

## دور استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة في تحقيق وتنمية التميز التنافسي: دراسة ميدانية محمد عارف عبده عارف

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية، وإقامة استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وأثر استراتيجية الشراكة على تحقيق وتنمية التميز التنافسي للجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم مراجعة نتائج الدراسات السابقة في ذات المجالات، وقد تم صياغة ثلاثة فروض علمية أساسية للبحث عن هذه العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية وإقامة استراتيجية الشراكة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تباين واختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجية الشراكة والمؤثرة على تحقيق وتنمية التميز التنافسي كما يوجد تأثير معنوي إيجابي بين استراتيجية الشراكة وتحقيق وتنمية التميز التنافسي.

## **Abstract:**

The Study Aims At Studying and Analyzing the relationship between the strategic direction of the University leadership, and establish strategic partnership among public and private universities, and the impact of the partnership strategy to achieve and improve of the competitive excellence for universities, in order to achieve the objectives of the study were reviewing the results of previous studies in relevant areas, has been formulating three hypotheses of basic scientific research on this relationship. The study found a statistically significant correlation between the University leadership's strategic direction and establish strategic partnership, and also signals to the variation and differences in the relative importance of the strategic partnership and the dimensions affecting to achieve and improve of the competitive excellence.

## تمهيد:

اجتاحت العالم مع نهاية القرن الماضي والسنوات اللاحقة من الألفية الثالثة موجة من التكتلات. وقد اتخذت هذه التكتلات صوراً عديدة منها: التحالف، الاندماج، الاستحواذ، المشروعات المشتركة، وغيرها من الصور. لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية التي تطمح للاستمرار والبقاء والنمو أن تعتمد على أسلوب التعاون مع مؤسسات أخرى تشترك معها في النشاط، والذي يساعدها في تحقيق أهدافها مع المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية المتعاونة معها، مثل توزيع المخاطر والتكاليف على أطراف الشراكة، وتجاوز العقبات التسويقية، واتساع نطاق المعرفة والتعلم والابتكار... الخ<sup>(1)</sup>، كما أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة قوية بين جودة الخدمات Quality of services والميزة التنافسية competitive advantage، وتعتبر التنافسي إحدى إفرات العولمة Globalization والتي تعنى انفتاحاً على العالم ثقافياً واقتصادياً وإدارياً وسياسياً وتكنولوجياً وتتلاشى فيها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية حيث نجد حركة بلا قيود لرأس المال، وثقافات تتداخلت، وأسواق تقاربت وشركات اندمجت، وتتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي Institutions of higher education من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وتشتمل على ثلاثة مستويات رئيسية تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تنبع من الاستخدام الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة لدعم عمليات التعليم والتعلم<sup>(2)</sup>، في إطار ما سبق فإن الباحث يحاول التعرف على العوامل المحددة لكفاءة وفاعلية تطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة ودورها في تحقيق وتنمية التميز التنافسي<sup>(3)</sup>.

## أولاً- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث، حيث إنها تمثل الإطار الفكري والمرجعي للبحث، كما أنها تخدم أغراضاً لتكوين الإطار له وتطوير فروضه، فضلاً عن تفسير ما يتوصل إليه الباحث من نتائج، حيث أن تحديد منهج البحث يتطلب من الباحث استعراض الجهود السابقة في مجال البحث العلمي، لمعرفة مدى الاختلاف أو الاتفاق مع المنهج المتبع في الدراسة

الحالية (تحليل الفجوة). وقد استهدفَ الباحثُ من وضعها على شكلِ جدولٍ، إتباعاً لمنهج واحدٍ في عرضها، كما يتضح من جدول رقم (١-١).  
أ- الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجية الشراكة:

جدول رقم (١-١)

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استراتيجية الشراكة وجودة الخدمات التعليمية

م	الباحث والعنوان	اهداف الدراسة	اهم النتائج
١	(J. Gustavs & S. Clegg, 2005) (العمل على جلب المعرفة: من خلال الشراكة بين الجامعات ومنظمات الأعمال) (٤).	التركيز على مفهوم التعلّم القائم على العمل من خلال الشراكة بين الجامعات ومنظمات الأعمال في أستراليا من أجل اكتساب ميزة تنافسية لجميع الشركاء بالإضافة إلى الدخول للأسواق الجديدة الغير مستغلة.	١- أكدت الدراسة على العلاقة التبادلية بين الجامعات ومنظمات الأعمال، حيث تقوم الجامعة بالدور التدريبي للعاملين وفي المقابل تقوم الشركات بتوفير السيولة المالية للجامعات. ٢- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والتعلّم القائم على العمل وتأمين الميزة التنافسية للجامعات.
2	(G. Harman, & K. Harman, 2006) (عمليات الاندماج الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لتعزيز الميزة التنافسية، من خلال عرض دراسة حالة عن اندماج الجامعات في ماتشستر، والتي تهدف إلى أن تكون من بين أفضل ٢٥ جامعة دولية بحلول عام ٢٠١٥).	استعراض عمليات الاندماج الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لتعزيز الميزة التنافسية، من خلال عرض دراسة حالة عن اندماج الجامعات في ماتشستر، والتي تهدف إلى أن تكون من بين أفضل ٢٥ جامعة دولية بحلول عام ٢٠١٥.	١- أكدت الدراسة ان الاندماج بين الجامعات يساعد على تعزيز الميزة التنافسية، وتحسن الأداء، وجودة البحوث العلمية. ٢- يتوقف نجاح عملية الاندماج بين الجامعات على مجموعة من العوامل أهمها: القيادة الاستراتيجية الحكيمة، وضوح الرؤية الداخلية للمؤسسة، الاتصال الفعال والمستمر في جميع المستويات الإدارية، والتنظيم المشترك بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس.
٣	(الخالدي، ٢٠٠٨)	دراسة مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص بشكل عام،	١- أهمية الاتجاه إلى خصخصة التعليم العالي في الأردن.

