

## تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر

### في ضوء توجهها الاستراتيجي

شاذلي يونس علي جلال، أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر.

البريد الإلكتروني: ShazliGalal.8@azhar.edu.eg

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، وذلك من خلال تعرف الأسس الفكرية للشراكة المجتمعية بالمؤسسات الجامعية في الفكر الإداري المعاصر، ورصد جهود الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وفقاً لتوجهها الاستراتيجي، والكشف عن أوجه الاتساق والاختلاف بين ممارسات وجهود الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وتوجهها الاستراتيجي، ورصد وتحليل أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتي تشكل عائقاً أمام تحقيق توجهها الاستراتيجي، وتحديد أهم العوامل التي تساعد علي نجاح تنفيذ هذه السياسات. واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، أيضاً تم بناء استمارة لاستطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: غياب المتابعة الفعالة لتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها: إصدار خطط تشغيلية توضح الآليات التفصيلية لتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية، ومراحل الإنجاز ووسائله ضمن جدول زمني محدد، وأساليب تمويلها، ومسئولية تنفيذها، وتطوير أساليب متابعتها لضمان التزام الجهات المعنية بتنفيذ هذه السياسات.

الكلمات المفتاحية: تطوير، سياسات، الشراكة المجتمعية، التوجه الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي.

## **Developing Community Partnership Policies of Al-Azhar University in Terms of Its Strategic Orientation**

**Shazli Younes Ali Galal, Ahmed Abdel fattah Alhendawy**

**Department of Administration, Planning and Comparative Studies - College of Education - Al-Azhar University, Egypt.**

**E-mail: ShazliGalal.8@azhar.edu.eg**

### **Abstract**

The study aimed at presented a suggested Prospective for developing community partnership policies at Al-Azhar University in terms of its strategic orientation. through identifying the intellectual foundations of community partnership in university institutions in contemporary management thought. exploring the efforts of community partnership at Al-Azhar University according to its strategic orientation. revealing the consistencies and differences between the practices and efforts of community partnership at Al-Azhar University and its strategic orientation. and exploring and analyzing the most important difficulties in implementing community partnership policies at Al-Azhar University. The current study used the "descriptive" approach. and the structured interview as a tool. Also. a questionnaire was constructed to solicit expert opinions on the proposed vision of community partnership policies at Al-Azhar University in terms of its strategic orientation. The study reached several results. including: The absence of effective follow-up to the implementation of community partnership policies at Al-Azhar University within its strategic orientation. The study presented several recommendations. the most important of which were: Developing operational plans that clarify detailed mechanisms for implementing community partnership policies. the phases and means of achievement within a specific schedule. the methods of funding them. responsibility for their implementation. and developing methods of their follow-up to ensure that relevant authorities are committed to implementing these policies.

**keywords: Developing ,Policies, Community Partnership, Strategic Orientation, Strategic Planning.**

## مقدمة:

تؤدي المؤسسات الجامعية دوراً حيوياً في التنمية المجتمعية علي اختلاف مجالاتها، وذلك من خلال ما تقدمه لأبنائها في مجالات التعليم والتدريب والتثقيف، وما تقدمه لمجتمعها من بحوث نظرية وتطبيقية، وما تسهم به من إعداد وتخريج علماء وباحثين وغيرهم من المتخصصين والفنيين، الذين هم الأساس في ارتقاء العلم والعمل، وهم أكثر قدرة علي إنتاج وتوظيف المعرفة بكافة صورها ومجالاتها، علاوة علي ما تقوم به المؤسسات الجامعية من تعاون مع القطاعات الإنتاجية والخدمية من خلال امتلاكها لمراكز الدعم للعديد من القطاعات داخل المجتمع<sup>(1)</sup>.

وتعد الشراكة المجتمعية **Community Partnership** إحدى أهم المفاهيم المستحدثة التي تتبناها العديد من الجامعات؛ نظراً لكونها إحدى الآليات المهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم في المجتمع، مثل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، والسير في اتجاه دعم مجتمع العمل والمعرفة. كما تعد الشراكة شكل من أشكال التعاون ونوع من التقارب الذي يحدث بين المؤسسات، وهي في حقيقتها عقداً أو اتفاقاً بعيد المدى يحدث بين جهتين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، وهي تقارب لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية، وتنوي تحسين المخرجات من خلال مشروع مشترك وخلال فترة زمنية محددة<sup>(2)</sup>، ومن هنا؛ تقوم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع علي مبدأ الإلزام والالتزام من خلال عقد اتفاق رسمي، كما أنها تقوم علي تحمل المسؤولية وتحديد الأدوار والمهام المنوطة بكل طرف والالتزام بهذه المسؤوليات والأدوار.

وقد اعتمدت الكثير من المؤسسات الجامعية "التخطيط الاستراتيجي **strategic planning**" منهجاً علمياً وإطاراً لعملها، كأحد النماذج الحديثة التي تسهم بشكل فعال في التطوير والتحسين الجامعي، حيث يساعد على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات مستقبل النظم التعليمية<sup>(3)</sup>. ويمكن من خلاله إجراء التطلعات المستقبلية وإبداعها على نحو يؤكد روح النظام، ويوفر جهوداً مرشدة ومركزة للقضايا ذات الصلة المتضمنة في عملية التخطيط، والتي من بينها قضية الشراكة والتعاون الناجح بين ذات المؤسسة والمؤسسات الأخرى المجتمعية ذات العلاقة بها.

وتعد الخطة الاستراتيجية **Strategic Plan** نتاجاً للتخطيط الاستراتيجي، يتم صياغتها وفق "رؤية ورسالة واضحة، وأهداف استراتيجية محددة، وبرامج تنفيذية كافية، ومؤشرات ومقاييس دقيقة للأداء"؛ تعبيراً عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما أن فاعليتها تزداد كلما تم إدراك المدى الزمني والمجتمعي لها ومراعاته، فالظروف والتطورات السياسية والتقنية والاقتصادية التي تحصل في العالم وما يجمع بينها من أواصر مصالح مشتركة تؤثر في عملية التخطيط بل وتحكمها، فضلاً عن توافر الموارد المالية الكافية، ووضع خطط إجرائية واقعية للعمل وذات أهداف محددة<sup>(4)</sup>.

