

**رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية  
في ضوء مدخل التوأمة الجامعية**

**إعداد**

**أ.م.د/ سماح السيد محمد السيد**

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية- جامعة المنوفية

**أ.د/ منال فتحي سمحان**

أستاذ أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنوفية



### المخلص:

استهدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للميزة التنافسية للجامعات والإطار المفاهيمي للتوأمة الجامعية كمدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية ومتطلبات مدخل التوأمة الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. استعان البحث الحالي بإجراءات المنهج الوصفي، نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة، مستخدماً الاستبانة كأداة للبحث والتي تم اعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ، للتعرف على متطلبات مدخل التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية من وجهة نظرهم، وتمثل مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (٢٣٩٩) عضواً وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣م، وتم اشتقاق عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع والتي بلغت عددها (٣٣١) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل ١٣.٧% من المجتمع الأصلي للتعرف على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية ، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ والتحليل الاحصائي (٢٩٨) استبانة .

وتوصل البحث إلي أن أفراد العينة يقررون بضرورة توافر متطلبات مدخل التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية ، وتجلي ذلك من خلال موافقتهم الكبيرة علي جميع أبعاد الاستبانة المتمثلة في تسعة متطلبات وهي ( متطلبات غائية - متطلبات تشريعية - متطلبات إدارية - متطلبات مالية - متطلبات بشرية - متطلبات توفيقية - متطلبات تكنولوجية - متطلبات تعليمية - متطلبات مادية ) ، وقدم البحث رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية متضمنة (الملاح العامة لها من منطلقات وأبعاد ومتطلبات وآليات تنفيذ... الخ) .

### الكلمات المفتاحية:

( الميزة التنافسية للجامعة - التوأمة الجامعية - جامعة المنوفية - الرؤية المقترحة )

**Abstract:**

The current research aimed to present a proposed vision to achieve a competitive advantage for Menoufia University in the light of the university twinning approach, by identifying the intellectual framework for the competitive advantage of universities and the conceptual framework for university twinning as an entry point for achieving competitive advantage and the requirements for university twinning entrance to achieve the competitive advantage for Menoufia University from the point of view of faculty members. teaching it

The current research used the procedures of the descriptive approach, due to its suitability to the nature of the study, using the questionnaire tool that was prepared, codified and applied to a sample of some faculty members at the University of Menoufia, to identify the requirements of the entrance to university twinning to achieve a competitive advantage for the University of Menoufia from their point of view, and it represents the research community of All (2399) faculty members at Menoufia University, according to the 2022/2023 census, and a random sample representing this community was derived, which numbered (331) faculty members, representing 13.7% of the original community, to identify the requirements of university twinning to achieve a competitive advantage. Menoufia University, and the number of questionnaires valid for discharge and statistical analysis has reached (298) questionnaires.

The research concluded that the sample members acknowledge the need for university twinning entrance requirements to achieve a competitive advantage for Menoufia University. compromise requirements - technological requirements - educational requirements - material requirements).

**key words:**

**The competitive advantage of the university - twinning university - Menoufia University - proposed vision)**

## المحور الأول: الإطار العام للبحث:

### مقدمة

يشهد العالم المعاصر مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات السريعة نتيجة للتطور التكنولوجي والعلمي الهائل، مما أدى الى زيادة التنافسية بين المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، حيث أصبح تحقيق ميزة تنافسية من أهم أهداف الجامعات التي تسعى لتحقيقها من خلال العمل على الارتقاء بها إلى أعلى مستويات الأداء والتمكين من المنافسة بين الجامعات عالمياً.

حيث تعد الميزة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس العالمي، حيث تشير إلى القدرة على الإبداع والابتكار من أجل تحسين الإنتاج المؤسسي، ولا يتم ذلك إلا من خلال استغلال الجامعة مصادر القوة لديها لإضافة قيم إدارية وتعليمية وبحثية وخدمية لأصولها المؤسسية بما يحقق لها التميز عن المؤسسات الدولية المناظرة لها. (عيداروس، ٢٠١٥، ١٢٨)

فتعني التنافسية في التعليم الجامعي القدرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية وخدمية عالية الجودة مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بها حيث يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، كما ينعكس أيضاً على المجتمع من خلال زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بالتعليم الجامعي. (شعبان، ٢٠٢٢، ٥٩٩)

لذلك تسعى الجامعات الى تحقيق الميزة التنافسية في ظل مجتمع متجدد وسريع التغير، وهذا يتطلب تطوير البرامج التعليمية، وتطوير مستوى الأداء، والارتقاء بمستوى الخريجين للحصول على ميزة تنافسية تجعل الجامعة أكثر تميزاً وتفرداً عن غيرها على جميع المستويات.

الأمر الذي جعل كافة الدول المتقدمة والنامية تتخذ العديد من الإجراءات التي تعمل على تحسين قدرة مؤسساتها الجامعية، والعمل مع المجتمع الدولي الأوسع، وكذلك البحث عن مداخل وآليات جديدة للتكيف مع متطلباته، وفي مقدمة ذلك يأتي مدخل التوأمة الجامعية الذي يعد مديلاً مهماً لتحقيق أهداف الجامعات وأقرب طريق لإحداث ثورة شاملة في المنظومة الجامعية لمواكبة تطورات العصر والحصول على الاعتراف الدولي، وتعزيز المكانة والقدرة التنافسية للجامعات على المستوى العالمي. (مرسي، ٢٠٢٠، ١٣٣)

وذلك منطلق إيمان الجامعات بأن التوأمة الجامعية كفيلة بتغيير ثقافتها حيث تهدف إلى الاحتكاك بأفضل الأنظمة العالمية في التعليم والفكر والثقافة، وأنها مدخل لتحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال عملية الانفتاح والاندماج بين الجامعات بدلا من التنافس ضد بعضها، كما تعكس الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتأسيس مشروعات للبحث العلمي المشترك، كما أنها تسهم في الربط بين الجامعات في الاختصاصات الرئيسية (عبد الحافظ، ٢٠١٦، ١٣)، فضلا عن تحسين متقدم المكانة المؤسسية للجامعات عالميا من خلال استقطاب الطلاب للدراسة من جميع أنحاء دول العالم، علاوة على تعزيز اكتساب المعارف الجديدة واللغات الأجنبية لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتوفير مصادر تمويل ذاتية إضافية للجامعات (Marquez et al, 2017, 3).

حيث أكدت دراسات (سلطان وهاشم ، ٢٠٢٢) ، (ويج، 2012) ، ( بكر، 2019) ، (Altbach & knight, 2019) على أن التوأمة الجامعية تؤثر تأثيراً إيجابياً في تحسين جودة التعليم العالي، ومن ثم القدرة على المنافسة العالمية وتحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدمات تعليمية تتسم بالجودة مع المؤسسات العالمية المتقدمة.

كما ترى دراسات (على، ٢٠١٨)، (محمد، ٢٠١٩) بأن التوأمة الجامعية لها دور إيجابي في تحقيق الريادة العالمية للجامعات المصرية من خلال زيادة المكانة العالمية، وتبادل الأساتذة، والأبحاث العلمية المشتركة، مما يساعد على احتلالها تصنيفاً عالمياً أكثر تقدماً. وعلى هذا النحو يتضح أهمية التوأمة الجامعية كمدخل وآلية جديدة للتكيف مع متطلبات الاتجاهات العالمية ومدخلاً مهماً لتحقيق أهداف الجامعة وإحداث ثورة شاملة في المنظومة الجامعية، الأمر الذي جعلها مطلباً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

استشعاراً للتحديات التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على التعليم الجامعي المصري، وازدياد حدة المنافسة في القرن الحادي والعشرين، اتجهت سياسة التعليم الجامعي المصري نحو إخفاء البعد الدولي على خططها لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة، لتحقيق تعليم جامعي متميز ينافس على الريادة ويسهم في بناء مجتمع المعرفة.

حيث تجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم العالي في مصر تبذل جهوداً كبيراً نحو الارتقاء بجودة أداء الجامعات المصرية، بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على المستويات المختلفة الإقليمي والقومي والعالمية، وذلك من خلال إيجاد آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لمراقبة الأداء وتقييمه، وقد ظهر ذلك واضحاً في الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥)

وعلى الرغم من تلك الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية من أجل الارتقاء بجودة أداؤها بما يحقق ميزتها التنافسية، إلا أن هناك عديد من المشكلات التي تؤدي إلى عدم تواجد الجامعات المصرية بشكل لائق في التصنيفات العالمية للجامعات وتعمق تحقيق تميزها التنافسي وتعمق جهود توأمة الجامعات كإحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي وضعف انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية على النحو المنشودة وغياب الرؤية والثقافة التنظيمية اللازمة لدعم توجهها نحو العالمية، وضعف استثمار الانفتاح الأكاديمي الخارجي لكافة دول العالم، مع قلة الفرص المتاحة أمام أعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في الجامعات العالمية، ويضاف إلى ذلك ضعف التوجه نحو إدخال البعد الدولي في المقررات الدراسية. (خاطر، ٢٠١٥، ٢٦٦)

كما أكدت دراسات عديدة منها دراسة (محمد، ٢٠١٨، ٤٧٧)، دراسة (زهران، ٢٠٢٢، ١١٢) على أن هناك معوقات تعوق وصول الجامعات المصرية إلى التنافسية كان من أهمها هجرة العقول الفكرية من أصحاب الكفاءات والمواهب بحثاً عن الحرية الأكاديمية وسعياً وراء الفرص المناسبة ولمزيد من العلم والمعرفة والمال، وضعف البنية التحتية لتحفيز القطاعات العامة والخاصة، وضعف العلاقة بين التعليم الجامعي المصري واحتياجات المجتمع، وضعف قدرتها على تسويق منتجاتها وخدماتها، وافتقارها المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق القيادات الأكاديمية والإدارية.

أما على مستوى جامعة المنوفية فقد أكدت دراسة (شوشة، ٢٠١٨، ١٤١)، دراسة (معوض، ٢٠١٩، ١٠١ - ١١٤) أن إدارة جامعة المنوفية تعاني من مجموعة من نقاط الضعف منها الافتقار إلى رؤية واضحة في تفويض السلطات، وندرة استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية،

وضعف الاتصال الإلكتروني بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وجمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، وغلبة البيروقراطية والإدارية وقلة فاعلية معايير تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة.

كما أضافت دراسة (مجلس، ٢٠٢٠، ١٠٠ - ١٠٢) ودراسة (مصطفى، ٢٠١٩، ٢٠) إلى قلة إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية لحضور المؤتمرات والندوات العلمية بالخارج، وضعف مهارات الاتصال العلمي بين أعضاء هيئة التدريس مما يقلل من التواصل والتشارك المعرفي، وضعف الإمكانيات المادية المتوفرة التي تعمل على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وضعف قدراتهم على التجديد والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس ومتابعة التطورات والمستجدات العالمية في مجال تخصصاتهم المختلفة، وضعف تحديث نظم الدراسة والبرامج التعليمية بجامعة المنوفية، وتدني مستوى جودة الخريجين وتراجع الطلب عليهم في سوق العمل المحلي والدولي.

وفي ضوء استقراء ما سبق يتضح أن جامعة المنوفية تعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية لها تؤكد على تفوقها وتفردها عن غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

لذلك استعرض الكثير من الباحثين على المستويين العالمي والمحلي أهمية التوأمة الجامعية كمدخل للتكيف مع الاتجاهات العالمية وتحقيق التميز التنافسي الجامعة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وأوصت بضرورة تحسين فعاليات برامج التوأمة الجامعية خاصة وأن الجامعات المصرية لا تعيش في عزلة عن المجتمع الدولي ولا تستطيع تجنب تأثيرات العولمة وتداعياتها المختلفة، ومن هذه الدراسات (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢)، (الحبشي، ٢٠١٩)، (مرسي، ٢٠٢٠)، (بكر، ٢٠١٩)، (الرميدي وطلحي، ٢٠١٨)، (عبد الحافظ، ٢٠١٦)، (Altbach & knight, 2019)، (Lucie, 2015)، (Marquez et al, 2017).

لذلك فإن تطبيق مدخل التوأمة الجامعية ضرورة ملحة للتطوير وتحسين الأداء الجامعي كما لها من فوائد عديدة وأهمية كبيرة لكل مدخلات المنظومة التعليمية مما تساهم في تطوير نظم الجامعة ضمن إطار عالمي، والوصول لمكانة عالمية تنافسية متميزة بين الدول المتقدمة.



وبناءً على ما سبق يتضح ضرورة إجراء هذا البحث وتقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنوفية في ضوء التوأمة الجامعية والوصول بها الى تصنيف متقدم بين جامعات العالم. وبذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما الإطار الفكري للميزة التنافسية للجامعات؟
- ما الإطار المفاهيمي للتوأمة الجامعية؟
- ما متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- ما الرؤية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للميزة التنافسية للجامعات والإطار المفاهيمي للتوأمة الجامعية كمدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية ومتطلبات مدخل التوأمة الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

#### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط الآتية:

- يأتي هذا البحث متوافقاً مع توجه الجامعات نحو المنافسة عالمياً وحرصها في تحقيق مراكز متقدمة في سباق التصنيفات العالمية.
- يأتي هذا البحث استجابة لتوجه الجامعات نحو عقد اتفاقيات الشراكة والتوأمة مع الجامعات العالمية لإتاحة فرصة أكبر لتوظيف الخريجين وانفتاح سوق العمل العالمي أمامهم.
- يتناول هذا البحث موضوع متطلبات التوأمة الجامعية وتحاول وضع رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية وتحويلها من جامعة محلية إلى عالمية.

- أهمية التوأمة الجامعية باعتبارها أحد المداخل الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ومنها جامعة المنوفية والتي تمكنها من الوصول لقوائم التصنيفات العالمية للجامعات.
- قد يفيد نتائج البحث في توجيه الجهات المسؤولة عن التعليم الجامعي المصري بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة نحو عقد اتفاقيات توأمة مع الجامعات العالمية وإقامة علاقات دولية لتجويد التعليم الجامعي ورفع مستوى الجامعات نحو المستوى العالمي.
- قد يفيد نتائج البحث في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين للقيام بأبحاث مستقبلية حول مدخل التوأمة الجامعية واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

#### منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعته فهو لا يقف عند وصف الظاهرة بل يتعدى ذلك الى التحليل والتفسير، حيث تم من خلاله التعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي لكل من الميزة التنافسية والتوأمة الجامعية، وكذلك التعرف على متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وطبقت أداة البحث الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

#### مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (2399) عضواً وفقاً لإحصاء عام 2022/2023 م، وتم اشتقاق عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع والتي بلغت عددها (331) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل %13.7 من المجتمع الأصلي للتعرف على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية ، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ والتحليل الاحصائي (298) استبانة ، ويرجع ذلك إلي عدم الحصول علي الاستبانة مرة أخرى نظرا لانشغال أفراد العينة في الكثير من المهام الأكاديمية والبحثية والإدارية.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

- الحد الموضوعي: تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.
- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- الحد المكاني: كليات جامعة المنوفية النظرية والعملية.
- الحد الزمني: تمثل زمن تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022/2023م.

### مصطلحات البحث:

تم استعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية.

### الميزة التنافسية لجامعة Competitive Advantage of university :

تعرف إجرائياً بأنها قدرة جامعة المنوفية على التميز عن غيرها من الجامعات المماثلة، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية مبتكرة وبجودة عالية وتحسين الكفاءة والفعالية في تقديم هذه الخدمات، بما يمكنها من تحقيق منافسة فعلية وتوقفاً وتميزاً إقليمياً وعالمياً ورفع سمعتها الأكاديمية.

### التوأمة الجامعية University Twinning :

تعرف إجرائياً بأنها اتفاقية بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية الرائدة، وذلك من أجل إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض، وأن تتبادل الأفكار والمنافع والخبرات والممارسات التعليمية، مما تسهم في الارتقاء بجودة التعليم بالجامعة على المستوى القومي والعالمي.

### الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات والبحوث التي تناولت الميزة التنافسية والتوأمة الجامعية سيتم عرض تلك الدراسات وفق محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: يتضمن دراسات تناولت الميزة التنافسية، والمحور الثاني: دراسات تناولت التوأمة الجامعية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بالمحورين مع مراعاة ترتيبهما ترتيباً زمنياً من الأقدم الى الأحدث:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية للجامعات:

هدفت دراسة ديهنبو (Dehinbo, 2012) إلي التعرف علي التحليل الاستراتيجي نحو اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر من خلال استعراض الأدبيات حول موضوع الدراسة بدءً من النشأة التاريخية للبرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر وطرق الحصول على ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر في جامعة جنوب أفريقيا وخاصة في جامعة تشوان للتكنولوجيا، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الى العديد من النتائج من أهمها أنه يمكن للجامعات اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر. كما هدفت دراسة هونج ولي (Huang & lee, 2012) الى التعرف على رؤى قيمة في تطبيق نهج التخطيط والإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، ودراسة العوامل التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم التقني والمهني العالي، وتحديد العلاقات بينهما بغية وضع إطار استراتيجي وإرشادات إدارية لمواصلة تطوير قطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، وتطوير نموذج متعدد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية لمساعدة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي عموماً، ومؤسسات قطاع التعليم التقني والمهني العالي على وجه الخصوص لتحقيق ميزة التنافسية له في تايوان، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الى العديد من النتائج من أهمها أن الموارد الداخلية التي تتمتع بها مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي ذات علاقة إيجابية بينها وبين الأداء المؤسسي مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وأن بعض عوامل الميزة التنافسية تستحق الاهتمام بها على سبيل الأولوية لقطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان مثل مستوى المنافسة والموارد البشرية، وأوصت بضرورة تعاون مؤسسات التعليم الفني والمهني العالي مع الجامعات الأجنبية في مجالات محددة لغرض الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والحراك الدولي للطلاب والإداريين.

كما ركزت دراسة (ويج، ٢٠١٣) على التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها، لتقديم مجموعة من المقترحات لتنفيذ دوره في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت الى العديد من النتائج من أهمها يسهم امتلاك الجامعة لرأس مال بشري متميز، وتحديدًا من خلال ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من مهارات وقدرات وخبرات عملية، واهتمام الجامعة بترقية أعضاء هيئة التدريس الى الدرجات العلمية الأعلى كان له تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية المكونة لرأس المال البشري للجامعة، وأن مجال رأس المال المعلوماتي من العناصر الأكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

كما هدفت دراسة (علام، ٢٠١٤) الى التحقق من واقع سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات ووضع تصور مقترح لتطوير سياسة التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الى العديد من النتائج والتي من أهمها أن الابتكار والتنوع هما الطريق الى تحقيق القدرة التنافسية للجامعات والمنافسة في السوق العالمية في التعليم العالي، وأوصت بضرورة الإعداد المتميز لخريجي الجامعات مما يؤهله للعمل في الأسواق العالمية والدولية.

كما اهتمت دراسة (عيداروس، ٢٠١٥) بالتحرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث مفهومها وأبعادها وخصائصها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وعرض أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية بشأن تشكيل فرق العمل الافتراضية والتوصل لأهم المقترحات المتعلقة بإدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الى العديد من النتائج والتي من أهمها أن إدارة فرق العمل الافتراضية ككل الآلية الاستراتيجية الإبداعية ومن أهم المقومات التقنية والتنظيمية الداعمة لتمكين الجامعات من التنافسية الوطنية والإقليمية والدولية وتحقيق الميزة التنافسية فيها.

كما هدفت دراسة (خاطر، ٢٠١٥) الى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تمويل التعليم ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، ولقد استعرضت الدراسة مبررات حركة

تدويل التعليم الجامعي عالمياً، ملامح العلاقة بين الميزة التنافسية للجامعات وتدويل التعليم بها، أهم النماذج العالمية في تدويل التعليم الجامعي، وانتهت الدراسة بتقديم متطلبات لتدويل التعليم الجامعي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية.

كما اهتمت دراسة دي هان (De Haan, 2015) بالتعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها وكيف يمكن للميزة التنافسية أن تتجسد وتتحقق بالفعل في سياق مؤسسات التعليم العالي وأنشطتها، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك عدد من العناصر الأساسية في بناء المزايا التنافسية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي وأهمها جودة التعليم وجودة البنية التحتية من مرافق وخدمات وكفاءة وتميز خريجي المؤسسة.

كما ركزت دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٦) على التعرف على متطلبات التنافسية بين الجامعات كما وردت بتقرير التنافسية العالمية، وفي ضوء التصنيفات العالمية للجامعات وبيان طبيعة التخطيط الاستراتيجي في تلبية متطلبات التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أن المتطلبات الضرورية لتحقيق التنافسية في نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة تتمثل في التعديل التشريعي، وتوفير مزيداً من الأمن والاستقرار، ودعم التحالفات الاستراتيجية للجامعات، وتحقيق لامركزية السلطة والإدارة والتمويل في قطاع التعليم، وتوفير تسهيلات وإمكانات جذب الطلاب الوافدين للجامعة، وتحسين كفاءة سوق العمل، وتوسيع قطاع الخدمات التعليمية، وتحسين الاستعداد التكنولوجي والتقني.

كما هدفت دراسة (عبد الله، ٢٠١٦) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية من أجل تحقيق ميزتها التنافسية وذلك للحفاظ على نجاحها وموقعها بالنسبة لمنافسيها في المجال نفسه، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم الأصول الاستراتيجية بالجامعات مما يساعد في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لها.

كما اهتمت دراسة شريستوفر (Christopher, 2016) بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالية حيث هدفت إلى التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة

الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالمية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح والمنافسة الشديدة في هذا المجال.

وأكدت دراسة (توفيق ومرسي، ٢٠١٧) على دور الجامعات الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة حيث هدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي حول ريادية الجامعات وأسسها ومبادئها وخصائصها وطرق التحول الى الجامعة الريادية لدعم وتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها للجامعة وتوضيح العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادية المستدامة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أنه صار ضروريا على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل الموجودات بالمؤسسة الجامعية حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

كما هدفت دراسة أبو ناصر (Abu naser, & Alshobaki, 2017) إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات بجامعة الأزهر بغزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم، واستندت الدراسة إلى فرضية أن وضع استراتيجيات للتميز في التعليم وتنفيذها شرط أساسي وهام لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة.

كما اهتمت دراسة الريحاني (Daihani, 2017) ببناء رؤية مستقبلية حول دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، وتحديث دور النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر الخبراء من القياديين في الجامعة، واعتمدت على منهج الدراسات المستقبلية مستخدمة أسلوب دلفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها. تحديد دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة

التنافسية في جامعة الكويت من خلال توكيد مفهوم الميزة التنافسية وتطوير الأداء التدريسي وتطوير البحوث العلمية وتطوير خدمة المجتمع تطوير الموارد وتطوير مجال التكنولوجيا وتطوير إنتاج المعرفة، بالإضافة إلى بناء رؤية مستقبلية لتطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس لجامعة الكويت بوصفه مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت.

كما هدفت دراسة (شليبي، ٢٠١٨) إلى التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة، من خلال التعرف على الواقع الحالي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية، واعتمدت على أحد أساليب المنهج الوصفي وهو أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت إلى العديد من النتائج من أهمها وجود بعض جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وضرورة وجود عدة متطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة البحث العلمي ووظيفة التدريس ووظيفة خدمة المجتمع.

كما أكدت دراسة (محمد، ٢٠١٨) على أهمية دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وذلك من خلال توضيح ماهية الشراكة البحثية ونماذج تطبيقها في الجامعات العالمية بغية تقديم مجموعة من المقترحات بغرض تفعيل ذلك الدور لتحسين الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات الشراكة البحثية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها ضعف الترابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وتدني الموائمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية ومن هنا تحتم ضرورة تفعيل الشراكة البحثية للجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية لها.

كما اهتمت دراسة (الفواز، ٢٠٢٠) بالتعرف على درجة توجه جامعة تبوك لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن جامعة تبوك أظهرت توجهاً مرتفعاً جداً لتحقيق الميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة (شعبان، ٢٠٢٢) إلى تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك من خلال تحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية،



وأهمية التصنيفات العالمية للجامعات وأنواعها، واستعراض واقع ترتيب جامعة القاهرة وفق بعض التصنيفات العالمية، واعتمدت على المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام أسلوب التحليل البيئي للرباعي (سوات)، وتوصلت إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات من خلال تطوير وظائف الجامعة) التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع.