تابع جدول رقم (١-١)

م	الباحث والعنوان	اهداف الدراسة	اهم النتائج
	(الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم العالي) (٦).	وفي مجال التعليم العالي بوجه خاص ودراسة مُبررات الشراكة بين القطاع العام و الخاص في مجال التعليم العالي من وجه نظر اقتصادية.	- يجب إدخال النظام المختلط في إدارة ومراقبة التعليم العالي في الأردن. ٣- للتعليم العالي تأثيراً على العديد من الجوانب ذات الأثر الكبير في تحديد قوة التنمية الاقتصادية لأي دولة.
٤	(M. Zaman, 2009) (دور خصائص الشراكة وجودة العلاقات والقدرات التنظيمية على نتائج التحالف) (٧).	أظهر قوة العلاقة بين القدرات التنظيمية وخصائص الشراكة (نوع الشراكة) في تنفيذ إستراتيجية التحالف وزيادة جودة المخرجات الناتجة عن التحالف بالتطبيق على مجموعة من الشركات الاستراتيجية.	١- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القدرات التنظيمية وارتفاع حصيلة التحالف، وجودة الأداء بشكل عام في نطاق التحالف ٢- ينبغي وجود إدارة لعلاقات التحالف مما يؤدي إلى زيادة الثقة والالتزام بالإضافة إلى إدارة الصراع الناشئ عن التحالف ٣- أظهرت الدراسة مجموعة من المُحدّدات التي تعوق عملية دراسة التحالفات الاستراتيجية.
٥	(L. Tetreva, 2010) (الشراكة بين الجامعة والقطاعين الخاص والعام) (٨).	عُرِضَ معوقات الشراكة بين الجامعة والقطاعين الخاص والعام في الجمهورية التشيكية، مع توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للقطاعات الثلاثة، بالإضافة إلى عرض نموذج للتعاون الثلاثي بين الحكومة	١- الجامعة هي العامل الرئيسي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع من خلال نقل المعرفة، لذلك يجب على الحكومة والقطاع الخاص رفع مستوى التمويل الجامعي. ٢- نجاح الشراكة بين الجامعة والقطاعين الخاص والعام سيؤدي إلى تعزيز السمعة الطيبة للجامعة، وتعزيز صورتها، وتمييزها بين المؤسسات التعليمية المنافسة لها، نتيجة تقديم

خدمات تعليمية عالية الجودة، وزيادة كفاءة ورضا وولاء العاملين بها.	والجامعة وقطاع الخاص وأثر ذلك على جودة العملية التعليمية والبحث العلمي.		
---	---	--	--

تابع جدول رقم (1-1)

م	الباحث والعنوان	اهداف الدراسة	اهم النتائج
٦	(H. Y. Wu, et al., 2011) دراسة عن العلاقة بين القدرة التنظيمية والشراكة والميزة تنافسية (٩).	معرفة أثر القدرات التنظيمية على الشراكة والميزة التنافسية بالتطبيق على مجال الصناعات الالكترونية والتايوانية، مع تحديد العوامل التي تعوق الشراكة وبالتالي تؤثر على القدرات التنافسية وحيوية وأداء المنظمات.	١- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القدرات التنظيمية وإقامة الشراكات الاستراتيجية من أجل الجودة والابتكار والتعاون والدعم التقني مما ينعكس إيجابياً على القدرة التنافسية ٢- لا توجد علاقة مباشرة بين القدرات التنظيمية للشركاء والميزة التنافسية. ٣- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الشراكة والميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى أهمية التعاون التقني والتحالف الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.
٧	(الكردي، ٢٠١١) إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية (١٠).	يتمثل الهدف الجوهرى لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة التوجه الاستراتيجي وبناء التحالفات الاستراتيجية وبناء القدرات التنافسية في مؤسسات	١- يجب على الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي تفعيل دور وأثر التوجه الاستراتيجي في فاعلية الأداء بمؤسسات التعليم العالي ٢- الاستفادة من مزايا التحالف

<p>الاستراتيجي المعرفي والتكنولوجي والتنافسي من خلال الانفتاح على الثقافات المختلفة والتي من شأنها تعظيم القدرات التنافسية للجامعات المصرية. ٣- أهمية بناء التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية الجامعية من خلال دمج المهارات والمعارف المختلفة ووضع أسس إدارتها وتطويرها واستمرارها بما يدعم تنافسية الجامعات المصرية.</p>	<p>التعليم العالي، كما تُعد استجابة لما طالبت به الدراسات السابقة من ضرورة إجراء مزيدا من الدراسات لتطوير ولتفعيل دور وأثر التوجه الاستراتيجي في فاعلية الأداء بمؤسسات التعليم العالي.</p>		
<p>جنوب عرب نيجيريا. ٢- أثبتت الدراسة أن نجاح عملية الشراكة يتوقف على مدى قدرة القطاع الحكومي في تحديد الشركاء من القطاع الخاص.</p>	<p>جودة العملية التعليمية في الجامعات النيجيرية.</p>	<p>(الشراكة بين القطاع العام والخاص لضمان الجودة في نظام التعليم الجامعي في نيجيريا) (١١).</p>	<p>٨</p>
<p>أكدت الدراسة على أهمية التعاون الدولي في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم عن بُعد بصفة خاصة حيث أنه يساعد على تطوير المناهج الدراسية، وجلب التكنولوجيا،</p>	<p>مناقشة مدى التعاون بين الجامعات الأندونيسية و الأجنبية في مجال التعليم عن بُعد، مع عرض أحد نماذج التعاون في هذا المجال بغرض تحسين</p>	<p>(D. Diki, 2013) (التعاون الدولي بين الجامعات في مجال التعليم عن بُعد) (١٢).</p>	<p>٩</p>

~ محمد عارفه محمد عارفه ~

وَضْمَانُ جُودَةِ العملية التَّعليمية، ودعم الأنشطة التَّعليمية وهذا ما تحتاج إليه البلدان النامية.	جودة الخدمات التَّعليمية.		
<p>١- إن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوي الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص كان متوسطاً على جميع مجالات الشراكة. ٢- توجد فروق إحصائية عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيري الحس والتخصص وذلك لصالح تقديرات الذكور، والكليات العلمية على التوالي. ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، أو الرتبة الأكاديمية، أو الخبرة.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوي الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.</p>	<p>(دراذكة &amp; معاينة، ٢٠١٤) (الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك) (١٣).</p>	<p>١٠</p>

ب - الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في ضوء النتائج العامة للدراسات يرى الباحث أنَّ هُنَاكَ فجوة بين الدراسات السابقة، ودراسة الباحث، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنَّها تشتمل على متغيرات وأبعاد لم تتناولها تلك الدراسات بنفس الأسلوب مما يُساعد في تقييم استراتيجية الشراكة من منظور أكثر شمولية وتكاملاً، وفقاً لما هو موضح في الشكل رقم (١-٢).