والتوجه الاستراتيجي **Strategic Orientation** هو مفهوم إداري حديث، يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة الجامعية، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف<sup>(5)</sup>.

وعندما تتكامل سياسات الشراكة المجتمعية مع التوجه الاستراتيجي للجامعة بشكل منهجي، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على بناء برامجها وفق معتقدات المجتمع، وفي تحديد آلية لقياس الأداء الجامعي، وفي تحديد الأطر والمبادئ والقيم التي تسير في ضوئها وظائف الجامعة، وفي توجيه واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وفي تحديد الجهات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ تلك السياسات، وفي حل كثير من المشكلات الجامعية، وفي تعديل الأوضاع القائمة غير المرغوب فيها، فإذا لم تكن هناك سياسة تعليمية ناجحة؛ أدى ذلك إلى ضياع أموال وجهود بشرية كبيرة دون أن تحقق الهدف المرجو منها<sup>(6)</sup>.

وترتكز سياسات الشراكة المجتمعية للمؤسسة الجامعية في إطار توجيهها الاستراتيجي على تحليل مختلف مراحل برامجها، من حيث مدى ملاءمتها، وكفاءتها، وصياغتها، وفعاليتها، وقبولها لدى جميع الأطراف المعنية؛ سعياً لرفع مستوى أدائها وتحقيقاً لتنميتها على جميع الأصعدة<sup>(7)</sup>. حيث تضمن هذه السياسات توحيد الفهم والتصرف، وتفرض نوعاً من السلوك والاتساق في كل جوانب العملية التعليمية والبحثية والخدمية وإدارتها، وتجعل من عملية اتخاذ القرار أمراً سهلاً، لأنها تُحدد ما يجب عمله، وتوفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه، وتُقدم إطاراً للمحاسبية لمن يخرج عن حدودها، وتُعطي الأداء شكلاً نظامياً، وتُنأى به عن الطابع الشخصي والعشوائي، وتُقلل من حيرة العاملين عند مواجهة المواقف وتُرشددهم، وتُقلل من فرص التخمين والاجتهاد

الشخصي في تصرفاتهم.<sup>(8)</sup> فتفرض السياسات الجامعية نفسها علي الممارسات الحالية في كل جوانب الأداء الجامعي، وتحدد إطار العمل وفلسفته وأهدافه وإجراءاته، فلا يمكن لأية منظومة أن تتميز بين أقرانها ما لم تكن لديها سياسة واضحة، وواقعية، ومرنة، مستمدة من فلسفة المجتمع، ومنسجمة مع مبادئه وقيمه، وقائمة على أسس علمية.

وتحتل جامعة الأزهر مكانة مرموقة وتمييزة بين جامعات العالم العربي والإسلامي، في خضم بناء وتنفيذ ومتابعة توجهها الاستراتيجي، بما يحقق أهداف المنتسبين إليها وغاياتهم، والمستفيدين منها وطموحاتهم، علي المستوى القومي والإقليمي والدولي، حيث تبنت جامعة الأزهر خطة استراتيجية (2011 – 2016م) ثم جاءت عملية تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة (2018 – 2022م) استجابة لمتطلبات الواقع، وتغلبا علي المعوقات، والتحديات التي تفرضها الظروف المتغيرة داخل الجامعة وخارجها، وتحقيقا لرؤية الجامعة ورسالتها، إضافة إلي أن الجامعة تسعى إلي احتلال مركز متقدم بين الجامعات الإفريقية وذلك عن طريق المراجعات المستمرة مع الاتحاد الإفريقي، كما لا يخفى دور الجامعة الرائد في مجال خدمة المجتمع وتلبية احتياجاتها المختلفة، كما أنها تحتضن في مختلف كلياتها الشرعية والتطبيقية ما يقرب من أربعمائة ألف طالب وطالبة في مرحلة الإجازة العالية أو البكالوريوس والدراسات العليا، من مختلف بلدن العالم (أكثر من مائة دولة)، وتتضمن هذه الخطط أهداف استراتيجية تعبر عن سعيها نحو تعزيز الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي<sup>(9)</sup>.

ولا شك أن اهتمام جامعة الأزهر بترسيخ سياسات الشراكة المجتمعية في توجهها الاستراتيجي؛ يستحق الثناء من جهة، والتأمل والدراسة من جهة أخرى، ولكي تحقق الخطط الاستراتيجية للجامعة الأهداف المرجوة منها؛ فلا بد من إخضاعها للتحليل والمراجعة والتطوير بما يدعم قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة، من حيث مدى ملاءمة أهدافها وعملياتها وإجراءاتها لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة في بيئتها، حيث إن عدم إخضاع سياسات الخطة الاستراتيجية للتحليل والمراجعة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذها يؤدي إلى غياب التغذية الراجعة للمخططين وصانعي القرار، وبالتالي عدم التأكد من تحقيق الخطة لأهدافها.

وتأسيساً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

▪ كيف يمكن تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي؟

وينفرد من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس الفكرية للشراكة المجتمعية بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟

2. ما جهود الشراكة المجتمعية المبذولة بجامعة الأزهر وفقاً لتوجهها الاستراتيجي؟

3. ما أوجه الاتساق والاختلاف بين سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وتوجهها الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