كما هدفت دراسة فريد وستيان (Farid & Setiawan, 2022) إلى دراسة تأثير استراتيجيات العمل في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن استراتيجيات العمل لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أهمية الأداء والابتكار لتحسين الميزة التنافسية وقدمت مقترحات لتحسين أداء المؤسسات والقدرة على الابتكار لتعزيز مزاياها التنافسية.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتوأمة الجامعية:

ركزت دراسة بيرد ورينجي (Baird & Renagi, 2015) على مبادرات التوأمة الجامعية لتحسين التعليم والتعلم حيث هدفت إلى الكشف عن مبادرات الشراكة والتوأمة الجامعية لتحسين التعليم والتعلم في جامعات بابوا غينيا الجديدة من خلال التعرف على شراكات التوأمة الجارية في ثلاث جامعات في بابوا غينيا وهي جامعة بابوا غينيا الجديدة وجامعة جيمس كوك والجامعة الوطنية الاستراتيجية للكشف عن التحديات التي تواجهها لمواجهةها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن هناك قيود شديدة على الموارد المادية والمالية بجامعات بابوا غينيا لذلك أوصت بضرورة تقديم الدعم الأكاديمي والإداري والمالي لتفعيل شراكات التوأمة مع الجامعات الأجنبية لتحسين التعلم والتعليم وتشجيع الاستدامة.

كما هدفت دراسة التباش (Altbach, 2015) إلى التعرف على أهمية التوأمة بين الجامعات في تقدم التعليم العالي وازدهاره، من خلال الكشف عن أهمية التوأمة الجامعية في أوروبا وأستراليا وأمريكا الشمالية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الجامعات التي تعتمد على

التوأمة الجامعية تعد مراكز تعليمية جاذبة للطلاب على المستوى الدولي مما يساهم في ارتفاع مستوى ترتيبها في التصنيفات العالمية.

كما ركزت دراسة ماركيز ودياجدوا (Marquez, Deigado, 2017) على دور توأمة البرامج الدراسية في تطوير البنية التعليمية والبحثية في الجامعات، وتنمية روح التفاهم والتعاون بين الشعوب، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن التوأمة الجامعية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الحراك الأكاديمي للطلاب لتكوين المواطن العالمي المدرك لثقافات ولغات الشعوب المتباينة. وهدفت دراسة نيلسون (Nelson, 2019) إلى التعرف على أهمية التوأمة وأنواعها وشروط تحقيقها، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية التوأمة الجامعية في تطوير نظم التعليم الجامعي والوصول بالجامعة لمكانة عالمية متميزة.

كما هدفت دراسة (الحبشي، ٢٠١٩) إلى التعرف على مدخل التوأمة كأحد صيغ التعليم العالي، من حيث المدخل وطبيعته و شروط نجاحه وما يفرضه من متطلبات وما يجابهه من تحديات وما يتمحض عنه من انعكاسات بغية تحقيق أفضل النتائج واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، وانتهت الدراسة بصياغة رؤية مقترحة لتعزيز دور التوأمة في الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري.

كما هدفت دراسة (بكر، ٢٠١٩) الى التعرف على مفاهيم وتطبيقات التعاون الدولي في مجال التعليم العالي وتوسيع قاعدته بطرق وسبل جديدة متنوعة منها التوأمة وتحليل أركانها وزواياها المتعددة مع الربط مع التكنولوجيا وقيمتها في البرامج والنماذج التي تم تناولها والحاجة الدائمة إلى وجود حافز تنافسي يدفع الأداء إلى مستويات ذات جودة عالية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وانتهت الدراسة بعرض برامج التوأمة في التعليم العالي الدولي واقتصرت على اليابان وماليزيا وكيفية الاستفادة منه في تطوير برامج دراسية بالتعليم العالي المصري.

كما اهتمت دراسة (مرسي، ٢٠٢٠) بالتوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة حيث هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ في ضوء توأمة التعليم الجامعي وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للتوأمة التعليم الجامعي، ورصد أبرز جهود التوأمة الجامعية في مصر في ضوء التجارب العالمية الرائدة

في هذا المجال، وتحليل فلسفة استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وتحليل أهداف التعليم الجامعي في ضوءها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائجها من أهمها ضرورة الأخذ بالتوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٢٠ في ضوء توأمة التعليم الجامعي.

كما هدفت دراسة (جاد الله، ٢٠٢١) إلى التعرف على الإطار الفكري والمفاهيم للتوأمة المهنية الإلكترونية وطبيعتها، وعرض نماذج بعض الدول في تطبيق التوأمة المهنية الإلكترونية والوقوف على متطلبات تطبيقها في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى استجابة أفراد العينة حول متطلبات تطبيق التوأمة الإلكترونية بدرجة موافقة كبيرة، وانتهت بتقديم رؤية مقترحة لتطبيق التوأمة الإلكترونية كمدخل للتنمية المهنية للمعلمين

كما اهتمت دراسة (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢) بمدخل التوأمة الجامعية حيث هدفت إلى تطوير الاداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية مع كليات إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة، وذلك من خلال التعرف على أهم المتطلبات المؤسسية والأكاديمية اللازم توافرها في كليات التربية لتحقيق ذلك، واعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دلفاي، وتوصلت إلى تقديم مجموعة من المتطلبات المؤسسية والأكاديمية اللازم توافرها في كليات التربية لتطوير الاداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية مع كليات إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمحورين السابقين تبين أن هناك توجهاً إيجابياً إلى ضرورة وجود مزايا تنافسية للجامعة تؤكد تفردتها وتضمن استمرارها وبقائها على المستويين المحلي والعالمي، كما عبرت الدراسات العربية والأجنبية السابقة عن أهمية مدخل التوأمة الجامعية في تحسين جودة التعليم الجامعي والقدرة على المنافسة العالمية ومن ثم تحقق ميزة تنافسية في تقديم خدمات تعليمية تتسم بالجودة مع المؤسسات العالمية المتقدمة.

وتتمثل أوجه الشبه بين البحث الحالي والدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول في تناوله لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات وأبعادها والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية كما يتشابه مع الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني في التأكيد على أهمية مدخل التوأمة الجامعية كمدخل للتكيف مع الاتجاهات العالمية وتحقيق التميز التنافسي للجامعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي،

كما يتشابه مع معظم الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة المتعلقة بالمحورين في عدة نقاط منها عينة الدراسة ومكان الدراسة وأنها الدراسة الأولى على حد علم الباحثين التي جمعت بين محوري الدراسة لتقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. كما تمثلت أوجه الاستفادة في البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة البحثية، وصياغة الإطار النظري بها، وتحديد منهج البحث، وتصميم أداة البحث وهي الاستبانة وتكوين محاورها، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

### إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي على النحو التالي:

- إعداد إطار نظري يوضح مبحثين أساسيين هما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والإطار الفكري لمدخل التوأمة الجامعية.
- تم إعداد الإطار الميداني للبحث وتصميم استبانة لجمع البيانات وتقنينها من خلال عرضها على المحكمين وتعديلها طبقاً لملاحظتهم وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية للتعرف على أهمية توافر متطلبات مدخل التوأمة الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها.
- تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية وفقاً لما توصل إليه البحث من نتائج.

**المحور الثاني الإطار النظري للبحث :** يتمثل هذا المحور في مبحثين أساسيين هما

**المبحث الأول: الإطار الفكري للميزة التنافسية للجامعات**

إن تفوق الجامعة عن غيرها من الجامعات سوف يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره، وتستند الميزة التنافسية بشكل رئيس إلى ما تمتلكه الجامعة من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل هذه الجامعة لاكتساب تلك الميزة التنافسية التي تتفرد بها عن غيرها من الجامعات الأخرى المنافسة.

وبناء على ذلك سيتم عرض نشأة الميزة التنافسية ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأبعادها ومصادرها ومؤشراتها ومبررات الاهتمام بها، وأسباب تدهورها في الجامعات المصرية.

**١- نشأة الميزة التنافسية للجامعات :**

ظهر مفهوم الميزة ليشير إلى تميز دولة ما موازنة بأخرى في الإنتاج ومن ثم في تجارة منتج ما دولياً، ومن خلال مراجعة أدبيات الإدارة اتضح أن المفهوم الأساسي للميزة بدأ عام ١٩٣٩ على يد العالم تشامبرلن (Chamberlin) ثم في عام ١٩٥٩ ربط سلينك (Selzinc) الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف شاندلر وهوفر (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد. (السعود، ٢٠١٦، ٢٣) ثم جاء كل من بورتر (Porter) في عام 1984 وداي (Day) في عام ١٩٨٥ حيث اعتبر أنها تعد هدف الاستراتيجية، بمعنى أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية. (الشريف، ٢٠١٥، ٣٩)، وازداد تطور مفهوم التنافسية خلال الفترة (١٩٨١ - ١٩٨٧) والتي أصبح فيها مفهوم التنافسية من المصطلحات الشائعة في الميادين الإدارية والاقتصادية، كما أصبح مفهوم التنافسية ذا أهمية كبيرة بالنسبة للسياسات الاقتصادية، ومن خلال الميادين الإدارية المختلفة دخل مصطلح الميزة التنافسية على الإدارات التربوية كمصطلح جديد في هذا الميدان، ولذلك أصبح من الصعب تحديد مفهوم واحد ودقيق للتنافسية؛ نظراً لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته. (الفقيه، ٢٠٢٠، ١٨٥)

يتضح مما سبق أن مفهوم الميزة التنافسية نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها لتحقيق الفوائد.

لذا من الضروري النظر لمفهوم الميزة التنافسية على أنه مفهوم دينامي متغير بتغير السياق والمكان والميدان، ونظراً لتعدد هذه المفاهيم التي لا حصر لها سيتم تناول عدد من هذه المفاهيم في التعليم الجامعي.

## ٢- مفهوم الميزة التنافسية للجامعات :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي بدأت بعض الدول والمنظمات في الاهتمام بها وتطبيقاتها، فالميزة التنافسية تحدث عندما تكتسب المنظمة سمة أو تطور سمة أو مجموعة من السمات مما يسمح لها بالتفوق على منافسيه (Eden & Ackermann, 2010) يمكن أن تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية ، أو الوصول إلى ذوي المهارات العالية والمدربين أفراد الموارد البشرية والتقنيات الجديدة (Sok0). (Katuse,2015,2)

فقد عرفها (أبو الوفا، ٢٠١٢، ٢٤١) بأنها قدرة الجامعات المصرية على تقديم خدمات متنوعة وبحثية عالية الجودة تحقق مستوى رضا عال للمستفيدين منها في المجتمع المحلي، وينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بها، حيث يكتسب الجميع قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، في حين عرفها (إسماعيل، ٢٠١٤، ٧٦) بأنها قدرة الكلية على أداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة عن الكليات الأخرى من حيث قدرتها على جذب الطلاب؛ وتقديم خدمة عالية الجودة لهم وإكسابهم قدرات ومهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق العمل.

ويؤكد على ذلك (أمين، ٢٠١٧، ٣٤) بأنها" تفوق الجامعات المصرية على غيرها من الجامعات الأخرى من حيث قدرتها على امتلاك موارد مختلفة بداخلها وقدرتها على جذب الطلاب، وإكسابهم مهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، مع تقديم خدمات للمجتمع بتقنية عالية الجودة

وبأسعار أقل من منافسيها، وتحقق لهم مستوى عال من الرضا، مع الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها على المدى الطويل.

ويضيف (المطلق، ٢٠١٧، ٢٧٤) على أنها " قدرة واستعداد الجامعة الناشئة على مواجهة المنافسة الفعلية والمحتملة من المنظمات والجهات التعليمية والبحثية والتدريبية والاستشارية الأخرى من حيث جودة المخرجات وقلة تكلفتها".

ويعرفها (خليل، ٢٠١٨، ٤٤١) بأنها " التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة نسبة" الى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة متجددة ومستدامة". كما تعرفها (محمد، ٢٠١٨، ٤٨١) بأنها " قدرة الجامعات المصرية على التميز من خلال تفعيل الشراكة البحثية مما يجعلها قادرة على أن تحقق لنفسها البيئة المناسبة للتميز بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وبذلك تستطيع الجامعات المصرية أن تتفوق نتيجة إتباعها لاستراتيجية محددة في المنافسة، تختلف عما يقدمه الآخرون مما يحقق لها التميز في مختلف المجالات".

وأكد على ذلك تشام وآخرون (Cham & et al, 2019, 291) حيث عرفت بأنها " قدرة الجامعة على الازدهار والمنافسة من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية مبتكرة، وتحسين الكفاءة والفعالية في تقديم هذه الخدمات، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وهذا يؤدي الى تفوق الجامعة وتميزها في الأداء على منافسيها.

في حين عرفها (سالم، ٢٠٢٠، ٤٥٦) أنها " مجموعة من عناصر الخصوصية والتميز والإبداع تميز الجامعات المصرية عن غيرها من الجامعات المماثلة، والتي تتحقق عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة".

وتتفق مع هذا التعريف (أبو زعيتر، ٢٠٢٠، ٤٢٢) حيث تعرفها بأنها " مظاهر تعكس قدرة الجامعة في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها من مثيلاتها".

ويعرفها أيضا (أبو عاصي، ٢٠٢٠، ٢٦٥) بأنها " قدرة جامعة الملك سعود في الاستمرارية في المنافسة الفعلية إقليمياً وعالمياً من حيث جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع".

وتؤكد على ذلك (شعبان، ٢٠٢٢، ٦١١) حيث تعرفها بأنها" قدرة الجامعات على تحقيق جودة عملياتها التعليمية والبحثية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بالكامل للحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات ورفع سمعتها الأكاديمية."

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي إجرائياً بأنها قدرة جامعة المنوفية على التميز عن غيرها من الجامعات المماثلة، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية مبتكرة وجودة عالية وتحسين الكفاءة والفعالية في تقديم هذه الخدمات، بما يمكنها من تحقيق منافسة فعلية وتوقفاً وتمهيداً إقليمياً وعالمياً ورفع سمعتها الأكاديمية.

### ٣- خصائص الميزة التنافسية للجامعات :

من خلال العرض السابق لتعريف الميزة التنافسية ينضح أنها تتمثل في قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تجعلها متميزة في أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وعلى هذا فإن الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص التالية:

أ- النسبية :الميزة التنافسية ليست مطلقة وإنما هي نسبية تتحقق بمقارنة أداء المؤسسات في أوقات زمنية مختلفة، فهي تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه، ومن الصعب على المنافسين تقليدها وتؤدي الى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين. (النقيب، ٢٠١٨، ٨٢٨)

ب- مستمرة ومستدامة :بمعنى أن تحقق الجامعة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير، وتدوم الفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها، لذلك لابد من تجديدها وتطويرها لضمان استمراريتها وعدم توقفها. (شعبان، ٢٠٢٢، ٦١٣)

ج- الشمول :حيث لا تعتمد الميزة التنافسية على وظيفة واحدة للجامعة، بل تقوم على أساس مجموعة من المعايير كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل الجامعي، فهي تشمل كل وظائف الجامعة دون أن تغطي واحدة على الأخرى. (محمد، ٢٠١٨، ٥٠٠)

د-متجددة ومرنة :حيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من جهة، أو تطور موارد وقدرات الجامعة من جهة أخرى. (النقيب، ٢٠١٨، ٨٢٩)



- هـ -متغيرة: فهي تتطلب محاولات مستمرة من الجامعة للحفاظ على مكانتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات، فكون الجامعة متميزة في الماضي لا يعني بالضرورة بقاءها على هذا التميز ما لم تطور من نفسها باستمرار، لذلك فهي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل. (ويح، ٢٠١٣، ١٨)
- و- القيمة: فهي تحقق للجامعة قيمة مضافة تميزها عن الجامعات المنافسة.
- ز- التفرد: حيث تحقق الميزة التنافسية التفرد والتفوق والأفضلية للجامعة على منافسيها (خليل، ٢٠١٧، ١٣٤)
- ح -الكفاءة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية. (القطناني، ٢٠١٦، ٢٦)
- مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بعدة خصائص منها النسبية والمرونة والتغير المستمر، والتجديد، والشمولية وغيرها، ولذلك حتى تتحقق الميزة التنافسية للجامعة لأبد من امتلاك الخصائص السابقة الذكر لتكون ميزتها متكاملة وفريدة من نوعها.
- ٤- أهمية الميزة التنافسية للجامعات :
- تكمن أهمية الميزة التنافسية للجامعات فيما يلي:
- (القطناني، ٢٠١٦، ٢٨)، (خليل، ٢٠١٧، ١٣٥)، (الفيهي، ٢٠٢٠، ١٨٦)، (dehinbo,2012)
- أ -تسهل الميزة التنافسية في توثيق العلاقات بين الجامعات من خلال الأبحاث والمشاريع المشتركة ورعاية المبدعين والباحثين بما يحقق التقدم والفائدة المادية والعلمية للجامعات.
- ب -تحسين السمعة والمكانة الأكاديمية للجامعة وذلك نظراً لمواءمتها لمتطلبات التنمية وسوق العمل ومتابعتها للمستجدات العالمية وخصوصاً في المجالات العلمية والتكنولوجية.
- ج -تسمح الميزة التنافسية للجامعات المحلية بالانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات متنوعة تمكنها من ذلك.
- د -تستطيع الجامعة من خلالها اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة مما يحقق لها عائد مادي.

هـ - تسهم أيضاً في إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات، فامتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس بين الجامعات.

و - تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوى بين منافسيها.

ز - تحقق الميزة التنافسية قيمة مضافة، من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع التي تعمل فيه.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية لها أهمية كبيرة تعود بها على الجامعة، فهي تساعدها على التميز عن باقي الجامعات، وتحقيق الجودة لمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتمكنها من مواكبة التطورات المحلية والعالمية مما يساعدها على جذب أكبر عدد من المستفيدين مما يوفر لها العائد المادي الذي يساعدها على البقاء والاستمرار، لذلك فالتوجه نحو الميزة التنافسية في الجامعات أصبح الحاضنة المفهومية والتطبيقية للعديد من الممارسات والتوجهات المعاصرة، فهي تعطي قيمة ومكانة للجامعة وبالتالي تحافظ على بقائها.

#### ٥- أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة أبعاد الميزة التنافسية، فمنها من أطلق عليها الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، ومنها من أطلق عليها مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ومنها من أطلق عليها مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ومنها من أطلق عليها أبعاد الميزة التنافسية، ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية للجامعات فيما يلي:

(سالم، ٢٠٢٠، ٤٢١)، (الفقيه، ٢٠٢٠، ١٨٨)، (أبو زعيتر، ٢٠٢٠، ٤٢٨) (الهندي، ٢٠٢٢، ٦١٤)، (Christopher, 2016)

#### أ - الجودة:

حيث يرتبط مفهوم الجودة بالتميز، فالجودة في التعليم تعني الجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية لأداء العمليات بصورة صحيحة تتواءم واحتياجات الطلاب وسوق العمل.

ب - التكلفة والترشيد:

حيث تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة، إذ أنه من الضروري سعي الجامعة لتحقيق الميزة ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة، فتقليل تكلفة جميع العمليات هي الهدف الأساسي للجامعات التي تقوم بالمنافسة. ج - المرونة:

تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الموجودة بالبيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغيير في احتياجات المستفيدين. د - الزمن (سرعة التسليم):

يعني الالتزام بالوقت المحدد وسرعة التطوير، فالقاعدة الأساسية للمنافسة بين الجامعات هي التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن. هـ - الإبداع:

يتركز هذا البعد على إنتاج أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل، على اعتبار أنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق.

و - التميز:

يشتمل هذا البعد على عاملين الأول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس والقاعات الدراسية ونمط الإدارة وابتكار برامج تأهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة، الثاني: القدرة على جذب واستقطاب الطلبة المتميزين.

ينضح مما سبق أن الميزة التنافسية تتطلب من الجامعة تقديم خدمات عالية الجودة، بتكلفة منخفضة، بالإضافة الى قدرة عالية ومرنة للجامعة في استخدام طرق وبدائل مختلفة في عملياتها لتلبية احتياجات المستفيدين المتجددة، وتقديم خدمات ومنتجات بطرق جديدة مبتكرة وغير مألوقة لم يسبق للمنافسين استخدامها خلال فترة زمنية معينة، لذا من الضروري أن تمتلك الجامعة الأبعاد السابقة لتشكيل قيمة وميزة تنافسية تعمل على تفوقها على منافسيها.

## ٦- مصادر الميزة التنافسية للجامعات :

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده الجامعة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة، ويستدعى هذا معرفة المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية لتحقيق أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية للجامعات على النحو التالي:

أ- مصادر متعلقة بمدخلات الجامعة وتتضمن: (النقيب، ٢٠٢٠، ٨٣٢)

- الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين العاملين بالجامعة، إذ يعزي نجاح العديد من الجامعات الى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية لذا فهي تعد من أولويات تحقيق الميزة التنافسية لأنها قادرة على إدارة باقي عناصر الميزة التنافسية.
- المصروفات: فيمكن تنمية تنافسية الجامعة على أساس مصروفات البرامج والقدرة على تقديم تخفيضات وتسهيلات للطلبة حتى يزيد إقبال الطلبة عليها وبالتالي زيادة التنافسية للجامعة.
- التجهيزات المادية: وتتمثل في تجهيزات الأبنية والقاعات ومدى ملاءمتها للعملية التعليمية وذلك حرصاً على راحة الطلبة وزيادة تنافسية الجامعة.
- الوسائل التكنولوجية: فقد تتمتع الجامعة بالتنافسية بسبب استخدامها لوسائل تكنولوجية تساعد على تحقيق جودة عالية.
- البرامج الدراسية: وتعد البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة هي المسؤولة عن صقل مهارات الخريجين وجعلهم أجدراً على المنافسة مع خريجي الجامعات الأخرى، وقادرين على مواجهة متطلبات سوق العمل.

ب- مصادر متعلقة بالعمليات التي تقوم بها الجامعة: وتتضمن ما يلي:

(إبراهيم، ٢٠١٤، ٣٠)

- عملية التدريس وهي المهمة الأولى للجامعة وتهدف الى تحويل المدخلات البشرية الى كفاءات ذات قدرات معينة تساهم في تنمية المجتمع، فتتمتع الجامعة بالتنافسية لأنها تقوم بعملية تدريس تركز على تزويد الطلبة بمزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تجعلهم قادرين على مقابلة احتياجات سوق العمل.

- عملية الترويج: فكلما اعتمدت الجامعة على وسائل أكثر للإعلان عن البرامج التي تقدمها، والقيمة التي ستضاف للطالب عند الالتحاق ببرامج الجامعة والدراسة بها زادت فرصة الجامعة للوصول الى أكبر عدد ممكن الطلبة وجذبهم للدراسة بها.
- القدرة على الاستجابة للمتغيرات: وتتمثل هذه المتغيرات في تفضيلات المستفيدين والتغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة، فكلما كانت الجامعة أكثر قدرة وسرعة على الاستجابة للمتغيرات ومتطلبات سوق العمل كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة مع غيرها من الجامعات.

ج- مصادر متعلقة بمخرجات الجامعة وتتمثل فيما يلي:

(الفقية، ٢٠٢٠، ١٨٩)

- البحث العلمي: فالبحث العلمي يمثل عاملاً أساسياً في إنتاج المعرفة وتطويرها كما أنه أصبح ركيزة لتميز الجامعات، من خلال ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحلي والتركيز على النشر الدولي وعقد التحالفات الاستراتيجية، مما يعزز دور الجامعة داخل المجتمع وينمي تنافسية الجامعات.
- الخريجين: كلما كان الخريج الذي تنتجه الجامعة مزوداً بالمعارف والمهارات والكفايات التي تساعده على الاندماج في سوق العمل كلما زادت قدرته على التنافس مع خريجي الجامعات الأخرى وبالتالي تزداد تنافسية الجامعة.

وبذلك فإن الجامعة قد تتمتع بالتنافسية إذا كان لديها موارد بشرية ذات قدرات ومهارات عالية ويتوافر بها بنية تحتية تتسم بالحدثة وتقديم برامج وتقوم بعمليات تساعد على إنتاج طلبة قادرين على مواجهة متطلبات سوق العمل ويسهمون في تنمية مجتمعهم وتربط البحث العلمي بجل مشكلات المجتمع والتركيز على النشر الدولي وعقد تحالفات استراتيجية مع الجامعات الإقليمية والدولية.

