

التحالف الاستراتيجي: استراتيجية مقترحة للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا وما بعدها

د/عبد محمد محمد أبو نجار

مدرس أصول تربية
كلية التربية جامعة طنطا

الملخص:

استهدف البحث الحالي تقديم استراتيجية مقترحة للتحالف الاستراتيجي بين الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها على تقديم نظام تعليمي أفضل أثناء جائحة كورونا وفي أعقابها، حيث تعتبر التحالفات الحل الأمثل لمشكلات الجامعات في جميع المواقف والظروف. وقد اقتضى ذلك التعرف على الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا لبيان أهم نقاط قوته وضعفه، وتحليل البيئة الخارجية لاستشرف أهم الفرص التي تتيحها، وأهم التحديات التي تفرضها. وصولاً إلى ملامح الاستراتيجية المقترحة ومتطلبات تنفيذها. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البيئي (swot) كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، التعليم الجامعي، جائحة كورونا

Abstract

The current research aimed to present a proposed strategy for the strategic alliance between Egyptian universities to enhance their ability to provide a better educational system during and in the after of the Corona pandemic, as alliances are considered the best solution to university problems in all situations and circumstances. This required identifying the conceptual framework of the strategic alliance, analyzing the internal environment of university education during the Corona pandemic to show its most important strengths and weaknesses, and analyzing the external environment to explore the most important opportunities it offers, and the most important challenges it poses. To the features of the proposed strategy and the requirements for its implementation. To achieve this, the descriptive approach and the environmental analysis method (SWOT) were used as one of the strategic planning methods.

key words: Strategic alliance, university education, corona pandemic

مقدمه

الأزمات ما بين أزمات اقتصادية، وأزمات سياسية،
وأزمات صحية وغيرها.

ولعل أبرز الأزمات التي تشهدها المجتمعات في
الأونة الأخيرة، انتشار العديد من الأمراض والأوبئة

تواجه المجتمعات أزمات ضخمة متعددة الأبعاد
ومتنوعة الأشكال ومتفاوتة الدرجات، ذات تأثيرات بالغة
تضرب بقوة حاضر هذه المجتمعات ومستقبلها، بما
ينعكس حتماً على استقرارها وتطورها. وتتنوع هذه

الوفيات، وزيادة نسبة العدوى. (العريفان، ٢٠٢١، ٢٠٥)

ووسط كل هذه التأثيرات يأتي قطاع التعليم فى مقدمة القطاعات التى اهتزت بعنف نتيجة لانتشار هذا الوباء، فالنظام التعليمى هو نظام مفتوح يتأثر بقوة بالبيئة التى يعمل بها وبمشكلاتها المختلفة، وفى ذات الوقت يؤثر فيها. فعلى أثر هذه الجائحة أخذت عدة تدابير للحد من تفشى هذا الوباء، وأغلقت الجامعات أبوابها تقليلاً لفرص انتشاره.

ولما كان التعليم حقاً إنسانياً أساسياً لا يمكن التفریط فيه أو التخلّى عنه أو طرحه جانباً حتى تتجلى الأزمة، كان من الضرورى الحفاظ على استمراريته مهما كان الأمر، فالتعليم فاعل رئيس فى مواجهة الأزمة من خلال الارتقاء بمستوى الوعى لدى أفراد المجتمع وتغيير سلوكياتهم، بالإضافة إلى كونه الأداة الأكثر فعالية التى يمتلكها المجتمع لإعادة بنائه وتحقيق نهوضه وارتقائه المنشود فى مرحلة ما بعد الأزمة، بل والحيلولة دون وقوع مزيد من الأزمات مستقبلاً من خلال استطلاع التغييرات والاستعداد والتأهب لمواجهتها للحفاظ على المجتمع وبقائه. (الزنفلى و الشامى، ٢٠٢٠، ١٠)

ولذلك سعت السلطات التعليمية إلى إيجاد حلول وبدائل سريعة للحفاظ على استمرارية التعليم وحمائته فى ظل هذه الجائحة المفاجئة، وكان المخرج هو اللجوء إلى التكنولوجيا وأدواتها، وتركز اهتمام الجامعات حول أنظمة التعليم عن بعد لتسيير العملية التعليمية بوسائل جديدة أكثر دقة وفاعلية. ومع استمرار الأزمة وافق المجلس الأعلى للجامعات على تطبيق نظام التعليم الهجين الذى يمزج بين التعليم وجهاً لوجاً والتعليم عن بعد لتقليل الكثافة الطلابية، على أن تتوالى كل جامعة وضع الآليات والضوابط اللازمة لتنفيذ هذا النظام وفقاً لطبيعة الكليات بها وإمكاناتها المختلفة.

القاتلة، التى ألحقت بالبشرية خسائر فادحة؛ فحصدت العديد من الأرواح، وأحدثت أثراً سلبية فى الاقتصاد العالمى وتدهورت خدمات الصحة والتعليم وصولاً إلى باقى مناحى الحياة. كان أشهرها الطاعون، الكوليرا، الملاريا، الانفلونزا الإسبانية، المتلازمة التنفسية الحادة، انفلونزا الخنازير والطيور... وغيرها، وكان البعض منها محصوراً فى نطاق جغرافى محدد، وبعضها أوبئة عالمية سريعة العدوى والانتشار، أو ما يطلق عليها جائحة "pandemic" تسببت فى العديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية لدول العالم، وغير بعضها مجرى التاريخ والأحداث. (مشرى، ٢٠٢٠، ٢٠٨)*.

وفى الأشهر الأخيرة من عام ٢٠١٩م أعلنت دولة الصين عن تفشى وباء فيروس مدمر بمدينة ووهان الصينية سُمى ب(فيروس كورونا المستجد) covid-19. ونتيجة لسرعة وسائل النقل الحديثة، بدأت العدوى تنتقل من دولة لأخرى، إلى أن انتشر المرض فى معظم دول العالم، مما دفع منظمة الصحة العالمية إلى اعتباره وتصنيفه كوباء عالمى أو جائحة، وما تبع ذلك من إعلان حالة الطوارئ فى معظم دول العالم كمحاولة للحد من انتشار الفيروس.

ومع انتشار هذا الفيروس ظهرت تحديات كثيرة وعوائق عميقة أمام سير الأعمال والخدمات على شكلها الطبيعى فى جميع القطاعات الحيوية فى مختلف المجتمعات، والذى أحدث عدة آثار اقتصادية؛ منها ما يختص بعمليات الاستيراد والتصدير العالمية، وعدة آثار اجتماعية أهمها العزل الاجتماعى والمشاكل الأسرية، وقلة تحقيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الأفراد والمؤسسات، وعدة آثار صحية؛ منها ارتفاع عدد

(* يشير الاسم إلى اسم المؤلف فى قائمة المراجع، ويشير الرقم الأول إلى التاريخ، بينما يشير الرقم الثانى إلى رقم الصفحة فى ذات المرجع.

وبناءً على ما سبق؛ لم يعد بإمكان كل جامعة الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط لمواجهة التحديات التي أفرزتها أزمة كورونا، وهو ما يحتم ضرورة التنسيق والتعاون وإقامة علاقات للتحالف الاستراتيجي لأنشطتها المختلفة للتعامل مع هذه الأزمة وتحدياتها من ناحية، ولإحداث التطوير والتحسين من ناحية أخرى. فمن خلال هذه التحالفات الاستراتيجية يتم الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها، ومواجهة أوجه القصور الذي تميز عملها بشكل منفرد.

ومن ثم يشكل التحالف الاستراتيجي بين الجامعات المصرية خياراً استراتيجياً يمكن أن يساعد في تقديم التعليم الجامعي بشكل أفضل أثناء الجائحة وفي أعقابها؛ حيث تعتبر التحالفات الاستراتيجية الحل الأمثل لمشكلات الجامعات في جميع المواقف وكافة الظروف؛ لأهميتها في تشارك الموارد المالية والتكنولوجية، واستثمار المهارات والقدرات لتحقيق مصالح وأهداف مشتركة تجعلها أكثر قدرة على التنافس ومواجهة التغيرات المختلفة.

المشكلة

في ظل الظروف الطارئة التي مرت- ولا زالت تمر- بها البلاد بسبب انتشار فيروس كورونا، والتي انعكست آثارها على كافة جوانب الحياة ومنها التعليم الجامعي، الذي كان من أكثر القطاعات تأثراً بتلك الأزمة الكارثية حيث تغيرت العملية التعليمية في المؤسسات الجامعية على اختلاف تخصصاتها، وتوجهت نحو التكنولوجيا، ومصادر المعلومات الرقمية، وتطبيقات الاتصال، وبيئات التعلم الافتراضية إلى غيرها من التغيرات التي فرضتها الأزمة وغيرت مسارات العمل داخل الجامعات والزمتهما بإجراء تحولات في المقررات وتقييم الطلاب والإدارة والتمويل، فأظهرت مدى تقصيرها وضعفها في مواجهة الأزمة.

ومن هنا كان لزاماً على كل جامعة أن تتكيف مع كافة الصعاب وتواجه أزمة الوباء وفق قدراتها وظروفها، إلا أنه رغم الجهود المبذولة يكشف الواقع التعليمي العديد من المشكلات التي واجهتها الجامعات في سبيل توفير نظاماً تعليمياً لم يكن راسخاً بشكل كبير في الماضي، ولم يتدرب عليه الطلاب والأساتذة، ولم يتوفر له البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة.

وتأكيداً على ذلك جاءت بعض الدراسات ذات الصلة بتأثير الجائحة على التعليم الجامعي بمصر منها دراسة (سالم، ٢٠٢٠) التي ذهبت إلى أن الواقع التعليمي الجامعي أثناء أزمة كورونا يشير إلى ضعف الإمكانيات التكنولوجية، وصعوبة بعض المناهج والمقررات عندما تحولت إلى مناهج إلكترونية، وقلة خبرة بعض الأساتذة في التعامل مع وسائل التعلم الإلكتروني وتقديم المحتوى التدريسي بشكل جيد، فالتعليم الإلكتروني الموجود ما هو إلا تعليم تقليدي في صورة أوعية إلكترونية تفتقر إلى الكثير من الضروريات التي تضمن تحقيق تفاعل إيجابي بين الطالب والأساتذ. ومن ثم لم تقم الجامعات بدورها الأكمل أثناء الأزمة لضعف قدرتها على تعزيز متطلبات التعليم الإلكتروني لطلابها.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (محمد، إيمان، ٢٠٢٠) إلى وجود عدة مشكلات تواجه الجامعات أثناء أزمة كورونا منها، غياب التنسيق بين الجامعات وبعضها البعض للأخذ بأفضل ممارسات التعامل مع جائحة كورونا، ضعف البنية التحتية وأنها غير مهيأة للاستفادة من شبكات الاتصال بشكل فعال، ضعف الدعم المادي المقدم من الجهات خارج الجامعة، ضعف استخدام الأساليب الرقمية الملائمة لتقييم الطلاب بما يتناسب مع طبيعة الأزمة، ضعف استخدام نوعيات ذات كفاءة من الأدوات الذكية ومنصات التعلم الافتراضية للتعامل بفاعلية مع الأزمة.

المالية والمادية والتكنولوجية، وتبادل المعلومات والمعارف، واستثمار المهارات التقنية والإدارية المتوفرة عند الأطراف المتحالفة، لتحسين قدرتهم على المنافسة وابتكار أساليب عمل جديدة لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة بينهم، تجعل المؤسسات المتحالقات أكثر كفاءة.

وأبرزت دراسة (Kato, 2019) أن التحالف الاستراتيجي وسيلة مرنة للتعلم وأسلوب فعال لنقل المعرفة بين المؤسسات المتحالفة، وأداة هامة لتطوير القدرات والاستفادة من نقاط القوة للأطراف المتحالفة، واكتشاف الفرص الجديدة. ومن ثم يمكن اعتبار التحالف الاستراتيجي بمثابة نوع من الاختيار الاستراتيجي الذي يهتم بتمكين المؤسسات من التعامل مع الأوضاع التنافسية غير المستقرة وتقليل المخاطر الناجمة عنها.

وكشفت دراسة (Mtonga & Banja, 2020) عن مزايا وتحديات التحالفات الاستراتيجية في التعليم العالي في زامبيا، وتوصلت إلى أن التحالفات أفادت الجامعات أكثر من توجهات المنافسة، حيث تستفيد منها الجامعات في تحسين الميزة التنافسية، وتجميع الموارد معاً، وتبادل الخبرات والمهارات المختلفة، وتقاسم النفقات والمخاطر المشتركة، وأن أبرز التحديات التي واجهت الجامعات أثناء عمليات التحالف ضعف الالتزام بالاستراتيجية، وأن وجود عقود وبروتوكولات ملزمة وتوضيح حقوق وواجبات العاملين أمر بالغ الأهمية ومؤثر في نجاح التحالفات.

وبناءً على ماسبق، واستجابة لتحديات أزمة كورونا، فإن ثمة حتمية لبناء استراتيجية مقترحة للتحالف الاستراتيجي بين الجامعات المصرية من أجل توحيد جهودها نحو مواجهة السلبيات التي أفرزتها الجائحة وتعزيز الإيجابيات وصولاً إلى بناء نظام تعليمي فعال يتخطى تبعات أزمة كورونا وما بعدها.

ومن هنا بات من الضروري نهج أسلوب التحالف الاستراتيجي بين الجامعات للتحويل نحو مؤسسات مترابطة تحكمها معايير عمل متقاربة وتستطيع الاستجابة لديناميات وتحديات المجتمع وتغيراته الطارئة، فضلاً عن استغلال القدرات المتوفرة لدى كل جامعة لتحقيق أهداف مشتركة ولتعظيم الفائدة والقيمة من مواردها وإمكانياتها.

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات، ومن هذه الدراسات دراسة (محمد، سماح، ٢٠٠٥) التي أكدت على ضرورة أن تجعل الجامعة من التحالف الاستراتيجي بديلاً واختياراً لها في مختلف أهدافها ووظائفها وإدارج هذا التفكير الاستراتيجي ضمن خطتها الاستراتيجية من أجل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة تساعدها على البقاء والتوسع في أنشطتها، وهو ما يسهم في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية.

كما أكدت دراسة (كردي، ٢٠١١) أن الجامعات المصرية تعاني من نواحي ضعف كثيرة تجعلها غير مهيأة بوضعها الحالي للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجهها، ومن أبرز جوانب الضعف عدم وجود استراتيجية مستقبلية محددة، وانخفاض مستوى العملية التعليمية بها، مما يستدعي بناء تحالفات استراتيجية بينها لدعم قدراتها التنافسية.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٨) إلى أن الجامعات تواجه العديد من التحديات المحلية والعالمية التي تؤثر على أدوارها وأنشطتها، مما يحتم عليها اللجوء إلى إقامة كيانات وتكتلات جامعية توحد نظم التعليم بها وتجعلها نظماً جاذبة عالمياً.

ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت التحالف الاستراتيجي دراسة (castellanos, 2018) التي أكدت أن للتحالف الاستراتيجي فوائد في تشارك الموارد

- تناول البحث تحليلاً بيئياً للتعليم الجامعى فى مصر أثناء جائحة كورونا، مما يسهم فى تكوين صورة عامة عن الإيجابيات والسلبيات التى أفرزتها جائحة كورونا على التعليم الجامعى.

- تقديم استراتيجية التحالف الاستراتيجى التى تعتبر إحدى البدائل الاستراتيجية التى يمكن اتباعها والعمل بها لمواجهة تأثيرات جائحة كورونا، وأى تحديات داخلية أو خارجية.

- من المأمول أن يفيد البحث واضعى السياسات وصانعى القرارات فى تطبيق التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المصرية، لتوحيد الجهود والاستفادة من القدرات المؤسسية والمهارات والخبرات المتوفرة بها، لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة بدلاً من أن تعمل كل مؤسسة منفردة لتحقيق ذلك.

حدود البحث

يقتصر البحث الحالى على تقديم استراتيجية مقترحة للتحالف الاستراتيجى على المستوى الداخلى أو القومى فقط أى بين الجامعات المصرية وبعضها البعض من خلال إجراء تحليل بيئى للبيئة الداخلية والخارجية للمنظومة التعليمية بالجامعات الحكومية بمصر أثناء جائحة كورونا.

منهج البحث

يقتضى طبيعة البحث الحالى استخدام المنهج الوصفى الذى يهتم بوصف ما هو كائن، وتحليله، وتحديد الظروف والعلاقات التى توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة، والتعرف على المعتقدات السائدة. ووفقاً لهذا المنهج يتم تحليل الأسس النظرية لمفهوم التحالف الاستراتيجى.

كما يعتمد البحث على أحد الأساليب الرئيسة للتخطيط الاستراتيجى وهو أسلوب التحليل البيئى

وفى ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن للجامعات المصرية التصدى للتحديات التى فرضتها أزمة كورونا باستخدام التحالف الاستراتيجى؟

ويقرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمى للتحالف الاستراتيجى؟

٢. ما واقع التحليل البيئى للبيئة (الداخلية والخارجية)

للتعليم الجامعى أثناء جائحة كورونا؟

٣. ما استراتيجية التحالف الاستراتيجى المقترحة

للتعليم الجامعى أثناء أزمة كورونا وما بعدها؟

هدف البحث

يهدف البحث إلى تقديم استراتيجية مقترحة للتحالف الاستراتيجى بين الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها على تقديم نظام تعليمى أفضل أثناء جائحة كورونا وفى أعقابها، حيث تعتبر التحالفات الحل الأمثل لمشكلات الجامعات فى جميع المواقف والظروف. وفى سبيل تحقيق هذا الهدف يسعى البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للتحالف الاستراتيجى، وتحليل البيئة الداخلية للتعليم الجامعى أثناء جائحة كورونا لبيان أهم نقاط قوته وضعفه، وتحليل البيئة الخارجية لاستشراف أهم الفرص التى تتيحها، وأهم التحديات التى تفرزها.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فى النقاط الآتية:

- مساهمة الاهتمام الدولى والإقليمى بمجال التحالفات الاستراتيجية وتطبيقها فى مختلف التخصصات لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة.

- تسليط الضوء على التحالفات الاستراتيجية التى تعد أمراً ضرورياً لأى كيانات تعليمية تسعى إلى تحسين قدراتها التنافسية، واستثمار مواردها البشرية والمادية، لتقديم نظام تعليمى كفاء قادر على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة.

٣. جائحة كورونا

يقصد بالجائحة فى اللغة العربية الشدة التى تجتاح المال، وهى مأخوذة من الجوح بمعنى الاستئصال والهلاك، يقال: جاحتهم الجائحة واجتاحتهم أى أهلكتهم. (السيوطى، ٢٠٢١، ٢٠١)

أما فيروس كورونا فهو زمرة واسعة من الفيروسات واسعة الانتشار تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الاعتلالات الأشد وطأة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) ومتلازمة الالتهاب الرئوى الحاد (السارس). ويصل تأثير فيروس كورونا فى بعض الحالات إلى الوفاة لذلك سُمى بالجائحة لسرعة انتشاره وشدة تأثيره. (موقع منظمة الصحة العالمية)

ويمكن تعريف جائحة كورونا إجرائياً بأنها فيروس عالمى تسبب فى إعلان حالة من الطوارئ أدت إلى حدوث اضطرابات فى جميع القطاعات ولا سيما التعليم؛ حيث اهتزت الأنظمة التعليمية ولجأت إلى التعليم عن بعد لتسيير أنشطتها فى ظل انتشار الفيروس.

بنية البحث

ينتظم إعداد البحث فى أربعة مباحث رئيسة على النحو التالى:

– المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف

الاستراتيجي، ويتضمن مفهوم التحالف

الاستراتيجي، أهدافه، خصائصه، مقومات نجاحه.

– المبحث الثانى: جائحة كورونا وتداعياتها المختلفة.

– المبحث الثالث: التحليل البيئى للجامعات المصرية

أثناء جائحة كورونا، ويتضمن تحليل عناصر البيئة

الداخلية، تحليل عناصر البيئة الخارجية، نتائج

التحليل البيئى.

– المبحث الرابع: استراتيجية التحالف المقترحة للتعليم

الجامعى أثناء جائحة كورونا وما بعدها.

(Swot Analysis) لتشخيص وتحليل واقع التعليم الجامعى أثناء جائحة كورونا للوقوف على نقاط القوة فيه، ونقاط الضعف التى تعوقه عن القيام بدوره المنشود، وأهم الفرص المتاحة، والتحديات التى تواجهه، ومن ثم وضع عدد من البدائل الاستراتيجية لاختيار أكثرها مناسبة، وفى الخاتمة وضع استراتيجية مقترحة يمكن أن تجعل الجامعات أكثر قدرة على مواجهة تحديات جائحة كورونا وما بعدها من خلال التحالف الاستراتيجي بينها.

مصطلحات البحث

يستعرض البحث ثلاثة مصطلحات رئيسة هى الاستراتيجية، التحالف الاستراتيجي، جائحة كورونا. وسوف نذكرها على النحو التالى:

١. الاستراتيجية

تُعرف الاستراتيجية بأنها "مجموعة من التدابير والإجراءات التى تتخذها المؤسسة لتحقيق الأهداف التى تسعى إليها مستقبلاً". (عبدالله، مصطفى، ٢٠٢٠، ٢٥)

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها العملية التى تتضمن وضع وتنفيذ الأهداف طويلة المدى للمؤسسة من خلال الموازنة بين نقاط القوة والضعف لعناصر البيئة الداخلية، والفرص والتحديات التى تفرضها البيئة الخارجية، من أجل إعداد خطة إجرائية قابلة للتنفيذ لحل مشكلة معينة وتحسين الواقع وتطويره.

٢. التحالف الاستراتيجي

يعرف التحالف الاستراتيجي إجرائياً بأنه اتفاق تعاوني بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف ذات منفعة متبادلة لكل الأطراف المتحالفة بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك بمفردها، ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح بتحسين القدرات التنافسية لكل منهم، والمشاركة فى الأرباح والمنافع، ومواجهة أى متغيرات قد تؤثر على أداء تلك المؤسسات.

وفيما يلي تناول ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي

يتناول هذا المبحث مفهوم التحالف الاستراتيجي وأهدافه ومحاوره ومقومات نجاحه، وهو ما يتضح بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي

تعد التحالفات الاستراتيجية من الظواهر الحديثة في بيئة المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى تحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها من جهة، ومواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمادية المفروضة عليها من جهة أخرى. ويشير التحالف لغويًا إلى أنه اتفاق أو تعاهد بين أفراد أو دول أو مؤسسات على عمل موحد يهدف إلى الحد من المنافسة والحصول على استقرار نسبي في بيئة العمل.

ويقترن مفهوم التحالف بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شىء عابر ولا رغبة بالعمل مع الآخرين فقط، بل تمثل التحالفات نظرة شمولية ذات بعد واسع ومتعدد يسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المرتقبة إدراكًا جيدًا، وتعمل على تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، وهو ما يتم عبر استراتيجية تضمن التنسيق الجيد بين المؤسسات المتحالفة من أجل الاستمرار في النشاط والتوسع في المستقبل.

ويمثل التحالف الاستراتيجي اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء؛ ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح بتحسين القدرات التنافسية في مجال عمل كليهما؛ بما يضمن تبادلي مناطق الضعف لكل مؤسسة مما يسمح لها بزيادة فعاليتها. (الياس: ٢٠١٥، ٧٦)

ويتداخل مفهوم التحالف مع غيره من المفاهيم ذات الصلة المباشرة به مثل مفهوم الشراكة؛ فإذا كان التحالف يعبر عن اتفاقيات تعاونية لفترة زمنية طويلة بين مؤسسات تنافسية في مجال معين بهدف تحقيق مزايا تنافسية وفوائد لأطراف العلاقة معًا أي أنها علاقة قائمة على التكافؤ بين أطراف العلاقة، فالشراكة تعبر عن علاقات قائمة على التكامل بين مؤسسات غير تنافسية لفترة مؤقتة بهدف تلبية حاجات محددة وحل مشكلات معينة. (جمال الدين واخرون، ٢٠١٨، ١١٩-١٢٠)

كما يرتبط مفهوم التحالف بمفهوم التعاون حيث يعتبر التعاون خيارًا استراتيجيًا للمؤسسة، يتمشى مع التحولات الحادثة في محيطها، وقد يتم التعاون بين مؤسسات غير متنافسة أو بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه التحالف الاستراتيجي. أي أنه مهما كان شكل العلاقة بين المؤسسات تبقى التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون بين مؤسسات متنافسة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في المحافظة على الأسواق والتقليل من المخاطر وتخفيض التكاليف الإنتاجية. (أمين، ٢٠١١، ١٠٥-١٠٦)

كما يتداخل مفهوم التحالف مع مفهوم التوأمة الذي يعبر عن تعاون وشراكة علمية مع الجامعات العالمية الرائدة من خلال اتفاقيات تسهم في الارتقاء ببرامج التعليم على المستوى القومي إلى المصاف العالمي للجامعات. أي أن التوأمة تعنى وجود نوع من تبادل الخبرات والتجارب بين مؤسستين واستفادة كل منهما من الأخرى حيث توجد جهة تعتبر متقدمة في مجال معين تحتضن جهة أخرى تحتاج إلى أن تدعمها لترتقى لمستواها وبذلك فهي جزء من أشكال التحالفات التي تنشأ بين مؤسسات من دول مختلفة. (مرسى، شيرين، ٢٠٢٠)

ومن ثم يرتبط مفهوم التحالف مع غيره من المفاهيم التي تتقارب معه وتندرج تحته؛ فالتعاون هو

وتلجأ الجامعات إلى التحالفات الاستراتيجية لتعظيم الفائدة والقيمة من مواردها وامكانياتها مع موارد وإمكانات حلفائها من الجامعات الأخرى، وعليه فإن التحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات ويسمح للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب، وبذلك تتحول المؤسسات من استراتيجيات الصراع إلى استراتيجيات التحالف لتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين وتقليل تكلفة الصراع ومكاملة رؤوس الأموال. (الدمرداش، ٢٠٠١، ١٨)

ويمكن تعريف التحالف الاستراتيجي إجرائياً بأنه اتفاق تعاوني بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف ذات منفعة متبادلة لكل الأطراف المتحالفة بصورة أسرع وكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك بمفردها، ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح بتحسين القدرات التنافسية لكل منهم، والمشاركة في الأرباح والمنافع، ومواجهة أى متغيرات قد تؤثر على أداء تلك المؤسسات.

ثانياً: أهداف التحالف الاستراتيجي

يُنْتَظَر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي: (النجار، ١٩٩٩، ٢٤؛ أحمد والزين، ٢٠٠٩، ٤؛ zamir, 2014, 27-28)

١. الأداء الجيد أى تقديم خدمات للمستفيد بشكل أفضل من خلال جمع الطاقات المختلفة وتبادل الخبرات والمشاركة في الخطط.

المرحلة الأولية، ويأتى على شكل فردى أو على شكل مجموعة من الأفراد يتعاونون مع مجموعة أخرى، أما التوأمة فهى تقوم على وجود جهة متقدمة فى مجال تحتضن جهة أخرى تحتاج إلى دعمها، فى حين أن الشراكة تعد المرحلة الأبعد؛ حيث تشمل الشراكة النجاح والفشل، والتحالف ينطوى على مجموعة من التعاقدات طويلة المدى ومحددة الأهداف تضمن الاستقلالية القانونية للمتحالفين والمشاركة فى القرارات والخطط والنتائج.

