

نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية

رجب عبد الله رجب السراج

الملخص:

يهدف هذا البحث إلي وضع نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية، مع توضيح أثر استراتيجية الشراكة على تحقيق وتنمية والارتقاء بإدارة المواهب البشرية في الجامعات، ولتحقيق أهداف البحث ووضع النموذج المقترح تطرق الباحث للجوانب الرئيسية التالية:
أولاً: دواعي الأخذ باستراتيجية الشراكة بين الجامعات لتنمية إدارة المواهب البشرية.
ثانياً: العلاقة بين متغيرات البحث (استراتيجية الشراكة وإدارة المواهب البشرية).
ثالثاً: النموذج المقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات.
رابعاً: مراحل تطبيق وتقييم النموذج المقترح.

Abstract:

This study aims to develop a proposal for the implementation of the partnership between the Palestinian and Egyptian and foreign universities form a strategy, indicating the impact of the partnership strategy to achieve the development and upgrading of human talent management in universities, and to achieve the objectives of the study and the development of the proposed model, the researcher for the following key aspects:

- 1- A matter of taking the strategy of partnership between universities for the development of human talent management.
- 2- The relationship between the variables of the study.
- 3- The proposed model for the application of strategic partnership between the universities.
- 4- The stages of implementation and evaluation of the proposed model.

مقدمة:

بعد الدين الإسلامي دين السماحة والتعارف لقوله تعالى "وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا" (1)، كما حث الإسلام على بناء مجتمع قوي متماسك من خلال الإلتقان والإخلاص في العمل، وتنمية الرقابة الذاتية تحقيقاً للجودة في أداء الأعمال (2). كما يدعو الإسلام لأهمية التعارف، والتعاون بين الشعوب المختلفة بهدف أعمار الأرض، والتي يلعب التعليم فيها بصفة عامة، والجامعة بصفة خاصة دوراً هاماً في تحقيقه، ويؤثر بدرجة كبيرة في كفاءته وجودته، كما يلعب دوراً فعالاً في مواجهة التحديات

رجب محمد الله رجب السراج

التي تحد من توطيد العلاقات بين الشعوب بأساليب متعددة وملائمة تسهم في نشر، وتصحيح صورة الإسلام لدى المجتمعات الغربية وتحقيق التفاهم والتعاون معها. كما أنه الحل الأمثل للدول النامية ومنها الدول العربية ويكون ذلك عن طريق التعاون والشراكة بما هو متوفر من إمكانيات مناسبة لذلك⁽³⁾.

وفي ظل المتغيرات التي يمر بها العالم في الفترة الأخيرة، والتي أدت إلي إزالة الحواجز والحدود بين الدول والمؤسسات الخدمية والإنتاجية، حيث فتحت مجالات للتعاون والتبادل الدولي في كافة المجالات الاقتصادية، مما يساعد علي ذلك مزيد من التقدم في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات والمواصلات وانعكاساتها علي إلغاء حواجز الزمان والمكان بين الدول، وشيوع الاستفادة من إيجابيات التوجه نحو العولمة في المجالات المختلفة، وما ترتب عليه أيضاً من زيادة الترابط بين الدول وتشابك المصالح فيما بينها، وكذلك الاتفاقيات الدولية في المجالات المختلفة السياسية والثقافية والاقتصادية⁽⁴⁾، وبذلك أصبح التعاون بأشكاله أمراً حتمياً وضرورة عالمية. وعلى ضوء ذلك سوف يتطرق الباحث للجوانب الرئيسية التالية:

أولاً: دواعي الأخذ باستراتيجية الشراكة بين الجامعات لتنمية إدارة المواهب البشرية.

ثانياً: العلاقة بين متغيرات البحث (استراتيجية الشراكة وإدارة المواهب البشرية).
ثالثاً: النموذج المقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية.

رابعاً: مراحل تطبيق وتقييم النموذج المقترح (تطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية).

أولاً: دواعي الأخذ باستراتيجية الشراكة بين الجامعات لتنمية إدارة المواهب البشرية:

تشير التوجهات العالمية المعاصرة إلي تنامي الاستثمار المعرفي في الموارد البشرية وفقاً للمنظور الدولي، ويؤكد ذلك علي تعددية التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية؛ متمثلاً ذلك في قضية الشراكة وتحديداً في مجال التعليم والتدريب وتنمية المواهب؛ والمرتكزة إلي تجسير الفجوة بين المهارات والمؤهلات وطنياً وعالمياً، والأهمية المتزايدة للمعرفة؛ والتي يعزز منها: تقليدية أداء الأدوار الإدارية للقيادات الأكاديمية، مدعوماً ذلك بمحدودية الشراكات الدولية، والعالمية؛ ويبرهن عليها تزايد الاهتمام بالمرجعيات الدولية ومؤشراتها الأكاديمية والمؤسسية في تقييم أبعاد المنظومة الجامعية، مما أوجب علي إدارة الجامعات أن تأخذ بمبدأ المبادأة في التحول إلي مجتمع اقتصادي معرفي من خلال الآليات الإدارية المستدامة كتفعيل إدارة الشراكات المحلية والدولية وتنمية إدارة المواهب. "حيث أصبحت رعاية المتفوقين وتقديرهم بما يتلاءم حتمية واستراتيجية مهمة من استراتيجيات التنشئة في مجتمعات

اليوم، ذلك أنها ثروة وطنية غير قابلة للتعويض أو الاستبدال، وبالأخص في عصر العولمة وتفجر المعلومات" (5).

إذ أضحت التصنيفات العالمية للجامعات من أهم الدلائل على تصنيفها إحدى جامعات النخبة العالمية World-Class Universities، والتي تستوجب تكاملية عدة عناصر، منها: الموهبة الأكاديمية للهيئات التدريسية والطلابية، والدعم مادياً لإجراء البحوث المتميزة، مشفوعاً بما تمتلكه الجامعات من قيادات جامعية ذات ذهنيات وعقليات تمتلك التوأمة بين التوجهات الوطنية والمؤسسية والدولية (6). لذا فإدارة الشركات الدولية ذات التوجهات متعددة الأبعاد تُعد المركز الأساسي للارتقاء بآليات التنافسية حيال تحسين مستويات التصنيفات العالمية للجامعات؛ إذ إنها ترتبط بمبادئ أساسية، مثل التنوع، والتعاون الدولي، وإقامة شبكات المعلومات، والتبادل المعرفي، بعيداً عن عولمة تلك الشراكات أو اندماجها (7).