#### ٧- مؤشرات الميزة التنافسية بالجامعات:

هناك مؤشرات عديدة لقياس الميزة التنافسية بالجامعات والتي من خلالها يمكن التحقق من واقع الميزة التنافسية بها، ويمكن تصنيف تلك المؤشرات الى ستة محالات فيما يلي: (عبد العال، ٢٠١٨، ١٦٨)، (huang&lee,2012)

##### أ -المجال الأول :البحث والاكتشاف:

ويتضمن هذا المجال مجموعة مؤشرات مرتبطة بالنشر في المجلات العلمية، عدد جوائز أعضاء هيئة التدريس، حجم الاتفاق البحثي، رضا أعضاء هيئة التدريس، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة سنوياً.

##### ب -المجال الثاني :التعليم والتعلم

ويتضمن هذا المجال مجموعة مؤشرات مرتبطة بجودة الطلاب، والتنوع بين الطلاب، تمكن الطلاب من القدرات المختلفة، مخرجات الطلاب، والمشاركة الدولية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، رضا الطلاب، مشاركة الطلاب في البحوث التي تقوم بها الجامعة، عدد المنح الدولية الدراسية والبحثية المقدمة للطلاب لتقديم خريجين دوليين مؤهلين لسوق العمل.

##### ج -المجال الثالث :الخدمة العامة:

ويتعلق هذا برضا المجتمع ومشاركة الجامعة في الأنشطة العامة، وتحقيق الشراكة المجتمعية، وتوفير التعليم والتدريب، وربط الجامعة بقطاعات الإنتاج المختلفة، ورضا المواطن.

##### د -المجال الرابع :الموارد والبنية التحتية:

وتتضمن مؤشرات منها إجمالي الموارد المالية، نسبة الموارد الحرة بالنسبة للعمليات، إجمالي المساعدات الممنوحة للجامعة أو التبرع السنوي للجامعة، جودة المكتبة، المساعدات والتسهيلات، مرتبات ومكافئات أعضاء هيئة التدريس، ورضا الموظفين.

##### هـ -المجال الخامس :الموارد البشرية:

ويتضمن هذا المجال في امتلاك الجامعة لموارد بشرية ذات جودة عالية وتتمثل مهارات الموارد البشرية في تحقيق تنافسية الجامعات من خلال :التفكير الناقد والقدرة على حل المشكلات - التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها - القدرة على التعاون والعمل الجماعي - الإبداع والابتكار -

مهارات القيادة - مهارات الاتصال الشفهية والمكتوبة - الالتزام بأخلاقيات العمل وبالمسئوليات الاجتماعية - التنوع في الثقافات.

(النقيب، ٢٠٢٠، ٨٣٥)

و-المجال السادس: التصنيفات العالمية للجامعات

قد ظهر العديد من التصنيفات العالمية للجامعات منها) تصنيف شنغهاي، وتصنيف ويبومترس، وتصنيف كيو إس، التايمز (، والهدف منها هو ترتيب الجامعات عالمياً على حسب مستوى تنافسيتها وذلك وفقاً لمؤشرات معينة لكل تصنيف من هذه التصنيفات. (إبراهيم، ٢٠١٤، ٣٧)

وبذلك تعبر مؤشرات التنافس عن مدى إتساع وانتشار دائرة أنشطة وعمليات ومخرجات الجامعة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وتأسيساً على ذلك فإن الميزة التنافسية للجامعة ترتبط بتوافر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تمكنها من استثمارها في تكوين وتأهيل كوادر علمية وبحثية متميزة تحقق عائداً مرتفعاً عن الجامعات المنافسة لها.

٨- مبررات الاهتمام بالميزة التنافسية:

توجد مبررات متعددة دفعت الجامعات الى الاهتمام بالميزة التنافسية ومن أهمها ما يلي: (سالم، ٢٠٢٠، ٤٢٢-٤٢٣)، (محمد، ٢٠١٨، ٥٠٢ - ٥٠٣).

أ -العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والثروة الرقمية، مما أدى الى تحول الطالب من طالب محلي الى طالب عالمي، وظهر ما يسمى بحركة تدويل التعليم، وتحول الجامعات من الأداء التقليدي الى الأداء المخطط الذي يستهدف تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم لتحقيق التقدم والميزة التنافسية للجامعة.

ب -ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، إعادة الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، مما أدى الى الاهتمام بجودة الجامعات للوصول الى السمعة الجيدة والميزة التنافسية.

ج -زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، مما يظهر شدة التنافس بين الجامعات المحلية وبعضها البعض، وبين الجامعات المحلية والإقليمية، وبين الجامعات المحلية والجامعات العالمية.

د - قدرة الجامعات على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل التحولات العالمية والمعاصرة يتوقف في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل في مخرجات الجامعة.

هـ - الرؤية الاقتصادية لدور الجامعة في تكوين رأس المال الفكري، حيث إن النظريات الاقتصادية الحديثة أكدت على دور وأهمية تكوين رأس المال الفكري في عملية التنمية الاقتصادية، مما يسهم في خلق القدرة الكبيرة على إنتاج الثروات المادية.

بناء على ما سبق من مبررات وأسباب الاهتمام بالميزة التنافسية بالجامعات خاصة في ظل التغيرات العالمية، زادت حدة المنافسة واتسعت من خلالها الفجوة بين بلدان العالم المتقدم والعالم النامي، ولعل الجامعات المصرية ليست بمنأى عن تلك التغيرات الحادثة في المجتمع المعرفي العالمي، مما يؤثر على ضعف الميزة التنافسية لتلك الجامعات ومن أسباب هذا التدهور ما سيتم عرضه

#### ٩- أسباب تدني الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

يرجع تدني الميزة التنافسية في الجامعات المصرية الى وجود عديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات، من هذه المشكلات ما يلي:

(أمين، ٢٠١٧، ٣٨-٣٩)، (الفيهي، ٢٠٢٠، ١٩٠)

أ - مشكلات خاصة بالجوانب المالية للجامعات:

حيث تتعلق هذه المشكلات بإمكانية الجامعات على توفير مواردها المالية وكيفية إدارتها ومن هذه المشكلات تدني مستوى استقلال الجامعات مالياً وإدارياً، وزيادة الطلب على التعليم الجامعي، والنقص الكبير في الموارد المالية اللازمة لإحداث التطوير، ضعف تناسب نسب الاتفاق على التعليم الجامعي مع تزايد أعداده.

ب - مشكلات خاصة بالمستفيدين:

حيث تتعلق هذه المشكلات بالطلاب والمجتمع، ومن هذه المشكلات ارتفاع كثافة الطلاب في الجامعات الى حدود غير مقبولة تفوق قدرة تلك الجامعات على الاستيعاب، ضعف مستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، زيادة معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، وفقدان الثقة بمردود العائد التعليمي، وضعف ارتباط البحث العلمي باحتياجات المجتمع.



ج- مشكلات خاصة بالعمليات الداخلية:

ومن هذه المشكلات ضعف مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات، صعوبة تطوير التعليم الجامعي والارتقاء بقدرته على المنافسة العالمية، تقليدية أساليب التدريس والتقييم، وغياب استخدام الأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة التي تساعد على أداء المهام بالسرعة والجودة المناسبة.

د- مشكلات خاصة بقدررة الجامعة على التعلم والابتكار:

ومن هذه المشكلات انخفاض فرص إرسال البعثات، ومحدودية فرص الاحتكاك العلمي بالخارج، مع تقادم النظم المالية والإدارية المطبقة في الجامعة، محدودية مستوى النشر العلمي في المجالات العالمية.

يتضح من الأسباب السابقة التي أدت الى تدنى الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، أنه يستلزم على هذه الجامعات أن تعيد النظر في نظمها الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية تؤهلها لاجتذاب المتميزين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الدوليين، وذلك بأن تبدأ بمحاولات الالتحاق بالركب العالمي، وأن يكون لها رؤية استراتيجية عالمية وأهداف ذات صبغة دولية، وإضفاء البعد الدولي على أنشطة التدريس للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية عن طريق التعاون الدولي متمثلاً في برامج التوأمة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، وهو ما سوف نتناوله بالتفصيل في المبحث الثاني.

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتوأمة الجامعية**

انطلاقاً من أهمية التوأمة الجامعية وظهورها كرد فعل للاتجاهات التربوية العالمية كمدخل وآلية جديدة للتكيف مع متطلبات هذه الاتجاهات العالمية، الأمر الذي جعلها مطلباً أساسياً وأمراً حتماً وضرورياً لتحقيق التفوق العلمي للجامعات.

وفيما يلي سيتم عرض مفهوم التوأمة الجامعية وخصائصها وأنواعها وفوائدها ومخاطرها وعوامل الأخذ بها وتحدياتها ومتطلباتها.

**١- مفهوم التوأمة:**

تعد التوأمة شكل من أشكال الشراكة والتعاون بين مؤسستين أو أكثر والتي تسعى من الناحية المثالية الى تحقيق الفائدة لجميع الأطراف، ويستخدم مفهوم التوأمة في العديد من السياقات وفقاً

للمصطلحات التي غالباً ما تختلط به أو تقترب منه .لذلك تشتق كلمة التوأمة معناها ودلالاتها الواقعية من فكرة الأخوة التوأم، والتي تعني بأن خصائصهم البيولوجية والاجتماعية واحدة من حيث النشأة والبيئة وبالتالي فهما متماثلان في الكثير من الخصائص والصفات (عبد المنعم، ٢٠٠٧، ٧٤٤)

والتوأمة يمكن أن تكون أشياء كثيرة لأشخاص مختلفين يمكن أن تعني وجود علاقة توجيهية حيث يقوم الطرف الأكثر خبرة بتوجيه الآخر أو اتفاقية لتبادل المعلومات بين الطرفين، وعادة ما يتم تطبيق التوأمة على العلاقات بين البلدان، ويمكن تطبيقه أيضاً على العلاقات داخل نفس البلد. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٢٥).

كما يعرفها أوشي (ouchi, 2004, 7) بأنها عملية تزواج كيان تنظيمي في دولة نامية مع كيان مماثل ولكن أكثر نضجاً في بلد آخر.

وتأكيداً على ذلك عرفتها (مرسي، ٢٠٢٠، ١٤٥) بأنها "عملية مزاججة جهة تعتبر متقدمة في مجال تحتضن جهة أخرى تحتاج أن تدعمها لترتقى لمستواها.

في حين عرفها (محمد، ٢٠١٦، ٣١٢) بأنها "نمط معين من أنماط التعاون بين مؤسستين أو أكثر وتقوم على تبادل الخبرات بين هذه المؤسسات، بحيث تكون المنفعة متبادلة، وتشارك مع المؤسسة الأخرى في تجاربها وخبراتها في كافة الشؤون الإدارية، فتكون كل مؤسسة مفيدة ومستفيدة في الوقت نفسه".

ويتقارب مفهوم التوأمة مع مفهومي التعاون والشراكة ولكن هناك اختلاف بينهما فالتعاون هو المرحلة الأولية ويأتي على شكل فردي أو شكل مجموعة من الأفراد يتعاونون مع مجموعة أخرى (مرسي، ٢٠٢٠، ١٤٤)، أما الشراكة هي المبدأ الأساسي لعملية التوأمة وهي أكثر شيوعاً في الأعمال التجارية يتم إنشاؤها بموجب عقد وفيه يتم تقاسم الأرباح والخسائر (محمد، ٢٠١٧، ٢٥٠) أما التوأمة تشير الى التعاون بين منظمات متشابهة جداً بهدف تعزيز الاتصال البشري والروابط الثقافية (بكر، ٢٠١٩، ١١) وبذلك يتضح أن التوأمة تختلف عن الشراكة في أنها عملية طويلة الأمد ومنظمة فهي علاقة مؤسسية بين منظمة تسعى للحصول على المساعدة ومنظمة أخرى تقدم

مثل هذه المساعدة بغرض نقل المعرفة العلمية بين مؤسستين متماثلتين في الوظيفة والهيكل إن أمكن أحدهما أكثر خبرة من الأخرى.

## ٢- مفهوم التوأمة الجامعية:

إن مفهوم التوأمة الجامعية من المفاهيم التي تشير الى التعاون بين الجامعات ونشر المودة والإخاء بين أبناء البشر مهما اختلفت حضارتهم ومذاهبهم.

وتأكيداً لذلك عرفها البنك الدولي بأنها " عملية مزاجية كيان منظمي في دولة نامية بكيان منظمي آخر في دولة أخرى أو قطر آخر، بحيث أن تكون الدولة الأخرى أو القطر الآخر أكثر نضجاً (بكر، ٢٠١٩، ١١) وتعرفها دراسة (على، ٢٠١٨، ٣٢) بأنها" اتفاقية تتم بين جامعتين أو أكثر في دولة مختلفة، يتم بمقتضاها إعداد نظام دراسي مشترك بمقرراته وبرامجه الدراسية، مما يمكن الطالب من الحصول على الدرجة العلمية في أي من الجامعات المشتركة، ولكن الترتيبات الدراسية والجوانب التنظيمية تخضع لقوانين دولة الجامعة الأم."

كما أشارت (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٢١) بأنها" اتفاق طوعي ومتبادل ومتكافئ الجهد بين المؤسسات الجامعية المحلية والعالمية في مختلف المجالات، ويتسم بالديمومة والاستقرار لأجل تحقيق التفاهم والتعاون، وتعزيز أفضل الممارسات التعليمية وإجراء المشاريع البحثية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض، وأن تتبادل الأفكار والمنافع والخبرات وإجراء المهام المماثلة في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك.

كما أكد على ذلك باريد ورينجي (Baird & Rengi 2015, 6) حيث أشار الى أن التوأمة الجامعية هي عبارة عن إقامة شراكة دائمة، ومنتظمة بين الجامعة وواحدة أو أكثر من الجامعات الدولية المتقدمة عبر مجموعة من الوظائف الإدارية أو الأكاديمية.

واتفقت دراسة (مرسي، ٢٠٢٠، ١٤٣) مع هذا المفهوم حيث أشارت الى التوأمة الجامعية بأنها "إدماج البعد الدولي فيما تقدمه الجامعات من مضمون أكاديمي مهني في برامجها، حيث تعبر التوأمة عن شراكة علمية مع الجامعات العالمية الرائدة، وتتمثل في التعاون العلمي والتقني مع الجامعات والمراكز العلمية المتقدمة من خلال اتفاقيات تسهم في الارتقاء ببرامج التعليم على المستوى القومي الى المصاف العالمي للجامعات."

وتعرف الدراسة التوأمة الجامعية إجرائياً بأنها اتفاقية بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية الرائدة، وذلك من أجل إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض، وأن تتبادل الأفكار والمنافع والخبرات والممارسات التعليمية، مما تسهم في الارتقاء بجودة التعليم بالجامعة على المستوى القومي والعالمي.

### ٣- خصائص التوأمة الجامعية:

يتضح من المفاهيم السابقة للتوأمة الجامعية أن التوأمة الجامعية تتعدد خصائصها والتي تتمثل فيما يلي: (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٣٠ - ٣٣١)

أ - التوافق: حيث تزيد فرص نجاح التوأمة بين الجامعات حينما يكون هناك توافق بينهما من حيث تشابه في الخبرات والاهتمامات والمناهج والأنشطة، والتفاهم بينهما واحتراف للمؤسسة المحلية.

ب - الربحية: بمعنى أن تكون التوأمة بين الجامعات مربحة لجميع الأطراف، بحيث يترتب على الوضع القائم قيمة مضافة لكل من الجامعتين، فالتوأمة مشروع متبادل ثنائي الاتجاه بمعنى أن كل مؤسسة تتعلم من الأخرى وتستفيد منها.

ج - المرونة: بمعنى أن تكون الجامعتان على استعداد لإجراء تعديلات مستمرة واتباع نهج مرن خطوة بخطوة طول فترة الاتفاق التعاقدية.

د - التواصل الجيد: بمعنى أن التدفق الجيد للمعلومات بين الجامعتين أمر ضروري لنجاح التوأمة بينهما، ويفترض تحديد المسؤوليات التي يتحملها كل مشارك، ومراجعة نظام الاتصال بانتظام، والاستعداد لأي تغييرات، من أجل الحفاظ على التواصل الجيد بينهما.

هـ - الحساسية الثقافية: بمعنى أن أي أنشطة تدريبية أو معلوماتية لا بد أن تكون مصممة وفقاً للواقع الثقافي للجامعة المتلقية ولا يتعارض معه.

و - الواقعية: بمعنى أن تكون الأنشطة والبرامج في حدود الموارد والأطر الزمنية المتاحة، وهذا يتطلب تحديداً لاحتياجات لدى كل جامعة والتركيز الواضح والدقيق على الأنشطة المخطط لها.

ز - القيادة: بمعنى أنه لا بد أن يتولى أفراد معنيون في كل جامعة زمام القيادة، قادرون على التخطيط لأجيد من البداية من أجل توليه الأهالي، وتقدير الاحتياجات والقدرات، موضع خطة عمل لضمان أن الجماعة جادة بشأن دورها.

#### ٤- أهداف التوأمة الجامعية:

تهدف التوأمة بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي الى ما يلي:

(محمد، ٢٠١٦، ٣١٢)، (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ١٠١)

أ- الاستفادة من الخبرات ونقل التجارب بين الدول.

ب- إقامة العديد من البرامج التنموية المشتركة التي يوجد بالنتج على الطرفين.

ج- تبادل المعلومات والزيارات والخبرات والموظفين على سبيل الإعارة لتحقيق أفضل استفادة بين الدول المتعاقدة على برامج التوأمة.

د- الاستفادة بتمويل بعض البرامج الإنمائية في المجالات المتعددة.

هـ- تعزيز المودة والتواصل بين مجتمعي الطرفين.

و- تقليص الفجوة المعرفية بين المؤسسات الجامعية في الدول المتقدمة والدول النامية .

ز- بناء القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي وتحقيق التقدم في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية .

يتضح من الأهداف السابقة أن مدخل التوأمة الجامعية مدخلاً مهماً في نقل خبرات الجامعات الأجنبية المتقدمة الى الجامعات المصرية، وإكساب السمعة الدولية المميزة بين نظم التعليم الجامعي، وتعزيز التبادل التربوي على المستوى الدولي، ومن ثم إكساب الجامعات المصرية مكانة علمية وميزة تنافسية على مستوى الجامعات المناظرة لها.

#### ٥- أنواع التوأمة الجامعية:

يرى (عبد المنعم، ٢٠٠٧، ٧٤٤) أن للتوأمة بين الجامعات نوعان هما:

أ- التوأمة المتطابقة: حيث تكون فيها المؤسسات نسخة طبق الأصل من بعضهما في الفلسفة والأهداف والنظم المطبقة، وهذا النوع من التوأمة قد يتوفر في التوأمة بين الجامعات المحلية في مكان واحد حيث تجمعهما ظروف بيئية واجتماعية متماثلة.

ب- التوأمة الجزئية: وهي توأمة غير متطابقة ولا يشترط فيها شروط التماثل السابقة، لأنها عملية تعاون وشاركة في مجالات محددة منها تبادل الخبرات والأفكار والمشاريع.

في حين يرى (محمد، ٢٠١٦، ٣١٢) أنه يمكن تقسيم التوأمة من حيث حدود تطبيقها الى التالي:

أ-توأمة محلية :وهي تكون بين مؤسستين أو أكثر داخل الدولة الواحدة، أي على المستوى المحلي، من أجل مشاركة مصادر التمويل والارتقاء بمستوى الأداء، وتحسينه، ونشر التطبيقات الجديدة في تطوير التعليم.

ب -توأمة دولية :وهي تكون بين مؤسستين أو أكثر، أي أنها تمتد خارج الدولة الى دولة أخرى، من أجل تبادلات طلابية وأعضاء هيئة التدريس غير الحدود لنيل خبرات أكاديمية معينة، وبالتالي تحقيق التفوق العلمي للجامعات.

يتضح من الأنواع السابقة للتوأمة بين الجامعات أنه ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي أن تتبنى استراتيجية مزدوجة للتوأمة وهي التوأمة بداخل الدولة والتوأمة خارج حدود دولتها، من أجل الارتقاء بمستوى جودة الأداء والتكيف مع متطلبات الاتجاهات العالمية، ومن ثم إكساب المؤسسات الجامعية مكانة علمية وقدرة تنافسية مع المؤسسات العالمية المتقدمة.

#### ٦- أهمية التوأمة الجامعية

أن التوأمة الجامعية لم تعد ترفاً تمارسه الجامعات المعاصرة أو مرغوب فيها فقط، بل أصبحت ضرورة ملحة باعتبارها مدخلاً لإكساب الجامعات ميزة تنافسية والارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية ويتضح أهميتها من خلال النقاط التالية: (بكر، ٢٠١٩، ٢٨)، (Deetman, 2017, (12)،(حافظ، ٢٠١٨، ١٧)،(Paul, 2014, 166)، (مرسي، ٢٠٢٠، ١٥١ - ١٥٢)

أ -وضع الجامعات على طريق التعليم المفتوح والاحتكاك بجامعات الدول المتقدمة.  
ب -المساعدة في تخرج طلاب مواكبين للثورة المعرفية، ومنحهم درجات علمية مشتركة بين الكليات المختلفة بمصر والجامعات الأجنبية المتقدمة.

ج -تطوير بنية التعليم الجامعي بمصر، وتحديث أسسه، ومبادئه في ضوء الأخذ بالاتجاهات العالمية.

د -تحقيق الحراك الأكاديمي للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس بهدف إنشاء مجتمعات علمية وأكاديمية تعمل على تحديث وتطوير المعرفة ونشرها في مجالات معينة.  
هـ -تعزيز التوسع في البعثات الخارجية للجامعات العالمية ذات التصنيف المرتفع.

و- تطوير وتعزيز البحث العلمي وتحفيزه، والاهتمام بالقضايا ذات الاهتمام المشترك من منطلق أن البحث العلمي محركاً للإنتاج وأداة للنشر، وعاملاً أساسياً في التطور الاقتصادي.  
 ز- إكساب الجامعات المصرية مكانة علمية وقدرة تنافسية مع الجامعات العالمية المتقدمة، ومن ثم الارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية.

يتضح مما سبق أن التوأمة الجامعية ليست معناها عرض منتجاتنا التعليمية أيا كانت بأي فلسفة أو منهجية، وإنما لا بد من عرض المنتجات التعليمية وفقاً لمعايير دولية ذات شروط متفق عليها دولياً تسمح بالتبادل بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية الرائدة.

#### ٧- فوائد التوأمة الجامعية:

تمتلك التوأمة بين الجامعات العديد من الفوائد والتي تتمثل فيما يلي:

(سلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ١٠٧) (مرسي، 2020، 155)، (الحبشي، 2019)، (الجمال، 2017)، (Chan, 2012,26)

أ- جعل التعليم الجامعي رافداً من روافد التنمية المجتمعية، عن طريق فتح تخصصات علمية حديثة معرفية وصناعية وتقنية ومهنية جديدة بالمؤسسات الجامعية وذلك طبقاً لحاجات المجتمع.

ب- تسهم في إثراء وتحسين الخدمات وزيادة المعرفة وزيادة التفاعل بين المهنيين، وتبادل نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتبادل المعلومات وتوسيع فرص التدريب.

ج- تعزيز القدرات المهنية لدى الطلاب وزيادة القابلية للتوظيف في سوق العمل، والحصول على فرص عمل أفضل في مختلف المهن في جميع أنحاء العالم.

د- تعزيز التعاون الأكاديمي والإنتاج البحثي، وذلك من خلال تبادل المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات ونشر المعرفة والسلك بالحراك، مما يسهم في جعل الجامعة مركزاً للتميز الأكاديمي ويعزز من مكانتها العلمية والمعرفية.

هـ- الوصول إلى الأكاديميين المشهورين ذوي السمعة العالمية بتكلفة أقل نسبياً.

و- تدويل البرامج الجامعية المحلية، وتطوير مناهجها الدراسية بحيث تكون معترف بها دولياً ودمجها مع المنظورات العالمية.

ز -دمج أعضاء هيئة التدريس الأكفاء من الجانبين، وتنميتهم مهنيًا من خلال تبادل الخبرات والتواصل مع أحدث الخبرات المنهجية.