وذهب البعض إلى تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه سعى مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقات تكاملية تبادلية؛ بحيث يكون بينهما ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح لهما بأن تكون جسداً واحداً، يتشارك فى السلطة الإدارية، وفى التعاقدات، وفى المعرفة، وفى الاستجابة لمتغيرات حدثت للحاق بها، أو يتم بنوع من المبادأة لاستباق متغيرات متوقعة، أو اقتناص فرص متوقعة، أو تفادى تحديات محتملة. (مصطفى، أحمد، ١٩٩٧، ١٣٧)

ويعرفه (الغزوى و راضى، ٢٠٠٩، ١٢) بأنه " اتفاق تعاونى طوعى بحق الملكية أو تعاقدى بين منظميتين مستقلتين أو أكثر يتضمن التبادل والمشاركة والتطوير المشترك للمنتجات، أو التكنولوجيا أو الخدمات، أو توجيه الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف استراتيجية مشتركة".

كما يرى (zamir etal,2014, 25) أن التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق بين منظميتين للعمل فى نفس مستوى السوق من خلال مشاركة الموارد لإنجاز المشاريع المستهدفة من قبل كل من الطرفين والتي تعود بالنفع على كلاهما.

ومن ثم تؤكد التعريفات السابقة أن التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقية قائمة على الثقة والتكاملية لأجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة.

بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق الذى يستوعب هذا الإنتاج، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى ذات قدرات تسويقية يمكن الاستفادة من تجاربها وخبراتها.

٩. الحصول على المعرفة والمهارات الجديدة؛ حيث يتعلم الأطراف المتحالفة من تقنيات وخبرات بعضهم البعض.

١٠. تقليص الوقت اللازم للابداع والتجديد؛ فعملية التجديد قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها، لكن قد يكون أسهل إذا اجتمعت مع غيرها حيث يمكن المشاركة فى الأفكار والمجهود والموارد.

وفى ضوء ما سبق ينبغى على المؤسسات الطامحة لتحقيق مستويات أداء عالية أن تعمل على إيجاد تحالفات استراتيجية تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية، وزيادة مواردها، وتحسين مستوى الإنتاج بها، وتقليل التكاليف والمخاطر المحتملة، واتساع نطاق المعرفة والإبداع.

ثالثاً: خصائص التحالف الاستراتيجي

ل للوصول إلى أداء أفضل، والحفاظ على الميزة التنافسية، تتجه اليوم المؤسسات أكثر فأكثر إلى التحالفات الاستراتيجية، التى تنسم بعدة خصائص تتمثل فى أنه التزام متبادل، تدريجى، مرن، تكاملى، متوازن، تطويرى. ويمكن توضيح ذلك كالاتى:

١. متبادل: تقوم التحالفات الاستراتيجية على المشاركة المتبادلة بين مؤسسات لها نفس حقوق الاشتراك كما وكيفا ولها نفس المصالح. وتشتترك هذه المؤسسات فى الإدارة والمنافع مع بعضها البعض خلال فترة التحالف. ويمكن أن تكون هذه التحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء مؤسسة كبرى لعدد من المؤسسات التى يمكن أن تعمل تحتها.

٢. تقليل وتخفيض تكاليف الإنتاج حيث تتيح التحالفات الاستراتيجية تقاسم التكاليف اللازمة للإنتاج بين أطراف التحالف.

٣. السيطرة على المخاطر؛ فكل نشاط معرض لمخاطر متنوعة، ولا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدى لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يودى إلى اقتسام المخاطر والسيطرة عليها والحد منها فى المستقبل.

٤. تحسين المركز التنافسى؛ فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى إلى تحقيقها معاً، مما يسهم فى الاستفادة من تجارب وخبرات بعضهم البعض، ومعالجة نقاط ضعفهم، ودعم نقاط قوتهم مما ينعكس على تحسين مركزهم التنافسى.

٥. زيادة موارد الأطراف المتحالفة، حيث إن جميع الشركاء يزودوا التحالف بمواردهم وإمكاناتهم وقدراتهم، فالمؤسسات التى تفتقر إلى موارد معينة تلجأ إلى تكوين تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى لزيادة هذه الموارد وتنميتها.

٦. تحسين مستوى الخدمة المقدمة من قبل الأطراف المتحالفة، من خلال خلق تكامل وتنسيق بين خبرات وبرامج وموارد المتحالفين مما يسهم فى تقديم خدمة أفضل أو خلق منتجات أو خدمات جديدة.

٧. تحقق التحالفات الاستراتيجية التكامل فى الإنتاج حيث تجتمع قدرات وكفاءات المؤسسات المتحالفة من أجل تقديم خط إنتاج قوى، وخلق منتجات جديدة.

٨. زيادة القدرات التسويقية للأطراف المتحالفة من خلال تحسين نوعية المنتجات، وابتكار منتجات جديدة تسمح للمؤسسة باحتلال موقع أكبر فى السوق؛ فلم يعد بإمكان المؤسسة الواحدة أن تقوم

٧. **تطويري**: تتيح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات فرصاً أكبر لتطوير نفسها وإحداث عملية نمو داخلي بكفاءة أنشطتها سواء التي كانت تتميز بها قبل إجراء التحالف أو التي اكتسبتها من خلال التحالف مع الشريك مما ينعكس على تحسين الأداء والحصول على ميزة تنافسية.

رابعاً: محاور التحالف الاستراتيجي

التحالف الاستراتيجي هو علاقة تركز حول ثلاثة محاور أو عناصر أساسية، يمكن توضيحها كالآتي: (إلياس، ٢٠١٥، ٧٧)

١. **المشروع**: هو عبارة عن رؤية عامة مشتركة، يعنى استراتيجية بصدد التحقيق تحشد لها الموارد المختلفة- أصول طبيعية، طاقات بشرية، معارف، مهارات، إمكانات مادية- بهدف تحقيق مصالح مشتركة فى المشروع. الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين فى أنشطتهم الخاصة التى تقع خارج علاقة التحالف. ويكفل عملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابى يوضع لهذا الغرض، ويتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج والمزايا المتبادلة فى المشروع.

٢. **العلاقة**: هى ما ينشئ بين المتعاملين فى كل طرف من طرفى التحالف من علاقات مميزة سواء كانت مادية أو إنسانية، فهى مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة والطويلة الأجل التى تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

٣. **العقد**: يعبر عن الإطار الشرعى والقانونى الذى تتفق عليه المؤسسات المتحالفة لتنظيم العلاقات بينها، وإكساب التحالف الاستراتيجي قوة قانونية تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل، بحيث يتضح فيه الحقوق والمسئوليات

٢. **تدرجي**: فى التحالف يتعارف المؤسسات المتشاركة على بعضهم البعض من خلال القيام مسبقاً بعملية أو عمليتين مع بعض، ثم يترك الوقت لكل مؤسسة للتطور تدريجياً على التوالى وبالتبادل.

٣. **قابل للانعكاس**: أى عندما تتحقق أهداف التحالف الاستراتيجي، يمكن للشركاء أن يتحرروا من الالتزام بالتحالف. (محمود، خالد ، ٣٥٦، ٢٠١٩)

٤. **مرن**: تتسم التحالفات الاستراتيجية بالمرونة أى القابلية للتعديل والتغيير باستمرار وفق متغيرات البيئة المحيطة مثل الظروف الاقتصادية، المخاطر السياسية، وغيرها. ومن ثم يختلف التحالف الاستراتيجي حسب نوع العلاقة، ودرجة العقلانية والتفاهم، وحجم المخاطر، والمعلومات، والمصالح. كما تتعلق المرونة بمرونة التوقيت أى يمكن أن تكون التحالفات الاستراتيجية فى فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل، أو متوسطة الأجل، أو طويلة الأجل. (الأمين، ٢٠٠٥، ٣٧-٣٨)

٥. **تكاملية**: تتسم التحالفات الاستراتيجية بالتكاملية حيث إنها تسعى إلى تكوين علاقات تكاملية بينهم البعض، بحيث ينشئ بينهم ترتيبات وسياسات تنظيمية تسمح لهم بإنجاز أهداف مشتركة كأنهم جسداً واحداً مع مراعاة استقلالية كل طرف. وما يدعم هذا التكامل هو أن يكون لكل مؤسسة أنشطة فريدة تتميز بها عن غيرها فتعود بفائدة أكبر على جميع الأطراف.

٦. **متوازن**: أى أن التحالف الاستراتيجي يعطى فرص متكافئة للأطراف المتشاركة للاشتراك فى السلطة والإدارة خلال فترة التحالف، والتوازن أيضاً قد يكون فى العوائد فكل من المؤسسات المتحالفة تستفيد من الفوائد المتحققة من وراء هذا التحالف، كما تتحمل أيضاً أى مخاطر قد تنتج عنه.

الأطراف في تحقيق الأهداف المتفق عليها. ولذلك فاختيار الشريك له تأثير إيجابي على نجاح الاستراتيجية، ومن المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار شريك التحالف: (Abuzaid ,A., 2014,) (78)

- توافق الأهداف الاستراتيجية وأساليب العمل التي تسهل تنسيق وتنفيذ أنشطة التحالف الاستراتيجي.
 - تكامل الشركاء وقدرة كل شريك على المشاركة بجميع الموارد والقدرات التي تؤدي إلى نجاح التحالف الاستراتيجي وتحقيق أهدافه، مع مراعاة أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
 - التزام الشريك وقدرته على تخصيص الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهداف وغايات التحالف الاستراتيجي، فضلا عن الالتزام بالاستراتيجية المزمع اتباعها والاتفاق عليها وبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها.
٤. ادراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف: التحالف الناجح هو من يحقق الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة؛ فإذا كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناجمة عنه، كان التحالف مفيداً للمؤسسة. وهذا يتطلب أن يتسم التحالف الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة ومخاطرها المختلفة، وإعادة تقييم أنشطة المؤسسة للتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح. (Jiang, X,) (etal,2008, 176-177)

٥. الثقة المتبادلة: تلعب الثقة دوراً مهماً في نجاح التحالف الاستراتيجي، حيث إن انعدام الثقة يؤثر على استفادة كل شريك من قدرات شريكه مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف التحالف الاستراتيجي واستمراره. ولذلك يجب توافر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة،

ومختلف الأمور التنظيمية حول كيفية تكامل الموارد وتبادل المعلومات والاستفادة من المهارات... الخ لضمان نجاح هذا التحالف.

وعليه يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي يشمل ثلاثة محاور رئيسية هي أولاً الفكرة أو المشروع الذي يود كل طرف تحقيقه والوصول إليه، بما يضمن في المستقبل علاقات تعاون مثمرة بين المتحالفين، في إطار عمل قانوني تحكمه عقود واتفاقيات تضمن لكل الأطراف الوصول للأهداف المرجوة وتحقيق الأرباح والتميز.

خامساً: مقومات نجاح التحالف الاستراتيجي

للتحالفات الاستراتيجية عدة مقومات أو شروط يجب مراعاتها حتى تكون ناجحة وتأتي ثمارها المرجوة لجميع الأطراف المتحالفة، ومنها ما يلي:

١. الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية، من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، التي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، وتحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف استراتيجي. ومن ثم تستطيع معرفة الغرض الأساسي لبناء التحالف.
٢. التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة؛ فالتحالف لا يعنى رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومتعمقة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمؤسسة الرغبة في التحالف الاستراتيجي أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة من أجل اختيار الشريك بعناية وتفادي أي صراعات قد تحدث مستقبلاً. (زقاي و أمين، ٢٠١٨، ٥٤-٥٥)

٣. معرفة قيم وأهداف الشريك: يشترط التحالف الاستراتيجي أن تكون قيم وأهداف الأطراف المتحالفة متوافقة وغير متعارضة، ويشترك جميع

العامة على المصالح الفردية الشخصية التي قد تضعف الثقة بين الأطراف المتحالفة. Wahyudi, (2015, 263-265)

١٠. الاستفادة من رأس المال الفكري: أى استثمار المواهب والمهارات المبدعة المتضمنة فى المؤسسات المتحالفة، والاستفادة منها فى ابتكار أساليب عمل جديدة، وتقديم خدمات مبتكرة قد تفيد فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية. (Ferreira and Franco, 2020, 66-67)

سادساً: التحالف خياراً استراتيجياً لمواجهة التحديات والأزمات

يشهد العصر الحالى العديد من التغيرات والتحولات السريعة فى كافة المجالات مما أدى إلى ظهور العديد من التحديات التى تواجه جميع المؤسسات ولا سيما الجامعات، ويتمثل أبرزها فى العولمة وتحديات السوق وزيادة حدة المنافسة، فضلاً عن الثورة المعلوماتية ومنجزاتها التكنولوجية والعلمية. وتفرض تلك التحديات متطلبات هامة وضرورية على عمل المؤسسات للحصول على مخرجات أكثر جودة.

ولمواجهة هذه التحديات لم يعد بإمكان المؤسسات الجامعية الاعتماد على قدراتها الذاتية فقط، بل أصبح لزاماً عليها عقد اتفاقيات تعاونية مع غيرها لتحقيق أهداف مشتركة تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية وزيادة فاعليتها التعليمية.

وبهذا أصبح التحالف الاستراتيجي بديلاً واختياراً استراتيجياً للمؤسسات الجامعية فى مختلف وظائفها، وضرورة إدراج هذا التفكير الاستراتيجي ضمن خططها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية لتحقيق العديد من المنافع والمزايا منها: ابتكار أساليب عمل جديدة، تبادل الخبرات والمعلومات، واستثمار الموارد والقدرات المؤسسية والتكنولوجية، تحسين القدرة التنافسية، وزيادة القدرة على حل المشكلات والتغلب على

والابتعاد عن استغلال الفرص بطريقة تضر بالغير لبناء علاقات متبادلة ناجحة.

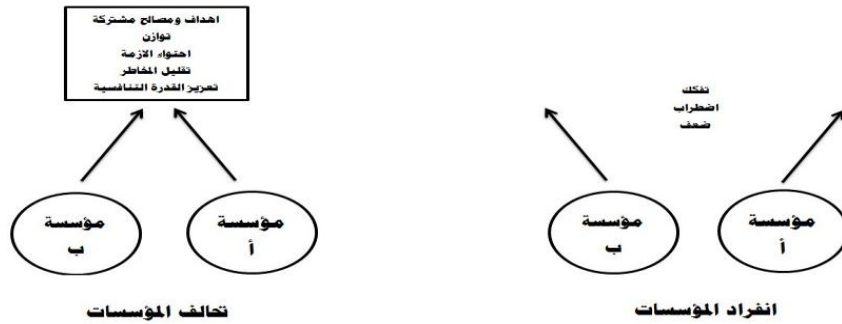
٦. القيادة الفعالة: يعد توازن القوة والتحكم للأطراف المتحالفة ضرورة لنجاح التحالف، فالهيمنة الكاملة لأحد الأطراف يؤدي إلى خصومات تجعل من التحالف مصدرًا للمشاكل، ويؤثر على الثقة المتبادلة التى تعد ركناً أساسياً للتحالف الناجح. ومن ثم يتطلب نجاح التحالف أن يكون هناك توافق بين الأطراف على مستوى القيادة العليا لكل منهما، وتحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف بحيث لا يستحوذ طرف على الآخر.

٧. التقارب الثقافي: يعنى تقاسم المتحالفين وجهات نظر متشابهة تظهر فى شكل توافق فى طرق تحقيق الأهداف، وتنفيذ بنود التحالف بأساليب متفق عليها، ويعد ذلك ضرورة لنجاح التحالف حيث تخلق الاختلافات الثقافية حواجز بين الأطراف المشاركة وتؤثر سلباً على جودة أدائهم. (Franco, 2011, 613)

٨. تبادل المعلومات: ان نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يتطلب وجود نظم معلومات حديثة تسمح بتبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، تدعم الشفافية بينهم وتسهل اتخاذ القرارات المختلفة التى تهم المتحالفين. ومن ثم تصبح انسياب المعلومات بين المصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية فى نجاح التحالف؛ وفى حالة احتكار أحد أطراف التحالف للمعلومات تؤثر على الثقة التى تشكل ركناً أساسياً للتحالف الناجح.

٩. التزام الأطراف المتحالفة فى العمل: فالالتزام يعبر عن تحمل الأطراف لمسئولياتهم بهدف إنجاح هذا التحالف، من خلال العمل الجاد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتفضيل مصلحة التحالف

العلمية، وإنشاء مجتمعات دولية للتعلم، إلا أنها قد تحمل بعض التأثيرات السلبية نتيجة الاختلاف اللغوي والثقافي والاجتماعي مثل: الهيمنة اللغوية، ضعف الهوية الثقافية الوطنية، استقطاب العقول البشرية... الخ. ولهذا تزداد الحاجة نحو التوجه نحو التحالفات الداخلية لوجود تجانس كبير بين الجامعات فيما بينها، واشتراكها في عوامل الوفرة والندرة للموارد البشرية والمادية، فضلاً عن وحدة الفكر والثقافة، وطموحها المتزايد لرفع مكانتها التنافسية وسط نظيراتها من الجامعات الإقليمية والدولية. وتظهر أهمية التحالفات الداخلية جلياً مع الأزمات المفاجئة؛ حيث تتسبب الأزمات أي كان نوعها في حدوث اضطراب وعدم توازن بكيان المؤسسات وتكديدها خسائر فادحة، إلا أنه في حالة انتهاج التحالف كخياراً استراتيجياً لها فإنه يمكنها من تحسين قدراتها والاستعداد الجيد للأزمة، واحتواء أضرارها وتقليل الآثار الناتجة عنها، وإعادة التوازن لنشاطها في أسرع وقت ممكن، وخاصة إذا كانت خصائصهم واحدة وظروفهم المجتمعية متماثلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي



شكل (1) يوضح الفرق بين المؤسسات المنفردة والمتحالفة

إعداد الباحثة

المعوقات ومواجهة التحديات والأزمات والتقليل من مخاطرها. (Castellanos,2018,32 & Kato,2019,86)

وتتعدد أنماط التحالفات الاستراتيجية في التعليم الجامعي، ويتمثل أهمها في النوعين التاليين: (خاطر، محمد، ٢٠٢١، ٥٥-٥٦)

- **التحالفات الجامعية الداخلية:** والتي تتعلق ببناء تحالفات على المستوى القومي داخل البلد الواحد حيث يتم التركيز على إقامة ثقافة وتوفير المناخ المناسب داخل البيئة الجامعية للارتقاء بالأنشطة الداخلية المطبقة داخل الحرم الجامعي.

- **التحالفات الجامعية الخارجية:** والتي تتعلق بتقديم خدمات عابرة للحدود القومية ببلدان أخرى، وتأتي هذه التحالفات نتيجة جهود المنظمات والاتحادات والهيئات الدولية مثل: اليونسكو وغيرها والتي أدت دوراً بارزاً في إقامة علاقات علمية وثقافية بين الشعوب.

ورغم أهمية النوع الثاني من التحالفات في تحقيق التضامن بين الشعوب وتوسيع حدود التخصصات

وقد ترتب على حدوث جائحة كورونا العديد من الآثار السلبية التي امتدت للعالم أجمع، منها ما يلي:

- الآثار الصحية: ومنها تزايد أعداد المصابين والمتوفين، والانتشار السريع للمرض نتيجة عدم الوعي بخطورته والالتزام بالإجراءات المطلوبة، وضعف توافر منشآت صحية كافية لاستيعاب حالات العزل الصحي للمصابين أو المشتبه في إصابتهم، وتعرض عدد كبير من الأطقم الطبية للإصابة أو الوفاة، والنقص الشديد في بداية الأزمة في المستلزمات الطبية اللازمة لإنقاذ المرضى والوقاية من المرض مثل: أجهزة التنفس الصناعي، والكمامات والمعقمات.

- الآثار الاجتماعية: يأتي التباعد الاجتماعي كأهم أثر لجائحة كورونا اجتماعيًا حيث تم فرض حظر التجوال والعزل المنزلي للأصحاء أو المرضى أو المشتبه في حملهم للفيروس، وإلغاء جميع الفعاليات الاجتماعية، والرياضية، والمناسبات العامة والخاصة التي يترتب عليها تجمعات بشرية. (معبد، ٢٠٢٠، ٣٠٢-٣٠٤)

- الآثار الاقتصادية: ومنها؛ انخفاض مؤشرات البورصة، وتراجع تدفق السلع وتوقف المبادلات التجارية بين الدول، وتزايد أزمة الديون والقروض، وفرض قيود على السفر، وتعطيل الاتفاقيات التجارية العالمية، وانخفاض نشاط العديد من الصناعات، وتوقف بعضها، وإفلاس بعض الشركات الغير قادرة على تغطية التزاماتها، وتسريح أعداد من العاملين في القطاع غير الحكومي، وتضرر بعض القطاعات التي تسهم في الناتج الإجمالي للدول مثل السياحة وال الطيران.

- الآثار السياسية: ومنها؛ غياب التنسيق بين الدول، وضعف الشراكات والتحالفات الدولية، والانقسام العالمي وتضارب المصالح وتأييد سياسة الانكفاء

ونظراً لكون جائحة كورونا من أعنف الأزمات التي مرت بها البشرية جمعاء، لما نتج عنها من خسائر مادية وبشرية فادحة، وأحدثت خلل كبير في عمل كثير من المؤسسات وخاصة الجامعات، يأتي المحور التالي متناولاً جائحة كورونا وتداعياتها المختلفة تمهيداً لإجراء تحليل يبني للتعليم الجامعي أثناء كورونا، وصولاً إلى استراتيجية التحالف الاستراتيجي التي يمكن من خلالها تقوية أواصر التعاون والتكامل المشترك بين الجامعات المصرية لمواجهة جائحة كورونا، وفي الوقت نفسه تعزيز مسيرتها نحو البناء والتطوير المستمر.

المبحث الثاني: جائحة كورونا وتداعياتها

تشير بعض الكتابات إلى أن "كورونا" جائحة والبعض الآخر يقول أنها أزمة، وعموماً هي أزمة نتجت عن جائحة كما أفرت به المنظمات الدولية: اليونسكو، الأمم المتحدة... الخ، وقد ظهرت أولى الحالات المرضية لفيروس كورونا المستجد في مدينة ووهان بالصين، وفي أوائل عام ٢٠٢٠م تفشى المرض في الصين وازداد القلق العالمي من انتشار الفيروس المستجد بين دول العالم، حتى أعلنت منظمة الصحة العالمية في ٣١ يناير ٢٠٢٠م أن تفشى فيروس كورونا يمثل حالة طوارئ صحية عامة تثير قلقاً دولياً، ولذا تم اعتباره جائحة على مستوى العالم بتاريخ ١١ مارس ٢٠٢٠م. (موقع منظمة الصحة العالمية)

وقد عرفت منظمة الصحة العالمية "كورونا" بأنها مرض معد سريع الانتشار متجدد السلالات يسبب لدى البشر أمراضاً تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية(ميرس)، والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس)، ويختلف أعراضه وتأثيره من فرد لآخر وقد يؤدي إلى الوفاة.

- انعدام المساواة فى النظم التعليمية، الذى يعانى منه معظم البلدان، ولا شك أن تلك الآثار السلبية ستصيب الطلاب الأكثر فقراً حيث لن يستطيعوا الاستفادة من التقنيات الرقمية لافتقادهم إلى الموارد المادية التى تعينهم على اكمال تعليمهم عن بعد.

- اختلاف منظومة التعليم فى الجامعات والمدارس، فمع تعطل الدراسة فى كثير من دول العالم أصبحت الدراسة عن بعد من المنزل، مما أضاف إلى الأهالى مسؤولية تعليم الأبناء ومتابعتهم واكتشاف قدراتهم الحقيقية بعدما كانت المؤسسات التعليمية تقوم بهذا الدور بمفردها.

- بقاء الطلاب داخل المنازل لفترات طويلة يؤثر سلباً على الآباء الذين يواجهون تحديات وأعباء اقتصادية وتعليمية رهيبية فى تربية ومتابعة الأبناء الذين أصبحوا يتمتعون بقدر كبير من الحرية دون رقابة.

وبالنسبة إلى مصر فقد اضطرت - مثل باقى الدول- إلى إغلاق المدارس والجامعات فى مرحلة مبكرة من فترة تفشى فيروس كورونا المستجد، وواجهت الأزمة باعتماد مجموعة من وسائل التعليم المختلفة، حيث اتجهت جميع المؤسسات التعليمية إلى إعداد منصات إلكترونية رسمية لنقل المحتوى التعليمى إلى الطلاب لضمان استمرارية العملية التعليمية وحصول الطلاب على أقصى حد ممكن من التعليم دون تعرضهم لخطر الإصابة. وسيأتى المحور التالى موضحاً التحليل البيئى للجامعات المصرية أثناء جائحة كورونا.

التحليل البيئى للجامعات المصرية أثناء جائحة كورونا المبحث الثالث:

تبنى البحث أسلوب التحليل الرباعى (سوات) SWOT ، والذى يمر بعدة خطوات متسلسلة تبدأ بتحليل البيئة الداخلية؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ثم تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة والتحديات المفروضة على التعليم الجامعى. ومن هاتين

على الداخل، واختلاف موازين القوى العالمية؛ حيث يتوقع أن تميل الدفة نحو الصين ودول آسيا التى ستتعافى من الأزمة قبل أمريكا مما يفضى إلى قيام نظام عالمى جديد يُنهى الهيمنة الأمريكية التى ألفت بظلالها على العالم، فى حين تحاول أمريكا استغلال فيروس كورونا لمواصلة هيمنتها من خلال إبرام اتفاقيات ثنائية مع حلفائها المنتشرين فى العالم كالعهد واليابان لمحاصرة الصين والحد من تنامى قوتها الاقتصادية. (لطيف، ٢٠٢٠، ٤٠-٤٣)

- الآثار النفسية: أدت الجائحة إلى ظهور العديد من المشكلات النفسية مثل: القلق، التوتر، الاكتئاب، الضيق، الكبت، وغيرها من المشاعر السلبية التى انتشرت مع الحجر المنزلى وتزايد بقاء جميع الأشخاص فى المنازل، كما أن العزلة قد تودى إلى الوقوع فى براثن التكنولوجيا غير مأمونة العواقب.

وأصبح العالم يواجه أزمة صحية بالغة الخطورة امتدت آثارها على جميع المستويات الانسانية والاقتصادية والسياسية، ولم يكن القطاع التعليمى بمنأى عن آثار الجائحة، إذ اضطرت معظم الدول إلى إغلاق مؤسساتها التعليمية خوفاً من انتشار الفيروس بين طلاب المدارس والجامعات، وأعلنت اليونسكو أن التعليم يمر بأكبر أزمة على مر التاريخ فصرحت منظمة اليونسكو "أن العالم لم يسبق له التعرض لهذا الحد من الاضطراب فى مجال التعليم" ومع نهاية شهر مارس ٢٠٢٠م انقطع أكثر من ١.٦ مليار طالب عن مقاعد الدراسة فى ١٦١ بلداً، بما يمثل ٨٠% من طلاب التعليم حول العالم. (اليونسكو، أغسطس، ٢٠٢٠)

ولذا تعددت التأثيرات السلبية لانتشار جائحة كورونا على التعليم بمختلف مؤسساته، وتمثلت أهمها فيما يلى: (غنايم، ٢٠٢٠، ٨٩)

- خسائر التعلم المباشرة.