حيث شهد بداية القرن الواحد والعشرون ازدياد الطلب العالمي على التعليم العالي بشكلٍ لم يسبق له مثيل، وقد قوبلت هذه الزيادة المتنامية بالعديد من التحديات والصعوبات التي منها ما يتعلق بقضايا التمويل، حيث تشير التوقعات المستقبلية للإنفاق على التعليم في الدول العربية سوف يصل إلى ١٠٧ مليار دولار بحلول عام ٢٠١٥م بعد ما كانت ٥٨ مليار دولار عام ١٩٩٠م (8)، وهذا معدل ضعيف جداً مقارنةً بالدول الأوروبية والآسيوية، بالإضافة إلى المعوقات الأخرى المتمثلة في تنمية قدرات العاملين، وتطوير المهارات، وتحسين جودة نوعية التعليم والبحث والخدمات التعليمية، وملائمة وموائمة البرامج التعليمية، وتوظيف الخريجين، هذا بالإضافة إلى بروز منافسين جدد لتوفير برامج التعليم العالي وتقديمها سواء بصورة ربحية For profit أو غير ربحية Non profit (9). وفي هذا الصدد أكد الإعلان العالمي بشأن التعليم للقرن الحادي والعشرين، والذي قدمته اليونسكو، على أهمية تشاطر المعارف عبر الحدود وعبر القارات، والذي نصت المادة ١٥ من هذا الإعلان على ما يلي (10).

أ- يعتبر مبدأ التضامن والشراكة الحقيقية بين مؤسسات التعليم العالي في العالم أجمع عاملاً حاسماً لضمان تعليم وتدريب في جميع المجالات يشجعان علي فهم القضايا العالمية، وينبغي أن تكون ممارسة التعددية اللغوية، وبرامج تبادل المدرسين والطلاب، وإقامة الروابط بين المؤسسات من أجل تعزيز التعاون الفكري والعلمي، عناصر أساسية في جميع نظم التعليم.

ب- أن مبادئ التعاون الدولي القائم علي التضامن والاعتراف والدعم المتبادل، والشراكة الحقيقية التي تخدم نحو عادل مصالح جميع الشركاء، وقيم تشاطر المعارف والدرايات عبر الحدود ينبغي أن تحكم العلاقات بين مؤسسات التعليم في البلدان المتقدمة والنامية علي السواء.

رجب محمد الله رجب السراج

وعلى المستوى المصري قدم مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي بعض التوصيات في هذا الصدد أهمها: تشجيع قيام برامج تعليمية مشتركة بين الجامعة والجامعات المتميزة بالخارج من أجل منح درجات علمية مشتركة بين الكليات المختلفة بمصر والجامعات الأجنبية، والعمل على إيجاد نظام لرعاية الطلاب الوافدين بالجامعة، ومنح فرص لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات وورش العمل وغيرها من المهمات العلمية المشتركة (11).

بينما على المستوى الفلسطيني فقد ركزت الوزارة في الدورة الرابعة من مشروع جودة التعليم (QIF Quality Improvement Fund)، الممول من البنك الدولي على موضوع (شراكات حول تحديث برامج إعداد المعلمين في مؤسسات التعليم العالي) لعام ٢٠١٠م، وارتكزت هذه الدورة على توفير متطلبات مجتمع المعرفة من خلال الاعتماد على التخطيط والتنفيذ والتطبيق والتقييم باستخدام المقارنات المرجعية وفقاً للمؤشرات العالمية، ووفقاً لتلك التحديات المحلية والعالمية (12).

وعلى مستوى البحوث العلمية اهتمت الدراسات في عقد التسعينيات بدراسة أهمية التبادل التعليمي، وأثر اشتراك كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج التبادل، والتعرف على أشكال التبادل التعليمي التي تطبق بالجامعات العربية والأجنبية، ورصد معوقات التوسع في برامج التبادل التعليمي وكيفية التعامل معها، ورصد لبرامج ومنظمات التبادل التعليمي بالجامعات والدول المختلفة، وأظهرت الآثار الإيجابية للتعاون بين الدول الإسلامية والمجتمعات الأوروبية في ظل تطور وسائل النقل والاتصالات، وزيادة اعتماد المجتمعات على المعرفة وتحقيق الأمن والرخاء، والتوجه المتنامي في زيادة الانفتاح العالمي والتعاون الدولي، والتغير في طبيعة المهن بسوق العمل العالمي، وفي عصر ازدياد التنافس الاقتصادي للدول مما دعا إلى مزيد من إنشاء منظمات ومؤسسات للعمل على تحقيق التفاهم الدولي، والدعوة العالمية إلى إدخال الجامعات العربية وخاصة الجامعات المصرية بمقرراتها الجامعية إلى النطاق الدولي وخاصة في مجال العلوم الإسلامية، والدعوة المستمرة لفتح مزيد من قنوات التواصل، والتبادل بين المؤسسات التعليمية في عالمنا العربي الإسلامي والمجتمعات الغربية (13).

كما أن التعليم العالي في أي دولة من الدول، يمثل الواجهة الحضارية، ويعكس مدى التطور الفكري والثقافي، ويسعى بالدرجة الأولى إلى تزويد الفرد بالمعارف الضرورية والمهارات العملية المناسبة للمساهمة الفاعلة والمباشرة في مسيرة التنمية الوطنية وتهيئته لكي يكون عضواً فاعلاً ومنتجاً داخل المجتمع.

وفي مجال الشراكة وما يمكن أن تقدمه المؤسسات التعليمية للمجتمع تأتي مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات، في مقدمة المؤسسات التعليمية التي يمكن أن تلعب دوراً بارزاً في تمكين هذه الشراكة وتفعيل أدواتها. وقد يكون من المهم

بسم الله الرحمن الرحيم

الإشارة إلى عوامل التحول الفكري الذي يدفع نحو تحفيز الجامعات لتعزيز تعاونها وشراكتها مع مؤسسات المجتمع، وتفعيل التكامل بين النظام الجامعي والأنظمة الاجتماعية الأخرى بما في ذلك النظام السياسي والاقتصادي والثقافي^(٤)، وأن عوامل هذا التحول الفكري دفعت به تحديات العولمة الاقتصادية والثقافية وتتجسد هذه التحديات فيما يلي^(٥):

١- انكسار الحواجز الثقافية وسياسة السوق المفتوحة وهيمنة النظام العالمي الجديد بقيمه واتجاهاته.

٢- زيادة نسبة البطالة بين خريجي الجامعات وعدم التنسيق بين الجامعات والمجتمع.

٣- التطور المذهل في تقنيات الاتصال ووسائل الإعلام والثورة العلمية التكنولوجية.

وفي ظل هذه المتغيرات أصبحت عملية الشراكة والتعاون بين الجامعات ضرورة تحتمها معطيات الواقع الدولي والمحلي. حيث تشكل الشراكة بصفة عامة صيغة متطورة للتعاون الكلاسيكي مُرتبطة بالتحولات التي عرفها المشهد الاقتصادي العالمي في العقود الأخيرة^(٦)، مما يستوجب معه تعزيز هذه الشراكة وتطوير آلياتها لتتوافق مع التحديات الحالية. ويرى كثير من الباحثين أن موضوع الشراكة مازال في المراحل الأولى لوضع مبادئ وقواعد ونظم موحدة تحكم وتنظم أشكال الشراكات المتنوعة بين القطاعين الحكومي والخاص بحيث تشمل كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية^(٧).

