادل الخدمات البحثية بين الشركات المتنافسة، فمثلا قامت شركة – Ultra-Fast للكمبيوتر بشرائح شديدة في مقابل الحصول على المساعدة من جانب الشركة الأخيرة في مجال تطوير Ware. السرعة. Apple " أبل شركة "بتزويد Soft البرامج(Rosan,2014).
- قيام بعض الشركات بتقليل المبالغ الموجهة نحو البحث مقابل زيادة المبالغ الموجهة نحو الجانب التكنولوجي، وذلك مثل ما فعلت شركات إنتاج الطائرات والأسلحة المختلفة، فقد قررت تقليص الإنفاق على أبحاث السلاح وزيادة الإنفاق على الجانب التكنولوجي مثل تحسين استخدام الكمبيوتر في عمليات التصميم الخاص بمنتجاتها مما يساعد كثيرًا في تقليل النفقات (The Software Engineering Institute (SEI), Jan 22, 2003)

٢/١ – البحوث الجامعية والقطاع الخاص: تبرز الأمثلة التالية أشكالا متعددة من إدارة العلاقات البحثية الجامعية ومؤسسات القطاع الخاص(العريقي،٢٠١٣، ٤):

- إدارة اتفاقيات الشراكة التعاونية، إذ يشترك فيها فريق من الإداريين والباحثين في أغلب الجامعات الأمريكية والمؤسسات الصناعية، فمثلاً يمكن أن يشترك فريق من باحثي الجامعة والشركة في اتفاق لاختراع وتطوير منتج ما، مع حصول الطرفين على حقوق الملكية الفكرية أو حصول أحدهما عليها.
- إدارة اتفاقيات الترخيص، وهي الأداة التي تضمن للشركة حق بيع أو استخدام حق الملكية الفكرية اليي تمتلكها الجامعة للبحوث التطبيقية، ويكون الاتفاق واضحًا فيما يتعلق بإدارة استخدام الترخيص ومدته وتهيئة المناخ التنظيمي والظروف التي تعمل في ظلها(Thomas, 2014).
- البحوث العلمية التي يرعاها القطاع الخاص غالبًا ما تكون مرتبطة إدارياً بتطبيقات تجارية، تتوقع الجهة الراعية للبحث حقوقًا تمييزية وتنافسية في أي نتائج بحث تموله، وبالتالي يتم إدارة التفاوض بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات القطاع الخاص حول حقوق الملكية.

٣/١– الجامعات البحثية والشراكة الانتاجية: منذ سبعينيات القرن العشرين ظهرت الجامعات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتهرت بدورها الرائد في الشراكات مع مختلف مؤسسات الإنتاج وقطاع الأعمال باعتبار ذلك هو جوهر نظام العلم والتكنولوجيا التطبيقي، ولقد وصل عدد هذه الجامعات إلى ما يزيد على (١٥٠) جامعة بحثية(Altbach, 2011,24) وتختص هذه الجامعات بدور حيوي يتمثل في القيام بإجراء البحوث التي تسعى لتطوير المعرفة في كافة التخصصات العلمية والهندسية، وما يرافقها من مشاريع تطبيقية تسهم في تطوير الاقتصاديات المحلية والقومية، فضلاً عن مساهماتها الفعالة في التنمية الاجتماعية بكونها مراكز ثقافية ومراكز للتحليل والنقد الاجتماعي وتعد أيضا مراكز فكرية (Atkinson & Blanpied, 2008,31) ، وتقديرا لتلك الأهمية المجتمعية والاقتصادية تتبع التالي إدارياً :

- **تنتهج الجامعات الأمريكية مدخل التنافسية والاستقطاب الجاد للباحثين المتميزين، وإجراء البحوث ذات المجالات الحيوية، وتساعد على دعم إنشاء وتطوير المراكز البحثية ومراكز التميز التابعة لها وتطوير هياكلها التنظيمية.**
- **إطلاق عدد من الكراسي العلمية والبحثية التي تركز على البحوث الابتكارية، وتهتم بإدارة وتنظيم براءات الاختراع كما في ولاية بوسطن.**
- **إدارة وتقييم أعمال الباحثين وفقاً لمقاييس محددة تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة.**
- **إصدار عدد من المنشورات العلمية والدوريات التي تهتم بربط البحث العلمي بكل ما هو جديد في عالم الصناعة والانتاج، فتقوم بالتطوير المستمر لعلاقاتها بالمؤسسات والشركات الصناعية والتطبيقية(Marmolejo, 2011,1).**
- **تدير الحكومة الفيدرالية بكونها الممول الرئيس للجامعات البحثية الحكومية – ولكنها ليست هي الممول الوحيد – تدير قبول التبرعات والهبات مع رجال الأعمال والمنظمات المجتمعية، في مقابل نشر نتائج البحوث العلمية والشراكة مع قطاعات الأعمال والصناعة والمنح الدراسية ومنح البحوث للشركات ومؤسسات الأعمال(Wanhua and Vest,2007,728).**

٤/١– إدارة المنح الدراسية والبحثية بجامعة بيتسبرج مع الشركات مثل شركة وستنجهاوس للطلبة على جميع المستويات في جامعة بيتسبرج ,University of Pittsburgh

Carnegie-Mellon وجامعة كارنيجي ميلون Pittsburgh, Pennsylvania Pennsylvania, University, Pittsburgh، كما قدمت شركة التقنية العالمية Technology International Incorporated منحا لطلبة الماجستير في قسم الكومبيوتر بجامعة نيو أورلينز University of New Orleans, New Orleans, Louisiana(Daniel. 2007, 1l).

ويتضح مما سبق انتهاج آليات إدارية متنوعة مثل التنافسية وتطوير الهياكل التنظيمية وإدارة وتنظيم براءات الاختراع وتقييم أعمال الباحثين بصورة مستمرة وإدارة عمليات التمويل وتهيئة المناخ التنظيمي المساعد على التطبيق الأمثل لبنود الشراكة الجامعية للجامعات البحثية وإدارة المنح البحثية والتعليمية مع الشركات ومؤسسات سوق العمل.

٢. إدارة مجال الشراكة التعليمية والتدريبية :

تعددت آليات إدارة هذه الشراكة كما يلي :

١/٢– الشراكة الجامعية بجامعة بيتسبرج مع بعض المناطق التعليمية المحرومة: إن تاريخ الشراكة التعليمية لجامعة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا والمعروف ببيت المعلمين Storehouse for Teachers المستودع سابقا للمعلمين، بكونها منظمة غير ربحية بدأت باسم " بيتسبرج الجماعة المخزن " ويخدم في هذا البرنامج القادة الذين تم إعدادهم سابقا بمؤسسة بيتسبرج للقيادة التعليمية، وساهمت في حل بعض المشكلات المجتمعية لبعض المدارس في بعض الأحياء الفقيرة، وامتد نجاح هذا المشروع تاريخياً لمدة عشرين سنوات ، تم خلالها شراء أكثر من ٩٠ مليون دولار من المنتجات الاستهلاكية والتبرع بها وتسليمها إلى بعض المجتمعات والأفراد المحرومين اقتصادياً على مستوى منطقة بيتسبرج الكبرى.

ويقوم فريق إدارة هذا المشروع بتحليل الاحتياجات المحلية بقيادة المنظمة غير الربحية بالتركيز المستمر على بناء ودعم الفصول الدراسية في منطقة بيتسبرج بالموارد المادية اللازمة وما تقدمه من دعم تمويلي مناسب لتنفيذ بعض البرامج والمشاريع التعليمية، منذ ٢٠٠٩ م، وتم إدارياً تغيير علامة البرنامج المشهرة تجارياً لتصبح " الشراكة التعليمية " اعتبارا من ٢٠١١ ، وذلك بدلا من مستودع المعلمين، لتعكس على نحو أفضل دور البعثات وتعزيزها للشراكة بأن يكون هدفها الأمثل هو التفاني من أجل التصدي لصور وأشكال عدم المساواة التعليمية، بتوفير وتمكين الوصول إلى الأدوات والموارد اللازمة لدعم المعلمين

وتعزيز قدرات الطلاب التعليمية والتعلمية.(http://www.theeducationpartnership.org/about/History)

وفي هذه الشراكة التعليمية المحلية، يوجد حرص دائم على إدارة ومعالجة صور عدم المساواة التعليمية من خلال تمكين الوصول للأدوات اللازمة لدعم المعلمين وتعزيز قدرات الطلاب على التعلم والنجاح واستخدم هذا النهج من الشراكة التربوية والتعليمية لمعالجة عدم المساواة التعليمية بصورة عملية كأفضل مثال للنتائج المدفوعة بالدراسة والتخطيط والتنسيق من خلال المنظمة التي تقدم البرامج الأساسية وتزويد الفصول الدراسية في أي مهام للمدارس بحيث لا يقل عن ٧٠٪ من التكتل الطلابي بأن يكون مؤهلاً للحصول على برنامج غداء بالمدارس الوطنية، وأن تلتزم إدارة هذه الشراكة التعليمية بالحفاظ على سمعتها بكونها مؤسسة استثمارية وتقديرها المتميز في الأداء (Marilyn J., Amey et al, April 2010, 335-337).

ولقد نجحت هذه الشراكة في تحقيق عائد بلغ 3:01 على كل دولار أنفق في المشروع ، ويرجع ذلك إلى حد كبير نظرا لقدرتها على الاستفادة من الخبرات الإدارية في مجال العطاءات العينية واستكمال التطور التفني من أجل تقليل النفقات الإدارية والتشغيلية، ومقر هذه المنظمة مدينة بيتسبرج، بولاية بنسلفانيا(http://www.theeducationpartnership.org/about).

ويلاحظ تعدد معاهد وروابط ومؤسسات التعليم(شركاء المجتمع) والمنظمات والهيئات الداعمة للإدارة الموزعة لهذا البرنامج مثل رابطة المدارس بمنطقة بيتسبرج، ورابطة خدمات إعادة التوظيف، و وحدة المتوسطة أليغيني(AIU)، وجامعة كارنيجي ميلون، وكلية هاينز، ومعهد الابتكار الاجتماعي، وتكنولوجيا الاستشارات، وكلية تيبر للأعمال، وأبرشية قسم بيتسبرج للمدارس الكاثوليكية، ومؤسسة المجتمعات المدرسية(CIS) وجامعة دوكين والإرشاد الأسري، وجمعية جارفيلد اليوبيل، وبنك بيتسبرج للغذاء، ومركز خدمة القادة وجامعة بيتسبرج.

(http://www.theeducationpartnership.org/about/Community_Partners).

٢/٢– الشراكة التعليمية بمعهد الدراسات الدولية بجامعة بيتسبرج : تميل كلية التربية بجامعة بيتسبرج للتعاون وإقامة العديد من الشراكات التعاونية مع مؤسسات أخرى، لتعزيز التعليم والتدريب الذي يتلقاه الطلاب مع توجه المعلمين والطلاب في الفصول والقاعات الدراسية ، بمعهد الدراسات الدولية في التعليم (IISE) تتألف من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين على درجة الدكتوراه في جامعة بيتسبرج IISE والمبني على مشاركة الكلية والمعهد في مشاريع التنمية التعليمية والبحثية في جميع أنحاء العالم، من خلال أعضاء هيئة التدريس والفنيين بالولايات المتحدة وتوجههم نحو دراسة نظم وبرامج التعليم بمختلف دول العالم والمساهمة في عمليات التنمية بها(Abaurre & Tremblay,2014,56-57).

وتتسم إدارة هذه البرامج بالتركيز على الأداء المؤسسي في مجالات برامج وسياسات التعليم الابتدائي والثانوي ببعض المناطق الجغرافية ودول العالم، والتخطيط والإدارة والتقييم، وتقييم سياسة التعليم العالي والتخطيط والإدارة ببعض دول العالم، ودراسة أنماط إصلاحات المناهج وإنتاج الكتب المدرسية، والاختبارات التعليمية وآليات التقويم المتبعة، والتخطيط التشاركي للتجديد التربوي، وتنمية قدرات المعلمين من خلال التعلم النشط ، والبحوث الموجهة نحو القرار.

ويتضح مما سبق انتهاج آليات وخبرات إدارية متنوعة مثل التخطيط والتقييم، وتقييم سياسة التعليم العالي والتخطيط والإدارة ببعض دول العالم، وتعزيز القدرات الطلابية وإدارة النفقات العينية وأساليب جمع التبراعات وتنسيق القبول الطلابي والتركيز على الأداء المؤسسي، والتوجه نحو إجراء بحوث حول القرار وانتهاج آلية التخطيط التشاركي.

(http://www.education.pitt.edu/ResearchService/CollaborationsPartnerships.aspx (x

٣/٢– الشراكة الجامعية وتطوير المناهج التعليمية: يقوم مركز التعليم الحضري بجامعة فيلاديلفيا بولاية بنسلفانيا بتطوير وتقييم المناهج لتحسين التطوير المهني للمعلمين، وتحسين المنهجية الشاملة للنظم المدرسية في المناطق الحضرية، وتصميم هذه الآليات لإثبات أن كل طفل بغض النظر عن العرق أو الوضع الاقتصادي يصبح جاهزًا للعيش في المجتمع الأمريكي المعلوماتي، ومراعاة سبل إدارة الدعم والتمويل بالمدارس الحكومية لتعمل بشكل جيد، ولقد تم

تطوير برامج التدريب التربوية الإقليمية بمفاهيم إدارية ذات جودة عالية وبحث سبل دعم مجتمعات التعلم والتنمية المهنية للمعلمين وآليات تقييمها، ومساعدة المركز على تطوير وتقديم أدلة حول العمليات والأدوات التي يمكن أنُ تسفر عن تحسّن كبير في أنظمة إدارة وممارسات المدارس بالمدن والمناطق الحضرية.

٤/٢ – إنشاء مركز التعليم الحضري(تعليم المدن) : تشير رؤية ورسالة مركز التعليم الحضري بجامعة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا إلى أن المهمة الأساسية للبرنامج هي تعزيز برامج البحوث التربوية ونشرها باستخدام أساليب موثقة بالأرقام والبيانات لتحسين التعليم في المناطق الحضرية في منطقة بيتسبرج لتحقيق هذه المهمة، إذ يهدف مركز التعليم الحضري (CUE) إلى الحفاظ على الظروف لمجتمعات الصف الثاني عشر بالمرحلة الثانوية K-12 التي تشجع التعاون.

ولقد وضعت جامعة بيتسبرج مدارس التعليم في مقارنات مرجعية بين غيرها من المؤسسات الأقران للبحوث والتدريس وإصلاح التعليم، ويسعى مركزCUE إلى تكوين علاقات متبادلة مع المدارس المحلية وخاصة بالنسبة لمستوى التعليم الثانوي K-12 في المجتمع التعليمي المحلي والإقليمي بهدف توفير عدد من المنح الدراسية الميدانية، والاكتشافات والتكامل، وبعض المبادرات الرائدة في مجال بحوث التعليم في المدن والحضر، وبرامج التدريب بها وممارساتها الإدارية الهادفة إلى تحديد أنواع المنهجيات المبنية على الأدلة والمؤشرات الراهنة والمستقبلية، حيث تسعى إدارة مركز التعليم الحضري إلى:

- تقديم خدمات إقليمية وجهوية: بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات متميزة للشراكة مع المدارس العامة بمنطقة بيتسبرج وغيرها من المناطق الأخرى التي يلتحق بها هيئات طلابية متنوعة المشارب، والعمل على بذل وتنظيم الجهود الإقليمية النظامية والعمل على ترابطها بهدف تحسين برامج تعلم الطلاب المتنوعة.
- تقديم برامج للنهوض المؤسسي لمدارس التعليم قبل الجامعي: تم بناء أسس دعم كبيرة لإدارة هذه المدارس من خلال التوظيف المتنوع لأعضاء هيئة التدريس العاملين بـ " مركز الجيل القادم " وتوظيف الكبار منهم في تقديم ودعم الهوية الوطنية بالمدارس بصورة محددة في نقاط القوة التي تعزز من جوانب الصلة وذلك تحت شعار "التعاون وتبادل الأفكار مع العلماء ذوي الخبرة " لإدارة ومناقشة الآراء وتحليل الأفكار الطلابية ذات أوجه

الخلاف المتنازع عليها في الحوارات بأسلوب التفكير النقدي، وتحت عنوان "صوتك يصبح أقوى عندما يتم تحدي واعتماد المبادئ الأكثر أهمية للجميع"

.(http://www.education.pitt.edu/ResearchService/CentersInstitutes/CenterforUrbanEducation.aspx)

٢/٥- برنامج تنمية المواطنة بمعهد ماسيوشيتس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology: تعد قضية تنمية المواطنة لدى الطلاب الجامعيين بالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، والالتزام ببعض الواجبات تجاه الحياة المدنية، وتنمية الإحساس لديهم نحو المسئولية المدنية والاجتماعية أحد أهم القضايا الرئيسة للدراسة الجامعية، يقوم الطلاب بأدائها أثناء مرحلة الدراسة والحياة الجامعية، والتي يتم تعزيزها لدى طلاب الجامعة من خلال تشجيع المشاركات المجتمعية والحث على الانضمام لبعض الأعمال التطوعية والخدمية في المجتمع، وتتطلب بعض المقررات والمناهج الدراسية ضرورة قيام الطالب بأداء أعمال مجتمعية ضمن مقرراتها ومناهجها(Murray, 2013,5).

٢/٦- الشراكة المتعددة بجامعة نورث ويسترن(VoVis): يعد مشروع Collaboration Visualization (VoVis) مثال لأحد المشاريع الجامعية المتعددة الأطراف محلياً ودولياً، حيث تم هذا المشروع من خلال الشراكة بين أكثر من طرف، شكلت جامعة نورث ويسترن الطرف الأول ومتحف الاستكشافات العلمية بجامعة إلينوى الطرف الثاني، والمركز القومي لتطبيقات الكومبيوتر المتطورة وعدة شركات أخرى، من بينها شركتي , Bellcore Ameritech بكونه الطرف الثالث(كليش، ٢٠٠٠، ٤٦٨-٤٧٠) واستهدفت إدارة هذه الشراكة تحسين وتطوير الخبرات التعليمية المقدمة لطلاب المدارس الثانوية باستكشاف البيئات التعليمية الموزعة المتعددة الوسائط (Distributed Multimedia (D M L E.

٢/٧- شراكة نظم التعليم الثنائي بجامعة ديكن وكليات المعلمين: يأخذ هذا النوع من الشراكة أنماطاً إدارية متعددة تعمل الجامعات الأمريكية على الأخذ بها مثل:

- إدارة برامج التدريب التعاوني: تلك الفترة التدريبية التي يقضيها الطالب أثناء دراسته في مواقع العمل الفعلية وعادة لا تقل عن فصل دراسي واحد بهدف تطبيق معارفه وعرض مهاراته المكتسبة.
- إدارة برامج التدريب الميداني: للجزء العملي من المقرر الدراسي الذي يأخذه الطالب في مواقع العمل الفعلية أثناء دراسته.

- إدارة برامج التعليم الثنائي: بالشراكة الفعلية بين الجامعة وسوق العمل في إعداد الكوادر البشرية في كافة المستويات التعليمية بهدف تعزيز عمليات التوظيف.

وتسير الجامعات الأمريكية نحو بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات سوق العمل خاصة فيما يتعلق بما يطلق عليه نظام التعلم الثنائي Dual Learning System بجامعة ديكن إذ يتم التعاون بين الجانبين بدء من قبول الطالب ومروراً بتصميم المناهج وتنفيذها وانتهاء بعمليات التقييم والتقويم والتطوير. ويلاحظ أن شراكة التعليم الثنائية هنا بمثابة نمط من أنماط التعليم تشترك فيه مؤسسات السوق والجامعات في تنفيذ الخطة الدراسية للطلاب لتلبية متطلبات مؤسسات السوق بهدف توظيف الخريجين حيث تتحمل مؤسسات القطاع الخاص مع الأكاديميين من الجامعات مسؤولية تصميم المناهج والإشراف على الطلاب وتقييمهم (Borrerll-Damian, Lidia, 2010, 495-496) ومن فوائد هذه الشراكة:

- توفير تعليم مرتبط بالاحتياجات الوظيفية العملية والاسهام في إجراءات التوظيف.
- تخفيف العبء على الجامعات بتحمل بعض مؤسسات القطاع الخاص جزء من التكلفة.
- تمكين الطلاب من نقل تجاربهم في مواجهة المشاكل الأكاديمية من بيئة العمل إلى داخل الفصل الدراسي، مما يشجع على الحوار وتطوير المناهج.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للخريجين، واستمرارهم في العمل من خلال مواءمة قدراتهم المكتسبة مع احتياجاتهم الوظيفة. (الأنصاري، ٢٠٠٠، ١٨٧)

وتظهر مثل هذه البرامج في العديد من كليات المعلمين والجامعات الأمريكية وهي عبارة عن استراتيجية أكاديمية تربط بين التعليم داخل قاعة المحاضرات مع ما يدور خارجها في مواقع العمل ، بحيث يقضي طالب الجامعة ساعات محددة في محاضراته النظرية، وأخرى في المؤسسات والشركات خارج الجامعة، على أن يكون الجزء النظري الذي يدرسه الطالب في الجامعة ذو علاقة قوية بالجزء العملي في موقع العمل الفعلية، ومن ثم تحتسب الخبرات العملية كساعات معتمدة وقد تكون اختيارية.(الأنصاري، ٢٠٠١

ويتضح مما سبق انتهاج آليات وخبرات إدارية متنوعة مثل إعداد الأدلة والشواهد وتنظيم الجهود، والتوظيف الأمثل للعاملين ببرامج الشراكة، وإدارة الحوار والمناقشات وأداء الأعمال المجتمعية والتطوع من قبل الطلاب، واستكشاف وبناء البيئات التعليمية الموزعة، وشراكة نظم

التعليم الثنائي وبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات سوق العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي للخريجين.

٣. إدارة مجال الشراكة التقنية :

صدر تقرير بعنوان العمل المشترك والبحث عن المعرفة: مبادرة التعاون بين الجامعة والصناعة، يرى أنه بمقدور الجامعات مواصلة الاعتماد على تمويل القطاع الخاص للأبحاث مع تلافي المثالب وتضارب المصالح الناجمة عن هذا التعاون. ففي حقبة تزيد على العقدين تقوم سياسة الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات بتشجيع الجامعات على تسجيل اختراعات الابتكارات الجديدة وترخيص تلك الاختراعات وبيعها للقطاع الخاص مع قبول دعم الشركات للأبحاث الجديدة. وهذا التقرير كتبه مسؤولون عن الأبحاث من الجامعات والقطاع الخاص والحكومة؛ وهو يؤكد أن التوافق بين الجامعة والصناعة ساعد الولايات المتحدة الأمريكية على القيام بدور ريادي في مجالات الكمبيوتر وبرامجه، والاتصالات، والتقنية الحيوية(Abate,2001, June11,3).

١/٣– الشراكة التكنولوجية بمعهد لنكولن وجنرال موتورز ومعاهد شركات الوحجبات السريعة : مع بداية قيام الشركات بأداء الوظيفة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء معاهد تقنية تابعة لها لتخرج حرفيين متخصصين ومؤهلين للعمل بها؛ مثل معهد جنرال موتورز General Motors Institute ؛ والمعاهد العديدة للتدريب الفني على تقنية السيارات مثل معهد لنكولنLincoln Tech والمعهد الفني العام Universal Technical Institute وبرنامج فورد للتدريب الفني Ford Technical Training وكلية وستوود Westwood College؛ ومعهد آي تي تي ITT Technical Institute للتدريب المهني، بل وجامعة الهامبرجر Hamburger University Rockford, Illinois التي أنشأتها شركة مكدونالدز(جامعة الملك عبد العزيز ٣،٢٠٠٥–٤).

ولذا تعد جامعات الولايات المتحدة الأمريكية من أفضل دول العالم استخداماً لنظام الشراكة الجامعية التقنية، من خلال دمج بعض المؤسسات الصناعية مع التعليم الجامعي لدعم البحوث العلمية والتكنولوجية وما يصاحبها من تطبيقات إدارية داخل الجامعة وخارجها، ولقد تعددت الشراكات التي تناولت التطوير الإليكتروني في عدد من الجامعات الأمريكية، وتعددت معها الآليات المتبعة في إدارتها كما يلي:

٢/٣– الشراكة التكنولوجية بجامعة كارنيجي ميلون بولاية بنسلفانيا، وتم فيها استخدام التكنولوجيا في توسيع نطاق الخبرات التعليمية خارج حدود الفصول والقاعات الدراسية، بالشراكة مع شركة أنسوفت .Ansoft Copt للبرمجيات. ويعد هذا المشروع من المشروعات التشاركية والتعاونية الطموحة والواعدة بتقديم شبكات الاتصال بالإنترنت، والتصميم للتكنولوجيا الافتراضية المتقدمة، والذي أضاف أبعاداً حقيقية حول قيمة وأهمية استخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات في مجال التعليم والتعلم، وأسفر عن نظم التعليم الهجين والتعلم الافتراضية(Horizon House Publication, Inc., Dec, 2002, 50).