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل منظومة التعليم الجامعي وتحليل جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة الجامعية وتؤثر على أدائها، مثل: العناصر التنظيمية، والبشرية، والأنظمة والإجراءات، والموارد المادية والتكنولوجية، والمهارات والقيم المشتركة. وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد مواطن القوة التي تميز مؤسسات التعليم الجامعي ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها ورسالتها وتحديد مواطن الضعف أو أوجه القصور الذاتية سواء أكانت في الموارد والإمكانات ويمكن أن تعوق المؤسسة التعليمية عن تحقيق رسالتها وأهدافها. ويمكن تناول هذه العناصر على النحو التالي:

١- العناصر التنظيمية

تمثل العناصر التنظيمية مرتكزات أساسية تعتمد عليها الجامعات في إدارة شئونها وأنشطتها المختلفة، وتشمل الشكل التنظيمي للجامعة، ونمط الإدارة الجامعية المتبع كما يتضح على النحو التالي:

أ- الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تمارس من خلاله الجامعة أنشطتها لتحقيق أهدافها المرجوة، وينطوي على عمليات تجميع وتصنيف وتقسيم هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام ووحدات، وتحديد المستويات الإدارية وسلطاتها بالهرم التنظيمي، ويتم التعبير عنه في شكل مرسوم يسمى أحياناً بالخريطة التنظيمية.

ووفقاً لقانون تنظيم الجامعات فإنه تتولى الجامعات والقيادات الجامعية كل في دائرة اختصاصه مسؤولية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة، وهذه المجالس تتمثل في المجلس الأعلى للجامعات

الخطوتين يتم الانطلاق إلى الخطوة الثالثة وهي تحديد خطة استراتيجية مناسبة تمكن مؤسسات التعليم الجامعي من مواجهة أزمة كورونا وتداعياتها.

وتبرز أهمية التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا في النقاط التالية: (غازي، ٢٠٢٠، ١٣،

- التشخيص الدقيق للوضع الراهن من أجل بناء التوجهات الاستراتيجية المستقبلية لمنظومة التعليم الجامعي.

- تحديد العناصر ذات التأثير المباشر وغير المباشر على مسيرة المنظومة الحالية والمستقبلية، فالتعليم الجامعي نظام مفتوح في البيئة التي يعمل بها يتأثر بكل ما يحدث فيها ويطرأ عليها من تغيرات وتحديات.

- استمرار مؤسسات التعليم الجامعي ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها، خاصة في ظل ما أحدثته جائحة كورونا من آثار سواء كانت سلبية أم ايجابية.

- الوصول إلى الصياغة الدقيقة للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، والتي تتواءم مع الآثار التي أحدثتها جائحة كورونا.

- معرفة الآثار الإيجابية التي أحدثتها الجائحة في بيئة المؤسسات الجامعية وتحويلها إلى فرص تساهم في تحسين مسيرة العملية التعليمية.

- تحديد المخاطر والتهديدات التي تواجهها منظومة التعليم الجامعي وتؤثر فيها والتي يجب تحجيمها وعلاجها.

أولاً: تحليل عناصر البيئة الداخلية للجامعات المصرية أثناء جائحة كورونا.

خاص أو وحدات إدارية إلا أن الهياكل التنظيمية بالجامعات ما زالت تعاني من عدة مشكلات منها ما يلي: (خليل، ٢٠١٩، ١٣٤)

- الهرمية والتسلسل الإداري.
- تعدد المستويات الإدارية وتركيز السلطات فى المستويات الإدارية العليا.
- تتداخل الاختصاصات بشكل كبير فى المستويات الإدارية السفلى لمناصب العميد ووكلاءه ورؤساء الأقسام.
- تناظر بعض الوحدات الإدارية على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات.
- ضعف وضوح خطوط الاتصال فى الهيكل التنظيمى التى تسمح بالتعاون بين أقسام وكليات الجامعة الواحدة أو بين الجامعات وبعضها البعض مما يجعله غير مرن بالدرجة الكافية.
- تعدد مستويات السلطة وقلة العمل فى إطار فرق عمل متعددة ومتنوعة التخصصات.
- كل المشكلات السابقة التى تعكس المركزية وانفراد المستويات الإدارية بالسلطة وضعف وجود خطوط اتصال بين كليات الجامعة الواحدة وبين الجامعات وبعضها البعض تؤثر بدرجة كبيرة على أداء الجامعات، وقدرتها على الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات والحد من مخاطرها. فوجود هيكل تنظيمى مرن يسمح بالعمل وفق استراتيجية تعاونية موحدة بين الجامعات يضمن تقديم خدمات تدريسية وبحثية ومجتمعية فاعلة.

ومجلس الجامعة ومجلس الكلية ومجلس القسم. (قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ٦)

ويوجد بكثير من الجامعات المصرية بعض الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص التى تم استحداثها ضمن الهيكل التنظيمى بكل جامعة كى تستطيع الموازنة مع المتغيرات المستجدة فى البيئة الجامعية، ومن هذه الوحدات ما يلى:

- الوحدات ذات الطابع الخاص والتى يوجد لها هيكل تنظيمى يوضح الأدوار والمهام المختلفة للعاملين بها.

- وحدات الجودة والتى تعد من أهم الدعائم التى تعتمد عليها الجامعات فى تحقيق جودة ما تقدمه الجامعة من خدمات بكافة الأنشطة التدريسية والبحثية والمجتمعية.

- وحدة إدارة المشروعات والتى تقوم بإدارة وتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالى بكل جامعة، وتضم هذه الوحدة عدة مشروعات هى مركز القياس والتقويم، مركز ضمان الجودة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- وحدة نظم المعلومات الإدارية والتى تقوم بتزويد الإداريين بالجامعة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط الجامعة، كما تساعدهم على اتخاذ القرارات المختلفة.

- وحدة تكنولوجيا المعلومات والتى تهدف إلى تقديم خدمات إلكترونية متميزة بمختلف الكليات بما يساهم فى خدمة العملية التعليمية والبحثية والإدارية.

وعلى الرغم من التطورات التى حدثت فى الكثير من الجامعات سواء بإنشاء وحدات ذات طابع

ب- نمط الإدارة الجامعية

تعد الإدارة الجيدة بمثابة العقل المفكر، والمحرك الأساسي لنجاح العمل في المؤسسات كافة، وذلك بما تسعى إليه من حسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمحتملة بهدف تحقيق الأهداف وانجاز النتائج المنشودة. فلا يمكن على الإطلاق أن ينجح العمل الجامعي تدريسيًا أو بحثيًا أو خدمةً للمجتمع، ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة، خبيرة، واعية، بدايةً من رئيس الجامعة مرورًا بنوابه، فعمداء الكليات ووكلائها، وصولاً إلى رؤساء الأقسام. (الزنفلى، ٢٠١٢، ٣٩١)

ويشير واقع إدارة الجامعات المصرية إلى أنها تواجه العديد من المشكلات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، من أهمها ما يلي:

- غلبة الجو البيروقراطي بقوانينه ونظمه ولوائحه على أداء الجامعة ووحداتها المختلفة.

- ضعف الاستناد إلى أساس علمي في عملية اتخاذ القرار.

- تضخم الجهاز الإداري بشكل واضح.

- غياب نظم وأساليب فعالة لتقييم الأداء، حيث تنحصر عمليات التقييم في آليات داخلية هي أقرب إلى التقييم الذاتي الذي لا يأخذ في الاعتبار تقييم المجتمع. (ميناء، ٢٠٠١، ١٣٧-١٤٣).

- وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية؛ مما أدى إلى استتالة التنظيم الإداري الجامعي.

- النمطية والتماثل التام في البنية التنظيمية للجامعات المصرية، مما يجعلها نسخ متكررة تقريبًا، ويؤكد رغبة الدولة في احكام سيطرتها على تلك الجامعات واخضاعها لسلطانها المركزية.

- ضعف استقلالية الجامعة إداريًا وماليًا، وسيطرة الدولة عليها وفقدانها للكفاءة والفاعلية وعدم

السماح لها بممارسة الحريات حيث يسيطر المجلس الأعلى للجامعات على كافة الأمور. (حنفي، ٢٠٠٩، ٢١٢)

- ضعف التفكير الاستراتيجي لدى بعض القيادات الجامعية وما يترتب على ذلك من غياب الرؤية المستقبلية والاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز والريادة، وضعف العمل كفريق وغلبة التقليدية والنمطية القائلة للابداع.

- قلة العلاقات مع الجامعات المناظرة لاكتساب مزايا جديدة، وكذلك مع مؤسسات المجتمع الخدمية والانتاجية داخل المجتمع المصري.

يتضح مما سبق أن هناك عددًا من الاختلالات التي تعاني منها الجامعات المصرية مما يجعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات على المستوى المحلي أو الاقليمي أو العالمي، كما تحد من قدرتها على التصدي للأزمات والاستعداد لمواجهةها وإدارتها بشكل سليم.

ولعل أزمة كورونا بمثابة اختبار واقعي لقدرات الجامعات في كيفية إدارة الأزمة، والتعامل مع تأثيراتها المختلفة، والتي كشفت ضعف قدرة الجامعات المصرية على مواجهة الأزمة والحد من أثارها السلبية، فقد أكدت دراسة (عبدالعال، ٢٠٢٠) على ضعف الجهاز المناعي للإدارة الجامعية في ظل أزمة كورونا.

٢- الإجراءات والأنظمة

تتضمن الإجراءات والأنظمة النظام التعليمي والمقررات والامتحانات، وفيما يلي عرض ذلك بالتفصيل:

أ- النظام التعليمي

- صعوبة ضبط عملية التعليم عبر الانترنت فقد يصعب متابعة الطلاب ومدى التزامهم ببرامج التعليم عن بعد.

- نقص الوعي والتصور المتكامل عن التعليم عن بعد لدى كل أطراف العملية التعليمية.

- ضعف اقتناع البعض من أعضاء هيئة التدريس بفكرة التعليم عن بعد، وعدم رغبتهم في استخدامه، وضعف امتلاكهم المهارات اللازمة للتعامل معه.

- ضعف تطبيق النظريات والاستراتيجيات التربوية والتدريسية اللازمة لعملية التعليم.

فالتعليم عن بعد قد يصلح في تحقيق الأهداف المعرفية للعملية التعليمية، ولكنه يفقد عملية التعليم طابعها الانساني حيث لا يحقق المبادئ التالية: (أحمد، حنان، ٢٠٢١، ٧٠١-٧٠٤)

- الاتصال والتواصل بين الأستاذ والطالب؛ والذي يُعد عنصر هام يتحقق به الجانب الوجداني من تنمية للوعي والميول والاتجاهات والقيم.

- التطبيق العملي للمعارف والمعلومات؛ والذي يُعد عنصر هام لتنمية الجانب المهاري الذي يعتمد على الخبرات الحسية المباشرة التي يكتسبها المتعلم من خلال التجربة عند التعامل مع العينات والمواد والأجهزة.

- التعزيز أي تحفيز السلوك المرغوب فيه وقمع السلوكيات السلبية غير المرغوب فيها.

- التغذية الراجعة أي تصحيح أخطاء المتعلمين أولاً بأول، حتى لا يبني عليه مدركات خطأ تؤدي لمفاهيم وتصورات مغلوطة.

- العدالة أي ضرورة إتاحة فرص التعلم لجميع الطلاب بصرف النظر عن ظروفهم وإمكاناتهم.

أثرت جائحة فيروس كورونا على العملية التعليمية بشكل بالغ؛ فمنذ إعلان حالة الطوارئ لمواجهة هذا الفيروس الذي هدد حياة الانسان، أُجبرت المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات على توقف الدراسة بها. الأمر الذي تطلب منها التعامل والاستجابة لهذه الأزمة الطارئة بأساليب وإجراءات سريعة، واتخاذ قرارات للحد من انتشارها والتخفيف من آثارها وحماية أفرادها، ولضمان القيام بوظائفها الأساسية التي وجدت من أجلها.

وكان السبيل الذي لجأت اليه الجامعات المصرية كغيرها من الجامعات في أغلب دول العالم، هو التعليم عن بعد؛ الذي يقوم على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة لتقديم المادة العلمية من خلال منصات تعليمية على شبكة الانترنت، ووضعها بين يدي المتعلم برغم اختلاف المكان وبعد المسافة الجغرافية عن الحرم الجامعي.

ورغم أن التعليم عن بعد وفر فرصة للتعلم بشكل آمن في ظل انتشار جائحة كورونا إلا أنه واجهه كثير من التحديات والإشكاليات منها: (الدهشان، ٢٠٢٠، ١٢٣-١٣٠؛ عبدالقادر، ٢٠٢١، ٨-٩)

- القصور الواضح في الوفاء بمتطلبات التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم عن بعد مثل، إعداد المقررات الإلكترونية، أو توافر شبكة انترنت جيدة.

- غياب تكافؤ الفرص التعليمية حيث لا تتوفر الأجهزة المناسبة للتعلم لدى جميع الطلاب.

- غياب التفاعلية في التعليم، فقد يكون الطالب حاضراً اسماً فقط، وينشغل بمواقع أخرى أو ينصرف عن استاذ المادة لأمر بعيدة عن العملية التعليمية.

- تحدى التقويم والامتحانات في ظل جائحة كورونا حيث لا تتوافر البنية الأساسية اللازمة لإجراء اختبارات الكترونية، كما لا تتوافر المهارات اللازمة لدى الطلاب للتعامل مع الاختبار الإلكتروني.

- قلة التأهيل والتدريب الكافي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كان له تأثير سلبي على تحقيق فعالية نظام التعليم الهجين أثناء فترة تفشى الجائحة.

- قلة وعى الطلاب بأدوارهم ومسئولياتهم في ظل هذا النظام الجديد من التعليم.

- قلة اهتمام مصر بإجراء تقييم مستمر لنظام التعليم الهجين الذى تم تطبيقه خلال فترة تفشى الجائحة، واقتصارها على إجراء تقييم له بدء انحسار الفيروس.

- ضعف المصادقية في تطبيق التعليم الهجين، فالجزء الذى يتم عن بعد قد لا يتعادى رفع ملفات pdf للطلاب.

- غياب التنسيق والتعاون بين الجامعات المناظرة للاستفادة من تجربة كل جامعة في تطبيق نظام التعليم الهجين.

ب- المقررات الدراسية

تعد المقررات الدراسية هي الوسيط الأساسي الذى يتم من خلاله تعلم الطلاب وتحقيق أهداف العملية التعليمية. فأى تطوير فيها يؤدي إلى تغيير نوعى فى مخرجات التعليم، ويؤثر على كفاءة النظام التعليمى.

وفى ظل جائحة كورونا، وبعد توقف الدراسة اتجهت الجامعات إلى استكمال المقررات الدراسية بنظام التعليم عن بعد لكل الفرق الدراسية، حيث تم توفير المادة العلمية لهذه المقررات فى شكل ملفات pdf أو عروض بوربوينت أو فيديوهات لمحاضرات مسجلة ورفعها على المنصات التعليمية ليتسنى للطلاب الحصول عليها عبر الانترنت. ومع تطبيق التعليم الهجين أصبحت المقررات الدراسية يتم تدريسها بنسبة ٦٠% وجها لوجه، وبنسبة ٤٠% الكترونى أو بأى نسبة أخرى وفقا لما يقرره مجلس الكلية أو حسب طبيعة البرنامج المقدم.

ومع استمرار أزمة كورونا وتطور مراحل انتشار الفيروس، كان لا بد من إيجاد الكيفية التى يجب أن تساعد على التواصل بين كافة عناصر العملية التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال أنماط تعليمية تتناسب مع المرحلة الراهنة، طالما أن هذه الجائحة لا يمكن التنبؤ بتوقفها أو انتهائها، فاتجهت الجامعات نحو المزج بين التعليم التقليدى وجها لوجا والتعليم عن بعد فى نمط تعليمى جديد يُعرف بالتعليم الهجين أو المدمج أو الخليط أو المتمازج.

وأصبح التعليم الهجين واقع مطبق فى التعليم الجامعى المصرى فرضته جائحة كورونا؛ حيث أعلنت وزارة التعليم العالى بمصر خطة تطبيق نظام التعليم الهجين بدءاً من الفصل الدراسى الأول للعام الجامعى ٢٠٢٠/٢٠٢١م، وتم اعتماده فى الجامعات على أنه هو النموذج التقليدى الجديد للتعليم، أو الوضع الطبيعى الجديد للتعليم، على أن تتولى كل جامعة وضع آليات وضوابط لتنفيذه وفقاً لطبيعتها وإمكاناتها. وذلك بهدف تقليل الكثافة الطلابية وتحقيق التباعد الاجتماعى بقاعات الدراسة. وفى هذا الإطار تم تدشين عدد من المنصات الالكترونية لتطبيق التعليم الهجين، وتعزيز قدرات البنية التحتية الالكترونية والمعرفية بالشكل الذى يسمح بالدخول المتزامن لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب واستيعاب الكثافات العددية. (موقع وزارة التعليم العالى)

وقد واجه تنفيذ الإجراءات التى اتخذتها الجامعات المصرية لتبنى ودعم نظام التعليم الهجين؛ استجابة لدعم العملية التعليمية خلال فترة تفشى جائحة كوفيد- ١٩، مجموعة متنوعة من المعوقات التى أدت إلى تقليل فعالية هذا النمط من التعليم، يتمثل أبرزها فيما يلى: (عثمان و محفوظ، ٢٠٢١، ٤٢٧-٤٣١)

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية التى تُعد الركيزة الأساسية التى يستند إليها نظام التعليم الهجين.

- المرجعية أى ذكر المراجع والمصادر التى استخدمت فى بناء محتوى المقرر.
- معلومات عامة عن المقرر تتضمن ملخص عن المقرر، أهدافه، متطلباته، خريطة توضح جميع أجزاء المقرر.
- ارتباط المحتوى بالأهداف، ومراعاة الوضوح، التنظيم والتسلسل المنطقى، وسلامته من الناحية اللغوية والعلمية.
- استخدام الصور والرسوم الثابتة والمتحركة بطريقة بسيطة غير مبالغ فيها.
- استخدام تقنيات البيئة الرقمية من صور ورسوم وصوت.
- اشمال المقرر على روابط لمصادر تعلم مناسبة.
- الموضوعية وخلوه من التعصب لجنس أو ديانة.
- وبرغم أهمية المقررات الالكترونية فى دعم التعلم عبر الانترنت فى ظل جائحة كورونا، إلا أن هناك عدة مؤشرات تكشف ضعف فاعليتها فى عملية التعليم أثناء الجائحة، منها ما يلى:
- أن ما يتم خلال جائحة كورونا لم يكن تعليمًا الكترونياً أكثر من كونه تسليم لذات المواد (التقليدية) عبر منصة افتراضية للتعلم الالكترونى.
- أساليب التدريس وتوصيل المعلومات وتقييمها غير ملائمة مع متطلبات ذلك النوع من التعليم.
- انخفاض مستوى الوعى المعلوماتى عند أطراف العملية التعليمية من أبرز التحديات التى يمكن أن تواجه التعليم عن بعد، والذى يتطلب مهارات لغوية والكترونية وتنظيمية وتحليلية وتقييمية للمعلومات ومصادرهما. (الدهشان، ٢٠١٩، ١٦٧-١٦٨)

وانتقال جزء من التعليم التقليدى إلى التعليم عن بعد ليس فقط بوضع المادة العلمية فى صيغة pdf على المنصات التعليمية، ثم يطلب من الطلاب قراءتها فحسب، وإنما تحتاج المحاضرات الإلكترونية إلى تصميم وهندسة بطريقة تجعلها جاذبة وتفاعلية تساعد فى اطلاق العنان للطلاب كى يفكر ويتفاعل ويشارك فى تصميم معرفته الخاصة. فالمادة المعطاه عن بعد يمكن أن تساعد الطلاب بالخروج بنتائج مرضية إذا ساعدت على توفير الشروط التالية: (الدهشان، ٢٠٢٠، ١٢١-١٢٢)

- الحضور ذهنى: وهو ما يستلزم تصميم المادة التعليمية بشكل يمكن الطالب من طرح مشكلة أو اكتشاف الحل المناسب وذلك عن طريق الحوار والتواصل بين أعضاء المجتمع الدراسى لاكتشاف حلول ممكنة، ثم تجميعها وإعادة طرحها على شكل حلول مناسبة ومتعددة.
- الحضور التعليمى: أى ضرورة حضور الأستاذ لحلقات النقاش وتواجده لمتابعة المناقشات، للتأكد أن العملية التعليمية تسير ضمن الحدود التعليمية المرسومة لها.
- الحضور الاجتماعى: أى يكون الطلاب حاضرين لدعم بعضهم البعض بما يقلل الشعور بالعزلة ويعزز من التشاركية فى الإجابة عن التساؤلات ويعزز الثقة بالمادة المعطاه.
- وإعطاء محاضرات الكترونية فعالة تدعم الحضور ذهنى والاجتماعى للطلاب أثناء عملية التعلم عن بعد يستلزم تصميم وإعداد المقررات الالكترونية وفق مجموعة من المعايير التربوية والفنية اللازمة لنجاح التعلم عبر الانترنت، منها ما يلى: (عبد الرحمن، حنان، ٢٠١٩، ١٤٣-١٤٤)

العملية التعليمية وتشخيص جوانب الضعف والقصور فيها من أجل اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.

ويشير الواقع المعاش أن تقويم العملية التعليمية في الجامعة يكاد يقتصر على الامتحانات للحكم على مستويات الطلاب في مرحلة معينة، وللتأكد من صلاحية انتقالهم إلى المراحل التعليمية اللاحقة، والاختبارات الحالية لا تتناول سوى استدعاء المعرفة ولا ترتقى لقياس مراتب التطبيق والتحليل والنقد.

واختبار الطلاب كان من أبرز التحديات التي واجهت الجامعات مع تطورات الوضع العالمي لانتشار فيروس كورونا المستجد؛ حيث اتخذ المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم (٦٩٩) يوم السبت الموافق ١٨ إبريل ٢٠٢٠م عدة قرارات تتعلق بنظام الامتحانات تتضمن ما يلي: (بيان إعلامي للمجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٠)

أ- إلغاء الامتحانات التحريرية والشفوية لطلاب فرق النقل بجميع الكليات والتي كان من المزمع عقدها في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، وتستبعد الدرجات التي كانت مقررة لها من المجموع الكلي للدرجات في كل السنوات الدراسية، ويستبدل بتلك الامتحانات-بناء على قرار من مجلس الجامعة- أحد البديلين الآتيين:

- الأول: إعداد الطلاب لرسائل بحثية مقبولة (مقالة بحثية، مشروع بحثي، بحث مرجعي) في المقررات التي كانت تدرس في هذا الفصل، ويكون لكل جامعة وضع المعايير والضوابط اللازمة لتقييم أو إجازة تلك الرسائل وفقاً لطبيعة الدراسة المقررة لكل كلية أو برنامج دراسي على حد.

- الثاني: عقد اختبارات إلكترونية للمقررات التي كانت تدرس في هذا الفصل بالنسبة للكليات أو البرامج الدراسية الملتحق بها أعداد محدودة من

- ضعف فاعلية خريطة الجامعات لتحويل المقررات الدراسية إلى مقررات الكترونية.

- ضعف الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لتحويل المقررات إلى مقررات الكترونية.

- ضعف توافر الكوادر البشرية المؤهلة داخل الجامعة لتصميم وتنفيذ المقررات الالكترونية.

- ضعف التمويل المالي اللازم لدعم تحول المقررات من مقررات عادية نظرية إلى مقررات الكترونية. (محمد، إيمان ، ٢٠٢٠، ٤٣٨)

- ضعف الاعتماد على أنظمة إنتاج المقررات الالكترونية التي تتيح تصميم المقررات وعرضها وإدارتها بكل سهولة عبر الانترنت.

- ضعف الاعتماد على أحدث المعايير التربوية والفنية لبناء وإنتاج المقررات الالكترونية.

- عدم فعالية المنصات التعليمية عن بعد في تنمية الجوانب الوجدانية لدى الطلاب أثناء التلم عن بعد عبر المنصات.

وذلك بالإضافة إلى بعض الاشكاليات التي تعاني منها المقررات الجامعية حتى من قبل جائحة كورونا، وتجعلها غير قادرة على تلبية متطلبات التعلم الالكتروني وتحويلها إلى مقررات الكترونية، فالبعض منها يسوده الرتابة والتخلف، إذ تعود إلى عقود كثيرة مضت، ولا تساير المستجدات المعرفية والتكنولوجية للعصر الحالي.

ج- التقويم والاختبارات

يعد التقويم ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية وجزءاً لا يتجزأ منها، فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف وإلى أي مدى تتفق النتائج مع الجهد المبذول من جانب الأفراد على اختلاف مستوياتهم ومع الإمكانيات المستخدمة، ومن خلال التقويم يمكن تحديد الجوانب الايجابية والسلبية في

بالعملية التعليمية ليقين الطلاب سلفاً أنهم قد عبروا إلى السنوات التالية دون عناء يذكر. (جمعه، ١٩٧، ٢٠٢١)

- الاختبارات الإلكترونية عبر الإنترنت تحمل بعض المخاوف مثل الغش، اختراق خصوصية الاختبار، وصعوبة التحقق من هوية الطالب عند الاختبار. فالامتحان الذي يتم عبر الإنترنت يحتاج إلى أنظمة مراقبة إلكترونية تراقب الطلاب بصرياً ورقمياً أثناء وجودهم حال إجراء الاختبار عبر الانترنت. (Evans, D. et al, 2020, 279-283)
- صعوبة تغطية شبكة الانترنت الكثير من المناطق وارتفاع تكلفتها بالنسبة للطلاب، لذلك فضلت معظم الجامعات الأبحاث بدلاً من الاختبار الإلكتروني.
- اختيار الأبحاث كمعيار لتقييم الطلاب ليس به مصداقية فيمكن لأي طالب القيام بالبحث وتقديمه بدلاً من الطالب الفعلي نفسه.
- غياب التنسيق والتعاون بين الجامعات لاختيار أسلوب محدد للتقويم أثناء الجائحة ووضع معايير موحدة لهذا الشأن.

٣-العناصر البشرية

تمثل العناصر البشرية أهمية كبيرة في تطوير الجامعات وتحقيق تميزها وذلك لقدرتها على الابتكار والتجديد والتحديث وتحقيق التنافس على المستوى الداخلي والخارجي ، وتمثل العناصر البشرية في(أعضاء هيئة التدريس والإداريين) ، وفيما يلي سوف تتناول الباحثة تلك العناصر على النحو التالي :

أ- أعضاء هيئة التدريس

إن نجاح الجامعات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها رهن بوجود أعضاء هيئة التدريس المعدين اعداداً جيداً، والقادرين على تنفيذ رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية بكفاءة عالية، حيث يضطلع عضو هيئة

الطلاب ويتوافر لديها البنية التحتية والإمكانات التكنولوجية التي تمكنها من إجراء الاختبارات الكترونياً لجميع الطلاب، وذلك شريطة التأكد من توافر وسيلة تواصل الكترونية لدى الطلاب وفي أي من البديلين المقدمين لا ترصد درجات للطلاب وإنما يعد ناجحاً أو راسباً فقط.