وفي ضوء ما سبق فرضت هذه التغيرات على النظم التعليمية، خاصة الجامعات، أن تستفيد من إمكاناتها المحلية المتمثلة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وكذلك من إمكانات الدول المختلفة (الجامعات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية)، خاصة التي تربطها ببعضها جذور عرقية أو دينية، وذلك عن طريق التبادل التعليمي، والتعاون في المجالات المختلفة التعليمية والبحثية بما يعود بالنفع على كافة الأطراف، ويجعل منها قوة لا يستهان بها تستطيع بما تستطيع أن تساير القوي الأخرى في العالم.

وبالإضافة لما سبق وفي ضوء الإحساس المجتمعي والعالمي بأهمية التعاون التعليمي بين الدول في تحقيق روابط اجتماعية وثقافية بين الشعوب، وبناء علاقات هامة للتجارة والاستثمار، وتقديم فرص لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعات للاستفادة من الإمكانيات البحثية للدول المختلفة، **ينطلق تطبيق الآليات التي يطرحها هذا البحث من عدة موجهات**، وتستند على عدة أسس يمكن إجمالها في النقاط التالية:

١- **تأكيد الشريعة الإسلامية:** على أهمية التعاون بين الدول والمؤسسات المختلفة في تحقيق ما يعود بالنفع على الإنسانية، ويعمر الأرض، واعتبار نشر العلم أحد الدعائم الأساسية التي تحقق نمو العلم وتطوير الأمم^(٨).

٢- **التوجه نحو العولمة**، وما تؤديه من عمليات تقارب واتصال وانفتاح اكتسبتها العلاقات الاجتماعية علي مستوى العالم، والاعتماد المتبادل بين الشعوب الذي بات

رجب محمد الله رجب السراج

يشكل أهم خصائص حياة الناس في تفاعلاتهم التي تبدو كما لو كانت تحدث في مكان واحد بلا حدود أو مسافات، أو فواصل زمنية.

٣- تنامي ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبعها من تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية، وعالمية سوق العمل، والتي ساعدت في حدوثها التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار استخدامات شبكة الإنترنت Internet والبريد الإلكتروني، وأصبح لزاماً علي التعليم الاستفادة من هذه الثورة.

٤- سرعة تجدد المعلومات، حيث تميزت العقود الأخيرة من القرن العشرين، وبداية القرن الواحد والعشرين بالاستثمارات الكبيرة في مجال البحث العلمي من قبل الدولة المتقدمة، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا، مما أدى إلى تسارع رهيب في الإنتاج العلمي سمح بتقادم المعلومات بشكل سريع، فإذا كان في السابق المعلومات تتجدد كل خمس سنوات، فإنه حالياً تتجدد في السنة أكثر من مرة، هذا التسارع ليس في متناول دول العالم الثالث، بل ليس في إمكانها استيعاب الجديد حتى يتقادم ويظهر ما هو أكثر منه جدة، فيؤدي ذلك إلى تخلف علمي لا يمكن تداركه لكون التراكم في هذا المجال يصنع الفارق ويوسعه باستمرار (19).

٥- ضعف مخصصات البحث العلمي: تشير إحصاءات معهد اليونسكو لعام ٢٠١٠ م إن الإنفاق على البحث العلمي في العالم العربي في أقل مستوى له في العالم، ففي الدول العربية الإفريقية وصل إلى ٠.٣ %، خلال السنوات ما بين ٢٠٠٢-٢٠٠٧ م من جملة الناتج القومي، بينما وصل الإنفاق في الدول العربية الآسيوية ٠.١ %، في الفترة نفسها، بينما وصل الإنفاق على البحث العلمي على مستوى العالم ١.٧ %، من جملة الناتج القومي، ووصل الإنفاق العالمي في إسرائيل إلى ٤.٦ %، خلال عام ٢٠٠٦ م (20). فالبحث العلمي في المجتمعات المتقدمة يجد الدعم السخي من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المستفيدة، لأنه يتحول إلى منتج استثماري داعم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالبحث العلمي في هذه الحالة هو استثمار وليس ترفاً أكاديمياً عشوائياً.

كما نجد أن ٩٧ % من الباحثين في الدول العربية يعملون في قطاعات الدولة وهذا يؤثر في ضعف الترابط بين البحث ونظام الإنتاج مما انعكس سلبياً على الصادرات العربية عالية التكنولوجيا إذ لا تتجاوز ١٢ % من مجموع الصادرات يقابلها متوسط عالمي يقدر ب (٢٠ % : ٤١ %) (21)، وفي عام ٢٠٠٢ م وبموجب معيار اليونسكو لاحتساب نسبة براءات الاختراع إلى السكان المقيمين في كل دولة فإن جميع الدول العربية لم تحقق براءات اختراع تستحق الذكر وفق المعيار السالف الذكر عدى مصر ٢ لكل ألف من السكان، بينما كانت في إسرائيل 35 براءة اختراع لكل ألف شخص من المقيمين فيها (22).

رجب محمد الله رجب السراج

وبالتالي لا تولى الدول العربية اهتماماً كبيراً بالبحث العلمي، ولم تخصص له من ناتجها القومي سوى نسبة ضعيفة، هذا بخلاف الدول المتقدمة التي تخصص نسبة كبيرة من الناتج القومي للبحث العلمي، ووجهت أولوياتها نحو مجالات الإلكترونيات، وعلوم البحار والمحيطات، وتقنيات البيئة، وتقنيات المعلومات، والمواد الجديدة، وعلوم الفضاء والطيران.

٦- ضعف التوافق مع معطيات سوق العمل: يعاني التعليم العالي في الدول العربية من عدم توافق مخرجاته مع متطلبات سوق العمل، فكثيراً ما يعاني الخريجون من صعوبة التأقلم مع الوظائف التي يشغلونها، وهذا ما يكلف المؤسسات الاقتصادية مصاريف تكوين إضافية لصالح الموظفين الجدد، أو يضطرون لطلب الخبرة، فيصعب على الخريجين الجدد الحصول على وظائف، فتزيد بذلك معدلات البطالة بين خريجي الجامعات (23).

٧- تحديث وتوطين التقنيات: يمر العالم بثورة تكنولوجية في وسائل الإنتاج بإدخال آلات وخامات أكثر تطوراً وفاعلية في الأداء، كما تحققت إنجازات رائدة بسبب التقنيات الحديثة نتج عنها تطوير كبير في حجم ونوعيات المنتجات والخدمات، ويحتاج القطاع الخاص إلى اختيار أنسب هذه التقنيات، وتطويرها وتوطينها بما يتناسب مع البيئة المحلية من أجل تحسين المواد والعمليات الإنتاجية ونوعيات المنتجات والخدمات، والتغلب على المشكلات المرتبطة بها (24).

٨- الحاجة لتحسين الكفاءة الداخلية: تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي بشكل عام ومصر وفلسطين بشكل خاص، العديد من المشكلات الداخلية مثل مشكلات التمويل، مشكلات الأداء التنظيمي ومشكلات تسويق مخرجات العملية التعليمية، ويتطلب الأمر تحسين البيئة الداخلية للمنشآت التعليمية التي تعاني من هذه المشكلات، وبحث السبل الممكنة لحلها، مع الاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر إلى أكبر حد ممكن.