٣/٣– الشراكة الإليكترونية بجامعة إكسيفر Xavier University : يعد مشروع General Electric Partnership وهي مثال لأحد المشاريع الإليكترونية الناجحة، حيث تم هذا المشروع منذ العام ١٩٩٧م لتشجيع الشراكة التعاونية بهدف دعم وبناء الفصول الإليكترونية (الافتراضية) والتي بدأت في كلية وليمز لإدارة الأعمال Williams College of business بجامعة إكسيفر بمدينة Cincinnati في ولاية أوهايو Xavier University وكان هدف هذا المشروع التدريبي الإثرائي تقديم عدد من ورش العمل لتحسين وتطوير الخبرات الإليكترونية لبعض الطلاب من خلال عدد من البرامج والمنح(Cagle & Homik, 2001,67-69).

٤/٣– الجامعات الافتراضية/ جنرال إليكتريك وبيتسبرج: من نتائج الشراكة التعليمية لبعض الجامعات الأمريكية مع بعض الشركات والمؤسسات التكنولوجية المحلية والدولية مثل جنرال إليكتريك General Elektrek واتش بي HP، ودل Deel ، والاستفادة من بعض محركات البحث الإليكترونية عبر الويب ، ظهرت أنماطاً تعليمية عصرية مثل الجامعات الافتراضية Virtual Universities، وبرامج التدريب عن بعد، هذا فضلاً عن انتشار مراكز جامعية لخدمة المجتمع مثل مراكز الخدمات الممتدة Outreach كما هو الحال بجامعة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا(Zhou, 2011, 12).

٥/٣– الشراكة التقنية بجامعة نورثرن إليونز Northern Illinois تهتم مؤسسة ويستل للتكنولوجيا Westell Technologies وهي مؤسسة خاصة بإنتاج وتقديم خدمات مرتبطة بتطوير أجهزة الاتصالات، حيث قامت جامعة نورثرن إليونز بإقامة عدة مشاريع شراكة تدريبية وتحالفات استراتيجية في مجال تقديم الأعمال والخدمات الصناعية والتي عرفت باسم

Northern Illinois University's Business and Industry Services Division (NIV– BIS). وبعد انتهاء هذا المشروع وتقييمه، أشارت النتائج إلى أن كلا من طرفي العلاقة (الجامعة والشركات) قد استفادا بدرجة كبيرة، حيث زاد إنتاج الشركا في مجال صناعة التكنولوجيا بنسبة ٧%، وانخفضت معه معدلات الأخطاء في العمل بنسبة ٤٥%، وانخفضت تدريجياً ساعات تدريب الموظفين بنسبة ٦٤% نظراً لارتفاع مستوى أدائهم (The Legal Constitution Committee,1997) كما اكتسب بعضهم عدة مهارات لم تكن لديهم من قبل مثل مهارات تحليل البيانات، ومهارات إعداد برامج التدريب وتنفيذها والإشراف عليها، ومهارات تحديد الحاجات الأدائية المطلوبة، وكل ذلك كان نتيجة لمشاركة الموظفين العاملين بالشركة مع أعضاء هيئة التدريس في بعض الفرق البحثية للمشروع، كما توسعت مبيعات الشركة حيث غطت عدد من الدول الأجنبية(PR Newswire,2013).

واستفادت جامعة نورثرن إليونز من هذا البرنامج المشترك في تدريب طلابها، وتنمية مهاراتهم الميدانية، وهذا يرجع أيضا إلى التَّأكيد المستمر على أهمية ودور الأنشطة الطلابية الحرة في تهيئة الطلاب للمشاركة المجتمعية، فلقد أثبتت تجارب الجامعة أن مشاركة الطلاب في أنشطة منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية والخاصة عبر برامج التعاون والشراكة التعليمية والأنشطة التطوعية بها، مما يجعلهم أكثر ملائمة للعمل في مثل هذه الشركات وبيئات العمل المختلفة عن عالم الدراسة بعد تخرجهم مستقبلاً، وتحسن أيضا مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، نتيجة لاكتسابهم المزيد من الخبرات الميدانية، وفوق هذا وذاك تم دعم ميزانية الجامعة وتحديث الكثير من أجهزتها الإليكترونية وبرامج الاتصال والتواصل المؤسسي بها ومعاملها، نتيجة لاتفاقية التعاون والشراكة المبرمة مع الجامعة.

٦/٣ – الشراكة بجامعة بوردو: شاركت جامعة بوردو بتقديم برامج مع شركات صغيرة ومتوسطة مما جعلها تتنافس بنجاح كبير مع المصنعين الأجانب. حيث تكون الشراكة طويلة الأمد بين المؤسسات الصناعية والجامعات وقائمة على الابتكار التكنولوجي، والحفاظ على هوية العلامة التجارية القوية السمعة للشركات، و تقوم الجامعة في هذه الشراكة بتوفير فرق فعالة من الباحثين يتعاونون مع خبراء الصناعة وعدد من الأكاديميين بالجامعة من تخصصات عدة لحل المشكلات الصعبة(http://www.education.pord.edu/ResearchService) والتغلب على

المشكلات التطبيقية وتوفير قوى عاملة مجهزة ومدربة للتعامل مع تكنولوجيا ونظم الانتاج الجديدة(President's Council of Advisors on Science and Technology, July 2011,22).

٧/٣ – الشراكة في مجال تصميم برامج الكمبيوتر بجامعة كارنيجي: لم تتعرض لمثالب الشراكة في المجالات الأخرى بل عادت بفوائد كبيرة على الشركات وطلبة الجامعات والحكومة، وقد سجل دليل إداري صدر عن برامج الشراكة في مجال هندسة برامج الكومبيوتر (٢٤) مشروع شراكة ناجحاً في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا، بل إن جامعة كارنيجي ميلون أصدرت منشورات دعائية تشجع القطاع الخاص على الشراكة معها في هذا المجال لما سيعود عليه من الفوائد المالية، علما بأنها جامعة خاصة تعتمد بصورة أساسية على دعم القطاع الخاص لها في البحوث وفي كل أوجه نشاطها الأكاديمي، إذ يشكل دخل الجامعة من الشراكة في البحوث أكثر من ٤١ ٪(The Software Engineering Institute,SEI,2003, Jan 22,57)

وقد أجريت عمليات مسح لاستطلاع آراء الأكاديميين والمسؤولين في القطاع الخاص عن الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات الأمريكية في البحوث، وأجريت مقابلات لدعم نتائج الاستطلاع .وقد أسفر الاستطلاع عن وجود حماس كبير من جانب هيئات التدريس لهذه الشراكة لما تجنيه منها من فوائد الإحاطة بالتطبيقات العملية للأبحاث في المجال التقني، والإلمام بالتطور الصناعي، والمقدرة على شراء أجهزة لإجراء البحوث، وإفساح الفرصة لتقديم الاستشارات للشركات خاصة في مجال هندسة برامج الكومبيوتر(Mead, et.al, Mar 2000, 37-39).

ويتضح مما سبق انتهاج آليات وخبرات إدارية متنوعة مثل توسيع نطاق الخبرات التعليمية خارج حدود الفصول الدراسية وقاعات التعليم، واستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات، إدارة المشاريع الإليكترونية والتطبيقية في مجال الخحاسبات والمعلومات، وتوفير فرق فعالة من الباحثين يتعاونون مع خبراء الصناعة، وإصدار منشورات دعائية تشجع القطاع الخاص على الشراكة في مجال الكومبيوتر مع الجامعات وفي المجال التقني بعامة لما سيعود عليها من فوائد مالية.

٤. إدارة مجال الشراكة المجتمعية :

تحولت الشراكة بين مؤسسات القطاع الخاص والجامعات الأمريكية مؤخراً تحولاً جذريًا في اتجاهها ونوعياتها وأسلوبها إلى علاقة تتداخل فيها مصالح الطرفين. كما أصبح لزاماً على الجامعة الالتزام باتباع استراتيجيات إدارية تفرضها مؤسسات القطاع الخاص للقيام ببحوث خاصة خاضعة لجداول زمنية وأهداف تجارية، كذلك اتجهت الجامعات إلى التركيز على البحوث التطبيقية، التي تعتمد على معرفة موقوتة، مع التخفيف من إجراء البحوث الأساسية التي تستطلع مختلف آفاق المعرفة. ولقد تعددت آليات إدارة الشراكة الجامعية المجتمعية كما يلي(Schium and Carlucci , 2018, 5) :

١/٤– شراكة الاستشارة الفردية والمؤسسية: وتتنوع صور إدارتها بأغلب الجامعات الأمريكية كما يأتي:

- **إدارة الاستشارة الخاصة بواسطة عضو هيئة التدريس : حيث يسمح له بيوم كل أسبوع لتقديم الاستشارة خارج الجامعة.**
- **إدارة اتفاقيات الاستشارة : وهي تلك الاتفاقيات الرسمية بين الجامعة والمؤسسة أو الشركة لاستخدام واحد أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس لتقديم المشورة لحل مشكلة معينة تواجه الشركة.**
- **إدارة اتفاقيات البحث : وفي هذا النوع من الاتفاق تقوم إحدى الجامعات بعقد اتفاقيات مع مؤسسات الصناعة لإجراء البحوث اللازمة استجابة لحاجات تلك المؤسسات.**

٢/٤– شراكة جامعة بيتسبرج مع بعض المناطق التعليمية المحرومة: حيث يتم اختيار فريقاً إدارياً متميزاً للعمل على إنجاح هذه الشراكة وممارساتها التعليمية، حيث بلغ عدد الشركات والمنظمات الاقتصادية والتجارية المساهمة في المشروع ما يربو على ثلاثين مؤسسة وشركة أمريكية محلية ودولية

(http://www.theeducationpartnership.org/about/Community_Partners).

٣/٤– الشراكة بين كلية التربية جامعة بيتسبرج ومؤسسات المجتمع المحلي: بأن تكون كلية التربية رائدة ومحركة للمجتمع والعمل المستمر على تحقيق ريادته، وفقاً لرؤية الكلية ورسالتها الواضحة وأنماط التنظيم المتبعة، والتي تعكس ظروف المجتمع الاجتماعية

والسياسية والاقتصادية والإدارية، وتسعى لفعالية المشاركات وتعزيز المسئولية المجتمعية للكلية وبرامجها داخل المجتمع المحلي، بكونها مؤسسة ذات دور اجتماعي من خلال مشاركات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها(Irani,et.al,2007) وذلك من خلال مركز التعليم الحضري (تعليم المدن)Center FOR Urban Education وما يقوم به من أدوار متنوعة لخدمة المجتمع المحلي.

٤/٤ – برامج التعليم التعاوني بين كليات المعلمين والمؤسسات المحلية: تنوعت أهداف هذه الشراكات، فمنها ما كان خاص بالكليات، حيث استهدف تطوير برامجها التعليمية والتربوية، وتدريب طلابها، وتعزيز برامج الإنماء المهني للعاملين فيها، خاصة وأن بعضها يهدف لمساعدة المؤسسات الأخرى على تنفيذ بعض برامجها.

ولقد أجريت دراسات وبحوث عن بعض هذه الشراكات التعاونية لتشمل كل من الاتصالات البصرية وأقسام التعليم والتدريب وقسم خدمة المجتمع ومكتب باراماتا للتعليم الكاثوليكي ، إذ تشير دراسات تقييم المداخل التى صممت على أساسها عمليات الشراكة وتقويم سبل تنفيذها ومدى فاعليتها(McLaughlin, Collen & Black-Hawkins, Kristine,2007). إلى رصد بعض الجوانب الإدارية الإيجابية التى أسفرت عنها هذه الشراكات وعوامل نجاحها، والتي تمثلت فى توفير بعض الضمانات، ومنها تحديد ووضوح أهداف الشراكة التعاونية والاتفاق عليها، وتوافر عنصر ثقافة الشراكة لدى العاملين سواء فى الكليات أو فى هذه المؤسسات، حيث يعد توافر عنصر ثقافة الشراكة والرغبة فيها من أهم محددات نجاح أي مشروع للشراكة بين طرفين(Mariage, Troy v. & Garmon, M. Arthur, 2003, 215-217).

وتعمل هذه الشراكة بمختلف كليات الجامعة على توسيع قاعدة المعرفة في توجيه الطلاب وترغيبهم في التعلم معتمدة على برامج التعليم التعاوني هو الذي تقوم فتراته التعليمية على أساس البديل المعرفي مع اكتساب المهارات المرتبطة بالعمل والكفاءات والممارسات في أماكن العمل التابعة لمنشآت السوق (De la Garza et al , Nov 2014).

٤/٥– شراكة جامعة إيلينوي ومشروع (أسواق العلمESLARP): توجه مشروع ESLARP لخدمة بعض المناطق الفقيرة فى منطقة شرق لويس East St. Louis بقام مجموعة من قادة هذه المناطق بدراسات وأبحاث وعدد من الاستطلاعات فى العام بغرض

العمل على تنميتها من خلال تنفيذ مشاريع شراكة مع جامعة إيلينوي Illinois University وبعد إجراء مباحثات بين هؤلاء جميعاً مع إدارة الجامعة، تم التوصل لاتفاق من عدة شروط تلتزم بها الجامعة، كان من أهمها أن تكون إدارة أجندة العمل من حق مندوبي الولاية وليس لأعضاء هيئة التدريس أو الممولين، وأن للمندوبين حق التدخل فى خطوات التنفيذ، وأن لا يستهدف أي عمل فى نطاق المشروع أية جوانب ربحية، وأن يستهدف إعادة إحياء وتنمية المناطق المعنية بالتنمية والتطوير، بحيث يؤكد مبدأ عدم الربحية على التوجه نحو ديمقراطية العلم والتكنولوجيا (Axel-Lute, M., Town& Gown, 2014,67)

وباستقراء القواعد الأساسية المنظمة لمشروع ESLARP نجدها تأخذ موقفاً مغايراً للإدارة التقليدية، تلك التى تجرى بهدف تحقيق منفعة سواء مع جهات عسكرية أو تجارية أو إنتاجية، أو تلك الخاصة بالأمور الأكاديمية، والتي عادة ما تضع المجتمعات الفقيرة كحقول تجارب، ويكون منطلقها اختبار صحة الحقائق أكثر من أن يكون في خدمة هذه المجتمعات، حيث يتم إجراء البحوث فى هذه الحالة على المجتمعات، وليس من خلالها ، والعائد فى النهاية من البحوث يذهب لخدمة جهات أخرى. كما أن توجه الإداريين لإجراء البحوث ينطلق من المتطلبات والاحتياجات المجتمعية، وهذا يجعلها فى وضع أفضل من حيث التعامل مع قضايا المجتمع ومشكلاته. ولذا يحتاج هذا النوع من البحوث إلى اتباع منهجية إدارية مختلفة ، تمكن الباحثين من معايشة القضايا والمشكلات المجتمعية، والإلمام بتقاليده وثقافاته ، وإدراك متغيراته ، بعد امتلاك القدرة على الرؤية الكلية لكافة ظواهره المدروسة.

٦/٤– شراكة جامعة شيكاغو مع المجتمع المحلي ودعم الاقتصاد الأمريكي: قامت إدارة الجامعة بتقديم عدد من خدماتها الموجهة مباشر لخدمة المجتمع المحلي بهدف تسهيل عمليات التنمية الاقتصادية والخدمية بحيث تقوم الجامعة بتوليد الكهرباء وتقديم خدمات النقل والغذاء والبحث عن كل ما يتطلبه المجتمع من خدمات، وتوفير الأيدي العاملة المدربة لتمكينها من المنافسة، فأصبحت من الجامعات الرائدة في دعم الاقتصاد الأمريكي بالتعاون مع وزارة العمل في وضع خطط عمل مشتركة لدعم ورعاية وابتكار عدد من المشاريع بين الجامعة والشركات الصناعية(Zafar, 2007,67). ولقد سعت الجامعة لأدوار جديدة تساعد على خلق فرص عمل جديدة للشباب من خلال إدارة الجهود المشتركة مع مجموعة متنوعة من مديري الشركات والمصانع في تقديم برامج ابتكارية وفي ريادة الأعمال وفقا لطبيعة

المكان الجغرافي للبرنامج المنفذ من قبل الجامعة. بخلق تواصل بين الجامعات الأمريكية والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين ومنظمات الأعمال والشركات في أفق تكثيف الجهود لتدبير أفضل للحي أو المدينة التي توجد بها الجامعة ومؤسساتها(Altbach, 2007,112).

٧/٤– شراكة جامعة ويسكنسون (مبادرة جوار الوعد) The Neighborhood Initiative وهي تعد واحدة من أفضل السياسات والمبادرات أفدارية التي تستخدمها الجامعات الأمريكية تجاه تقديم خدمات للمجتمعات المحلية، حيث أنها مبادرات مجتمعية فيدرالية شاملة تنمي الوعي التام والفهم العام للمشاركة المجتمعية مع مؤسسات الجامعة ضمن سياق راسخ لا يتجزأ عن ارتباطها بظهيرها الاجتماعي والاقتصادي، حيث تسعى هذه المبادرات إلى تقديم عدد من الممارسات في المجتمعات المحلية، ومن جانب آخر تدعم من قدرات الكليات والمؤسسات الجامعية ساعية نحو خلق أنظمة تحول مجتمعية على المدى البعيد(Hudson, 2013,129). وتشير خبرة إدارة جامعة ويسكنسون University of Wisconsin – Milwaukee.أن الشراكة وفقا لذلك النمط تحتل مكانة أساسية في تقديم الدعم والتمويل للجامعات الأمريكية، إذ يتعدى إجمالي ما تسهم به المؤسسات الخاصة والأغنياء في المجتمع الأمريكي مبلغاً يتعدى (٧) بليون دولار سنويا، من أجل تحقيق الشراكة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي والجامعات عبر ست ممارسات متنوعة تشمل كل من دمج الشراكة في المهام البحثية والتعليمية، وصياغة شراكات مجتمعية باعتبارها الإطار الجامع لصيغ الشراكة الفعالة، وتجديد وتقديم المنح الدراسية السنوية، ودمج أشكال الشراكة التعليمية فضلا عن تجنيد ودعم مراكز الرعاة والأبطال الجدد، مع التحول نحو تحقيق التغيير المؤسسي الجذري تجاه المجتمعات المحلية(Brukard,2014,22-27).

٨/٤ شراكة الجامعات الأمريكية مع مؤسسات القطاع الخاص: مع تدهور ميزانيات البحوث الجامعية وقلة الموارد الحكومية لدعمها، إلى جانب عزوف الأمريكيين المتزايد عن الدراسة الجامعية وخاصة الدراسات العليا، تزايد الاهتمام في كافة الجامعات الأمريكية بالتوسع في آفاق الشراكة مع القطاع الخاص في مجال التقنية والأبحاث والعديد من المجالات الأخرى، كما بدأت الجامعات في الاتجاه إلى القطاع الخاص لنجدتها، مما أدى إلى تغيير في استراتيجيات المؤسسات التعليمية لتحقيق رسالتها بما في ذلك الحرص على التقليل من فرص التثبيت في

وظائف هيئة التدريس، واشتراطها قيام أعضاء هيئة التدريس بالسعي الشخصي للحصول على عقود من الحكومة أو القطاع الخاص لدعم البحوث كشرط للتثبيت في الوظيفة، ولجأت بعض الجامعات إلى توظيف بعض الأساتذة المتفرغين للأبحاث بعقود موقوتة باستمرار الدعم؛ واستعاضت في التدريس عن الأساتذة المتفرغين بأساتذة غير متفرغين أو مدرسين خارجيين من الشركات ممن لا ينتمون لهيئة التدريس(Altbach & Knight, 2019, 297).

وتضاعف الاهتمام في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بمشاركة مؤسسات القطاع الخاص في العقدين الماضيين حتى أنشأت كل جامعة مركزا أو لجنة أو مكتبا متخصصا في شئون التعاون مع القطاع الخاص ليتولى عقد الاتفاقيات مع الشركات الصناعية؛ هذا إلى جانب الشراكة مع القطاع الخاص في إنشاء معامل التطوير والإنتاج، ومراكز البحوث والإحصاء. وتلعب الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية وحكومات الولايات دورا كبيرا في تشجيع هذا الاتجاه، وذلك عن طريق دعم تلك المراكز أو المساهمة في مشاريع الأبحاث التي يشارك فيها القطاع الخاص مع الجامعة، كما تسعى العديد من الحكومات المحلية للاستفادة من الشراكة الجامعية مع الصناعة، وإن كان هناك تخوف في نفس الوقت من أن تلك الشراكة قد تهدد الرسالة الأساسية للبحث الأكاديمي وقد تؤثر على موضوعيته ومصداقيته(Zafar,2007,23-27).

وفي الجانب الآخر، كانت الشركات تنشئ معامل ضخمة وأقساما كبيرة متفرغة لإجراء أبحاثها الأساسية والخاصة، إلا أنها وجدت أن من الأجدى اللجوء إلى تحويل الجامعات إلى معامل أبحاث لها؛ وبذلك انتفت حاجة شركات القطاع الخاص إلى التنافس فيما بينها على اجتذاب أحسن العقول في الميدان الأكاديمي إليها؛ فقد أصبح في إمكانها ببساطة شراء تلك العقول بثمن بخس دون تحمل التزامات طويلة المدى(سالم، فبراير ٢٠١٣، ص ص ٣٠١–٣٠٣).

ورغم الزيادة في معدل مشاركة القطاع الخاص والجامعات في الأبحاث فإن الحكومة الاتحادية ما زالت هي التى تدعم أغلبية الأبحاث في الجامعات، جيث تساهم الشركات بأقل من ٨٪ من تمويل الأبحاث، وغالبية الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في مشاريع البحوث تكون في مجالات التقنية التي تتصل بالتصميم والتصنيع والإنتاج، وإن كان بعضها يدعم البحوث في التخصصات العلمية التي تفتح مجالات لابتكار منتجات جديدة للتوسع في السوق(Altbach and Salmi,2011,20-25).

كما شارك معهد الأبحاث الصناعية التابع لمجلس البحوث الوطني في ورش العمل لأبحاث الحكومة والجامعة والصناعة لتي تنظمها أكاديمية العلوم الوطنية مع أكاديمية الهندسة الوطنية ومؤسسة الدواء ومجلس التنافس المكون من بعض رجال الأعمال ورجال التعليم وبعض العاملين في الصناعة، لدراسة نماذج الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص حيث تم التركيز على أربعة نماذج كما يلي (Schium and Carlucci, 2018, 3-5):

١/٩/٤– نموذج الشراكة بين شركة واحدة وعدة جامعات : قامت الشراكة بين شركة هوكست - سيلانيز لصناعة الألياف الصناعية وجامعة رتجيرز Rutgers University، وجامعة ولاية نورث كارولينا North Carolina State University – ، وجامعة نورث كارولينا - تشابل هيل University of North Carolina-Chapel Hill؛ بهدف إجراء تجربة تحدد إذا ما كان في إمكان الشركة إجراء اكتشافات علمية خارجية مفيدة في مجال تخصصها وإذا ما كانت الجامعات ستستفيد من تلك الشراكة.

٢/٩/٤– نموذج الشراكة بين مجموعة شركات وجامعة واحدة : مثال لذلك معمل إعلام معهد ماسيشوستس للتقنية Massachusetts Institute of Technology Media Laboratory الذي يقوم بأبحاث في مجالات مختلفة من تقنية الإعلام بدعم من العديد من الشركات مثل فيليبس Phillips ، هولت باكارد Hewlett-Packard، ديجتال إكويبمنت Digital Equipment، هرست للنشر Hearst Publishing Company، بولتزر للنشر Pulitzer Publishing ، وآخرين من خلال اتفاقيات شراكة.