ب- بالنسبة للكلية التي تستوجب لوائحها الداخلية إجراء اختبارات عملية تستكمل الفترات التي كانت مقررة للتدريبات العملية في الفصل الدراسي الثاني وتستبعد الدرجات التي كانت مقررة لتلك الامتحانات من المجموع الكلي في كل السنوات الدراسية ويعد الطالب ناجحاً أو راسباً فقط على أن لا يحول عدم أداء الطالب للامتحانات العملية من انتقالهم للفرقة الدراسية الأعلى مع عدم الإخلال بوجود استكمالهم لتلك التدريبات قبل التخرج.

ت- بالنسبة لطلاب الفرق النهائية توجل الامتحانات التي كان مقرر عقدها لحين انتهاء فترة تعليق الدراسة، وتوفر الجامعات الامكانيات والاجراءات التي تضمن سلامة الطلاب وكل العاملين بالجامعات أثناء فترة الاختبارات.

وبهذه القرارات أصبحت الجامعات أمام موقف جديد ومفاجيء لم تعتد عليه، فرغم المحاولات المبذولة لتطوير نظم تقويم الطلاب والامتحانات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في اختبار الطلاب، وتصحيح الامتحانات، إلا أن كثير من الجامعات المصرية ما زالت غير مؤهلة لإجراء اختبارات إلكترونية عبر الانترنت، ومن ثم كشفت الجائحة عن وجود بعض المشكلات المتعلقة بالتقويم والاختبارات منها ما يلي:

- عدم احتساب درجات الفصل الدراسي الأول الذي ظهرت فيه الجائحة ضمن المجموع التراكمي كان له أكبر الأثر على ظهور حالة التراخي والاستهتار

تزد على كونها مجرد لقاءات يحضرها المتدرب بالإجبار للحصول على شهادة اتمام الدورة التي توضع فى أوراق تعيينه فى وظيفة مدرس.

- اتجاه برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية إلى الشكائية والمظهرية أكثر ما تنحو إلى المنهجية الموضوعية والتخصصية.

- ضعف الأوضاع المالية لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على أدائهم بشكل عام. (الزنفلى، ٢٠١٢، ٣٧٠-٣٨٩)

- ضعف توافر حواسيب وشبكة للإنترنت بمكاتب أعضاء هيئة التدريس.

- ضعف تجهيز القاعات الدراسية بالإمكانات المادية والتكنولوجية التي تيسر عملية التدريس.

- ضعف توافر الميزانيات الكافية لتطوير البنية التحتية للجامعات. (الصغير، ٢٠٠٨، ٤١)

- ضعف المشاركة فى اتخاذ القرارات وفى وضع الخطط الاستراتيجية .

- ضعف قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة وبين المسؤولين.

- ضعف التواصل العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظائرهم بالجامعات المصرية . (القاسم ولطفى ، ٢٠١٩، ١١٣٧)

وفى ظل الظروف الصعبة التي تواجهها البلاد بشأن انتشار فيروس كورونا، تواجه الجامعات مجموعة متنوعة من التحديات والمشكلات التي تكبل حركتها وتقيد انطلاقتها وتؤثر على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بها. فقد كان للجائحة تأثيراً على عملهم وخططهم الأكاديمية وأساليب تدريسيهم ومشاركتهم العلمية، حيث زادت الأعباء التدريسية نتيجة تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة خوفاً من انتشار الوباء،

التدريس بأدوار متعددة فى الجامعات منها التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وهى أدوار مترابطة وتسهم مجتمعة فى بناء وتطوير المجتمع. (الصغير، ٢٠٠٨، ٨).

ويوجد أغلب أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الحكومية حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بالجامعات الحكومية (١٠١٥٤٠) عضواً للعام الجامعى ٢٠١٩-٢٠٢٠، بينما يبلغ عددهم بالجامعات الخاصة (١١٨١١) عضواً. أى أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بالجامعات الحكومية يمثلون ٩٠%، والجامعات الخاصة ١٠%. (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١، ١٥٣، ١٥٥)

ورغم أهمية عضو هيئة التدريس فى الارتقاء بمستوى الأداء الجامعى، وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، إلا أنه يواجه مجموعة من الاشكاليات التي تحول دون قيامه بالأعمال المنوطة اليه بالشكل الذى يسهم فى الارتقاء بالجامعة، منها ما يلى:

- زيادة الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس حيث لا يتناسب عددهم مع الكثافة الطلابية المرتفعة فى الجامعات المصرية؛ إذ يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية (٥٩٢١٧) عضواً للعام الجامعى ٢٠١٩-٢٠٢٠، وعدد الطلاب لنفس العام (٢٤٤١٦٤٥) طالباً، أى أن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب بالجامعات الحكومية بلغت (١: ٤١) أى (٤١) طالباً لكل عضو هيئة تدريس، وهى نسبة مرتفعة تزيد كثيراً عن المعدل العالمى وهى ثلاثة عشر طالباً لكل عضو هيئة التدريس. (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١، ١٤٩، ١٥٣)

- ضعف الارتكاز على أسس وأساليب علمية لتأهيل المعلم الجامعى، إذ دورات إعداد المعلم الجامعى لم

- غياب المرونة وتعطيل بعض الأعمال فى حالة غياب القائمين بها.

- ضعف ثقافة الاتصال والدعم بين العاملين وبعضهم البعض.

- انخفاض مستوى الاستعداد الرقوى لدى كثير من العاملين ليس فقط للعمل عن بعد، ولكن ايضا لخلق نظام أكثر كفاءة وقدرة على التكيف. (دانيال، ٢٠٢٠، ٦)

- ضعف توافر خطة محكمة للطوارئ لضمان سير الأعمال فى حالة الأزمات.

- ضعف تأهيل وتدريب العاملين للعمل عن بعد فى أى وقت.

- ضعف التواصل الإدارى بين جميع العاملين بالجامعة ونظرائهم من الجامعات الأخرى من أجل تبادل الخبرات.

ج- الطلاب

يمثل الطالب الجامعى أحد أهم مرتكزات الجامعة، فهو محور العملية التعليمية والغاية الرئيسة من عملية التعليم بها، لذا فالعملية التعليمية بمكوناتها وعناصرها تتركز حول الطالب بغرض إعداده إعداداً سليماً يلبي احتياجات المجتمع فى المجالات المختلفة.

ويتأثر الطالب بطبيعة النظام التعليمى، وأى تغيير يحدث فيه أو يطرأ عليه، فالطالب الجامعى اعتاد لسنوات طويلة على الدراسة المباشرة وجها لوجه مع الأستاذ، وعندما تغير نظام التعليم مع الجائحة ليكون التعليم عن بعد جزءاً من هذا النظام التعليمى، كان هناك عدة تحديات تتعلق بالطلاب منها ما يلى:

- الانصاف هو أكبر عقبة تواجه الطلاب فى نمط التعليم الجديد، حيث إن افتراض أن كل طالب لديه التكنولوجيا اللازمة والتحفيز والدعم للمشاركة فى

وتغيرت الخطط التدريسية من التدريس التقليدى فقط إلى التدريس عبر منصات الانترنت، مما جعل البعض يشعر بالإحباط وضعف القدرة على التأقلم مع هذا النظام الجديد الذى فرضته الظروف الراهنة خاصة مع تردى شبكات الانترنت وضعف الدعم التقنى المقدم لأعضاء هيئة التدريس من أجل تصميم وإدارة المادة التعليمية المقدمة وممارسة التعليم عن بعد.

ب- الإداريون

تمثل العناصر الإدارية بالجامعات المحور الأساسى لتسيير الأعمال الإدارية؛ حيث يقع على أكتافهم مسئولية إدخال وتنسيق وتنظيم البيانات الإدارية الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالمؤسسة الجامعية، وبقدر مستوى أدائهم واستقرارهم فى العمل بقدر ما يتحقق الانضباط والتطوير للعمل الجامعى بشكل عام.

ورغم أهمية الجهاز الإدارى ودوره فى تحقيق أهداف الجامعة إلا أنه توجد مجموعة من المشكلات التى تواجه العاملين بالجهاز الإدارى بالجامعات المصرية، ولاسيما فى ظل أزمة كورونا، ومن هذه المشكلات ما يلى:

- ضعف الاتصال الالكترونى بين الطالب والأقسام الإدارية بكلية.

- قلة عدد الإداريين المؤهلين والمدربين على استخدام التكنولوجيا الحديثة فى العمل الإدارى.

- قلة البرامج التدريبية المقدمة للإداريين العاملين بالجامعة

- ضعف توافر اللوائح والقرارات الإدارية الملزمة للعمل بالمستندات الإلكترونية. (عبدالله، عماد الدين

٢٠١٨، ٢٨٢-٢٨٣)

- ضعف توفير آلية العمل الافتراضى فى بعض الأعمال غير المميكنة.

بالموارد المالية الكافية لتطوير بنيتها وآلياتها حتى تتمكن من تقديم خدمة تعليمية متميزة تعود بالنفع على المجتمع.

وإذا كانت الحكومة المصرية تلتزم بتمويل نفقات التعليم الجامعي وتغطية الجزء الأكبر من تكاليفه، إلا أن هذه الأموال فى حاجة إلى زيادة مستمرة؛ نظراً للتزايد الكبير فى معدلات التضخم وارتفاع الأسعار، بالإضافة إلى الضغط الطلابي المتزايد عليها، وارتفاع مستويات الجودة المطلوبة التى تلقى بمزيد من المتطلبات على الجامعة لتطوير كفاءة العملية التعليمية لأرقى المستويات. (عابدين، ٢٠٠٣، ص ٢٨٢)

ولذلك تواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات المتعلقة بالتمويل، من أبرزها ما يلي:

- عجز الموازنة العامة للدولة فى الانفاق على التعليم العالي من ناحية وارتفاع تكلفة التعليم العالي من ناحية أخرى .

- تزايد أعداد الطلاب نتيجة للزيادة السكانية فى مقابل محدودية الموارد المالية المتاحة.

- غياب السياسات والخطط التى تحسن توظيف الموارد المتاحة.

- ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني فى استثمارات التعليم العالي، حيث ما زال تمويل التعليم العالي معتمداً بصورة كبيرة على الموازنة العامة للدولة.

- محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي سواء كان فى شكل منح أو قروض خارجية. (بلتاجي، ٢٠١٥، ١٣-١٦)

- الإخفاق فى تحقيق التكافؤ فى توزيع الموارد المالية على مجالات العمل الجامعي.

- ارتفاع متوسط تكلفة الطالب.

التعليم عن بعد يفتقد للعدالة، فلا يزال هناك تفاوت كبير من حيث الدخل والمستوى التعليمي للوالدين، ومن الممكن أن لا يمتلك كل منزل أجهزة كمبيوتر متطورة أو انترنت على السرعة.

- اختلاف القدرات التعليمية والرقمية من طالب لآخر، وبالتالي سيكون من الصعب على الأستاذ الاهتمام بالاختلافات بين الطلاب بشكل فردي واختيار الطرق المناسبة التى يتفاعل بها الطلاب مع المحتوى مما يؤثر سلباً على تحصيلهم التعليمي.

- عدم وجود برامج توجيهية ودورات تدريبية لإعداد الطالب قبل البدء فى تطبيق هذا النظام لظروف الجائحة. (فايد، عبدالستار، ٢٠٢٠، ٤٩٦-٤٩٧)

- صعوبة تعلم بعض المقررات ذات الطبيعة العملية عبر المنصات التعليمية.

- ضعف مهارات التعلم الذاتى لدى بعض الطلاب.

- غياب الانضباط الافتراضى حيث ينشغل بعض الطلاب بمواقع التواصل الاجتماعى أثناء عملية التدريس عن بعد. (يونس، ٢٠٢٠، ١٩٧٣-١٩٧٧)

- ضعف الدعم النفسى والاجتماعى للطلاب أثناء فترة كورونا.

٤- العناصر المادية والتكنولوجية

تعتبر العناصر المادية والتكنولوجية من أهم مدخلات التعليم الجامعي اللازمة لتوفير بيئة تحتية وتكنولوجية مناسبة لأداء أنشطة ومهام الجامعات بكفاءة وفاعلية. ويمكن تناول هذه العناصر بالتفصيل على النحو التالي:

أ-العناصر المادية

إذا كانت الجامعة معقلاً للفكر الانساني وقاطرةً للتقدم المعرفي والتكنولوجي فى المجتمع المعاصر؛ فإن ذلك يتطلب اهتمام الدولة والمجتمع بالجامعة وتدعيمها

المسافات الآمنة بينهم، مما القى بالعبء على عضو هيئة التدريس لتقسيم الطلاب إلى عدة مجموعات، وهو ما يعنى تقليل نصيب الطالب الزمنى من المحاضرة.

ب-العناصر التكنولوجية

لقد فرضت طبيعة العصر الحالى وتحدياته تحولات كبرى على الجامعات، يأتى فى مقدمتها التوظيف المكثف للتكنولوجيا فى كافة المجالات والأنشطة، واستخدام أساليب جديدة للتعليم كالتعليم المبرمج والتعليم التفاعلى والتعليم عن بعد، وهذه الأساليب لا يمكن تحقيقها بالطرق التعليمية التقليدية، وإنما باستخدام التكنولوجيا والتحول إلى التعليم الرقوى الذى يهدف إلى خلق أجيال مسلحة بالوسائل والمهارات المطلوبة للولوج إلى عصر العلم والتكنولوجيا.

لذا تشكل العناصر التكنولوجية أحد أهم مظاهر القوى الحاكمة والموجهة للتعليم الجامعى فى المستقبل، وبقدر ما تمتلكه الجامعة من أدوات تكنولوجية فعالة، بقدر ما يتحقق استجاباتها لمتغيرات العصر وتحدياته. وتتكون البنية التحتية التكنولوجية لأى مؤسسة من عناصر أساسية هى: (liu, 2013, 395)

- المكونات المادية: وتشمل أجهزة الحاسوب وملحقاته ووسائط تخزين البيانات المختلفة ووسائل الاتصال المتعددة.

- تكنولوجيا البرمجيات: تشمل تصميم برامج لضبط عمل أجهزة الحاسوب، والتطبيقات المختلفة مثل قواعد البيانات والمعلومات والاتصالات للتحكم فى إدخال البيانات وتخزينها واستعادتها.

- قواعد البيانات: من الوسائل التكنولوجية المستخدمة فى إعداد وحفظ واستعادة البيانات والمعلومات، للوصول إلى معلومة ذات فائدة.

- الشبكات والاتصالات: تتألف من مجموعة المحطات والوحدات التى تتواجد فى مواقع مختلفة

- قصور الإنفاق التعليمى عن تحقيق النتائج المرجوة منه، وذلك لتدنى الاشراف والمتابعة والضبط والتوجيه.

- عجز الموارد المالية وعدم كفاءتها لتلبية متطلبات إصلاح التعليم الجامعى. (الكحكى، ٢٠٢٠، ٢٨٤)

- سوء توزيع الموارد المالية على الجامعات المختلفة؛ حيث لا يؤخذ فى الاعتبار العلاقة بين نسبة ما يخصص للجامعة من موازنة الجامعات، ونسبة الطلاب المقيدى بها من إجمالى عدد طلاب الجامعات.

- توجيه النسبة الأكبر من موازنة الجامعات إلى بند الأجور والمرتبات والمكافآت، وضعف الجزء المستخدم فى تسيير العملية التعليمية مما له أثر سلبى على مستوى جودة العملية التعليمية. (الزنفلى، ٢٠١٢، ٤١٦-٤١٨)

- ضعف قدرة بعض الجامعات على توفير مصادر بديلة للتمويل مثل الوحدات ذات الطابع الخاص، أو المنح الخارجية، أو البرامج الخاصة.

ومع محدودية مصادر التمويل الحكومية، وقلة توافر مصادر تمويل اضافية، نشأت العديد من المشكلات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات داخل الجامعات؛ فكثير من الأبنية لم تنشأ أصلاً كجامعات أو كليات، فهى إما كانت مدارس، وإما كانت مبان لمصالح حكومية، والقاعات التدريسية لم تعد بالقدر الذى يتناسب مع الأعداد الكبيرة والتخصصات والشعب المتعددة، بالإضافة إلى القصور فى المكتبات والمعامل والمنشآت الخاصة بالأنشطة الطلابية. (الزنفلى: ٢٠١٢، ٤٢٥)

وتلك الاختلالات تؤثر على كفاءة عمل الجامعات أثناء الأزمات ولاسيما جائحة كورونا، حيث كشفت الأزمة عن قصور الإمكانيات المادية من أبنية ومدرجات وأجهزة عن تحقيق الأهداف المرجوه، فالمدرجات لا تتناسب مع أعداد الطلاب ومراعاة

وكما جاءت مبادرة التحول الرقمي للجامعات التي أطلقتها وزارة التعليم العالي في مصر، لتضع استراتيجية يتم من خلالها الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، وتقديم كافة الخدمات بصورة الكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة والاستثمار في الأفكار التقنية لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء. (الدeshان والسيد، ٢٠٢٠، ١٢٥٨)

وفي ظل الظروف الطارئة التي مرت- ولازالت تمر- بها دول العالم ومن بينها مصر سبب انتشار فيروس كورونا، كانت الحاجة ملحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان توفير التعليم عن بعد خلال فترة إغلاق الجامعات، ثم استخدامها في نمط التعليم الهجين - خاصة مع استمرار الجائحة- من خلال بعض التطبيقات التكنولوجية مثل zoom, Microsoft, team, google classroom، والتي تختلف من جامعة لأخرى حسب امكاناتها المتاحة.

ورغم أن التكنولوجيا هي الأساس الذي تستند إليه الجامعات في احتواء تداعيات كورونا على التعليم، إلا أنه يوجد العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات وتجعلها غير قادرة على التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وتطبيقاتها، منها ما يلي:

- اختلاف التطبيق التكنولوجي المستخدم في التعليم عن بعد من جامعة لأخرى.
- التكلفة المادية العالية لبعض التطبيقات التكنولوجية؛ حيث تتطلب بعضها دفع اشتراكات مالية لها مقابل استخدامها، والبعض الذي تتاح فيه جزء مجاني لا يعمل بشكل كامل.
- ضعف الدعم الفني المقدم للجامعات لإعداد المنصات اللازمة للتعليم عن بعد.

ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيد إجراء عملية الارسال والاستقبال للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة أو خارجها.

ورغم أهمية العناصر السابقة في توفير بيئة تربوية مدعمة بالتكنولوجيا، إلا أنه لا يمكن الاستفادة منها دون وجود عناصر بشرية مؤهلة للتعامل معها، تستطيع الاستفادة من تطبيقاتها في خدمة العملية التعليمية والبحثية والإدارية. فالإنسان هو العنصر الأهم في أى تطبيق تكنولوجي، فهو القائم بتصميمه وتنفيذه واستخدامه.

وفي ظل الاهتمام المتنامي بتوظيف التكنولوجيا في المنظومة الجامعية، بذلت مصر العديد من الجهود لتوفير بنية تحتية تكنولوجية بالجامعات المصرية، بدأت بالخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي عام ٢٠٠٠م، متضمنة مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية، الذي يشتمل على ستة ركائز أساسية هي: (النشرة الدورية لوحدة المعلومات ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ١٠-١١)

- تطوير البنية الأساسية لشبكات الجامعات المصرية.
- استحداث تطبيقات متكاملة لنظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار.
- تطوير إمكانات الجامعات المصرية في إعداد برامج التعليم الإلكتروني.
- برنامج للتدريب على توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تطوير خدمات مكاتب الجامعات المصرية من خلال مشروع المكتبة الرقمية.
- انشاء البوابة الالكترونية للجامعات بغرض الارتقاء بالمستوى التكنولوجي لمواقع الجامعات.

وفى بداية مرحلة ما بعد الثورة، شهدت الدولة حالة من الضعف نظراً لاضطراب نظام الحكم، وانخفاض معدلات الأمن والاستقرار الذى اعاق حركة الانتاج، وظهور أنماط من الاعتداءات على سيادة القانون وعلى بعض مؤسسات الدولة، واشتعال الصراع السياسى بين التيارات الحزبية، وظهور الانقسام السياسى بين مؤيد للمرحلة الجديدة ومعارض لها، وزيادة حدة الغضب والتوتر والخلاف والتفكك بسبب الانتماءات المختلفة. (اسماعيل، طلعت، ٢٠١٣، ١٣٩-١٤١)

وتغيرت تلك الأوضاع عندما انقلب الشعب عليها وقام بثورة عارمة فى ٣٠ يونيو ٢٠١٣م، والتي كان لها أكبر الأثر على تغيير مسار الحياة السياسية فى مصر، فاتسعت قاعدة المشاركة السياسية، وتعددت الأحزاب السياسية، واجريت التعديلات الدستورية وفق استفتاء شعبى ليصبح دستور ٢٠١٤ هو الأساس الذى يعمل به النظام السياسى، والذى يتضمن منظومة متكاملة للحقوق والحريات السياسية والمدنية، ويوفر ضمانات تفعيلية للتعددية واحترام حقوق الانسان وحرياته، لكون ذلك هو الأساس الذى يقوم عليه نظام جمهورى ديمقراطى، والسبيل إلى ما يتسم به هذا النظام من تداول سلمى للسلطة وتوازن بين السلطات. (عبد المجيد، وحيد، ٢٠١٦، ٢٨)

ولا شك أن لهذا التغيير السياسى تأثيره على الجامعات كغيرها من المؤسسات التى ينبغى أن تشكل سياستها وبرامجها فى إطار الفكر السياسى السائد؛ فلم تعد الجامعة مسئولة فقط عن إعداد الطلاب أكاديمياً وتزويدهم بالمعارف والخبرات المهنية فى مختلف الميادين فحسب، وإنما اتسعت لتشمل إعداد الطلاب للحياة السياسية والمواطنة الصالحة، وتسليحهم بقيم العدالة والحرية واحترام حقوق الانسان.

- ضعف القدرات التكنولوجية لدى بعض أعضاء المجتمع الأكاديمى للتعامل مع تجربة التعليم عن بعد التى فرضتها جائحة كورونا.

ثانياً: تحليل عناصر البيئة الخارجية للجامعات المصرية أثناء جائحة كورونا.

يقصد بالبيئة الخارجية دراسة وتحليل العوامل والقوى والمتغيرات التى تحيط بالجامعات المصرية، والتى يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها، ومن أمثلة هذه العوامل أو المتغيرات الوضع السياسى، والاقتصادى والاجتماعى والثقافى والتكنولوجى. وذلك بهدف معرفة انعكاس الوضع الراهن خارج الجامعات وانعكاساته إيجاباً ببيئة فرص أو سلباً ببيئة تحديات أو تهديدات على أداء المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها. وفيما يلى عرض لعناصر البيئة الخارجية .

١- الوضع السياسى

يعبر الوضع السياسى عن نظام الحكم فى الدولة والظروف التى تعيشها والقرارات التى تتخذها لتسيير شئونها وحماية مصالحها الداخلية والخارجية، بما يحفظ هيبه الدولة ويحقق استقرارها ويمكنها من مجابهة ما يقف أمامها من تحديات.

وقد اختلف الوضع السياسى المصرى منذ اندلاع ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١؛ حيث كانت الفترة التى تسبقها من عام ٢٠٠٠م حتى ٢٠١١م فترة حرجة فى تاريخ مصر، زاد خلالها سيطرة الحزب الحاكم على جميع أمور الدولة، والافراط فى سيطرة النظام الأمنى على جميع المؤسسات، فغابت الحقوق والحريات، وضعفت المشاركة السياسية، وزادت البطالة، وتفشى الفقر والجهل والظلم، فجاءت ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١م للمطالبة بالحرية والعدالة الاجتماعية والكرامة الانسانية. (علام، ٢٠١٧، ٦٠)

أما على الصعيد الخارجى فمن أهم الاتجاهات الرئيسة الحاكمة للسياسة المصرية الخارجية فى زمن كورونا هى: الحرص على توفير إمدادات اللقاحات بشكل عادل وبصورة متوازنة بين الدول، تجميد الصراعات المسلحة فى الاقليم والتركيز على الحلول السلمية بين الأطراف المتصارعة، تعزيز جهود مواجهة التنظيمات الارهابية العابرة للحدود بالتنسيق مع الأجهزة المناظرة لها فى الاقليم، وقف التدخلات الاقليمية فى الشئون الداخلية للدول الوطنية العربية. (العرب، ٢٠٢١)

وتفرض تلك القرارات السياسية للدولة مسؤوليات جديدة على الجامعات تتطلب مزيداً من العمل لرفع مستوى الخدمة التعليمية وتقديمها بالشكل الذى يضمن صحة وسلامة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، فضلاً عن ترسيخ مبادئ الالتزام والانضباط، ووضع آليات للمساءلة والشفافية والمشاركة فى صنع القرار.

٢- الوضع الاقتصادى

لم يكن الاقتصاد المصرى فى معزل عن كافة التغيرات السياسية والاجتماعية التى شهدتها المجتمع المصرى خلال السنوات الأخيرة، فقد تأثر بها وأثر فيها، فقد مر الاقتصاد المصرى بحالة من الركود بعد اندلاع ثورة يناير ٢٠١١؛ حيث تراجعت كل مؤشرات الأداء الاقتصادى، إذ انخفض معدل النمو الاقتصادى إلى ٢% تقريباً فى ٢٠١١/٢٠١٠ بعدما كان ٦.٧% فى ٢٠١٠/٢٠٠٩، وتراجع بذلك معدل نمو متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى إلى معدل سلبى، وارتفع معدل البطالة، ومعدل التضخم، وتراجعت معدلات الادخار والاستثمار، كما ارتفعت نسب عجز الموازنة العامة والدين العام للناتج المحلى الإجمالى. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ٢٠٢١، ٨٥)

كما أطلقت السياسة المصرية خلال السنوات القليلة الماضية الاستراتيجية القومية لبناء الدولة "مصر ٢٠٣٠" لتحقيق التنمية الشاملة لمختلف المجالات، وتفعيل نصوص الدستور المصرى، وحفظ الأمن القومى ومكافحة الارهاب، وبناء اقتصاد قوى وتنافسى ومتنوع، وحوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع، والارتقاء بجودة حياة المواطن، وتطوير الصحة والتعليم، وإثراء الحياة الثقافية وحماية البيئة والمظهر الحضارى.

ومؤخراً عندما ظهرت أزمة كورونا كان هناك تحدياً كبيراً أمام السياسة المصرية، هو كيفية التعامل مع الأزمة وتقليل تداعياتها وفى الوقت نفسه المحافظة على الخطوات التى اتخذتها الدولة نحو التنمية الشاملة. فمع بداية الأزمة ما كان أمامها سوى تطبيق الاغلاق والحظر الجزئى مثلما فعلت الدول الاخرى، إلا أنه مع استمرار الأزمة اتجهت الدولة نحو التعايش واتخذت التدابير اللازمة لمواجهة الجائحة مثل التشديد على الالتزام بالإجراءات الاحترازية داخل مؤسسات الدولة والأماكن العامة، وتوفير الرعاية الطبية، وبحث احتياجات المنظومة الصحية، والتوسع فى توفير اللقاحات.