ح- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية من خلال الارتقاء بمستوي السمعة الأكاديمية والمكانة المرموقة لها ، وذلك لأنها تضمن بقائها ونموها محليا وعالميا .

ومن هنا أصبحت التوأمة الجامعية متعددة الفوائد فضلاً عن أنها حركة قوية لها معالمها ومبرراتها القوية التي تستحق الدراسة والبحث لمعرفة معالمها وما تثيره من قضايا وتحديات تواجه عمليات تطوير التعليم الجامعي.

#### ٨- محاذير (عيوب) التوأمة الجامعية:

بالرغم من الفوائد التي تحققها التوأمة الجامعية للمؤسسات الجامعية، إلا أنها قد يعتبرها جملة من المخاطر وعيوب، ويمكن الإشارة الى تلك العيوب والمحاذير فيما يلي:  
(غبور، ٢٠١٨، ٨٩)

أ - سيطرة اللغة الإنجليزية من خلال اعتمادها وسيلة للتواصل.

ب -إمكانية استمرار هجرة العقول، مما سيؤدي الى تفويض قدرة الدول النامية ومؤسساتها التعليمية على الاحتفاظ المواهب اللازمة لنهوضها الثقافي ورخائها الاجتماعي.

ج -السعي للسمعة المؤسسية والتصنيف العالمي، قد يؤدي الى اختيار الشركاء الدوليين للحصول على المكانة أكثر من الاهتمام الفعلي بالتعاون.

د -ضعف التكافؤ في العلاقات بين المؤسسات يمكن أن يؤدي ال تقسيم المنافع بشكل غير متناسب.

هـ -احتمالية امتلاك الشريك الدولي لمناهج دراسية لن يتمكن الشريك الآخر من تبنيها بنفس طريقتة التي تميز الجامعة الأم.

وقد أشارت دراسات عديدة أن التوأمة بين الجامعات يعتبرها مجموعة من العيوب تتمثل فيما يلي:

(الحبشي، ٢٠١٩، ٣٤٠ - ٣٤٢) (Ouchi, (Hawawini, 2011, 11)



أ - الاعتماد، والتبعية: إمكانية أن يصبح التوأم المتلقى تابع بعد فترة طويلة من الشراكة للتوأم المورد، مما يؤدي الى مزيد من السيطرة على المؤسسة وفقدان الشعور بالتوحد مع الشريك التوأم، وشعور الجامعة بأنها ستفقد هويتها الفريدة كجامعة متوأمة.

ب - صراع العلاقات بين التوائم: وهذا يعني إمكانية حدوث توترات في العلاقة بين الأطراف، نتيجة لاختيار شركاء غير مناسبين، فالتعامل مع شركاء من خلفيات مختلفة وغير متكافئة مما يجبر بعض أطراف التوأمة على التعامل بحدة مع هذه الاختلافات.

ج - الكلفة: حيث أن كلفة التوأمة بين الجامعات تعد أكثر من تكاليف طرق التعاون الأخرى، فهي مكلفة ليس فقط من الناحية المادية ولكن أيضاً من حيث الوقت الذي يتم قضاؤه في إنشاء الوصلات والروابط بين الجامعتين المراد التوأمة بينهما، فضلا عن تكاليف التدريب والإشراف والمتابعة في الجامعات الشريكة.

يتضح من ذلك أنه على الرغم من الفوائد التي تحققها التوأمة الجامعية إلا أن هناك مجموعة من المعوقات تعوض جهود توأمة الجامعات، مما جعل الجامعات المصرية تنحصر في الحيز المحلي وضعف انطلاقتها الى التعامل مع المصادر العالمية على النحو المنشود، لذلك لا بد من التغلب على هذه المعوقات وتحسين فعاليات برامج التوأمة الجامعية في الجامعات المصرية، خاصة وأن الجامعات المصرية لا تعيش بمعزل عن المجتمع الدولي، ولا تستطيع تجنب تأثيرات العولمة وتداعياتها المختلفة.

#### ٩- المداخل الأساسية للتوأمة الجامعية:

تتطلب التوأمة الجامعية نهجاً تعاونياً مستمراً ومتعدد التخصصات يجمع بين الدعم والمعرفية والجهود والمهارات والخبرة الدولية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين، بحيث تلبي احتياجات جميع الطلبة في جميع الكليات بشكل أفضل، لذلك يوجد ثلاثة مداخل أساسية للتوأمة الجامعية، وتلك المداخل هي: (السلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ١٠٥)، (مرسي، ٢٠٢٠، ١٦٠)، (sherri, 2015, 2)، (جاد الله، ٢٠٢١، ١٥)

أ -مدخل الإضافة :ويتم في هذا المدخل إضافة نوع من المحتويات للمناهج الحالية دون تعديل هيكلها الأصلي أو مقاربات تدريسها ويتميز هذا المدخل بأنه سهل التنفيذ فلا يتطلب تغيرات جوهرية في محتوى المقرر أو المنهج.

ب -مدخل الدمج :ويتم في هذا المدخل دمج نوع من المحتوى يثري معرفة وفهماً عبر ثقافتين لدى الطلاب، ليعكس اتجاهات متنوعة وأداءات مهنية متعددة، ويتطلب إعادة التفكير بشأن تصميم المقرر.

ج -مدخل التحول :ويستند هذا المدخل على تغيير الهيكل الأساسي للمناهج الحالية وكذلك مقاربات تدريسها وتعلمها بحيث يفتح طرقاً جديدة للتفكير ويتضمن اتجاهات جديدة، وهذا المدخل شامل ثقافياً يهدف للقضاء على البناءات الاجتماعية غير المنصفة خلال العملية التعليمية، لذلك يتطلب مدخل التحول فحصاً ناقداً وتجاوزاً للافتراضات الثقافية المسلم بها.

ويتضح من المداخل الثلاثة السابقة أنها تعتمد في اختيار الأنسب من بينها على خبرة المؤسسات المشاركة في مجال توأمة تعليمها بالإضافة الى طموحها وإمكاناتها المالية وللأكاديمية. في حين فقد صنفتها دي وايت (Dewit, 2017, 22) الى ستة مداخل رئيسية من المداخل المستخدمة في التوأمة الجامعية وهي كالتالي:

أ -مدخل النشاط :يشمل القيام بأنشطة مثل الدراسة بالخارج، استقطاب الطلاب الأجانب، وتوأمة البرامج الأكاديمية، وإنشاء فروع خارجية للجامعة لتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ب -مدخل المخرجات :هذا المدخل يركز على تحقيق مخرجات نهائية مرغوب فيها مثل تطوير كفايات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتنمية معارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم، والتمتع بميزة تنافسية على المستوى العالمي.

ج -مدخل الأسباب والمبررات :ويركز هذا المدخل على المبررات الرئيسية لتوأمة الجامعة بما في ذلك الارتقاء بالمعايير الأكاديمية، وتحقيق الأرباح، والارتقاء بالتنوع الثقافي، وتنمية قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

د -مدخل العمليات: يشمل هذا المدخل القيام بعمليات متعددة الغرض منها إضفاء البعد الدولي على التعليم والبحث العلمي عن طريق مجموعة مختلفة من السياسات والإجراءات الإدارية بالجامعة.

هـ -مدخل التوأمة الداخلي: يشمل هذا المدخل إقامة ثقافية أو توفير مناخ ملائم داخل البيئة الجامعية والتركيز على الأنشطة الداخلية للجامعة.

و -مدخل التوأمة الخارجي: يشمل هذا المدخل تقديم خدمات تعليمية عابرة للحدود القومية ببلدان أخرى باستخدام مجموعة من الأدوات، وإنشاء فروع للجامعات في الخارج.

يتضح من المداخل الستة السابقة أنها توضح الطبيعة المتكاملة للتوأمة الجامعية حيث شملت إدراك الطلابي والأنشطة وكل عناصر المنظومة التعليمية، لذلك فالتوأمة بين الجامعات لا تتم بمدخل واحد وإنما تتعدد مداخلها وفقاً للأهداف المرجوة.

#### ١٠- عوامل الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية:

تتعدد العوامل المبررات الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية والتي تتمثل فيما يلي:  
أ -العوامل السياسية:

يعد الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية من منظور سياسي أكثر ارتباطاً بالبعد الوطني، وتاريخياً كان ينظر الى التعليم على أنه أداة للسياسة الخارجية، وخاصة فيما يتعلق بالأمن القومي والسلام بين الأمم، فغالباً ينظر الى التعليم بوصفه شكلاً من أشكال الاستثمار الدبلوماسي للعلاقات السياسية والاقتصادية في المستقبل. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٤٥).

ولذلك هناك اتجاه متزايد لرؤية التعليم من حيث كونه تصدير منتج بدلاً من كونه اتفاق ثقافي، فقد أصبح تصدير المنتجات والخدمات التعليمية جزءاً رئيسياً من السياسة الخارجية للدول (Nelson, 2019, 9).

يتضح من ذلك أن الأخذ بمدخل التوأمة بين الجامعات كأحد صنيع تدويل التعليم الجامعي يتأثر بالعوامل السياسية للدول والعلاقات السياسية بين الدول في العالم لحل المشكلات التعليمية.  
ب -العوامل الاقتصادية:

جاءت فكرة التوأمة بين المؤسسات لمواجهة العجز في الموارد الذي تعاني منه المؤسسات في المناطق الفقيرة، والتي يتمثل العجز في المصادر المالية والقدرات البشرية والخبرات والمعارف خاصة في ظل ضغوط الاقتصاد القائم على المعرفة، والثورة التكنولوجية والرقمية والتي جعلت التواصل مع العالم الخارجي أمر لا مفر منه من أجل البقاء والاستمرارية، ومن هنا ظهرت فكرة التحالفات بين الجامعات. (ويح، ٢٠١٢، ٣١٨).

وتزايد الاهتمام وراء الأخذ بمدخل توأمة الجامعات نتيجة لعولمة الاقتصاد، والترابط المتزايد بين الدول، والثورة المعلوماتية، وما يترتب عليه من تدويل الوظائف الأساسية للجامعة، وتدويل المهني التي يفترض توافرها في الخريجين الجدد للعمل في بيئة عمل دولية (Altbach, 2013, 8) .  
يتضح من ذلك أن هناك مبررات ودوافع اقتصادية وراء الأخذ بمدخل التوأمة بين الجامعات، لذلك يفترض على الجامعات أن تكون على وعي بما يحدث في العالم المحيط للحصول على المعرفة وإنتاج المزيد من الأفكار والمعرفة المتقدمة.

#### ج -العوامل الأكاديمية:

هناك العديد من المبررات والعوامل الأكاديمية التي دفعت للتوجه الى توأمة الجامعات والمتمثلة في ضمان جودة المناهج التعليمية، وتطويرها، ومواكبتها لمناهج الجامعات العالمية، وتطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس ومستواهم العلمي والتربوي، فضلا عن توافق المباني والتجهيزات والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعات العالمية، والالتزام بشروط اختيار الطلاب الملتحقين وفقاً لمعايير دولية، ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية والجودة الأكاديمية، من أجل تحقيق المعايير الأكاديمية الدولية (حافظ، ٢٠١٨).

فضلا عن ذلك أن الواقع الأكاديمي ذا بعدين يجب ألا تتجاهله الجامعات إذا أرادت أن تظل وثيقة الصلة بالعالم، أحدهما هو: الطلب المتزايد من الطلاب والباحثين والموظفين وعلى الدورات والمقررات والبرامج التي تتعامل مع القضايا العالمية والآخر هو: الضغط التنافسي من الجامعات النظرية التي تضيف بعداً دولياً في برامجها وإخفاء البعد الدولي في برامجها كوسيلة لتحقيق تنافسية (Altbach, 2013, 10).

وعليه فإن الحراك الطلابي والتداول العالمي للأكاديميين وعولمة السوق الأكاديمية، وعولمة المناهج، وتداول المواهب الأكاديمية وتبادل الأدمغة بدلاً من هجرتها، تعد من أهم العوامل الأكاديمية التي دفعت زيادة للأخذ بمدخل التوأمة الجامعية.

د -العوامل الثقافية:

تكمن الضرورة الثقافية الى الحاجة لتعزيز التعددية الثقافية التي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمجتمعات، وكذلك يعد الحفاظ على الثقافة الوطنية حافزاً قوياً للبلدان التي تعتبر التعاون وسيلة لاحترام التنوع الثقافي وتحسين التفاهم بين الثقافات وإعداد خريجين لديهم قاعدة معرفية ومهارة قوية في العلاقات بين الثقافات وإعداد خريجين لديهم قاعدة معرفية ومهارة قوية في العلاقات بين الثقافات، من أجل التنمية الشاملة للفرد كمواطن محلي ووطني ودولي وهو ما يطلق عليه المواطنة العالمية (Moir, 2018, 213) .

فقد أشار مورسين وآخرون (Mori sini, et al (2017, 97) الى أن زيادة تنقل الأفراد عبر الحدود هي واحدة من الشروط الأساسية لنجاح التكامل الدولي وتشكيل الشعور بين الشعوب المختلفة، والانفتاح على الآخر وتعزيز هوية مشتركة.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من العوامل والمبررات السياسية والاقتصادية والأكاديمية والثقافية التي دفعت الى الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية من أجل تحقيق الانفتاح والشراكة، خاصة في ظل ظهور التصنيفات العالمية ورغبة الجامعات في تحقيق التميز والمنافسة على الجامعات الأخرى.

#### ١١ - التحديات المجتمعية التي تعوق الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية:

يوجد العديد من التحديات والعقبات التي تواجه الجامعات وتعمل كمثبطات للمشاركة مع الجامعات الأجنبية والتوأمة معها، وفيما يلي عرض لأهمها:

أ -اللغة:

حيث على الجامعة المحلية أن تستخدم اللغة الإنجليزية كلغة رسمية في التدريس، وهذا يثير المخاوف حول مدى إجادة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للغة الإنجليزية، وبالتالي فإن الاختلافات اللغوية قد تشكل حاجزاً أمام التواصل الفعال (Chan, 2012, 25) .

ب - الجودة والاعتماد:

حيث يطلب من الطلاب لبدء دراستهم في الجامعات الأجنبية ضرورة كسب الاعتماد من المؤسسات المحلية أولاً ومن ثم الأجنبية، ولذلك فانخفاض مستوى الخدمة التي تقدم للطلاب من الجامعات المحلية يمثل تحدياً في التوجه نحو التوأمة مع الجامعات الأجنبية (Altbach, 2013, 9).

ج - تحديات إدارية وتنظيمية:

إن التوأمة الجامعية يصاحبها مسؤوليات جديدة وضغوط إضافية، فقد تضاف بعض الوحدات التنظيمية إلي الهياكل القائمة، مما يترتب عليه أعباء إدارية موازية لذلك، فضلاً عن صعوبة إدارة موقعين (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٦١)

خامة في ظل الجمود التنظيمي الذي تشهده الجامعات المحلية؛ مما يترتب عليه حواجز تنظيمية ومؤسسية تتطلب تغيير حذري يصعب تنفيذه داخل الجامعة (webers, 2016, 23).

لذلك فالتعاون مع جامعات أجنبية يستدعي قرارات إدارية أو مالية أو أكاديمية، حيث لا تتمتع الجامعات المحلية بقدر كاف من الاستقلال الإداري أو المالي، مما يدفع التعاون إلى طريق مسدود. د - تحديات مادية:

غالباً ما تعقد الجامعات في بعض الدول اتفاقيات توأمة مع جامعات أجنبية دون أن تكون مستعدة أو يكون متاحاً لها تخصيص أموالاً كافية لتنفيذ التوأمة وبرامجها، مما يجعل التعاون يتراجع إلى مستوى متدني. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٦٢)

لذلك في حدودية توافر الدعم المادي والتمويل اللازم تعد قيداً على التعاون والعمل الدولي والتوأمة مع الجامعات الأجنبية المتقدمة.

هـ - تحديات تكنولوجية:

إن التوأمة بين الجامعات تتطلب في الأساس إلى تعزيز تقدم المعلومات والمهارات التكنولوجية، حتى يمكن الوصول لخبرات المتخصصين البارزين في التخصصات الرئيسية في جميع أنحاء العالم، مما يتطلب ذلك إنشاء البنى التحتية، وتعزيز المناخ اللازم لتداول المعلومات لأن المعلومات وتدفق الاتصالات هي المحرك الرئيسي لدعم التوأمة الجامعية. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٦٢)

و - تحديات اجتماعية:

هناك مجموعة من التحديات الاجتماعية التي تعتبر من مثبطات التوأمة الجامعية منها: غياب ثقافة التعاون والانطواء نحو الداخل مما يجعل التوأمة بين الجامعات مسألة ثانوية وذات مكانة واهية في العقل الإداري والأكاديمي للجامعة. (بدران، ٢٠١١، ٣٣)

كما تعد المقاومة من قبل أعضاء هيئة التدريس تجاه اتفاقيات التوأمة مما يجعلهم لا يستشعرون بمدى نفعيتها بالنسبة لهم، مما يؤثر على موقفهم تجاه التوأمة الجامعية.

(Baird, 2015, 7)

في كثير من الأحيان تأتي مبادرات التوأمة الجامعية من القمة أو لخدمة مصلحة صغيرة أو مجموعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، مما يجعل معظم المشاركات تفشل (Altbach, 2013, 13).

ينضح مما سبق أن هناك جملة من التحديات المجتمعية التي تواجه الجامعات المحلية للمشاركة في اتفاقيات التوأمة، مما يؤثر سلبياً على تحقيق أهداف التوأمة المتفق عليها، لذلك ينبغي على الجامعات أن تسعى إلى التغلب على هذه التحديات لتحقيق التوأمة الجامعية لما لها من فوائد متعددة من أهمها تطوير التعليم الجامعي والحصول على مركز تنافسي عالمي، وتعزيز أوضاعها في الأوساط الأكاديمية العالمية.

#### ١١- المتطلبات الواجب توافرها لضمان فعالية التوأمة الجامعية:

يوجد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التوأمة الجامعية الناجحة والفعالة المثمرة، وهي كالتالي:

(Altbach, 2018, 108) (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٥٧ - ٣٥٩)

أ- رؤية واضحة وواقعية:

من أجل تحقيق توأمة جامعية ناجحة لا بد من وجود رؤية واضحة كسبب الشروع في التوأمة بمعنى أن تحدد الجامعة الفائدة التي سوف تعود عليها من جراء هذه التوأمة، فضلاً عن وجود رؤية استراتيجية واقعية تجمع جميع أجزاء الحرم الجامعي في برنامج متماسك وواقعي تحدد أهداف معينة.

ب -الالتزام:

يجب أن يكون هناك رغبة قوية داخل الجامعة للشروع في التوأمة بحيث تكون الجامعة مستعدة للمشاركة حيث يلتزم الشريك المستلم بالتغيير، والشريك المورد ملتزم بالمساعدة من الكفاءة والخبرة، ولا بد أن يكون هذا الالتزام مرئياً وصوتياً بحيث يكون جزءاً لا يتجزأ من مهمة الجامعة وينعكس على الحماس للعمل.

ج -الزمن:

التوأمة الجامعية تستغرق وقتاً وتتطلب تخطيطاً وتضافراً في الجهود، وتستدعي تطوير الثقة بين العاملين والتواصل مع بعضهم البعض لتحقيق هدفهم المشترك مما تتطلب وقتاً طويلاً لأنها كثيفة المهام.

د -القدرة:

بمعنى أن التوأمة الجامعية تتطلب أن تكون الجامعة لديها القدرة على استيعاب التوأمة، أي قدرة على تضمين العمل الإضافي ضمن مهامها الأساسية.

هـ -الترحيب بالثقافة:

بمعنى أن تكون ثقافة الجامعة موضع ترحيب للزملاء القادمين من الخارج، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف اللغة والثقافة والعادات والتقاليد، والتقليل من المشاكل التي يمكن أن تسبب في نشوء تحيزات وطنية أو ثقافية، مما يتطلب من الجامعة تقديم نفسها بشكل لائق وواضح وجذاب.

و -الدعم:

وهذا يعني ضرورة توافر الموارد المادية والبشرية، وضرورة إعادة تنظيم الأولويات من قبل الجامعات، واستغلال كافة الموارد البشرية والمادية، وتوفير موارد مالية خاصة، مما يتطلب توفير مصدر داخلي أو خارجي للدعم المادي.

ز -الجدوى:

بمعنى ضرورة أن تكون المهام مجدية من حيث الوقت المخصص والتوافق التكنولوجي، بما ينعكس على وجود علاقات عمل إيجابية تضمن الاحترام المتبادل لبعضهم البعض.



ح - المتابعة:

ضرورة توافر التقييم المستمر للجهود، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم طبيعة التقدم الحالي وتوضيح الأهداف المستقبلية.

كما يوجد مجموعة آخري من المتطلبات لضمان فعالية ونجاح التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة لتحقيق ميزة تنافسية منها متطلبات (غائية-تشريعية - إدارية- مالية- بشرية- توفيقية- تكنولوجية - تعليمية -مادية )وسوف نتناولها كما يلي:

#### ١ - متطلبات غائية :

غائية: إسم مؤنث منسوب إلى غاية، وهي "صفة كل ما يتجه عن قصد إلى هدف معين ، ومنها الملاءمة بين الوسائل والغايات وخضوع الأجزاء للكل . هناك غائية خارجية يكون الهدف فيها خارجا عن الكائن نفسه ، وغائية داخلية يكون الهدف فيها في ذات الكائن (معجم المعاني )، أي أن المتطلبات الغائية هي تحديد الهدف من توأمة الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية وهذه الاهداف ما يلي : مواكبة الجامعات التقدم العلمي للجامعات العالمية، مواكبة المستجدات في التخصصات المختلفة لبرامج الجامعة وتطبيقاته ، التعاون والمشاركة في تبادل الخبرات والمعارف بين الجامعات والجامعات العالمية ،الحصول على فرص تعلم بين ثقافتين مختلفتين ، اكساب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة اتجاهات ايجابية نحو تطوير التعليم وتدويله.

#### ٢ - متطلبات تشريعية :

لضمان فعالية ونجاح التوأمة الجامعية يحتاج إلي توافر مجموعة من المتطلبات التشريعية والقانونية تتمثل في وضع سياسة واضحة للتوأمة علي مستوي الجامعات المصرية تنطلق من تأكيدها علي دورها في تطوير أداء الجامعات وتحسين مركزها التنافسي وتعزيز الحراك الأكاديمي ، تطويرقواعد وقوانين تنظم طبيعة العلاقة بين الجامعة وجامعات التوأم لضمان نزاهتها وشفافيتها واستمرارية اتفاقيات التوأمة مع ضمان مرونتها في ضوء الظروف المتغيرة ، وتحديد أطر واضحة للمساءلة في حالة عدم تفعيل أي من اتفاقيات التوأمة ، تطوير القواعد الحاكمة لقانون تنظيم الجامعات وتحديثها بما يلائم عقود اتفاقيات التوأمة وعدم إعاقتها . ( الحبشي ، ٢٠١٩ ، ٣٧٥ )

## ٣- متطلبات إدارية :

إن تحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية يحتاج إلي توافر مجموعة من المتطلبات الادارية والتنظيمية والتي تتمثل في توافر قيادة إدارية فعالة تلتزم بالتغيير وتقدر أهمية التوأمة ، واتباع نهج منظم قائم علي تكافؤ الجهود المبذولة بين الاطراف المتعاونة ، تطوير الادارات المعنية بالتعاون الدولي التعليمي بما يكفل تبسيط السياسات بين الاطراف المتعاونة ، تقليص البيروقراطية الإدارية التي تعوق تبني برامج التوأمة الجامعية ، المتابعة والتقييم المستمر لجميع أنشطة اتفاقيات التوأمة الجامعية . (سلطان وهاشم ، ٢٠٢٢ ، ١٣٨)

## ٤- متطلبات مالية :

حيث يعتبر التمويل أحد أهم متطلبات نجاح التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة ، حيث أن وفرة التمويل يجعل الجامعة قادرة علي الاستجابة للتكاليف الضخمة لأنشطة وبرامج التوأمة الجامعية ، وقادرة أيضا علي اجتذاب المزيد من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين عالميا . لذلك تتمثل أهم المتطلبات المالية لتحقيق التوأمة الجامعية في توفير الدعم اللازم من الموارد المالية في وقت مبكر في كلا الجانبين لتيسير مبادرات التوأمة بينهما ، توفير بدائل متنوعة في حالة حدوث أي ظروف طارئة من تكاليف زائدة أو عجز مالي ، توفير الدعم المالي لتلبية احتياجات الطلاب والباحثين لضمان استمرارية تعاونهم والتزامهم ، وتشجيع أصحاب المصلحة للتعاون والمشاركة في توفير الدعم المالي اللازم ، وتحديد مسئول تنفيذ ومتابعة تمويل اتفاقيات التوأمة الجامعية ، وزيادة الحوافز والمكافآت لأعضاء المشاركين في اتفاقيات التوأمة . ( chin & ching , 2012,15)

## ٥- متطلبات بشرية :

تعتبر المتطلبات البشرية من اهم المتطلبات التي تسهم في نجاح وفعالية التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة ، وذلك لأن الموارد البشرية في الجامعة هي أساس مفاتيح التغيير وهم الافراد التي تسهم جهودهم في تعزيز الطابع الدولي وزيادة القدرة التنافسية الدولية للجامعة . وتتمثل أهم المتطلبات البشرية الواجب توافرها لنجاح التوأمة الجامعية في الإعداد الجيد للأفراد ذوي المهارات الكافية لتنفيذ برامج التوأمة وأنشطتها ، تنمية الوعي لدي أعضاء هيئة التدريس بالحاجة

إلى التوأمة الجامعية ، اكساب الطلاب المهارات التكنولوجية والشخصية واللغوية الملائمة لاحتياجات سوق العمل العالمي ، تطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة مع الجامعات المتقدمة ، استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بالخارج والاستفادة منهم . ( العامري ، ٢٠١٣ ، ٥٦ ) .