### الشكل رقم (١-١)

تحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	١- اعتبرت أهداف استراتيجية الشراكة هي أبعادها، وتم تقسيم هذه الأهداف إلى عناصر يتم من خلالها قياس استراتيجية الشراكة. ٢- دراسة استراتيجية الشراكة على أنها متغير مستقل فقط.
------------------	--



الفجوة البحثية	١- لم يتم تقسيم استراتيجية الشراكة إلى أبعاد. ٢- لم تربط الدراسات السابقة بين التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا، ونجاح استراتيجية الشراكة. ٣- لا يوجد دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة ( التوجه الاستراتيجي- استراتيجية الشراكة- التميز التنافسي). ٤- لم يتم تناول استراتيجية الشراكة كمتغير تابع أو وسيط.
----------------	---



الدراسة الحالية	١- تم تقسيم مقومات استراتيجية الشراكة إلى ثلاثة أبعاد (المتطلبات الداخلية- المتطلبات الخارجية- إمكانية التطبيق). ٢- دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية وإقامة استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة. ٣- دراسة استراتيجية الشراكة على أنها متغير تابع من خلال العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجية الشراكة. ٤- دراسة استراتيجية الشراكة على أنها متغير مستقل من خلال تحديد أثر استراتيجية الشراكة على تحقيق وتنمية التميز التنافسي.
-----------------	--

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

### ثانياً- مشكلة البحث:

تنبُع مُشكلة البحث من مدى احتياج المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن إلى توافر مفاهيم هامة ومترتبة هي "استراتيجية الشراكة وتحقيق وتنمية التميز التنافسي، لما لهما من أهمية قصوى في زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسات التعليمية، حيث اتضح للباحث أن علي الرغم من وجود مجموعة من المظاهر الإيجابية نحو توجه القيادات الجامعية بالجامعات محل الدراسة على إقامة علاقات شراكة

وتحالف مع جامعات محلية وعالمية، ولكن علي الجانب الآخر لم تعطى ثمارها المرجوة كما هو مخطط لها. وذلك لقصر المدة المنصوص عليها في عقود الشراكة على المستوي المحلي والدولي، أو بسبب الضعف الشديد للمخصصات المالية الداعمة لبروتوكولات الشراكة والتعاون المحلي والدولي. بالإضافة لعدم وجود قسم أو وحدة مختصة بإدارة بروتوكولات التعاون والشراكة في الجامعات محلّ الدراسة، وكذلك رفض بعض العاملين في الجامعات الخاصة محلّ الدراسة ثقافة التغيير، والدخول في شراكة أو تحالفات إستراتيجية مع جامعات أخرى، أضف إلي ذلك النقص في القوي العاملة كماً وكيفاً وخاصة أعضاء هيئة التدريس. وإتباع نظام التعيين بالعقود وليس التثبيت للعاملين في الجامعات الخاصة مما يسبب التهديد للعمالة بعدم الاستمرارية في العمل، بالإضافة إلي ضعف النشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس ويؤثر ذلك بالطبع علي الترتيب الدولي للجامعات المصرية. بالإضافة لعدم اهتمام القيادات الأكاديمية بتوفير فرص عمل تتناسب مع الخريجين، وقياس توافق الخريجين مع احتياجات سوق العمل.

### ثالثاً- أهداف البحث:

من إطار مشكلة البحث يُمكن تحديد أهداف البحث في الآتي:

1. تأصيل الإطار الفكري والفلسفي لاستراتيجية الشراكة كمدخل إداري حديث، من خلال التغطية الأكاديمية لمفهوم استراتيجية الشراكة، ونشأته، وأهدافه والتعرف على تطبيقاته في بيئة العمل الجامعي.
2. دراسة وتحليل العلاقة بين مفاهيم استراتيجية الشراكة وتحقيق وتنمية التميز التنافسي في الجامعات الحكومية والخاصة محلّ الدراسة.
3. الكشف عن توجه القيادات الجامعية نحو تطبيق استراتيجية الشراكة، والتعرف على مستوى الدعم الذي تقدمه القيادات الجامعية، لتحقيق وتنمية التميز التنافسي، ومدى فاعليتها، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية الشراكة، مع اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحقيق وتنمية التميز التنافسي.
4. اختبار مدى إمكانية تطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات ومدى نجاح أو فشل النموذج المقترح عملياً كما يتضح من الشكل رقم (٢-١).

### شكل رقم (١-٢) نموذج الدراسة

التميز التنافسي للجامعات
١- المنافسة في تخفيض التكاليف
٢- المنافسة في التميز والتنوع
٣- المنافسة في سرعة الاستجابة

مقومات استراتيجية الشراكة
١- المتطلبات الداخلية
٢- المتطلبات الخارجية
٣- إمكانية التطبيق

التوجه الاستراتيجي للقائدات الجامعية
١- كفاءة القيادات الجامعية
٢ الهيكل التنظيمي للجامعة
٣- الإمكانيات المادية للجامعة

المصدر: من إعداد الباحث  
رابعاً- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يُمكن تحديد فروض البحث فيما يلي:  
الفرض الأول: "يوجد اتفاق معنوي بين آراء فئات الدراسة (أعضاء هيئة التدريس  
ومعاونيهم، والفئات الإدارية المختلفة) حول التوجه الاستراتيجي للقائدات الجامعية  
في الجامعات الحكومية والخاصة في جمهورية مصر العربية".  
الفرض الثاني: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي للقائدات الجامعية  
على إقامة استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة في جمهورية  
مصر العربية".

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية الشراكة على تحقيق التميز  
التنافسي في الجامعات الحكومية والخاصة في جمهورية مصر العربية".

#### خامساً- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في أنه سوف يساهم في التعرف على القيود والمعوقات  
التي تواجه استراتيجية الشراكة بين الجامعات ودورها في تحقيق وتنمية التميز  
التنافسي في الجامعات محل الدراسة، باعتبارها إحدى القطاعات الهامة في سوق  
خدمات اليوم، ومن ثمّ دعم الدور الواجب في تحقيق أهداف التنمية. ويستخلص  
الباحث أهمية البحث على النحو التالي:

تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت التوجه الاستراتيجي وبناء الشراكات الاستراتيجية وتحقيق وتنمية التميز التنافسي.

إن محاولة الكشف عن العلاقة بين تطبيق استراتيجية الشراكة وتحقيق وتنمية التميز التنافسي يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية لما سبق ودرس في البيئة الغربية في مجال من مجالات العمل الهامة والحرحة وهي الخدمات التعليمية.