كما اتخذت السياسة المصرية عدة قرارات أثناء الأزمة مثل إعادة آلاف المصريين العالقين حول العالم بسبب كورونا، دعم العمالة غير المنتظمة فى القطاعات الأكثر تضرراً، تأجيل الاستحقاقات الائتمانية للشركات الصغيرة والمتوسطة لمدة ستة أشهر. ورغم ذلك كان هناك تردداً وتأخراً فى اتخاذ بعض القرارات الأخرى كإغلاق الطيران، وإجراء فحوصات استباقية لاكتشاف الحالات المصابة بشكل أسرع وحصر المخالطين. وهو ما قد يرجع إلى حداثة هذا النوع من الأزمات، وغياب المؤسسات المعنية المتخصصة فى توقع الكوارث والأزمات وردود الأفعال.

- انخفاض معدل النمو الاقتصادي في مصر ليصل نسبته إلى ٣.٦% في نهاية عام ٢٠٢٠ مقارنة بمستوى ٥.٦% في عام ٢٠١٩ بفعل تأثير العديد من القطاعات الاقتصادية بتداعيات وباء كورونا.
- انخفاض معدلات التجارة الدولية حيث بلغت قيمة الصادرات المصرية ٢.٣٣ مليار دولار في سبتمبر ٢٠٢٠ مقابل ٢.٣٩ مليار دولار في سبتمبر ٢٠١٩، وبلغت نسبة الواردات المصرية ٥.٠٣ مليار دولار في سبتمبر ٢٠٢٠ مقابل ٦.٣٩ مليار دولار في سبتمبر ٢٠١٩. وهو ما يرجع إلى إغلاق الحدود والحد من التنقل بين الدول، وتوجيه جزء كبير من الانتاج في تلك الفترة لتلبية احتياجات السوق المحلية بدلاً من تصديرها.
- تراجع عائدات قطاع السياحة حيث يعد من أكثر القطاعات المتضررة مباشرة، فقد انخفض عدد السائحين خلال العام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى ٢.٢ مليون سائح، وهو ما يمثل ١٩% فقط من السياحة المعتادة في عام ٢٠١٨م، مما أدى إلى خسارة نحو ١٨ مليار دولار مقارنة بالمستهدف هذا العام. (عباس، ٢٠٢١، ٣٤-٣٦)
- انخفاض احتياطي النقد الأجنبي من ٤٥.٥ مليار دولار في فبراير ٢٠٢٠ إلى ٣٧ مليار دولار في مايو ٢٠٢٠، ثم ارتفع إلى ٣٨.٤ مليار دولار في سبتمبر ٢٠٢٠، وارتفع مجدداً ليبلغ ٤٠.٥ مليار دولار في يونيو ٢٠٢١. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٠)
- تراجع معدلات قناة السويس خلال ٢٠٢٠ مقارنة بالمستويات المناظرة في العامين السابقين ٢٠١٨، ٢٠١٩ نظراً لتأثير التجارة العالمية بشكل عام بالجائحة.

وتأتى أزمة كورونا لتفرض على الاقتصاد المصري تحدياً إضافياً للتحديات العديدة التي يعاني منها، ويزيد من صعوبة الموقف توقفت الأزمة ذاته والذي يأتي بعد سنوات صعبة بذلت فيها مصر جهوداً كبيراً لمعالجة الاختلالات التي يعاني منها منذ عدة عقود، وذلك من خلال برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تبنته مصر منذ عام ٢٠١٦م، والذي بدأ يسفر عن تحسن العديد من مؤشرات الاقتصاد الكلي ومنها معدل النمو الاقتصادي الذي قدر بنحو ٥.٦% خلال عام ٢٠١٨/٢٠١٩م مقابل ٤.٢% في عام ٢٠١٦/٢٠١٧. (عبود و مليجي، ٨١)

والتداعيات الاقتصادية والاجتماعية لأزمة كورونا قد تتجاوز أي تداعيات لأزمات سابقة بما فيها الأزمة الاقتصادية العالمية لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب من أبرزها اتساع النطاق الجغرافي لها، وتأثيرها على كافة القطاعات في نفس الوقت، كما أنها ترتبط بعدم اليقين حول خصائص الفيروس وتوقيت احتواء الأزمة والسيطرة عليه. وتتمثل أبرز تداعيات الأزمة على الاقتصاد المصري فيما يلي:

- تطور الدين الخارجي حيث تقدر حجم المبالغ المستحقة للخارج بنحو ١١٢ ملياراً في مطلع ٢٠٢٠، يضاف إليه مبلغ ٢.٧٧٢ مليار دولار من صندوق النقد الدولي بمقتضى التمويل السريع والترتيبات الاحترازية لمواجهة تداعيات كورونا. وارتفاع حجم الدين تسبب في تزايد العبء الملقى على الموازنة العامة للدولة بفعل زيادة الالتزامات الخاصة بسداد أصل الدين والفوائد، حيث تشير تقديرات مشروع موازنة ٢٠٢٠/٢٠٢١ إلى أن جملة الأعباء تمثل حوالى نصف قيمة الموازنة البالغة ٢.٣ تريليون جنيه. (عبدالشفيع، ٢٠٢٠، ٧٥، ٧٩)

نسمة في عام ٢٠٠٥م إلى (١٠١) مليون نسمة عام ٢٠٢١م. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، باب السكان، ٢٠٢١، ١٣)

- **البطالة:** تعتبر أحد المقاييس التي تساعد على تقدير مدى خطورة الأزمات، حيث ارتفع عدد المتعطلين عن العمل في مصر جراء أزمة كورونا لتقلص أنشطة العديد من القطاعات الانتاجية والخدمية واستغناء العديد من الوحدات الاقتصادية عن كثير من العمالة لتقليل حجم خسائرها المتوقعة نتيجة تراجع الأداء الاقتصادي وانخفاض الاستثمارات الخاصة. فقد ارتفع معدل البطالة إلى ٩.٦% من إجمالي قوة العمل في الربع الثاني من عام ٢٠٢٠م، مقابل ٧.٥% في الربع الثاني من العام السابق ٢٠١٩م، وفي الربع الثالث من عام ٢٠٢٠م تراجع معدل البطالة إلى ٧.٣% مقارنة مع ٧.٨% في الربع الثالث من عام ٢٠١٩م. وقد يرجع سبب هذا التراجع إلى عودة الأنشطة اليومية المعتادة لطبيعتها، وذلك بعد التخفيف التدريجي للقرارات الاحترازية التي اتخذتها الدولة للحد من انتشار فيروس كورونا. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، باب العمل، ٢٠٢١، ٥٦).

- **الفقر:** يعد من أبرز المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في مصر، لما يترتب عليها من آفات اجتماعية كالمرض والجهل، والتي تؤثر على الواقع المعاش للأفراد من جهة وعلى تحقيق التنمية من جهة أخرى. وقد تسببت جائحة كورونا في ارتفاع معدل الفقر في مصر بما يتراوح بين ٥.٥ نقطة مئوية أو ما يعادل زيادة عدد الفقراء بنحو ٥.٦ مليون فرد، ونحو ١٢.٢ نقطة مئوية أو ما يعادل زيادة عدد الفقراء بنحو ١٢.٥ مليون فرد في عام ٢٠٢٠/٢٠٢١م، وذلك حيث تتعدد القنوات التي تؤثر منها الازمة على الفقر مثل البطالة، تراجع

وبناء على ما سبق نجد أن من أبرز ملامح الاقتصاد المصري واشكالياته خلال جائحة كورونا تراجع معدلات النمو الاقتصادي، وتزايد حجم الخارجي، وتراجع إيرادات السياحة وغيرها من القطاعات عن قيمتها المستهدفة، وهو ما ينعكس على بروز أزمات متتالية تضعف قدرة الدولة على تدبير الاحتياجات الأساسية للقطاعات الأخرى كالتعليم، ومن ثم تراجع معدلات الانفاق على التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة.

٣- الوضع الاجتماعي

يعتبر الوضع الاجتماعي لأي مجتمع دليل على مدى تقدم هذا المجتمع، وذلك لما يشمله من مؤشرات تتضح في معدلات التنمية البشرية التي يحظى بها ودرجه تفوقه في الوصول إليها، وبالنظر إلى الوضع الاجتماعي الراهن للمجتمع المصري يلاحظ وجود انخفاض في مؤشر التنمية البشرية؛ حيث جاء ترتيب مصر في تقرير التنمية البشرية عام ٢٠٢١م في المركز (١١٦) من بين (١٨٩) دولة، رغم وجود ست دول تقل عن مصر في المستوى الاقتصادي إلا أنها تسبقا في مؤشر التنمية البشرية. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٣٦)

ويرتبط الوضع الاجتماعي لأي مجتمع بعدة قضايا لها الأثر الأكبر في تقدمه أو تأخره، ومن أبرز القضايا التي يواجهها المجتمع المصري، لاسيما أثناء أزمة كورونا ما يلي:

- المشكلة السكانية: تعد من أخطر التحديات التي

يواجهها المجتمع المصري، وليست المشكلة في الزيادة فحسب بل أن الموارد الاقتصادية لا تتضاعف بنفس المعدل، أي توجد فجوة بين نمو السكان والموارد الاقتصادية، وتشير الاحصاءات أن هناك زيادة مستمرة في الكثافة السكانية في مصر حيث ارتفع عدد السكان من (٧٠) مليون

عدد الأغنياء وتعاضم عدد الفقراء وتآكل الطبقة الوسطى وما تحققه من توازن اجتماعى. (حافظ، ٢٠١٧، ١٤٨)

ولم يقتصر الأمر على ذلك فحسب، وإنما يمتد التأثير إلى تغيير وعى الأفراد وتفتيت البنية الثقافية واختراق الخصوصية الحضارية بهدف الهيمنة والسيطرة وسيادة قيم الاستهلاك والاغتراب واللامبالاة وتراجع قيم الادخار والولاء والانتماء.

ومع ظهور فيروس كورونا المستجد، كان هناك تحدياً جديداً لقيم الثقافة، متمثلاً فى التغيير السريع لعادات الأفراد فى المجتمع؛ حيث أصبح التباعد الاجتماعى هو السلوك الجماعى المتبع لاحتواء الأزمة ولتقليل انتشار الفيروس لأقصى درجة ممكنة. وقد تضمن هذا التباعد الاجتماعى بعض التأثيرات الثقافية الإيجابية مثل: (محمود، فاطمة الزهراء، ٢٠٢٠، ١٢-١٤)

- استدعاء نموذج العائلة الرشيدة التى تستثمر وقت العزل فى اكتشاف نفسها وتحسين الكثير من الممارسات السلوكية.

- الالتزام الجمعى والمسئولية الجماعية باتباع الارشادات والإجراءات الوقائية.

- التفاهم الاجتماعى لطبيعة الظروف التى يمر بها المجتمع، واتباع تعليمات الدولة فى تحقيق التباعد الاجتماعى من أجل إعلاء المصلحة العامة للمجتمع.

وعلى الجانب الآخر كشفت الأزمة عن العديد من التأثيرات السلبية على القيم والسلوكيات والأفكار، منها ما يلى:

- طغيان الأنانية والمنفعة الفردية؛ حيث سعت بعض الدول إلى قرصنة بعض الأدوات الطبية والوقائية.

- الاستغلال التجارى من بعض التجار برفع أسعار السلع الغذائية والطبية لتحقيق أرباح.

مستوى الدخل، ارتفاع الأسعار وانخفاض القوة الشرائية للأفراد، اعتلال الصحة وضعف القدرة على العمل والانتاج. (محمد، أحمد، ٢٠٢٠، ٩-١)

٤- الوضع الثقافى

تعبّر ثقافة المجتمع عن هوية المجتمع وخصوصيته الحضارية وعراقته التاريخية، وترتبط بالقيم داخل المجتمع، فلكل مجتمع نظامه القيمى الذى ينظم سلوك أفراد، ويضبط علاقاتهم ببعض البعض وبغيرهم من المجتمعات الأخرى، ويضع لهم معايير مشتركة يتراضون عليها ويلتزمون بها ويتحركون على هديها. أى أن أفراد المجتمع يؤدون أدوارهم وينجزون سلوكياتهم وهو موجهون بقيم الثقافة.

ولقد أثرت كل التحولات التى شهدتها المجتمع المصرى خلال الآونة الأخيرة على النظام القيمى للمجتمع، ولعل أبرزها ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، والتى أحدثت انقلاباً فى منظومة الاجتماعية والاخلاقية الإيجابية التى صاغت سلوك المصريين، وأفسحت المجال لقيم سلبية أثرت على الشباب المصرى وسلوكهم كالعنف، البلطجة، الفهم الخاطىء للحرية، التسليب، واللامبالاة وغيرها من الأفعال التى تدل على تدهور القيم الاجتماعية وتحولها من قيم اجتماعية بناءة إلى قيم سلبية تضعف من قدرات البشر وتهدم المجتمع. (أبو النور، ٢٠١٩، ٣١٦-٣١٧)

هذا بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية التى جعلت العالم أكثر اندماجاً، وسهلت الانفتاح على الآخر، ويسرت حركة الأفراد والمنتجات والأفكار، مما جعل المجتمع المصرى يعانى أزمة هوية؛ تتحدد أهم ملامحها فى: تباهى الكثيرين داخل البلاد بالمهام باللغات الأجنبية، تسارع رجال الأعمال على تقديم مسميات أجنبية لمشاريعهم الخاصة، ظهور القنوات الفضائية التى تقدم محتوى ليس له رسالة وتتسابق على تحقيق الكسب السريع، وزيادة حدة التفاوت الطبقي مما أدى إلى تقلص

ونشاطها. كما أن الغالبية العظمى من هذه المؤسسات تنتمى إلى جهاز الحكومة، ودور القطاع الخاص بها هامشى مما يجعلها تتسم بالبيروقراطية وضعف القدرة على التجاوب السريع مع المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة، ورغم أن هذه المؤسسات تتوزع بين عدد من القطاعات والوزارات والجامعات إلا أن خطوط الاتصال فيما بينها ضعيفة أو غير موجودة من الأساس. (عويس، ٢٠١٢، ٦٠)

ويعد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم القطاعات التكنولوجية الواعدة التى تنمو بمعدلات متسارعة، والتى تيسر عمل باقى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية حيث تعمل على رفع معدلات أدائها وزيادة كفاءتها وتحسين قدراتها التنافسية. لذا قامت مصر بوضع عدد من الاستراتيجيات لتطوير هذا القطاع من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية منها دعم التحول الديمقراطى وتعزيز المواطنة الرقمية ومجتمع المعلومات، وتعزيز الاقتصاد الوطنى ودعم التنمية المستدامة والاجتماعية. وفى سبيل تحقيق ذلك تبنت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تنفيذ العديد من المشروعات والمبادرات الداعمة لتوطين التكنولوجيا بالتعاون مع الوزارات الأخرى، والتى منها وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، وذلك من خلال المشروعات التالية: (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٢، ٦، ٨٨)

- تطوير شبكة الجامعات والمعاهد البحثية
- بوابة العلوم والتكنولوجيا.
- شبكة معامل إنتاج المقررات الكترونية.
- مركز النانو تكنولوجى.
- برنامج قيادة الحاسب الألى.
- مشروع تطوير شبكة معلومات الكليات الجامعية.

- الاستحواذ والاستهلاك المفرط من قبل بعض الأفراد عند تهافتهم على المتاجر والصيدليات قبيل إعلان إجراءات الحجر الصحى لاقتناء المواد الغذائية والمواد المطهرة بصورة مفرطة.

- الذعر والخوف من الفرد المصاب بهذا الوباء.

٥-الوضع العلمى والتكنولوجى

يشهد العالم فى الفترة الحالية طفرة علمية وتكنولوجية كبيرة لم يسبق لها مثيل؛ حيث تتوالى الاكتشافات العلمية والتطبيقات التكنولوجية بسرعة مذهلة فى كافة مجالات الحياة، حتى صار من الصعب على الفرد العادى أو حتى المتخصص متابعتها وملاحقتها، وتقتحم التكنولوجيا جميع المجتمعات، وذلك بما تقدمه من سلع وخدمات وصناعات تكنولوجية جديدة مثل تكنولوجيا الفضاء، والتكنولوجيا النووية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها. (الزنفلى، ٢٠١٢، ٦٠٧).

وتفرض المتغيرات التكنولوجية تحديات جديدة أمام الدول تتعلق بكيفية ربط السياسة التكنولوجية للدولة بالسياسات الاقتصادية والتعليمية والثقافية حتى تتمكن من تنمية إنتاجها وتحسين خدماتها وتطوير اقتصادها، والدول التى لا تستطيع تحقيق ذلك يطلق عليها دول التبعية التكنولوجية نظراً لضعف موقفها أمام من يمتلك التكنولوجيا، ولعل عدم وجود سياسات تكنولوجية، وضعف دور المؤسسات التكنولوجية المنوط لها القيام بعمليات البحث والابتكار، وعدم ارتباطها بالمؤسسات العلمية من جهة والمشروعات الإنتاجية من جهة أخرى يؤدى إلى لجوء هذه الدول إلى استيراد التكنولوجيا. (غنىمى وآخرون، ٢٠١٢، ٢٨٤)

وبالنظر إلى منظومة العلم والتكنولوجيا فى مصر يتضح أن هناك أعداداً كبيرة من مؤسسات العلم والتكنولوجيا فى مصر التى تختلف من حيث ووظائفها

- ضعف المساواة فى الوصول إلى شبكات الانترنت؛ حيث يبلغ معدل نمو كثافة انتشار الانترنت فى الحضر فى عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ مقارنة بعام ٢٠١٥-٢٠١٦ (١٩%)، فى حين يبلغ معدل نمو كثافة الانترنت فى الريف فى عام ٢٠١٩ مقارنة بعام ٢٠١٥ (١٢.٦%)، وهو ما يشير إلى ضعف انتشار شبكات الانترنت فى بعض مناطق الريف.

- ضعف نمو الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ حيث انخفض معدل النمو الناتج المحلى الإجمالى لقطاع الاتصالات والمعلومات إلى (١٥.٢%) فى عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ بالمقارنة (١٦.٧%) فى العام السابق ٢٠١٨-٢٠١٩، وهو ما يرجع لنفشى الوباء. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٠، ٢-٤).

٦- التحالفات الاستراتيجية وتشابك المصالح

لقد باتت التحالفات بين الدول ضرورة ملحة فى الوقت الحاضر خاصة مع الظروف التى تمر بها دول العالم من أزمات ومخاطر اقتصادية وسياسية وأمنية. ومن هنا تسعى الدول لإقامة تحالفات دولية فى جميع المجالات لتأمين مصالحها الدولية وتعزيز قوتها ومكانتها.

وتعمل مصر عبر سياساتها الخارجية على ترسيخ التحالفات العابرة للحدود، لتعزيز التعاون المشترك مع دول عربية وإقليمية، وإبرام تحالفات استراتيجية تخدم سياساتها التى تعتمد على الشراكات السياسية والاقتصادية والعسكرية.

ويعد مشروع " الشام الجديد" من أبرز التحالفات التى قامت بها مصر مع العراق والأردن، وتقوم المرتكزات الرئيسة لهذا التحالف الثلاثى على

- مشروع إمداد الجامعات بتقنية الفيديو كونفرانس.

ومع أزمة كورونا، كان للتكنولوجيا دوراً كبيراً فى إنقاذ العديد من القطاعات واستمرارية نشاطها كالصحة والتعليم، فقد استفاد القطاع الصحى من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى حملات التوعية بأخطار الفيروس وسبل الوقاية منه من خلال شبكة الانترنت، كما استفاد القطاع التعليمى به لاعتماده العمل عن بعد عبر الانترنت من خلال بعض التطبيقات مثل Microsoft team و zoom وغيرها.

ورغم أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى احتواء الأزمة والاستجابة الفورية لتداعياتها، إلا أن الأزمة كشفت عن وجود الكثير من التحديات التى تواجه هذا القطاع فى مصر، من هذه التحديات ما يلى:

- عدم الوضوح فى تطبيق استراتيجية التحول الرقمى.

- قصور البنية التحتية التكنولوجية.

- وجود قصور فى قواعد البيانات الخاصة ببعض القطاعات

- عدم توافر الحماية الكافية للمعلومات للحفاظ على سريتها. (الجوهرى، ٢٠٢٠، ٢٩٤)

- رغم زيادة سرعة الانترنت فى السنوات الأخيرة، إلا أنها ما زالت أقل من المتوسط العالمى؛ حيث يبلغ متوسط سرعة الانترنت الثابت فى مصر ٢٧ ميجا فى حين المتوسط العالمى ٦٠ ميجا.

- تضاؤل عدد مستخدمي الانترنت فائق السرعة؛ حيث يمثلون ١٨.٦% فقط من إجمالى مشتركى الانترنت عن طريق الهاتف المحمول، بالإضافة إلى ضعف انتشاره على مستوى المحافظات الجمهورية. (المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، ٦)

- التعاون مع هيئة المعونة الأمريكية USAID بهدف إنشاء عدد من مراكز التوظيف بالجامعات المصرية.
- الشراكة المصرية اليابانية لإنشاء الجامعة المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا.
- التعاون المصري الألماني فى مجالات التعليم والعلوم والتكنولوجيا بهدف إنشاء برامج دراسية مشتركة، وإجراء مشروعات بحثية مشتركة فى المجالات ذات الأولوية للبلدين، وتوفير درجات علمية مشتركة، فضلا عن توقيع اتفاقية مع تحالف الجامعات التطبيقية الألمانية لإنشاء فرع لها بالعاصمة الإدارية الجديدة.
- تحالف مصرى إماراتى هندى لإنشاء فرع لجامعة الخليج الطبية، وهى جامعة طبية رائدة فى منطقة الخليج.
- تحالف بين مصر وفرنسا لإنشاء جامعة إسلسكا مصر كمؤسسة تعليمية هدفها تعزيز بناء قدرات الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير فرص التعليم والتعلم المستمر والبرامج التدريبية التى تهدف إلى تحسين المهارات الإدارية للمتقدمين. كما تعد الجامعة الأهلية الفرنسية فى مصر إحدى أهم صيغ التعاون المصرى الفرنسى.
- التعاون المصرى الأسباني من خلال المشاركة فى توقيع الوثيقة الملكية للتعاون بين الجامعات الأوروبية.
- كما قامت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى بإقامة تحالفات تكنولوجية مع قطاع الصناعة فى إطار خطة موحدة لربط البحث العلمى بالصناعة؛ بهدف تحويل مخرجات البحث العلمى لمنتجات صناعية فى مختلف مجالات الطاقة والمياه والزراعة والنسيج. وقد

الموقع الاستراتيجى والقوة البشرية والثروة النفطية التى تمتلكها الدول الثلاث، والتى ستنتج عنها مجتمعه قوة جديدة من الممكن جداً أن تكون قادرة على إحداث تغيير مطلوب فى ظل جو تتضاءل فيه الفرص للدول منفردة لتجاوز الأزمات. (العساف، ٢٠٢١، ١٣٢-١٣٣)

وعلى مستوى التعليم تعددت التحالفات مع الهيئات الدولية ومنها هيئة فولبرايت وذلك وفقاً لبروتوكول تعاون بين الحكومتين المصرية والأمريكية كمؤسسة تعليمية هدفها تعزيز التقدم فى مجال التعليم وزيادة التفاهم والتبادل الثقافى وذلك من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين الدولتين، والشراكة مع الهيئة الألمانية DAAD بموجب الشراكة العلمية والبحثية بين مصر وألمانيا فى مجالات التعليم العالى والتكنولوجيا والابتكار. (الفقى، ٢٠١٧، ١٠٤)

كما أن هناك عددًا من الاتفاقيات والتحالفات بين مصر وبعض الدول الأخرى من أجل تعزيز مكانة التعليم الجامعى فى مصر، ومن صور هذه التحالفات ما يلى: (وزارة التعليم العالى، ٢٠١٨، ١٦-٢٩)

- ١- التعاون فى المحيط الإفريقى، والذى فى ضوءه قدمت مصر ما يقرب من ١٩٠٠ منحة دراسية لأبناء القارة الإفريقية.
- ٢- التعاون المشترك بين مصر ومنظمة اليونسكو فى مجالات البحث العلمى والتكنولوجيا والعلوم والابتكار والتعليم الجامعى، وفى إطار هذا التعاون تم البدء فى تنفيذ عدة مشروعات منها: مشروع تعزيز العلوم وتكنولوجيا المعلومات فى حماية البيئة واستغلال الطاقة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومشروع التعليم من أجل السلام- بناء الشباب للمستقبل.
- ٣- صيغ متنوعة للتعاون والتحالف بين مصر والدول الصديقة منها:

توزيع اللقاحات كانت تتم بعد اكتفاء الدول المنتجة لها أولاً، وأخذت الدول تتسابق نحو إنتاج اللقاحات المختلفة لتطعيم مواطنيها. ومن ثم سيشهد عالم ما بعد كورونا تحولاً أو تشكيلاً جديداً في التحالفات بناءً على المساعدات والإمدادات التي قدمت وقت الأزمة.

٧- الجامعات الخاصة والأهلية:

يواجه التعليم الجامعي العديد من التحديات والمتغيرات، لعل أبرزها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم مما أدى إلى عدم قدرة الجامعات الحكومية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب التي تتطلع إلى تعليم جامعي أو عالي يحقق أمالها وطموحاتها.

الأمر الذي ترتب عليه زيادة جهود الدولة في توفير فرص أكثر للتعليم الجامعي بإنشاء الجامعات الخاصة، وأصدرت القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢م لتنظيم عمل هذه الجامعات، والذي نص على أن تكون الجامعة الخاصة بمصر شخصية اعتبارية خاصة، ويمثلها رئيسها أمام الغير، وتتكون من أقسام أو كليات عليا ومعاهد متخصصة أو وحدات بحثية. (أبو ليلة وآخرون، ٢٠٠٩، ١١٥) وتم في إطاره تأسيس الجامعات الخاصة في مصر حتى بلغ عددها حالياً ٢٦ جامعة خاصة، يعتمد الكثير منها على كوادر علمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية سواء بالإعارة أو الانتداب، والذين يجذبون للعمل بها لارتفاع العائد المادي المقابل. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١، ١٥٠)

وتنقسم الجامعات الخاصة في مصر إلى ثلاثة أنماط، هي: (هزاع، ٢٠١٧، ٩١-٩٢)

- جامعة خاصة مصرية ذات تمويل مصري خاص مثل جامعة ٦ أكتوبر، وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة أكتوبر للعلوم الحديثة

أسفرت هذه التحالفات عن عدة مشروعات منها: منظومة العدادات الذكية، نظام تأمين المتاحف، محولات الطاقة الشمسية بقوة ١٠ كيلو وات، تدوير المخلفات البتروكيميائية، التحالف القومي في مجال النسيج، التحالف القومي في مجال تحية المياه. (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ٢٠١٩، ٢٣-٢٨)

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي برفع القدرات التعاونية والقيام بشراكات وتحالفات مع جامعات أجنبية ومؤسسات دولية وجهات علمية في دول مختلفة، إلا أن مؤسسات التعليم الجامعي في مصر لديها معوقات تتعلق بدعم توجهات التحالف الاستراتيجي، يمكن إجمالاً بعضها فيما يلي:

- ضعف الفرص التمويلية.
- ضعف قدرة بعض المؤسسات على استغلال فرص الشراكة الدولية، وفرص دعم القدرات المتوفرة لمصر من العديد من المؤسسات الدولية. (مرسى، ٢٠٢٠، ٢٣٥)
- قد لا تكتمل بعض المفاوضات على التحالف نتيجة عدم طابقة المعلومات للواقع، أو اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض.
- ضعف التحديد الدقيق للموارد الموجهة للتحالف، وللمهام والمسئوليات. (الأمين، ٢٠٠٥، ٤٢)
- افتقار بعض الشراكات إلى إطار عمل جيد يسهم في تحقيق أهدافها.
- تعقد الروتين حيث يشترط ضرورة موافقة الجهات الأمنية على أي تحالف أو اتفاقية تعقد مع الجامعة.