٣/٩/٤– نموذج الشراكة بين شركة واحدة وجامعة واحدة ودعم حكومي :الشراكة بين شركة كابوت Cabot Corporation ، وجامعة ولاية بنسلفانيا Pennsylvania State University، ومؤسسة بنسلفانيا بن فرانكلين الحكومية Pennsylvania Ben Franklin أدت إلى حيازة الشركة على المنزلة الأولى في صناعة وتوزيع بودرة تيتانيت الباريوم.

٤/٩/٤– نموذج الشراكة بين مجموعة شركات ومجموعة جامعات :كما يتمثل في مركز جامعة روتشستر لنظم التصوير الإلكتروني University of Rochester Electronic Imaging Center الذي أنشئ بهدف أن يكون أكبر مركز وطني للتصوير الإلكتروني في مجال تقنية المعلومات، والذي تشارك فيه جامعة روتشستر ومعهد روتشستر للتقنية

Rochester Institute of Technology، ويخدم العديد من الشركات الخاصة الداعمة له وكذلك ولاية نيويورك.

١٠/٤– شراكة جامعة واشنطن وجامعة بركلي مع شركات الأدوية: تعد الشراكة بين قسم العقاقير في شركة (فارماسيا) مونسانتو سابقا وجامعة واشنطن في سانت لويس الممتدة على مدى ثلاثة قرون من النماذج الحسنة للتعاون؛ حيث حدت الجامعة من نفوذ شركة مونسانتو بوضع حد أعلى لمساهمتها بحيث لا يزيد على ٥٪ من ميزانية الأبحاث، وفي المقابل حصلت مونسانتو على الحق في ترخيص أي اكتشاف تساهم في دعمه، وفي جانب آخر هناك مشاركة بين شركة نوفارتيس وجامعة بركلي حيث قامت نوفارتيس بدعم ٣٠ ٪ من ميزانية أبحاث النبات والميكروبات الحيوية لقاء حقها في استخدام كل ابتكارات الباحثين حتى في المجالات التي لم تدعمها.في المقابل نجد أن شركة مونسانتو هي التي توجه مسار الأبحاث في جامعة واشنطن بسانت لويس لمصلحتها، بينما يتحكم أساتذة جامعة بركلي في تحديد أولويات الأبحاث، فالتفاوض بين القطاع الخاص والجامعات إزاء الشراكة بينهما قد يكون مجحفا أو منصفا وفق وضع الجامعة المالي(Simha, 2005,15).

١١/٤– شراكة جامعة كاليفورنيا مع القطاع الخاص: تعددت صور الشراكة الجامعية لجامعة كاليفورنيا مع القطاع الخاص في جميع المجالات من الهندسة إلى علوم التغذية، و كان أكثر مجال التقنية الحيوية؛ إذ أن ٩٥ ٪ من اختراعات جامعة كاليفورنيا تدخل في ذلك المجال، بل إن هناك قناعة بأن شركات التقنية الحيوية ما كانت لتقوم لها قائمة لولا برامج الشراكة مع الجامعات، ومن مزايا الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص الاختراعات التالية التي حصلت عليها جامعة كاليفورنيا (Daniel, Feb 7, 2003):

- بلغ عدد الاختراعات التي تقدم بها الأساتذة في فروع الجامعة التسع ٨٧٥ اختراعا.
- تلقت الجامعة ٣٠٠ براءة اختراع جديد على طلبات اختراع سجلتها مع المكتب الأمريكي للاختراعات والعلامات التجارية.
- قامت الجامعة بمنح ١٧٠ ترخيص على اختراعاتها عاد عليها منها ٧٧ مليون دولار من الحقوق.
- كان العائد الأكبر من هذه التراخيص عن طعم مضاد لمرض الكبد الوبائي بـ مقدم من فرع الجامعة في سان فرانسيسكو، فقد عاد على الجامعة ب ٤,٢٦ مليون دولار.

- رغم أن التراخيص الخاصة بالمجال الطبي كانت على رأس القائمة فإن بعض الاختراعات كانت في المجال الزراعي؛ إذ عاد على فرع الجامعة في ديفيز ٢,٢ مليون دولار من الاستحقاقات عن ابتكار فراولة كاماروزا الطيبة المذاق **Camarosa Strawberry**.

ويتضح مما سبق تعدد صور إدارة مجالات الشراكة المجتمعية ما بين انتهاج آلية إدارة اتفاقيات الاستشارة، والاستشارات الفردية والمؤسسية، واتفاقيات البحث، واختيار الفرق الإدارية للعمل على إنجاح صور متنوعة من الشراكة وممارساتها التعليمية في بعض المناطق التعليمية المحرومة، وتعزيز المسئولية المجتمعية لكليات التربية وبرامجها داخل المجتمعات المحلية بكونها مؤسسات ذات دور اجتماعي من خلال مشاركات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها، وبرامج التعليم التعاوني بين كليات المعلمين والمؤسسات المحلية، تحديد ووضوح أهداف الشراكة التعاونية والاتفاق عليها، وتوافر عنصر ثقافة الشراكة لدى العاملين سواء فى الكليات أو فى مؤسسات المجتمع، ومشاركة قادة وممثلي المناطق الفقيرة مع مؤسسات جامعة إيلينوي **Illinois University** على أن تكون إدارة أجندة العمل من حق مندوبي الولاية وليس لأعضاء هيئة التدريس أو الممولين، وأن للمندوبين حق التدخل فى أي خطوة من خطوات التنفيذ، وأن لا يستهدف أي عمل فى نطاق المشروع أية جوانب ربحية، وأن يستهدف إعادة إحياء وتنمية المناطق المعنية بالتنمية والتطوير، بحيث يؤكد مبدأ عدم الربحية على التوجه نحو ديمقراطية العلم.

ولجوء بعض الجامعات الأمريكية إلى توظيف بعض الأساتذة المتفرغين للأبحاث **Research Professors** بعقود موقوتة باستمرار الدعم واستعاضت في التدريس عن الأساتذة المتفرغين بأساتذة غير متفرغين **Adjunct Professors** أو مدرسين خارجيين من الشركات ممن لا ينتمون إلى هيئة التدريس، وإنشاء كل جامعة مركزًا أو مكتبا متخصصاً في شئون التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص ليتولى عقد الاتفاقيات مع الشركات الصناعية والتجارية، وشراكة بعض الجامعات مع شركات الأدوية.

ثالثاً: التحليل المقارن والتفسير وأوجه الإفادة من خبرة دولتي المقارنة

تأتي هذه الخطوة لعقد مقارنة تفسيرية بين خبرتي دولتي المقارنة بهدف الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتفسير ذلك في ضوء مجموعة من المفاهيم الاجتماعية والإدارية والتنظيمية ذات العلاقة بقضية الشراكة الجامعية. وتجدر الإشارة إلى أن خطوة

المقارنة التفسيرية تساعد على فهم الآليات الإدارية لمجالات الشراكة الجامعية كظاهرة بحثية فهماً عميقاً وعلى تطويرها وتعميمها واكتشاف العوامل التي تقف وراء خبرات بعض جامعات كل من استراليا والولايات المتحدة الأمريكية، ويساعد في تقديم مقترحات إدارية إجرائية وحلول تتناسب مع واقع إدارة الجامعات المصرية.

ولقد أصبح لزاماً على الجامعات التي تطمع في التقدم والتطوير المستمر أن تعتمد استراتيجية واضحة للتعاون والشراكة مع المؤسسات الأخرى تتشارك معها في الإدارة والأنشطة التنفيذية مما يساعدها في تحقيق أهدافها والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات المتعاونة معها أيضاً، فالنفع يكون متبادلاً لأن المصلحة المشتركة تؤكد على ضرورة التعاون والمساندة ومن ثم التحالف(Argenttino,Pessoa, Jul2008, 12). وتقوم إدارة الشراكة على أساسٍ من صياغة نصوص الاتفاقات الثنائية أو متعددة الأطراف بين الفاعلين التعليميين والسوسيو اقتصاديين الرئيسيين المحليين الوطنيين والإقليميين، كالجامعات والإدارات والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني (غير الحكومية) والجماعات المحلية من أجل تنفيذ سياسة حقيقية على أرض الواقع تقوم على مفهوم التقارب والتوأمة. وفيما يلي عرض لجوانب المقارنة والتحليل الثقافي لها:

أ– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة البحثية :

ثمة اتفاق بين جامعات الدولتين على مبررات ودواعي الشراكة الجامعية، والتي تتوافق مع ما أكدت عليه الأدبيات المرتبطة بهذه الظاهرة البحثية والمتمثلة في حدوث العديد من التطورات الرئيسة في عالم التعليم الجامعي والتدريب والبحث العلمي والتطورات في عالم التكنولوجيا وما يستجد في المجتمع من قضايا ومشكلات تتعدى تشاركية الجامعات مع مؤسسات المجتمع في حلها، وطرح بدائل متنوعة للتغلب عليها، حيث تقع الشراكة الجامعية عند نقطة التقاء هذه التطورات في المجتمع المعاصر.

وتفسير ذلك تتمثل في أن هذه التطورات مع بزوغ فكر العولمة وما ترتب عليه من مفاهيم الاقتصاد المعرفي ومنظمات التعلم وسرعة إعادة هيكلة المؤسسات الجامعية بهدف المنافسة العالمية وتحقيق مراتب متقدمة في التصنيفات الجامعية، وانتشار تكنولوجيا الاتصالات وتطبيقات التقنية التعليمية، ومن ثم فاعليتها في مجال التعليم الجامعي والتدريب وإعداد القوى البشرية، وزيادة تنوع الاتصالات والروابط بين التعليم الجامعي ومؤسسات

القطاع الخاص وعالم الإنتاج وسوق العمل المتطورة، والانتقال من المناهج الجامعية المركزة على التعليم النظري إلى التر كيز على دور العمال والقوى البشرية المدربة والمؤهلة، والانتقال من الحرم الجامعي المنعزل عن المجتمع إلى التعليم والتدريب الموزع، ومن مرحلة ما قبل المهنية إلى التنمية المهنية المستمرة في ظل شراكة جامعية مجتمعية فاعلة.

مع تدهور ميزانيات البحوث الجامعية وقلة الموارد الحكومية لدعمها إلى جانب عزوف الأمريكيين المتزايد عن الدراسة الجامعية وخاصة الدراسات العليا، تزايد الاهتمام في كافة الجامعات الأمريكية بالتوسع في آفاق الشراكة مع القطاع الخاص في مجال التقنية والأبحاث والعديد من المجالاتت الأخرى. كما بدأت الجامعات الاسترالية في الاتجاه إلى القطاع الخاص لنجدتها، مما أدى إلى تغيير في استراتيجيات المؤسسات التعليمية لتحقيق رسالتها، بما في ذلك الحرص على التقليل من فرص التثبيت في وظائف الهيئة التدريسية بالجامعة، واشتراطها قيام أعضاء هيئة التدريس بالسعي الشخصي للحصول على عقود من الحكومة أو القطاع الخاص لدعم البحوث كشرط للتثبيت في الوظيفة، ولجأت بعض الجامعات إلى توظيف بعض الأساتذة المتفرغين للأبحاث Research Professors بعقود موقوتة باستمرار الدعم؛ واستعاضت في التدريس عن الأساتذة المتفرغين بأساتذة غير متفرغين Adjunct Professors، أو مدرسين خارجيين من الشركات ممن لا ينتمون إلى هيئة التدريس(أجنبي استراليا) .

ويمكن تفسير هذا الاتفاق بين جامعات الدولتين من ناحية مبررات ودواعي التوجه نحو الأخذ بالشراكة الجامعية وتطوير جوانب إدارة الشراكة البحثية لها في ضوء مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومحدودية ميزانيات البحث العلمي والتطوير بالجامعات، ومنظمات التعلم والعولمة والتنافسية، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الابداع والابتكار، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

١. تحدي تحويل المعرفة إلى منتجات: الاستثمار في الأنشطة المعرفية (المردود الاقتصادي للعديد من الاستثمارات العامة والخاصة)، تعزيز الموهبة والإبداع والابتكار، الاهتمام بالمؤسسات الوسيطة والتي تربط البحث والتطوير والتعليم بالاقتصاد وتحويل المعرفة إلى ثروة (منها ما يوجد في الجامعات مثل مكاتب الارتباط، ومنها ما يوجد لدى مواقع الإنتاج مثل مكاتب التوظيف والتدريب، ومنها ما هو مستقل كمنظمات ترخيص التقنية، ومنها ما

يربط مكانيًا أو جغرافيًا بين البحث والتطوير والتعليم وفعاليات الإنتاج والخدمات كحدائق التقنية ومدن المعرفة بأنواعها ومراكز التميز ومراكز نقل التقنية وحاضنات التقنية، ومنها بنوك وصناديق وشركات رأس المال الجريء بأنواعه المختلفة).

٢. **إدارة الموارد البشرية واستقطاب العاملين بالشركات والمصانع ومؤسسات الانتاج وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية بمؤسسات التعليم الجامعي، كي يصبحوا أعظم قيمة بشركاتهم التي ينتظمون بالعمل بها، وتتضمن إدارة الموارد البشرية العديد من العمليات المرتبطة بقضية الشراكة الجامعية مع مؤسسات الانتاج منها: تحديد الاحتياجات التدريبية والتحليل الوظيفي، واختيار القوى البشرية المناسبة لوظائف بعينها والتوجيه والتدريب على رأس العمل، وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق المواءمة بين سياسات إدارة الأفراد وإجراءاتها وأنشطتها وبين متطلبات البيئة الخارجية لإدارة الأنشطة الخاصة بجذب قوى العمل وتنميتها وتحفيزها نحو التنمية المستدامة.**

٣. **محدودية ميزانيات البحث والتطوير ببعض الجامعات، وظهور الحاجة لاستقطاب باحثين وتقنيين متميزين من خارج الجامعة مع الحاجة لربط البحوث في الجامعة بالمراكز وخطط التنمية لبعض المناطق المحلية المحيطة، وتوزيع الأدوار بين الأطراف وتقسام صناعة القرار.**

٤. **منظمات التعلم وسعي الشركات ومؤسسات الانتاج نحو الأخذ فكر ومفهوم المنظمة المتعلمة بالاستناد إلى الشراكة الجامعية كآلية متطورة، حتى تتمكن من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإيجاد كيان تنظيمي داخلها يضطلع بمهام نشر ثقافة التعلم المستمر، وإنتاج المعرفة وتطبيقها ونقلها عبر وحدات العمل ومستوياته الإدارية من أجل تحقيق التعلم والتطوير الفردي والمؤسسي، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى شراكة تعليمية بين الجامعة ومؤسسات الانتاج، حيث تسعى من خلالها الشركة المتعلمة بالتعاون مع المؤسسات الجامعية إلى وضع أسس لتسهيل عمليات التعليم والتعلم والتدريب الوظيفي، وتكييف ذاتها لتتلاءم مع المتغيرات المعاصرة في سوق العمل ومتطلبات التوظيف، ويتضمن ذلك ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بمؤسسات الانتاج والتطوير الذاتي المتواصل لها ككل ، والعمل على إيجاد قنوات تعمل على ربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمات واستراتيجيتها.**

٥. تشخيص العوائق أمام نمط الشراكة وخاصة تبادل الخبرات والتعلم الفردي والتنظيمي والعمل على إزالتها، ووضع أسس هيكلية وثقافية لتدعيم عمليات التنفيذ المستمرة والتكيف سعيا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وحاجات وطموحات أفراد كل طرف.

٦. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الابتكار والإبداع : وانتهاج آلية إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهندسة الادارة التعليمية، وإدارة الإبداع والابتكار وادارة المعرفة، فمدخل التخطيط الاستراتيجي هو افضل مداخل الآلأيات الإدارية لتنفيذ الشراكة الجامعية بصورها المختلفة، وقد استطاع ان يغزو وبقوة جميع صور الشراكة بين منظمات الاعمال والخدمية والانتاجية والمؤسسات الجامعية من خلال ما يتصف به من ديناميكية ونشاط واستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة ولاسيما في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى ميادين المعرفة.

٧. التنافسية والميزة التنافسية: والتي تعد العامل الذي يمكن من خلالها تحقيق النجاح مع المنافسين بصفة مستدامة، حيث تحدث هذه الميزة عندما تطبق مؤسسة ما جامعية أو انتاجية لاستراتيجية ابتكارية لم يسعى غيرها من المؤسسات إلى تطبيقها، وهى حالة من التفوق التي تحصل عليها المؤسسة الجامعية من جراء تقديم خدمة أو قيمة معينة بسعر اقل وجدوة عالية، وتنتج الميزة التنافسية من التقاء الكفاءات الأساسية مع الفرص المتاحة.

مما سبق يمكن القول أن اتجاه جامعات دولتي المقارنة للأخذ بنمط الشراكة البحثية للجامعات مع غيرها من مؤسسات المجتمع والقطاع الخاص والشركات الإنتاجية من خلال مجموعة متشابهة من الآليات الإدارية تمثلت في إدارة مواردها البشرية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية ومواكبة الاقتصاد المعرفي والمساهمة في تكوينه وقيادته، والتحول إلى المنظمة المتعلمة التي تعمل على انتاج المعرفة وتطبيقها واستثمارها نقلها ومشاركتها بين وحداتها المتنوعة وتوفير رأس المال القادر على تحقيق استراتيجيتها، وإيجاد آلية يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في مجال عملها محليا وإقليميا وعالميا ومن ثم التواجد على خريطة الاقتصاد العالمي في ظل العولمة الاقتصادية، حيث تنوعت هذه الآليات بالجامعات الاسترالية ما بين انتهاج آلية إدارة التنوع وتنسيق الدعم المالي للشراكات، وإدارة عمليات النشر والتأليف والتوزيع للنتاجات الفكرية والبحثية، مع التوسع والتميز في التدويل والحراك الدولي

ومجاراة اتفاق بولونيا والسماح بمشاركة عدد من الأكاديميين في إدارة بعض المصانع والشركات الصغيرة.

في حين أن جامعات الولايات المتحدة الأمريكية انتهجت آليات إدارية متنوعة مثل التنافسية وتطوير الهياكل التنظيمية وإدارة وتنظيم براءات الاختراع وتقييم أعمال الباحثين بصورة مستمرة وإدارة عمليات التمويل وتهيئة المناخ التنظيمي المساعد على التطبيق الأمثل لبنود الشراكة الجامعية للجامعات البحثية وتقديم المنح البحثية والتعليمية من الشركات ومؤسسات سوق العمل.

ب– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة التعليمية والتدريبية :

تولي الدولتين أهمية كبرى لشراكة الجامعات مع المؤسسات التعليمية والتدريبية المختلفة، فالعلاقة القائمة بين المؤسسات الجامعية والمنظمات والهيئات المجتمعية على اختلاف أشكالها تشكل مجموعة من مجالات التأثير المتداخلة، وهي تمثل الوحدات الاجتماعية الأساسية الأكثر فاعلية، فمع تطور أنماط الشراكة وتعدد مشاربها، أصبحت إدارة الاتفاقيات بين منظمات ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية والتدريبية أكثر تعقيداً من الإدارة التقليدية. ويرجع ذلك إلى حاجة كل طرف لخدمات الطرف الآخر ومن ثم يتشارك معه في شراكة عدة جهات من سوق العمل ومؤسسات التعليم والتدريب لتحقيق أهداف معينة من هذه الشراكة، منها التدريب على المهارات الوظيفية والتثقيف لمواكبة متطلبات سوق العمل، ولتحقيق هذه الأهداف ظهرت الحاجة إلى التعاون الوثيق بين كافة المكنظمين والمنسقين والمنفذين لنمط الشراكة الجامعية في كافة المجالات والعناصر المتعلقة بعمليات التعليم والتدريب والتوظيف.

وتشير الدراسة الحالية إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت من أبرز الدول التي اهتمت بتطوير الآليات الإدارية للشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية، وما ترتب عليها من تطوير الأداء الجامعي والأداء المدرسي للمعلمين والإداريين ، وكذلك الحال بالنسبة لدولة استراليا منذ تسعينات القرن العشرين وما قام به الكومنولث من تقديم الدعم لقسم تدريب وتعليم الموظفين، والشراكة التعاونية شملت كل من الإدارة التعليمية والكليات والأقسام الجامعية ونقابة المعلمين.

وثمة اتفاق بينهما على بعض الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتوافق مع ما أكدت عليه الأدبيات المرتبطة بآليات إدارة الشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية والتي تتمثل في إيجاد مؤسسة تعليمية تعمل على توفير البرامج التعليمية والتدريبية للعاملين بالمدارس والجامعات من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية، على اعتبار أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب يعد الوسيلة الأساسية لإيجاد نوعية من المعلمين وأعضاء هيئة التدريس على درجة عالية من المعرفة والمهارة، بما يمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التميز.

ورغم الاختلاف في شكل الشراكة التعليمية بين الدولتين فثمة تشابه بينها من ناحية التأكيد على السعي لتوفير برامج تعليمية وتدريبية وفقا لآلية الشراكة بين قطاع الأعمال ومؤسسات الانتاج والجامعات بصفة مستمرة تحقيق التوازن بين التعليم النظري اثناء إعداد الطلاب الخريجين والتدريب والتطبيق الميداني دون الفصل بينهم وبمعاونة المصانع ومواقع الإنتاج والعمل، وربما يرجع الاهتمام بتوفير التعليم والتدريب معاً إلى ضعف نظم التعليم والجامعي وقصورها عن تلبية متطلبات صناعة السيارات سريعة التطور في الولايات المتحدة الأمريكية ومتطلبات الصيانة ومواكبة المستجدات في عالم الصناعة والتجارة في استراليا، ويمكن تفسير هذا الاتفاق بين خبرات جامعات الدولتين من ناحية مبررات ودواعي التوجه نحو الأخذ بالشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية في ضوء مفاهيم الانفجار المعرفي، والتدريب والتنمية المهنية، والكفاءة المهنية، والتعلم المستمر وتوظيف تقنية المعلومات ودمجها في العمليات التعليمية، وتكوين البيئة التعليمية المناسبة والخدمات الداعمة للطلبة، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

١. الشراكة الجامعية التعليمية والتدريبية بين مؤسسات الجامعة والتعليم قبل الجامعي والشراكة الجامعية الجامعية بكونها إحدى الرؤى التي تستجيب لتحديات الانفجار المعرفي ، وتوظف التطور المذهل لطاقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة التعليم الجامعي كعنصر أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبناء القدرة التنافسية في مناخ العولمة.
٢. الصياغة الجديدة لصور العلاقات والروابط بين الجامعة والمجتمع المحلي لتسقط فيها الحواجز التقليدية بين العملية التعليمية الرسمية المحددة بالمناهج والقاعات الدراسية

والأطر الزمنية، إلى عالم أوسع وأرحب للتحصيل المستمر للمعرفة بجميع وسائلها، ومن جميع المصادر وفي كل الوقت ومدى الحياة من أجل إصلاح وتطوير مؤسسات التعليم لبناء مجتمع معرفي.

٣. الشراكة الجامعية الجامعية: وما تمثلت فيه من خلال تنوع صورها في الحراك الدولي للطلاب وتدويل الجامعات، وبرامج التوأمة والتعاون المحلي والإقليمي والدولي، وتعدد اتفاقيات التعاون والقنوات التعليمية في كل من الدولتين.

٤. تشير السياسات التطويرية وتكثيف الجهود لتحسين البيئة المدرسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واستراليا إلى التوسع في توظيف تقنية المعلومات ودمجها في العملية التعليمية، وتطوير مناهجها لتلبية احتياجات المجتمع الفعلية، تطوير مناهج التعليم لتكون مواكبة للتطور المعرفي والتقني وقادرة على تمكين المتعلمين من التفاعل الإيجابي مع الثقافات العالمية.

٥. تبني أسلوب وآلية التأهيل والتدريب، والأخذ بنظم التجديد الإداري المرحلي بإعادة التأهيل وتطبيق مقاييس اختبارات الكفاءة على العاملين بالشراكة دورياً، وتطوير آليات الاختيار المهني وتطوير نظم الحوافز بما يسمح بالاحتفاظ بالعناصر المتميزة.

٦. تعزيز أثر القيادات وتعزيز البرامج التربوية الهادفة لاستثمار أوقات الفراغ، وتطوير برامج تعليم الموهوبين في المجالات العلمية والإبداعية وتمكين الطلبة من اكتشاف ميولهم، وتعزيز مساهماتهم في النشاطات المختلفة، وتحديث البرامج وإعطاء المزيد من الصلاحيات والحد من المركزية.