٩- الانخفاض النسبي لتكاليف سوق الاتصال والنقل، والحدود السياسية المفتوحة أدى إلى سهولة حركة وتنقل الأفراد ذوي المهارات العالية، وهذا الحراك يؤدي بدوره إلى سوق عالمية لرأس المال البشري المتقدم الذي يمتلك معارف ومهارات عالية ومتنوعة، وأصبح علي التعليم الجامعي السعي الدائم والمستمر لإعداد العقول المدربة، والاستفادة منها، والاحتفاظ بها بوسائل الجذب المختلفة سواء بتوافر سياسات فعالة تحفز أنشطة "البحث والتنمية"، أو تقدم فرص التدريب، وتوفير فرص الاستثمار.

١٠- الموارد المحدودة لتمويل الجامعات المصرية والفلسطينية، وعلي سبيل المثال مصر، بالرغم من تزايد اعتمادات التعليم العالي عاماً بعد آخر، بل وتضاعف خلال أربع سنوات فقط إلا أن تكلفة الطلاب بتلك المرحلة تعتبر أدنى تكلفة، حيث تبلغ تكلفة الطالب الجامعي المصري ثلث تكلفة الطالب العربي تقريباً، وربع تكلفة الطالب

رجب محمد الله رجب السراج

التونسي والأردني، وتبلغ تكلفة الطالب الأمريكي ٢٣ ضعف تكلفة الطالب المصري، وفي اليابان ٢٥ ضعفاً.

١١- **التغيرات العالمية في سوق العمل في العصر الحالي**، والتي ظهرت بصورة ملموسة في انتشار الشركات متعددة الجنسيات، والتي تتميز بالتنوع والانتشار الجغرافي لنشاطها اللامحدود، تلك الشركات الاقتصادية العملاقة عبر القارات المختلفة التي لم يعد لها وطن محدد بل صار العالم كله وطناً لها.

١٢- **انتشار بعض الصيغ المستحدثة في التعليم الجامعي**، مثل (التعليم الإلكتروني، التعليم المفتوح، التعليم الافتراضي، التعليم الافتراضي التشاركي، والتعليم عن بعد)، والتي ترجع إلي ما يشهده العالم من تحول تجاه الاقتصاد المبني علي المعلومات مما يتطلب توفير بنية تحتية إلكترونية لتبادل البيانات والمعلومات من خلال مؤسسات تعليمية تواكب هذا التحول، والدخول في عصر التنافسية، بالإضافة لمواجهة الأعداد المتزايدة في الطلب علي التعليم، وتغير في الوظائف، والانتشار التكنولوجي المتسارع في كافة المجالات.

١٣- **الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي وحاجات سوق العمل العربي والدولي**، والتي تتمثل في ضعف مستوى الخريج وبخاصة في التخصصات التطبيقية خاصة التكنولوجية منها، إضافة إلي الفائض الكبير في الخريجين ببعض التخصصات، وندرة الأكفاء في تخصصات أخرى.

١٤- **القدرة المحدودة للجامعات المصرية والفلسطينية علي مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية ذات الحركة الأسرع والمرونة، والقدرة علي التكيف مع متطلبات أسواق العمل واحتياجات العملاء، والتي تعمل علي تنمية مواهب الأفراد العاملين لديها.**

١٥- **زيادة اهتمام الدول والحكومات بالتفاهم الدولي**، والذي تمثل في إنشاء منظمات ومؤسسات تعمل علي تحقيق التفاهم الدولي مثل منظمة اليونسكو، وإدخال التربية الدولية في الدارس والجامعات، وزيادة التبادل التعليمي بين الجامعات، وذلك باعتبار التفاهم الدولي أصبح ضرورة من أجل البقاء، والتنافس بين الدول الكبرى.

لذلك يجب علي مؤسسات التعليم العالي والجامعات بصفة خاصة محاولة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في دور تلك المؤسسات والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها، وإعادة النظر في فلسفتها ورسالتها وسياستها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها التعليمية وكوادرها البشرية وهيكلها التنظيمية⁽²⁵⁾، بهدف تنمية وتحسين وإدارة المواهب البشرية بها، وتقوية الروابط والعلاقات بينها وبين المجتمع والبيئة المحيطة، إلى جانب تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يجري حولها من متغيرات وتحولات عميقة، مما يساعدها علي تحقيق التميز للجامعات المصرية والفلسطينية. وعليه يمكن القول بأن بقاء الجامعة واستمرارها يرتبط بما تقدمه للمواهب من اهتمام

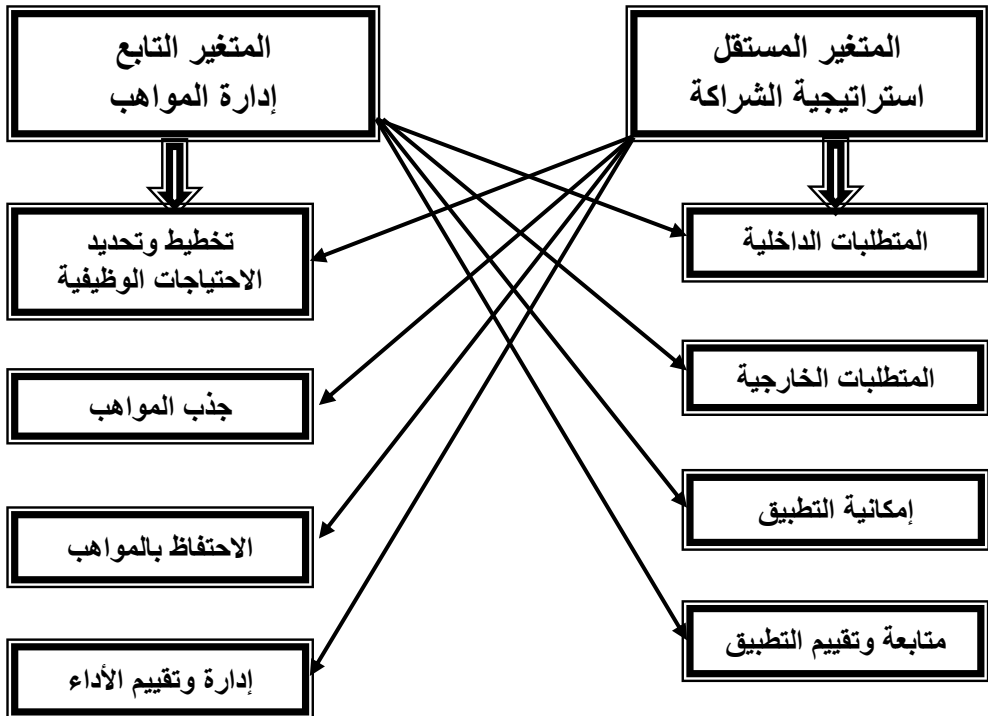
رجب محمد الله رجب السواحي

ورعاية وتنمية، "لذا تشير أدبيات الإدارة إلى أهمية وجود إدارة للمواهب، وتعتبرها من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية، خاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات، ومنها الجامعات، مما يتطلب توافر أفراد موهوبين للعمل بها".