4. ما التصور المقترح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، بما يسهم في رفع مستوى أدائها وتحقيق دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تعرف الأسس الفكرية للشراكة المجتمعية بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- رصد جهود الشراكة المجتمعية المبذولة بجامعة الأزهر وفقاً لتوجهها الاستراتيجي.
- الكشف عن أوجه الاتساق والاختلاف بين سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وتوجهها الاستراتيجي.
- وضع تصور مقترح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أنها تلقي الضوء على سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، وبذلك يمكن أن يستند إليها القائمون على برامجها في التعرف على جوانب القوة في أداؤهم وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها.
- أنها تتماشى مع التوجهات العالمية المعاصرة التي تنادي بتطبيق الشراكة بين كافة مؤسسات المجتمع، وتتفق مع كل من (استراتيجية التنمية المستدامة - مصر 2030م واستراتيجية جامعة الأزهر 2018 - 2022م) في توجيهها نحو رفع مستوى المؤسسة في الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني.
- قد تسهم في مساعدة نظام التعليم الجامعي الأزهرى على ضبط فعالياته، وتوجيه أنشطته، لتحقيق رسالته وفق المعايير المحددة لرفع مستوى أداء وتقديم المخرجات الجامعية.
- قد تسهم هذه الدراسة في تزويد صانعي القرار ببعض الإجراءات اللازمة لتطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجيهها الاستراتيجي

## مصطلحات الدراسة:

### ■ سياسات Policies

تتعدد وجهات النظر حول ماهية السياسات، منها ما أشارت إليه دراسة (كمال حسني 2009م)<sup>(10)</sup> أنها: "مسار محدد أو منهج عمل، يتم اختياره بواسطة الحكومة أو المؤسسة أو مجموعة من الأشخاص من بين عديد من البدائل وفي ضوء مجموعة من الظروف لترشيد وتحديد القرارات الحالية والمستقبلية، كما تشكل قراراً محدداً أو مجموعة من القرارات يتم اتخاذها لتنفيذ مسارات العمل، كما أن السياسة لها بعد نظري يتمثل في عملية بنائها، وآخر تطبيقي يتمثل في اتخاذ القرار وتنفيذه". ويرى (مجدي قاسم وآخرون 2011م)<sup>(11)</sup> أنها: "تفكير منظم يوجه الأنشطة والمشاريع بالمؤسسات التعليمية، والتي يرى واضعو السياسة التعليمية أنها كفيلة بتحقيق الطموحات التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانيات المتاحة، وفي مرحلة معينة. كما أشارت دراسة (منى شعبان 2015م)<sup>(12)</sup> أنها: "عبارات تقريرية تم الاتفاق عليها، وصياغتها، والاحتكام إليها عند تنفيذ المهام والأنشطة الاستراتيجية للبرامج ومتابعتها، على ضوء التخطيط والأهداف بعيدة المدى". ويقصد بها إجرائياً: "منهج عمل منظم، مرتبط بمدى زمني واضح ومحدد، يوجه برامج وأنشطة الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر؛ التي يتطلع المجتمع إلى

تحقيقها، وذلك في ضوء الظروف والإمكانات الجامعية المتاحة، سعياً لترشيد وتحديد القرارات الجامعية الحالية والمستقبلية".

### ▪ الشراكة المجتمعية community Partnership

تتعدد وتتنوع تعريفات (الشراكة المجتمعية)، منها ما أشار إليه (أحمد زكي 1982م)<sup>(13)</sup> أنها: "عقد اتفاق مقنن يتم من خلال الحوار الحر، والذي تتوافر فيه إرادتين أو أكثر للاشتراك في مشروع، أو الاضطلاع بنشاط، أو عمل يتم من خلاله التكامل بين هذه الأطراف، ويسعى الشركاء غالباً لصياغة أهداف جديدة مشتركة مبنية على أساس الفهم المشترك، كما أن الشراكة عملية ديناميكية تبدأ خطأها الأولى عندما يتم تصميمها بشكل كلي واطاعة في اعتبارها كل الالتزامات وتوقعات الشركاء". وتري (أماني قنديل 2004م)<sup>(14)</sup> أنها: "علاقة تكامل بين إمكانيات وقدرات طرفين أو أكثر، حيث يبرز التوافق والاتفاق حول تحقيق أهداف محددة، وهي علاقة يحكمها المساواة بين الأطراف، واحترام كل طرف لقدرات وأداء الطرف الآخر، وتحقيق الصالح العام، مما يؤكد على ما يلي:

- الشراكة هي علاقة بين طرفين تُحقق التكامل بين الموارد والإمكانات المادية والبشرية.
- لا تبرز علاقات الشراكة هيمنة من جانب طرف لآخر وإنما هناك إمكانيات تتكامل في إطار المساواة.
- تستهدف الشراكة المجتمعية تعظيم المردود الاجتماعي والاقتصادي والسياسي أو تهدف للصالح العام.

ويُقصد بالشراكة المجتمعية إجرائياً: "علاقات استراتيجية هادفة - قائمة على التعاون والتفاعل - بين جامعة الأزهر ومؤسسات المجتمع الأخرى (إنتاجية أو خدمية)، من خلال عقد اتفاق بينهما يعمل على التزام كل طرف بمسئوليته تجاه الطرف الآخر - بحيث يتقاسم الشركاء مخاطر العمل ومسئوليته - ويسعى إلى تحقيق أهدافهما المشتركة تجاه المجتمع، وتعظيم الفائدة لدى كل منهما".

### ▪ التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

تتعدد تعريفات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية، ومنها ما أشار إليه (أكرم سالم 2017م)<sup>(15)</sup> أنه: "مسلك يتيح تنسيق الجهود الطارئة من خلال رؤية واضحة، وترجمة الرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى الواقع العملي، لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة ووضع المؤسسة في مسارها القويم لإنجاز أهدافها". ويرى Leah

(Waithira & others 2016) أن التوجه الاستراتيجي يُعرف أيضًا باسم القصد الاستراتيجي، ويتمثل في بيان قصير يوضح (ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل؟ وإلى أين تتجه؟). انطلاقاً من الرؤية المستقبلية للإدارة العليا من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، كما تعد وسيلة يمكن من خلالها الحفاظ على الأداء المتفوق وتركز على استراتيجيات تنافسية للوصول إلى الأهداف<sup>(16)</sup>. كما يرى (وليد عواودة وحسين الزيود 2015م)<sup>(17)</sup> أنه: "توجه ينسق استراتيجيات العمل، والبعد التشغيلي في العمل بصورة فعالة، لجعل أداء الإدارة والعاملين في كافة مستوياتهم التنظيمية يعملون كفريق عمل، بعيداً عن بيروقراطية الإدارة المبالغ فيها، مع التركيز على حاجات المستفيد ورجباته، وعلى تحسين الخدمات والأنظمة والعمليات في المؤسسة، وبالتالي خلق مؤسسة تحفز الإبداع". ويُقصد بالتوجه الاستراتيجي إجرائياً: "المسار الذي تسترشد به جامعة الأزهر في سعيها نحو تنفيذ تطلعاتها المستقبلية، متضمناً مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُعبّر عن رؤية الجامعة ورسالتها في وثيقة رسمية مُتعارف عليها، وبما يُنسق إجراءات العمل وتشغيلها، من خلال عمل جماعي تعاوني، سعياً لتحسين أداء الجامعة في تأدية وظائفها، مع التركيز على حاجات المستفيدين ورجباتهم، وخلق بيئة جامعية تحفز الإبداع والتميز".

#### منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج "الوصفي"، وذلك للوقوف على أوجه الاتساق والاختلاف بين سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وتوجهها الاستراتيجي، تكاملاً مع الاستفادة من الرؤى النظرية والفكرية للشراكة المجتمعية في الأدبيات التربوية المعاصرة، وما بُدّل من جهود في مجال الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وفقاً لتوجهها الاستراتيجي، من أجل تقديم إطار مقترح لتطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي.

كما استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، مع عينة قصدية، تتألف من (28) فرداً من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في بناء وإعداد التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر، والأكثر وعياً وارتباطاً بعمليات صنع وتنفيذ ومتابعة سياسات الجامعة، ولديهم رؤية شمولية لها، حيث تضمنت عينة الدراسة؛ "بعض أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022م، وبعض القيادات الأكاديمية من عمداء كليات الجامعة المختلفة؛ والذين شاركوا في اتخاذ قرارات مجالس الجامعة - منذ تبنى جامعة الأزهر لأسلوب التخطيط الاستراتيجي في مجال عملها، وبعض مسؤولي وحدات ضمان الجودة بالجامعة وكلياتها المختلفة، وبعض أعضاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، وبعض أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة الأزهر ممن

لهم اهتمامات بحثية وخبرات فنية في مجالي التخطيط الاستراتيجي والشراكة المجتمعية، وذلك الكشف عن أوجه الاتساق والاختلاف بين تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتوجه الاستراتيجي لها، ورصد وتحليل أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتي تشكل عائقاً أمام تحقيق توجهها الاستراتيجي، وتحديد أهم العوامل التي تساعد علي نجاح هذه السياسات.

كما تم استطلاع آراء بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية، وبعض أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة الأزهر ممن لهم اهتمامات بحثية وخبرات فنية في مجالي التخطيط الاستراتيجي والشراكة المجتمعية، حول مدى مناسبة وتكامل الإطار المقترح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي.

واتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فتسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

#### أولاً: الأدب النظري والدراسات السابقة:

تعد الشراكة المجتمعية إحدى الآليات الهامة التي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم، وهي رؤية جديدة للأدوار بين مؤسسات التعليم وبين المتخصصين الأكاديميين أو ذوي الخبرة، أو بينها وبين القطاع الخاص، أو بينها وبين الأهالي<sup>(18)</sup>. ومن ثم؛ تسعى الشراكة إلى توثيق الروابط بين الجامعات والمجتمع بكافة فئاته ومنظّماته، ومن ثم تخفيف الغزلة والسلبية التي عانت منها الجامعات لفترة طويلة.

وقد حظيت العلاقة بين الجامعة والمجتمع باهتمام عالمي متزايد، وتعددت مصطلحات هذه العلاقة تبعاً لدرجة التفاعل ما بين القطاعين؛ فتارة توصف بأنها علاقة "تنسيق" حينما تكون في بدايتها الأولى، وتارة توصف بأنها علاقة "تكامل" حينما تزداد وتيرتها، وتارة ثالثة توصف بأنها علاقة "شراكة" حينما تتأكد قناعة الجانبين بحتمية العمل المشترك الذي تفرضه المصلحة المتبادلة وتمليه المنفعة المجتمعية، والشراكة بهذا المعنى تنطوي علي علاقة أكثر التزاماً بين الشركاء، وبالتالي فهي مصطلح إداري يحتاج إلي كثير من الفهم والمرونة والتنظيم، كما يتضمن التكامل والتنسيق بين المؤسسات الجامعية والذي من شأنه أن يعمل علي تحقيق الأهداف والمقاصد الكبرى لتلك المؤسسات، إلي جانب ما يوفره من ظروف مساعدة يتم من خلالها تلافي الازدواجية أو التناقض<sup>(19)</sup>.

والشراكة Partnership هي عقد اتفاق مقتن يتم من خلال الحوار الحر والذي تتوافر فيه إرادتين أو أكثر للاشتراك في مشروع أو الاضطلاع بنشاط أو عمل يتم من خلاله التكامل بين هذه الأطراف، ويسعى الشركاء غالباً لصياغة أهداف جديدة مشتركة

مبنية على أساس الفهم المشترك، كما أن الشراكة عملية ديناميكية تبدأ خطأها الأولى عندما يتم تصميمها بشكل كلي، ووضعة في اعتبارها كل الالتزامات وتوقعات الشركاء<sup>(20)</sup>.

ويشير مفهوم الشراكة المجتمعية إلى قيام تعاون إرادي بين أطراف تجمع بينهم أهداف مشتركة، ويؤسس هذا التعاون على اتفاقات ذات صيغ توافقية مُبرمة بين الأطراف؛ تحدد أهداف الشراكة ومبادئها ومجالاتها، وتحفظ لكل طرف مصالحه وتلبي احتياجاته، وتُصبح الاتفاقات ملزمة لأطرافها، ويُصاغ الاتفاق على مبادئ وأسس تتفق عليها الأطراف ويتم الالتزام بها، وأهمها مبدأ المساواة والعدالة المبنية على الندية واحترام الذات الاعتبارية لكل طرف والتكامل والتكافل المدعمن بمبادئ الشفافية والتشاور المفزيين لدوام التعاون، وعلى ضوء نصوص الاتفاق تصاغ البرامج والخطط التنفيذية لمجالات الشراكة أو مشاريعها المقررة<sup>(21)</sup>.