مما سبق يمكن القول أن اتجاه جامعات الدولتين للأخذ بنمط إدارة مجال الشراكة التعليمية للجامعات مع غيرها من مؤسسات التعليم قبل الجامعي والجامعي ينبع من مجموعة متشابهة من المبررات تمثلت في الحاجة إلى الشراكة الجامعية التعليمية والشراكة الجامعية الجامعية لما لها من قدر يعود بالنفع بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية ومواكبة التطورات والمستجدات في عالم التعليم والتدريب لكل من العاملين بقطاعي التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، حيث انتهجت الجامعات الاسترالية آلية تنظيم البحث العلمي التعاوني برامج تدريبية لإقامة مجتمعات التعلم المهنية لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية، والتغلب على أوجه الضعف والحرمان ببعضها، فضلا عن شراكة التوأمة الأكاديمية لبعض الجامعات الاسترالية وسعيها

لأن تكون جزءاً من المجتمع الدولي، مع تقاسم صناعة القرار واتخاذه فضلا عن توزيع الأدوار بين الأطراف المتشاركة.

في حين أن جامعات الولايات المتحدة الأمريكية انتهجت خبرات إدارية مثل التخطيط التشاركي والتقييم، وتقييم سياسة التعليم العالي والتخطيط والإدارة ببعض دول العالم، وتعزيز القدرات الطلابية وإدارة النفقات العينية وأساليب جمع التبراعات وتنسيق القبول الطلابي والتركيز على الأداء المؤسسي، والتوجه نحو إجراء بحوث حول القرار، وإعداد الأدلة والشواهد وتنظيم الجهود، والتوظيف الأمثل للعاملين مع إدارة الحوار والمناقشات وأداء الأعمال التعليمية والتطوع من قبل الطلاب، واستكشاف وبناء البيئات التعليمية الموزعة، وشراكة نظم التعليم الثنائي وبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات سوق العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي للخريجين.

ج– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة التقنية :

إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً لجامعات الدولتين، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات المحلية، ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي انتهت فيه الأيديولوجيات، وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات، وضاقت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع، ولم تتوقف عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي أخذ يتحول تدريجيا إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون، بل إن له مقدمات ومقومات إدارية أساسية كثيرة لا بد من الأخذ بها في المؤسسات الجامعية وغير الجامعية بما فيها مؤسسات وشركات الانتاج.

ولقد أصبح واضحا اليوم أن التقدم العلمي المادي ليس له حدود، ولا تبدو له نهاية فدولتي الدراسة تزداد كل منهما تقدماً باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات ولذا اتجهت كل من دول المقارنة الثلاث نحو الأخذ بالشراكة الجامعية التقنية.

ويمكن تفسير هذا الاتفاق بين جامعات الدولتين من ناحية مبررات ودواعي التوجه نحو الأخذ بآليات إدارية مستحدثة للشراكة الجامعية التقنية في ضوء مفاهيم الاقتصاد المعرفي، والتوطين التكنولوجي، والتميز في التعليم والبحث العلمي، والتعليم المستمر والتعليم الإليكتروني، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

١. اقتصاد المعرفة، وكونه قائم على انتاج المعرفة وإدارتها كمكون رئيسي من الناتج الإجمالي، وكذلك بأنه العنصر الاقتصادي الذي يبنى على أساس أن التنمية الاقتصادية ومعظم الأنشطة الاقتصادية سوف تعتمد على الأنشطة المعرفية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يتطلبه عالم الشراكة الجامعية وتقنية انتاج التكنولوجيا وتطورها في عالم الصناعة وتوظيفها في التعليم الجامعي. وتمثل أبرز تحديات إدارة الشراكة توفير حِزم متنوعة من الحوافز للاستثمار في الأنشطة ذات الصلة بالتقنية وبرامج الكومبيوتر والشركات المتخصصة في هذا المجال مع الجامعة، وتطبيق معايير الجودة في الأجهزة الحكومية للارتقاء بها، واعتماد مؤشرات رقمية لقياس التقدم المحرز في الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة.

٢. التدريب بكونه عملية إدارية تتضمن عدة إجراءات تبدأ من فجوة الأداء ثم تحديد الاحتياجات ثم إعداد منظومة التدريب وإدارتها بهدف تحسين أداء العاملين والمنظمة وتطويرها، وإعداد الفرد للاستخدام والتوظيف والترقي في فرع من فروع النشاط ، وتحقيق استفادته من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمؤسسة التي يعمل بها وللمجتمع أقصى استفادة ممكنة.

مما سبق يمكن القول أن جامعات الدولتين سعت كل منها نحو الأخذ بنمط الشراكة الجامعية التقنية ونبع من مجموعة متشابهة من المبررات تمثلت في الحاجة إلى الشراكة الجامعية التقنية لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتطوير العملية التعليمية والتدريبية ومسايرة التطورات والمستجدات التكنولوجية، لما لها من قدر يعود بالنفع بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية ومواكبة التطورات والمستجدات في عالم التعليم والتدريب، حيث انتهجت الجامعات الاسترالية التدريب على متطلبات عصر الرقمنة والتحول الرقمي والسعي لبناء برامج تعليمية ذات جودة عالية في البرامج التقنية المقدمة بها، والتدريب على العمل مع رجال المال والأعمال، مع التوسع في تكنولوجيات المعلومات وتحسين آليات الاتصال والتواصل في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، والتركيز على تقديم برامج تعليمية افتراضية وتطوير نظم إدارة المكتبات الالكترونية بهذه الجامعات وبناء قواعد بيانات.

أما جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فقد قامت بتوسيع نطاق الخبرات التعليمية خارج حدود قاعات التعليم باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات وإدارة المشاريع الإليكترونية

والتطبيقية في مجال الحاسبات والمعلومات، وتوفير فرق فعالة من الإداريين والباحثين للتعاون مع خبراء الصناعة، وإصدار منشورات دعائية تشجع القطاع الخاص على الشراكة في مجال الكومبيوتر مع الجامعات وفي المجال التقني بعامة.

د– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة المجتمعية :

تتفق جامعات الدولتين في أنه عندما تدخل مؤسسات سوق العمل في نظام الشراكة مع المؤسسات الجامعية في جوانبها التعليمية والتدريبية والبحثية فإنها تتطلع إلى فوائد تؤثر على عمليات الانتاج وجودة هذا الانتاج لكي يتمكنوا من الدخول بالمنافسة في عصر سَمْتِه المتغيرات السريعة. ومن مزايا وإيجابيات آليات إدارة الشراكة المجتمعية بالنسبة للمؤسسات الجامعية، تبادل الخبرات والتجارب الادارية وخفض التكاليف، وتخفيف العبء المالي، وتطوير قدرات الإدارة والتسيير، وبث روح الحماس، وزيادة فرص النجاح للعمليات التعليمية والبرامج التدريبية والمشاريع البحثية، بل والخدمية تجاه المجتمعات المحلية.

أيضا تشير النتائج إلى ثمة اتفاق بين الدولتين في تنوع أطراف الشراكة الجامعية ومن ثم تنوع الآليات الإدارية لها، وامتداد جوانبها لتكون شراكة تعاونية شاملة - *Comprehensive Cooperative Partnership* بأن تكون مجالات الشراكة أوسع وأشمل من حيث عدد الجهات المتشاركة مع الجامعة ومؤسساتها، من حيث مجالات التعاون البحثي، وما يميزها من استمرارية بكونها تجمع بين مؤسسات التعليم والتدريب بالجامعة مع بعض منظمات المجتمع كوحدة متكاملة، وتتشارك في هذا النمط بعض قطاعات المجتمع بشكل موسع لتحقيق أهداف شاملة وبعيدة المدى، وبالطبع فإن مثل هذه الشراكة تحتاج إلى التزامات بين كافة الأطراف تجاه تحقيق أهداف هذا النمط.

ويمكن تفسير هذا الاتفاق من ناحية مبررات ودواعي التوجه نحو الأخذ بالشراكة المجتمعية في ضوء مفاهيم البحث العلمي التطبيق، والتنمية المهنية، وتنمية المجتمع المحلي، والتوطين التكنولوجي والشراكة المجتمعية، والنهوض بعالم الصناعة والتجارة من خلال مفاهيم إدارية حديثة مثل منظمة التعلم والتنمية المهنية والكفاءة المهنية، والتعلم مدى الحياة، وتلبية احتياجات المجتمعات المحلية نتيجة لدور الجامعة الخدمي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١. إدارة البحث العلمي التطبيقي: من الملاحظ أن أنشطة البحث التطبيقية والابتكار والتنمية التكنولوجية تتوطن في المراكز الرئيسة للإنتاج في العالم كما هو الحال في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واستراليا، وعادة ما تقع أماكن هذه الأنشطة مجاورة لمواقع الشركات ومؤسسات الانتاج، ولذا نجد أن الشركات المانحة والمتشاركة مع مؤسسات الجامعة بهاتين الدولتين تسعى إلى توفير بنية تنظيمية تابعة لها تضطلع بمهام البحث التطبيقي، بحيث تكون أداتها الابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات التي تقدمها.

٢. التنمية المهنية للعاملين في الشركات ومختلف مؤسسات المجتمع المدني، وذلك لعدد من المبررات منها تحقيق الإنماء المهني للعاملين والإداريين معرفياً ومهارياً، وتطوير مهاراتهم الوظيفية، وذلك عن طريق مواكبة التطور المستمر في العلم والتكنولوجيا والتغيرات الكبرى في أساليب ووسائل التعليم التي أحدثتها الثورة المعرفية التقنية، وتنمية مهارات استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة.

٣. تحقيق المواءمة بين مخرجات نظم التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل كسياسة تطويرية، وإدخال مفاهيم إدارة المعرفة والابتكار في المناهج، وتكثيف جهود التدريب على رأس العمل في القطاعين العام والخاص، ودعم الجهود الرامية إلى التحسين المستمر في الانتاجية.

٤. تنمية الشعور بالمسئولية: الشراكة المجتمعية هي الجهود التطوعية التي يقوم بها الأفراد بجميع فئاتهم، وكذلك مؤسسات الانتاج على أساس من الشعور بالمسئولية الاجتماعية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والتقييم لعناصر العملية التعليمية التي من خلالها تتاح الفرصة لأكبر عدد من رجال الصناعة ومؤسسات المجتمع ليساهموا بالفكر والمشورة والموارد المادية والبشرية من أجل التطوير للجامعة وللمجتمعات المحلية(Schium and Carlucci , 2018, 2).

٥. إدارة جوانب مساهمة الشركات ومؤسسات الانتاج في عمليات التعليم والتدريب: والذي بدأ يتغير مع قيام الشركات بأداء الوظيفة التعليمية والتدريبية في الولايات المتحدة الأمريكية في شراكة مع منظومة التعليم العالي والجامعي، بإنشاء معاهد تقنية تابعة لها لتخرج حرفيين متخصصين ومؤهلين للعمل بها، مثل معهد جنرال موتورز General Motors Institute؛ والمعاهد العديدة للتدريب الفني على تقنية السيارات مثل معهد لنكولن

Lincoln Techوالمعهد الفني العام Universal Technical Institute وبرنامج فورد للتدريب الفني Ford Technical Trainingوكلية وستوود Westwood College؛ ومعهد آي تي تي ITT Technical Instituteللتدريب المهني؛ بل وجامعة الهامبرجر Hamburger University Rockford, Illinois , التي أنشأتها شركة مكدونالدز(جامعة الملك عبد العزيز،٢٠٠٥، ٤).

٦. الحد من المركزية وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المحلي والتطوعي والتعاوني في تنمية المناطق، بالارتقاء بمستوى أداء المحليات وتمكينها من الاستثمار في المشاريع الأكثر توفيرًا لفرص العمل، ودعم المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم خاصة في المناطق الأقل جذبًا للاستثمار، وتفعيل التكامل الوظيفي والإنتاجي بين مراكز المدن الكبرى والمتوسطة والصغيرة، مع وضع استراتيجيات من أجل الاستفادة من الفرص التي تتولد من المشاريع الاستثمارية الكبرى، ودعم جهود تحفيز النشاط الاقتصادي المتوازن بين المناطق المحيطة بالجامعة وتطوير نظم جمع بيانات القوى العاملة وسوق العمل ونشرها.

ومما سبق يمكن القول أن اتجاه جامعات الدولتين للأخذ بنمط الشراكة المجتمعية ينبع من مجموعة متشابهة من المبررات تمثلت في الانتقال بالبحث العلمي من الإطار النظري إلى الحيز التطبيقي، وتحقيق الاستفادة الفعلية منه في تطوير عمليات الصناعة والانتاج بمؤسسات العمل والانتاج، ومسايرة التطورات والمستجدات التكنولوجية في عالم الصناعة والتجارة وغيرها من مجالات الانتاج بالمجتمع، وتحقيق المواءمة بين مخرجات نظم التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل فضلا عن توظيف مساهمات الشركات وقطاع الأعمال في عالم التدريب والتعليم بالإضافة إلى تلبية متطلبات المجتمعات المحلية.

ولقد تنوعت إدارة مجال الشراكة المجتمعية لتشمل إدارة اتفاقيات الشراكة المجتمعية، ومشاركة فرق من الإداريين والباحثين في الجامعات والمؤسسات الصناعية وإدارة اتفاقيات الترخيص، والتوسع في صور فتح باب القبول لجميع الاستراليين للالتحاق بالتعليم الجامعي، وتقديم برامج تعليمية وتدريبية في الجوانب الإدارية لتعزيز كل من المهارات الإدارية والكفاءات الإدارية للمديرين القائمين بمباشرة وتنفيذ الأعمال الصغيرة، وتقديم دورات في مجال ريادة الأعمال والابتكار مع التركيز على إدارة الأعمال الصغيرة، وتقديم أغلب الجامعات

الاسترالية برامج في العليم المجتمعي ومحاضرات هادفة إلى تعليم الكبار وتثقيفهم والتعلم مدى الحياة.

في حين اتجهت الجامعات الأمريكية نحو آلية إدارة الاستشارات الفردية والمؤسساتية، واتفاقيات البحث، واختيار الفرق الإدارية للعمل على إنجاح الشراكة وممارساتها التعليمية في بعض المناطق التعليمية المحرومة، وتعزيز المسئولية المجتمعية لكليات التربية وبرامجها داخل المجتمعات المحلية بكونها مؤسسات ذات دور اجتماعي من خلال مشاركات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها، وبرامج التعليم التعاوني بين كليات المعلمين والمؤسسات المحلية، وتوافر عنصر ثقافة الشراكة، ومشاركة قادة وممثلي المناطق الفقيرة في إعادة إحياء وتنمية المناطق المعنية بالتنمية والتطوير، بحيث يؤكد مبدأ عدم الربحية على التوجه نحو تكافؤ الفرص التعليمية.

وفي ضوء ما سبق من تحليل مقارن وتفسير واستنباط لنتائج الدراسة يمكن القول أن جامعات الدولتين تتمتع كل منها بخبرات تؤكد على ضرورة دخول الجامعات في شراكات مع جهات عدة محلية وإقليمية وعالمية لتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث تتجه بها إلى إدارة علاقة ذات طابع تبادلي تعاوني تعادلي، بحيث يقدم كل عضو أفضل ما لديه لنجاح إدارة الشراكة مع الطرف الآخر، فالشراكة بناء علاقة تعاون بين طرفين تتكامل بينهما الأدوار والمسئوليات الإدارية والتنفيذية، وسوف يتم فيما يلي تناول الدراسة لإدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق.

رابعاً : إدارة مجالات الشراكة بالجامعات المصرية (جامعة الزقازيق مثالاً)

تتجلى معايير التميز التي توجه الجامعات المصرية صوب الجودة والتنافسية والانتاجية والابتكار والقابلية للتغيير والتقويم المؤسسي وإعادة الهيكلة من خلال تطوير أساليب إدارة مجالات الشراكة الجامعية، ففي الوقت الحالي تشهد الجامعات المصرية مرحلة تحول جوهرية لإعادة ترتيب السياسات والاستراتيجيات التعليمية والتدريبية والبحثية والخدمية، حيث التكنولوجيا المستعملة في العالم متجددة، حيث تكاثرت على الجامعات المصرية العديد من التحديات والتهديدات في كل المجالات التي أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير، اكتسبت معه قضية إدارة الشراكة أبعاداً كثيرة تشكل صلب التحديات أمام هشاشة البنية التنظيمية لبعض المؤسسات التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة، مما

يحتم عليها البحث عن بدائل إدارية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة لمواجهة بعضها.

وكذلك التوجه نحو إجراء دراسات ومشاريع بحثية وتدريبية مع غيرها من المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية وضمن اتفاقيات مبرمة ومتفق عليها، ففي ظل التغيرات التي تطرأ على العلاقة بين التعليم الجامعي ومؤسسات الاقتصاد المحلي والعالمي أصبح لزاماً اعتماد الحركية والتطور في كل أجزاء وعناصر المؤسسة الجامعية، حيث لم يعد الجمود يخدم رسالة الجامعة، وهذا هو الغرض الأساسي والسبب الجوهري الذي من أجلهُ وجدت المؤسسة الجامعية وفلسفتها في العمل، حيث تفرض التنافسية على مؤسسات التعليم الجامعي المصري ضرورة إعادة النظر فى جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى خريجيه، والذين عليهم الآن التنافس فى سوق العمل العالمي، وكذلك فى مخرجاته البحثية والعلمية.

١. **نشأة الشراكة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري :**

كانت مصر سباقة إلى معرفة أهمية الدور الذي يطلع به المجتمع المدني والقطاع الخاص في التنمية والتطوير المجتمعي والخدمي، حيث ترجع المبادرات الأهلية في التعليم إلى بدايات القرن التاسع عشر، حيث بدأت المبادرات الأهلية المدنية تدخل مجال التعليم، وكان لهذه المبادرات دوراً فعالاً ورئيساً في تطوير بعض جوانب العملية التعليمية، وتزايد إدراك مصر لأهمية ودور القطاع الخاص في الوقت الحالي، حيث تعيش البلاد مرحلة تاريخية مهمة تواجه فيها الأمة تحديات كبيرة، يتحتم معها على كافة الأطراف وقطاعات الدولة ومؤسساتها أن تتصدى لها في تعاون تام وفي شراكة حقيقية(سالم و ناصف، ٢٠٠٧، ٩٧).

ومن أهم هذه البدائل إقامة المشاريع المشتركة وانتهاج آليات وصور متنوعة في الشراكة الجامعية، والتي تعتبر أحد الحلول التي تساعد في نمو وتطور الجامعة بمؤسساتها المختلفة بدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسام(الأمين، يناير٢٠٠٥، ٧٣) ومن ثم ضرورة البحث عن صور جديدة من الشراكة.

وفي هذا الشأن يشير واقع الجامعات المصرية إلى أنها تعانى من نواحي ضعف كثيرة تجعلها غير مهيأة بوضعها الحالي للتعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية، وذلك كما ترصدها العديد من الدراسات والتقارير الحكومية ما جاء في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي٢٠٠٧–٢٠١٢ من عدم وجود فلسفة عامة واستراتيجية مستقبلية محددة،

وانخفاض مستوى العملية التعليمية فى الجامعات المصرية، مما يستدعى ضرورة البحث عن سبل تحقيق جودتها، فضلاً عن توجيه البرامج الممولة من الجهات المانحة والمجتمع المدني لدعم الخطة الاستراتيجية. فعلى الرغم من الاعتراف بمشاركة المواطنين والمؤسسات المجتمعية بصورة تعاونية كأمر أساسي في آليات تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن صور الشراكة في الممارسات التعليمية بالجامعات المصرية لا تُترجم إلى تأثير حقيقي على علمية صنع القرار لتصبح ممارسة عقيمة ومحبطة للآمال رغم تأكيد أهمية الشراكة بين مؤسسات الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، فالجامعة لا تزال تعاني من فجوة بين مؤسساتها ذاتها(عامر، ٢٠١٢، ١٦٧–١٧٩).

٢. التشريع القانوني والشراكة بالتعليم الجامعي المصري:

شهدت مصر منذ مطلع الألفية تطورات إيجابية تسعى لتهيئة المناخ العام لدور أكثر فاعلية في ممارسات العمل التطوعي، تمثل أبرزها في توجهات الخطاب السياسي إزاء تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، والتوجهات الإيجابية لتفعيل الشراكة المجتمعية لمواجهة بعض تحديات التنمية، والسعي نحو تحقيق التنمية المستدامة، خاصة وأن مسيرة التنمية والتطوير بالتعليم المصري لا يمكن أن تتم بصورة فاعلة بدون مشاركة مجتمعية حقيقية تقف جنباً إلى جنب مع جهود الحكومات والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية، وتقوم بدور إيجابي وأساسي في تطوير التعليم(عفيفي وقنديل، يوليو٢٠٠٣، ٩٣).

ولقد نصت المادة (١٥٢) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية على أن يكون لكل جامعة موازنة خاصة بها(وزارة التعليم العالي،٢٠٠٦)، ونصت المادة (١٨٩) على أن تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها، ويخضع التصرف في أموال الجامعة وإدارة هذه الأموال ونظام حسابات الجامعة للأحكام اللوائح المالية والحسابية التي تصدر بقرار من وزير التعليم العالي، وأضاف نص المادة (١٩٤) أن لرئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات والمعاهد وأمين الجامعة كل في دائرة اختصاصه سلطة نقل الاعتماد من بند إلى آخر في موازنة الجامعة، وذلك وفقا لأحكام اللائحة التنفيذية لهذا القانون. ورغم أن آلية تحديد أولويات الانفاق على التعليم العالي تبدو أكثر ديمقراطية حيث تعطي للجامعات مساحة أوسع من الاستقلالية، إلا أن الممارسة العملية تكشف أن السلطة المركزية تظل لها الكلمة العليا

للمصروفات وعدم الإفصاح عن جميع الإيرادات المحتملة في مشروعات الموازنة التي تقدمها لوزارة المالية(العربي، ٢٠١٠، ٩–١٠).

وقد صاحب ذلك صدور القانون (٨٤) لسنة ٢٠٠٢م والذي تضمن اتجاهات إيجابية تتفق مع التغيرات العالمية الحديثة في تشريعات العمل التطوعي، لتسهم في العمل على توفير بنية تحتية منسقة لمشاركات المجتمع المدني التعاونية، بما يسعى لتوجيه الاهتمام بالإسهام النوعي والكيفي لمؤسسات القطاع الأهلي في الممارسات التعليمية وتعظيم الدور التنموي لها، وذلك بما يتجاوز مفاهيم الخيرية والرعاية ليصل إلى مفاهيم التمكين والتأثير الإيجابي في بعض قضايا التنمية(قنديل، ٢٠٠٤،٣).

٣. مبررات الشراكة بالجامعات المصرية:

في ظل التوجه نحو اللامركزية وفي ظل زيادة مستوى مشاركة القطاع الخاص في معظم القطاعات الاقتصادية، وفي ظل الظروف الاقتصادية السيئة التي تعيشها مصر، والتي أدت إلى شح الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع التنموية، تظهر أهمية الشراكة الجامعية مع القطاعين الخاص والعام، إذ لابد من منح القطاع الخاص دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني بشكل عام والتعليم العالي والجامعي بشكل خاص، لذا يتوجب دمج جميع الجهود الحكومية والخاصة في نسيج وطني موحد وشراكة مجتمعية تحقق الأهداف التنموية بحيث يجني الفرد والمجتمع الفوائد من هذه الجهود من ميدان البحث العلمي(العريقي،٢٠١٣،١٣).

ومن الأسباب الرئيسة للأزمات الجامعية هو فشل النظام الاجتماعي في معرفة كيفية ربط مؤسساته المجتمعية المختلفة الرسمية وغير الرسمية بالمتغيرات المعاصرة التي طرأت على المجتمع المصري، مما انعكس سلباً على دور المؤسسات التربوية والتعليمية وشل حركتها في التطور التنموي الشامل. ومن أمثلة ذلك عزوف أولياء الأمور عن الشراكة الفاعلة في مجالس الآباء وضعف كثير من مؤسسات المجتمع المدني وتنظيماته في تأدية دورها الذي أصبح نمطاً تقليدياً لا يمثل أي عنصر قوة ضاغطة لتفعيل المؤسسات التعليمية(الشرعي،١،٢٠٠٧).