بناء الترابط الفعّال بين المؤسسات التعليمية والعاملين فيها، بما يعظم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها. من خلال مساعدة الإدارة العليا على تحديد الاستراتيجيات والسياسات المناسبة للحصول على السلوك المرغوب و زيادة إدراك المرؤوسين لمنهج الشراكة، والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية من خلال دمج المهارات والمعارف المختلفة مع وضع أسس إدارتها وتطويرها واستمرارها الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق وتنمية التميز التنافسي للجامعات

#### سادساً- حدود البحث:

يشمل البحث في إطاره المحددات التالية:

##### أ- حدود مكانية:

تم إجراء هذا البحث في جمهورية مصر العربية على الجامعات التالية (جامعة قناة السويس، جامعة ٦ أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة مصر الدولية).

##### ب- حدود زمنية:

تقتصر عملية جمع البيانات على العاملين وتحليل العلاقة بين استراتيجية الشراكة وجودة الخدمات التعليمية خلال الفترة الزمنية من العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٢ إلى ٢٠١٣/٢٠١٢، ويرى الباحث أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف البحث، مع ملاحظة أن الباحث لن يفضل الفترات الزمنية السابقة أو اللاحقة وذلك لسهولة الحصول على البيانات والمعلومات من السجلات الخاصة بالجامعات الحكومية الخاصة محل الدراسة.

### ج- حدود بشرية:

تمَّ إجراء الدراسة بالاعتماد على آراء "القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونو أعضاء هيئة التدريس، والفئات الإدارية المختلفة من ذوي المؤهلات العليا، والطُّلاب".

### سابعاً- الإطار الفكري والفلسفي لاستراتيجية الشراكة

#### أ- مفهوم استراتيجية الشراكة:

قبل التعرض لمعني الشراكة، نوضح أولاً معني مصطلح الاستراتيجية في حد ذاته، الذي أصبح شائع الاستعمال في مختلف الميادين خاصة الاقتصادية، بعد أن كان منحصراً فقط على المجال العسكري، فالاستراتيجية هي تلك الطريقة المنهجية المتبعة من طرف المؤسسة الاقتصادية بقصد صياغة أهدافها التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الخارجية المحيطة بها ووفقاً للوسائل والإمكانات التي تمتلكها، بهدف تحقيق فعالية دائمة في مختلف أنشطتها سواء الإنتاجية أو التسويقية<sup>(14)</sup>، حيث رصد الباحث العديد من جوانب الجدل حول مفهوم استراتيجية الشراكة، كما تبين أنَّ الآراء المتباينة لمفهوم استراتيجية الشراكة ترجع إلى اختلاف وجهات نظر وهدف كل باحث من الدراسة التي يقوم بها، فمعنى أنَّ استراتيجية الشراكة يُمكن تناولها بلا حدود؛ نظراً لعدم وجود اتفاق أو رأي موحد حولها، ومن ثمَّ يصعب تعريفها دون الحاجة إلى معالجة فلسفية واسعة.

#### بناءً على ما سبق يُمكن للباحث وضع التعريف التالي لاستراتيجية

الشراكة هو عقد أو اتفاق تعاوني محدد المدة (قصير أو طويل الأجل)، قائم على الثقة والمرونة المتبادلة بين الشركاء (مؤسسات، منظمات، أشخاص، ... الخ) متنافسة أو غير متنافسة، لتحقيق هدف مشترك (تكنولوجي، تجاري، صناعي، تعليمي، خدمي، سياسي، ... الخ)، مع مراعاة تقسيم المخاطر والمسؤوليات والموارد والكفاءات والفوائد على جميع الشركاء، طبقاً لمدي مساهمة كل منها المالية والفنية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسُّن جودة (منتج، خدمة)، والتي تنعكس إيجابياً على تعظيم الميزة التنافسية.

#### ب- أهداف استراتيجية الشراكة:

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغيُّر الدائم وبتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة

التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة. حيث تنظر المؤسسات للشراكة على أنها الوسيلة لرفع الموارد المالية، والقدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية، حيث إنَّ الشراكة أسلوب يفيد المؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي<sup>(١٥)</sup>:

١. تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب.

٢. المشاركة في المخاطر، حيث يُستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

٣. إنَّ الشراكة تستهدف الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في المجال التكنولوجي والسلع والمعارف والموارد الأخرى.

٤. كما تلعب ديناميكية الشراكة دوراً أساسياً في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها حيث تهَدَفُ الشراكة إلى تحسين كفاءة الشراكة في إطار مشروع موحد من خلال التكيّف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة المحلية والدولية وذلك بتخفيض التكاليف وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة والمرونة في التنظيم، كما تواجه المؤسسات تحديات كبيرة متمثلة في المنافسة وضرورة تلبية الطلب النهائي مما يحتم عليها الدخول في شراكة مع مؤسسات تتوفر على ميزة نسبية لإنتاج سلع مُنافسة، وتنسيق جهود الشراكة في ميادين البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا واستخدامها في تحسين الإنتاج والكشف عن أسواق جديدة<sup>(١٦)</sup>.

#### ج- أسباب اللجوء لاستراتيجية الشراكة:

لا شك أننا نعيش في عصر يتسم بالتغيير والديناميكية (١٧)، لذلك لم تنشأ الشراكة من العدم بل هي نتيجة أوضاع ومشاكل تعاني منها المؤسسات في عالم يسوده تكتلات اقتصادية وتجارية كبيرة، فالشراكة تلعب دوراً هاماً وأساسياً للمؤسسات في التغلب على هذه المشكلات ومواجهة تلك التحديات التكنولوجية والمالية، فهناك جملة من الأسباب والدوافع التي أدت إلى لجوء الكثير من

المؤسسات إلى الشراكة<sup>(١٨)</sup>، حيث يُمكن تقسيمها إلى مُبررات خارجية وأخرى داخلية، كما يتضح من الجدول (٢-١):