وترتكز الشراكة المجتمعية على عدد من المبادئ الأساسية، والتي تتمثل في: (الاعتراف المتبادل باحتياج كل شريك للطرف الآخر، ووجود رؤية وأهداف وقيم ومصالح مشتركة، وبناء الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، والعمل وفق ثقافة تقوم على الدعم المتبادل واحترام اختلافات الآخر، ورسم وبناء خطة لاستدامة الشراكات، والنظر إلى الشراكة بوصفها عملية تعلم مستمرة، والالتزام والمسئولية المتبادلة، وإيجاد فرص للتعاون الإبداعي، والتكيف مع السياق المحدود والطبيعة الديناميكية للشراكة، والشفافية والوضوح، وتقاسم السلطة)<sup>(22)</sup>.

ويظهر جلياً الاهتمام العالمي بالشراكة المجتمعية بين الجامعات والحكومة والمجتمع من خلال تلك التكتلات التي تأسست برعاية عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي في أشكال متعددة كالتحالفات والروابط واللجان والشبكات التي تبنت الشراكة المجتمعية، مثل<sup>(23)</sup>: تحالف الشراكة المجتمعية للجامعات الاسترالية **Australian Universities Community Engagement Alliance (AUCEA)** وشبكة التعليم العالي للشراكة المجتمعية **The Higher Education Network for Community Engagement (HENCE)**. والرابطة الوطنية لجامعات الولاية والكليات ذات الأرض الممنوحة **The National Association of State Universities and Land-Grant College's (NASULGC's)** لجنة التعاون المؤسسي **The Committee on Institutional Cooperation (CIC)**، والرابطة الدولية للبحوث حول التعلم من خلال الخدمات والشراكة المجتمعية **The International Association for Research on Service Learning and Community Engagement (IARSLCE)** حيث تدعم مبادرات الجامعة المصممة لإشراك الطلاب في المجتمع من خلال أنشطة التعلم والخدمات كجزء من الدورات الدراسية العادية، وشبكة

## The Higher Education Network for المشاركة المجتمعية (24) .Community Engagement (HENCE)

وقد أخذ اهتمام دول العالم بالشراكة المجتمعية أشكالاً وأنماطاً مختلفة؛ ففي اليابان وقد كانت من أوائل الدول التي اتجهت إلى تفعيل الشراكة المجتمعية، ظهرت العديد من الجهات المنوطة بإيجاد علاقة شراكة استراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية ومنها<sup>(25)</sup>: الجامعات الحكومية والخاصة، والمؤسسات الحكومية مثل وزارة الصناعة والتجارة الدولية، ووكالة العلوم والتكنولوجيا، واتحاد وزارات التربية والعلوم والرياضة والثقافة، ومراكز ومعاهد البحوث التعاونية الحكومية مثل المؤسسة اليابانية لتشجيع العلوم، وكذلك مراكز ومعاهد البحوث الخاصة مثل مؤسسة سومينومو الصناعية، بالإضافة الى وجود المئات من مراكز البحوث التعاونية في اليابان تقع معظمها داخل الجامعات اليابانية ففي جامعتي طوكيو وتوهوكو 56 مركزاً لإجراء البحوث التعاونية بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات الإنتاجية مهمتها البحث في المشكلات التي تواجه الصناعة اليابانية وطرح الأفكار التي تقوي العلاقة بين الصناعة والجامعات.

أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد تأسست جمعية وطنية للشراكة المجتمعية للكليات والجامعات يطلق **campuses community engagement** وتعمل في مجال الشراكة المجتمعية بين مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات، حيث تأسست عام 1985 من ثلاثة أعضاء، في حين نمت عضويتها عام 1995 حتى وصلت إلى ما يزيد عن 500 مؤسسة أكاديمية، لتصبح الآن أكثر نمواً حيث وصلت عضويتها الآن إلى أكثر من 1100 مؤسسة أكاديمية، أغلب هذه المؤسسات تدمج الشراكة المجتمعية في رؤيتها ورسالتها<sup>(26)</sup>.

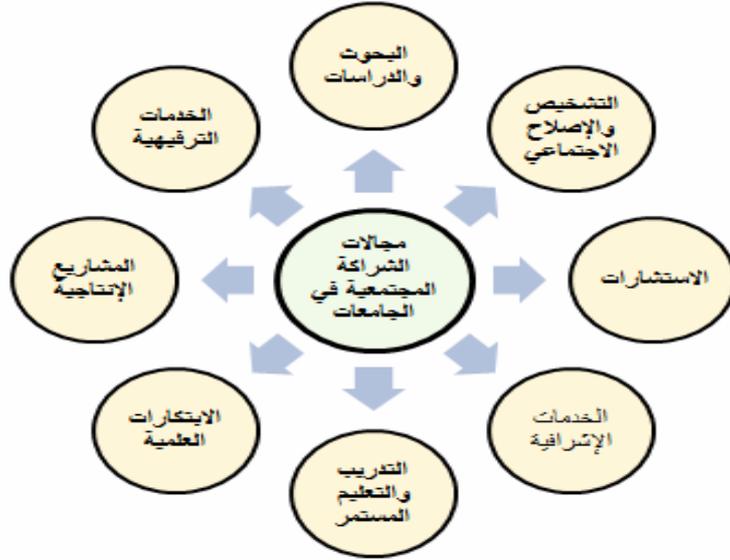
أما المملكة المتحدة فقد قامت جامعة برايتون بإنشاء مكتب المساعدة في برنامج الشراكة بين الجامعة والمجتمع **Community-University Partnership Program (CUPP)** كنموذج لـ "منصة تمكينية" للمشاركة بين الجامعة والمجتمع، وهي آلية مثل يمكن أن تساعد في التغلب على الحواجز التي تعوق تسهيل عمل الشراكة المجتمعية. وبالفعل قام هذا المكتب بالاستجابة لأكثر من 1000 طلب للدعم المتعلق بالبحث، وتوفير أماكن في الدورات التدريبية وورش العمل لأفراد المجتمع المحلي والقطاع التطوعي، وتسهيل المشاركة في منتدى أبحاث المجتمع<sup>(27)</sup>.