وبالرغم من زيادة المخصصات المالية للتعليم الجامعي يلاحظ عدم قدرته على التوسع في احداث التخصصات التطبيقية أو تلبية متطلبات التعليم الجامعي نتيجة لقلة الموارد المالية، بالرغم من زيادة جملة الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم الجامعي فقد بلغت مخصصات

التعليم (٣٩ز٦) مليار جنيه مصري من ميزانية الدولية عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩، وارتفع معدل الزيادة بنسبة كبيرة بالمقارنة بعقد التسعينيات حتى وصل إلى(٤٠) مليار جنيه عام ٢٠٠٩/٢٠١٠(OECD and World Bank, 2010,157) وما أشارت إليه وزارة التعليم العالي، حول وضع الاستراتيجية العامة للتعليم العالي بمشاركة عضاء اللجنة المشكلة من المجلس الأعلى للجامعات لإعداد الاستراتيجية، وممثلين عن وحدة التطوير الاستراتيجي بالوزارة، وممثلين عن الجامعات الحكومية والخاصة وبعض العاملين فى الوزارة بالإدارة العامة للتخطيط، وذلك لعرض الخطة الاستراتيجية للنهوض بالتعليم العالي (٢٠١٤/٢٠٢٢) ووضع ملامح لمشاريع تطوير التعليم العالي الجديدة التي تحتاجها لتنفيذ أهداف الخطة على مرحلتين: الأولى (٢٠١٤/٢٠١٧)، والثانية (2017/2022) بتكلفة تقدر بـ٤٢ مليار جنيه مصري(الموقع الإليكتروني لوزارة التعليم العالي).

وبالرغم من ذلك لم تتحقق جودة التعليم الجامعي، لأنه لا يوجد تخصيص جيد لهذه الموارد، خاصة وأن معظم موازنة التعليم الجامعية تذهب لتغطية الأجور والمرتبات، وخاصة الشرائح العليا في الهيكل الإداري في صورة مكافآت وبدلات واجتماعات(الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مارس ٢٠١٢) أما نصيب التعليم من جملة الإنفاق العام فقد تراجع من ١٦% عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥م إلى ٣.٧% فقط عام ٢٠٠٩/٢٠١٠م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٠/٢٠١١) ومازال الإنفاق متواضع بسبب تراجع القوة الشرائية للعملة المحلية، مما أدى معه إلى انخفاض الإنفاق على التعليم واحتياجاته.

٤. فوائد إدارة مجالات الشراكة بالجامعات المصرية :

تشهد مؤسسات التعليم الجامعي المصري منافع كبيرة من تعدد صور الشراكة مع شركات بارزة تُدرك أهمية نقل مهارات الحياة العملية الحقيقية إلى الطلاب، حيث تعد معرفة التقنيات الجديدة وفهم طبيعة أماكن العمل أمرين مفيدين في التمهيد لسيرة مهنية واضحة وبناءة في جميع قطاعات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين. وتأتي بعض المبادرات في وقت تتزايد فيه دعوات قادة قطاع التعليم الجامعي في مصر للحصول على مزيد من والدعم وتوطيد علاقات التعاون المحلية مع شركات القطاع الخاص والدولية مع الجامعات الأجنبية.

ولهذا نجد دائما أن بعض المؤسسات المحلية والدولية باتت أكثر انخراطاً في أنشطة جامعية بعدما تتمكن من قياس الأثر البالغ لمبادراتها المشتركة مع بعض الجامعات، ومن ثم

يتطلب الأمر مزيداً من الشراكات الرائدة إلى تولي مسؤولياتها في تزويد المعاهد والجامعات المصرية بخدمات تُسهم في إعداد الطلاب وتجهيزهم لعالم العمل والوظيفة. فعلاقات الشراكة في هذا المجال تُثمر الخير لصالح الجميع، وأن ردم الهوة القائمة بين التعليم الجامعي وخدمات الدعم التعليمية بحلولٍ متخصصة من أطراف خارجية يشكل نجاحاً وتغلباً على المشكلات، حيث تستفيد المؤسسات الجامعية من الخدمات التقنية التي تقدمها لها الشركات كونها مصدر قوة لها، ويستفيد طلاب الجامعات بحصولهم على مصدر إضافي للممارسة والتطبيق العملي، وتستفيد الشركات ومنظمات الأعمال من خلال الدعاية وترك اسمها محفوراً في أذهان جيل الطلاب وقادة أعمال المستقبل.(http://www.Menafn.com/arabic).

وتتعدد برامج وأنماط الشراكة بين مختلف الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع المختلفة انطلاقاً من شمولية المفهوم وتنوعه، ويخضع ذلك لتطور كل من الجامعة وحاجات المجتمع وتعقد مشكلاته، وقد ينظر البعض إلى أنماط الخدمات والبرامج التي يمكن أن تقدمها الجامعة المصرية للمجتمع بصورة واسعة، ويمكن تحديدها في الآتي:

- تقديم الاستشارات وتوفير المعلومات والمعونة الفنية للأفراد والحكومات والمؤسسات الاجتماعية في المناطق المجاورة للهيئات التجارية، وذلك نحو المشكلات التي تمتلك الجامعة القدرة على إيجاد الحلول لها(عامر، ٢٠١٢، ٦٦).
- إجراء البحوث التي تستهدف الحلول للمشكلات العامة سواء عن طريق الوحدات الجامعية الرسمية(الوحدات ذات الطابع الخاص) أو المراكز العلمية بها أو أعضاء هيئة التدريس أفرادا وجماعات.
- عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات وبرامج التدريب قصيرة الأجل وإعادة التأهيل ، وغيرها من برامج التدريب وتنمية الأفراد وزيادة خبراتهم.

وفي هذا الشأن تهتم بعض المؤسسات والشركات المحلية والدولية بتقديم يد العون والدعم إلى الجامعات من خلال التنظيم المشترك للمؤتمرات ورعاية الفعاليات المصاحبة لها، ومنح تراخيص لاستخدام الحلول التقنية، وتقديم دورات وفرص تدريبية للطلاب، وذلك نابع من حرص الجامعة وبعض الشركات على الإسهام الإيجابي في المجتمعات التي تعمل بها، بحيث تتم هذه الشراكة فى إدارة رأس المال الفكري أو المادي أو البشري أو بهم جميعا

بالدخول فى إدارة مجالات الشراكة بحيث تتضمن التالي : (http://www.menafn.com/arabic/1093775400)

- تحديد الالتزامات الإدارية المشتركة بين الأطراف المختلفة لتتخذ نوعاً من أشكال التعاون الرسمي المكتوب.
- ممارسة الرقابة الإدارية من طرف على الآخر وفقاً للتعاقد المتفق عليه، إذ تختلف الشراكات والتحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة التفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح.
- لا توجد شراكات تعاونية أو تحالفات جامدة ساكنة، لأنها تتغير باستمرار وفق حركة المتغيرات البيئية الديناميكية مما يتطلب معه انتهاج المرونة الإدارية.
- تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه شراكة بعض مؤسسات المجتمع المدني بوصفها مدخلاً أساسياً في منظومة التعليم الجامعي وبكونها شريكاً اجتماعياً مع الإدارة الجامعية.
- دعم طلبة الجامعة من خلال تقديم فرص عمل تدريبية لهم في مكاتب ومؤسسات لشركات الأعمال وغيرها، بُغية مساعدتهم على الانصهار في بوتقة مجتمع الأعمال.

٥. واقع إدارة مجالات الشراكة بالجامعات المصرية :

إن توجه الجامعات المصرية نحو التواصل مع المجتمع دليل على الدور المؤثر لها وأنها لا تعمل بمعزل عن أفراد المجتمع، بل تسعى للانخراط بين فئات المجتمع من خلال الشراكات التعاونية والبحوث التي لها الأثر المباشر على المجتمع. فأصبحت معه وظيفة الجامعة في الشراكة ليس الانتظار لطلب الخدمة بل يتعين على الجامعة بكفاءاتها وقدراتها الإدارية الموجودة فيها أن تذهب بنفسها لتقديم الخدمة لأبناء المجتمع المصري، فيما يلي عرض لإدارة مجالات الشراكة الجامعية الأربعة وفقا لمحاور الدراسة الحالية:

٥/١– إدارة مجال الشراكة البحثية :

أقامت أغلب الجامعات المصرية مراكز ومعاهد استشارية تربطها بالمجتمعات المحلية وأحيانا القومية من خلال تقديم خدمات علمية وبحثية لصالح جهات خارجية، فقد تم إنشاء الكثير من المراكز والجمعيات العلمية، وما تقوم به من تطوير الأنشطة العلمية والبحثية وعقد المؤتمرات وإصدار الدوريات العلمية، وأن لكل جمعية دورها الاجتماعي الخاص المتعلق

بتخصصها ، من حيث خدمة المجتمع وتنميته ، وتطويره معرفياً وتبادل الخبرات والتجارب مع مؤسسات ومنظمات الأعمال(قنديل، ٢٠٠٤، ٧٩).

ولقد أبلت معظم الجامعات المصرية بلاءًا حسناً في تعاونها مع بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية، حيث العديد من المشاكل الانتاجية والاجتماعية والبيئية التي ساهمت إدارة الجامعة في محاولة إيجاد الحلول لبعضها بقدر ما سمحت الظروف والإمكانات، واستحدثت كل جامعة خلال السنوات الأخيرة بعض النماذج الإدارية في سبيل تعميق العلاقة بينها وبين بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية المحيطة بها، نجح بعضها في بدايته ثم أصابها التعثر وتوقف بعضها تماماً في حين استمر البعض الآخر على :

١/١/٥– الصيغة الاستشارية : تم إنشاء مراكز استشارية ببعض الجامعات المصرية كوحدات ذات طابع خاص، منها مراكز الدراسات والاستشارات الهندسية ومراكز الدراسات والاستشارات التجارية ومراكز الاستشارات القانونية، لتقديم المشورة وعمل دراسات علمية وبحثية لبعض القطاعات الإنتاجية، كما هو الحال بمركز البحوث التجارية ومركز البحوث العلمية التابع لكلية العلوم بكل جامعة الزقازيق.

٢/١/٥– صيغة المشروعات البحثية: تبنت أغلب الجامعات المصرية بعض المشروعات البحثية التي تم تمويلها من جهات ومؤسسات محلية ودولية، والتي كان معظمها يهدف إلى حل بعض المشاكل البيئية والاقتصادية أو المتعلقة بتحسين الكفاءة الإنتاجية في بعض المجالات.

٣/١/٥– صيغة الخدمات المجتمعية: قامت أغلب الجامعات المصرية بتقديم بعض الخدمات المجتمعية التي تم تمويلها من قبل الجامعة ذاتها، والتي كان معظمها يهدف إلى حل بعض المشاكل البيئية والاجتماعية المتعلقة بتحسين الوضع الاجتماعي في بعض القرى والمجتمعات في بعض المجالات خاصة الصحية والتوعوية كما هو الحال بالمبادرة الرئاسية الحالية(حياة كريمة).

٢/٥– إدارة مجال الشراكة التعليمية والتدريبية :

مع مراعاة التوجيهات السياسية بعدم قيام وزارة التعليم العالي والقطاعات التابعة لها بإبرام أية اتفاقيات دولية أو التوقيع عليها مع الجهات الأجنبية إلا بعد الرجوع إلي وزارة الخارجية لدراستها مع الأجهزة المعنية والموافقة عليها وإخطار الوزارة بذلك قبل البدء في تنفيذ الإجراءات، وإفادة وزارة الخارجية بضرورة أخذ الرأي السياسي للاتفاقيات الثنائية التي

توقعها الجامعات المصرية مع الجهات والمؤسسات الأجنبية قبل التوقيع عليها من الطرفين ، يجب أن يمر مشروع الاتفاقيات العلمية والشراكة التعاونية مع مؤسسات الجامعات المصرية عن طريقين هما الصيغة التدريبية التعليمية البحثية و مشروع اتفاقية جامعة مصرية مع جامعة عربية أو أجنبية عن طريق المجلس الأعلي للجامعات(http://www.pgsr.mans.edu.eg) بحيث تتخذ الإجراءات الآتية:

- تحديد مجالات التعاون المطلوبة مع الجامعة الأجنبية، وإرسال بنود الاتفاقية للكلية المعنية لاستطلاع رأي مجلس الكلية فيها، والإضافة إليها أو التعديل فيها ٠
- العرض علي مجلس الدراسات العليا والبحوث ، للموافقة علي الاتفاقية مبدئياً تمهيداً لاتخاذ الإجراءات مع إخطار الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بوزارة التعليم العالي بموافقة مجلس الدراسات العليا و البحوث من حيث المبدأ وموافقة كل من : الإدارة العامة للاستطلاع والمعلومات بوزارة التعليم العالي وموافقة وزارة الخارجية ، والسيد وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي في عقد الاتفاقية عن طريق إدارة الجامعة.
- بعد الحصول علي الموافقات المشار إليها يتم العرض علي مجلس الجامعة للموافقة علي الاتفاقية، مع توقيع الاتفاقية من رئيس الجامعة بصفته ممثلاً للجامعة أمام الجهات الأجنبية.
- إرسال الاتفاقية للتوقيع من الجامعة الأخرى واحتفاظ الجامعة الأجنبية بنسخه من الاتفاقية وموافاة الجامعة المصرية بالنسخة الأخرى، وأن تصبح الاتفاقية سارية المفعول من تاريخ التوقيع.

وتشير اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات وفق آخر التعديلات إلى اتباع الاجراءات التالية عند ابرام الاتفاقيات :

- يتقدم مجلس القسم المختص بمسودة لمشروع الاتفاقية مع أي جامعة عربية أو أجنبية، وموافقة كتابية من هذه الجهة علي عقد الاتفاقية.
- موافقة مجلس الكلية علي عقد الاتفاقية، ثم تستكمل باقي الإجراءات السابق ذكرها في مشروع اتفاقية الجامعة مع جامعة عربية أو أجنبية.

ولقد تم عقد العديد من الاتفاقيات والشراكات العلمية بمختلف الجامعات المصرية عن طريق إدارات وحدات الدراسات العليا والابتعاث بكل جامعة ومؤسسة.

٣/٥– إدارة مجال الشراكة التقنية :

توجد صعوبة في الحصول على بيانات مالية خاصة وأنها تخضع لإدارات الكليات ومجالسها دون ذكر للقيم المالية لكل شراكة منها واشتملت على الآتي:

١/٣/٥– الشراكة مع بعض شركات التكنولوجيا المحلية والعالمية: لتحديث النواحي الإليكترونية والتقنية، وإنشاء معامل الحاسب الآلي بمعظم كليات الجامعات المصرية، لمواكبة العصر خاصة قواعد المعلومات، وكذلك تطوير أغلب المواقع الإليكترونية للجامعات المصرية وفق معايير تصنيفات الجامعات الالمية، وكذلك تقديم صيغة التعليم عن بعد بالاعتماد على ما ستجد من تطورات تقنية في نظم التعليم والتعلم.

٢/٣/٥– إنشاء عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص المرتبطة بعالم التقنية وتكنولوجيا التعليم: مثل وحدات نوادي تكنولوجيا المعلومات، ومراكز الاستشارات وبحوث تكنولوجيا المعلومات التابعة لكليات الحاسب الآلي بأغلب الجامعات المصرية.

٣/٣/٥– صيغة حاضنات المشاريع التكنولوجية : مثلا طبقت جامعة أسيوط هذا النظام وأنشأت حاضنة تكنولوجية في ١٩٩٧م كمثال لقطاع إنتاجي للبحث التطبيقي بهدف تنفيذ مشاريع ذات صبغة تقنية، مع الاستفادة من امكانات الجامعة الفنية والبشرية، وتم ذلك بالتعاون مع بعض القطاعات الإنتاجية التي دعمت جزئياً هذه الحاضنات من أجل تعاون أفضل مع الجامعة.

٤/٥– إدارة مجال الشراكة المجتمعية :

صنف تقرير التنمية البشرية معظم أشكال الشراكة الجامعية المجتمعية، وهي تضم مجموعة من الهيئات والتنظيمات غير الحكومية كالأحزاب السياسية والتعاونيات، والنقابات العمالية والروابط والجهات المهنية والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية غير الهادفة إلى الربح(معهد التخطيط القومي،٢٠٠٣، ١). ولقد حققت بعض نماذج الشراكة الجامعية المجتمعية بعض من النجاح المرحلي في سبيل تدعيم التفاعل بين الجامعة وبين القطاعات الإنتاجية، وتحقيق بعض الزيادة في الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات، ومن بين هذه الشراكات ما يلي:

١/٤/٥– الشراكة المجتمعية بجامعة الزقازيق: من خلال مركز الخدمات والاستشارات الجامعية بالعاشر من رمضان، والذي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال: تقديم الخدمات الاستشارية والفنية والبحوث فى جميع المجالات، وتنظيم الدراسات المتخصصة فى

المجالات المختلفة، والقيام بالتدريب التقني والتحويلي، وعقد دورات فى اللغة الإنجليزية والفرنسية، وتأهيل الخريجين السوق العمل وفتح أسواق لتشغيلهمَ، وإقامة معارض دائمة ومؤقتة للمستثمرين وكذا الخريجين، وتوفير أعلى مستوى للخدمات وأكثرها كفاءة بسعر مناسب ومنافس نظراً لتعدد الأعمال فى مدينة العاشر من رمضان وخطط المركز للقيام بعدة أعمال فى مجال الموارد والاحتياجات(جامعة الزقازيق،٢٠١٤)، وكذلك ما يقوم به مركز المعلومات التربوية والنفسية والبيئية بكلية التربية من تقديم بعض البرامج التدريبية في مجال التربية الخاصة.

٥/٤/٢- رؤية ورسالة كل جامعة وما تتضمنه من النص على مفهوم الشراكة وخدمة المجتمعات والبيئات المحلية بالعمل على خدمة المناطق المحلية بالمحافظات، واسهام الجامعات بندب أو إعارة كثير من أعضاء هيئة التدريس لتقديم خبراتهم ومعارفهم لبعض مؤسسات المجتمع الحكومية منها والخاصة.

٥/٤/٣- إنشاء الجامعات وحدات وعيادات ذات طابع خاص بمستشفياتها التعليمية، لخدمة المواطنين والأهالي، وتقديمها استشارات وبحث سبل علاج لبعض الأمراض المنتشرة في بعض قرى مصر، وكذلك التغلب على بعض أزمات ومشكلات المجتمع المحلية.

٥/٤/٤- إنشاء جمعيات خيرية داخل جامعة أسيوط: وذلك بتمويل ذاتي من خلال التبرعات، وتقوم ببعض الخدمات الخيرية للأطفال المعاقين والأسر الفقيرة محدودة أو معدومة الدخل، وكذلك لمساعدة طلاب الجامعة المحتاجين، وتقوم هذه الجمعيات ببعض المشاريع الخيرية البسيطة كالمعارض التي يخصص دخلها لهذه الأعمال لدعم هذه الجمعيات ماديا وبالجهود الذاتية للقيام بهذه الأعمال الخيرية، كما تقوم بتشغيل العديد من المعاقين أو المحتاجين في هذه الأعمال.

٥/٤/٥- إنشاء الجامعات مراكز تميز لريادة الأعمال: تسهم في ترسيخ ثقافة مجتمع المعرفة ، وخدمة أبناء المجتمع ، وذلك في إعداد شباب مصري قادر على إقامة مشاريع ريادية وخلق فرص عمل ، وتحفيزهم وتدريبهم بالتعاون مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص بما يحقق تطلعات الدولة(عفيفي وقنديل،٢٠٠٣، ١٢٥).

٦/٤/٥– شمولية برامج الجامعات بأنشطتها المختلفة للتعليم المستمر والتدريب وخدمة المجتمع، متمثلاً ذلك في تقديم دورات وبرامج تدريبية لكافة أفراد المجتمع، فضلاً عما تسهم به الجامعة في توعية أفراد المجتمع في مناح كثيرة(عيد،٢٠٠٣، ٥٨).

٦. تحليل الواقع الميداني لإدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق :

جامعة الزقازيق هي إحدى الجامعات المصرية التي أُنشئت لتساهم جنباً إلي جنب مع شقيقاتها في نهضة مصر ورفعة شأنها وقد بدأت الجامعة فرعاً لجامعة عين شمس في العام الجامعي ١٩٧٠/٦٩ ، وتعتبر جامعة الزقازيق سابع جامعة مصرية من حيث تاريخ إنشائها ، وقد 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.

صدر القانون رقم ١٨ بتاريخ ١٩٧٤/٤/١٤ م ، بإنشاء جامعة الزقازيق مكونة من الكليات الست لفرع جامعة عين شمس بالزقازيق وهي كليات الزراعة والتجارة والطب البيطري والطب البشري والتربية والعلوم(الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، ٢٠١٣–٢٠٢٢).

- **وفي مايو ١٩٧٥وافق المجلس الأعلى للجامعات علي إنشاء كليات الآداب والعلوم والصيدلة**
- **وفي نوفمبر ١٩٧٦ وافق المجلس الأعلى للجامعات علي إنشاء كلية الهندسة والمعهد العالي للتمريض تابعاً لكلية الطب.**
- **وفي نوفمبر ١٩٧٦ تمت الموافقة علي إنشاء فرع للجامعة ببنها يضم كليات التجارة ببنها والهندسة بشبرا والعلوم والزراعة بمشتهر والتربية والطب ببنها .**
- **وفي أغسطس ١٩٨٠ تمت الموافقة علي إنشاء كلية الطب البيطري بمشتهر .**
- **وفي نوفمبر ١٩٨٠ تمت الموافقة علي إنشاء المعهد العالي للكفاية الإنتاجية بالزقازيق.**
- **وفي إبريل ١٩٨١ تمت الموافقة علي إنشاء كلية العلوم ببنها .**
- **وفي يوليو١٩٨١ تمت الموافقة علي إنشاء كليتي التربية الرياضية بنين وبنات بالزقازيق.**
- **وفي يوليو ١٩٨١ تمت الموافقة علي إنشاء كلية الآداب ببنها .**
- **وفي إبريل ١٩٨١ تم افتتاح معهد إعداد الفنيين الطبيين.**

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.

وفي الأول من أغسطس ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهوري بإنشاء جامعة بنها وبذلك أصبحت جامعة الزقازيق تضم تسعة عشر كلية ومعهدا فنيا للتمريض، ثم إنشاء عدد ثلاث كليات جدد في العام ٢٠١٨ /٢٠١٩. هي كلية التربية للطفولة المبكرة، وكلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل، وكلية الآثار بصان الحجر، وفي العام ٢٠١٩/٢٠٢٠ أنشأت كلية الطب البشري بالدايدامون ، وكلية الثروة السمكية بالزقازيق، لتضم الجامعة عدد(٢٤) كلية وثلاثة معاهد، ويجري الآن إنشاء فرع جامعة الزقازيق الأهلية بمدينة العاشر من رمضان.

ولقد اتجهت جامعة الزقازيق للشراكة مع غيرها من الجامعات الأخرى والشركات ومنظمات الأعمال من أجل تلبية متطلبات الأسواق وعالم العمل للوصول إلى الموارد اللازمة لبعض البرامج أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الآخرين، فقد ظهرت الشراكات الجامعية والتحالفات الاستراتيجية في عدة أشكال منها: برامج التوأمة والاتفاقيات التعليمية أو التدريبية ، والمشاريع المشتركة، والتعاقد من الباطن، والتحالف المالي، والتحالف التكنولوجي، فتم عقد العديد من مذكرات التفاهم مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في مجال التربية الخاصة، ومع مديرية التربية والتعليم بالشرقية ، ومع وحدة إدارة وتطوير المشروعات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مركز القياس التقويم بالجامعة، فضلا عن تطوير مستشفيات جامعة الزقازيق (جامعة الزقازيق، ٢٠٢١).

وفي مواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة لم يعد أمام مؤسسات جامعة الزقازيق أن تعتمد على نفسها فقط استناداً إلى قدراتها الخدمية والإنتاجية والبحثية والتسويقية، وهذا راجع لارتفاع حدة المنافسة مع غيرها من الجامعات المحلية والعالمية والإقليمية من جهة، وزيادة التخصص في كل مجالات النشاط ابتداءً بالتعليم والتدريب والتمويل، ومروراً بالبحث العلمي وانتهاءً بخدمة المجتمع، وهي عمليات كانت جامعة الزقازيق منذ نشأتها تقوم بها بمفردها، عندما كانت أدوارها صغيرة ونشاطها محدوداً وأسواقها ضيقة.