#### ٦- متطلبات توفيقية :

إن المتطلبات التوفيقية تعتبر من أهم المتطلبات ايضا اللازم توافرها لتحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية ، وذلك من خلال تغيير العلاقات بين المؤسسات الجامعية بحيث تصير مندمجة ومتفاعلة ومتوافقة مع غيرها من الجامعات العالمية لتدعيم الشراكة والتوأمة بينهما ، ونشر ثقافة التعاون والتوجه نحو الآخر وتعزيز الشراكة الدولية مع الجامعات العالمية ، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الجامعة والجامعات العالمية مع الاعتراف بالفروق الثقافية واحترامها ، فهم وجهات النظر المختلفة بينهما وتقدير التنوع الثقافي والقيم العالمية والتعايش معها . ( الحبشي ، ٢٠١٩ ، ٣٧٦ )

#### ٧- متطلبات تكنولوجية :

ينبغي امتلاك الجامعة للنظم التكنولوجية المتقدمة لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق توأمة جامعية مع الجامعات العالمية من خلال تحسين شبكات الاتصال وادوات تكنولوجيا المعلومات والبرامج التشغيلية ، لذلك تتمثل تلك المتطلبات في فتح قنوات للاتصال الجيد الفعال مع الجامعات العالمية ، وتوفير المعلومات بانتظام حول المشاركة في برامج التوأمة الجامعية ، التوسع في انشاء أنماط تكنولوجية حديثة ، وتأسيس بنية رقمية متكاملة للربط الإلكتروني مع الجامعات العالمية . ( شلبي ، ٢٠١٨ ، ٥٨ )

#### ٨- متطلبات تعليمية :

إن تدويل المناهج والبرامج التعليمية يمثل في جوهره أهم متطلبات تحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة، وتتمثل تلك المتطلبات في تصميم مناهج دراسية جديدة ذات صبغة دولية حتي تتوافق مع مناهج الجامعات الدولية ، استحداث أساليب وطرق تدريس واساليب تقويم معاصرة تتوافق مع سياسة التوأمة الجامعية ، استحداث تخصصات جديدة وفق احتياجات سوق العمل العالمية . ( بكر ، ٢٠١٩ ، ١٩١ )

## ٩- متطلبات مادية :

تعد المتطلبات المادية من أهم متطلبات زيادة فاعلية برامج التوأمة الجامعية والتي تتمثل في توفير بنية تحتية من معامل وقاعات تدريسية وتجهيزات حديثة لتطبيق عمليات فعالة في مجال التوأمة ، توافق المباني والتجهيزات والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعة الأجنبية التي يتم التوأمة معها ، إنشاء وحدات لتنسيق العلاقات الدولية للجامعة ونشر ثقافة التعاون الدولي وبرامجه (سلطان وهاشم ، ٢٠٢٢ ، ١٣٧).

يتضح من المتطلبات السابقة أنها تطرح العديد من القضايا الرئيسة يجب مراعاتها عند التصميم والتنفيذ لترتيبات التوأمة بين الجامعات، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل التفكير في التوأمة أو البدء في الاستعداد للتوأمة بين الجامعات.

**المبحث الثالث :أهم التجارب العالمية الرائدة والجهود المصرية في التوأمة الجامعية**

سوف يتم عرض أهم التجارب العالمية الرائدة في مجال التوأمة الجامعية وبعض الجهود المصرية التي سعت لتحقيق التوأمة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية، وفيما يلي عرض لتلك التجارب:

**١- التجارب العالمية الرائدة في مجال التوأمة الجامعية:**

ظهر العديد من التجارب العالمية نحو اتفاقيات توأمة التعليم الجامعي، من أجل دفع الطابع الدولي المتزايد لبرامجه وأنشطته وانتقال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للاستجابة لظاهرة العولمة، واكتساب السمعة الدولية المميزة بين نظم التعليم العالي في الدول المتقدمة على نطاق واسع، خاصة عندما أدركت معظم الجامعات في أنحاء العالم في الآونة الأخيرة جدوى هذا المسار، لذلك تميزت مجموعة من الدول بجهودها وتجاربها المميزة والواسعة النطاق عالمياً في التوأمة الجامعية منذ التسعينيات، ويمكن عرض هذه التجارب فيما يلي:

**أ- التجربة الأسترالية:**

تعتبر أستراليا من أوائل الدول التي اعتمدت مدخلاً استراتيجياً لتوأمة التعليم الجامعي، وقد ركزت أستراليا على جذب الطلاب الدوليين لتحقيق توأمة التعليم العالي، وسرعان ما اكتسبت سمعة جيدة

جذب واستيعاب الطلاب الدوليين، حيث كان لديها أعلى نسبة من الطلاب الدوليين في التعليم العالي في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (مرسي، ٢٠٢٠، ١٦٥)

وقد أشارت دراسة بارتيل (Bartell, 2018) الى أن توأمة التعليم العالي الأسترالي كانت ناجحة نجاحاً باهراً، حيث شكل الطلاب الدوليون ٧.٣٤% من إجمالي الملتحقين بالتعليم العالي، وبلغت إيرادات الرسوم الدراسية الدولية ٣.١٧ مليارات دولار أمريكي في عام ٢٠١٤، وفي الفترة ما بين ٢٠١٥ - ٢٠١٧ أتاحت استراليا فرصاً أكبر للحراك الدولي للطلاب المحلي، حيث ازداد عدد الطلاب الحاصلين على خبرات دولية من ٧٢٨٢ طالب الى ١٠٧١٨ طالب.

وفي عام ٢٠١٨ قدمت منظمة ملبرون من أجل تطوير معايير مراقبة توأمة تجربة الطلاب، وتطوير مؤشراتها، كما قدمت مجموعة من البرامج في مجال البحث العلمي منها برنامج صندوق البحوث الاستراتيجية المشتركة بين استراليا والهند، والمنح البحثية لطلاب الدراسات العليا الدولية. (Altbach & knight, 2019, 290)

يتضح من ذلك أن الجامعات الاسترالية من خلال مدخل التوأمة الجامعية تسعى الى أن تكون جزءاً من المجتمع الدولي ويحصل طلابها على منح دراسية وشهادات معترف بها دولياً، ويكون لديها نظم تعليمية عالية الجودة، وقادرة على المنافسة العالمية.

ب - التجربة الأمريكية:

إن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال توأمة التعليم الجامعي تجربة ثرية، حيث تمثلت جهودها في توأمة الجامعات من خلال معهد التعليم الدولي والتعاون الأكاديمي الدولي (IIE) والذي تتمثل رسالته في تطوير التعليم الدولي والحصول على التعليم من جميع أنحاء العالم خلال التبادل الأكاديمي ونشر المنح الدراسية وتعزيز الإبداع وريادة الأعمال.

(Yasutaka, 2014, 46)

تم تطوير منظمة الأمم المتحدة في سان فرانسيسكو لتؤكد دور التربية الدولية في تحقيق السلام في العالم، وتم أيضاً تطوير مؤسسة فولبرايت بموجب قانون التبادل الأكاديمي الذي أصدره الكونجرس الأمريكي والذي يقضي بالتوسع في عملية التبادل الأكاديمي على مستوى العالم.

(Green, Luu & Burris, 2015, 3)

كما تم تطوير أكبر منظمة تعليمية دولية تعرف بالجمعية القومية لشئون الطلاب الأجانب (NAFSA) وهي جمعية لعلماء التعليم الدولي، ومكرسة لمساعدة الجامعات والمنظمات لتعالج التعقيدات الشرعية والاجتماعية والإدارية والأكاديمية الخاصة بالتبادل الدولي. (yasutaka, 2014, 47)

وتطوير أيضا أميدايسست وهي مؤسسة أمريكية غير ربحية تسعى لتدويل التعليم فهي تخدم حوالي نصف مليون شخص سنوياً، ولها ١٤ مكتباً في ١٤ دولة عربية من بينها مصر، كما تم تطوير أربعة الكليات والجامعات الأمريكية (AAC&U) وتضم حوالي ١٣٠٠ جامعة وكلية أمريكية وتعمل على دعم التعلم الحر في الكليات والجامعات الأمريكية من خلال التوأمة الجامعية (Epstein, 2015, 9).

ج- تجربة المملكة المتحدة (إنجلترا)

أصبح التوجه نحو التوأمة الجامعية عنصراً استراتيجياً رئيساً في جامعات المملكة المتحدة وذلك من خلال جذب أعداد كبيرة من الطلاب الدوليين لزيادة نفوذها في الدبلوماسية العالمية، الأمر الذي جعل التوأمة الجامعية في المملكة المتحدة لا تستهدف تحقيق عوائد مالية وتجارية ضخمة تساعد في نمو الاقتصاد القومي، وإنما استهدفت تحقيق إنجازات اجتماعية وأكاديمية وثقافية كبيرة تتمثل في تحقيق النماء الفكري والثراء الثقافي للجامعة والمجتمع، فقد تم تأسيس مشروع الدراسات الدولية ويعتبر هذا المشروع رائداً في مجال توأمة الجامعات، ويهدف إلى استقطاب كل العقول العلمية المتميزة، وتسهيل قوانين الهجرة، وضمان واحترام الاختلاف الثقافي بين الشعوب (Bern hard, 2016, 6).

واستضافات المملكة المتحدة ما يقارب من ٣٣٠ ألف طالب وطالبة من أرجاء العالم، وتعد بريطانيا هي الدولة الثانية من حيث تخريج الباحثين الذين يحملون شهادة الدكتوراه، حيث يسهم قطاع التعليم العالي في بريطانيا بـ ٦٠ مليار جنيه إسترليني سنوياً في اقتصاد البلاد (Trhar, 2017, 10). مما يدل على أن وجود الطلبة الدوليين بالجامعات البريطانية يسهم مساهمة ضخمة اقتصادياً وتعليمياً وثقافياً للمملكة المتحدة.

د - التجربة الصينية:

بدأت التجربة الصينية بعقد برامج توأمة بين الجامعات الصينية وغيرها من الجامعات الأجنبية دون السفر لتلك الجامعات، مع ضرورة تضمين البعد الدولي بها لدعم برامج التوأمة الجامعية. (مرسي، ٢٠٢٠، ١٧٢)

تم إنشاء معاهد الكونفوشيوسية في جميع أنحاء العالم، والتي تقوم على أساس تطبيق مفهوم التوأمة بين الجامعات من خلال عمل شراكة بين جامعتين واحدة أجنبية وواحدة صينية، وقد تم افتتاح أول معهد كونفوشيوس عام ٢٠٠٤، ومنذ ذلك الحين تم افتتاح العديد من المعاهد لتصبح (١٢٠) معهد في (٥٠) دولة حول العالم عام ٢٠٠٦، وفي عام ٢٠٠٩ تم افتتاح (٤٧٥) معهداً في (١٢٠) دولة، وفي عام ٢٠١٨ أصبح عددهم (٥٢٠) معهداً (١٤٣) دولة، وما زال يتزايد عدد تلك المعاهد في جميع أنحاء العالم. (Wu, 2019, 90)

واهتمت الحكومة الصينية بالمنح والبعثات الدراسية من خلال إنشاء مجلس المنح الدراسية الصيني (CSC) ليتولى نظام الطلاب الدوليين، وإعداد الكوادر البشرية في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتعليم، مما أدى إلى تعزيز العلاقات السياسية الخارجية بين الصين ودول هؤلاء الطلاب. (Tian & Lowe, 2018, 250)

كما تم إنشاء برامج مشتركة بين الجامعات الصينية وبعض الجامعات بمختلف دول العالم، وتتيح هذه البرامج الفرصة للباحثين الصينيين الحصول على الدرجات العلمية التي تمنحها بعض الجامعات الأجنبية دون السفر بها، على أن يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الصينية بتدريس جزء من المقررات ويتولى تدريس بقية المقررات أعضاء هيئة التدريس تابعون الجامعات الأجنبية، والذين يأتون إلى الجامعات الصينية بناء على بنود الاتفاقيات الموقعة بينهما (3, Anneke, 2019). مما ساعد في استقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين المتميزين واسترجاع الأكاديميين الصينيين المهاجرين للعودة والعمل بالصين.

هـ - التجربة الفرنسية:

اتجهت فرنسا إلى التوأمة الجامعية وجعلته أحد أهم محاور خططها الاستراتيجية القومية، وبالفعل تم إنشاء الوكالة الجامعية الفرنكوفونية (AUF) ، بهدف إقامة علاقات تشاركية بين الجامعات الفرنسية والجامعات الأخرى الدولية، لدعم التبادل العالمي بين هذه الجامعات وبناء مجتمع عالمي للتعليم الجامعي (Branden bury & et al, 2016, 41) .

ولتنفيذ برامج التوأمة الجامعية بفرنسا تم إنشاء الرابطة الدولية للجامعات وتعتبر هذه الرابطة من أقدم الشراكات الأكاديمية حيث تأسست عام ١٩٥٠م، تحت إشراف منظمة اليونسكو في باريس، والهدف الأساسي للرابطة هو بناء مجتمع عالمي للتعليم العالي ومن أهم هذه المشروعات مشروع أندية اليونسكو، وبرنامج التوأمة الجامعية، وكراسي اليونسكو (مرسي، ٢٠٢٠، ١٧٦) مما ساعد على زيادة الإقبال على التعليم الفرنسي في الخارج.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من الدول المتقدمة التي اهتمت بمدخل التوأمة في التعليم الجامعي من أجل تحقيق التبادل العلمي بين الجامعات وإقامة علاقات تشاركية لتحقيق نهضة ثقافية واجتماعية واقتصادية لتلك الدول، وبالتالي يعتبر مدخل التوأمة الجامعية مطلباً ضرورياً داخل الجامعات لتطوير التعليم الجامعي ودعم القدرة التنافسية وتحقيق النماء الفكري والثراء الثقافي للجامعات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات.

## ٢ - جهود التوأمة الجامعية في مصر

اهتمت الجامعات المصرية ببرامج التوأمة العلمية العالمية للاحتكاك بجامعات الدول المتقدمة، ولتخريج طلاب مواكبين للثورة المعرفية، وبالفعل قامت العديد من الجامعات المصرية بعقد اتفاقيات دولية للتوأمة مع جامعات أجنبية من هذه الجهود ما يلي:

(مرسي، ٢٠٢٠، ١٨٣)

أ - اتفاقية التعاون بين كلية الهندسة جامعة عين شمس وجامعة كوستال التقنية ببرنامج هندسة المواد بالولايات المتحدة الأمريكية، للحصول على شهادة مزدوجة من كلا الجامعتين.

ب - مذكرة بالتفاهم بين جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية وجامعة باريس بانتيون السوربون (فرنسا) في مجالات البحوث والتعليم لمنح درجة الليسانس المشتركة.



- ج - مذكرة التفاهم العلمي بين جامعة بورسعيد وجامعة بانونيا بالمجر وجامعة موي بكينيا.
- د - اتفاقية التفاهم بين جامعة القاهرة وجامعة نورثيسترن الصينية.
- هـ - اتفاقية التفاهم بين جامعة الإسكندرية والهيئة الماليزية لكليتي الطب وطب الأسنان.
- وفي إطار السعي لتوأمة التعليم المصري الجامعي بالتعاون مع دول الاتحاد الأوروبي، والاستفادة من خبرات الجامعات الأوروبية وتجاربها في الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي وزيادة قدرتها التنافسية وإضفاء البعد الدولي عليها، حيث قامت الجامعات المصرية في الفترة من (٢٠١٤ - ٢٠٢٢) إلى العديد من اتفاقيات التعاون مع الدول الأجنبية منها اتفاقات تعاون دولي، ومذكرات تفاهم، وبرامج تنفيذية مقترحة ويمكن سرد تلك الاتفاقيات فيما يلي:
- أ - مشروع برنامج التعاون بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية بيلاروسي للتعاون في مجال التعليم العالي للأعوام (٢٠١٨ - ٢٠٢٠)، ومشروع برنامج التعاون في مجال التعليم العالي بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية الصين الشعبية للأعوام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٥٢).
- ب - مشروع اتفاق تعاون بين الجامعة المصرية والجامعات الأجنبية من أجل بحث آفاق التعاون المستقبلي مثل اتفاقية التعاون المشترك بين جامعة الإسكندرية وجامعة فرجينيا تك الأمريكية والتي بموجبها توفر الفرص لطلبة الدراسات العليا لدرجتي الماجستير والدكتوراه شهادات مشتركة من الجامعتين.
- ج - مشروع مذكرة تفاهم بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة ماليزيا للتعاون في مجال التعليم العالي، وتدعيماً لأواصر الصداقة والتعاون بين البلدين يتم تعديل مشروع مذكرة التفاهم إلى مشروع برنامج تنفيذي مثل برنامج المنصورة مانشستر لطب الأسنان وهو برنامج تعاوني بين طب أسنان المنصورة وطب أسنان جامعة مانشستر (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر، ٢٠١٨، ٢٩).
- وأشار وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى الاهتمام بإنشاء جامعات دولية وتمت إضافتها لمنظومة التعليم العالي، موضحاً أن مصر تمتلك ٦ جامعات دولية جديدة مما سيسهم في تقليل الاغتراب للطلاب المصريين في الخارج، كما ستساعد على استقطاب المزيد من الطلاب الوافدين

لدراسة في مصر بجامعات تمنح شهادات معتمدة من الجامعة الأم، كما أكد على أن هذه الجامعات الدولية تقدم برامج حديثة ومتطورة تتسق مع التطورات الجارية في احتياجات سوق العمل العالمي، حتى يستطيع الخريج المنافسة ليس فقط لأسواق العمل المحلية بل والإقليمية والدولية. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢)

أكد وزير التعليم العالي والبحث العلمي حرص مصر على تعزيز التعاون المشترك مع شتى الدول الإفريقية في جميع المجالات وخاصة مجال التعليم العالي والبحث العلمي نظراً لأنهما يمثلان قاطرة النهوض الاجتماعي والاقتصادي، مشيراً أن مصر لن تدخر جهداً تجاه دعم الأشقاء الأفارقة من أجل تحقيق التنمية والنهضة لجميع دول القارة، حيث إجمالي المنح المصرية المخصصة لدول القارة الإفريقية ٢٣١٧ منحة تشمل منح برامج التبادل الثقافي ومنح وزارة التعليم العالي باللجنة الفرعية في وزارة الخارجية ومنح الجامعات المصرية الحكومية والخاصة للشراكة من أجل التنمية. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢)

حيث تم توقيع عدد (٣٥) اتفاق ثنائي بين الجامعات المصرية ونظيراتها من الجامعات الأجنبية بواقع عدد (١٤) مذكرة تفاهم، عدد (١٦) اتفاق تعاون، عدد (٣) بروتوكول تعاون، عدد (٢) اتفاق توأمة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر، ٢٠١٨، ٣٠)

يتضح من التجربة المصرية أنها سعت لعمل توأمة جامعية شاملة لتطوير وتحسين التعليم الجامعي وجذب الطلاب الدوليين وإضفاء البعد الدولي على الجامعات المصرية حتى يستطيع الخريج مواكبة متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.

وعلى الرغم من جهود الجامعات المصرية المبذولة في تحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات الدولية المتقدمة، إلا أنه أشارت بعض الدراسات الى أن أغلب الاتفاقات لم يتم تفعيلها، فضلا عن غياب التواصل المباشر بين مؤسسات التعليم العالي وغيرها من مؤسسات الدول الشريكة، ويرجع ذلك الى غياب فلسفة واضحة تقوم عليها استراتيجيات التوأمة وسياستها (مرسي، ٢٠٢٠، ٢١٨)

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة البنك الدولي التي أجريت على التعليم الجامعي في مصر بأن هناك عدة مؤسسات ترغب في قبول طلاب دوليين، غير أن المؤسسات نفسها لا تعمل عامة بنشاط على

اجتذاب الطلاب الدوليين، ويفتقر العديد منها الى البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم، بالإضافة الى وجود عقبات بيروقراطية (البنك الدولي، ٢٠٢٢)

إضافة الى الغلبة في التعاون كان للبرامج التنفيذية ومذكرات التفاهم وبروتوكولات تعاون، وعليه لا يبدو أن هناك توأمة بالمعنى المحدد لها، وإن وجدت فإن عددها محدود جداً مقارنة باتفاقات التعاون ومذكرات التفاهم، كما أن الغلبة في الاتفاقات موجهة للتخصصات العلمية مقارنة بالتخصصات النظرية (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٥٥)

فضلا عن أن هناك اتفاقات تعاون أبرمت ونفذت ولكنها توقفت بعد فترة، بسبب ارتباطها بمنحة معينة، وبعد انتهائها وأصبحت الدراسة فيها بمصروفات لم يتقدم لها أحد (مرسي، ٢٠٢٠، ١٨٨) يتضح من ذلك أن جهود التوأمة الجامعية في مصر محدودة لذلك ينبغي على الجامعات المصرية الاهتمام بمدخل التوأمة الجامعية مع الجامعات الدولية المتقدمة من أجل فتح قنوات حوار للتواصل وتحقيق التبادل العلمي والأكاديمي والثقافي، وذلك لأنها وسيلة لتحسين جودة التعليم الجامعي ومدخلاً لتحقيق التنافسية مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية، وتبدو مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية والوصول إلى أفضل الجامعات على مستوى العالم.

#### أما بالنسبة لجهود التوأمة الجامعية بجامعة المنوفية

إن جامعة المنوفية عقدت مجموعة من التحالفات الاستراتيجية بينها وبين بعض الجامعات العالمية في الفترة من (2015/2016-2020/2021) لتكوين علاقات تبادلية تكاملية بينهما و لتحقيق بيئة ديناميكية تنافسية ، ومن هذه التحالفات الاستراتيجية عقدت جامعة المنوفية سبع تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات العربية في المملكة الأردنية ، والمملكة المغربية ، ودولة العراق ، كما عقدت اثنين من التحالفات الاستراتيجية مع الولايات المتحدة الامريكية مثل جامعة IOWA، جامعة OSEAN ، وعقدت ايضا اثنين من التحالفات الاستراتيجية مع دولة روسيا مثل جامعة بنزا الحكومية وجامعة MIU ، وايضا اثنين من التحالفات الاستراتيجية مع دولة الصين مثل معهد هاربين والأكاديمية الصينية للعلوم ، وغيرها من دولة نيجيريا والسودان وماليزيا .(الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بجامعة المنوفية ، ٢٠٢٢)

ويتضح من ذلك أنه علي الرغم من تنوع التحالفات الاستراتيجية بين جامعة المنوفية وبعض الجامعات الاقليمية والعالمية ، إلا أنه يتضح غياب التحالفات الاستراتيجية مع أفضل الجامعات الاقليمية والعالمية التي حصلت علي ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية ، كما لم توضح تلك التحالفات الاستراتيجية سالفه الذكر أوجه التحالفات الاستراتيجية في المجالات المختلفة للجامعة. إضافة إلي ذلك ان تلك التحالفات الاستراتيجية بين جامعة المنوفية وبعض الجامعات الاقليمية والعالمية ما هي إلا بروتوكولات تعاون وليست توأمة بالمعني المحدد لها ، لذلك ينبغي علي جامعة المنوفية الاهتمام بمدخل التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية الرائدة لاكتساب سمعة دولية مميزة للجامعة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية علي مستوي الجامعات المحلية والاقليمية والعالمية.

#### المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث :

ويتضمن هذا الجانب استعراض أهداف الجانب الميداني للبحث، أداة البحث وكيفية اعدادها، عينة البحث ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث ، وعرض نتائجها ومناقشتها .

#### • أولاً: أهداف الجانب الميداني للبحث :

يهدف الجانب الميداني للبحث إلى الكشف عن آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية للتعرف على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية

#### • ثانياً : أداة الدراسة :

قام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية للتعرف على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية .

#### • ٢-١ : بناء أداة الدراسة:

مرت عملية إعداد الاستبانة بالمراحل التالية:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية ، ومراجعة البحوث والدراسات السابقة ، ذات الصلة بموضوع البحث الحالي حول التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية
- صياغة العبارات المرتبطة بمتطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية وتشمل متطلبات) غائية-تشريعية - إدارية- مالية- بشرية-توفيقية-تكنولوجية- تعليمية -

- مادية ) ، وأمام كل عبارة ثلاث استجابات لدرجة توافر متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية يختار عضو هيئة التدريس إحداها كل حسب وجهة نظره.
- صياغة العبارات المرتبطة بمتطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية والموزعة على (٩) (محاور) غائية-تشريعية - إدارية- مالية- بشرية-توفيقية-تكنولوجية- تعليمية - مادية ) والتي بلغت (٨٥) عبارة
  - وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي لدرجة التوفر، وهي (متوفرة بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة) يختار عضو هيئة التدريس إحداها كل حسب وجهة نظره.
  - تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة بلغ عددهم ١٥ من أعضاء هيئة التدريس من المعنيين بها المجال للتعرف على آرائهم حول دقة صياغة العبارات ودرجة ارتباطها بالمجال الخاص بها.
  - في ضوء آراء السادة المحكمين تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية وقد تضمن الاستبانة محورين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيب (مثل الاسم - النوع- الكلية - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة ،وتناول المحور الثاني متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية وشملت (٩) متطلبات وبلغ عدد عباراتها (١٠٣) عبارة
  - الاعتماد في تحديد مدي الاستجابات (مدي الفئة) للحكم علي مدي الموافقة على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية من وجهه نظر اعضاء هيئة التدريس بها على المعايير التالية: الموافقة بدرجة كبيرة من ٢.٣٤ إلى ٣ ، والموافقة بدرجة متوسطة ١.٦٧ إلى ٢.٣٣ ، الموافقة بدرجة ضعيفة من ١ إلى ١.٦٦.

#### • ٢-٢ تقنين أداة الدراسة:

قام الباحثان بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) بالتأكد من صدقها وثباتها على النحو التالي :

#### أ - صدق الاستبانة :

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين ، حيث قام الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية علي مجموعة من أساتذة التربية في (مجال أصول التربية - الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المناهج وطرق التدريس ) ، بلغ عددهم 15 خبراء ، للتعرف علي آرائهم

وملاحظاتهم حول مدى شمول متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية ، وكفاية عبارات كل محور ومدى ارتباط كل عبارة بأبعادها ، ودرجة دقة ووضوح كل عبارة ، كما طلب منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً من وجهة نظرهم، حيث تم تغيير بعض العبارات و تم حذف عبارات وإضافة عبارات جديدة .

• في ضوء ذلك تم تعديل عبارات الأداة وفق ملاحظات الأساتذة المحكمين ، حيث تم حذف بعض العبارات وإضافة البعض الآخر وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية تتكون من عدد من العبارات بلغ (١٠٣) عبارة موزعة على ٩ (محاور) غائية-تشريعية - إدارية- مالية- بشرية-توفيقية-تكنولوجية- تعليمية - مادية .

### ب-ثبات الاستبانة:

• تم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ثبات) ألفا كرونباخ (للتحقق من ثبات جميع أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (١)

#### معامل الثبات لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ"

م	المتطلبات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
١	غائية	١١	٠.٩٧
٢	تشريعية	١٣	٠.٩٦
٣	إدارية	١٥	٠.٩٥
٤	مالية	١٠	٠.٩٤
٥	بشرية	١١	٠.٩٨
٦	توفيقية	١٢	٠.٩٦
٧	تكنولوجية	١١	٠.٩٨
٨	تعليمية	١١	٠.٩٥
٩	مادية	٩	٠.٩٦
	الاستبانة ككل	١٠٣	٠.٩٦

وبالنظر الى الجدول السابق رقم ( ١ ) ، يتضح أن قيمة معامل الثبات) ألفا كرونباخ (في الاستبانة ككل كانت ٠,٩٦، وهي قيمة مقبولة تشير إلي تجانس عبارات الاستبانة وأن الأداة المستخدمة تتمتع بقيمة ثبات عالية تجعلنا على ثقة في صلاحيتها للتطبيق الميداني.

### ثالثاً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (2399) عضواً وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، وتم اشتقاق عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع والتي بلغت عددها (٣٣١) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل 13.7% من المجتمع الأصلي للتعرف على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية ، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ والتحليل الاحصائي (٢٩٨) استبانة ، ويرجع ذلك إلي عدم الحصول علي الاستبانة مرة أخرى نظرا لانشغال أفراد العينة في الكثير من المهام الأكاديمية والبحثية والإدارية. ويوضح الجدول التالي رقم (٢) عدد أفراد العينة والنسبة المئوية موزعين وفق متغيرات (النوع - الكلية - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة).

### جدول ( ٢ )

عدد أفراد العينة والنسبة المئوية موزعين وفق متغيرات النوع والكلية والوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	المتغير	
٥٢,٤	١٥٦	ذكر	نوع الجنس
٤٧,٦	١٤٢	أنثى	
٥٧,١	١٧٠	نظرية	نوع الكلية
٤٢,٩	١٢٨	عملية	
٢٨,٦	٨٥	مدرس	الدرجة الوظيفية
٣٣,٣	٩٩	أستاذ مساعد	
٣٨,١	١١٤	أستاذ	
٢٣,٨	٧١	١-٥ سنوات	سنوات الخبرة
٩,٥	٢٨	٦-١٠ سنوات	
٦٦,٧	١٩٩	أكثر من ١٠ سنوات	
%١٠٠	٢٩٨	المجموع	

### • إجراءات تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية :

- بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وصلاحتها للتطبيق قاما الباحثان بتصميم الاستبانة على جوجل درايف Google Drive حيث يتميز هذا البرنامج بمجموعة من المميزات بالقدرة علي تحويل استجابات أفراد العينة إلى درجات وإعطاء كل استجابة رقم ثم تفرغها في جداول خاصة ، علاوة علي إمكانية وصول الاستبانة الي أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية .
- ثم إرسال الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي من الفيس بوك، والواتس أب، ومن خلال الردود التي حصل عليها الباحثان من Google Drive تم وضعها في جداول لإدخالها إلى الحاسب الآلي لتحليلها، تم تحويل البيانات من جوجل درايف إلى Excel.
- ثم تحويل استجابات أفراد العينة إلي درجات حيث تم إعطاء الدرجات 1 , 2 , 3 للاستجابات ( موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة ضعيفة ) علي الترتيب.

### رابعاً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة ، تم عرض النتائج وفق تساؤلاتها وأهدف الجانب الميداني منها وذلك على النحو التالي:

١ :النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على أبعاد الاستبانة ككل.

٢ :النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات كل متطلب من متطلبات التوأمة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية.

- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات الغائية.
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات التشريعية.
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات الإدارية.
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات المالية.
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات البشرية.
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات التوفيقية.
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات التكنولوجية.



- النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات التعليمية.
- النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات المتطلبات المادية.

### ١: نتائج الاستجابة على الأداة ككل:

تتضح النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول الاستبانة ككل، وذلك على النحو التالي :

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول الاستبانة ككل

م	الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	متطلبات غائية	١١	٢.٦٣	٤٨.٠	٨	كبيرة
2	متطلبات تشريعية	١٣	٢.٥٩	٥٠.٠	٩	كبيرة
3	متطلبات إدارية	١٥	٢.٧٧	٤٥.٥	٥	كبيرة
4	متطلبات مالية	١٠	٢.٧٦	٤٤.٠	٦	كبيرة
5	متطلبات بشرية	١١	٢.٨٢	٠.٤٣	٢	كبيرة
6	متطلبات توفيقية	١٢	٢.٧٩	٠.٤٤	٤	كبيرة
7	متطلبات تكنولوجية	١١	٢.٨٣	٠.٤٤	١	كبيرة
8	متطلبات تعليمية	١١	٢.٨٠	٠.٤٥	٣	كبيرة
9	متطلبات مادية	٩	٢.٧٣	٠.٤٨	٧	كبيرة
	الاستبانة ككل	١٠٣	٢.٧٤	٠.٤٥		كبيرة

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة الموافقة على متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (2.74) على الاستبانة ككل وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس لكرت الثلاثي (3-2,34) وهي الفئة التي تشير إلى

الاستجابة الكبيرة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يجمعون علي أهمية متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية المتمثلة في وضع الجامعة في مكانة علمية في التصنيفات العالمية وإحداث ثورة شاملة في المنظومة الجامعية ، واكسابها ميزة تنافسية من خلال توأمتها مع جامعات عالمية متقدمة ،وقد أشارت دراسة (الحبشي، 2019) هناك مجموعة من المتطلبات ينبغي توافرها - على مستويات مختلفة - لضمان فعالية، ونجاح توأمة الجامعات المصرية منها القانونية والتشريعية، والإدارية والتنظيمية، والمادية والبشرية والتكنولوجية.

وجاء في المرتبة الأولى من متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية المتطلبات التكنولوجية بمتوسط حسابي (2.83) هو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس لكرت الثلاثي (3-2,34) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة الكبيرة ويمكن تفسير ذلك أن المتطلبات التكنولوجية على درجة كبيرة من الأهمية للتوأمة الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية لأنها أحد السبل الهامة إذا ما أحسن توظيفها فانها يمكن أن تسهم في رفع فاعلية الجامعات ،وتطوير التعليم الجامعي ،وزيادة جودته.

وجاء في المرتبة الأخيرة من متطلبات التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية المتطلبات التشريعية بمتوسط حسابي (2.59) هو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس لكرت الثلاثي (3-2,34) وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة الكبيرة أيضا إلا أنها ليست بنفس درجة الأهمية مثل المتطلبات الأخرى ويمكن تفسير ذلك إلي أنه راجع الي جمود التشريعات التعليمية وصعوبة تغييرها وتعديلها.

٢- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات كل متطلب من متطلبات التوأمة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية وهي كما يلي:

البعد الأول: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات الغائية ، ويشتمل هذا البعد على (11) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٤)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

العينة حول المتطلبات الغائية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	مواكبة جامعة المنوفية التقدم العلمي للجامعات العالمية	70	208	10,1	30	20,1	60	2,49	0,80	11
2	مواكبة المستجندات في التخصصات المختلفة لبرامج الجامعة وتطبيقاتها	65,1	194	29,9	89	5	15	2,60	0,58	6
3	التعاون والمشاركة في تبادل الخبرات والمعارف بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية	74,8	223	15,1	45	10,1	30	2,64	0,65	3
4	تحسين أداء جامعة المنوفية لاكسابها السمعة الدولية المميزة	84,9	298	10,1	30	5	15	2,79	0,51	1
5	مساعدة جامعة المنوفية على التطور بالأفكار الجديدة والمبتكرة	64,8	193	30,2	90	5	15	2,58	0,58	9
6	الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الجامعة	69,8	208	20,1	60	10,1	30	2,59	0,66	7
7	الحصول على فرص تعلم بين ثقافتين مختلفتين	69,8	208	20,1	60	10,1	30	2,59	0,66	7مكرر
8	توفير تعاون طويل الأجل بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية لاكسابها ميزة تنافسية علي مستوى الجامعات المناظرة	64,8	193	30,2	90	5	15	2,58	0,58	9مكرر
9	نشر ثقافة التعاون الدولي بالجامعة لتجويد العمليات والمخرجات	79,9	238	10,1	30	10,1	30	2,69	0,64	2
10	تغيير الرؤية الاستراتيجية للجامعة بتطلعها نحو الريادة والتنافسية العالمية	74,8	223	15,1	45	10,1	30	2,64	0,65	3مكرر
11	اكتساب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة اتجاهات ايجابية نحو تطوير التعليم وتدويله	69,8	208	25,2	75	5	15	2,63	0,75	5

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٤) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات الغائية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣) حيث كان المتوسط الحسابي (2,63) ويمكن تفسير ذلك أن الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية يكون عن طريق التوأمة مع الجامعات العالمية، حيث أكدت منظمة اليونسكو عام ١٩٩٨ على أهمية التوأمة الجامعية في وثيقة أصدرتها بعنوان "التوأمة والربط بين الجامعات" التي أكدت على أن غاية التوأمة مع الجامعات الاستجابة للتحديات التي تواجه الجامعات في الألفية الثالثة بهدف تطوير البحث العلمي، وبناء شبكات التواصل الجامعي، وتشجيع التعاون بين الجامعات ونقل المعرفة عبر الحدود، واكساب المؤسسات التعليمية مكانة تعليمية، وتحقيق ميزة تنافسية مع المؤسسات العالمية المتقدمة (مرسي، ٢٠٢٠).

وجاءت العبارة رقم (٤) "تحسين أداء جامعة المنوفية لإكسابها السمعة الدولية المميزة" في المرتبة الأولى وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٩) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أهمية التوأمة الجامعية، وظهورها كرد فعل للاتجاهات التربوية العالمية، حيث تعتبر آلية جديدة للتكيف مع المتغيرات العالمية، و الاستفادة من الخبرات ونقل التجارب بين الدول، و اكساب الجامعة مكانة علمية وقدرة تنافسية مع الجامعات العالمية المتقدمة، ومن ثم الارتقاء بالعملية التعليمية والبحثي وهو ما أكدت عليه دراسة (محمد، ٢٠١٦)، ودراسة (مرسي، ٢٠٢٠)، ودراسة (بكر، 2019)، ودراسة (Deetman, 2017)، ودراسة (حافظ، ٢٠١٨)، ودراسة (Paul, 2014).

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) "مواكبة جامعة المنوفية التقدم العلمي للجامعات العالمية" وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٤٩) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع إلي أن جامعة المنوفية حققت تقدم علمي يتوافق مع الجامعات العالمية، حيث عقدت مجموعة من التحالفات الاستراتيجية بينها وبين بعض الجامعات العالمية في الفترة من

(2015/2016-2020/2021) لتكوين علاقات تبادلية تكاملية بينهما و لتحقيق بيئة ديناميكية تنافسية.

البعد الثاني: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التشريعية ، ويشتمل هذا البعد على (13) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :

### جدول (٥)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

#### العينة حول المتطلبات التشريعية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	وضع سياسة واضحة للتوأمة علي مستوي جامعة المنوفية لتحسين مركزها التنافسي	238	79,9	45	15,1	15	5	2,74	0,53	1
2	المرونة في الإطار القانوني المرجعي للجامعة وفقا لإبرام التوأمة مع الجامعات العالمية	208	69,8	75	25,2	15	5	2,64	0,57	5
3	تطوير قواعد وقوانين تنظيم العلاقة بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية التوأم	178	59,7	105	35,2	15	5	2,54	0,59	9
4	وجود قواعد تضم استمرارية التعاون المشترك مع الجامعات العالمية المتقدمة التوأم	238	79,9	45	15,1	15	5	2,73	0,58	2
5	تحديد أطر واضحة للمساءلة والمحاسبية في حالة عدم تفعيل أي من اتفاقيات التوأمة	193	64,3	60	20,1	45	15,1	2,49	0,74	11
6	تطوير القواعد الحاكمة لقانون تنظيم الجامعات بما يلزم عقود اتفاقيات التوأمة مع ضمان مرونتها في ضوء الظروف المتغيرة	223	74,8	60	20,1	15	5	2,69	0,55	4

7	238	79,9	15	5	45	15,1	2,64	0,74	5مكرر	وضع معايير دقيقة لاختيار القيادات الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات التنافسية
8	163	54,7	75	25,2	60	20,1	2,34	0,79	13	السماح بإنشاء فروع للجامعات المصرية بالخارج في إطار اتفاقيات التوأمة الجامعية
9	193	64,8	90	30,2	15	5	2,59	0,58	9مكرر	تطوير التشريعات المنظمة التي تحقق نظامية العمل المشترك بين الجامعة والجامعات العالمية
10	208	69,8	60	20,1	30	10,1	2,59	0,66	7	حفظ حقوق الباحثين والمبتكرين في ملكية الإبداع وعدم الاستغلال لبراءات الاختراع التي يتوصل إليها الباحثون بجامعة المنوفية
11	193	64,8	90	30,2	15	5	2,59	0,66	7مكرر	المرونة القانونية التي تحافظ على حقوق الطرفين تدعم العلاقة المستدامة بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية
12	148	49,7	120	40,3	30	10,1	2,39	0,66	12	وضع لائحة للجزاءات يتم إيقاعها في حالة الإخلال بنصوص العقود المبرمة بين جامعة المنوفية وجامعات التوأمة
13	238	79,9	45	15,1	15	5	2,73	0,58	2مكرر	اعداد عقود الخدمات والمشاريع والشراكة مع جامعات التوأمة للتوقيع من الجانبين

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات التشريعية ( المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه

المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٩) وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (١) " وضع سياسة واضحة للتوأمة علي مستوي جامعة المنوفية لتحسين مركزها التنافسي" وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الي تحقيق توأمة جامعية ناجحة لا بد من وجود رؤية واضحة تسير عليها الأخذ بفكرة التوأمة بمعنى أن تحدد الجامعة الفوائد التي سوف تعود عليها من تطبيق هذه التوأمة، فضلا عن وجود رؤية استراتيجية واقعية تجمع جميع أجزاء الحرم الجامعي في برنامج متماسك وواقعي تحده أهداف معينة، وهذا ما أشارت اليه دراسة (Altabach, 2018)، ودراسة الحبشي، (٢٠١٩).

وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٨) " السماح بإنشاء فروع للجامعات المصرية بالخارج في اطار اتفاقيات التوأمة الجامعية" وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٣٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الي أن الجامعات المصرية ومنها جامعة المنوفية تقع في مرتبة متأخرة ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة وفق التصنيفات العالمية ، يعكس ذلك تأخرها في اللحاق بمستوى متقدم يليق بها وبمكانتها العريقة ، وهو ما أكدت عليه دراسة (أبوالمجد، ٢٠٢٠) ودراسة (رشاد، وعباس، ٢٠٢٠).

**البعد الثالث: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات الإدارية ، ويشتمل هذا البعد على (15) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :**

### جدول (٦)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

#### العينة حول المتطلبات الادارية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	توفير قيادة إدارية فعالة تلتزم بالتغيير وتقدر أهمية التوأمة الجامعية	89,9	268	5	15	5	15	2,85	0,45	1
2	إقامة شراكات دولية مع الجامعات العالمية لتحسين مركزها التنافسي	74,8	223	20,1	60	5	15	2,69	0,55	13

10	0,53	2,74	5	15	15,1	45	79,9	238	اتباع نهج منظم قائم على تكافؤ الجهود المبذولة بين الأطراف المتعاونة	3
6	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	المتابعة والتقييم المستمر لجميع أنشطة اتفاقيات التوأمة الجامعية	4
2	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	تضمين برامج اتفاقيات التوأمة مع الجامعات العالمية الرائدة ضمن مهام إدارة الجامعة الأساسية والتخطيط الجيد لها	5
10مكرر	0,53	2,74	5	15	15,1	45	79,9	238	تطوير الإدارات المعنية بالتعاون الدولي التعليمي بما يكفل تبسيط السياسات بين الأطراف المتعاونة	6
6مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	اتباع القيادة والإدارة العليا للاستراتيجيات المنافسة لتوأمة الجامعات	7
15	0,66	2,59	10,1	30	20,1	60	69,8	208	استحداث إدارات ووحدات متخصصة في إدارة برامج التوأمة على اختلافها	8
14	0,65	2,64	10,1	30	15,1	45	74,8	223	تقليص البيروقراطية الإدارية التي تعوق تبني برامج التوأمة الجامعية	9
10مكرر	0,65	2,74	10,1	30	5	15	84,9	253	توفير البرامج التدريبية المناسبة للمهام التي تتطلبها التوأمة مع الجامعات العالمية	10
2مكرر	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	الاحترام المتبادل بين الشركاء وإقامة علاقة عمل إيجابية وجيدة	11
2مكرر	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	تدريب القيادات الإدارية والأكاديمية على نظم وآليات التوأمة وفقا للمتعرف عليه عالميا	12
2مكرر	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	تحديد الجامعات العالمية المرموقة وتصنيفتها من أجل التوأمة معها	13
6مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	إعداد قاعدة بيانات للجامعات العالمية وتصنيفاتها والاتصال بها	14
6مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	حصر حاجات الكليات والبرامج التي تحتاج الى التوأمة	15



بالنظر الى الجدول السابق رقم(٦) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات الإدارية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٧٧) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (١) " توفير قيادة إدارية فعالة تلتزم بالتغيير وتقدر أهمية التوأمة الجامعية" بمتوسط حسابي (٢.٨٥) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن نجاح التوأمة في جامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية مرهون بتوافر عدة عوامل أشارت اليها دراسة (عبودي، ٢٠٠٧) منها دعم وتأييد القادة لضمان النجاح، والاستمرارية، وإملاك مهارات فكرية، وإنسانية، وفنية تتيح لهم تحقيق ذلك .

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٨) "استحداث إدارات ووحدات متخصصة في إدارة برامج التوأمة علي اختلافه" وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٥٩) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك بأن جامعة المنوفية تعمل وفق قانون تنظيم الجامعات لذلك لا يمكن استحداث أي وحدات دون أن يكون لها سند قانوني .

**البعد الرابع: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات المالية ، ويشتمل هذا البعد على (10) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :**

#### جدول (٧)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

#### العينة حول المتطلبات المالية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	توفير الدعم اللازم من الموارد المالية في وقت مبكر من كلا الجانبين لتيسير مبادرات التوأمة بينهما	268	89,9	15	5	15	5	2,84	0,47	1
2	توفير الدعم الاستراتيجي للجامعة لتنفيذ برامج التوأمة الجامعية	253	84,9	30	10,1	15	5	2,79	0,51	2

7	0,53	2,74	5	15	15,1	45	79,9	238	توفير بدائل متنوعة في حالة حدوث أي ظروف طارئة من تكاليف زائدة أو عجز مالي	3
2مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	توفير الدعم المالي لتلبية الاحتياجات المحلية واحتياجات الطلاب والباحثين لضمان استمرارية تعاونهم والتزامهم	4
10	0,57	2,64	5	15	25,2	75	69,8	208	الإلتزام بمصروفات دراسية محددة تتناسب مع جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب	5
7مكرر	0,53	2,74	5	15	15,1	45	79,9	238	زيادة التمويل لدعم البنية التحتية بجامعة المنوفية لمواكبة جامعات التوأمة	6
2مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	منح الجامعة مزيدا من الحرية والاستقلالية في إدارة مخصصاتها المالية بما يحقق أهداف التوأمة الجامعية	7
2مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	تشجيع أصحاب المصلحة للتعاون والمشاركة لتوفير الدعم المالي بحسب الفائدة التي تعود عليه	8
9	0,64	2,69	10,1	30	10,1	30	79,9	238	تحديد مسئول تنفيذ ومتابعة تمويل اتفاقيات التوأمة والشراكة مع الجامعة	9
2مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	زيادة الحوافز والمكافآت للأعضاء المشاركين في اتفاقيات التوأمة	10

بالنظر الى الجدول السابق رقم(٧) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات المالية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٧٦) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (١) " توفير الدعم اللازم من الموارد المالية في وقت مبكر من كلا الجانبين لتيسير مبادرات التوأمة بينهما " بمتوسط حسابي (٢.٨٥) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن نجاح التوأمة في جامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية مرتبط بتوفير الموارد المالية اللازمة لإعداد التجهيزات اللازمة للتوأمة. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٥) " الإلتزام بمصروفات دراسية محددة تتناسب مع جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب " وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٦٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع أن تحديد المصروفات الدراسية أمر ضروري، حتى لا تخضع منظومة التعليم بجامعات التوأمة إلى التسليع، أي تصبح سلعة.