كما أكد خبراء التعليم وصانعي السياسات في البلدان الصناعية المتقدمة في بيان لجنة التعليم بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن سوق العمل تتغير؛ ومن ثم يجب تشجيع العمالة المرنة بما يتلاءم والتقدم التكنولوجي والتغيرات في عالم المهن، وأن يعمل التعليم على إعداد قوى عاملة تتسم بالمرونة وأن تتيح فرص التعليم مد

الحياة من خلال المشاركة الفعالة لأطراف المجتمع (28). ومن ثم يصبح نظام التعليم قادراً على أن يوفر لخطط التنمية مزيجاً من المهارات والاختصاصات إذا كان هناك ترابطاً قوياً بين التنمية الاقتصادية والتطور التعليمي، ولا يمكن النظر إلى التعليم على أنه نوع من الخدمة تقدم في عزلة عن التنمية الاقتصادية وإنما هو استثمار يستهدف النهوض بمستوي حياة الفرد والمجتمع، وهناك توجه عالمي وتأكيد دولي على أهمية العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع (الإنتاجية والخدمية) ، لما له من دور كبير في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدول (29).

مما سبق يتضح الاتجاه العالمي نحو ضرورة الشراكة المجتمعية للجامعات، ومجموعة الصيغ والنماذج المتنوعة التي اقترحتها الجامعات في الدول المختلفة والتي تدعم سياسات الشراكة المجتمعية، وكيف أن معظم الجامعات بأغلب دول العالم تدمج الشراكة المجتمعية ضمن رؤيتها ورسالتها.

وتتعدد مجالات الشراكة المجتمعية في التعليم الجامعي؛ انطلاقاً من شمولية المفهوم وتنوعه، ولا شك أن تطور حاجات المجتمع وتعدد مشكلاته يؤثر على شكل وحجم هذه المجالات. وباستقراء العديد من الدراسات التي تناولت مجالات الشراكة المجتمعية في الجامعات؛ ويمكن توضيح هذه المجالات من خلال الشكل التالي:



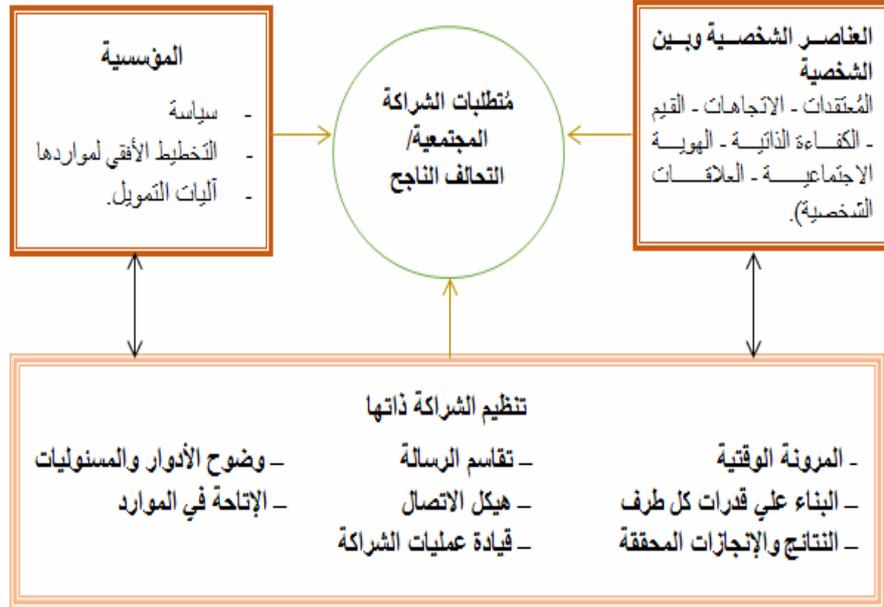
شكل (1) يوضح مجالات الشراكة المجتمعية في الجامعات

- ومن خلال الشكل السابق يمكن عرض هذه المجالات على النحو الآتي<sup>(30)</sup>:
- مجال التشخيص والإصلاح الاجتماعي: تعد الجامعة مقرا للنخب الفكرية بما تتميز به على الدوام باستقطابها القدرات والكوادر البارزة على المستوى المجتمعي، ولهذا يتوقع أن تلعب الجامعات دورا مهما في نقد المجتمع وإصلاح أوضاعه وبما تملكه من أدوات البحث العلمي والمعرفة والخبرة المتعددة، وتشارك الجامعة في تقويم البرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها إذ يعد ذلك مشاركة مجتمعية أساسية، والمنتبع للواقع السياسي العالمي يتبين أن طلاب الجامعات وأساتذتها لعبوا دورا مهما في الإصلاح والتحول الاجتماعي.
  - مجال البحوث والدراسات: يمثل البحث العلمي أحد أهم وظائف الجامعة، ومصدرا رئيسا لتوليد وإنتاج المعرفة، وأصبح البحث والابتكار مطلبا أساسيا لدعم وتعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية. ويعتمد نجاح البحوث والدراسات العلمية للجامعات في تحقيق أهدافها على قوة الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وتتزايد فاعلية هذه الشراكة بالتنسيق والتكامل بين الطرفين في تخطيط أنشطة البحث العلمي وتوفير احتياجاته، وتلبية متطلبات قطاع الإنتاج والخدمات من الأبحاث العلمية لتحسين جودة الإنتاج، ورفع مستواه، والإسهام في تنمية وتطوير المجتمع.
  - مجال الاستشارات: تمثل البرامج الاستشارية مجالا حيويا لتطوير أداء العمليات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، وللجامعة دور فعال من أجل توفير الخبرات والكفاءات العلمية والفنية دعما للمؤسسات الأخرى العاملة في المجتمع، وتطوير الخبرات والمشاريع الإنمائية وما تتطلب هذه المشاريع من دراسات واستشارات فنية، إذ يمكن للجامعة من خلال الكوادر العلمية الموجودة فيها، من تقديم مستوى عال من الخبرات في جميع حقول المعرفة عن طريق إنشاء المكتب الاستشاري، التي تجعل الجامعة بيت خبرة.
  - مجال الإشراف: تمثل الخدمات الإشرافية صورة للشراكة المجتمعية، إذ يتم التعاقد بشأنها بين الجامعة وبين مؤسسات المجتمع المختلفة من أجل القيام بعملية الإشراف على البرامج الأكاديمية، أو تطوير مناهج خاصة بها، وتقويم برامجها الحالية أو التي تزمع القيام بها. ويحقق الإشراف مزايا عديدة منها: تمتع المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التعليمية بالإشراف العلمي على برامجها ومناهجها، واستفادة المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التعليمية من الخبرات والإمكانات البحثية المتطورة بالجامعة في إجراء البحوث التطويرية للمؤسسة، وتمتع المؤسسة بالسمعة المتميزة التي سوف تنالها من سمعة الجامعة التي تشرف عليها.