ومع جائحة كورونا، ظهر بوضوح هشاشة التكاليف الدولي وغياب القيادة والرؤية الدولية المشتركة في مواجهة الأزمة، فضلاً عن تنامي اللجوء إلى إعلاء المصلحة الوطنية وتلبية الاحتياجات المحلية، فعملية

مما سبق يتضح أنه توجد زيادة مطردة في إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية مما يمثل تحدياً كبيراً أمام الجامعات الحكومية بما تملكه من موارد وإمكانات ومقومات جاذبة للطلاب، وفي الوقت نفسه تساعدها إمكاناتها المتنوعة على مجابهة التحديات والتعامل معها بألية أكثر فاعلية من غيرها من الجامعات الحكومية.

والتوسع في هذه الجامعات ليس فقط لجذب الطلاب المصريين الذين تسمح لهم ظروفهم المادية، ولكن لجذب الطلاب الأجانب للدراسة في مصر حتى تصبح مصر أكبر مركز تعليمي متميز في الشرق الأوسط تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠. وفي سبيل تدعيم ذلك قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإطلاق منصة "إدرس في مصر" لمساعدة الطلاب الراغبين في الدراسة بمصر من جميع أنحاء العالم في التعرف على الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية والأجنبية، والبرامج الدراسية والخدمات التي تقدمها كل منهم، للمفاضلة بينهم والتقديم عبر المنصة لتسهيل إجراءات القيد في ظل قيود السفر التي فرضتها جائحة كورونا.

ثالثاً: نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية

أ- نتائج البيئة الداخلية

تشتمل البيئة الداخلية نقاط القوة التي يتميز بها التعليم الجامعي خلال جائحة كورونا ونقاط الضعف التي يعاني منها.

والآداب، وجامعة مصر الدولية، وجامعة سيناء، وجامعة فاروس وغيرهم.

- جامعات خاصة ذات تمويل مشترك بين رجال أعمال مصريين وأجانب ومنها: الجامعة الألمانية، والجامعة البريطانية في مصر.

- جامعات أجنبية تتبنى نظريات تربوية نقلت من بلادها الأصلية وغرست في بعض البلاد العربية مثل: الجامعة الأمريكية.

وفي إطار خطة الدولة لتطوير منظومة التعليم الجامعي تستهدف الدولة إنشاء الجامعات الأهلية التي تمول بجهود أهلية من خلال التبرعات والمعونات والهبات. وهذه الجهود التي تحصل عليها الجامعة الأهلية لا تعنى ملكية المتبرعين لها، كما أنها لا تعنى انتظار مكاسب أو أرباح من وراء هذه التبرعات؛ فهذه الجامعات لا تستهدف الربح وهدفها الأساسى خدمة العملية التعليم. (محمود، حسين، ٢٠٠٤، ١٦٢)

ومن نماذج الجامعات الأهلية في مصر التي بدأت بها الدراسة العام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١م جامعة الجلالة، وجامعة الملك سلمان الدولية، وجامعة العلمين. كما توجد جامعة المنصورة الجديدة التي سوف تبدأ الدراسة بها في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م، بالإضافة إلى اتخاذ التشريعات والإجراءات للتوسع في إنشاء الجامعات الأهلية بجميع المحافظات، وإنشاء فروع لبعض الجامعات الخاصة الأجنبية مثل الجامعة الأمريكية والفرنسية.

جدول (1)

يوضح نقاط القوة والضعف لعناصر البيئة الداخلية

نقاط الضعف	نقاط القوة
جمود الهياكل التنظيمية للجامعات دون تطوير فاعل يتناسب مع متطلبات التعليم أثناء كورونا وما بعدها.	امتلاك الجامعات المصرية هياكل تنظيمية يمكن تطويرها.
ضعف خطوط الاتصال بين الأقسام والكليات والجامعات للتعامل مع الجائحة وتداعياتها بشكل موحد.	استحداث وحدات ومراكز ذات طابع خاص.
مركزية القرار وانفراد المستويات الإدارية العليا بالسلطة.	توافر قيادات جامعية مؤهلة.
عدم ادراج وحدة للتعليم الهجين بالجامعات للإشراف على عملية التعليم بها.	تطبيق الجامعات نظم المعلومات الإدارية MIS لميكنة العمل بمختلف ادواتها قبل الجائحة بسنوات.
جمود اللوائح والتشريعات، بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	وفر التعليم عن بعد فرصة أمنة للتعليم في ظل الجائحة.
ضعف قدرة الجهاز الإدارى على مواجهة الأزمات.	يوفر التعليم الهجين إمكانية الجمع بين التعليم التقليدى والتعليم عن بعد فى نظام تعليمى واحد.
ضعف توافر خطة محكمة للطوارئ والأزمات لضمان سير الأعمال بفاعلية.	استمرار اتجاه الجامعات المصرية فى تبنى وتطبيق نظام التعليم الهجين حتى بعد انحسار الجائحة.
غياب التنسيق والتعاون بين الجامعات للاستفادة من تجربة كل جامعة فى التعامل مع الجائحة وكيفية تطبيق نظام التعليم الهجين.	تدشين عدد من المنصات الإلكترونية بالشكل الذى يسمح بالدخول المتزامن للطلاب عليها.
اختلاف نسبة تطبيق الجزء الاون لاين من جامعة لأخرى ومن كلية لأخرى ومن برنامج لأخر.	سهولة الوصول إلى المحتوى التعليمى رغم اختلاف الزمان وبعد المسافة الجغرافية من خلال إتاحتة على المنصات التعليمية للجامعات.
قلة الاهتمام بإجراء تقييم مستمر لنظام التعليم الهجين الذى تم تطبيقه خلال نقشى الجائحة.	وجود مراكز للتعليم الإلكتروني بكل جامعة تهدف إلى إنتاج المقررات الإلكترونية.
ضعف المصداقية والدقة فى تطبيق التعليم الهجين بالجامعات.	وجود مراكز للقياس والتقويم بكل جامعة وكل كلية.
ضعف تكافؤ الفرص التعليمية حيث لا تتوفر الأجهزة المناسبة لدى جميع الطلاب.	الاهتمام بميكنة الاختبارات والتصحيح الإلكتروني من قبل ظهور الجائحة.
صعوبة ضبط عملية حضور الطلاب.	توافر كفاءات علمية من أعضاء هيئة التدريس فى جميع التخصصات.
ضعف وجود خطة للجامعات لتحويل المقررات الورقية إلى مقررات إلكترونية تتوفر فيها أحدث المعايير التربوية والفنية المطلوب تواجدها بالمقرر الإلكتروني.	وجود العدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.
المقررات المرفوعة على المنصات التعليمية ما هى إلا ملفات pdf أو بوربوينت للمقرر الورقى، فهى ليست مقررات الكترونية معدة وفقاً للمعايير اللازمة لنجاح التعليم عن بعد.	تطور دور أعضاء هيئة التدريس فى ظل النظام الجديد من ناقل للمعرفة إلى موجه ومرشد للطلاب.
صعوبة تطبيق الاختبارات الإلكترونية فى كثير من الجامعات المصرية لضعف الإمكانيات المتاحة.	فرضت الجائحة تنمية التعلم الذاتى للطلاب وتعزيز الاستقلالية والاعتماد على النفس وتعزيز مهاراتهم المتنوعة.
غياب التنسيق والتعاون بين الجامعات لاختيار نمط محدد للتقويم مع بداية الجائحة، فكل جامعة اختارت الأسلوب الذى يناسبها.	توافر عناصر إدارية متنوعة بالجامعات وكلياتها.
	التزام الحكومة بتمويل الجزء الأكبر من تكاليف التعليم الجامعى.
	وجود بنية أساسية من المبانى والمدرجات والمعامل التى

نقاط القوة	نقاط الضعف
تمثل عماد الجامعة، والتي من الممكن تطويرها واستثمارها في إثراء منظومة التعليم بالجامعات المصرية.	- الاعتماد على الاختبارات فقط كوسيلة لتقويم الطلاب واهمال طرق التقويم الأخرى.
- اهتمام مصر قبل حدوث الجائحة بالتحول الرقمي من العوامل التي ساعدت على تنفيذ التعليم عن بعد خلال فترة تعليق الدراسة وما بعدها.	- ضعف التناسب بين أعداد أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب خاصة في الكليات ذات الكثافة العددية الكبيرة كالحقوق والتجارة.
- الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا في المنظومة الجامعية وتطوير البنية الأساسية لشبكات الجامعات المصرية من خلال مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي يعد ضمن مشروعات تطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠م.	- ضعف قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بفكرة التعليم الهجين وضعف قدراتهم على التأقلم مع متطلبات هذا النظام.
- توفير منصة تعليمية إلكترونية لكل جامعة.	- كثرة الأعباء التدريسية على عضو هيئة التدريس لتقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة لمراعاة المسافات الآمنة بينهم.
- استخدام بعض التطبيقات التكنولوجية في التعليم مثل Zoom, Microsoft team	- ضعف توافر حواسيب وشبكة انترنت بمكاتب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
	- قلة وعي الطلاب بأدوارهم ومسئولياتهم في نظام التعليم الهجين.
	- التباين في مهارات الطلاب الرقمية والتعليمية يؤثر سلباً على تحصيلهم التعليمي في ظل نمط التعليم الذي فرضته الجائحة.
	- ضعف الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب أثناء جائحة كورونا.
	- غياب الانضباط الافتراضى للطلاب حيث ينشغل الطلاب بمواقع التواصل الاجتماعي أثناء التعلم عن بعد.
	- ضعف توفير آلية العمل الافتراضى في بعض الأعمال غير الممكنة، مما يؤدي إلى تعطيلها في حالة غياب الفائمين بها.
	- انخفاض مستوى الاستعداد الرقمي لدى كثير من العاملين.
	- قصور الأبنية والمدرجات عن استيعاب الطلاب خاصة مع تقليل الأعداد كإجراء احترازي في ظل انتشار كورونا.
	- ضعف البنية التكنولوجية لكثير من الكليات والجامعات.
	- صعوبة تغطية شبكة الإنترنت لكثير من المناطق، وارتفاع تكلفة الانترنت السريع.
	- ضعف الدعم التقني المقدم لأعضاء هيئة التدريس من أجل تصميم وإدارة المادة التعليمية عن بعد.
	- التكلفة المادية العالية لاستخدام بعض التطبيقات التكنولوجية في التعليم.

ب- نتائج البيئة الخارجية

تتضمن البيئة الخارجية الفرص المحيطة بالتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا بهدف استغلالها، والتحديات بهدف

تجنبها، ويمكن عرضها كالتالي:

جدول (٢)

يوضح الفرص والتحديات لعناصر البيئة الخارجية

التحديات	الفرص
غياب المؤسسات المتخصصة في توقع الطوارئ والكوارث وردود الأفعال.	- استقرار الوضع السياسى فى مصر بعد ثورة ٣٠ يونيو.
محاولة الدولة المصرية التوازن بين الجائحة وتداعياتها، وفى نفس الوقت المحافظة على الخطوات التى اتخذتها الدولة نحو التنمية الشاملة فى مختلف المجالات.	- اتباع السياسة المصرية استراتيجية قومية لبناء الدولة مصر ٢٠٣٠ بهدف تحقيق التنمية الشاملة فى جميع المجالات.
عدم وضوح فيروس كورونا وكثرة تحوره من وقت لآخر وتشعب تداعياته.	- انتشار وباء كورونا يمنح فرصة لتعزيز التأهب للكوارث بغية التصدى لها بفاعلية وإعادة البناء بشكل أفضل فى مرحلة التعافى.
ضعف وجود سياسات واضحة لإدارة الأزمات و الحد من تداعياتها.	- تبنى مصر برنامجاً للإصلاح الاقتصادى منذ عام ٢٠١٦م.
ضعف وجود آليات فاعلة للتخطيط الاستباقى، وسرعة اتخاذ القرارات ومرونة التنفيذ والتنسيق بين كافة القطاعات.	- انتشار وباء كورونا يمنح فرصة الاستثمار فى مجال الحد من مخاطر الأزمات والكوارث من أجل زيادة القدرة على مواجهتها.
ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة، مما أدى لارتفاع الدين العام الخارجى، وهذا بدوره يؤثر سلباً على النفقات العامة المخصصة للتعليم الجامعى.	- تلتزم الدولة وفقاً للدستور بزيادة الإنفاق الحكومى على التعليم الجامعى حتى يصل للمعدلات العالمية.
تباطؤ نمو الناتج المحلى منذ بداية الجائحة مما ينعكس سلباً على معدلات نمو معظم قطاعات الإنتاج الاقتصادى.	- انتشار وباء كورونا يمنح فرصة للتخلص من العشوائيات المكتظة بالسكان التى تفتقد الحد الأدنى من الرعاية الصحية لتتحول إلى بيئة خصبة لتفشى الأمراض.
تحقيق الاقتصاد المصرى معدلات نمو سالبة فى قطاع السياحة خلال العام المالى ٢٠١٩-٢٠٢٠م.	- فرضت جائحة كورونا شعور أفراد المجتمع ومؤسساته بالمسئولية الاجتماعية الوطنية لمواجهة الجائحة ومحاولة التقليل من آثارها المتوقعة.
ضعف سياسات التوظيف وارتفاع نسبة البطالة حيث وصلت عام ٢٠٢٠م إلى ٩.٦ من إجمالى قوة العمل نتيجة تقلص أنشطة القطاعات الإنتاجية والخدمية واستغناء العديد من الأنشطة عن العمالة لتقليل خسائرها.	- التنافس بين شركات الاتصالات لتقديم خدمات الانترنت.
الزيادة السكانية وما تفرضه من ضغوط على القطاع الاقتصادى والقطاع التعليمى.	- تعاون وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع وزارة التعليم العالى والبحث العلمى فى وضع عدد من المبادرات والاستراتيجيات التى تخص تعزيز البنية التكنولوجية للجامعات.
بروز ظاهرة الفقر وما لها من تراكم اقتصادى واجتماعى وحضارى يؤثر على التعليم الجامعى.	- توجه وزارة التعليم العالى نحو فتح مجالات للتعاون والتحالف بين الجامعات وغيرها من الجامعات والمؤسسات الدولية.
ظهور بعض السلوكيات السلبية مثل طغيان الأنانية والمنفعة الفردية، والاستغلال، والاستهلاك المفرط.	- تسعى مصر عبر سياستها الخارجية إلى إبرام تحالفات استراتيجية تخدم سياساتها التى تعتمد على الشراكة السياسية والاقتصادية.
اعتماد مصر على استيراد التكنولوجيا من الخارج يعوق التجديد والابتكار.	- انتشار وباء كورونا يمنح فرصة للدول الإقليمية للتغلب
استغلال شركات الاتصالات للجائحة ورفع اشتراكات الانترنت.	

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - تفرض جائحة كورونا أن يمتلك العنصر البشري مجموعة من الجدارات الرقمية التي تيسر إدارة مجتمعات التعلم الرقمية بتميز واتقان، وتسهم في تحسين الأداء التعليمي في ظل جائحة كورونا. - تعقد الروتين حيث يشترط ضرورة موافقة الجهات الأمنية على أي تحالف أو اتفاقية تعقد مع الجامعة. - ضعف قدرة بعض المؤسسات الجامعية على استغلال فرص الشراكة المتاحة دولياً أو محلياً. - افتقار بعض المؤسسات الجامعية إلى إطار مؤسسي يدعم توجهاتها نحو مزيد من التحالفات. - ضعف وجود آليات يمكن من خلالها تحفيز الشركات ومؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة على التعاون والتحالف مع الجامعات لتحسين العملية التعليمية بها. - التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية التي تنافس الجامعات الحكومية وتتفوق عليها من حيث الإمكانيات المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - على انقساماتها السياسية وللتعاون في مكافحة الوباء. - انتشار وباء كورونا فرصة لتغيير أسس التعاون الدولي بين المناطق التي من المحتمل أن تتضرر بشدة من آثار الوباء. - الوباء فرصة للتفاوض على عقود وتحالفات جديدة في كافة المجالات. - إطلاق القيادة السياسية مجموعة من المبادرات التعليمية مثل مبادرة "ادرس في مصر" لتصبح مصر أكبر مركز تعليمي متميز في الشرق الأوسط. - إنشاء فروع لجامعات أجنبية في مصر يدعم التعاون بينها وبين الجامعات المصرية.

مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية بحيث يتم تقديمها واختيار أفضلها مما يساعد في بناء الاستراتيجية المقترحة، ويتم ذلك من خلال إحداث مطابقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وتتمثل الاستراتيجيات البديلة كما في الجدول التالي:

رابعاً: تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأكثر مناسبة

في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا يتضح فجوة واسعة بين الأداء المرغوب والواقع، حيث يوجد القليل من نقاط القوة والكثير من نقاط الضعف، مع مواجهة تحديات متشعبة وفرص قليلة متاحة، مما يستدعي ويتطلب تحديد

جدول (٣) مصفوفة البدائل الاستراتيجية

العناصر	نقاط القوة s	نقاط W
الفرص o	استراتيجية القوة- الفرص (s-o) تستخدم نقاط القوة الداخلية للمؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.	استراتيجية الضعف- الفرص (w-o) تسعى إلى الحد من نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة والتغلب عليها عن طريق الاستخدام الجيد للفرص الخارجية المتاحة.
التحديات T	استراتيجية القوة- التحديات (s-T) تستخدم نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لتجنب التحديات الخارجية والحد من تأثيراتها السلبية.	استراتيجية الضعف- التحديات (w-T) تسعى إلى تقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة ومواجهة التحديات الخارجية للتقليل من تأثيراتها السلبية.

به من تخريج القوة البشرية المؤهلة. ويمكن تناول عناصر الاستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

أولاً: الحاجة إلى الاستراتيجية المقترحة

يعد وضع خطة استراتيجية مقترحة للتعليم الجامعي باستخدام مدخل التحالف الاستراتيجي أمراً في غاية الأهمية خاصة بعد أن تبين ما واجهته الجامعات من نقاط ضعف كثيرة وتحديات جسام في ضوء ما أسفر عنه تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهو الأمر الذي استلزم وضع هذه الخطة لإصلاح منظومة التعليم الجامعي وتطوير إمكانات الجامعات وتعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات التي تعترضها بما يقلل من نقاط الضعف ويحد من التحديات ويدعم في نفس الوقت نقاط القوة ويحسن من استغلال الفرص المتاحة. ومن ثم تتمثل دوافع وأسباب بناء الاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

- تفرض الظروف الراهنة والتحديات المستقبلية أن يكون التحالف بديلاً واختياراً استراتيجياً في مختلف الأنشطة، وإدراج هذا الخيار ضمن فلسفتها واستراتيجياتها المستقبلية.
- تقليل المخاطر الناجمة عن الأزمات المفاجئة التي تؤثر على عمل الجامعات وتحويلها إلى فرصة يمكن من خلالها تعظيم الفوائد.
- تنسيق الجهود البشرية والمادية والتكنولوجية وتعبئتها لتحقيق أهداف مشتركة.
- التوسع في تقديم خدمات تعليمية متميزة للطلاب من خلال دمج الموارد وتحقيق أقصى استفادة من القدرات والمهارات المشتركة.
- تعزيز آليات التعاون بين الجامعات للحصول على مزايا تنافسية جديدة تمكنها من مواكبة نظيراتها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

وبذلك تكون الجامعات المصرية أمام أربعة بدائل استراتيجية يمكن الاختيار بينهم، وحيث انها تعاني من العديد من نقاط الضعف، بالإضافة إلى مجابهاتها للعديد من التحديات، في حين أنها تتمتع بالقليل من نقاط القوة مع إتاحة عدد محدود من الفرص. لذا فإن البديل الاستراتيجي الأنسب لأوضاعها الداخلية والخارجية هو استراتيجية (الضعف- التحديات)، والتي تعد بمثابة استراتيجية دفاعية تسعى من خلالها الجامعات إلى معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها، وتحويلها إلى نقاط قوة مع بذل جهداً مكثفاً لتلاشي الآثار السلبية للتحديات الخارجية ومواجهتها وتحويل معظمها إلى فرص من أجل تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال إقامة تحالفات استراتيجية بين الجامعات تسمح باستغلال الموارد المشتركة لعلاج نقاط الضعف ومواجهة التحديات، لذا تُعد استراتيجية التحالف بمثابة استراتيجية دفاعية يمكن الاعتماد عليها أثناء الجائحة وما بعدها.

وبعد نجاح استراتيجية (الضعف- التحديات) في إنجاز مهمتها، ويتحول نقاط الضعف إلى قوة، ومواجهة التحديات وتحويل معظمها إلى فرص، قد يصبح الوضع مهياً لتبني بديل استراتيجي آخر، ألا وهو استراتيجية (القوة- الفرص)، والتي بمثابة استراتيجية توسعية يمكن في ظلها تزداد قدرة الجامعات على إقامة تحالفات موسعة داخلياً وخارجياً تحقق لها الريادة والتنافسية.

المبحث الرابع: استراتيجية التحالف الاستراتيجي المقترحة للتعليم الجامعي أثناء جائحة كورونا وما بعدها

يتناول هذا المبحث وضع ملامح خطة استراتيجية مقترحة لتعزيز التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات التعليم الجامعي بهدف مواجهة تداعيات جائحة كورونا وما بعدها، والارتقاء به ليؤدي الأهداف المنوطة

ثانياً: مرتكزات الاستراتيجية المقترحة

توجد عدة مرتكزات تعتمد عليها الاستراتيجية المقترحة وتتطلق منها، يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن الجامعات المصرية تعاني من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها وقدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.
- اعتبار التحالف الاستراتيجي من القضايا ذات الأولوية لعمل المؤسسات المختلفة ولا سيما الجامعات خلال جائحة كورونا وما بعدها نتيجة لكثرة التحديات والتغيرات المتلاحقة التي ستؤثر على وظائفها وأدوارها.
- أن التحالف الاستراتيجي يمثل استراتيجية قوية لبناء القدرات التعاونية للمؤسسات الجامعية، وتعزيز قدراتها على الاتصال وتبادل الخبرات المختلفة.
- يركز التحالف الاستراتيجي على تشجيع العلاقات المتبادلة بين الجامعات لتحديد احتياجاتها وتوحيد أهدافها وسياسات عملها، وتطوير برامجها وخدماتها، وتعزيز تأثيرها في صناعة القرارات التعليمية.
- يحقق التحالف الاستراتيجي العديد من التأثيرات والانعكاسات الإيجابية للمؤسسات الجامعية حيث يمكنها من التغيير المستدام لأنشطتها وبرامجها بما يحقق لها التنافس والتميز على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

ثالثاً: القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة

تتمثل القيم في مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي توجه سلوك جميع أفراد المجتمع الأكاديمي على جميع المستويات نحو السلوكيات المرغوبة، وخاصة عند إبرام التحالفات الاستراتيجية. ومن هذه القيم ما يلي:

- **العدالة:** أى عدالة توزيع مهام التخطيط والتنفيذ بين الأطراف المتحالفة، وتأييدها وفق جدول زمني محدد.
- **الاستثمار:** أن تتعاون أطراف التحالف فى استثمار الإمكانيات المتاحة لدى كل مؤسسة على حده.
- **الالتزام:** أى التزام أطراف التحالف بالقوانين والنظام وبالجدول الزمني لإنجاز المهام والأنشطة.
- **الثقة المتبادلة:** فالثقة والشفافية بين أطراف التحالف ضرورة لاستمراريته.
- **المساواة:** فالأطراف المتحالفة متساوون فى تحمل المخاطر وتقاسم الفوائد.
- **العقلانية:** المتحالفون يتصرفون بعقلانية لتحقيق منافع مشتركة.
- **الاعتماد المتبادل:** أى يرتبط المتحالفون بعلاقة اعتمادية متبادلة مع بعضهم البعض، حيث إن تحرك أحدهم من المرجح أن يحفز الطرف الآخر على الاستجابة.
- **الاحترافية:** أى القيم بالعمل بأقصى درجات المهنية والاحترافية.
- **الابداع:** ضرورة للتفكير خارج الأساليب والأطر التقليدية.
- **الموضوعية وعدم التحيز:** فالمنفعة المشتركة هي جوهر العمل وليس التحيز لأحد الأطراف على حساب الطرف الآخر.
- **الدفاع:** حيث يمكن التحالف الاستراتيجي الجامعات من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بها من خلال تبنى استراتيجية دفاعية لمواجهة كافة المخاطر والتهديدات التي تؤثر على عملها.

رابعاً: رؤية ورسالة الاستراتيجية

- تحقيق ترابط تكنولوجيا بما يساعد الجامعات على تبادل المعارف والخبرات المتوفرة لديها.
 - تعزيز العلاقات الاستراتيجية بين الجامعات للوصول إلى أداء أكاديمي متميز.
 - إقامة مشروعات تعليمية مشتركة بين الجامعات تعود بالنفع عليها.
 - تعزيز قدرة الجامعات على التحالف الاستراتيجي لتعزيز قدراتها الاقتصادية من خلال البحث عن فرص تمويل إضافية.
 - مساعدة الجامعات على التوجه نحو استثمار الموارد المشتركة بينها وتوظيفها بكفاءة عالية.
 - التنسيق بين الجامعات لتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بما يعود بالنفع على العملية التعليمية.
 - فتح آفاق جديدة للتعاون بين الجامعات من أجل رفع كفاءة الأداء الإداري والارتقاء بمستواه.
 - تعزيز أطر التعاون المشترك بين الجامعات للوقاية من المخاطر وتعظيم الأرباح والمكاسب.
- سادساً: ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة**
- يمكن توضيح ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة للتحالف الاستراتيجي في التعليم الجامعي من حيث الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الإجرائية، وكذلك أنشطة التنفيذ المقترحة ومؤشرات الإنجاز. وتنقسم الخطة الاستراتيجية إلى خمسة مجالات أساسية كما يتضح في الجدول التالي:

تتحدد رؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة كما يلي:

١- رؤية الاستراتيجية المقترحة

انطلاقاً من أن رؤية أى مؤسسة تعبر عن صورة الحالة المثالية التي تطمح في الوصول إليها في المستقبل، فإن رؤية الاستراتيجية المقترحة للتعليم الجامعي تتمثل في أن تحتل الجامعات المصرية مكانة متميزة بما تمتلكه من كفاءات بشرية وبنية تحتية تكنولوجية متكاملة، ونظام تعليمي متطور، وعلاقات تحالف فاعلة محلياً وإقليمياً ودولياً في مجالات متعددة بما يحقق لها التكامل والترابط، ويمكنها من مواجهة التحديات المختلفة.