ولقد اتجهت جامعة الزقازيق شأنها شأن باقي الجامعات المصرية منذ بدايات العام ٢٠١٥ نحو دعم سبل التعاون بينها وبين غيرها من الجامعات الأوربية والأسيوية، وكانت البداية بإعداد مجموعة من المحاضرات وورش العمل المختلفة داخل الجامعات بالتعاون مع

مكتب الاتحاد الأوربى لدعم التعليم العالى ، وتوعية الطلاب المصريين بضرورة الشراكة مع الجامعات الأخرى والاستفادة منها. فقامت العديد من الجامعات المصرية بتنظيم ورش عمل داخل حرمها الجامعى بالتعاون مع جامعات أوربية وسفارات أجنبية مثل جامعة الزقازيق وجامعة بنها وتعاونهما مع الجامعات الصينية، وجامعة القاهرة وتعاونها فى ورش عمل ومحاضرات مع سفارة اليابان، كما اعتمدت بعض الجامعات على تحسين مناهجها من خلال إعداد مناهج دراسية متوافقة فى مجالات الزراعة والصيدلة والعلوم ، وعملت بعض الجامعات على إرسال طلابها وأعضاء هيئة التدريس للحصول على منح دراسية فى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه فى جامعات أوربية أخرى، بجانب إتاحة التبادل الطلابى مع الجامعات وذلك ضمن اتفاقيات مشتركة فى مجال التوأمة، بجانب الإتفاق على زيادة أعداد مجمعات العلوم وحاضنات التكنولوجيا من أجل تلبية إحتياجات الصناعة القائمة والناشئة وتطلعات المخترعين والمبتكرين والمستثمرين إلى جانب إتفاقيات فى تكنولوجيا النانو وتطبيقاتها فى الصناعة والغذاء والتغذية والنسيج الذكى والتغيرات المناخية والفيروسات(www.education.unesco.org/educprog/unitwin).

ولقد بدأت جامعة الزقازيق مبكرا في تفعيل الشراكات الدولية على سبيل المثال وأساليب إدارتها حيث استحدث بالجامعة منصب نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة منذ ثمانينيات القرن الماضي، وتم إنشاء وحدة العلاقات الثقافية والبعثات المركزية بإدارة الجامعة وغيرها بمختلف كليات الجامعة وكذلك إدارة الوافدين، حيث تقوم هذه الوحدات بالتبادل الثقافي وتنفيذ العديد من الاتفاقيات الدولية والبرامج التي تتيح لأبناء الجامعة الاطلاع على أحدث ما وصل إليه العالم من تطورات تقنية وتكنولوجية من جهة والانفتاح على مختلف الثقافات العالمية من جهة أخرى ضمن خطة جماعة الزقازيق الاستراتيجية وتطوير آليات الابتعاث الخارجي والترويج لأنشطة الجامعة محليا وإقليميا وعالميا(جامعة الزقازيق، ٢٠١٣–٢٠٢٢، ٢١٧–٢٢١). ولقد تعددت وتنوعت مجالات الشراكة بين جامعة الزقازيق وغيرها من الأطراف الأخرى من داخل مصر وخارجها خلال العقد الماضي وحتى الآن وفقاً للجدول التالي:

م	مسمى الاتفاقية	التاريخ
١.	مذكرة التفاهم بين كلية الصيدلة جامعة الزقازيق وكلية الصيدلة الجامعة الدولية الليبية للعلوم الطبية ببني غازي	٢٠١٠
٢.	مذكرة التفاهم بين كلية الطب جامعة الزقازيق وجامعة ووك فورست نورث كارولينا	٢٠١٠

م	مسمى الاتفاقية	التاريخ
	بالولايات المتحدة الأمريكية	
٣.	مذكرة التفاهم بين كلية الطب جامعة الزقازيق وجامعة أوهايو ستات كولومبس بالولايات المتحدة الأمريكية	٢٠١٠
٤.	بروتوكول تعاون بين جامعة بنغازي الأهلية الليبية وكلية الطب جامعة الزقازيق	٢٠١٠
٥.	الإتفاقية العلمية بين قسم الفيزياء بكلية العلوم ومركز JINR, FLNR للأبحاث النووية بروسيا	٢٠١٠
٦.	بروتوكول التعاون بين كلية الجراحين الملكية بإنجلترا وكلية الطب بجامعة الزقازيق	٢٠١١
٧.	اقتراح الجانب الدنماركي لمشروع اتفاق للتعاون في مجال التعليم العالي باللغة الانجليزية	٢٠١١
٨.	التعاون بين جامعة زغرب مع كليات الإقتصاد والتجارة المصرية التي لديها برامج دراسية معتمدة وفقا لنظام جودة التعليم العالي	٢٠١١
٩.	مذكرة التعاون بين جامعة أم درمان الإسلامية بالسودان وجامعة الزقازيق بجمهورية مصر العربية	٢٠١١
١٠.	مذكرة التفاهم بين جامعة الزقازيق "كلية الزراعة" ومجلس البحوث الزراعية والتحليل الإقتصادي بإيطاليا(CRA).	٢٠١١
١١.	عقد بروتوكول التعاون بين كلية العلوم بالجامعة والهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية في المجالات الفنية والعلمية والتخصصية المشتركة	٢٠١١
١٢.	إتفاقية جامعة شانسكي الصينية ومعهد الدراسات والبحوث الأسيوية بجامعة الزقازيق	٢٠١١
١٣.	الإتفاقية العلمية بين جامعة University de Belfort- Montbeliard Technologie بفرنسا وكلية الهندسة بجامعة الزقازيق	٢٠١١
١٤.	إتفاقية بين كلية الزراعة بالجامعة وجامعة Sri Padmavati Mahila بالهند	٢٠١٢
١٥.	الإتفاقية العلمية الثقافية المقدمة من "جامعة بحري بالسودان" وبين الجانب المصري"جامعة الزقازيق"	٢٠١٢
١٦.	مذكرة تفاهم بين جامعة الزقازيق الممثلة في معهد الدراسات والبحوث الأسيوية ومركز دراسات البحر المتوسط جامعة بوسان ـ كوريا الجنوبية	٢٠١٢
١٧.	مذكرة تفاهم بين جامعة Dundee البريطانية و جامعة الزقازيق	٢٠١٣
١٨.	إتفاقية التعاون بين جامعة الزقازيق وجامعة بترو مايور برومانيا petru maior University of tirgu mures	٢٠١٣
١٩.	بروتوكول التعاون بين جامعة الزقازيق و جامعة MOI University بكينيا	٢٠١٣
٢٠.	اتفاقية جامعة سونن كاليجان الاسلامية بأندونيسيا وجامعة الزقازيق	٢٠١٣
٢١.	اتفاقية بين جامعة غاجة مادا اندونيسيا وبين كلية الآداب جامعة الزقازيق	٢٠١٣
٢٢.	اتفاقية جامعة استراخان الروسية وبين كلية الآداب جامعة الزقازيق	٢٠١٣
٢٣.	مذكرة التفاهم بين الجامعة الروسية الدولية للتربية البدنية والرياضة والشباب والسياحة بدولة روسيا مع كلية التربية الرياضية بنين بجامعة الزقازيق	٢٠١٤
٢٤.	مذكرة التفاهم بين جامعة الزقازيق وجامعة يانج زو الصينية Yangzhou University	٢٠١٤
٢٥.	إتفاقية التعاون بين جامعة الزقازيق وجامعة محمد الخامس بالرباط بالمملكة المغربية	٢٠١٤
٢٦.	بروتوكول التعاون بين جهاز مشروعات الخدمة الوطنية وجامعة الزقازيق	٢٠١٥
٢٧.	إتفاقية التعاون بين جامعة سلوفاك للزراعة بنترا بدولة سلوفاكيا وجامعة الزقازيق	٢٠١٥
٢٨.	مذكرة التفاهم بين جامعة الزقازيق وجامعة كوسيك للتكنولوجيا بدولة سلوفاكيا	٢٠١٥
٢٩.	البرنامج التنفيذي للتعاون في مجال التعليم العالي بين مصر وحكومة دولة الإمارات	٢٠١٦

م	مسمى الاتفاقية	التاريخ
	للأعوام ٢٠١٦/٢٠١٨م	
٣٠.	مذكرة التفاهم بين جامعة الزقازيق والجامعة الأمريكية بالقاهرة	٢٠١٦
٣١.	برنامج التعاون في مجالات التعليم بين جمهورية مصر العربية وجمهورية رومانيا	٢٠١٦
٣٢.	البرنامج التنفيذي بين ج.م.ع وحكومة دولة بوليفيا للأعوام ٢٠١٦/٢٠١٨م	٢٠١٦
٣٣.	مذكرة التفاهم بين قسم هندسة الحاسبات بكلية الهندسة بجامعة الزقازيق ومركز أبحاث الملاحة العالمية بأنظمة الأقمار الصناعية - جامعة ووهان - الصين	٢٠١٧
٣٤.	بروتوكول تعاون بين جامعة الزقازيق ووزارة التربية والتعليم لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة	٢٠١٨
٣٥.	بروتوكول تعاون بين الجامعة الامريكية بالقاهرة وجامعة الزقازيق	٢٠١٨
٣٦.	بروتوكول تعاون بين جامعة الزقازيق والمجلس القومي للمرأة وذلك لتنمية وتدريب المهتمين بمجال حقوق المرأة ومناهضة العنف والتحرش	٢٠١٩
٣٧.	بروتوكول تعاون بين هيئة تعليم الكبار وكلية علوم الإعاقة والتأهيل بجامعة الزقازيق.	٢٠١٩
٣٨.	بروتوكول تعاون بين المركز الثقافي القبطي الارثوذكسي وجامعة الزقازيق	٢٠٢٠
٣٩.	بروتوكول تعاون لإنشاء "مركز إبداع مصر الرقمية" بجامعة الزقازيق بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	٢٠٢٠
٤٠.	بروتوكول تعاون بين بيت العائلة المصرية وجامعة الزقازيق	٢٠٢٠
٤١.	بروتوكول تعاون بين مديرية الصحة بالبحر الاحمر وكلية الطب البشري بجامعة الزقازيق	٢٠٢٠
٤٢.	بروتوكول تعاون بين الهيئة العربية للتصنيع وجامعة الزقازيق	٢٠٢٠
٤٣.	بروتوكول تعاون بين كلية الطب جامعة الزقازيق ومديرية الصحة بجنوب سيناء.	٢٠٢١
٤٤.	بروتوكول تعاون بين كلية التكنولوجيا والتنمية – جامعة الزقازيق ومكتب الصندوق الإجتماعي للتنمية بمحافظة الشرقية	٢٠٢١
٤٥.	بروتوكول تعاون بين جامعة الزقازيق والمؤسسة التنموية لتمكين ذوى الإحتياجات الخاصة	٢٠٢١
٤٦.	بروتوكول تعاون بين كلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل بجامعة الزقازيق ومركز زايد الطبي للتأهيل التابع للقوات الجوية	٢٠٢١
٤٧.	بروتوكول تعاون بين معهد بحوث البترول المصرى وكلية العلوم جامعة الزقازيق	٢٠٢١
٤٨.	بروتوكول تعاون بين جامعة الزقازيق ووزارة الاتصالات لإنشاء مركز إبداع مصر الرقمية	٢٠٢١
٤٩.	بروتوكول التعاون المشترك بين مديرية الزراعة بالشرقية وكلية الزراعة بجامعة الزقازيق	٢٠٢١

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى منشورات مركز العلاقات الثقافية والبعثات ZURIC والمركز الإعلامي والبوابة الرقمية بجامعة الزقازيق فضلا عن التقارير السنوية الصادرة من المركز الإعلامي بالجامعة.

وبتحليل الجدول السابق أعلاه يتضح تنوع مجالات الشراكة لتشمل شراكات دولية وأخرى محلية خدمية وفي مختلف التخصصات العلمية بمختلف كليات بالجامعة ومستشفياتها، وبعضها يتعلق بمجال الشراكة البحثية وبعضها تعليمي تدريبي، والبعض الآخر يتعلق بخدمة بعض قضايا المجتمعات المحلية والإقليمية وفقاً لنمط وطبيعة الشراكة بالبروتوكول ومذكرة

التفاهم، وبالتقصي من أرض الواقع الميداني لآليات وسبل إدارة هذه البروتوكولات، وفي ضوء ما أسفرت عنه مقابلات الباحث المقننة مع بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق حول آليات إدارة مجالات الشراكة المختلفة التي وردت بالجدول أعلاه تشير إلى التالي:

١/٦– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة البحثية: يلاحظ التالي:

١/١/٦– التباين بين توجهات إدارة الجامعة نحو الأبحاث المدعومة من مصادر ليس لها مصالح خاصة: تنشدها من تمويل البحث سوى الزيادة في المعرفة والعمل على التطوير العلمي وبين الأبحاث الموجهة لتحقيق غايات خاصة، أو لدعم أو تفنيد نظريات متداولة، فالممول الذي يدعم بحثا لإثبات فرض معين، أو للحصول على ما يساعده في ترويج سلعة معينة ، لن يرحب بأن تكون نتيجة البحث سلبية تهدم أسس ظنه وافتراضاته، أو أن تظهر مساوئ السلعة التي يبيعها، كما يتوقع الممول من الباحث أن يوجه كل همه لإرضاء الجهة التي تدعم البحث وتلبية رغباتها حتى لا تقطع عنه الدعم المالي لأبحاثه، ورغم أن مثل هذه السلوكيات قد تكون مستساغة في البحوث الخاصة بعلوم الاجتماع والسياسة التي تقبل التأويل وإعمال الرأي، ولا تخضع لمحك الفحص والتحقيق العلمي، إلا أنها سلوكيات خطرة في المجالات العلمية القائمة على التجربة والشواهد العلمية، خاصة لو كان لها تأثير على حياة الناس ومصالحهم مثل الأبحاث الطبية.

٢/١/٦– الإهمال الإداري لنتائج البحوث العلمية من قبل الشركات المنتجة: من الأخطاء الشائعة أن بعض شركات القطاع الخاص كثيرا ما تلجأ في مراجعة وتقييم مشاريع البحوث المقدمة إليها إلى أساتذة من الجامعة من الذين تدعم أبحاثهم رغم ما في ذلك من تضارب للمصالح، فتكون النتيجة رفض المشاريع المقدمة خاصة لو كانت ميزانية الشركة لدعم الأبحاث الجامعية محدودة، خوفا من أن يترتب على دعم باحثين جدد خفضا في دعم القائمين على التقييم في بحوثهم.

٣/١/٦– كثرة التحزبات العلمية لاستقطاب الدعم المادي: من الظواهر التي يصعب التغافل عنها في مجال شراكة القطاع الخاص والجامعة في البحوث العلمية ظاهرة التحزب بين الباحثين المدعومين من شركة معينة ضد زملائهم تحت مظلة التنافس الحر، وذلك بمحاولة منعهم من النشر، أو الحصول على دعم لأبحاثهم، أو سرقة أفكارهم ونسبتها لأنفسهم. فمع انتشار المجالات العلمية في مجالات التخصص الدقيق، تقوم فئة من الأساتذة بدعم من القطاع

الخاص بإصدار مجلة جديدة، أو السيطرة على تحرير مجلة علمية موجودة، وفي هذه الحالات تحرص هيئة التحرير على منع نشر أي أبحاث تخالف اتجاهاتهم أو تناقض ما يروجونه من نتائج، قد تكون خاطئة، فيما ينشرونه عن أبحاث مدعومة من جهة معينة(وفقاً لآراء بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق) ويساعد على ذلك أن القائم على تحرير مجلة علمية يخصص شطراً من وقته للتحرير يقتطعه من وقت عمله في الجامعة، ولكي يتمكن من ذلك عليه الحصول على دعم خارجي حتى تسمح له الجامعة باقتطاع ذلك الوقت من التزاماته للجامعة.

٢/٦– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة التعليمية التدريبية: يلاحظ التالي:

أقامت جامعة الزقازيق علاقات عدة مع وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم بالشرقية، ومؤسسات التعليم قبل الجامعات ترتبط بالجامعات من خلال تقديم خدمات علمية وبحثية لصالح جهات تدريبية تابعة للوزارة مثل الأكاديمية المهنية للمعلمين ومختلف مراكز التدريب الموزعة على الجمهورية ويشير الواقع إلى التالي:

١/٢/٦– ضعف الجانب المادي لعضو هيئة التدريس: إلى جانب أن القيام بمهمات البحث ليس فيها عائد مادي مباشر لمن لا يتطلع إلى ترك وظيفته، والعمل في القطاع الخاص. ولكي تتحقق أهداف الشراكة الجامعية توجد مجموعة من العناصر التي يجب أن تشارك في تحقيقها على أساس من التعاون والتكامل وتحديد المسئوليات.

٢/٢/٦– عقبات التعاون بين إدارة وحدة المشروعات بالجامعة والمؤسسات الأخرى: فالشراكة بين الجامعة بصفة عامة والقطاع الخاص ليست شراكة طبيعية، إذ أن لكل منهما رسالة وتقاليد مختلفة عن الطرف الآخر؛ فمهمة القائمين بإدارة الأعمال في القطاع الخاص ومسؤولياتهم الأساسية تتمركز حول تحقيق أكبر ربح ممكن وزيادة حصة المساهمين في الشركة من الأرباح، عن طريق بيع السلع أو تقديم الخدمات للعملاء؛ بينما الأهداف التقليدية للجامعات هي وضع أسس لمعرفة جديدة وتعليم الأجيال القادمة.

٣/٢/٦– توجد عدة عوامل جامعية قد تعرقل إقامة أو نجاح التعاون في إجراء البحوث التربوية مع القطاع الخاص كما يلي :

- الصعوبات العملية في التفاوض وعقد الاتفاقيات بين الجانبين باعتبار الاختلاف الطبيعي بين رسالتيهما، ومشقة تنسيق التعاون في إدارة الأبحاث المشتركة.

- احتمال التأثير السيئ على اهتمامات الأساتذة والطلاب والتزاماتهم العلمية وتحويل توجهاتهم من أهداف علمية محضة إلى سعي وراء الربح السريع.
- احتمال عرقلة مسيرة الجامعة لتحقيق رسالتها، والتأثير غير الإيجابي على سمعتها مما قد يؤثر على مصادر تمويلها.
- تزايد توقعات المسؤولين المحليين في أن تساهم الجامعة في التنمية الاقتصادية بالمحافظة بما يفوق طاقتها.
- بعض المسؤولين الجامعيين والأساتذة يخشون أن تهدد الشراكة رسالة الجامعة كمؤسسة أكاديمية لا تسعى إلى الربح؛ ويتخوفون من أن تصبح الجامعة معتمدة تماماً على دخلها من الأبحاث المدعومة ومن رسوم الترخيص؛ ويقدرون مدى الصعوبة في الحصول على شركاء من القطاع الخاص يشاطرونهم الحرص على حماية الجامعة من أن تتحول إلى مؤسسة تعاقدية للأبحاث، مدينة لداعميها بالرأي والمقولة.

٣/٦– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة التقنية: يلاحظ التالي:

١/٣/٦– ضعف جوانب إدارة الشراكة من قبل مؤسسات الانتاج مع إدارة الجامعة: فقد أشار البعض إلى أن غالبية الشراكات مع المؤسسات الصناعية وغيرها تعزف عن تكليف باحثي الجامعة بدراسة ما تواجهه من مشاكل تقنية، أو الاعتماد على ما قد تقدمه الأبحاث الجامعية من نتائج تفيد أعمالها التجارية بصورة مباشرة؛ وذلك لعدة أسباب منها:

- القيود القانونية والتشريعية التي تعوق في أحيان كثيرة الجمع بين أكثر من عمل في وقت واحد، دون النظر إلى المسئولية الاجتماعية لعضو هيئة التدريس.
- أن الجامعة بطبيعتها الإدارية وجمودها لا تستجيب إلى طلبات السوق السريعة والمتتابعة من تطوير التقنية نظرا للجداول الدراسية والعطلات ومحدودية المشاريع.
- التغيير السريع الذي يطرأ على طاقم الباحثين تبعا لمواعيد التخرج ووفق متطلبات المناهج الدراسية؛ هذا إلى جانب تركيز الطلبة على التحصيل الأكاديمي والتخرج.
- حرص الأساتذة على النشر العلمي بهدف الحصول على الترقيات.

٢/٣/٦– عزوف عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خاصة الأساتذة المثبتون في وظائفهم، عن مشقة الشراكة في البحوث المدعومة من القطاع الخاص لما يكتنف ذلك من

ضغوط الالتزام بمواعيد محددة للانتهاء من مراحل معينة من البحث، فضلا عن العبء الضخم الذي لا يخفف عن كاهل أعضاء هيئة التدريس ومن الالتزامات الرئيسة لعملهم الأكاديمي.

٤/٦– فيما يتعلق بإدارة مجال الشراكة المجتمعية: يلاحظ التالي:

١/٤/٦– وجود عوائق تحول بين الشراكة الجامعية والمؤسسات الانتاجية: مما يحد من الشراكة، ومن بين تلك العوائق:

- **رغم الخبرة الطويلة المكتسبة في مجال إقامة الشراكة ورغم محاولات التقريب بين أسلوب الإدارة والأهداف وطريقة التفكير التي تسيطر على كل من الجانبين، إلا أنه ما زال هناك العديد من الحواجز القائمة بين الطرفين التي تحول دون تبادل الثقة التي هي من أهم أسس التعاون؛ رغم محاولات تجاهلها كعامل هام لنجاح هذه الشراكة، خاصة في شركات مدينة العاشر من رمضان.**
- **ضعف نظام الحوافز في الجامعة فهو ليس كافيا لتقدير ومكافأة المساهمات التي تؤدي إلى نجاح الشراكة الجامعية، بل أحيانا عدم الاهتمام بالحوافز اللازمة للتشجيع على المساهمة في الشراكة.**
- **العلانية وعدم السرية: هناك تضارب في الرؤية بخصوص الحفاظ على السرية والاهتمام بحقوق الملكية الفكرية Proprietary Rights ؛ وهذا التضارب يزداد حدة نتيجة الاختلاف بين الجانبين في الفلسفة الإدارية.**

٢/٤/٦– تؤكد الدراسة الحالية على أن من بين معوقات إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق مع المؤسسات المحلية من منظمات أعمال وشركات ومصالح ومؤسسات حكومية وغير حكومية خلال المقابلات مع بعض رجال الصناعة بمدينة العاشر من رمضان قد يكون بسبب:

- **حالة التوجس والتخوف الإداري التي تطبع العلاقة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة.**
- **الجهل بالعديد من منظمات الأعمال والشركات بالمجهودات التي تقوم بها الجامعات ومؤسساتها المختلفة لصالحها.**
- **النظر إلى إدارة الجامعة ومؤسساتها التعليمية والبحثية كمنافس ميداني يعيق عمل الشركات.**

- **اعتبار إدارة الشركات ومنظمات الأعمال أدوات تنفيذية لإنجاز برامج ومشاريع لا تستطيع الجامعات القيام بها لوحدها.**
- **اختزال الجامعات عند تنفيذ الشراكة للدور الإداري لكل من الشركات ومنظمات الأعمال في التمويل فقط.**
- **عدم تقدير بعض المجالس واللجان الإدارية والقيادات الجامعية للأهمية التي يمكن أن تساهم فيها الجامعات في الرفع من مستوى دعمها للتنمية المحلية، ومدها بالآليات التقنية والمادية لإنجاح مشاريعها.**
- **طغيان حالة التباعد والجفاء الإداري بين الإدارات الجامعية والمجالس المحلية بالمحافظات والمدن المصرية المختلفة وعدم مد جسور التواصل بين الطرفين.**
- **عدم التأسيس لآليات إدارية تضمن وصول المعلومات الضرورية المرتبطة بالشأن المحلي إلى لجان الشراكة المجتمعية والوحدات المختصة بالجامعة، مما يؤثر على فعل الجامعات وذلك بسبب حسابات شخصية ضيقة، أو عدم فهم لحقيقة الشراكة الجامعية وفوائدها لكافة الأطراف.**
- **عدم توضيح الإطار الإداري المؤسساتي لمشاركة الجامعات في مشاريع الدولة التنموية والاقتصادية، مع الإبقاء على الغموض والضبابية الإدارية وطغيان العمومية على ألفاظ المشرع في شروط إقامة الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون المشترك، وهو ما يفتح المجال أمام تملص بعض المنظمات وشركات الأعمال، ويرهن الأمر برمته لمزاجية الرؤساء وبعض القيادات الجامعية الإدارية الذين أوكلت لهم صلاحيات واسعة دون محاسبة أو رقابة.**
- **ندرة الدراسات المتعلقة بمشكلات وتحديات وعوائق التنمية في المجتمعات المحلية وتطلعات المواطنين، وإمكانية مشاركتهم في تدبير الشأن المحلي سواء لدى الجامعات أو الشركات أو المؤسسات المحلية عامة.**
- **فشل بعض الشراكات الجامعية على الرغم مما توافر لها من موارد مادية وإمكانيات تقنية، وخطط مدروسة ومرتبطة بالواقع واحتياجاته للطرفين، لعدم القناعة لدى بعض الإداريين العاملين بالمؤسسات طرفي الشراكة، بجدوى شراكة مؤسسات مع المؤسسات الأخرى (**

هذا ما أكدت عليه بصورة كبيرة آراء هيئة من خبراء الصناعة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق).