ثانياً: العلاقة بين متغيرات البحث (استراتيجية الشراكة وإدارة المواهب البشرية):

لإيضاح العلاقة بين متغيرات البحث، سوف يقوم الباحث بدراسة هذه العلاقة بشكل منفصل أي دراسة العلاقة بين استراتيجية الشراكة وأبعاد إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد وتخطيط الاحتياجات الوظيفية، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وإدارة وتقييم الأداء)، ثم دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وأبعاد استراتيجية الشراكة ويبين الشكل رقم (١) العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث:

العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث شكل رقم (١)



المصدر: من إعداد الباحث

١- العلاقة بين استراتيجية الشراكة وتخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية:

يقصد بالتخطيط هنا التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية

رجب محمد الله رجب السراج

وطموحاته. ويتضمن التخطيط في إدارة المواهب أربعة أبعاد رئيسية هي: كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، وكيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع خطة الموارد البشرية بالمنظمة، مثل خطط التدريب والترقية وتقييم الأداء والحفظ، وكيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد، وكيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي، كما تبرز أهمية **التخطيط في إدارة المواهب في (26)**.

١- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
٢- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
٣- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها.

٤- يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة.
ويتضح مما سبق أن **تخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية ضرورة لإدارة المواهب والاستراتيجية الشراكة**، كونها عملية تؤمن من خلالها الإدارة الجامعية الكم والنوع المناسبين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المكان والزمان المناسبين، كما أنه يمكن الإدارة الجامعية من استثمار طاقات العاملين لديها، ويسهم أيضاً التخطيط في اكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات العاملين، ومن ثم سد هذا النقص من خلال التدريب والتطوير. **"وللتدليل على صحة ذلك أن من أهم فوائد استراتيجية الشراكة هو توسيع قاعدة الدعم المالي، والمادي، والبشري، كما أنها تساعد على تعزيز إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية وتشجع على الإبداع والابتكار ومعرفة أفضل الممارسات" (27)**

وفي هذا الإطار يقول أحد العلماء بأن مقومات نجاح إدارة التميز (علمياً بأن إدارة المواهب أحد المكونات الرئيسية لإدارة التميز) يجب أن تشمل التركيز على منظمات التعلم وإدارة المعرفة بها، ودعم مهارات، وقدرات، وإمكانيات الموارد البشرية باعتبار أنهم مصدر الإبداع والابتكار، إضافة إلى الكشف عن القدرات المحورية والأساسية في المنظمة، ومحاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة، وبما يحقق القيمة المضافة لها (28).

بناءً على ما تقدم فإن الجامعات العربية بصفة عامة، والجامعات المصرية والفلسطينية بصفة خاصة تسعى إلى تحسين سمعتها وجاذبيتها على الدوام من أجل استقطاب أكبر عدد من المؤهلين والموهوبين لجامعاتهم مما يساهم في تعزيز سمعة الجامعات المصرية والفلسطينية على المستويين المحلي والدولي، وبالتالي نجد أن استراتيجية الشراكة بين الجامعات تحقق تلك المسألة الخاصة باستقطاب الموارد البشرية الموهوبة. كما يجب على الجامعات المصرية والفلسطينية استغلال تلك المواهب واستثمارها من أجل المزيد من النهوض بالمستوي العلمي للجامعات وبالتالي

رجب محمد الله رجب السراج

ستصبح مكاناً جذاباً للطلبة أيضاً من مختلف الدول لتزيد بذلك قدرتها التنافسية بما يؤدي إلي تحسين الصورة الذهنية للجامعات المصرية والفلسطينية.

ب- العلاقة بين استراتيجية الشراكة وجذب المواهب:

وهي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قراراً تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. حيث تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لغربة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة من المتقدمين بسرعة وكفاءة، وهناك ثلاث خطوات لكيفية جذب واختيار المواهب العاملة للمنظمات وهي (29):

الخطوة الأولى: تحديد واستقطاب المواهب المطلوبة: تولي معظم المنظمات اهتماماً خاصاً بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد بدلاً من التركيز على المواهب وسمات الإنجاز لدى المتقدمين. وعندما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنها تفتح مجالاً أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان ليس الابتكار والإنجاز. وبالنسبة للاستقطاب فهذه العملية مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمنظمة، ومنها ما هو متعلق بالأفراد، حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل، وإبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل، إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية، وبالتالي على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربط أهداف المنظمة المتعلقة بعملية الاستقطاب مع أهداف الفرد.

الخطوة الثانية: الاختيار: يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين الموظف وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو له من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الأشخاص ضعاف الكفاءة.

الخطوة الثالثة: الغربة والتعيين: ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال، ولذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء فرق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا، وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فرقهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الاسترخاء فيجب غربة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة.

رجب محمد الله رجب السراج

حيث تشعر معظم المنظمات ومنها الجامعات بالقلق حول الإبقاء على المستوي الحالي للمواهب، ولكن الأهم من ذلك هو جذب مواهب جديدة من أي مكان في العالم، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات قلقة أيضاً من مسألة توزيع المواهب العالمية، وكيف ستصيح المنظمات استراتيجيات لوضع القيادة الموهوبة داخل المنظمات في مختلف المناطق والبلدان (30).

ويتضح مما سبق أن الاستقطاب يعني جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما يعني الاختيار تصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلي أفضلهم، أما الاستبقاء فهو التمسك بأصحاب المهارات والاستفادة منها وفقاً لاحتياجات العمل، وقد تحصل الجامعة علي مواهبها البشرية المطلوبة من البيئة الداخلية عن طريق الترقى، أو غيرها، أو من البيئة الخارجية ويأتي هنا دور استراتيجية الشراكة مع جامعات أخرى محلية وعالمية في توفير المواهب البشرية المطلوبة لسد احتياجات الجامعة البشرية من خلال عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات أو الندب أو الإعارة... الخ. بالإضافة إلى أن من أهم أسس الشراكة الاستراتيجية ما يعرف بالتدويل: والذي يعني التنوع في جنسيات الهيئات التدريسية أو الطلابية أو تعدد الابتعاث الأكاديمي والتعليمي إلى قدرة الجامعة على الانتشار عبر الحدود الوطنية من خلال الاستقطاب والاجتذاب الأكاديمي وتعدد الشراكات والاتفاقيات الدولية مع نظيراتها، وتحسين مستوياتها في التصنيفات العالمية (31).

ج- العلاقة بين استراتيجية الشراكة والاحتفاظ بالمواهب Retaining Talent:

الاحتفاظ بالمواهب جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب لأن ترك العمل سيضر كثيراً مستقبل المنظمة ويعرضها للفناء، حي أن عملية استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من ترك المؤسسة، حيث يصبح الإبقاء على المواهب تحدياً كبيراً لجميع المؤسسات، حيث أنها واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات هي ترك الموظفين الموهوبين، أخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، حيث تلعب استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب دوراً هاماً في الحد من هجرة المواهب (32).