### جدول رقم (٢-١)

#### مُبررات استراتيجية الشراكة

مُبررات داخلية	مُبررات خارجية
<p>- الرغبة في النمو: إنَّ من أهم الطرق المؤدية إلى نمو المؤسسات هي الشراكة التي تمكن المؤسسة من المحافظة على حجم مبيعاتها، وزيادة حصتها السوقية.</p> <p>- الرغبة في التعاون: تسعى المؤسسات لتطبيق التعاون الذي ينتج عنه تبادل الخبرات والأفكار والكفاءات وذلك قصد الحصول على مرونة أكبر في العلاقات المتبادلة وبذلك التقليل من حدة المنافسة.</p> <p>- البحث عن تخفيض التكاليف: في بعض المشاريع تكون التكاليف كبيرة جداً ولا تستطيع مؤسسة واحدة القيام بهذا المشروع، هنا تلجأ المؤسسات إلى الشراكة بغية توزيع التكاليف على المجموعة المتشاركة. هذا من شأنه أن يخفض التكاليف وبذلك السيطرة على المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة سواء تتعلق بمصادر التمويل أو غيرها.</p>	<p>- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: التي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، فظهور العولمة وتنميتها يعتبر سبباً رئيسياً لبروز فكرة الشراكة، حيث أصبح التعامل يتم في عالم تلاشت فيه الحدود والحواجز بين الأسواق الدولية.</p> <p>- تزايد حدة المنافسة: يتسم عصر العولمة بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، لذا فإن قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس الوقت بالشراكة والتعاون من شأنه أن يخفف من حدة المنافسة بينهما.</p> <p>- تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدتها: وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات - بما فيها الرائدة- عن الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلاً أرخص للتكنولوجيا بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

#### د- مقومات نجاح استراتيجية الشراكة:

لتقييم مدى فعالية ونجاح وربحية الشراكة مهما كان شكلها من خلال النتائج المنتظرة والآثار المحتملة التي يُمكن أن تحدثها على المستوى الاستراتيجي للأطراف المتشاركة. حيث أن الشراكة التي تبني على أسس سليمة تؤدي إلى الحصول على خدمات ذات كفاءة عالية، وحتى يُمكن إقامة شراكة ناجحة يجب توفر الأراضية المناسبة والمتمثلة في المقومات التالية:

١. المناداة من قبل الحكومة والقطاع الخاص والإعلام بأهمية الدور الذي تلعبه الجامعات في ابتكار التقنية الحديثة وخلق المعارف الجديدة، وعلاقة ذلك بخلق الصناعات المتقدمة.
٢. القيادة والدعم من القطاع الحكومي للبحث عن التقنيات المتميزة في الجامعات، و التنسيق مع القطاع الخاص والبيئة المحيطة لدعم الأعمال التجارية القائمة على الابتكارات والأبحاث.
٣. أن تكون الشراكة الاستراتيجية ضمن الرسالة الجامعية وفي تصور Vision لأهدافها، و تحفز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة فيها.
٤. الإعداد الجيد والتحليل الصارم لجدوى الشراكة الاستراتيجية بين الجامعات الحكومية والخاصة مبني على مُخرجات واضحة، بالإضافة إلى تحليل مفصل للمخاطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية... الخ.
٥. اعتماد السياسات المتعلقة بالشراكة ورعاية المشاريع المرتبطة بها والتكثيف مع الظروف المتغيرة والنظر بثقة أعلى إلى مُجتمع الأعمال لتشجيع القطاع الخاص في الانخراط في مجال الشراكات، حيث أن السياسة مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلي أهدافها (١٩)

#### ثامناً- منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه فقد اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية المتعلقة بمُتغيرات البحث.  
أ- مُجتمع البحث:

يتكون مُجتمعُ البحث من قطاعين، حيث يتمثل القطاع الأول في العاملين داخل الجامعات الحكومية والخاصة محلّ الدراسة، في المُستويات الإدارية المُختلفة



وهي: "القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والفئات الإدارية المختلفة ذو المؤهلات العليا"، حيث تشتمل فئة القيادات الجامعية ككل من (رؤساء الجامعات- نواب رؤساء الجامعات- عمداء الكليات- وكلاء الكليات لشئون البيئة وخدمة المجتمع). أما فئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فتشمل (أعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات العلمية ومعاونيهم). أما بالنسبة للفئات الإدارية فتشمل بقية الوظائف الإدارية الأخرى بالجامعات محلّ الدراسة من العاملين ذو المؤهلات العليا، بينما يتمثل القطاع الثاني في العملاء (الطلاب داخل مختلف الكليات في الجامعات محلّ الدراسة) وقد بلغ إجمالي العاملين المعيّنين بالجامعات في المستويات الإدارية المختلفة (٩٠٨٦) عضواً في عام ٢٠١٣م، بينما بلغ إجمالي عدد العملاء (الطلاب) داخل الجامعات (٥١٧٥١) طالب في عام ٢٠١٣م.

#### ب- عينة البحث:

نتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث حيث يضم مجموعة من العاملين تختلف مؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية بالإضافة إلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، ولذلك فقد قام الباحث باختبار عينة عشوائية طبقية لجميع فئات الدراسة ما عدا أعضاء القيادات الجامعية حيث إن قراراتهم مؤثرة جداً ولها فاعلية في تطوير الأداء ولا يمكن الأخذ ببعض منها لذلك فقد أخذت الجزئية كحصر شامل، وذلك بالنسبة للقطاع الأول، أما بالنسبة للقطاع الثاني (الطلاب) فقد اعتمد الباحث على العينة الميسرة في الجامعات الأربعة، وبالتالي فإن هذا البحث يحتوي على ككل من أسلوب العينات والحصر الشامل كالاتي:

- ١- الحصر الشامل للقيادات الجامعية وحجمها ١١٢ مفردة.
- ٢- عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس وحجمها ٩٨ مفردة.
- ٣- عينة عشوائية من معاوني أعضاء هيئة التدريس وحجمها ٩٩ مفردة.
- ٤- عينة عشوائية من الفئات الإدارية المختلفة وحجمها ١٨٦ مفردة.
- ٥- عينة عشوائية من العملاء (الطلاب داخل الجامعات) وحجمها ٣٧٩ مفردة.

#### تاسعاً- اختبارات الفروض:

تمّ اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

### أ- اختبار الفرض الأول:

وقد قام الباحث باختبار هذا الفرض من خلال القسم الأول في قائمة الاستقصاء الموجهة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والفئات الإدارية المختلفة لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء فئات الدراسة حول التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية في الجامعات محلّ الدراسة، وتم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام (كا ٢) المحسوبة من اختبار كروسكال ويلز، والذي أوضح أن هناك اختلاف نسبي في المتوسط العام للرتب عند فئات الدراسة الثلاث الأمر الذي يؤكد وجود اختلافات معنوية بين الفئات الثلاثة فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي لمُتجمعة عند مستوى معنوية 5%، حيث أنّ قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف بين آراء فئات الدراسة حول التوجه الاستراتيجي للقيادات الجامعية في الجامعات محلّ الدراسة، كما يتضح من بيانات الجداول أيضاً انخفاض متوسط إحساس (الفئات الإدارية المختلفة) بأبعاد التوجه الاستراتيجي عن (أعضاء هيئة التدريس- ومعاوني أعضاء هيئة التدريس).

وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الأول من فروض الدراسة وقبول الفرض البديل.

### ب- اختبار الفرض الثاني:

تمّ إجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد إستراتيجية الشراكة، كما يتضح من الجدول التالي:

#### جدول رقم (٣-١)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد استراتيجية الشراكة

مصفوفة الارتباط						
أبعاد استراتيجية الشراكة (المتغيرات الفرعية التابعة)			أبعاد التوجه الاستراتيجي (المتغيرات الفرعية المستقلة)			المتغيرات
PS3	PS2	PS1	SD3	SD2	SD1	

دور استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة في تحقيق وتنمية التميز .....

~ محمد عارفه محمد عارفه ~

.892	.689	.829	.758	.626	1	مُعامل الارتباط	كفاءة القيادات الجامعية (SD1)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		مُستوى المعنوية	
.419	.758	.598	.730	1	.626	مُعامل الارتباط	الهيكل التنظيمي (SD2)
0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	مُستوى المعنوية	
.856	.760	.675	1	.730	.758	مُعامل الارتباط	الإمكانيات المادية (SD3)
0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	مُستوى المعنوية	
.764	.821	1	.675	.598	.829	مُعامل الارتباط	المتطلبات الداخلية (SP1)
0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	مُستوى المعنوية	
.687	1	.821	.760	.758	.689	مُعامل الارتباط	المتطلبات الخارجية (SP2)
0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	مُستوى المعنوية	
1	.687	.764	.856	.419	.892	مُعامل الارتباط	إمكانية التطبيق (SP3)
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مُستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغيرات الفرعية التابعة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، وهي نسبة مقبولة بالحد المسموح به لمستوى المعنوية (5%)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (المستقلة والتابعة) من (0.419: 0.892)، كما نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة وبعضها البعض دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، ونلاحظ كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات الفرعية التابعة وبعضها البعض عند مستوى معنوية (0.00). وفي ضوء هذه النتائج للفروض الفرعية، تعكس بشكل جزئي صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة.

### ج- اختبار الفرض الثالث:

تم إجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد استراتيجية الشراكة وأبعاد التميز التنافسي، ويوضح الجدول رقم (1-4) قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات.

#### جدول رقم (1-4)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد استراتيجية الشراكة وأبعاد التميز التنافسي

مصفوفة الارتباط						المتغيرات	
أبعاد التميز التنافسي (المتغيرات الفرعية التابعة)			أبعاد استراتيجية الشراكة (المتغيرات الفرعية المستقلة)				
CA3	CA2	CA1	PS3	PS2	PS1		
.576	.775	.801	.764	.821	1		

دور استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة في تحقيق وتنمية التميز .....

~ محمد عارفه محمد عارفه ~

.015	.003	.003	.003	.003		المعنوية	(SP1)
.732	.761	.781	.687	1	.821	مُعامل الارتباط	المتطلبات الخارجية
.003	.015	.003	.003		.003	المعنوية	(SP2)
.651	.553	.442	1	.687	.764	مُعامل الارتباط	إمكانية التطبيق
.003	.003	.003		.003	.003	المعنوية	(SP3)
.758	.626	1	.442	.781	.801	مُعامل الارتباط	المنافسة في تخفيض التكاليف
.003	.003		.003	.003	.003	المعنوية	(CA1)
.730	1	.626	.553	.761	.775	مُعامل الارتباط	المنافسة في التميز والتنوع
.003		.003	.003	.015	.003	المعنوية	(CA2)

تابع جدول رقم (١-١)

1	.730	.758	.651	.732	.576	مُعامل الارتباط	المنافسة في سرعة الاستجابة
	0.00	0.00	0.00	.003	.015	مُستوى المعنوية	(CA3)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتبين للباحث من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغيرات الفرعية التابعة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.00: 0.015)، وهي نسبة مقبولة بالحد المسموح به لمستوى المعنوية (5%)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (المستقلة والتابعة) من (0.442: 0.821)، كما نلاحظ أنّ جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة وبعضها البعض دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، ونلاحظ كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات الفرعية التابعة وبعضها البعض عند مستوى معنوية (0.00). استناداً إلى النتائج السابقة للفروض الفرعية، تعكس بشكلٍ عام صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة.

## عاشراً- مناقشة النتائج والتوصيات:

### أ- النتائج التطبيقية للدراسة: وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### ١- المتطلبات الداخلية:

هناك اتفاق حول أهمية عناصر المتطلبات الداخلية لاستراتيجية الشراكة، وبموافقة مرتفعة وبوزن نسبي (84.7 %)، وبينت أن هناك رغبة شديدة لدي القيادات الجامعية في بناء وتحقيق قدرات تنافسية للجامعات التي ينتمون إليها، وتحسين الصورة الذهنية لها، وكذلك الرغبة في تطوير البحث العلمي وتوظيف الإمكانيات العلمية والبشرية والفنية التوظيف الصحيح، كما أظهرت النتائج وجود قصور في تطبيق البحوث العلمية.

#### ٢- المتطلبات الخارجية:

أوضحت نتائج الدراسة أن عناصر المتطلبات الخارجية لاستراتيجية الشراكة مهمة، وبنسبة موافقة جيدة وبوزن نسبي (٧٤.٨%)، وأكدت على أن القيادات الأكاديمية تلجأ لاستراتيجية الشراكة من أجل دعم القدرات التنافسية للجامعات التي ينتمون إليها وذلك لزيادة قدرتها على المواجهة الشرسة في مجال التعليم الجامعي، ومواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات العلمية، والسبب في ذلك ثورة الاتصالات والتقدم العلمي والتكنولوجي المتلاحق. كما بينت النتائج ضعف دخل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بصفة خاصة، مما يؤدي إلى هجرة العقول البشرية خارج مصر.