- يرى البعض أن الشراكة الجامعية (البحثية والتقنية والمجتمعية) التى تقيمها الجامعات مع بعض المؤسسات الأخرى، عادة ما تتأثر باستخفاف أعضاء هيئة التدريس بما يكلفون به من مهام فى مشروعات الشراكة.
- يوجد إلمام قليل وأقل منه في القطاع الصناعي بالذي يجري في الجامعات المصرية وبحوثها وبرامجها التعليمية والتدريبية، والعمل الذي يمكن أن تؤديه للقطاعات الصناعية.
- عدم الثقة من الجانب الصناعي بإمكانات الجامعات بالمساهمة في إيجاد الحلول للكثير من المشكلات التي تواجهها.
- إدارات بعض الجامعات ليس لديها الإدراك العام بما يمكن أن تقدمه للقطاعات الصناعية لافتقارها للخبراء المتخصصين في المجالات البحثية التقنية.
- ضعف صور التنسيق والتعاون الجاد بين القطاعات الصناعية ومراكز البحث الجامعي مما أدى إلى عدم الاستفادة من الخبرات والآراء والأفكار في مجال البحث العلمي التقني.

ويستنتج مما سبق وجود العديد من العقبات والصعوبات الإدارية التي تقف حائلاً أمام تحقيق التعاون المأمول بين جامعة الزقازيق والمؤسسات المختلفة بالمجتمع من مؤسسات التعليم قبل الجامعي أو المؤسسات الانتاجية أو مؤسسات القطاع الخاص، وتجدر الإشارة إلى أن هناك وجهتي نظر في هذا الشأن هما :

- وجهة النظر الأولى: ويتبناها رجال التعليم وتتلخص في ضعف الإعلام عن الخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية أو برامج البحوث التي تسهم فيها أو تنظمها الجامعة – ضعف رغبة المؤسسات الصناعية في الشراكة في تكاليف المشروعات البحثية – ضعف العلاقة بين الإدارة الجامعية والقطاعات الإنتاجية، حيث يرى رجال الإدارة بالجامعة أن المؤسسات الصناعية المصرية والقائمين عليها لا يثقوا كثيراً في الأبحاث والدراسات العلمية، وعدم اقتناعهم بفائدتها لمؤسساتهم، وضعف الثقة في الإمكانات والخبرات العلمية والبحثية المصرية، ولذا تلجأ بعض المؤسسات الخاصة إلى التعاقد مع مؤسسات بحثية أجنبية للحصول على الاستشارات وإجراء البحوث مع اكتفاء بعض المؤسسات الإنتاجية بما لديها من خبراء وفنيين لحل مشكلاتها.

- وجهة النظر الأخرى: وهي لرجال الأعمال بالمؤسسات الانتاجية والقطاع الخاص بالعاشر من رمضان في المعوقات والصعوبات الإدارية التي تواجه الشراكة والتعاون بينهم وبين الجامعة، تتمثل في انشغال الجامعة بالتدريس وعدم الاهتمام بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات الانتاج المحلي، وضعف ارتباط المناهج التعليمية والتدريبية بكليات الهندسة والعلوم والصيدلة بالواقع الحالي للقطاعات الإنتاجية، وما تواجهه من مشكلات ومعوقات والاكتفاء بالجانب النظري دون التطبيقي في المنهج التعليمي.

أيضا من بين الآليات الإدارية الشائكة في علاقة الجامعات بالقطاعات الصناعية عدم الاتفاق على العوائد الآلية العاجلة والمستقبلية الآجلة للبحث العلمي بالنسبة للجامعة، ومدى التمايز والمفاضلة بين كل من العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي لهذه البحوث(جامعة الزقازيق ،الصندوق الخيري، مارس ٢٠٢١).

خامساً : الاجراءات المقترحة لتطوير إدارة مجالات الشراكة بجامعة الزقازيق

نظرا لثراء خبرات إدارة مجالات الشراكة وتنوعها في كل من الجامعات الاسترالية والأمريكية، وفي ضوء الاطار النظري بالدراسة الحالية لإدارة مجالات الشراكة والمقارنة التفسيرية والواقع الميداني بجامعة الزقازيق، يجب أن تشتمل إدارة الشراكة على متطلبات أساسية وضرورية لنجاح إدارة الشراكة بجامعة الزقازيق كالتالي:

- استشعار الإدارة الجامعية بأهمية التسلح الشراكة متضمنة وضع رؤية ورسالة واستراتيجية والالتزام بها، مع تزويد طاقم إدارة الشراكة بتوجهات التفكير الاستراتيجي كمدخل للشراكة.
- اجراء إصلاحات إدارية جامعية شاملة تنص صراحة على كيفية إدارة مجالات الشراكة لتقوم بدورها في خدمة مؤسسات الجامعة والانطلاق بها إلى التنافسية.
- تعيين قيادات جامعية واعية تؤمن بأهمية إدارة مجالات الشراكة ودورها في تنمية وتلبية متطلبات الجامعة ومؤسسات الانتاج وفق معايير وضوابط إدارية متعارف عليها.
- إنشاء وتحديث قاعدة بيانات ومعلومات عن الشركاء المحتملين والمستهدفين للشراكة محلياً وإقليمياً وعالمياً، مع تحديثها بشكل مستمر لتكون أساساً لخطط وقرارات الشراكة.
- اعتماد وتطبيق رسالة واضحة لجوانب ومهام تنفيذ الشراكة في توفير النجاح المشترك المتوقع منها خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف المتعاونة.

- التحقق من بإدارة مجالات الشراكة في سياق من الجودة والتميز ولتقويم المستمر للأداء.
- الالتزام الإداري بتنفيذ التعهدات والاتفاقيات وفقاً لمجال الشراكة ومتابعة تطبيقها ميدانياً.
- الشراكة الإدارية لكافة الأطراف من شركاء منذ مراحل المشروع الأولى إلى نهايته.
- التوثيق وكتابة التزامات وتعهدات بين مختلف الأطراف قبل بداية مشروع الشراكة، واعتماد المقاربة التشاركية في تدبير موارد الشراكة في كافة مراحلها التخطيطية والتنفيذية.
- الفهم الإداري الجيد لبنود عقد الشراكة وما تسعى إلى تحقيقه من تبادل خبرات أو معدات أو مواد دراسية أو بحثية أو تقديم خدمات مجتمعية للبيئات المحلية أو الإقليمية.
- انتهاج آلية التواصل الإداري الفعال مع الشركاء عبر مختلف مراحل الشراكة ومجالاتها.
- اعتبار أن الحوار والتفاهم المشترك هو الأساس الأول في التعامل، وأن المساواة في العلاقات هي القاعدة الرئيسة لتحقيق التوازن بين الشركاء.
- تبنى استراتيجية إدارية إجرائية تهدف إلى تجنب حدوث صراعات أو نزاعات مستقبلاً.
- تحديد واضح للقرارات الجامعية فيما يتعلق بكيفية الاختيار بين البدائل، ومعالجة المخاطر وحسم المنازعات التي قد تطرأ مستقبلاً.
- إنشاء لجنة ومكتب تابع لإدارة الجامعة لمتابعة وتنسيق شراكة الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص تعمل مع وحدة إدارة وتطوير المشروعات بالجامعة.
- التحديد الواضح لتوزيع السلطة بين الأطراف بما يضمن التعاون وعدم التنافس.
- وضع لوائح إدارية تلزم الشركات العالمية التي تعمل في مصر وتستفيد منها بتخصيص نسبة محددة من إيراداتها لدعم البحث العلمي في مجالات عملها.
- تشكيل لجان ووحدات إدارية جديدة لدعم نشاط المؤسسات الجامعية لتتوافق مع التطورات المتلاحقة في المجالات التجارية والإنتاجية والصناعية المحلية والعالمية.
- تبني مدخل الرشاقة التنظيمية بين أطراف الشراكة من خلال التركيز على تطوير العمليات الإدارية التي تساعد على تشجيع الاستثمار في ضوء إمكانات جامعة الزقازيق.
- زرع بذور الثقة الإدارية ورعايتها بالعمل الحثيث على التواصل بين الأطراف المتشاركة، وتصعيد المشاريع التي يمكن للطرفين الشراكة فيها ولو على نطاق ضيق.
- التنسيق الفاعل والرقابة المستمرة للأنشطة التنفيذية لعقود الاتفاقيات ونصوصها.

- القيام بحملات توعوية إعلامية عن إمكانات الجامعات والمؤسسات البحثية لعامة الناس التي يمثل رجال الأعمال شريحة منهم.

وبشأن الاجراءات الإدارية المقترحة التي ينبغي أن تتبعها إدارة جامعة الزقازيق واللازمة لتطوير إدارة مجالات الشراكة، يقترح الإجراءات الإدارية التالية :

١. تطوير إدارة مجال الشراكة البحثية: من خلال:

- إقامة اتفاقيات ومشاركات بحثية مع بعض المؤسسات الصناعية والتكنولوجية ذات آليات إدارية واضحة.
- بناء نظم إدارية فعالة ومؤدية إلى بناء قدرات تنافسية تساعد الجامعة على تلبية حاجات عملائها والدفاع عن أسواقها البحثية بوجه المؤسسات الجامعية المحلية والإقليمية والعالمية.
- اتباع نمط القيادة التيسيرة، بأن تيسر إدارة الجامعة لبعض أعضاء هيئة التدريس الراغبين في إجراء البحوث التطبيقية وبنسب متفاوتة الفرص للمشاركة في جهود البحوث التطبيقية.
- التغلب على عوائق الموارد وضعف نظم جودة الإدارة بالتعاون الدولي والتوأمة المشتركة مع بعض الجامعات العالمية، لتتغلب على عدم التوازن بالمنافسة مع غيرها.
- دعم إدارة الجامعة لجزء من تكاليف البحوث العلمية التي تقوم بها الشركات العالمية بالشراكة مع الجامعة في صورة توفير معلومات وتسهيلات للقائمين بالبحث دون مقابل.
- الشراكة في عائد الملكية الفكرية لخلفيات الأبحاث الجديدة في الجامعة من خلال وحدة دعم البحث العلمي والابتكار.
- عقد حلقات نقاش في الجامعة لدراسة دور مؤسسات الانتاج والقطاع الخاص في دعم البحوث العلمية في الجامعة ومعاملها المركزية.
- ابتكار آليات إدارية فعالة تمكن كليات الجامعة ومؤسساتهامن الإقدام عليها لتفعيل دور القطاع الخاص في دعم البحث العلمي بها.
- بناء ملف معلوماتي عن القائمين بالبحث العلمي في الجامعة مبوباً وفق مجالات الأبحاث التي يتخصص فيها أعضاء هيئة التدريس على أن يحتوي الملف على ملخص سريع للسيرة الذاتية لكل عضو هيئة تدريس ويركز على التخصص العام والتخصص

الدقيق، والخبرة والمهام الاستشارية، والمجال الذي يرغب الأستاذ الجامعي للقيام بنشاط فيه، والأبحاث التي قام بها سابقا وتحديث ذلك بصفة مستمرة عبر موقع الجامعة الإليكتروني.

٢. تطوير إدارة مجال الشراكة التعليمية والتدريبية: من خلال:

- السماح بفتح برامج تعليمية جديدة، وإقامة قنوات علمية وتدريبة مؤهلة لعالم وسوق عمل متجدد محلياً ودولياً.
- المتابعة الإدارية المشتركة لسير وقياس مدى إنجاز الشراكة التعليمية والتدريبية، وتبني مبدأ التوافق الإداري بين الأطراف حول تصويب ما تحتاج إليه من تصويب.
- الرأب الإداري للصدع التقليدي بين كليات الجامعة ومؤسساتها المختلفة وبين الإدارات التعليمية ومؤسسات التعليم قبل الجامعي بمختلف المراحل التعليمية.
- تشجيع القائمين على الإدارات التعليمية ومؤسسات التعليم قبل الجامعي على الشراكة في بحوث الجامعات التعليمية والتدريبية، ومد الجسور والتواصل التنظيمي بين مراكز البحوث وهذه الإدارات مع تعزيز ثقة هذه الإدارات في إمكانات الجامعات ومؤسساتها البحثية.
- دعوة القيادات والمسؤولين الإداريين في مؤسسات وإدارات التعليم قبل الجامعي لزيارة مؤسسات الجامعة واصطحاب طلابهم في جولة على المعامل والأقسام بهدف توثيق الصلة بين مؤسساتهم والجامعة، إلى جانب إحاطتهم علما بإمكانات الجامعة على الطبيعة.
- اتباع الشراكة الإدارية في تقديم برامج متطورة خاصة بالتعليم الفني وخاصة الصناعي.
- تكليف لجنة من إدارة البحوث بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتبادل الخبرات مع كليات الجامعة المشهود لها بالنجاح في استقطاب ودعم المؤسسات الدولية للبحث العلمي التربوي.

٣. تطوير إدارة مجال الشراكة التقنية: من خلال :

- استمرارية العمل على نقل التكنولوجيا لكليات الجامعة مع العمل على الشراكة التنظيمية بشكل محدد مع مؤسسات وشركات التقنية المحلية والعالمية.

- استحداث بيئات تنظيمية وظروف تتناسب وأهمية ابتكار أفكار جديدة وبرامج جديدة، وتحسين جودة العمليات الأدائية، ومن بينها الجوانب التقنية.
- وضع لوائح إدارية تلزم الكثير من التعاقدات والاتفاقيات المبرمة مع شركات التكنولوجيا العالمية والمحلية أن تتضمن بنودًا تنص على نقل التقنية المتعلقة بنشاطها، مع تحديد واضح لبرامج تدريب العاملين فيها على مجالات نشاطها المختلفة.
- انتهاج آلية التفاوض مع المؤسسات التقنية لتحديث أساليب الاتصال والتواصل ومعامل الحاسب الآلي بمؤسسات الجامعة ومعاملها.
- السعي الإداري لتنسيق ملكية الجامعة للابتكارات التقنية الجديدة وحجبها عن المؤسسات المنافسة والاستفادة منها عند الحاجة.
- التوصل لحلول تقنية مبتكرة لمعضلات متراكمة ومعقدة ومشاكل مستعصية بكليات الجامعة.
- قيام مؤسسات الإنتاج بدعم مشاريع التقنية في الجامعة مع المساعدة في التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتطوير الأعمال.
- تمديد نشاط الجامعة داخل المؤسسات الصناعية وتقديمها لبعض الخدمات التقنية والتكنولوجية.
- التدريب المهني والتقني غير المباشر للكفاءات البشرية وفقاً لتخصصات المؤسسة الجامعية بحيث تستفيد منهم المؤسسة في شراكات جديدة في المستقبل القريب.

٤. تطوير إدارة مجال الشراكة المجتمعية: من خلال:

- التحفيز المستمر لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مختلف الأنشطة التنموية والاقتصادية بالمجتمعات المحلية ودعوة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين للمشاركة.
- مشاركة إدارة الجامعة تنظيمياً كمقاول Entrepreneurial في قضايا البحث والتطوير من خلال وحدات إدارة وتطوير المشروعات بجامعة الزقازيق.
- توضيح خطوط المسئولية الإدارية في الشراكة الجامعية المجتمعية، وتوفير ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة.
- انتهاج آليات إدارية جديدة لتفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الانتاج.

- **تشجيع الاتصال الفردي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ومؤسسات الانتاج بالقطاع الخاص.**
- **تقديم الجامعة حوافز مادية وعينية للباحثين الذين ينجحون في الحصول على دعم من القطاع الخاص من بينها تخفيف أعباء التدريس تبعاً لحجم ما يحصل عليه الأستاذ من دعم، مع تفرغ الأستاذ لإجراء بحوث الشراكة عند حصوله على تمويل كبير من القطاع الخاص، والتصريح بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بالمشروع دون قيود وبحيث لا تتعارض مع مهامه الجامعية الأخرى.**
- **إصدار نشرات عامة موجزة عن مميزات التعاون بين مؤسسات الانتاج والقطاع الخاص والجامعة وما تعود به الشراكة الجامعية على الجانبين من فوائد.**
- **إحاطة الطلبة بالتطبيقات العلمية الجديدة والتقنيات الحديثة وتوسع دوائر الإنتاج مع فتح أسواق جديدة لمنتجاتها.**

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، أميرة خيرى على (٢٠١٨) بدائل مقترحة لتدويل برامج التعليم المستمر كمدخل لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة المنوفية ، ع (٤)، (ج٢).

٢. أحمد، عزام عبد النبي (٢٠٠٩). **آليات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية بمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، دراسة مقارنة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بني سويف.

٣. أحمد، علاش و الزين، منصوري (٢٠٠٩). **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة** ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر.

٤. أركوديس، سوفي وآخرون (٢٠١٨). تدويل خبرة الطلاب في التعليم العالي باستراليا . تطوير المعايير والمؤشرات، **مجلة الراصد الدولي**، ع (٢٠).

٥. إسماعيل، حنان أحمد (٢٠٠٤). رؤية مقترحة لتفعيل دور التعليم المجتمعي للفتيات في مصر، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس، ج(٤)، ع (٢٨).

٦. الأمين، بن عزة محمد (يناير ٢٠٠٥) . التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لبنان ، **مجلة علوم انسانية**، ع(١٧)، س(٢)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية ، المركز الجامعي ، سعيدة – الجزائر.

٧. الأنصاري، عيسى حسن (٢٠٠١). **تدريب وتوظيف الداخلين الجدد لسوق العمل. نحو شراكة استراتيجية بين القطاعين العام والخاص**، المؤتمر العربي الثاني، الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨. الأنصاري، عيسى حسن (٢٠٠٨). **من التعليم إلى العمل، تدريب وتوظيف الشباب**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ، لبنان.

٩. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و معهد التخطيط القومي(٢٠٠٤). **تقرير التنمية البشرية– مصر ٢٠٠٤**، معهد التخطيط القومي، القاهرة.

١٠.بكر، عبدالجواد السيد (٢٠١٩) : التوأمة والامتياز الآكاديمى في برامج التعلبم العالى الدولية : نماذج ربط التكنولوجيا بالتنافسية في اليابان وماليزيا ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة كفر الشيخ ، مج (١٩)، ع (١).

١١.بوعشة، مبارك (٢٠١٦) . **الشراكة الأورمتوسطية كآلية لترقية الجامعات الجزائرية مع الإشارة لبرنامج Tempus**، المؤتمر الثانى لكليات إدارة الأعمال فى جامعات دول مجلس التعاون الخليجى: عوامل التغيير، الكويت.

١٢.بوقرة، سامية (٢٠٢١). الشراكة بين الجامعة ومنظمات الأعمال وأثرها على المجتمع: دراسة ميدانية، **مجلة آفاق علمية**، مج (١٣)، ع (١)، كانون الثاني ٢٠٢١.

١. جامعة الزقازيق (٢٠٢٠). المركز الاعلامي، التقرير السنوي للأعوام ٢٠١٨/٢٠١٩ – ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

٢. جامعة الزقازيق (٢٠٢٠). تقارير وحدة العلاقات الثقافية والبعثات، خلال الفترة ٢٠١٧– ٢٠٢٠.

٣. جامعة الزقازيق (٢٠٢١). نشرة وحدة البحث الوقفي والابتكار، مارس ٢٠٢١.

١٣.جامعة الزقازيق(٢٠١٤). **مركز الخدمات والاستشارات الجامعية بالعاشر من رمضان إدارة الجامعة**، نشرة إحصائية للعام ٢٠١٤م.

١٤.جامعة الزقازيق، مركز العلاقات الدولية بجامعة الزقازيق: أنظر الموقع الإليكتروني، http://zuric.zu.edu.eg/ تم التصفح في ٢٠٢١/٧/٢٠.

١٥.جامعة الزقازيق، مركز القياس والتقويم(٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية لمركز القياس والتقويم ٢٠١٧–٢٠٢٢.

١٦.جامعة الملك عبد العزيز (١٤٢٦هـ). **الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات في الأبحاث، نحو مجتمع المعرفة** ، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، الإصدار الخامس.

١٧.جامعة الملك عبد العزيز(٢٠١٠). **الجامعات التعليمية والبحثية والانتاجية والاستثمارية، سلسلة نحو مجتمع المعرفة** ، مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

١٨.جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي(١٤٢٦هـ). **الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات في الأبحاث، سلسلة نحو مجتمع المعرفة** ، معهد البحوث والاستشارات بجامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

١٩.جبارة، سميرة على (٢٠١٣). سبل تفعيل التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في مجال البحث العلمي وتوجيهه في خدمة التنمية والقطاع الخاص، ورشة **أسس ومبادئ الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات البحث العلمي**، مركز البحوث ودراسات الجدوى جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

٢٠.جلاب، إحسان دهش (٢٠١٤). إداراة علاقات الشراكة الداخلية وتأثيرها فى قيمة الزبون . دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفى الشركة العامة للصناعات المطاطية – الديوانية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مج (١٦)، ع (٤).

٢١.الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء(مارس ٢٠١٢). **مصر في أرقام ٢٠١١/٢٠١٢**، مطابع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

٢٢.الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء(٢٠١٠/٢٠١١). **بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك**، مطابع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

٢٣.جيدل، كريمة (٢٠٢١). عقود الشراكة بين القطاع العام و الخاص. **مجلة الدراسات القانونية**،مج (٧)، ع (٢).

٢٤.الحاوي، إسراء لطفي عبد العزيز محمد (٢٠١٩). **إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعة الزقازيق**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق.

٢٥.حمداوي، جميل (أكتوبر ٢٠٠٦) . الشراكة التربوية في نظامنا التعليمي المغربي، **مجلة علوم التربية**، ع (٥٢).

٢٦.خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٩). **تنمية المجتمعات المحلية نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٢٧.خالد، إيمان أحمد والشيباني، صفية مختار و الحاج، محاسن على خليل (٢٠١٨) معوقات الشراكات الدولية فى التعليم العالى . دراسة حالة مشروع الشراكة التعليمى بين كلية الإدارة والأعمال فى جامعة الأميرة نوره بالسعودية وجامعة مدينة دبلن بإيرلندا، **مجلة إتحاد الجامعات العربية**، مج (٣٨)، ع (٣)، اغسطس ٢٠١٨.

٢٨.الخطيب، أحمد محمود و معايعة، عادل سالم (٢٠٠٦). **الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة**، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن.

٢٩.خليل، دعاء محمود على عبدالله و العزيزي، أحمد الرفاعي بهجت و عطية، سعيد محمود مرسي (٢٠٢١) مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وسبل تحقيقها، دراسة تحليلية، **دراسات تربوية ونفسية**، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، مج (٢٦)، ع (١١١)، ج (٢)، أبريل ٢٠٢١.

٣٠.راشد، أحمد يحي و سليمان، منى حسن (٢٠١٣). **الشراكة والتنمية الحضرية المستدامة للبيئات التراثية بين الواقع والطموح، رؤية مستقبلية لمنطقة القاهرة القبطية**، المؤتمر الاقليمي العربي

لتحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، وزارة الاسكان والبنية التحتية والمجتمعات الحضرية مع جامعة الدول العربية، القاهرة.

٣١.الرشيدي، أحمد (٢٠٠٤). **الإطار القانوني لسياسات اللامركزية في مصر(٢)، اللامركزية وقضايا المحليات** ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة.

٣٢.رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٨) . **استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر ٢٠٣٠.**

٣٣.رئيس الجمهورية (٢٠١٨) . كلمة رئيس الجمهورية فى افتتاح مدينة العلمين الجديدة، **m.elwatannews.com**، أول مارس ٢٠١٨.

٣٤.رضوان، سامي عبد السميع نور الدين (٢٠١٣). تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، ع(٣٤)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.