٢- رسالة الاستراتيجية المقترحة

انطلاقاً من أن الرسالة تعطى تعريفاً مختصراً للغرض من وجود المؤسسة، ومجال نشاطها، والفئات التي تسعى لاشباع احتياجاتها، فإن رسالة الاستراتيجية المقترحة يمكن أن تتمثل في زيادة قدرة الجامعات المصرية على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، والقيام بجميع مسؤولياتها وأنشطتها المختلفة من خلال تشجيع العلاقات الاستراتيجية بينها لتوحيد أهدافها وسياسات عملها، وتطوير برامجها وخدماتها، وتعزيز أرباحها، وتحسين مواردها، مع الحفاظ على استقلالية كل منها.

خامساً: الأهداف الاستراتيجية المقترحة

تهدف الاستراتيجية المقترحة إلى تفعيل بعض أهداف التحالف الاستراتيجي في التعليم الجامعي لزيادة قدرته على مواجهة التحديات والتغيرات المتلاحقة، وبالتالي تسعى الاستراتيجية المقترحة إلى تحقيق الأهداف التالية:

جدول (٤): ملامح الاستراتيجية المقترحة للتحالف الاستراتيجي

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
المجال الأول: التحالف للتنمية التكنولوجية للجامعات			
<ul style="list-style-type: none"> - تقارير فعالية شبكة الجامعات. - توافر الأدوات والمسؤوليات التكنولوجية وكفائتها. - الاتصالات الفعالة. - استطلاع رأى المستفيدين من المواقع الإلكترونية. - سرعة الحصول على البيانات. - بيان بفاعلية المنصات التعليمية. - عدم وجود أخطاء فى إدراج بيانات المنصة التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/١ إنشاء شبكة افتراضية (منصة تعليمية) موحدة للتعليم الهجين تربط الجامعات ببعضها البعض وتدعيمها ببعض مصادر التعلم كبنك المعرفة. ٢/١ تجويد محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات ووحداتها ومراكزها بشكل دورى. ٣/١ تحديث شبكة الجامعات المصرية وتوثيق المعارف الجديدة وأفضل الممارسات الجامعية. ٤/١ بناء قواعد بيانات متطورة لضمان دقة المعلومة وسرعة الحصول عليها. ٥/١ مشاركة الموارد التكنولوجية مثل التطبيقات والبرمجيات اللازمة لنشر المحتوى الإلكتروني. ٦/١ تعزيز الربط الشبكي بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة والأهلية للاستفادة من برامجها وأنشطتها المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/١ عقد تحالفات بين الجامعات وبعضها للاستفادة من إمكانياتها التكنولوجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/١ تحقيق ترابط تكنولوجي بما يساعد الجامعات على تبادل المعارف والخبرات المتوفرة لديها.
<ul style="list-style-type: none"> - سرعة الانترنت وتغطية الشبكة. - الاتصالات الفعالة. - فعالية التجهيزات والأدوات التكنولوجية. - سرعة توافر الدعم الفنى. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/٢/١ تشكيل لجنة من الفنيين لتحديد مشكلات البنية التحتية التكنولوجية. ٢/٢/١ التواصل مع الشركات وعقد اتفاقيات لعلاج مواطن ضعف البنية التحتية التكنولوجية. ٣/٢/١ التعاون مع وحدات التعليم الإلكتروني لتقديم الدعم الفنى والتقنى اللازم لتنفيذ التعلم عبر المنصات. ٤/٢/١ وضع خطة مشتركة لإدخال تكنولوجيا جديدة تخدم جميع الخدمات بالجامعات. ٥/٢/١ استغلال استراتيجية التحول الرقمى فى رقمنة جميع الخدمات الجامعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ٢/١ عقد تحالفات مع شركات الاتصالات والمؤسسات التكنولوجية لتطوير البنية التكنولوجية للجامعات وإدخال تكنولوجيا جديدة. 	

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الطلاب المستخدمين للمنصة. - نسبة حضور الطلاب وفعاليتهم. - استطلاع رأى الطلاب حول التعليم عبر المنصات. 	<p>١/٣/١ التواصل مع بعض الشركات لتوفير جهاز إلكترونى لكل طالب.</p> <p>٢/٣/١ التنسيق مع شركات الاتصالات لتوفير باقات انترنت مدعمة.</p> <p>٣/٣/١ تقديم الدعم الفنى للطلاب الذين لا يتمكنون من الدخول إلى المنصة.</p> <p>٤/٣/١ إيجاد آلية محددة لمتابعة الطلاب أثناء المحاضرات المقدمة عبر المنصات للتأكد من فعالية وجودهم.</p>	<p>٣/١ إتاحة الخدمات الإلكترونية لكافة شرائح الطلاب.</p>	
المجال الثانى: التحالف لتحسين الأداء الأكاديمى للجامعات			
<ul style="list-style-type: none"> - إصدار تقارير حول فاعلية البرامج. - استطلاع رأى الطلاب حول البرامج المقدمة. - إدخال تعديلات على البرامج. - تقارير المراجعين الخارجيين. 	<p>١/١/١ تشكيل لجنة لتحديد أهم البرامج التى تحتاج إلى تحديث وفقا للمستجدات الحديثة.</p> <p>٢/١/١ تحديد الجهات والكوادر المسؤولة عن تحديث البرامج التعليمية.</p> <p>٣/١/١ تفعيل دور المراجع الخارجى بكل برنامج.</p> <p>٤/١/١ تقديم برامج جديدة تخدم سوق العمل المحيط بكل جامعة.</p>	<p>١/١ زيادة الجهود المشتركة بين الجامعات لتطوير البرامج الدراسية وتنوعها.</p>	<p>١/١ تعزيز العلاقات الاستراتيجية بين الجامعات للوصول إلى أداء أكاديمى متميز.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن ورش عمل حول معايير تطوير المقررات. - استطلاع رأى الطلاب لمعرفة مدى احتياجهم لبعض المقررات. - تقارير عن جودة المقررات وارتباطها بقضايا المجتمع. - جدول زمنى لإنجاز المقررات الإلكترونية وعددها. 	<p>١/٢/١ القيام بدراسات هدفها دراسة المعايير العالمية للمقررات ومقاربتها بالمعايير القومية.</p> <p>٢/٢/١ تحديد احتياجات الطلاب لتطوير المقررات فى ضوءها.</p> <p>٣/٢/١ إعادة النظر فى هيكليّة المقررات بحيث يمكن ربطها بأنشطة المجتمع المختلفة وقضاياها.</p> <p>٤/٢/١ توحيد بعض المقررات الدراسية المقدمة للطلاب فى التخصصات الواحدة.</p> <p>٥/٢/١ إضافة مقررات دراسية جديدة لكل التخصصات عن الأزمان وآليات التعامل معها.</p>	<p>٢/١ زيادة جهود الجامعات على تطوير المقررات الدراسية.</p>	

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
	٦/٢/١ وضع خطة لتحويل المقررات الدراسية إلى مقررات إلكترونية.		
<ul style="list-style-type: none"> - تقارير دورية عن سير العملية التعليمية. - تقارير عن الأفكار المطروحة للارتقاء بالبيئة التعليمية. - التقارير المقدمة عن جودة الوسائل والأدوات التعليمية. - بيان بالموارد التعليمية المشتركة و فاعلية استخدامها. - فاعلية المساعدات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/٣/١ متابعة الإدارة لسير العملية التعليمية سواء المباشرة أو التي تتم عبر المنصات التعليمية. ٢/٣/١ مشاركة الموارد التعليمية على اختلاف صورها من أفكار وتقارير ومشروعات لتحسين العملية التعليمية. ٣/٣/١ طرح أفكار مشتركة للارتقاء بالبنية التحتية للبيئة التعليمية والوسائل والأدوات التعليمية. ٤/٣/١ وضع آليات لتقديم المساعدات التعليمية للطلاب في حالة الطوارئ والأزمات. 	٣/١ الارتقاء بجودة العملية التعليمية للمؤسسات الجامعية المتحالفة.	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد التحالفات والاتفاقيات المنعقدة لدعم التعليم الهجين. - الإعلان عن الممارسات الناجحة للتعليم الهجين. - الإعلان عن وحدة للتعليم الهجين. - تقارير دورية عن فاعلية التعليم الهجين. - عدد المبادرات والمشاريع المطروحة لتعزيز فاعلية التعليم الهجين. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/١/٢ تشكيل لجنة من كبار الأساتذة لتحديد المعايير الحاكمة لممارسات التعليم الهجين. ٢/١/٢ وضع دليل عمل للتعليم الهجين يلتزم به جميع الجامعات المتحالفة. ٣/١/٢ تحديد نسبة موحدة للتعليم المباشر والتعليم عبر المنصات في الكليات العملية والنظرية. ٤/١/٢ إنشاء وحدة لمتابعة التعليم الهجين. ٥/١/٢ اطلاق مبادرات ريادية مبتكرة ومشاريع نوعية تحقق نقلة نوعية للتعليم الجامعي. 	١/٢ إبرام تحالف لدعم وتطوير التعليم الهجين.	٢/ إقامة مشروعات تعليمية مشتركة تعود بالنفع على المؤسسات الجامعية المتحالفة.
<ul style="list-style-type: none"> - بيان بأساليب حديثة للتقويم. - التقارير المقدمة عن جودة أساليب التقويم. - التوجه نحو التقويم المستمر. - عدد الاختبارات الإلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/٢/٢ تشكيل فريق عمل مكلف بتحديد أساليب حديثة للتقويم. ٢/٢/٢ وضع دليل يوضح كيفية تصميم أدوات التقويم وفق القواعد الصحيحة. ٣/٢/٢ اقتراح قواعد موحدة لعملية التقويم بما يجعلها عملية شاملة ومستمرة ومتنوعة. 	٢/٢ عقد اتفاقية لتطوير عملية التقويم بما يساير الاتجاهات التربوية الحديثة.	

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
	<p>٤/٢/٢ وضع آليات لتهيئة البيئة التعليمية لإجراء اختبارات الكترونية لبعض المقررات.</p> <p>٥/٢/٢ الاستفادة من مشروع التقويم وبنوك الأسئلة فى محاولة إجراء بعض الاختبارات الكترونيا من خلال عقد تحالفات مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتهيئة البنية التحتية اللازمة.</p>		
<p>- تقارير حول مجالات التميز الأكاديمي.</p> <p>- بيان عن الأقسام العلمية المتميزة ومجال تميزها.</p> <p>- عدد الزيارات العلمية.</p> <p>- إعلان عن الورش التدريبية وموضوعاتها.</p>	<p>١/٣/٢ تشكيل لجنة من كبار الأساتذة لتحديد مجالات التميز الأكاديمي مثل: البرامج، المقررات، العناصر البشرية،... الخ</p> <p>٢/٣/٢ وضع خطة لدعم الكليات والأقسام العلمية ذات المستوى المتميز.</p> <p>٣/٣/٢ اختيار نخبة من أعضاء هيئة التدريس فى المؤسسات المشتركة فى تحالف التميز الأكاديمي للاستعانة بهم كمحاضرين زائرين لتقديم مقرراتهم المتميزة فى الجامعات الأخرى.</p> <p>٤/٣/٢ عقد ورش تدريبية بين أعضاء هيئة التدريس فى الأقسام المتميزة فى كل مجال لتبادل الخبرات ومناقشة آليات الارتقاء بالتحصن الأكاديمي.</p>	٣/٢ عقد تحالف للتميز الأكاديمي	
المجال الثالث: التحالف لتعزيز الإمكانيات الاقتصادية للجامعات.			
<p>- بيان بالعوائد المتحققة من المشروعات الاستثمارية.</p> <p>- تقارير الوحدات ذات الطابع الخاص عن نشاطها وعوائدها.</p> <p>- متابعة مراكز التسويق الجامعي وتقويم أدائها.</p> <p>- عدد المنتجات العملية التى تم تسويقها.</p> <p>- رضا المجتمع الخارجى</p>	<p>١/١ إنشاء مشروعات استثمارية مشتركة بين الأطراف المتحالفة دون تدخل من جانب الحكومة، حيث يؤسس هذه المشروعات ويعمل بها أعضاء المجتمع الأكاديمي.</p> <p>٢/١ التوسع فى أنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص وإقامة شراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع لاستثمار عوائدها.</p>	١/١ تقديم مبادرات مشتركة لزيادة قدرة الجامعات على التوجه نحو الاستثمار فى التعليم.	١/١ تعزيز قدرة الجامعات على التحالف لتوفير فرص تمويل إضافية.

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
<p>عن المنتجات والخدمات الجامعية.</p> <p>- عدد الاستشارات المقدمة من خلال الجامعة.</p> <p>- تقارير عن متابعة فعالية البحوث التعاقدية.</p>	<p>٣/١ إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية على مستوى كل جامعة؛ بهدف تسويق منتجاتها وخدماتها.</p> <p>٤/١ استثمار منتجات الكليات العملية مثل الزراعة والهندسة.</p> <p>٥/١ القيام ببحوث تعاقدية بالتعاون مع قطاعات ومؤسسات المجتمع العامة.</p> <p>٦/١ تشكيل فريق مشترك بين الجامعات المتحالفة لدراسة احتياجات سوق العمل المشترك من المنتجات والتوسع في انتاجها وتسويقها.</p> <p>٧/١ التواصل مع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة لعقد اتفاقيات تُدر دخلاً إضافياً للجامعة.</p>		
<p>- بيان بأعداد الهيئة الأكاديمية ومناسبتها لأعداد الطلاب.</p> <p>- بيان بأعداد الهيئة الإدارية وكفائتها.</p> <p>- التقدير والاعتراف بقيمة الموارد البشرية.</p> <p>- الاتصالات الفعالة.</p> <p>- قائمة قياس الرضا الوظيفي للهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية.</p>	<p>١/١/٢ حصر الموارد البشرية الموجودة لدى كل جامعة من الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية.</p> <p>٢/١/٢ تحديد مدى كفاية هذه العناصر كمًا وكيفًا للتأكد من تحقيق الاستيعاب الكامل لقوة العمل.</p> <p>٣/١/٢ القيام بدراسة للكشف عن مدى ملائمة تخصصات الموارد البشرية لمجال عملهم؛ بما يحقق أقصى استفادة من قدراتهم ومهاراتهم.</p> <p>٤/١/٢ اتباع آلية محددة لتنسيق هذه الموارد وتوزيعها على الوظائف المناسبة لتخصصاتهم.</p> <p>٥/١/٢ اقتراح منهجية لإعادة توزيع هذه الموارد بين الجامعات المتحالفة لسد العجز عند بعضها.</p> <p>٦/١/٢ وضع خطة موحدة لتنمية الموارد البشرية بما يحقق الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في تطوير المؤسسة الجامعية.</p> <p>٧/١/٢ نشر ثقافة العمل الجماعي لخلق بيئة مشجعة للعمل والإبداع.</p>	<p>١/٢ استثمار الموارد البشرية المشتركة.</p>	<p>٢/ التوجه نحو استثمار الموارد المشتركة بين الجامعات وتوظيفها بكفاءة عالية.</p>

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - قائمة قياس فعالية المباني الدراسية. - قائمة قياس فعالية المعامل والمختبرات. - بيان بعدد الأجهزة التي تحتاج تحديث وصيانة. - تقرير بالموارد المشتركة التي يمكن استثمارها. 	<p>١/٢/٢ دراسة الوضع الراهن لكل جامعة للكشف عن المزايا التي تمتلكها من موقع جغرافي، مباني، معامل.</p> <p>٢/٢/٢ وضع خطة للاستخدام الأمثل للموارد التعليمية المتاحة لكل مؤسسة جامعية.</p> <p>٣/٢/٢ تحديد الموقع الجغرافي الأمثل لكافة الموارد التعليمية من مكاتب، معامل، أجهزة، مباني دراسية للاستثمارها بشكل أفضل.</p> <p>٤/٢/٢ الإشراف الدوري لمتابعة الموارد التعليمية وصيانتها.</p> <p>٥/٢/٢ حصر وتحديد الموارد المشتركة التي يمكن استثمارها من جانب الأطراف المتحالفة مثل استخدام بعض المعامل أو المكاتب أو الأجهزة بشكل مشترك.</p> <p>٦/٢/٢ وضع إجراءات عملية لكيفية استثمار وتشغيل هذه الموارد المشتركة بشكل يعود بالنفع على جميع الأطراف المتحالفة.</p>	<p>٢/٢ استثمار الإمكانات المادية المشتركة.</p>	
المجال الرابع : التحالف لتطوير العناصر البشرية			
<ul style="list-style-type: none"> - تقارير عن أداء أعضاء هيئة التدريس. - تقارير عن أهم المشكلات المهنية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس. - بيان بالدورات التدريبية وإعلان دورى بأسمائها. - تقارير عن نتائج اللقاءات والاجتماعات العلمية. - مكافآت مادية ومعنوية مرتبطة بالأداء المهني. - عدد أعضاء هيئة 	<p>١/١/١ إجراء دراسة لتقييم ردود أفعال أعضاء هيئة التدريس عن التعليم الهجين وجدوى التعلم عبر المنصات.</p> <p>٢/١/١ التعرف على أهم العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم المهني.</p> <p>٣/١/١ وضع خطة مشتركة لمعالجة جوانب القصور التي تؤثر على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٤/١/١ وضع دليل عمل لأهم الممارسات المهنية المطلوبة لنجاح التعليم الهجين.</p>	<p>١/١ تطوير المستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>١/التنسيق بين الجامعات لتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بما يعود بالنفع على العملية التعليمية بها.</p>

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
التدريس المنتدبين.	<p>٥/١/١ عقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على الاستراتيجيات الحديثة والمهارات التي يتطلبها التعليم الهجين.</p> <p>٦/١/١ عقد لقاءات واجتماعات بين أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المختلفة لتبادل الخبرات المهنية.</p> <p>٧/١/١ توسيع فرص الانتداب بين الجامعات للاستفادة من الخبرات المهنية.</p>		
<p>- تقارير عن أهم المشكلات الرقمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>- بيان بالدورات التدريبية وإعلان دورى بأسمائها.</p> <p>- استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس حول الدعم الفنى المقدم.</p>	<p>١/٢/١ عقد ورش عمل لتنمية مهارات التعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة وتطبيقاتها المتعددة فى العملية التعليمية.</p> <p>٢/٢/١ تفعيل مركز تنمية القدرات لوضع برامج تدريبية مقترحة تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس فى المرحلة الراهنة.</p> <p>٣/٢/١ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التدريب الإلكتروني عن بعد، من خلال توفير شبكات اتصال بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات.</p> <p>٤/٢/١ تأسيس فريق عمل بالجامعات المصرية مسئول عن تقديم الدعم التقنى والفنى لأعضاء هيئة التدريس.</p>	٢/١ تنمية القدرات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.	
<p>- تقارير عن مستويات الطلاب العلمية والعملية.</p> <p>- إعلان بالبرامج التدريبية المتاحة للطلاب.</p> <p>- عدد الزيارات والفعاليات التعليمية.</p> <p>- نتائج تحليل الخطط الدراسية.</p> <p>- بيان بالمشروعات</p>	<p>١/٣/١ تحليل مدخلات عملية التعليم بصفتها خبرات سابقة للطلاب وقدراتهم واستعداداتهم.</p> <p>٢/٣/١ تحديد القدرات العلمية والعملية المطلوب تنميتها لدى الطلاب مثل القيادة، وريادة الأعمال، التواصل، العمل الجماعى، حل المشكلات، والتفكير الناقد.</p> <p>٣/٣/١ القيام بتحليل الخطط الدراسية والمقررات للتأكد من مدى</p>	٣/١ تنمية القدرات العلمية والعملية للطلاب.	

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
الطلابية. - تقارير عن نتائج الاتفاقيات مع مؤسسات الأعمال.	ارتباطها بالقدرات المطلوبة. ٤/٣/١ وضع خطة مشتركة لتوفير عدد من البرامج التدريبية الداعمة لهذه القدرات. ٥/٣/١ تعزيز أو اصر التقارب والتفاهم بين الطلاب وتبادل الزيارات والملتقيات والفعاليات التعليمية. ٦/٣/١ إقامة مشروعات تعليمية مشتركة بين الطلاب لتحفيز قدراتهم الإبداعية. ٧/٣/١ التنسيق بين الجامعات ومؤسسات الأعمال لتنمية قدرة الطلاب على دخول مجال الأعمال وتطوير قدراتهم العلمية وصقل مهاراتهم العملية.		
- تقارير عن أداء الطلاب أثناء التعلم عبر المنصات. - تقارير عن التزام الطلاب بمواعيد محاضراتهم الاون لاين. - إعلان عن ورش ودورات تدريبية للطلاب. - تقارير عن رضا الطلاب عن الخدمات والاستشارات التعليمية المقدمة.	١/٤/١ إجراء دراسة لتقييم ردود أفعال الطلاب عن التعليم عبر المنصات وتشخيص مستوياتهم ومعارفهم الرقمية. ٢/٤/١ تحديد جوانب الضعف في مهارات الطلاب الرقمية. ٣/٤/١ رفع كفاءة الخدمات والاستشارات التعليمية المقدمة للطلاب لمعالجة اوجه الضعف والقصور لديهم. ٤/٤/١ تحديد أهم المهارات الرقمية المطلوب تتميتها لدى الطلاب مثل تحديد أماكن الحصول على المعلومة، وتصنيفها، وتقويمها، واستخدامها. ٥/٤/١ اشراك الطلاب في أبحاث جماعية تنمى لديهم مهارات الحصول على المعلومة واستخدامها. ٦/٤/١ عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى الطلاب وزيادة وعيهم بالجوانب الأمنية فى العالم الرقمية.	٤/١ تنمية المهارات الرقمية للطلاب.	

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
المجال الخامس : التحالف لرفع كفاءة الأداء الإداري			
<ul style="list-style-type: none"> - اعلان رسمي للهيكل المستحدث. - تقرير بأهم الوحدات التي تم الغاؤها أو دمجها. - تقرير عن الوحدات التي سيتم إدراجها بالهيكل التنظيمي. - ظهور وحدات ومراكز حديثة بالهيكل التنظيمي. - تقارير دورية عن العمليات الإدارية المتبعة بداية من التخطيط وحتى المراقبة واتخاذ القرار. - إصدار دليل لتوصيف جميع الوظائف الإدارية والأكاديمية. - تقارير عن فعالية أداء وحدات النظم الإدارية. - تقارير دورية عن أداء العاملين. - لقاءات واجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين. - التقدير والاعتراف بقيمة العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/١/١ تكوين فريق مشترك من الجامعات لتطوير الهياكل التنظيمية لدعم التغييرات والتحديات المستمرة. ٢/١/١ حصر الوحدات الإدارية حاملة المسميات المختلفة وتمارس نفس المهام والاختصاصات لدمجها أو حذفها. ٣/١/١ تحديد أهم الوحدات التي يمكن إدراجها بالهيكل التنظيمية وتناسب التحديات الراهنة والمستقبلية مثل وحدة للتعليم الهجين، ووحدة لإدارة عقود التحالف الاستراتيجي. ٤/١/١ تشكيل لجنة لتوصيف وظائف العاملين بكافة الوحدات الإدارية. ٤/١/١ ربط وحدات النظم الإدارية ببعضها واستغلالها لخدمة العمليات الإدارية بمؤسسات التحالف. ٥/١/١ وضع إجراءات لكيفية تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة. ٦/١/١ اتباع نظام مناسب في تطبيق حوكمة العمليات وضبطها في كافة المستويات بما يضمن الارتقاء بالعمل الإداري. ٧/١/١ تأسيس بنك للأفكار والمشاركات الإبداعية للعاملين وتدعيمها. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/١ تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية لدعم الشراكات بين مؤسسات التحالف. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/ فتح آفاق جديدة للتعاون الإداري بين الجامعات من أجل رفع كفاءة الأداء الإداري والارتقاء بمستواه.
<ul style="list-style-type: none"> - أداة لقياس رضا المجتمع الجامعي عن أداء القيادات. - جدول زمني لورش العمل والدورات 	<ul style="list-style-type: none"> ١/٢/١ تشكيل لجنة من خبراء الإدارة لوضع معايير لأداء القيادات الجامعية التي تتوافق مع تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية. ٢/٢/١ وضع دليل عملي لأهم 	<ul style="list-style-type: none"> ٢/١ دعم الجهود المشتركة في تطوير الممارسات الاستراتيجية للقيادات الجامعية. 	

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
<p>التدريبية.</p> <p>عمل استطلاعات رأى حول ممارسات القيادات الجامعية أثناء الجائحة.</p> <p>تقارير اللقاءات والاجتماعات.</p> <p>الاعلان عن آليات موحدة لإدارة الجامعات.</p>	<p>الممارسات الاستراتيجية المطلوبة مثل: التخطيط الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية.</p> <p>٣/٢/١ تحليل أداء القيادات أثناء جائحة كورونا للكشف عن خياراتهم الاستراتيجية، ومدى قربها أو بعدها من المعايير المطلوبة.</p> <p>٤/٢/١ عقد ورش عمل وبرامج تدريبية حول التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات وكيفية التعامل السليم مع تداعياتها المختلفة.</p> <p>٥/٢/١ عقد لقاءات مستمرة بين القيادات في مختلف الجامعات لتبادل الخبرات والتجارب المختلفة.</p> <p>٦/٢/١ اقتراح آليات إجرائية لكيفية جمع الطاقات الإدارية للاتفاق حول مسار موحد لإدارة العملية التعليمية.</p>		
<p>تقارير وحدات إدارة الأزمات بالجامعات.</p> <p>الاعلان عن وحدة لمكافحة كورونا.</p> <p>تقارير دورية عن أداء الجامعات أثناء كورونا.</p> <p>بيان بالفرص والتحديات التي فرضتها جائحة كورونا.</p> <p>إدارج مقرر إدارة الأزمات في الخطط الدراسية للكليات.</p> <p>إعلان الأهداف الاستراتيجية لخطة مواجهة الأزمات.</p>	<p>١/١/٢ إنشاء وحدة لمكافحة وباء كورونا داخل كل جامعة لتدريب الأفراد على السلوك الأمثل للتعامل مع الأوبئة، والتوعية بكيفية مواجهة الأزمات والتقليل من مخاطرها.</p> <p>٢/١/٢ جمع معلومات عن الجائحة وتطوراتها؛ لوضع خطط الوقاية والمواجهة.</p> <p>٣/١/٢ تفعيل وحدة إدارة الأزمات لنشر الوعي الثقافي لإدارة الأزمة وكيفية تنفيذ أعمال المواجهة والاستعداد للتعامل مع الأحداث المفاجئة.</p> <p>٤/١/٢ تدريس علم إدارة الأزمات للطلاب كمقرر يشترك في وضعه وتدريبه الجامعات المتحالفة.</p> <p>٥/١/٢ وضع إجراءات عملية للموازنة بين التحديات والفرص التي فرضتها جائحة كورونا.</p> <p>٦/١/٢ عمل دليل ارشادي لمواجهة الأزمات المستقبلية.</p> <p>٧/١/٢ وضع خطة طويلة الأجل</p>	<p>١/٢ تنمية قدرة الجامعات على التحالف للتقليل من حدة المخاطر وتجاوز العقبات.</p>	<p>٢/ تعزيز أطر التعاون المشترك بين الجامعات للوقاية من المخاطر وتعظيم الأرباح والمكاسب.</p>

مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الاهداف الاستراتيجية
	للتغلب على التحديات والأزمات المحتمل حدوثها في المدى القريب أو البعيد.		
<ul style="list-style-type: none"> - تقارير عن عناصر الميزة التنافسية مثل التكلفة، الجودة، الأبداع والابتكار. - تقرير عن الأرباح والعوائد المتحققة خلال فترة زمنية. - الأفكار والمشروعات الإبداعية المطروحة. - تكلفة الخدمة المقدمة مقارنة بالجامعات المناظرة. - تطور سمعة الجامعة في المجتمع الخارجي. - زيادة عدد الاتفاقيات والعقود التحالفية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١/٢/٢ القيام بدراسات لتقييم الوضع التنافسي داخل وخارج البيئة التنافسية. ٢/٢/٢ تحديد مكان الميزة التنافسية لكل طرف من الأطراف المتحالفة للاستفادة منها. ٣/٢/٢ تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها استثمار عناصر الميزة التنافسية في المجالات المختلفة للعمل الجامعي. ٤/٢/٢ وضع إجراءات عملية لتدعيم العلاقات الاستراتيجية مع الجامعات التي يمكن الاستفادة من خبراتها في تعزيز الميزة التنافسية. ٥/٢/٢ وضع خطة لرفع مكانة الجامعات المتحالفة في المجتمع الخارجي؛ لزيادة اقبال الطلاب على الالتحاق بها وتفضيلها على غيرها. 	<ul style="list-style-type: none"> ٢/٢ تنمية قدرة الجامعات على التحالف لتحسين الميزة التنافسية وتعظيم الأرباح والمكاسب. 	