#### ٣- إمكانية التطبيق:

بينت نتائج الدراسة أن القيادات الجامعية يتفقون حول أهمية عناصر إمكانية تطبيق استراتيجية الشراكة، وبنسبة موافقة جيدة وبوزن نسبي (79.3%)، وأوضحت أن جميع الجامعات محل الدراسة لديها بروتوكولات تعاون أو شراكة مع جامعات محلية وعالمية قائمة بالفعل، وهناك اهتمام بالتوجه الاستراتيجي لتطبيق هذه البروتوكولات. ولكن في المقابل هناك صعوبة في تنفيذ بعض بنود اتفاقيات وبروتوكولات الشراكة، بسبب عدم توافر بعض الإمكانيات المادية أو البشرية أو التقنية والتكنولوجية في الجامعات محل الدراسة، وبالتالي ينعكس ذلك بالسلب على مستوى الاستفادة الفعلية من

اتفاقيات وبروتوكولات الشراكة. وأيضاً هناك قصور في توفير مخصصات مالية لدعم خطط التعاون الداخلي والخارجي.

#### ٤- كفاءة القيادات الجامعية:

أكدت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس ومعاوني أعضاء هيئة التدريس والفئات الإدارية المختلفة، يؤيدون أن كفاءة القيادات الجامعية مؤثرة على تطبيق إستراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبنسبة موافقة تتراوح بين متوسطة وجيدة، وبوزن نسبي (76.5 %، % 78.5، 59.1 %) على التوالي، وأظهرت أن القيادات الجامعية تمتلك الخصائص القيادية التي تتناسب مع متطلبات تطبيق إستراتيجية الشراكة، وتهتم بالإستراتيجيات الحديثة المطبقة عالمياً، وتعمل على تعزيز التفاعل مع المؤسسات التعليمية الأخرى سواء كانت محلية أو عالمية، ولكن هناك قصور من جانب القيادات الجامعية في تمثيل أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والعالمية، وضعف متابعة الأداء الجامعي ميدانياً. وعدم الاهتمام بتوفير الأجواء العلمية الملائمة والعلاقات الإنسانية داخل الجامعات.

#### ٥- الهيكل التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس ومعاوني أعضاء هيئة التدريس والفئات الإدارية المختلفة، متفقون حول أهمية عناصر الهيكل التنظيمي، وبنسبة موافقة تتراوح بين متوسطة وجيدة، وبوزن نسبي (67.3 %، % 69، 62.5 %) على التوالي، وأكدت على أن الهياكل التنظيمية للجامعات تتسم بالمرونة لاستيعاب المتغيرات المحتملة وتلاءم طبيعة نشاطاتها، وهذا يؤكد أن المقومات الأساسية لثقافة التغيير والتطوير والتحسين المستمر موجودة داخل الجامعات مما ينعكس إيجابياً على تطبيق إستراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة، ولكن في المقابل هناك ضعف شديد جداً في مبدأ تفويض السلطات، ومشاركة العاملين في وضع السياسات.

#### ٦- الإمكانيات المادية:



أوضحت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس ومعاوني أعضاء هيئة التدريس والفئات الإدارية المختلفة، يؤيدون أن الإمكانيات المادية لها تأثير بالغ الأهمية على تطبيق إستراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبنسبة موافقة تتراوح بين متوسطة وجيدة، وبوزن نسبي ( 62.3، 66.3 %، 61 %) على التوالي، وأظهرت أن القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية والخاصة، تحاول على قدر الإمكانيات المتاحة توفير التجهيزات والأدوات والوسائل اللازمة لتحسين الجودة بشكل عام، مما ينعكس ذلك في النهاية على تحسين جودة الخدمات المقدمة ومن ضمنها الخدمات التعليمية، وهذا يساعد أيضاً على نشر ثقافة الجودة، وبناء سمعة طيبة للجامعات بين العملاء من ناحية أخرى، ولكن في المقابل هناك ضعف شديد جداً في تمويل ودعم الأفكار الحديثة والابتكار والإبداع في الجامعات محل الدراسة.

#### ٧- المنافسة في تخفيض التكاليف:

بينت نتائج الدراسة اتفاق الطلاب على أهمية عناصر استراتيجية الشراكة في تكاليف الخدمات التعليمية داخل الجامعات محل الدراسة، وبموافقة جيدة وبوزن نسبي (69.3 %)، وأكدت على أن استراتيجية الشراكة تساعد في زيادة العوائد المادية للجامعات من خلال تقليل الجهد المبذول وزيادة أعداد الطلاب، وكذلك تساهم في جذب أكبر قدر من العملاء مما يؤدي إلى زيادة إيرادات الجامعة، ولكن في المقابل أوضحت النتائج أن استراتيجية الشراكة لا تساعد في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وبأسعار معتدلة وخاصة في الجامعات الخاصة لأنها تسعى في المقام الأول إلى تحقيق أكبر قدر من المكاسب والمنافع والعوائد المادية.

#### ٨- المنافسة في التميز والتنوع:

أظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب يؤيدون أن عناصر استراتيجية الشراكة مهمة جداً في تحقيق وتنمية التميز والتنوع داخل الجامعات محل الدراسة، وبموافقة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (69.3 %)، وأكدت على أن تنوع البرامج التعليمية في الجامعات يساهم في جودة مخرجات العملية التعليمية وبالتالي يساعد في جذب أكبر قدر من طلاب وعملاء جدد، كما يساهم

التنوع في استيعاب واستخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين.

#### ٩- المنافسة في سرعة الاستجابة:

أوضحت نتائج الدراسة أن الطلاب متفقون حول أهمية عناصر استراتيجية الشراكة في الارتقاء بسرعة الاستجابة داخل الجامعات محل الدراسة، وبموافقة متوسطة وبوزن نسبي (83.1%)، وأظهرت أن استراتيجية الشراكة تزيد من الإنتاجية العلمية وتحسينها بشكل مستمر وإنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها، وكذلك تساهم في استيعاب التكنولوجيا وتطويرها بشكل مستمر، وإعداد مخرجات تعليمية تواكب التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية.