٣٥.الزبير، فوزية سبيت (٢٠٠٩). العائد من الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي لتحقيق أهداف الاستثمار ورجال الأعمال، **منتدى الشراكة المجتمعية الدولي في مجال البحث العلمي في المملكة العربية**، الفترة ٢٥–٢٦ مايو ٢٠٠٩، جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية.

٣٦.سالم، إيمان ذكي أحمد رزق و المهدي، سوزان محمد و محمد، فاطمة زكريا (٢٠٢١). دور حدائق العلوم والتكنولوجيا في تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية ، **مجلة بحوث العلوم التربوية**، ع (١)، ٢٠٢١.

٣٧.سالم، محمود محمد المهدي (٢٠١٣). جامعات الشركات وتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين. دراسة مقارنة بين جامعتي كيترينج وبتروبراس وإمكانية الإفادة منها في مصر، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (١٦)، العدد (٣٩).

٣٨.سعود العنزي (٢٠١٤) . **الشراكة المجتمعية في المؤسسات التعليمية** . http.//dr-saud-a.com/vb/showthread.php?77238- تم التصفح في ٢٠٢٠/١/١٥.

٣٩.سليم، محمد الأصمعي محروس (٢٠٠٥) . **الإصلاح التربوى والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

٤٠.شحاته، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

٤١.الشخيبي، علي السيد (٢٠٠٤). **المشاركة المجتمعية في التعليم " الطموح والتحديات"**، مؤتمر آفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية جامعة المنصورة، الفترة ٢–٣ أكتوبر ٢٠٠٤.

٤٢. الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٧) . **دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي: دراسة تحليلية، مؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات** ، كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي، الفترة ١٧–١٩ أبريل ٢٠٠٧.

٤٣. الشقروني، سعد(٢٠٢٠). **النقابات التعليمية بين وهم الشراكة وحلم التعاقد،** http.//www.hespress.com/opinions/75876.html ، تم التصفح في ٢٠٢٠/١٢/٢٢.

٤٤. شكري محمد شكري(٢٠١٦). مجالات التعاون الدولي في جامعة ولاية ميتشيجين الأمريكية وجامعة تورنتو الكندية، **مجلة الإدارة التربوية**، ع (١١).

٤٥. الصديق، أسماء ابو بكر (أكتوبر ٢٠١٤). جامعة العلوم الصحراوية مدخل لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية: محافظة الوادي الجديد نموذجاً، **دراسات تربوية ونفسية**، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ج (٢)، ع (٨٥).

٤٦. الصمادي، هشام محمد أحمد (يونيو ٢٠١٦) مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم: دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، مج(٢٠١٦)، ع (٦).

٤٧. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٧). **تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة**، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٤٨. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠١٢). **الجامعة وخدمة المجتمع. توجهات عالمية معاصرة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

٤٩. العاني، طارق على والسامرائي، نصير أحمد و التميمي، على خليل (٢٠٠٣). **الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل**، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، بنغازي، ليبيا.

٥٠. عبد العزيز، أميرة محمود (٢٠١٩). **الشراكة الدولية لمؤسسات التعليم العالي وإمكان الإفادة منها في تطوير التعليم الجامعي بمصر**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١٩

٥١. عبد الله، غادة محمد فتحي أحمد (٢٠٠٦). **التنظيمات الشعبية ودورها في تحقيق الشراكة المجتمعية في التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس.

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

٥٣. عبد الوهاب، سمير (٢٠٠١). المشاركة الشعبية في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، دراسة لبرنامج شروق، في. سلوى شعراوي(محرر) **إدارة شؤون الدولة والمجتمع**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة.

٥٤. عبده، فاروق (٢٠٠٣). **اقتصاديات التعليم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥٥. العربي، أشرف (٢٠١٠). **تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة**، المؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازنات العامة في مصر والدول العربية.

٥٦. العريقي، أمال عبد الوهاب أحمد (٢٠١٣). نماذج من التجارب العالمية والإقليمية في مجال الشراكة بين القطاع الخاص والمؤسسات البحثية، ورشة **أسس ومبادئ الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات البحث العلمي**، مركز البحوث ودراسات الجدوى جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

٥٧. عفيفي، صديق وقنديل، أماني (يوليو ٢٠٠٣). الشباب وفرص المبادرات الأهلية لتوفير وتطوير التعليم، في. مصطفى، مصطفى أحمد. **مستقبل مصر" الشباب وتواصل الأجيال"**، معهد التخطيط القومي، القاهرة.

٥٨. العمري، صالح و الغالبي، طار (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال، ط(٢)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

٥٩. عيد، محمود عمر أحمد (٢٠٠٩). **تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية لدعم تمويل البحث العلمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم.

٦٠. عيد، يوسف سيد محمود (٢٠٠٣). **اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي**، جامعة القاهرة.

٦١. عيداروس، أحمد نجم الدين احمد (٢٠١٥) . آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها فى تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتى القاهرة والملك سعود، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مج (٢٦)، ع (١٠٤).

٦٢. الغامدي، عطية (١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢). **دور الشراكة المجتمعية في تحقيق التوعية من وجهة نظر الأكاديميين بالعاصمة المقدسة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية الإسلامية والمقارنة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.

٦٣. فاروق، إلهام (فبراير ٢٠١٠). **تصور مقترح لنظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول**، مؤتمر تطوير التعليم في الوطن العربي، المؤتمر (١٨) للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة بني سويف.

٦٤.قاسم، إسماعيل عبدالله و العكش، علاء الدين خليل (٢٠١٩). **تقييم دور المراكز البحثية في تنمية الشراكة البحثية: دراسة ميدانية: مراكز أبحاث الجامعة الإسلامية**، المؤتمر الدولي في مجال الأبحاث الإدارية والاقتصادية (٢٠١٩ : الجامعة الإسلامية، غزة). . مج(٢٧)، ع (٥)، عدد خاص، (كانون الأول ٢٠١٩).

٦٥.قرار رئيس الجمهورية رقم ٦٣١ لسنة ٢٠١٩ بشأن إنشاء جامعة خاصة باسم " جامعة اللوتس " **الجريدة الرسمية** – العدد ٤٩ (مكرر) فى ٧ ديسمبر سنة ٢٠١٩ .

٦٦.قنديل، أماني (٢٠٠٤). دعم وتطوير مفهوم التطوع وثقافته، **المؤتمر السنوي الخامس للاتحاد العام " تعظيم الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية "**، الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، القاهرة.

٦٧.كردي، أحمد السيد (٢٠١١). **إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها.

٦٨.مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار(أغسطس ٢٠٠٤). **تجارب دولية خاصة بقضية التعليم**، القاهرة.

٦٩.مجمع اللغة العربية (١٩٧٢). **المعجم الوسيط**، ج (١)، ط (٢)، مطابع دار المعارف، القاهرة.

٧٠.مجمع اللغة العربية (١٩٨٥) . **المعجم الوسيط** ج (١)، ط (٣)، القاهرة.

٧١.مجمع اللغة العربية(١٤٢٩هـ/٢٠٠٨). **المعجم الوجيز**، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

٧٢.محمد، ماهر احمد حسن (٢٠١٧) . تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص فى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة ،**المجلة الدولية للبحوث التربوية** ، جامعة الامارات ، ع (٢) ، مج (٤١) ، يونيو ٢٠١٧ .

٧٣.محمد، هاله أحمد ابراهيم (٢٠١٨) . تفعيل دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة المنوفية ، مج ٣٣ ، ع ٤ ، مارس ٢٠١٨.

٧٤.محمود، جميل أحمد (٢٠١١) . تسويق مخرجات البحث العلمى كمتطلب رئيسى من متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية، **المؤتمر العربى الدولى لضمان جودة التعليم العالى**، جامعة الزرقاء الخاصة ، المملكة الأردنية الهاشمية، ٩–١٣ مايو ٢٠١١.

٧٥.محمود، يوسف سيد (٢٠٠٣). **التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية مدخل لتطوير التعليم الجامعي**، المؤتمر القومي السنوي العاشر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الفترة ٢٧–٢٨ ديسمبر٢٠٠٣.

٧٦.مرسى، شيرين عيد (٢٠٢٠) . التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس ، ع (٤٤) ، ج (٤).

٧٧.مرسي، منى عبد الحليم وآخرون(٢٠١٤). متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والانتاج في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، مجلة التربية، مج (١٧)، ع (٥٠).

٧٨.مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار(مارس ٢٠١٣). واقع التعليم في مصر، حقائق وارقام، **التقرير الدوري عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار**، س (٧) ، ع (٦٧).

٧٩.مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠). **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، دار النهضة العربية، ط (٣)، القاهرة.

٨٠.معايعة، عادل سالم (محرر) (٢٠١١). **تجارب دولية حول الشراكة بين الجامعات وقطاعات الانتاج والخدمات، في الشراكة والتنمية دور الشراكة في القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٨١.معهد التخطيط القومي(٢٠٠٢). التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين المركزي والمحافظات، **سلسلة قضايا التخطيط والتنمية**، ع (١٤٥)، القاهرة.

٨٢.معهد التخطيط القومي(٢٠٠٣). **تقرير التنمية البشرية، مصر ٢٠٠٣**، القاهرة.

٨٣.موسى، سيد سالم و ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠٠٧). الخبرة الدولية في المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي، وإمكانية الاستفادة منها في مصر، **مؤتمر تطوير التعليم في الدول العربية بين المحلية والعالمية** ، كلية التربية جامعة الزقازيق، الفترة ٢٤ – ٢٥ مارس ٢٠٠٧.

٨٤.النجار، فريد (١٩٩٩). التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين، ط (١) ، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

٨٥.النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد (٢٠١٥). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي: دراسة ميدانية، **مجلة العلوم التربوية**، مج(٢٠١٥)، ع (٣).

٨٦.هاميل، جاري و بورتر، مايكل (د.ت). **حلقة المعرفة** ، المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة.

٨٧.هولين، توماس (١٩٩٠) . **الإدارة الاستراتيجية** ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة العامة للبحوث ،المملكة العربية السعودية.

٨٨.وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي(٢٠٠٣). **دليل التدريب داخل المدرسة**، القاهرة.

٨٩.وزارة التعليم العالي(٢٠٠٦). **قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات،** الطبعة (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

٩٠.الوكيل، مصطفى مختار (٢٠١٢). المشاركة المجتمعية، ماهيتها وأهدافها، **مجلة الثقافة والتنمية،** ع (٥٩)، أغسطس ٢٠١٢.

٩١.اليونسكو(٢٠١٣). **التكافؤ والمساواة بين الجنسين والتعليم للجميع** " **الوثبة للمساواة** "، باريس.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

92. Abate, Tom (June 11, 2001). **Report Emphasizes Biotech's need for Academic-Corporate Study- Authors discuss how to continue research, avoid ethical lapses**. San Francisco Chronicle.
93. Abaurre, Rogério & Tremblay, Crystal (2014) Boundary Spanning. Engagement across Disciplines, Communities, and Geography, **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, Vol (18), No (3).
94. All India Council for Technical Education, (2006). Announcement and Call for Proposals for Industry – Institute Partnership Schemes, 2004 – 2005 Available at Aicte.ernet.in/advl.edc doc http.//www, Accessed on 13/2/2020.
95. Alston, Julian M. and Gray, Richard S. (2013). Wheat Research Funding in Australia. **The Rise of Public-Private-Producer Partnerships, Euro Choices**, 2013, Vol. (12), No (1).
96. Altbach, P.G. & Knight, J. (2019, Sep). The Internationalization of Higher Education, Motivations and Realities. **Journal of International Studies**, Vol.11, issue 3-4, Issue published. September 1, https.//journals.sagepub.com/toc/jsi/11/3-4.p.p 290-291.
97. Altbach, Philip G. (2007). Peripheries and Centers. Research Universities in Developing Countries, In; Elaine El-khawas et al (Eds). Higher Education management and policy, **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**, Vol (19), No (2), Organization for Co-Operation and Development (OECD).
98. Altbach, Philip G. (2011). The Past, Present and the Future, in. Altbach, Philip G. and Salmi, Jamil (Eds). **The Road to Academic Excellence - The Making of World-Class Research Universities**, the World Bank, Washington D.C.
99. Altbach, Philip G. (2012). **The Road of Academic Excellence, the Making of World – Class Research Universities**, World Bank .
100. Argenttino, Pessoa (Jul 2008). **Educational Reform in Developing Countries. Private Involvement and Partnerships**, Working Papers (FEP) - Unversidadedo Porto, Issue (19).

101. Atkinson, Richard C. & Blanpied, William A. (2008). Research Universities. Core of the US Science and Technology System, **Technology in Society**, No (30), El Sevier.
102. Australian Government, Department of Education, Skills and Employment (2021). HEPPP Access ,Participation Plans and Higher Education Participation and Partnerships Program (HEPPP), **Partnerships projects 2010-2021,** HEPPP Participation Allocations.
103. Australian Bureau of Statistics (2012). **Export Income to Australia from International Education Activity in 2011 – 2012,** Canberra, Australia. Australian Government.
104. Axel-Lute, M. & Town Gown (2014). **Making Research Serve Community's** Needs. http.//www.Loka.org/ Town & Gown.htm
105. Bartell, M. (2018 January). Internationalization of Universities. A University Culture-Based Framework. **Higher Education**. Vol. (45), No (1).
106. Beer, Andrew and Cooper, Joan (Sep. 2007). University–Regional Partnership in a Period of Structural Adjustment. Lessons from Southern Adelaide's Response to an Automobile Plant Closure, **European Planning S**tudies, Vol (15), No (8).
107. Borgia, D., Bonvillian, G. and Rubens, A., (2011). Case Study of U.S. University, College of Business Partnerships. Form, Process Opportunities and Challenges, **Journal of Management Policy and Practice**, Vol (12). No (1).
108. Borrell-Damian, Lidia et al (Dec 2010). Collaborative Doctoral Education. University–Industry Partnerships for Enhancing Knowledge Exchange, **Higher Education Policy**, Vol (23), No (4).
109. Bray, M. (2001). **Community Partnership in Education. Dimensions, Variations and Implementations,** UNESCO, Paris.
110. Breen, Lauren J. and Connor, Moira O. (2014). **From Consultation to Participation in Public Health Research. Reflections on a Community-Based Research Partnership,** BMC Research Notes, Bio Med Center, the Open Access Publisher.
111. Brukard, Mary Jane et.al (2014). **Is Higher Education Ready to Commit to Community Engagement? A Wingspread Statement**, University of Wisconsin – Milwaukee.
112. Cagle, Julie A.B. & Homik, Steven (Oct., 2001) Faculty Development and Educational Technology. Xavier University-general Electric Partnership Encourages Instructional Technology in the Classroom, **Technological Horizons in Education**, Vol (29), Issue (3).

113. Chatterton, Paul and Dard, John Go (2002). The Purpose of Higher Education Institutions to Regional Needs, **European Journal of Education**, Vol (35), No (4).
114. Choy, Sarojni, Haukka, Sandra and Keyes, Elizabetheth (2006). **ACE'S Role in Developing Australian's Human Capital**, Adult Learning Australia Inc., Commonwealth of Australia.
115. Dahlby, Gordon K. et al (August, 2003). The Power of Partnerships, **School Library Journal,** in web. www.slj.com
116. Daniel, S. Levine (February 7, 2003) **the UC Discovery Grant - News and Events**. San Francisco Business Times.
117. Davies, Don (1996). **Family, Community and School Partnerships in the 1990s. The Good News and the Bad** (Boston, MA. Institute for Responsive Education.
118. Dawn, L. & et.al (2017). Internationalization and Employability, in Elspeth Jones and Sally Brown (Eds) **Internationalizing Higher Education**, USA, Rutledge.
119. De la Garza et al (Nov 2014). **Teaming Up. Higher Education – Business partnerships and Alliances in North America, the North American Leadership Seminar, Business and Higher Education in North American**, Creating New Alliances, 37, Mexico. http.//www. Conahec. Org/English / unrstndg.htm.
120. Elsevier.com/research-intelligence/university-industry-collaboration, Accessed on 13/1/2021.
121. Goduto, Leonard R. et al (2008). **Forming Collaborative Partnerships on a Statewide Level to Develop Quality School Leaders**, the College of Education and Human Ecology, the Ohio State University, Rutledge Taylor & Francis Group.
122. Government-University-Industry Research Roundtable (2000) **Report of a Workshop Overcoming Barriers to Collaborative Research**. National Academy Press, Washington D.C.
123. Group of Eight (February 2012). **The University-Business Nexus in Australia**, Go8 BACKGROUNDER, No (26).
124. Hall, Kathleen Hall & Sivakumaran, Thillainatarajan (2013). Trials and Tribulations of Development International University Partnerships, **American International Journal of Contemporary Researc**h, Vol. (3), No. (1).
125. Harman, Ben P , Taylor, Bruce M and Lane, Marcus B (Feb., 2015). Urban Partnerships and Climate Adaptation. Challenges and Opportunities, **Current Opinion in Environmental Sustainability**, Vol (12).

126. Hiroshi, T. (2016). **The Educational Changes and Internationalization. Strategies With Respect to Kyushu University's Engineering Dep**artments, KYUSHU University.
127. Horizon House Publication, Inc. (Dec, 2002). Ansoft Corp. Has Formed An Educational Partnership with Carnegie Mellon University's Center for Wireless and Broadband Networking (Industry News), **Microwave Journal**, Vol (45), and Issue (12).
128. Hudson, Elizabeth (2013). Educating for Community Change. Higher Education's Proposed Role in Community Transformation through the Federal Promise Neighborhood Policy, **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, Vol (17), No (3).
129. Industry-University Research Collaborations (1997**) Report of a Workshop. 28-30 November 1995,** Duke University. National Academy of Science.
130. Irani, Tracy A. et al (2007) Exploring the Influence of a Unique Academic- Industry Educational Partnership on Understanding and Use of nutrition Concepts Among GNC Managers, **The Quarterly of Distance** Education, Vol. (8), No. (2).
131. Jameson, Amy et. al (2017). **Rethinking African Partnerships for Global Solutions**, Michigan State University's, Alliance for African Partnership, USA.
132. Larkins, F. et.al (2016). **Australian Universities Overseas Student Recruitment. Financing Strategies and Outcomes from 2004 to 2014**, Melbourne. LB Martin Institute.
133. Leng, Phirom, (2013). International University Partnerships in Cambodian Higher Education, **Comparative & International Higher Education**, No. (5).
134. Macintyre, S. & Selleck, R.J.W. (2003). **A short history of the University of Melbourne**, Melbourne University Press, Melbourne.
135. Mariage, Troy v. & Garmon, M. Arthur (July/August, 2003). A Case of Educational Change, Improving Student Achievement Through School-University Partnership, **Remedial and Special Education**, Vol (24), No. (4).
136. Marilyn J., Amey et al (April 2010). Crossing Boundaries Creating Community College Partnerships to Promote Educational Transitions, **Community College Review,** Vol. (37), and Issue (4).
137. Marmolejo, Francisco (2011). The Long Road toward Excellence in Mexico. The Monterrey Institute of Technology, in, Altbach, Philip G. and Salmi, Jamil (Eds). **The Road to Academic Excellence - The Making of World-Class Research Universities**, the World Bank, Washington, D.C.

138. McLaughlin, Colleen & Black-Hawkins, Kristine (Sep 2007). School–University Partnerships for Educational Research-Distinctions, Dilemmas and Challenges, **the Curriculum Journal**, Vol. (18), No. (3).
139. Mead, Nancy, Unpingco, Perla, Beckman, Kathy, Walker, **Hope, Parish, Cynthia L., and O'Mary, George (Mar 2000). Industry** -University Collaborations. Software Technology Support Center (STSC) Crosstalk, the Journal of Defense Software Engineering.
140. Merritt, Llian and Campell, Ann (May, 2019). School University Partnerships, the Development and Consolidation of Process of Collaboration, **Change Transformations in Education,** Vol. (2), No (1).
141. Minkler, M. (2005). Community-based research partnerships. challenges and opportunities**, J Urban Health**, v(82),
142. Mockler, Nicole (2013). The slippery slope to efficiency? An Australian perspective on school/university partnerships for teacher professional learning, **Cambridge Journal of Education**, Vol. (43), **No** (3).
143. Murray, Fiona (2013). Evaluating The Role of Science Philanthropy in American Research Universities, Massachusetts Institute of Technology, **The National Bureau of Economic Research, No (4).**
144. PR Newswire (Jan 31, 2013). **Merit Network Announces Collaborative Partnership,** Mile2 for Michigan Cyber Courseware.
145. President's Council of Advisors on Science and Technology (July 2011). **Report to the President on Ensuring American Leadership in Advanced Manufacturing, Partnership Steering Committee, Capturing A Domestic Competitive Advantage in Advanced Manufacturing**.Purdie and Buckley.
146. Rosan, R.M. (2014). **The Key Role of Universities in Our Nation's Economic Growth and Urban Revitalization**, in web. http.//experts. uli.org/content/whos.affrcers/Rosan /htm, Retravied on 17 Sep. 2020.
147. Sandmann, L.R. et al, (2014). **Characteristics and Principles of University – Community Partnerships. A Delphi Study**. http.//www.anrecs.msu.edu/research/sandmann.htm
148. Schiuma, Giovanni and Carlucci, Daniela (2018). Managing Strategic Partnerships with Universities in Innovation Ecosystems: A Research Agenda, **Journal of Open Innovation, Technology, Market and Complexity**, Vol (4), No (25), June 2018.
149. Shibaura Institute of Technology (2012). **Hybrid Twinning Program, Applications Guidelines and Forms, 2018/2019 & Center for International Exchange & Education**, Nagaoka University of Technology, Implementation Status Report of Twining Programs, December 2019.

150. Shin, C. J., Lee, J. S., and Y, K. Y (2013). Research Collaboration across Higher Education Systems. Maturity, Language Use, and Regional Differences. **Studies in Higher Education,** 38(3).
151. Simha, Robert O. (2005). The Economic Impact of Eight Research Universities on the Boston Region, **Tertiary Education and Management**, No (11).
152. Stancu, S. A. (2006). Education Services Quality Assement Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin 6, **Economic Sciences Series**, v (LVII), n (2).
153. The Legal Constitution Committee (June 1997**). Training Partnership Yields Business for Growing Company. National Alliance of Business**. Veracuz, Mexico. http.// www.elnet. org/nasf/default.asp
154. The Software Engineering Institute (SEI), (Jan 22, 2003). **Why Participate? We think your participation is Essential to our Success and your Bottom line**. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
155. Thune, Taren and Gulbrandsen, Magnus (2014). Dynamics of Collaboration in University–Industry Partnerships. Do Initial Conditions Explain Development Patterns? **Springer Science and Business Media**, New York.
156. Universities Australia (2013-2016). **An Agenda for Australian Higher Education**, a Smarter Australian 2013.
157. Wanhua, Ma & Vest, Charles M. (2007). **The American Research University from World War II to World Wide Web. Governments, the Private Sector, and the Emerging Meta-University**, University of California Press, Berkeley.
158. Wanni, Nada. Hinz, Sara and Day, Rebecca (2010). **Good Practice in Educational Partnership Guide. UK_ Africa Higher and Future Education Partnerships**, the Africa Unit/ Association of Commonwealth Universities, London.
159. Williams, J. and Davies, M. (2009). Partners on The Border, Teacher Education Crossing Borders, Cultures, Contexts, Communities and Curriculum, **The Annual Conference of The Australian Teacher Education**, Albury, Jun, 28- Jul, 1, 2009.
160. Wit, H. (2017). **Internationalization of Higher Education in Europe and its Assessment, Trends and issues**, The Accreditation Organization of Netherlands.
161. Yoshie, Takahara (2018). **Management Approach to Successful International Partnerships of Universities. Phase and Principle Based Management Model and its Implementations for Japanese Higher Education**, Doctor Thesis Degree, Department of Business Administration, University of Bath **Spa**, United Kingdom.

162. Zafar, A. (2007). **By Adopting Entrepreneurial and Marking Strategies, Universities Can Play A Major Role in Community and Economic Development, A Result Oriented Practical Approach**, Chicago State University.
163. Zhou, Muriel M. (2011). School University Partnerships in Teaching the Mandarin Chinese Language. The Confucius Institute Experience, Unpublished Ph.D., School of Education, University of Pittsburgh.