- **المرحلة الثالثة:** إيجاد فرص للتحالف من خلال التقييم والاختيار بين الجامعات وتحديد المنفعة المتبادلة والأهداف المشتركة، ثم تحديد فريق من الخبراء للتفاوض مع الجامعات الراغبة في التحالف.

- **المرحلة الرابعة:** تتعلق هذه المرحلة بإعداد عقد التحالف ووضعها في صورته النهائية، وتوقيعه والاتفاق على تنفيذه وفق جدول زمني محدد مع تحديد أدوار ومسئوليات كل طرف من أطراف التحالف.

- **المرحلة الخامسة:** تنفيذ التحالف من خلال قيام الجامعات بوضع إطار واضح تتحد فيه المسؤوليات والموارد اللازمة لتنفيذ بنود العقد المتفق عليه من

سابقاً: مراحل تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتحقيق تنفيذ جيد وفعال للاستراتيجية المقترحة، فتمه مراحل لا بد منها من أجل نجاح تنفيذ الاستراتيجية يمكن تلخيصها في سبعة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** التفكير في التحالف من خلال التعرف على اتجاهات وتجارب الجامعات المصرية في هذا المجال، ومراجعة التحالفات السابقة من حيث نوعها، وجدواها.

- **المرحلة الثانية:** التخطيط للتحالف بدراسة احتياجات الجامعات الحالية والمستقبلية لتحديد مجال التحالف المطلوب، وتحليل العوائد والمخاطر المتوقعة.

التدريس وكافة العاملين على المشاركة بفاعلية فى أنشطة دعم التحالفات الجامعية.

- نشر القيم الداعمة للتحالف الاستراتيجي بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي.

- بناء ثقافة داعمة للعمل الجماعي والمرونة وقبول النقد والتعلم من الآخر.

٣-متطلبات استراتيجية، وتتمثل فيما يلي:

- تضمين قيم التحالف الاستراتيجي فى رسالة كل جامعة، بحيث يتم إعلان ونشر رسالة الجامعة بما تشتمل عليه من مفاهيم وقيم وأبعاد التحالف الاستراتيجي لجميع أعضائها وطلابها والأطراف ذات العلاقة.

- اتصال وربط الأهداف الاستراتيجية للجامعات ببعضها البعض والاعتماد على خطط استراتيجية مترابطة.

- تضمين أهداف التحالف الاستراتيجي فى الخطط الاستراتيجية للجامعات.

٤-متطلبات مادية وبشرية، وتتمثل فيما يلي:

- زيادة الموارد المالية المخصصة للجامعات لتحسين البنية التحتية والتكنولوجية.

- إنشاء وحدة أو مركز متخصص بكل جامعة لعقد وإدارة ومتابعة التحالفات الاستراتيجية.

- إنشاء موقع إلكتروني للتحالفات الجامعية يمكن من خلاله عرض أهداف التحالفات وأنشطتها وأهم نواتجها.

- إصدار كتيبات للتحالفات تصدرها وزارة التعليم العالى لنشر وتعميم نواتج التحالفات الاستراتيجية فى جميع المجالات.

- دعم القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية، فعندما يدرك القيادات أهمية التحالف الاستراتيجي لدعم التعليم أثناء جائحة كورونا وما بعدها، فإن ذلك

أجل تحقيق المنافع المشتركة وتوفير القيمة المضافة.

- المرحلة السادسة: تقييم فعالية التحالف حيث يخضع التحالف فى هذه المرحلة إلى عمليات تقييم مستمرة من قبل الوزارة ومجلس الجامعة بغية الوصول إلى أبعد مدى من الاستفادة المرجوة من الشريك، والوقوف على المخاطر وإيجاد فرص للتحسين بهدف تطوير التحالف.

- المرحلة السابعة: مراجعة إطار عمل التحالف من حيث الكفاءة والفعالية بهدف دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لتطوير وتحسين النتائج المتوقعة من التحالف.

ثامناً: متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

يتطلب وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة منها ما يلي:

١- متطلبات تتعلق بالجوانب القانونية والتشريعية: وتتمثل فيما يلي:

- توفير إطار تشريعي ولوائح تنظيمية موحدة لبناء تحالفات استراتيجية ناجحة بين الجامعات.

- تكوين لجان استشارية بالجامعات تختص بتعزيز التحالف بين الجامعات.

- وضع سياسة واضحة تنظم عمل التحالفات الاستراتيجية.

٢-متطلبات ثقافية، وتتمثل فيما يلي:

- تهيئة المناخ بالجامعات المصرية لنشر ثقافة التحالفات الاستراتيجية ومفهومها ومزاياها وكيفية بناءها لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.

- إعلان مبادئ التحالف الاستراتيجي بكل جامعة، مع وضع نظم للحوافز والمكافآت يشجع أعضاء هيئة

التغلب على ذلك من خلال وضع إطار قانوني موحد لبناء التحالفات.

- ضعف المهارات الاستراتيجية لدى بعض القيادات الجامعية وبعض أعضاء المجتمع الأكاديمي، ويمكن التغلب على ذلك باستحداث حزمة من الدورات التدريبية المرتبطة بالمهارات الاستراتيجية وربطها بالترقيات وتولى المناصب الإدارية المختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النور، نسرين محمد صادق (٢٠١٩): أزمة القيم في ظل التحولات الاجتماعية والسياسية في المجتمع المصري دراسة ميدانية لجامعة المنصورة، حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، المجلد ٤٧، عدد ابريل-يونيه.
٢. أبو ليلة، على وآخرون (٢٠٠٩): التعليم الجامعي والحراك الاجتماعي دراسة في الواقع المصري، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
٣. أحمد، حنان مصطفى (٢٠٢١): تعليم عن بُعد أم بُعد عن التعليم نظرة تحليلية للعملية التعليمية في ظل الظروف الراهنة وجائحة كورونا، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٢، عدد (٨٨)، أغسطس.
٤. أحمد، علاش؛ الزين، منصورى (٢٠٠٩): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة- حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ٢٧-٢٩ ابريل.
٥. اسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٣): متطلبات تفعيل دور البحث التربوي في معالجة القضايا المجتمعية

يساعد على التوجه نحو مزيد من التحالفات والاتفاقيات.

تاسعاً: معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها

يمكن تحديد معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها كالاتي:

- ضعف الفرص التمويلية اللازمة للبدء في تنفيذ التحالفات بين الجامعات ويمكن التغلب على ذلك بعقد شراكات واتفاقيات بين الجامعات ورجال الأعمال والمستثمرين والبنوك لدعم الاستثمار في التعليم.

- ضعف البنية التحتية والتكنولوجية، والتي لها دوراً هاماً في بناء التحالفات، ويمكن مواجهة ذلك بتفعيل صيانة الأجهزة والأدوات وتحديثها باستمرار، وتخصيص جزء من ميزانية الجامعات للارتقاء بالبنية التحتية والتكنولوجية وطلب الدعم المستمر من وزارة التعليم العالي والاستفادة من صناديق الجامعة ومواردها المتعددة.

- ضعف دقة البيانات والمعلومات المتاحة عن الواقع الجامعي، ويمكن التغلب عليها بتصميم نظام معلوماتي إلكتروني معن على موقع وزارة التعليم العالي بحيث يسهل الحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار.

- ضعف الجهود الترويجية لنشر ثقافة التحالفات الاستراتيجية بين أعضاء المجتمع الأكاديمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد ورش ولقاءات لإبراز الفرص التي توفرها التحالفات للجامعات.

- البيروقراطية وتعقد الروتين حيث يشترط موافقة الجهات الأمنية على إجراء أى تحالفات، ويمكن

١٣. جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (٢٠٢١): مصر فى أرقام ٢٠٢١، باب العمل، مارس.
١٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى (٢٠١٨): انجازات وزارة التعليم العالى من ٢٠١٨/١/١ حتى ٢٠١٨/١٢/٣١ م والخطة المستقبلية للوزارة فى ٢٠١٩، ديسمبر.
١٥. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى (٢٠١٩): الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠.
١٦. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء: مصر فى أرقام ٢٠٢١، القاهرة، مارس ٢٠٢١ م.
١٧. الجوهري، عصام (٢٠٢٠): تأثير جائحة كورونا المستجد على صناعة تكنولوجيا المعلومات فى مصر: الفرص والتحديات، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومى، القاهرة، عدد خاص بعنوان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا على واقع وآفاق التنمية فى مصر، نوفمبر.
١٨. حافظ، حنان محمد (٢٠١٧): التعددية وقضية الهوية فى المجتمع المصرى: دراسة ميدانية، المجلة العربية لعلم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، عدد (١٩)، يناير.
١٩. حنفى، محمد طه (٢٠٠٩): استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (١٥)، العدد (٢).
٢٠. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠٢١): آليات مقترحة لدعم التحالفات الدولية فى الأداء البحثى للجامعات المصرية بالإفادة من أسلوب فرق البحث ذات الأولوية لمرحلة ما بعد ٢٥ يناير، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، عدد (٨١)، أكتوبر.
٦. الأمين، بن عزة محمد (٢٠٠٥): التحالف الاستراتيجى كضرورة للمؤسسات الاقتصادية فى ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، العدد الثانى.
٧. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى (٢٠٢١): تقرير التنمية البشرية فى مصر
٨. بلتاجى، مروة محمد شبل (٢٠١٥): تمويل التعليم العالى فى مصر: المشاكل والبدائل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مجلد (١٦)، عدد (٣)، يوليو.
٩. جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون (٢٠١٨): التحالف الاستراتيجى للجامعات كصيغة لمواجهة التحديات العالمية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٦، عدد ٣، يوليو.
١٠. جمعه، محمد حسن أحمد (٢٠٢١): جائحة كورونا covid 19 وانعكاساتها على صناعة القرار التعليمى بمؤسسات التعليم العالى فى مصر "دراسة تقييمية"، مجلة تطوير الأداء الجامعى، جامعة المنصورة، مجلد ١٣، عدد (١)، يناير.
١١. جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، مادة ١٤، ط ٢٤، وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
١٢. جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء (٢٠٢١): مصر فى أرقام ٢٠٢١، باب السكان، مارس.

٢٧. زقاي، حميدى؛ أمين، رماس (٢٠١٨): التحالفات الافتراضية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٤٥)، الجزء (١).
٢١. خليل، ياسر محمد (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، عدد (٢٣)، أغسطس.
٢٢. دانيال، كريستوفر (٢٠٢٠): أولويات الموارد البشرية في زمن كورونا، مجلة صدى للموارد البشرية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، عدد (١٢)، مايو.
٢٣. الدمرداش، محمود محمد (٢٠٠١): دور الدولة والتحديات التي تواجه الاقتصاديات العربية، المؤتمر العلمى السنوى السابع عشر بعنوان استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية فى إطار المنافسة العالمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٧-١٩ ابريل، قاعة المؤتمرات، جامعة الدول العربية.
٢٤. الدهشان، جمال على خليل (٢٠١٩): جائحة كورونا بين المحنة والمنحة، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، سنة ٣٦، عدد (١١١)، يناير.
٢٥. الدهشان، جمال على خليل (٢٠٢٠): مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث فى العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مجلد ٣، عدد ٤، أكتوبر.
٢٦. الدهشان، جمال على خليل؛ السيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠): رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعة ذكية فى ضوء مبادرة التحول الرقمية للجامعات، كلية التربية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (٧٨)، أكتوبر.
٢٧. زقاي، حميدى؛ أمين، رماس (٢٠١٨): التحالفات الاستراتيجية وأهميتها فى كسب مزايا تنافسية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعى على كافي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، عدد (٢).
٢٨. الزنفلى، أحمد محمود (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعى دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربى ٣، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٢٩. الزنفلى، أحمد محمود؛ الشامى، السعيد سعد (٢٠٢٠): تخطيط التعليم فى أوقات الأزمات فى الدول العربية: جائحة كورونا نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مجلد (٢٨)، عدد (٣)، يوليو.
٣٠. سالم، أحمد عبد العظيم أحمد (٢٠٢٠): التعليم الجامعى فى ظل جائحة فيروس كورونا: التأصيل التربوى للأزمة ومقترحات الطلاب لعلاجها: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مجلد (٢٨)، عدد (٣)، يوليو.
٣١. السيوطى، أشرف خليفه (٢٠٢١): معجم الفقه المالكى مصطلحاته- علماءه- مدارسه، دار اللؤلؤة، المنصورة.
٣٢. الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٨): بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التى تؤثر على أدائهم المهني، مجلة كلية التربية بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، عدد (١٠)، يناير.
٣٣. عابدين، محمود عباس (٢٠٠٣): قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

٣٤. عباس، جيهان عبدالسلام (٢٠٢١): أثر وباء كورونا على أداء الاقتصاد المصري (التداعيات وسياسات المواجهة)، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان "أثر أزمة كورونا على الاقتصاد القومي- المقترحات والحلول"، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٥ ابريل.
٣٥. عبد الشفيق، محمد (٢٠٢٠): أزمة الديون العالمية وبعض تأثيراتها على التنمية الاقتصادية مع الإشارة إلى الاقتصاد المصري، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، عدد خاص عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا على واقع وآفاق التنمية في مصر، نوفمبر.
٣٦. عبد المجيد، وحيد (٢٠١٦): نحو تفعيل الدستور لبناء دولة حديثة حقًا، مجلة الديمقراطية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، العدد (٦٢)، مجلد (١٦)، إبريل.
٣٧. عبدالرحمن، حنان عبد القادر محمد (٢٠١٩): المعايير التربوية والفنية اللازمة لتصميم وإنتاج المقررات الإلكترونية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، عدد (٤٣)، إبريل.
٣٨. عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠٢٠): إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة "كوفيد-١٩"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٧٨)، أكتوبر.
٣٩. عبدالقادر، محمود هلال عبد الباسط (٢٠٢٠): أزمة جائحة كورونا covid-19 واشكاليات التعليم عن بعد: تحديات ومتطلبات، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد (٨٣)، جزء (١)، مارس.
٤٠. عبدالله، عماد الدين رشدي حسين (٢٠١٨): تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١٠)، الجزء (٣).
٤١. عبدالله، مصطفى أحمد (٢٠٢٠): استراتيجية نهضة التعليم من التخطيط إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة.
٤٢. عبود، سحر؛ مليجي، أسماء (٢٠٢٠): التداعيات المحتملة لجائحة كورونا على الاقتصاد المصري، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، عدد خاص عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا على واقع وآفاق التنمية في مصر، نوفمبر.
٤٣. عثمان، رواء محمد؛ محفوظ، نورا أحمد (٢٠٢١): رؤية تربوية لمتطلبات تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ١، عدد (٨٧)، يوليو.
٤٤. العريفان، أمثال حمد (٢٠٢١): إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصور مقترح، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، مارس.
٤٥. العساف، سوسن اسماعيل (٢٠٢١): ملامح وآفاق تحالف الشام الجديد" بين العراق ومصر والأردن الانعكاسات والطموح، مجلة دراسات شرق أوسطية، مركز دراسات الشرق الأوسط، مج (٢٥)، عدد (٩٧).
٤٦. علام، أحمد عبد السميع (٢٠١٧): انعكاسات القرارات السياسية على الوضع الاقتصادي في

كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية،
مج(٣٢)، عدد(٤).

٥٤. القاسم، حسام ؛ لطفى، ربيع شفيق(٢٠١٩):

المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء
هيئة التدريس فى كلية الأمة الحكومية فى القدس
وسبل معالجتها، المجلة التربوية، كلية التربية،
جامعة سوهاج، العدد(٦٧)، نوفمبر.

٥٥. الكحكى، أسماء محمود (٢٠٢٠): رؤية مقترحة

لتمويل التعليم قبل الجامعى فى مصر، مجلة كلية
التربية، جامعة دمياط، العدد(٧٥)، أكتوبر.

٥٦. كردى، أحمد السيد(٢٠١١): إطار مقترح لبناء

وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات
التنافسية فى الجامعات المصرية بالتطبيق على
جامعة بنها، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال،
كلية التجارة، جامعة بنها.

٥٧. لطيف، ماهر (٢٠٢٠): تفشى فيروس كورونا

وتفكك الروابط العالمية، مجلة آفاق سياسية، المركز
العربى للبحوث والدراسات، القاهرة، عدد(٥٦)،
مايو.

٥٨. محمد، أحمد سليمان (٢٠٢٠): التداعيات المحتملة

لأزمة كورونا على الفقر فى مصر، سلسلة أوراق
السياسات حول التداعيات المحتملة لأزمة كورونا
على الاقتصاد المصرى، الإصدار رقم(٧)، معهد
التخطيط القومى، القاهرة، مايو.

٥٩. محمد، إيمان سامى عبدالنبي (٢٠٢٠): جاهزية

جامعة دمنهور للتحويل الرقمى فى ظل جائحة
كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس،
العدد الرابع والأربعون، الجزء الرابع.

٦٠. محمد، سماح زكريا (٢٠١٥): دور التحالفات

الاستراتيجية فى دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية

مصر: دراسة استباطية تحليلية مقارنة، مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومى
للبحوث غزة، مجلد ١، عدد(٨)، أكتوبر.

٤٧. عويس، محمد زكى (٢٠١٢): ثورة مصر ومستقبل
التعليم العالى، سلسلة كراسات مصرية، المكتبة
الأكاديمية، القاهرة.

٤٨. غازى، على على (٢٠٢٠): التخطيط الاستراتيجي

لعالم ما بعد جائحة كورونا، مجلة إدارة الأعمال،
جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، عدد(١٦٩)،
يونيو.

٤٩. غنايم، مهنى محمد إبراهيم(٢٠٢٠): التعليم العربى

وأزمة كورونا: سيناريوهات للمستقبل، المجلة
الدولية للبحوث فى العلوم التربوية، المؤسسة
الدولية لآفاق المستقبل، مجلد(٣)، عدد(٤)،
أكتوبر.

٥٠. الغنرى، سعد على حمود & راضى، جواد

محسن(٢٠٠٩): التحالفات الاستراتيجية فى
منظمات الأعمال (مفاهيم- مداخل- تطبيقات)، دار
اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان

٥١. غنيمى، محمد أديب وآخرون(٢٠١٢): التطور

التكنولوجى فى مصر الآفاق والإمكانات المستقبلية
حتى عام ٢٠٢٠، سلسلة مكتبة الأسرة، الهيئة
العامة للكتاب، القاهرة.

٥٢. فايد، عبدالستار محروس عبد الستار (٢٠٢٠):

تقييم تجربة التعليم عن بعد بالجامعات المصرية فى
ضوء أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩)
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب،
مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية
التربية، جامعة الفيوم، عدد ١٤، ج ١١.

٥٣. الفقى، محمد عبدالله (٢٠١٧): تدويل التعليم العالى:

مدخل لتحقيق رؤية مصر فى التعليم ٢٠٣٠، مجلة

والصناعة، مركز البحوث والتوثيق، مج ١٨، ع ٧١.

٦٨. معبد، عبد العليم محمد عبود (٢٠٢٠):
الاستراتيجيات المستقبلية لإدارة أخطار الأوبئة
والكوارث الصحية في ظل تجربة أزمة فيروس
كورونا المستجد، المجلة العربية للدراسات الأمنية،
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية
السعودية، مجلد (٣٦)، عدد (٢)، عدد خاص عن
جائحة كورونا، يوليو.

٦٩. مينا، فايز مراد (٢٠٠١): التعليم في مصر، الواقع
والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، دراسات مصر
٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، مكتب الشرق الأوسط،
القاهرة.

٧٠. النجار، فريد: التحالفات الاستراتيجية من المنافسة
إلى التعاون خيرات القرن الحادي والعشرين،
ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م

٧١. هزاع، رشام محمد عبدالوهاب (٢٠١٧): دور
الجامعات الخاصة في خدمة المجتمع، مجلة تطوير
الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، عدد (٢)،
مجلد (٥)، أغسطس.

٧٢. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٢):
الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا
المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، المجتمع المصري
الرقمي في ظل اقتصاد المعرفة، وزارة الاتصالات
وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة.

٧٣. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٠):
التقرير السنوي لمؤشرات قطاع الاتصالات
وتكنولوجيا المعلومات، جمهورية مصر العربية.

٧٤. وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات:
تحديث وتفعيل استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات
في مؤسسات التعليم العالي، النشرة الدورية لوحدة
المعلومات ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة
الاسكندرية، المجلد (٢٥)، العدد (٤).

٦١. محمود، حسين بشير (٢٠٠٤): حول الجامعات
الخاصة في مصر (الواقع والمأمول)، المؤتمر
القومي السنوي الحادي عشر بعنوان "التعليم
الجامعي العربي آفاق الإصلاح والتطوير"، مركز
تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس،
ديسمبر، جزء (١).

٦٢. محمود، خالد أحمد على (٢٠١٩): فن إدارة
المخاطر في البنوك وسوق العمل، دار الفكر
الجامعي، الاسكندرية.

٦٣. محمود، فاطمة الزهراء سالم (٢٠٢٠): التباعد
الاجتماعي وآثاره التربوية في زمن كوفيد ١٩
المستجد (الكورونا)، المجلة التربوية، كلية التربية،
جامعة سوهاج، عدد (٧٥)، يوليو.

٦٤. مرسى، شيرين عيد (٢٠٢٠): التوأمة الجامعية:
كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة
رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين
شمس، عدد (٤٤)، الجزء (٤).

٦٥. المركز المصري للدراسات الاقتصادية (٢٠٢٠):
رأى في أزمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا
المعلومات في مصر، جمهورية مصر العربية،
عدد (٨).

٦٦. مشرى، سميرة (٢٠٢٠): التعليم الإلكتروني بوابة
الجامعات للخروج من أزمة فيروس كورونا
المستجد covid-19، المجلة العلمية للتكنولوجيا
وعلوم الإعاقة، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية
والتكنولوجية والتربية الخاصة، ٤، مجلد (٢)،
العدد (٣)، سبتمبر.

٦٧. مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧): التحالفات
كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية،
مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة

- the Covid-19 Pandemic, Anatomical Science Education, May/ June, 13(3).
4. Ferreira, Antonoi and Franco, Mario (2020): The Influence of Strategic Alliances on Human Capital Development, Euro Med Journal of Business, Emerald, 15(1).
 5. Franco, M.(2011): Determining Factors in the Success of Strategic Alliances: an empirical study performed in Portuguese Firms, European J. International Management, Inderscience Enterprises Ltd, 5(6).
 6. Jiang, X., etal(2008): The Stability of Strategic Alliances: Characteristic, Factors and Stages, Journal of International Management, the Fox School of Business and Management, Temple University, ELSEVIER, Vol.14.
 7. Kato, h.(2019): Strategic Alliances and Dynamic Capabilities: A Systematic Review, Journal of Strategy and Management, Emerald, 12(1).
 8. Liu, Shuiyun (2013): Quality assessment of undergraduate education in China: impact on different universities, Higher Education, springer science, October, vol.66
 9. Mtonga, T. & Banja, M.(2020): Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambias

٧٥. الياس، العيداني(٢٠١٥): التحالفات الاستراتيجية كألية لدعم الإبداع فى المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لنماذج دولية، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان الحلقة، مجلد(٦)، عدد(١٠)، مارس.
٧٦. يونس، إلهام (٢٠٢٠): تقييم تجربة التحول الرقمى فى التعليم من وجهة نظر طلاب الإعلام بالتطبيق على منظومة التعليم الإلكتروني وقت الجائحة ووضع تصور لاستراتيجية تطويره "دراسة كمية- كيفية"، مجلة البحوث الاعلامية، كلية الاعلام، جامعة الأزهر، عدد(٥٥)، جزء (٤)، أكتوبر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abuzaid, A.(2014): The Impact of Strategic Alliance Partner Characteristics on Firms Innovation: Evidence From Jordan, International Journal of Business and Management, Published by Canadian Center of Science and Education, 9(3).
2. Castellanos,C. etal(2018): Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises, International Journal of Applied Science and Technology, Center for Promoting Ideas, USA, September, 3(8).
3. Evans,Darrell & Bay,Boon etal(2020): Gong virtual to support Anatomy Education: A stop Gap in the Midst of

١. منظمة الصحة العالمية: مرض فيروس كورونا، متاح على

(<http://www.who.int/ar/30/3/2021>)

٢. المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٢٠): بيان إعلامي للمجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ٨/٤/٢٠٢٠ متوفر على الموقع الإلكتروني (<http://www.scu.eun.eg,1/1/2021>)

٣. اليونيسكو: موجز سياساتي التعليم أثناء جائحة (كوفيد-١٩) وما بعدها .

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_arabic.pdf,2/6/2021

٤. العرب، محمد عز: السياسة الخارجية المصرية في عام "كورونا" كما رصدها التقرير الاستراتيجي العربي ٢٠٢٠، ١٥ مايو ٢٠٢١ .

gate.Ahram.org.eg/daily/newsprint/8077727.aspx,2/6/2021

Higher Education Markets, East African Journal of Education and Social Science, July-September, 1(2).

10. Wahyudi, Imam.(2015): Realizing Knowledge Sharing in Strategic Alliance: Case in Islamic Microfinance, Humanomics, Emerald, 31(3).

11. World Health Organization(2020): Coronavirus Disease Covid- 19 Pandemic.

Available at website: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

12. Zamir,z.& Sahar, A. and Zafar,F.(2014) Strategic Alliances: Acomparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World, Education Research International Journal, SAVAP International, 3(1).

ثالثًا: المواقع الإلكترونية