ومن هذا المنطلق يجد الباحث أن هناك علاقة قوية بين استراتيجية الشراكة واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في الجامعات المصرية والفلسطينية، حيث أن استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات كأحد منظمات المجتمع تبدأ بتحديد الشواغر والمناصب التي تحتاج إلي أشخاص موهوبين، ومن ثم تقوم بتحديد المواهب وجذبهم والعمل علي الاحتفاظ بهم وتنميتهم سواء كان أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من العاملين داخل الجامعة أو يعملون بالخارج، وفي هذه الحالة يتم إغرائهم للعودة إلي الوطن وفي الوقت نفسه ملاحقة العقول المهاجرة في البلاد الأجنبية والعمل علي جذبهم لتقليل هجرة العقول وتعظيم الاستفادة منهم. بالإضافة إلى أن من أهم أسس الشراكة الاستراتيجية تطوير كفاءة الأفراد؛ نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية،

رجب محمد الله رجب السراج

التي تؤدي إلى رفع وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة لهم، وذلك بتحسين معارفهم⁽³³⁾. وفي هذا الإطار يؤكد أحد رؤساء الجامعات الأمريكية أن الشراكات بطبيعتها الحال هدفها تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وكذلك تبادل الخبرات في البلد المستضيف، إضافة إلى التطوير للقدرات البحثية⁽³⁴⁾.

د- العلاقة بين استراتيجية الشراكة وإدارة وتقييم الأداء:

يقصد بالأداء درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، وإدارة الأداء هي عملية استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادي وضمن فريق العمل. وإدارة الأداء-في تكاملها الرأسي-تربط بين أهداف المؤسسة والفريق والفرد، وفي تكاملها الأفقي تربط بين العناصر والسياسات المختلفة لإدارة المواهب. وتعني إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتهدف إلى توفير وسائل يمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل للمنظمة، والفريق، والأفراد عن طريق فهم وإدراك إدارة الأداء داخل إطار عمل متوافق مع الأهداف التي تم التخطيط لها من خلال مقاييس ومتطلبات الكفاءة المطلوبة⁽³⁵⁾.

أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه أي منظمة تتبنى نهج إدارة المواهب هو الحصول على أداء متميز يساعدها على الاستمرارية والبقاء بل ويعزز من نقاط القوة لديها لتكون الأفضل وهنا يأتي دور تقييم الأداء فهو بمثابة الدليل الذي يقر بقوة الأداء أم ضعفه من خلال المراحل الشاملة لعملية تقييم الأداء فهو يحكم على مدى فعالية إدارة المواهب كما أنه نقطة الانطلاق لها، فنجد أنه إذا كانت نتائج تقييم الأداء أقل مما ترغب به المنظمة فمن هنا ينطلق دور إدارة المواهب بتحليل تقييم الأداء لكل أفراد المنظمة، نظراً لأن أداء الأفراد هو ما يعكسه بالفعل أداء المنظمة، وهذا التحليل يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء كل فرد ومن ثم تعمل على تدعيم نقاط الضعف بالمواهب التي تتطلبها كل وظيفة وتنمية نقاط القوة لتدفعها للأمام وبعد ذلك يظهر دور تقييم الأداء مرة أخرى ليقر بمدى نجاح إدارة المواهب في تطوير وتحسين مستوى الأداء، ومن هذا يمكن أن نستنتج أن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً في إدارة المواهب فهو انطلاق لها في البداية، ومقياس لها في النهاية⁽³⁶⁾.

علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه⁽³⁷⁾. ونتيجة لما سبق سارعت معظم المؤسسات بالتوجه لاستراتيجية الشراكة بسبب تغير هيكل الوظائف والمهن، وظهور التقنيات الحديثة، وتغير كيفية تعلم الأفراد، أصبحت هناك حاجة لتجارب تنموية جديدة وغير تقليدية والتي يمكن أن تشمل الاستعانة بخبراء متخصصين في

رجب محمد الله رجب السراج

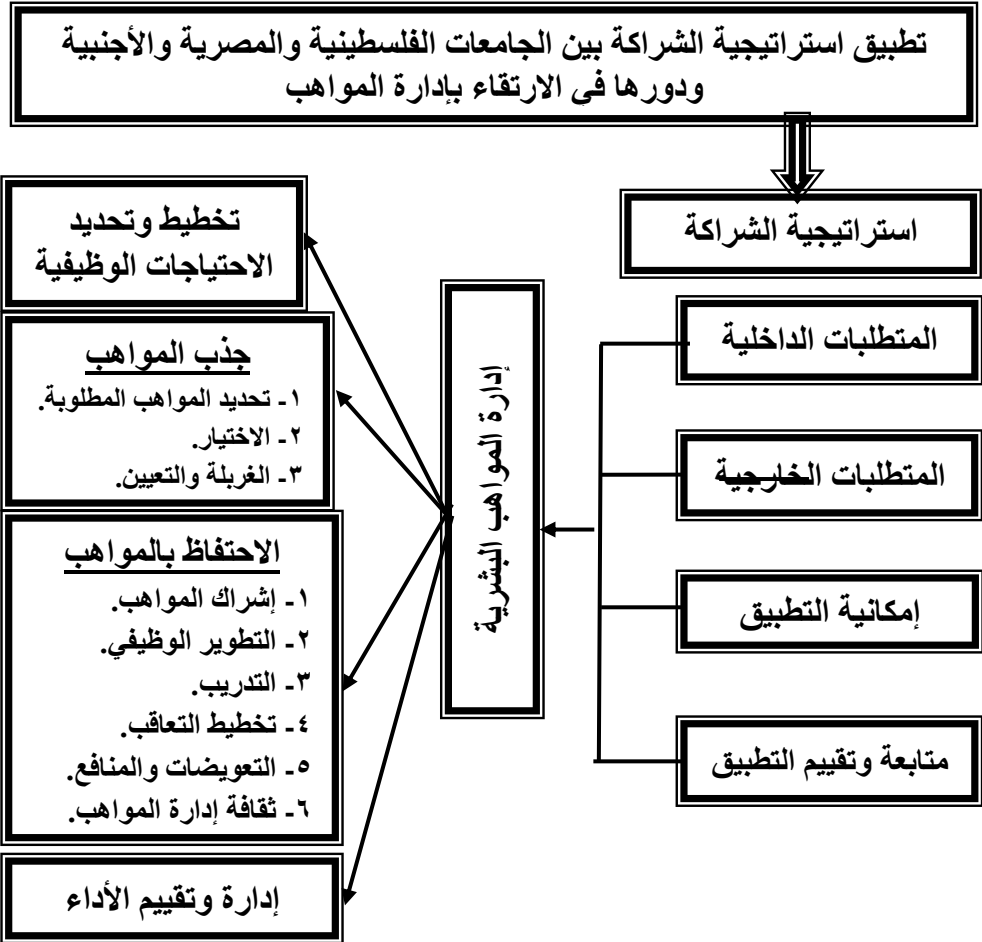
تقديم مهارات محددة، وتقديم مداخلات في المراحل المبكرة للمهنة، وتوفير التعليم المستمر باستخدام التكنولوجيا مثل التعليم الإلكتروني (38).