#### ب- التوصيات وفقاً لمتغيرات الدراسة:

١. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال البحث العلمي وتطوير مؤسساته العلمية وتلافى السلبيات الناجمة عنها، من خلال تطبيق البحوث العلمية، وذلك لتحقيق منافع مادية وعلمية من خلال تطبيق هذه البحوث.
٢. ضرورة وضع الإستراتيجيات المناسبة لتوفير دخول إضافية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بصفة خاصة، والعمل على الارتقاء بالنواحي والعلاقات الإنسانية داخل الجامعات، وذلك بتهيئة المناخ العلمية الملائم للحد من هجرة العقول البشرية خارج مصر.
٣. أن تقوم القيادات الجامعية بتوفير مخصصات مالية كافية لدعم خطط التعاون الداخلي والخارجي، مع تطوير البنية التحتية التكنولوجية للجامعات (المكونات المادية- البرمجيات- شبكات الاتصال- قواعد البيانات- المهارات البشرية)، لتوفير فرص التعلم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصرة.
٤. اختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية وعلمية وإدارية (التخصص- الكفاءة- الخبرة- المهارة- النزاهة)، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تساهم في إنجاح ومواكبة التطورات العلمية

والاستراتيجيات الحديثة، بحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع.

٥. تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعات بما يدعم مبدأ تفويض السلطات، أي ضرورة المشاركة بين القيادات الجامعية ومختلف فئات العاملين في الإدارة، والسلطة، والقوة، والمعلومات، باعتبارهم شركاء في العمل بما ينسجم ويتلاءم مع أهداف الجامعات ورؤيتها المستقبلية، واستحداث وظائف لربط الجامعات بالبيئة والمجتمع من خلال القيام بعمليات التقييم الذاتي والمسح الدوري للبيئة، للتعرف على ما يطرأ من تغيرات، واستخدام النتائج كتغذية مرتدة في عمليات التخطيط المستقبلية.

٦. ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت والحوافز بما يشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها، مع ضرورة ربطها بالأداء والإنتاجية وبمدي الإبداع والابتكار الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بحيث يتم التميز بينهم وفقاً لمستوي ممارستهم مما يشجعهم جميعاً على الإبداع والتميز، مع مراعاة العدالة وتحقيق التوازن بين مستويات الأجور، حيث سيكون له مردوداً هام على تطبيق إستراتيجية الشراكة وتحسين جودة الخدمات التعليمية وبالتالي تقليل الصراعات بين العاملين في جميع المستويات الإدارية والقيادات الجامعية.

٧. العمل على رفع كفاءة استغلال الموارد المالية للجامعات المصرية وخاصة الجامعات الحكومية، وتعظيم العائد لها، من خلال اعتماد نظام للمساءلة والرقابة الجادة، أي ضرورة ترشيد الإنفاق الخاص بالموارد المالية المتاحة في الجامعات الحكومية بصورة اقتصادية رشيدة، واختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية، لدعم الخدمات التعليمية.

٨. ضرورة مراجعة الأعمال ذات الأداء النسبي المتوسط والمتدني، والذي يعبر عن ضعف في مخرجات العملية التعليمية في الجامعات المصرية لزيادة فاعليتها. وإنشاء مراكز جامعية لرعاية الموهوبين والتميزين من الطلاب، ومتابعة نموهم وإبداعاتهم بعد التخرج من الجامعة وأثناء العمل

في قطاعات الإنتاج لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كافٍ لها، ومكافأة الجهود المتميزة منها.

٩. على القيادات الجامعية في الجامعات المصرية الاهتمام برضا المُستفيدين (العاملين، والطلاب، والجهات الخارجية) كأساس لنجاح تطبيق إستراتيجية الشراكة في الجامعات المصرية، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية متابعة آرائهم ورغباتهم ومعرفة مدى رضاهم وخاصة الطلبة عن مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة داخل الجامعات المصرية. وتمكين العاملين في الجامعات المصرية من الاهتمام بالمُستفيدين بشكل مباشر من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لحل مشكلات المُستفيدين بصفة فورية، والعمل على تلبية احتياجات المُستفيدين ومقابلة توقعاتهم من خلال قياس مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة.

## قائمة المراجع العربية والأجنبية:

١. علاش أحمد، منصور الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة" عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
2. H. Huang, et al., "Strategic marketing of educational institutions", AUT University; Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), (2010).
٣. سيد محمد جاد الرب، " مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل إستراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٩.
4. J. Gustavs & S. Clegg, "Working the Knowledge Game? Universities and Corporate Organizations in Partnership", Management Learning, (2005), ISSN: 1350-5067, Vol. 36, No. 1.
5. G. Harman & K. Harman, "Strategic Mergers of Strong Institutions to Enhance Competitive Advantage", International Association of Universities, (2006), No. 21.
٦. موفق محمد دندن الخالدي، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم العالي"، بحث مقدم إلى مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠٠٨.
7. M. Zaman, "The Role of Partnership Characteristics, Relationship Quality, and Organizational Capabilities on Alliance Outcomes", AUT University; Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), (2009).
8. L. Tetrevaova, "Alternative Forms of University- Private Partnership", EKONOMIKA IR VADYBA: Economics and Management, (2010).
9. H. Y. Wu, et al., "A Study on the Relationship Among Supplier Capability, Partnership and Competitive Advantage in Taiwan's Semiconductor Industry", International Journal of Electronic Business Management, (2011), Vol. 9, No. 2.
١٠. أحمد السيد كردى، "إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية: بالتطبيق على جامعة بنها"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١.

11. J. O. Olla, "Public-Private Partnership Possibilities for Quality Assurance in Nigeria Universities Education System", Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2140811>, (2012).
12. D. Diki, "International Collaboration of Distance Learning Universities for Online Learning in Indonesia", LUX: A Journal of Trans disciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University, (2013), Issue: 1, Vol. 2, p-p. 1-10.
١٣. أمجد محمود درادكة، عادل سالم معاينة، "الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك - الأردن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد (١٥)، ٢٠١٤.
١٤. أوثن ليلي، "الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري- تيزي وزو- الجزائر، ٢٠١١.
١٥. قدري محمد الطاهر، هرزشي طارق، "الشراكة كاداه لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع صيدال"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، ٢٠١٠.
١٦. عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية"، القاهرة، مكتبة دار المعرفة، ٢٠٠٩.
١٧. محسن علي عبده الكتبي، "إدارة التسويق: مدخل معاصر، الإسماعيلية، بدون ناشر، بدون سنة نشر.
١٨. أحمد مخلوف، وآخرون، "إدارة الآثار لاستراتيجية الشراكة حالي مجمعين صناعيين بالجزائر (صيدال وإسبات)"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١١.
١٩. محسن علي عبده الكتبي، "نظم المعلومات الإدارية"، الإسماعيلية، بدون ناشر، بدون سنة نشر.