البعد الخامس: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات البشرية ، ويشتمل هذا البعد على (11) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :

### جدول (٨)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

#### العينة حول المتطلبات البشرية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	اعداد برامج تدريب للأفراد ذوي المهارات الكافية لتنفيذ برامج التوأمة وانشطتها	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	1
2	تشكيل اتجاهات ايجابية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن توأمة التعليم الجامعي	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	7
3	تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة في أنشطة التوأمة الجامعية	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	1 مكرر

10	0,53	2,74	5	15	15,1	45	79,9	238	4	الاستعانة بالخبرات الأجنبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في تحقيق خطط التوأمة الجامعية
3	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	5	تنمية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالحاجة إلى التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة
7مكرر	0,51	2,79	5	15	10,1	30	84,9	253	6	إكساب أعضاء الإدارة العليا وفرق العمل الخبرات اللازمة لتوأمة الجامعات
3مكرر	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	7	تنمية قدرات الطلاب على التفكير المنهجي والابتكار والحوار لدفع عجلة التوأمة الجامعية
3مكرر	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	8	استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس المصريين بالخارج والاستفادة منهم في برامج التوأمة الجامعية
7مكرر	0,60	2,79	10,1	30	0	0	89,9	268	9	إكساب الطلاب المهارات التكنولوجية والشخصية واللغوية الملانمة لاحتياجات سوق العمل العالمية
11	0,58	2,73	5	15	15,1	45	79,9	238	10	تطبيق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ومستواهم العلمي والتربوي مع الجامعات المتقدمة
3مكرر	0,47	2,84	5	15	5	15	89,9	268	11	الإلتزام بالتبادل الدائم بين أعضاء هيئة التدريس بنظام الأستاذ الزائر؛ حيث تتم المبادلة سنويًا بين الجامعتين

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات البشرية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (2.82) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (١) " اعداد برامج تدريب للأفراد ذوي المهارات الكافية لتنفيذ برامج التوأمة وأنشطتها " بمتوسط حسابي (2.89) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن نجاح التوأمة في جامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية مرتبط بتوفير الموارد البشرية المدربة ذوي التوجه الإيجابي تجاه التوأمة في العمل الجامعي، إضافة الى ذلك توفير برامج تدريبية وأخرى للتنمية المهنية تهدف إلى تنمية القدرات والكفايات اللازمة للعمل في جامعات التوأمة، وقد أكدت ذلك دراسة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠) وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٠) " تطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ومستواهم العلمي والتربوي مع الجامعات المتقدمة " وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٣) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع إلى وجود فجوة معرفية بين المؤسسات الجامعية في الدول المتقدمة والدول النامية، وقد أكدت ذلك دراسة (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢)

**البعد السادس: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التوفيقية ، ويشتمل هذا البعد على (12) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :**

## جدول (٩)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

## العينة حول المتطلبات التوفيقية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	وجود سياسة عامة واضحة لأخلاقيات العمل داخل الجامعة والالتزام بها	74,8	223	15,1	45	10,1	30	2,64	0,65	12
2	نشر ثقافة التعاون والتوجه نحو الآخر وتعزيز الشراكة الدولية مع الجامعات العالمية	79,9	238	15,1	45	5	15	2,74	0,53	9
3	الالتزام بقيم الصالح العام والممارسات التي تحترم العمل الأكاديمي	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5
4	تعزيز الثقة المتبادلة بين الجامعات العالمية مع الاعتراف بالفروق الثقافية واحترامها بين الشركاء	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5مكرر
5	زيادة التفاعل الثقافي لدي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للوصول لخبرة الجامعات العالمية المشاركة	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,47	3
6	القدرة علي فهم التنوع الثقافي والقيم العالمية والتعايش معها	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	1
7	تبادل طرق التفكير الجديدة، والخبرات المختلفة العالمية	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5مكرر
8	فهم وجهات النظر المختلفة وبناء جسور الثقة والتفاهم والاحترام بين الثقافات المختلفة	79,9	238	15,1	45	5	15	2,74	0,53	9مكرر
9	وضع إطار عام يتم اعتماده بين جامعة المنوفية والجامعات الأخرى بقدر التباين والاختلاف	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,47	3مكرر
10	بناء الثقة بين الجامعات من خلال تقدير التنوع وتباين الممكّنات الذاتية	79,9	238	15,1	45	5	15	2,74	0,53	9مكرر
11	وجود ميثاق أكاديمي للعمل المشترك بين الجامعات	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	1مكرر
12	أن تكون الجامعة لديها القدرة على استيعاب التوأمة	84,9	253	10,1	3	5	15	2,79	0,51	5مكرر

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات التوفيقية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (2.79) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (٦) " القدرة علي فهم التنوع الثقافي والقيم العالمية والتعايش معها" متوسط حسابي (2.90) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ، ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن نجاح التوأمة في جامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية تكمن في ضرورة تعزيز التعددية الثقافية التي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمجتمعات، وكذلك يعد الحفاظ على الثقافة الوطنية حافزاً قوياً للبلدان التي تعتبر التعاون وسيلة لاحترام التنوع الثقافي وتحسين التفاهم بين الثقافات وإعداد خريجين لديهم قاعدة معرفية ومهارة قوية في العلاقات بين الثقافات وإعداد خريجين لديهم قاعدة معرفية ومهارة قوية في العلاقات بين الثقافات، من أجل التنمية الشاملة للفرد كمواطن محلي ووطني ودولي وهو ما يطلق عليه المواطنة العالمية، وهذا ما أشارت اليه دراسة (Moir, 2018) .

والعبارة رقم (١١) " وجود ميثاق أكاديمي للعمل المشترك بين الجامعات جاءت أيضا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن مبررات التوأمة الجامعية تعتمد على الارتقاء بالمعايير الأكاديمية ،ويتم ذلك من خلال التعاون والشراكة والتنسيق الكامل مع الجامعات وقد أشارت الى ذلك دراسة (De Wit.,2002) وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) " وجود سياسة عامة واضحة لأخلاقيات العمل داخل الجامعة والالتزام بها " وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٦٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى خصوصية كل جامعة في تحديد الميثاق الأخلاقي الخاص بها لا يمكن تعميمه على كل الجامعات .

**البعد السابع :النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التكنولوجية ، ويشتمل هذا البعد على (10) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :**

## جدول (١٠)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

## العينة حول المتطلبات التكنولوجية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	فتح قنوات للاتصال الرقمي الجيد الفعال مع الجامعات ومراكز الأبحاث العالمية	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,47	4
2	التواصل الفعال بين الشركاء علي كافة المستويات من خلال الروابط والمواقع والمنصات الدولية	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	2
3	توفير المعلومات بانتظام حول المشاركة في المبادرات الدولية لتحقيق التوأمة الجامعية	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	2مكرر
4	ضمان تطبيق مبدأ المشاركة في المواقع الالكترونية المتخصصة مع الجامعات العالمية	79,9	238	45	15,1	5	15	2,74	0,53	10
5	استفادة الجامعة من إمكانات التكنولوجيا الجديدة في تطوير التعاون الدولي والتوأمة الجامعية	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,47	4مكرر
6	التوسع في إنشاء انماط تكنولوجية حديثة لإنتاج مواطن عالمي مبدع	84,9	253	30	10,1	5	15	2,79	0,51	6
7	تأسيس بنية رقمية متكاملة للربط الإلكتروني مع الجامعات العالمية الرائدة	95,1	284	0	0	4,9	14	2,90	0,40	1
8	الاستفادة من الكفاءات التكنولوجية ذات الاهتمام المشترك بين الجامعات	84,9	253	30	10,1	5	15	2,79	0,51	6مكرر
9	دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للربط بين الجامعة وجامعات التوأمة	84,9	253	30	10,1	5	15	2,79	0,51	6مكرر
10	تأسيس بنية رقمية متكاملة مدعومة بشبكة الواي فاي في جميع مرافق الجامعة	84,9	253	30	10,1	5	15	2,79	0,51	6مكرر



بالنظر إلى الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات التكنولوجية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٨٣) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (7) " تأسيس بنية رقمية متكاملة للربط الإلكتروني مع الجامعات العالمية الرائدة" بمتوسط حسابي (2.90) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن نجاح التوأمة في جامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية مرتبط بتوفير بنية رقمية، لتعزيز التعاون الدولي بصيغه المختلفة، وتسهيل الوصول الى المعلومات، عن جامعات التوأمة والبرامج الدراسية المختلفة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) " ضمان تطبيق مبدأ المشاركة في المواقع الالكترونية المتخصصة مع الجامعات العالمية " وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى خصوصية المواقع الإلكترونية لكل جامعة لذلك فمبدأ المشاركة في المواقع الإلكترونية لا يمكن تحقيقه إلا في وجود التوأمة الجامعية .

**البعد الثامن :الناتج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التعليمية ، ويشتمل هذا البعد على (11) عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :**

## جدول (١١)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التعليمية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	توفير نظام تعليمي أكثر استيعابا لمتطلبات العصر الرقمي	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,49	3
2	وضع برامج ومقررات ترتبط بالسياق الدولي	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5
3	استحداث أساليب وطرائق تدريس ومناهج وأساليب تقويم معاصرة	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,47	3مكرر
4	توافق آليات تقييم الطلاب مع سياسة التوأمة الجامعية	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5مكرر
5	الارتقاء بأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع والتوافق الدولي	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	1
6	توافق المناهج التعليمية مع مناهج الجامعات الدولية ومواكبتها للعصر	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5مكرر
7	تدويل البرامج الجامعية المحلية، ودمجها مع البرامج العالمية	79,9	238	15,1	45	5	15	2,74	0,53	10
8	توفيق نظم التعليم في جامعة المنوفية مع جامعات التوأمة	95	283	0	0	5	15	2,89	0,43	1مكرر
9	وجود أنظمة عالمية للتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5مكرر
10	استحداث تخصصات جديدة وفق احتياجات سوق العمل العالمي	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	5مكرر
11	تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم ميزة تنافسية للجامعة	84,9	253	5	15	10,1	30	2,74	0,62	10مكرر

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١١) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات التعليمية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٨٠) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (٥) " الارتقاء بأنماط التقويم مع الابتكار و التنوع والتوافق الدولي " بمتوسط حسابي (٢.٨٩) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن التوأمة الجامعية تهدف الى الارتقاء بمستوى السمعة الأكاديمية للمؤسسة الجامعية ،وذلك ليضمن بقائها ونموها ،محليا وعالميا، واكساب الطلاب المهارات المطلوبة لسوق العمل الدولي بتعزيز الابتكار والتنوع والتوافق وهذا ما أشارت إليه دراسة (البنك الدولي، ٢٠١٢)

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٧) " تدويل البرامج الجامعية المحلية، ودمجها مع البرامج العالمية" وفق آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك كما أشارت دراسة (الدجج، ٢٠١٦) بالرغم من وجود محاولات عديدة لتدويل التعليم الجامعي ،لكن يوجد مجموعة من التحديات تواجه تلك الجهود ،أهمها غياب فلسفة واضحة تقوم على سياسات التوأمة، إضافة الى ضعف اتصال الجامعات المحلية بالجامعات العالمية.

**البعد التاسع :النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المتطلبات المادية ، ويشتمل هذا البعد على (9)عبارة وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :**

## جدول (١٢)

التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد

## العينة حول المتطلبات المادية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	انشاء مراكز ثقافية بالخارج للإعلان عن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة	89,9	268	0	0	10,1	30	2,79	0,60	2
2	استبدال الأجهزة القديمة بأخرى حديثة متطورة لتواكب التوأمة	69,8	208	20,1	60	10,1	30	٢.٦٤	0,66	٨
3	توافق المباني والتجهيزات والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعة الأجنبية التي يتم التوأمة معها	79,9	238	15,1	45	5	15	2,74	0,53	5
4	انشاء وحدة متخصصة لتخطيط استراتيجية التوأمة	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	2مكرر
5	انشاء وحدة لتنسيق العلاقات الدولية للجامعة	84,9	253	10,1	30	5	15	2,79	0,51	2مكرر
6	تزويد مكاتب الجامعة بمصادر معلومات حديثة	74,8	223	20,1	60	5	15	2,69	0,55	6
7	إنشاء وحدات دولية على مستوى الجامعة والكليات لاستقطاب الطلاب المتميزين	79,9	238	5	15	15,1	45	٢.٥٩	0,72	٩
8	استحداث مركز وطني لقياس القدرات التنافسية للجامعة وتحسينها وفقا للمعايير الدولية	79,9	238	10,1	30	10,1	30	2,69	0,64	7
9	توفير قاعات تدريس حديثة ومعامل افتراضية للطلاب التي تناسب برامج التوأمة	89,9	268	5	15	5	15	2,84	0,47	1

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، على المتطلبات المادية المتضمنة في هذا المحور كانت بدرجة كبيرة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا المحور ككل والموضح بالجدول رقم (٣)، حيث كان المتوسط

الحسابي (٢٠٧٣) وجاء في المرتبة الأولى وفق آراء العينة العبارة رقم (٩) " توفير قاعات تدريس حديثة ومعامل افتراضية للطلاب التي تناسب برامج التوأمة " بمتوسط حسابي (٢٠٨٤) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى أن التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية ترتبط بأن توكب البنية التحتية من قاعات تدريس حديثة ومعامل افتراضية الجامعات العالمية، حيث تشير دراسة (حافظ، ٢٠١٨) الى أنه لكي تتحقق التوأمة لابد من ضمان جودة المناهج التعليمية، وتطويرها، ومواكبتها لمناهج الجامعات العالمية، وتطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس ومستواهم العلمي والتربوي، بالإضافة الى توافق المباني والتجهيزات والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعات العالمية ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٧) " إنشاء وحدات دولية على مستوى الجامعة والكليات لاستقطاب الطلاب المتميزين " بمتوسط حسابي (٢٠٥٩) يقع في فئة الاستجابة بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك راجع الى ان هذه الوحدات تحتاج الى اجراءات قانونية كثيرة ومعقدة مما يجعلها تحتاج لوقت طويل جدا ومن ثم توجد صعوبة في إنشائها.

**المحور الرابع: الرؤية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء التوأمة الجامعية**  
يهدف المحور الرابع من البحث الراهن إلى تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية ، وتقوم الرؤية المقترحة علي عدد من المنطلقات والاسس ،وتسعي الي تحقيق عدد من الأهداف من خلال تنفيذ الإجراءات اللازمة ،ومحاولة الوقوف علي معوقات تنفيذ الرؤية وسبل التغلب عليها .

#### **أولاً: هدف الرؤية المقترحة:**

يتمثل الهدف الرئيس للرؤية المقترحة في تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية ، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت فيما يلي :

- ١- الارتقاء بمكانة جامعة المنوفية، وتحسين التصنيف الدولي لها ، وتأهيل الخريجين لسوق العمل ، فضلا عن جذب الطلاب الدوليين وتعزيز روابط الثقة والسلام في المجتمع الدولي
- ٢- تطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعات العالمية والذين سيتم اختيارهم علي أساسها .

- ٣- تدويل البرامج الجامعية وضمان جودة المناهج التعليمية وتطورها ومواكبتها للعصر ولمناهج الجامعات العالمية .
- ٤- توافق المباني والتجهيزات والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعات العالمية .
- ٥- توفير التدريب المتقدم للطلاب في الجامعات العالمية ، لتعزيز قدراتهم الاكاديمية والمهنية وزيادة القابلية للتوظيف .
- ٦- تدعيم التعاون والتواصل بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية من خلال تبادل المعرفة والخبرات والبحث بروح من التضامن الدولي .
- ٧- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في التعليم الجامعي من خلال تشجيع الحراك الأكاديمي الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بصورة متوازنة .

#### ثانيا : منطلقات الرؤية المقترحة: تستند الرؤية المقترحة إلى مجموعة من المنطلقات

- ١- وجود قصور في أداء الجامعة فهناك الكثير من المعوقات التي تحد من تحقيق مزايا تنافسية لها تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والإدارية والبشرية المطلوبة لتميز الجامعة مما يحد من مواكبة الجامعة للتطورات الجديدة ووصولها للعالمية وتحقيق توأمة جامعية مع الجامعات العالمية .
- ٢- وجود تغيرات في معطيات العصر الحالي والذي يتسم بحدة التنافسية بين الجامعات ، مما فرض علي الجامعة الالتزام بتحقيق التميز والتفرد من خلال تحقيق المزايا التنافسية لها ، من خلال تدويل الخدمات والبرامج الجامعية حتي تصبح جامعة ريادية في ايجاد فرص العمل المناسبة لخريجها .
- ٣- التوجه نحو الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية أصبح أمرا ضروريا في ضوء التحديات العالمية من أجل التنمية وسد الفجوة المعرفية القائمة بين الجامعة والجامعات العالمية المتقدمة .
- ٤- تعد التوأمة الجامعية مدخلا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة حيث أن لها دور اساسي في تكوين المواهب الفكرية والطاقات المبدعة ، لرفع المقدره الإنتاجية للجامعة وبالتالي الارتقاء بموقع الجامعة في التصنيف الدولي للجامعات .

### ثالثاً: خصائص الرؤية المقترحة:

لكي تحقق الرؤية المقترحة هدفها ، من المرجح ان تتصف بعدد من الخصائص تسهم في انجاحها وتجعلها أكثر فعالية، ومن هذه الخصائص ما يلي :

- ١- الواقعية: ويقصد بها إمكانية تطبيقها في ظل الظروف والموارد المتاحة للجامعة .
- ٢- المرونة: ويقصد بها القدرة علي تطبيقها في ظل المتغيرات والظروف الطارئة.
- ٣- الاستمرارية: ويقصد بها استمرارية متابعة كل ما هو جديد في مجال التوأمة الجامعية واستثمارها بالجامعة.
- ٤- الشمولية: ويقصد بها أن تشمل كافة محاور ومتطلبات التوأمة الجامعية .
- ٥- التشاركية: ويقصد بها مشاركة جميع الأطراف المعنية والمهتمين بالتعليم الجامعي عند التطبيق .

### رابعاً: متطلبات الرؤية المقترحة :

هناك مجموعة من المتطلبات ينبغي توافرها لضمان نجاح وفعالية التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية ، وذلك كما أسفر عنه الجانب الميداني للبحث الحالي ، وتتمثل تلك المتطلبات فيما يلي :

#### ١- متطلبات غائية :

يتطلب تحقيق التوأمة الجامعية المتطلبات الغائية التالية :

مواكبة جامعة المنوفية التقدم العلمي للجامعات العالمية، مواكبة المستجدات في التخصصات المختلفة لبرامج الجامعة وتطبيقاتها، التعاون والمشاركة في تبادل الخبرات والمعارف بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية، تحسين أداء جامعة المنوفية لإكسابها السمعة الدولية المميزة ،مساعدة جامعة المنوفية على التطور بالأفكار الجديدة والمبتكرة، الوصول الى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الجامعة، الحصول على فرص تعلم بين ثقافتين مختلفتين، تعزيز المعرفة والمهارات المهنية وزيادة القابلية للتوظيف في سوق العمل، توفير تعاون طويل الأجل بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية لإكسابها ميزة تنافسية علي مستوى الجامعات المناظرة ،نشر ثقافة التعاون الدولي بالجامعة لتجويد العمليات والمخرجات، تغيير الرؤية الاستراتيجية للجامعة بتطلعها نحو الريادة والتنافسية

العالمية ، اكساب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة اتجاهات ايجابية نحو تطوير التعليم وتدويله.

## ٢- متطلبات تشريعية :

يتطلب تحقيق توأمة جامعية المتطلبات التشريعية التالية :

وضع سياسة واضحة للتوأمة علي مستوى جامعة المنوفية لتحسين مركزها التنافسي ، المرونة في الاطار القانوني المرجعي للجامعة وفقا لإبرام التوأمة مع الجامعات العالمية ،تطوير قواعد وقوانين تنظيم العلاقة بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية التوأم ،وجود قواعد تضم استمرارية التعاون المشترك مع الجامعات العالمية المتقدمة التوأم ،تحديد أطر واضحة للمساءلة والمحاسبية في حالة عدم تفعيل أي من اتفاقيات التوأمة ،تطوير القواعد الحاكمة لقانون تنظيم الجامعات بما يلائم عقود اتفاقيات التوأمة مع ضمان مرونتها في ضوء الظروف المتغيرة ،وضع معايير دقيقة لاختيار القيادات الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات التنافسية السماح بإنشاء فروع للجامعات المصرية بالخارج في إطار اتفاقيات التوأمة الجامعية ،تطوير التشريعات المنظمة التي تحقق نظامية العمل المشترك بين الجامعة والجامعات العالمية ،حفظ حقوق الباحثين والمبتكرين في ملكية الإبداع وعدم الاستغلال لبراءات الاختراع التي يتوصل إليها الباحثون بجامعة المنوفية،المرونة القانونية التي تحافظ على حقوق الطرفين تدعم العلاقة المستدامة بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية،وضع لائحة للجزاءات يتم إيقاعها في حالة الإخلال بنصوص العقود المبرمة بين جامعة المنوفية وجامعات التوأمة

## ٣- متطلبات بشرية :

إن تحقيق التوأمة الجامعية يحتاج الى المتطلبات البشرية التالية :

اعداد برامج تدريب للأفراد ذوي المهارات الكافية لتنفيذ برامج التوأمة وانشطتها ،تشكيل اتجاهات ايجابية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن توأمة التعليم الجامعي ، تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة في أنشطة التوأمة الجامعية ، الاستعانة بالخبرات الأجنبية لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في تحقيق خطط التوأمة الجامعية ، تنمية الوعي لدي أعضاء هيئة التدريس بالحاجة إلي التوأمة الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة ، إكساب أعضاء الإدارة العليا وفرق



العمل الخبرات اللازمة لتوأمة الجامعات، تنمية قدرات الطلاب علي التفكير المنهجي والابتكار والحوار لدفع عجلة التوأمة الجامعية، استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس المصريين بالخارج والاستفادة منهم في برامج التوأمة الجامعية، اكساب الطلاب المهارات التكنولوجية والشخصية واللغوية الملائمة لاحتياجات سوق العمل العالمية، تطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ومستواهم العلمي والتربوي مع الجامعات المتقدمة، الإلتزام بالتبادل الدائم بين أعضاء هيئة التدريس بنظام الأستاذ الزائر؛ حيث تتم المبادلة سنويًا بين الجامعتين.

#### ٦- متطلبات توفيقية :

إن تحقيق التوأمة الجامعية يحتاج الى المتطلبات التوفيقية التالية :

وجود سياسة عامة واضحة لأخلاقيات العمل داخل الجامعة والالتزام بها ، نشر ثقافة التعاون والتوجه نحو الآخر وتعزيز الشراكة الدولية مع الجامعات العالمية، الالتزام بقيم الصالح العام والممارسات التي تحترم العمل الأكاديمي، تعزيز الثقة المتبادلة بين الجامعات العالمية مع الاعتراف بالفروق الثقافية واحترامها بين الشركاء ،زيادة التفاعل الثقافي لدي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للوصول لخبرة الجامعات العالمية المشاركة ، القدرة علي فهم التنوع الثقافي والقيم العالمية والتعايش معها ،تبادل طرق التفكير الجديدة، والخبرات المختلفة العالمية ،فهم وجهات النظر المختلفة وبناء جسور الثقة والتفاهم والاحترام بين الثقافات المختلفة، وضع إطار عام يتم اعتماده بين جامعة المنوفية والجامعات الأخرى بقدر التباين والاختلاف ،بناء الثقة بين الجامعات من خلال تقدير التنوع وتباين الممكّنات الذاتية ،وجود ميثاق أكاديمي للعمل المشترك بين الجامعات ،أن تكون الجامعة لديها القدرة على استيعاب التوأمة.