- مجال التدريب والتعليم المستمر: ويقصد به إتاحة فرصة تعليمية مستمرة للفرد طوال حياته؛ وذلك بقصد تنمية جميع أفراد المجتمع وتطويرهم ليتمكنوا من تحقيق التكيف مع المتطلبات الحضارية المتغيرة، وحتى يكون بمقدورهم التفاعل مع برامج التنمية. ونظرا لأهمية برامج التعليم المستمر والتدريب فقد أوكلت مهمة تنظيم وتنفيذ وتطبيق هذه البرامج لمؤسسات التعليم العالي، وأصبح هذا النوع من التعليم مكملا لرسالة الجامعة القائمة على توفير احتياجات المجتمع من الكوادر المتعلمة والمدرية، وأنشئت لهذا الغرض المراكز المتخصصة لتتولى مهمة التخطيط ومتابعة هذه البرامج سواء التعليمية أم التدريبية.
  - مجال الابتكارات العلمية: تعد الابتكارات العلمية والحصول على براءات الاختراع من الأنشطة التي يمكن للجامعة الاستفادة منها في الارتقاء بمستوى البحث العلمي، فتوفر الجامعة التسهيلات والاحتياجات المادية والمرافق اللازمة للمبتكر لإجراء ابتكاره، ومن حق الجامعة الحصول على جزء من العوائد المالية لهذا الابتكار.
  - مجال المشاريع الإنتاجية: تقوم الجامعة من خلال بعض الكليات بتنفيذ بعض المشاريع الإنتاجية يقوم بها أعضاء هيئة التدريس أو طلاب الدراسات العليا بالتعاون مع مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة. كما تمارس بعض كليات الجامعة نشاطات ومشاريع إنتاجية ضرورية للعملية التعليمية، ويمكن الاستفادة من عائد هذه المنتجات، كما يمكن الاستفادة من الأنشطة الطلابية في توفير موارد إضافية لدعم مصادر تمويل الجامعة
  - مجال الخدمات الترفيهية: تتيح الكثير من الجامعات مرافقها الجامعية وخصوصاً في الفترات المسائية للجمهور بالتعاون مع مؤسسات أخرى، ونظراً لما تمتلكه الجامعات في الغالب من مرافق وإمكانات ضخمة سواء ما يتصل منه بالملاعب الرياضية والصالات المغلقة، أو بالمكتبات العامة والمتخصصة، أو المعامل والمختبرات والمتاحف، وأحياناً المنتزهات والحدائق، تستطيع الجامعات أن تفتح أبوابها لأفراد المجتمع، ويحقق هذا التواصل تدعيماً لربط الجامعات بمجتمعاتها المحلية.
- وتشير اهتمامات الكتاب والباحثين إلى أهمية الشراكة المجتمعية في تحقيق جودة ما تقدمه الجامعة من مخرجات وأنشطة وخدمات تتوقف علي جودة الممارسات الأكاديمية والبحثية والخدمية لأعضاء هيئة التدريس، فلم تعد الشراكة مجرد مفهوم يتردد في الأوساط التعليمية، وإنما صارت ضرورة حتمية لزيادة كفاءة وفعالية نظم التعليم، ولا تُركز على المساهمة بالموارد المالية فقط، ولكنها تتعدى ذلك إلي صياغة فكر المجتمع

وتشكيل الثقافة المجتمعية التي تسمح بتحقيق جودة التعليم<sup>(31)</sup>. وفي هذا الإطار؛ قدمت دراسة (فهد السلطان 2008م)<sup>(32)</sup> عدداً من المتطلبات التنظيمية والهيكلية، والتي تتمثل في؛ تحديد رسالة الجامعة وأهدافها نحو الشراكة المجتمعية، وإعادة هيكلة بعض الوحدات الجامعية وإنشاء وحدات أخرى، بالإضافة إلي تعميق مفاهيم الاتصال المجتمعي، وتسويات اتخاذ القرار، والتسويق، والاستطلاع، وتطوير قواعد المعلومات المجتمعية، وإعادة صياغة اللوائح التنظيمية والمالية لتطوير مستوى الشراكة والتعاون، كما أشارت الدراسة إلي بعض الصعوبات التي تواجه الجامعة نحو الشراكة المجتمعية، ومن أبرزها؛ وجود الكثير من الإجراءات البيروقراطية المطولة وغياب جانب المرونة، وزيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.

وأوضحت دراسة (Maria, Lenneke and Annemarie 2012) أهم مقومات الشراكة المجتمعية/ التحالف الناجح من خلال الشكل التالي<sup>(33)</sup>:



شكل (2) يوضح مقومات الشراكة المجتمعية / التحالف الناجح

من خلال الشكل السابق يتضح أن أهم متطلبات الشراكة المجتمعية/ التحالف الناجح تتمثل فيما يلي:

أ- العناصر المؤسسية: وتشكل مجموعة الظروف والحوافز المؤسسية والتي لها دور فاعل في تيسير أو إعاقة التعاون، ومنها سياسة كل مؤسسة والتخطيط الأفقي لمواردها وآليات التمويل.