الخطوة النهائية في هذه العملية بما في ذلك القضايا المتصلة بالتعليم والتطوير، أنه في هذه المرحلة، الموظفين بحاجة إلى مسار وظيفي واضح وشفاف، والمنظمة بحاجة إلى المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل (39). كما أن تنمية المواهب تستلزم وجود رئيس مقتنع بالتنمية والتطوير ومرؤوسين راغبين في التعلم وفي تطوير أنفسهم ووجود تقنيات تدريبية عالية الكفاءة، وهذا ما يجب أن تسعى الجامعات إلى تحقيقه من خلال استراتيجية الشراكة. بالإضافة إلى إن هناك مجموعة من الأدوار الرئيسية للشراكات الدولية والتي تتفق مع إدارة المواهب ومنها، إعداد استراتيجية ذات مبادرات إجرائية متوائمة مع الأولويات المؤسسية والتوجهات العالمية، وتعزيز تبني الجامعة لسياسات إبداعية حيال إرساء ثقافات الشراكات الدولية لدى المنسوبين، واتخاذ التدابير الإدارية الكفيلة بتحسين وتجويد الأداء الجامعي، والاختيار المرتكز على الكفاءات والكفايات البشرية (40).

ثالثاً: النموذج المقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية:

في ضوء ما تمّ استعراضه من أبعاد مُشكلة البحث والبيانات الثانوية التي قام بها الباحث بتجميعها، وأدبيات الإدارة في مجال الشراكة الاستراتيجية، وإدارة المواهب البشرية، والدراسات السابقة التي تمّ استعراضها وتحليلها في ذات المجال بأبعاده المختلفة بالإضافة إلى المُقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والفئات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى بعض الطُّلاب في الجامعات الفلسطينية والمصرية محلّ الدراسة أثناء الدراسة الاستطلاعية. فقد قام الباحث بإعداد نموذج لتوضيح كيفية تطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية ودورها في الارتقاء بإدارة المواهب في الجامعات محلّ الدراسة بما يتناسب مع واقع البيئة العربية بصفة عامة، والبيئة الفلسطينية والمصرية بصفة خاصة كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (٢) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: مراحل تطبيق وتقييم النموذج المقترح (تطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية).

تتميز استراتيجية الشراكة بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضيف على هذه العلاقة طابع التعقيد، وما يزيد أيضاً من صعوبة التحكم في هذه العلاقة، وخاصة الأهداف الخاصة بكل شريك والتي قد تكون غير ظاهرة من أحد الأطراف مقارنة مع تلك الأهداف المشتركة، كما أن العمل على تحقيق تلك الأهداف غير الظاهرة من أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيراً ما يوقع الخلافات والمنازعات من حين لآخر. من هذا التقدير تبرر الأهمية والضرورة الملحة لإدارة ومراقبة هذه العلاقة

بسم الله الرحمن الرحيم

بشكل استراتيجي وفعال، من خلال تتبع المراحل اللازمة للوصول بالاتفاقيات المبرمة إلى التنفيذ الفعلي ومن ثم تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة والمخطط لها (41)، وهي تحسين وتنمية والارتقاء بإدارة المواهب البشرية.

ولنجاح الجامعات كبقية المنظمات في المستقبل في إدارة مواهبها فإنه يجب عليها أن تكون الأفضل في ترويج نفسها وفي نوعية العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس من خلال استراتيجية الشراكة والتعاون مع الجامعات المحلية والعالمية، عن طريق بناء قوة فريدة تميزهم وتصل بهم إلى قمة المهوبة التي تلبي حاجات سوق العمل، حيث إن ذلك يمثل أهمية أكبر لجذبهم مع اختلاف خلفياتهم الثقافية والتعليمية وتعمل على إطلاق طاقاتهم ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكاراً وإنتاجاً. ويُمكن وضع خطة عمل لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية ودورها في الارتقاء بإدارة المواهب كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

مراحل تطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية

المرحلة	الجهة المسنولة	متطلبات التطبيق	المدى الزمني
الأولي	١- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). ٢- الخبراء الاستشاريون. ٣- مجموعة من موظفي العلاقات العامة بالجامعة. ٤- مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	١- التعرف على اتجاهات وتجارب الجامعات الأخرى في هذا المجال. ٢- طرح الفكرة في المؤتمرات العلمية والجامعات الأخرى. ٣- مراجعة الشراكات السابقة بين الجامعات. ٤- مراجعة السياسات والقوانين للجامعات. ٥- تحديد نوع الشراكة.	٣ شهور
الثانية	١- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). ٢- مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	١- تحديد الجدوى الاقتصادية من الشراكة. ٢- تحليل العوائد والمخاطر. ٣- إجراء الاستشارات وجمع المعلومات. ٤- اقتناع القيادات بالجامعات باستراتيجية الشراكة. ٥- إدراك الحاجة لتحسين جودة الخدمات والارتقاء بالمواهب البشرية.	٣ أشهر
الثالثة	١- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات). ٢- الخبراء الاستشاريون. ٣- فريق التفاوض.	١- التقييم والاختيار بين الجامعات المحلية والعالمية. ٢- التفاوض مع الجامعات. ٣- تحديد كيفية تمويل الشراكة. ٤- تحديد فريق التفاوض، ووجود رؤية مشتركة بين أعضاء الفريق.	٦ أشهر

نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية

رجب محمد الله رجب السواحي

	<p>٥- حدوث تكامل على كافة المستويات بين الأعضاء.</p> <p>٦- تحديد الأدوار والمسئوليات الخاصة بأعضاء الفريق.</p> <p>٧- تحديد المهارات والمعارف لأعضاء الفريق.</p>			
٦-٣ شهور	<p>١- تعريف الأدوار والمسئوليات.</p> <p>٢- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.</p> <p>٣- إعداد العقد، وضعه في صورته النهائية، وتوقيعه.</p> <p>٤- يتم الاتفاق على تنفيذ البرنامج كلياً أو جزئياً.</p>	<p>١- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).</p> <p>٢- الشئون القانونية.</p>	عقد الشراكة	الرابعة
خلال فترة تنفيذ البرنامج.	<p>١- تحديد إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية الجديدة.</p> <p>٢- إجراء الموافقات الحكومية والاتصال ومشاركة أصحاب المصالح، وفض المنازعات.</p> <p>٣- متابعة وتنظيم البرنامج.</p>	<p>١- أطراف الشراكة (الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية)</p>	تنفيذ الشراكة	الخامسة
خلال فترة تنفيذ البرنامج.	<p>١- قياس مؤشرات الأداء.</p> <p>٢- الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء.</p> <p>٣- تنفيذ الإجراءات التصحيحية.</p> <p>٤- دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات.</p> <p>٥- إكمال أو إنهاء العقد.</p> <p>٦- تحديد الدروس المستفادة.</p>	<p>١- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).</p>	تقييم الشراكة	السادسة
خلال فترة تنفيذ البرنامج.	<p>١- وضع معايير وأسس محددة لقياس المواهب الجامعية والقيادية.</p> <p>٢- اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب الجامعية.</p> <p>٣- المراجعة المستمرة لميزانية الجامعة المخصصة لتنمية مواهبها.</p> <p>٤- تطعيم الجامعة بالمواهب من خلال استراتيجية الشراكة.</p> <p>٥- جعل بيئة العمل الجامعي أكثر ملائمة لاكتشاف وإظهار المواهب.</p>	<p>١- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات).</p> <p>٢- الخبراء الاستشاريون.</p> <p>٣- مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</p>	الارتقاء بالمواهب البشرية	السابعة

المصدر: من إعداد الباحث.