#### ٧- متطلبات تكنولوجية :

إن تحقيق التوأمة الجامعية يحتاج الى المتطلبات التكنولوجية التالية :

فتح قنوات للاتصال الرقمي الجيد الفعال مع الجامعات ومراكز الأبحاث العالمية ،التواصل الفعال بين الشركاء علي كافة المستويات من خلال الروابط والمواقع والمنصات الدولية ،توفير المعلومات بانتظام حول المشاركة في المبادرات الدولية لتحقيق التوأمة الجامعية ،ضمان تطبيق مبدأ المشاركة في المواقع الالكترونية المتخصصة مع الجامعات العالمية ،استفادة الجامعة من إمكانيات التكنولوجيا

الجديدة في تطوير التعاون الدولي والتوأمة الجامعية، التوسع في إنشاء أنماط تكنولوجية حديثة لانتاج مواطن عالمي مبدع ،تأسيس بنية رقمية متكاملة للربط الالكتروني مع الجامعات العالمية الرائدة ،الاستفادة من الكفاءات التكنولوجية ذات الاهتمام المشترك بين الجامعات ،دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للربط بين الجامعة وجامعات التوأمة ،تأسيس بنية رقمية متكاملة مدعومة بشبكة الواي فاي في جميع مرافق الجامعة.

#### ٨- متطلبات تعليمية :

إن تحقيق التوأمة الجامعية يحتاج الى المتطلبات التعليمية التالية :  
توفير نظام تعليمي أكثر استيعاباً لمتطلبات العصر الرقمي ،وضع برامج ومقررات ترتبط بالسياق الدولي .

استحداث أساليب وطرائق تدريس ومناهج وأساليب تقويم معاصرة ،توافق آليات تقييم الطلاب مع سياسة التوأمة الجامعية ،الارتقاء بأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع والتوافق الدولي ،توافق المناهج التعليمية مع مناهج الجامعات الدولية ومواكبتها للعصر ،تدويل البرامج الجامعية المحلية، ودمجها مع البرامج العالمية .

توفيق نظم التعليم في جامعة المنوفية مع جامعات التوأمة ،وجود أنظمة عالمية للتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس ،استحداث تخصصات جديدة وفق احتياجات سوق العمل العالمي ،تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم ميزة تنافسية للجامعة.

#### ٩- متطلبات مادية :

إن تحقيق التوأمة الجامعية يتطلب تحقيق المتطلبات المادية التالية :  
انشاء مراكز ثقافية بالخارج للاعلان عن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة ،توفير بنية تحتية من معامل وقاعات تدريسية وتجهيزات حديثة لتطبيق عمليات فعالة في مجال التوأمة ،توافق المباني والتجهيزات والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعة الأجنبية التي يتم التوأمة معها انشاء وحدة متخصصة لتخطيط استراتيجية التوأمة ،انشاء وحدة لتنسيق العلاقات الدولية للجامعة تزويد مكاتب الجامعة بمصادر معلومات حديثة ،إنشاء وحدات دولية على مستوى الجامعة والكليات لاستقطاب الطلاب المتميزين ،استحداث مركز وطني لقياس القدرات التنافسية

للجامعة وتحسينها وفقا للمعايير الدولية ،توفير قاعات تدريس حديثة ومعامل افتراضية للطلاب التي تناسب برامج التوأمة.

#### خامسا : آليات واجراءات تنفيذ الرؤية المقترحة

لتحقيق أهداف الرؤية المقترحة ومتطلباتها ، فان ذلك يتطلب تنفيذ عدد من الآليات المقترحة تتمثل فيما يلي :

- زيادة الوعي لدي القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب بجامعة المنوفية حول الاخلاقيات والممارسات الجيدة في مجال التوأمة الجامعية
- اثناء المناخ الجامعي بجملة من القيم الإنسانية النبيلة التي من شأنها تسهم في تطوير الثقافة الدولية
- تحديد مسئول تنفيذ ومتابعة وتمويل اتفاقيات التوأمة من الجامعة
- اعداد دورات تدريبية لتدريب أعضاء هيئة التدريس وطلاب علي قواعد واجراءات التوأمة والتعامل مع الظروف والتحديات المختلفة
- عقد ورش عمل لتطوير المهارات الإدارية لدي القيادات الجامعية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الالتزامات لتحسين ادارة اعمال الاتفاقيات الدولية
- اعداد نشرات تعريفية الإعلان والتسويق الجيد للاتفاقات والجهات المانحة الدولية وما تفرضه من شروط والترويج للمنافع التي سوف تترتب علي هذه الاتفاقات داخل الجامعة وخارجها للحصول علي الدعم والمشاركة الفعالة من أعضاء المجتمع الأكاديمي
- زيادة الحوافز المقدمة الأعضاء المشاركين في اتفاقيات التوأمة بما يضمن الالتزام والحماس لتحقيق النتائج الإيجابية المطلوبة
- تقديم دورات دراسية تساعد في كيفية تطوير المناهج الدراسية وتحديثها وجعلها اكثر فعالية وصيغها بالصيغة الدولية
- تيسير قواعد القبول للطلبة الدوليين بوصفهم يمثلون اضافة ثقافية للمجتمع المحلي فضلا عن أنهم بمثابة مستشارين للدراسة في الخارج

- التأكيد من مدي جودة البرامج في الجامعات الاجنبية والتعاون مع الجامعات مشهود لهم بإسهاماتها الإيجابية في التعليم الجامعي وتحترم القيم الاكاديمية
- استحداث تشريعات علي مستوى الجامعة تعزز من آليات التعاون الدولي والتوأمة الجامعية وتيسر اجراءاتها .
- توفير التمويل اللازم لاستكمال البنية التنظيمية المناسبة من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لجودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية المقدمة
- عقد ندوات ومؤتمرات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين بأهمية التواصل مع الآخر والانفتاح الأكاديمي علي كافة دول العالم بما يسهم في تنمية الاتجاه الإيجابي نحو الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية ودعم الحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين .

سادسا: معوقات تطبيق الرؤية المقترحة:

قد يواجه تنفيذ الرؤية المقترحة بعض المعوقات منها:

- هجرة العقول المتميزة والكفاءات العلمية لوجود عوامل جذب مادية قوية في الخارج
- ضعف توافر مصادر الدعم المادي الملائم وعدم استغلال فرص الشراكة الدولية
- ضعف التنسيق بين مخرجات النظام التعليمي وشروط ومتطلبات سوق العمل
- ظهور قيود علي توطين التكنولوجيا المتقدمة وامتلاك أدواتها من قبل الدول المتقدمة
- غياب جامعة المنوفية عن التصنيفات المختلفة للجامعات علي مستوى العالم
- استعارة نماذج جاهزة دون مراعاة السياق ، فالتعاون الناجح هو الذي يستجيب للسياق المحلي مع تحقيق أهداف واقعية
- اختيار الشريك غير المناسب والذي لا تتوفر لديه الخبرة الكافية
- انخفاض جودة العملية التعليمية وعدم اتقان اللغات الاجنبية
- البيئة البيروقراطية المعقدة من إدارة الجامعة
- ضعف العائد من وراء التوأمة علي بعض الأطراف أصحاب المصلحة
- غياب ثقافة التعاون ومقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس تجاه اتفاقيات التوأمة

### سابعاً: سبل مواجهة معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة

لمواجهة معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة يستلزم الأخذ في الاعتبار توافر المتطلبات الآتية :

- توفير الدعم المادي اللازم لتيسير مبادرات التوأمة الجامعية
- الاستناد إلي معايير موضوعية ترشد إلي أفضل طرق اختيار جامعات التوأمة معها
- ضرورة وجود جهة مستقلة تشرف وتتابع وتراقب اتفاقيات التوأمة لضمان نزاهة التوأمة الجامعية
- تغيير الثقافة التنظيمية والانفتاح علي الآخر
- بناء قاعدة معلومات تضمن التوزيع المتكافئ لها بما ينمي التواصل مع الجامعة التوأم
- الارتقاء بمستوي الخدمة المقدمة للطلاب حتي تيسر الاعتراف المتبادل للشهادات
- زيادة الوعي لدي القيادات الجامعية باتفاقيات التوأمة الجامعية

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم، سارة عبد المولى (٢٠١٤): تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات التنافسية ، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- أبو المجد، مها عبدالله السيد،(٢٠٢٠):متطلبات تفعيل الخطة الاستراتيجية للجامعات المصرية كمدخل لتحسين التصنيف العالمي،مجلة دراسات تربوية واجتماعية ،جامعة حلوان،مجلد ٢٦،أكتوبر،ص ص ٧٣-١١٩
- أبو الوفا، جمال (٢٠١٢): متطلبات تحقيق التعليم الجامعي المفتوح للميزة التنافسية في ضوء بعض النماذج العالمية دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي بجامعة بنها "التعليم المفتوح الواقع والمأمول"، ٢-٣ يوليو، ص ص ٢٠٥-٢٥٦.
- أبو زعيتر، لينا محمد (٢٠٢٠): متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة فلسطين، مجلد (٩)، عدد (٤)، يناير، ص ص ٤١٦-٤٥٤.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية، للجامعات، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد (١٨٧)، جزء (٤)، يوليو، ص ص ٢٥٧-٣١٠.
- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بجامعة المنوفية: التحالفات الإستراتيجية مع بعض الجامعات الإقليمية والعالمية، إدارة الاتفاقيات والمؤتمرات، جامعة المنوفية
- إسماعيل، على عبدربه على عبدربه (٢٠١٤): تطبيق استراتيجية ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، العدد (٨٧)، إبريل، ص ص ١٩-٣١.

- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧): بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (٢٤)، عدد (١٠٦)، يناير، ص ١١-١١٦.
- بدران، إبراهيم (٢٠١١): التعليم العالي الدور الاجتماعي وآفاق التعاون، عمان، متاح على <http://www.philadelphia.edu.jo/centers/iro/higherEducation.doc> استرجعت بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٥
- بكر، عبد الجواد السيد (٢٠١٩): التوأمة والامتياز الأكاديمي في برامج التعليم العالي الدولية: نماذج ربط التكنولوجيا بالتنافسية في اليابان وماليزيا، المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون "تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٦-٢٧ يناير، ص ص ١٧٣-٢٠٥.
- البنك الدولي (٢٠١٢): تدويل التعليم العالي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الرائد الدولي، مجلة شهرية يصدرها مرصد التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (١٤)
- البنك الدولي (٢٠٢٢): تقرير البنك الدولي حول نظام التعليم الجامعي في مصر، ٣ أكتوبر، متاح على <https://enterprise.press> استرجعت بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٢٩.
- توفيق، صلاح الدين ومرسي، شيرين (٢٠١٧): الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة : تصور مقترح ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة بنها، مجلد (٢٨)، العدد (١٠٩)، ص ص ١-٦٩
- جاد الله، باسم سليمان (٢٠٢١): التوأمة الالكترونية كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي التعليم العام قبل الجامعي في مصر: رؤية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، الجزء (٦)، العدد (٢٢)، ص ص ٦٦-١٢٠.
- الجمال، أحمد (٢٠١٧): سبل التعاون والتشبيك بين الجامعات، بوابة التربية، ١٩ فبراير، متاح على استرجعت ٢٠٢٢/١١/٢٩ <http://www.tarbiagate.com>

- حافظ، أحمد (٢٠١٨): التوأمة الأكاديمية بوابة انخراط مصر في المنظومة الدولية للجامعات، مجلة العربي، متاح على [http://www.s3.eu-west-](http://www.s3.eu-west-zamazamonaws.com/alarabuk.prod) zamamazamonaws.com/alarabuk.prod استرجعت بتاريخ ٥/١٢/٢٠٢٢
- حافظ، أحمد (٢٠١٨): التوأمة الأكاديمية، بوابة انخراط مصر في المنظومة الدولية للجامعات، صحيفة العرب، السنة ٤٠، العدد (١٠٩٦٩١) أبريل، متاح على <https://alarab.co.uk>
- الحبشي، شيماء جبر عبد الله (٢٠١٩): رؤية مقترحة لتفعيل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مجلد (٢٥)، عدد (٩)، سبتمبر، ص ص ٣٠٥ - ٣٩٣.
- خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥): تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق/ عدد (٧٨)، أبريل/ ص ص ٢٢٣-٢٧٨
- خليل، ياسر محمد (٢٠١٨): الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (٢٥)، عدد (١١١)، مارس، ص ص ٤٣١ - ٤٥٦.
- رشاد، عبدالناصر محمد، وعباس، هشام سيد (٢٠٢٠): الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٢٥)، يناير، ص ص ١٠٥-٢٠٥
- زهران، ايمان حمدي (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQU) في الجامعات المصرية علي ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية جامعة سوهاج، العدد (٩٤)، ص ص ١١٠٣-١٢٠٩
- سالم، أحمد عبد العظيم (٢٠٢٠): توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد (٢٠)، العدد (١)، ص ص ٣٩١-٤٣٨.



- السعود، راتب سلامة (٢٠١٦): سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- سلطان، أمل علي محمود، وهاشم، غادة فوزي (٢٠٢٢): تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، **المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط**، مجلد (٢٨)، عدد (١٢)، ديسمبر، ص ص ٦١-١٨٠.
- الشريف، روان باسم (٢٠١٥): أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شعبان، رشا عبد القادر (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية**، مجلد (٣٧)، عدد (١)، مارس، ص ص ٥٩٥-٦٥٨.
- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة
- شوشة، محمد صبحي (٢٠١٨): مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (٢٠١٦): الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر، **مجلة التربية، جامعة الأزهر، الجزء** ، العدد (١٦٧) يناير، ص ص ١١-١٠٤.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب (٢٠١٨): دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية**، مجلد (٣٣)، عدد (٣)، ص ص ١٣٨-٢٠٧.

- عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها
- عبد المنعم، محيي الدين عبد المنعم (٢٠٠٧): التوأمة بين جامعات الدول العربية واستراتيجية تحقيقها، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "الجامعات العربية": التحديات والآفاق المستقبلية، المنعقد في مدينة الرباط بالمملكة المغربية، في الفترة من ١٩-١٣/ ديسمبر، ص ص ٧٤١ - ٧٥١.
- عبدالله، شاريهان محمد(٢٠١٦): تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقا للميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية
- عبودي، زيد منير، (٢٠٠٧): إدارة التطوير والتغيير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علام، فوزية محمد (٢٠١٤): تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها
- على، أميرة خيرى (٢٠١٨): بدائل مقترحة لتدويل التعليم المستمر كمدخل لتحقيق الريادية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، الجزء (٢)، العدد (٤)، ص ص
- عيدا روسي، أحمد نجم الدين (٢٠١٥): إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٦) العدد (١٠١) يناير، ص ص ٧٥ - ١٧٦
- غبور، أماني السيد (٢٠١٨): تصور مقترح لتفعيل تدويل التعليم بجامعة المنصورة في ضوء الاتجاهات الحديثة لتدويل التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مجلد (٣٣)، العدد (٤)، ص ص ٧٣-١٣٥.
- الفقيه، منال أحمد (٢٠٢٠): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، اليمن، عدد (١٣)، أغسطس، ص ص ١٦٧-٢٠٢.

- الفواز، نجوي (٢٠٢٠): توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد علي مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات اهداف مشروع نيوم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، جامعة اليرموك، الأردن، مجلد(١٦)، عدد(٤)، ص ص ٣٩٩-٤١٤
- القطناني، سمر جميل (٢٠١٦): سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، *رسالة دكتوراه*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- محليس، ايمان سعيد (٢٠٢٠) مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية دراسة ميدانية، *رسالة ماجستير*، كلية الآداب، جامعة المنوفية
- محمد، حنان أحمد الروبي (٢٠١٩): تدويل التعليم العالي كمدخل لتعزيز القوة الناعمة لمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، العدد(١١٢) أغسطس، ص ص ٣٤١-٤٠٧.
- محمد، كريمة حسن (٢٠١٦): دور التوأمة المؤسسية في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلد (٣٠)، عدد (١)، يونيه، ص ص ٣٠٣ - ٣٤٢.
- محمد، كريمة حسن محمد (٢٠١٦): دور التوأمة المؤسسية في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلد (٣) عدد (١)، ص ص ٣٠٣-٣٤٢.
- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٧): تفعيل الشراكة البحثية في الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدور المتقدمة، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، جامعة الإمارات، العدد (٢)، المجلد (٤١)، يونيو، ص ص ٢٤٠ - ٢٩٤.
- محمد، هالة أحمد (٢٠١٨): تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة المنوفية، مجلد (٣٣)، عدد (٤)، مارس، ص ص ٤٧٢-٥١٦.

- مرسى، شيرين عيد (٢٠٢٠): التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء (٤)، العدد (٤٤)، ص ص ١٢٩-٢٥٨.
- مصطفى، نجاته محمد (٢٠١٩): الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء قيم المهنة: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية
- المطلق، تركي بن على حمود (٢٠١٧): الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، مجلد (١٨)، عدد (٣)، سبتمبر، ص ص ٢٦١-٢٩٩.
- معجم المعاني: متاح على <https://ontology.birzeit.edu/term/%D8%BA%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9> تاريخ الخول ٢٠٢٣/٤/١٠
- معوض، مها هشام (٢٠١٩): معوقات الابداع الإداري لدي القيادات الاكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية
- النقيب، مروة ممدوح (٢٠١٨): تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (٢٤)، يونيو، ص ص ٨٢٢-٨٥٤.
- الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٢): بوابتك الى مصر، وزير التعليم العالي يعرض جهود الوزارة في تطوير التعليم الجامعي ودعم البحث العلمي، المركز الإعلامي، ٢٩ ديسمبر، متاح على <https://www.sis.gov.eg> استرجعت بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٢٩
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٨): إنجازات وزارة التعليم العالي من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر ٢٠١٨، ص ص ١-٨٧.

- ويح، محمد عبد الرازق (٢٠١٢): تصور مقترح لبناء كتلت جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم، مستقبل التربية العربية، مجلد (١٩)، عدد (٧٧)، إبريل، ص ٣١٧-٣٩٢.
- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠١٣): متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات "دراسة ميدانية على جامعة بنها"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (٢٤)، عدد (٩٥)، يوليو، ص ص ٢٣٩-٢٤٤.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abu naser, s. & alshobaki, M. (2017): the role of the practice of excellence strategies in education to achieve sustainable competitive advantage to institutions of higher education – faculty of engineering and information technology at al – azhar university in gaza a model, **international journal of digital publication technology**, vol. (1), No. (2), pp. 135-157.
- Albach, p.g (2013): Globalization and forces for change in higher education in: the international imperative in higher education, **Global perspectives on higher education, sense publishers, Rotterdam**, pp 7-19.
- Albach, P.G (2015): Twinning and Branch campuses: the professorial obstacle, the international higher education, **global perspective on higher education. Sense publishers, rotterdam**, pp. 107-11.
- Albach, P.G & knight, I. (2019): the internationalization of higher education, motivations and realities, **journal of international studies**, vol. (11), issue 3-4, September, available at <http://journals.sagepub.com/toc/jsi/11/3-4>
- Anneke, L.L. (2019): **choices in internationalization**, How higher education institutions respond to internationalization, Netherland, CHEPS publications.
- Baird, J.& Renagi, O. (2015): University twinning partner ships for professional development in learning and teaching: examples from papua new guinea, **conference paper international conference on quality assurance and the enhancement of teaching and learning in higher education**, macao 23-25, November, pp. 1-17 available at: [www.researchgate.net/publication.291393625](http://www.researchgate.net/publication.291393625).

- Bartell, M. (2018): Internationalization of universities: A university culture-based frame work, **higher education, January, higher education**, vol. (45), No. (1), pp.43-77.
- Branden burg, u (2016): **from innovation to mainstream and Beyond: the unfolding story of internationalization in higher education**, published by the European association for international education
- Cham, sh. (2012): going international: Double/ joint Degree programs in a Taiwanese university. **Asia pacific journal of Educational Development**, vol. (1), No. (2), December, pp. 17-27.
- Cham, T.H, Cheng, B.L, Dentm M.M & Lee. T.H. (2019): service innovation building a sustainable competitive advantage in higher education, **international journal of services economics and management**, vol. (10), No. (4), pp. 289-309.
- Daihani, s. (2017): Developing the role of professional development for faculty members in achieving the competitive advantage of the university of Kuwait: A perspective study, **educational and psychological studies journal of the faculty of education in zagazig university**, vol. (95), No. (2), pp. 317-382.
- DeHaan, H. (2015): competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education in situation? **International journal of educational management**, vol. (29), No. (1), pp. 44-61.
- Dehinbo, K. (2012): strategic analysis towards deriving competitive advantage with the use of foss: the case of a south African university, in information technology: new generations (ITNG), **ninth international conference**, pp. 335-342.
- Detman, W.I. (2017): opening address in (OECD) documents, **Internationalization of higher education**, paris, France: OECD, center for educational research and innovation.
- Dewit, H. (2012): **internationalization of higher education in the united states of americia and Europe**, a historical comparative and conceptual analysis, London, green wood press.

- Dewit, H. (2017): **global internationalization of higher education nine misconceptions**, international higher education summer 2011, No. (64).
- DOI: [HYPERLINK "http://dx.doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005004"](http://dx.doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005004)10.1108/S1744-2117(2010)0000005004
- Eden, C., & Ackermann, F. (2010). **Competences, distinctive competences, and core competences**, In book: A Focused Issue on Identifying, Building and Linking Competences Edition: 5 ,Publisher: Emerald Group Publishing Limited,may. (pp.3-34)
- Epstein, E.H (2015): **comparative and international education: overview and historical development**, in torsten husen (ed), the international Encyclopedia of Education, second Edition, vol. (2), Uk: pregamon press.
- Farid, I. & Setiawan, D. (2022): Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation, **journal of open innovation: technology, mark, and complex**, vol. (8), No. (163), pp. 1-16
- Green, M.F & et. Al (2015): **mapping internationalization on U.S. Campuses**, Washington, DC, Americian council on education.
- Hawawini, G. (2011): the internationalization of higher education institutions: A critical Review and a radical proposal, **INSEAD working paper** (1/2), November, pp. 1-45, available at: <http://ssrn.com/abstract-1954697>
- Huang, H. & lee. C. (2012): strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan, **journal of higher education policy and management**, vol. (34), No. (6), pp- 611-628.
- Lucie, M. N (2015): **Education for international understanding, on Idea Gaining Ground, Geneva, International Burea of Education**. Malaysia Education Center vision Mission, and objectives, available at <http://www.malaysia.educationcentre.com/aboutus-php>
- Marquez, B. L & et. al (2017) internationalization of higher education in university institutional strategies the fluence of national culture, **journal of international education and leadership**, vol. (2), issue (21), pp. ٢٣-٩
- Moir, J. (2018): **international zing higher education: a critical overview**, proceedings of Mac. 2018 in prague, pp. 212-219. Available at: <https://www.books.google.com> j Moir ٢٠٢٢/١٢/٤ استرجعت بتاريخ

- Morosini, M. Corte, M-& Guil herme, A. (2017): internationalization of higher Education: A perspective from the great south, **creative education**, vol. (&), No. (1), pp. 95-113 available at: <http://www.scrip.org/journal>. استرجعت بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٤
- Nelson, S.A. (2019): **twinning, poly morphism, polytypism, pseudomorphism**, 21 jan, pp. 1-12, available at <http://www.tulane.edu/sanelson/eens211/twinning.html>. استرجعت بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٣
- Ouchi, fumika (2004): **Twinning as a method for institutional development: a desk review**. WBI evaluation studies, No. (4), Washington, DC: World Book, pp: 1-51.
- Paul, s. (2014): international zaiton of higher education: strategic implications, **economic & political weekly**, vol. (9), pp.1-15.
- Soko,J.J& Katuse,P.,(2015): **Competitive Advantage for Universities in Kenya: A Qualitative Study**, TRJ VOL. 1 ISSUE 4 NOV-DEC 2015, <https://www.researchgate.net/publication/292993976> Competitive Advantage for Universities in Kenya A Qualitative Study
- Tian, M. & lowe, j. (2018): **international student recruitment as as exercise in soft power, A case study of under graduate medical students at a Chinese university**, in international students in china.
- Trhar, s. (2017): **internationalization alizing of the curriculum: concepts and working practices**, university of pristol, uk.
- Webers, (2016): **perspective of A junior partner in the twinning project in kaikkonen, Leena and maki**, twine (Eds), Enchancing Excellence of education in Egypt experiences in promoting accreditation and quality assurance system, JAMK university of applied sciences, Finland.
- Wu. H. (2019): three dimensions of china's outward oriented higher education internationalization, **higher education**, vol. (77), No. (1),pp.81-96.
- Yasutaka, T. (2014): the effects of fulbright Graduate study program, its personal and social meaning in post – war japan, **ph.D. Dissertation**, faculty of education, university of California.