قائمة المراجع :

- (١) - القرآن الكريم، سورة الحجرات، آية ١٣ .
- (٢) - محمود أحمد محمود وآخرون، "معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة أسيوط، ٢٠٠٩ .
- (٣) - جمعي عماري، رابح عرابية، "دور الشراكة الاستراتيجية في إنتاج المعرفة وتوسيع الملكية الفكرية في الدول العربية"، بحث مقدم إلى مؤتمر متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بو علي بالشلف - الجزائر، ٢٠٠٦ .
- (٤) - محمد عبد الحميد، "آليات التعاون بين الجامعات العربية والإسلامية والجامعات الأجنبية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر (التعليم في العالم الإسلامي)، مصر، ٢٠٠٩ .
- (٥) - سعيد علي سعيد الزهراني، "تقييم برنامج إرشاد الموهوبين بمرکز الموهوبين ومدارس الشراكة بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية لإرشاد الموهوبين"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، البحرين، ٢٠١٣ .
- (٦) - أحمد نجم الدين عيداروس، "آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسن مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود"، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، المجلد (٢٦)، العدد (١٠٤)، ٢٠١٥ .
- (٧) - M. F. A. Healey, & K. Harrington, "Engagement through Partnership: Students as Partners in learning and Teaching in Higher Education", The Higher Education Academy, (2014).
- (٨) - محمود احمد محمود وآخرون، "نحو شراكة فاعلة للقطاع الخاص في مجال التعليم في دول الخليج العربية"، دراسة مقدمة إلى ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل، الدوحة، قطر، ٢٠٠٧ .
- (٩) - منصور بن على الشهري، سعيد بن سعد العسيري، "نحو شراكة تعاونية بين الجامعات السعودية والقطاع الخاص في مجال التعليم المستمر"، بحث مقدم إلى مؤتمر الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٥ .
- (١٠) - اليونيسكو، "الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين"، مؤتمر التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين: الرؤية والعمل - باريس، ١٩٩٨ .
- (١١) - وزارة التعليم العالي المصرية، "وثيقة المؤتمر القومي للتعليم العالي"، القاهرة، ٢٠٠٠، ص. ٧ .
- (١٢) - Available at: <http://www.tep.ps>, Retrieved at (19/5/2016).
- (١٣) - إيمان مصطفى محمد، "التبادل التعليمي بين الجامعات كمدخل لتحقيق التفاهم الدولي في كل من أمريكا واليابان ومصر"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٠٤ .
- (١٤) - فهد بن سلطان السلطان، "المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة"، بحث مقدم إلى مؤتمر اللقاء التربوي العربي الثاني ببيروت، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٥ .
- (١٥) - عبد الله جمعة الكبيسي، محمود مصطفى قمبر، "دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع"، الدوحة، دار الثقافة، ٢٠٠١ .
- (١٦) - الدليل المرجعي لمبادرات الشراكة بقطاع التربية الوطنية، المملكة المغربية، ص. ٣ .

رجب محمد الله رجب السراج

- (١٧) - محمد متولي ذكورى محمد، "الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية"، الوحدة المركزية للشراكة مع القطاع الخاص، وزارة المالية المصرية، ٢٠٠٩.
- (١٨) - علي السلمي، "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير"، بحث مقدم إلى الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة- الجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٥.
- الجامعات بين المجتمعية الشراكة لتفعيل مدخل الصحراوية العلوم (١٩) - أسماء أبو بكر صديق، "جامعة نموذجاً"، دراسات تربوية ونفسية، العدد (٨٥)، ٢٠١٤. الجديد الوادي محافظة والمؤسسات الإنتاجية: للعام"، ٢٠١٠ م العلوم عن اليونسكو والعلوم، "تقرير والثقافة للتربية المتحدة الأمم (٢٠) - اليونسكو (منظمة العربية"، ٢٠٠٨ م. الدول في البطالة التشغيل حول الأول العربي (٢١) - منظمة العمل العربية، "التقرير (٢٢) - الأمم المتحدة، "تقرير التنمية البشرية"، ٢٠٠٥ م.
- (٢٣) - علاش أحمد، منصور الزين، "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة" عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- (٢٤) - جميل أحمد محمود خضر، "تسويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيس من متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، ٢٠١١.
- (٢٥) - بثينة المحتسب، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة"، بحث مقدم إلى مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ٢٠٠٨.
- (٢٦) - محمد جاد حسين أحمد، "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، المجلة الثقافة والتنمية - مصر، العدد (٤١)، ٢٠١١.
- (٢٧) - محمد هاشم آغا، "تصور أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية حول الشراكة بينها وسبل تطويرها"، مجلة القراءة والمعرفة - مصر، العدد (١٦١)، ٢٠١٥.
- (٢٨) - سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، القاهرة، الدار الهندسية، ٢٠١٣.
- (٢٩) - نسيم الصمادي، "إدارة المواهب"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد (٣٦٣)، ٢٠٠٨.
- (٣٠) - D. J. Collings & H. Scullion, "Global staffing", International Journal of Human Resource Management, (2009), Vol. 20, No. 6.
- (٣١) - S. Ablameyko, et al., (2015), Op. Cit.
- (٣٢) - I. Tarique & R. S. Schuler, "Global Talent Management Literature Review", Human Resource Management Foundation for Publication Autumn, (2012).
- (٣٣) - نجوى الحدى، "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة مجمع الصيدال للأدوية بالجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد (٢٢)، ٢٠١٥.
- (٣٤) - ديفيد سكورتون، مدير جامعة كورنيل، أمريكا، "أهمية التعليم في التنمية الاقتصادية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية- الرياض، ٢٠١١.
- (٣٥) - مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة: إيناس الوكيل، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.
- (٣٦) - محمود الخطيب، أية أحمد أبو اليزيد، "دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٢٨)، العدد (٣)، ٢٠١٤.

رجب محمد الله رجب السراج

(٣٧) - P. Caligiuri & I. Tarique, "Predicting effectiveness in global leadership activities", Journal of World Business, (2009), Vol. 44, No. 3.

(38) - C. Mulin & H. Reen, "Arkadin develops employee talent through e-learning", Strategic HR Review, (2010), Vol. 9, No. 5.

(39) - M. Tajadin & M. Moali, "Why Talent Management?", Tadbir Journal, (2006), No. 191.

(٤٠) - J. Fielden, "Leadership and Management of International Partnerships", Research and Development Series, Final Report, Leadership Foundation for Higher Education, England, (2011).

(٤١) - محمد عارف عبده عارف، "مقومات تبني استراتيجية الشراكة بين الجامعات الحكومية والخاصة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.