ب- العناصر الشخصية وبين الشخصية: وتتمثل في (المعتقدات - الاتجاهات - القيم - الكفاءة الذاتية - الهوية الاجتماعية - العلاقات الشخصية).

ج- العناصر الخاصة بتنظيم الشراكة ذاتها: وتتمثل في (المرونة الوقتية - تقاسم الرسالة الخاصة بالشراكة - وضوح الأدوار والمسئوليات - البناء على قدرات كل طرف - هيكل الاتصال بين طرفي الشراكة - الإتاحة في الموارد - النتائج والإنجازات المحققة - قيادة عمليات الشراكة).

وقدمت دراسة (منى أبو الفتوح وآخرون 2012م)<sup>(34)</sup> مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم في مصر، ومن أبرزها: إجراء دراسات مسحية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس والمعلمون بالمدارس لتحديد الاحتياجات الفعلية للمعلمين والقادة التربويين، وتشكيل فرق بحثية من مختلف كليات التربية للقيام بدراسات وأبحاث تتناول قضايا التعليم قبل الجامعي وإصلاحه، وتبني مشروعات شراكة تستهدف تلاميذ مدارس التعليم العام، مثل تنمية مهارات القراءة والكتابة وإتقانها، وذلك من خلال مراكز خدمة المجتمع التابعة لكليات التربية.

وقدمت دراسة (سامي رضوان 2013م)<sup>(35)</sup> رؤية مستقبلية لتطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية و التشبيك المؤسسي، وأكدت هذه الرؤية علي ضرورة توفير ثقافة العمل المشترك وأهمية التعاون وتبادل المصالح والمنافع بين الشركاء بما يعمهم جميعاً، من خلال تفعيل دور الإعلام والندوات العلمية وورش العمل وتوزيع النشرات العلمية، وضرورة وجود الإرادة الحقيقية والرغبة الصادقة من القيادات الجامعية للدخول في هذه الشراكات وتقديم الدعم اللازم للعمل علي نجاحها، وضرورة وجود الاستعداد لتقبل فكرة العمل الجماعي أو روح الفريق، ووجود مرجعية قانونية وتشريعات خاصة تحكم عملية الشراكة والتشبيك لتحديد إجراءاتها وتعتمد نتائجها.

كما قدمت دراسة (نجاه الصائغ 2014م)<sup>(36)</sup> تصوراً مقترحاً لتفعيل الشراكة بين المدارس والجامعات بما يسهم في تطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية؛ أكدت فيه علي ضرورة الالتزام بالتعاون المتبادل بين المؤسسات المعنية واستعمال الإمكانيات المتوفرة في كل مؤسسة لإنجاز المشروع، واحترام كل مؤسسة لخصوصيات المؤسسات التي تربطها بها علاقة شراكة، وانفتاح كل مؤسسة علي الأخرى في إطار الانفتاح علي المحيط الخارجي، وبناء ثقافة الشراكة بين المدارس والجامعات، وإتمام

عملية الشراكة بين المدارس والجامعات بالشكل المطلوب لا بد وأن تمر بالعمليات التالية: (المبادأة، فريق العمل، الإعلان عن الشراكة، وضع خطة الشراكة، التنفيذ والتقييم).

وتوصلت دراسة (علي المعماري و عبد العزيز 2014م)<sup>(37)</sup> إلى تشخيص أهم المشكلات التي تعترض الشراكة بين الجامعات والمجتمع، وتقديم بعض الحلول والمقترحات التي تساهم في تطوير أداء وعمل الجامعات العراقية في مجال خدمة المجتمع ومؤسساته الإنتاجية، ومن أبرز المشكلات التي تعترض الشراكة بين الجامعات والمجتمع؛ الاعتماد على البرامج التعليمية المستوردة من دون إدراك الاحتياج الفعلي للمجتمع، والاستعمال غير الكفؤ للموارد الجامعية فضلاً عن عدم التوظيف الفعال لهذه الموارد لصالح المجتمع، واقتصار نقل المعرفة وتبادلها في أوراق الجامعة من دون النظر إلى قضايا المجتمع، وانخفاض مستوى الأعمال التطوعية فضلاً عن ضعف العلاقة بين الهيئات التدريسية الجامعية والمؤسسات العامة.

وتوصلت دراسة (عبد العزيز الخليفة 2014م)<sup>(38)</sup> إلى صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كنموذج للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وذلك من خلال تحديد الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة لتفعيل الشراكة المجتمعية، والاستفادة من بعض التجارب العالمية لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وأكدت الدراسة على أهمية تنظيم لقاءات وزيارات دورية متبادلة بين منسوبي الجامعة ومؤسسات المجتمع، وتغطيتها إعلامياً، وإصدار نشرات علمية ودورية مشتركة تشير إلى المشاريع والأنشطة الإنتاجية المشتركة بين الجامعة والمجتمع، وإشراك أعضاء وممثلين عن الجامعة ومؤسسات المجتمع في مجلس الإدارة لكل منهم، وتوجيه الرسائل العلمية والأبحاث الجامعية إلى بحوث تطبيقية متخصصة مقابل دعمها وتمويلها من قبل المؤسسات الإنتاجية، وعمل دراسات متنوعة عن الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية.

وأكدت دراسة (محمد زين العابدين 2016م)<sup>(39)</sup> على ضرورة توافر المقومات الأساسية لتعزيز الشراكة المجتمعية، والتي تتمثل أهمها في: وجود قيادة فعالة ومؤثرة تقوم ببناء رؤية مشتركة بين الأطراف وتقود إلى الالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة، والعمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار، والمسئولية المشتركة، والمبادأة، والتواصل القوي والمستمر الذي يدعم ويساند جميع الأطراف في تأدية أدوارهم، ونشر الوعي بقيم المشاركة ومساندة الآخرين وتعزيز قيم المواطنة، والعمل على خلق جسور وقنوات تنسيق وتشبيك بين الأطراف المشاركة، وقياس مدى نجاح الشراكة في تحقيق أهدافها من خلال

تحديد نقاط الضعف والقصور وتحديد المعوقات والتحديات، ومن ثم وضع الخطة في مسارها الصحيح.

وقدمت دراسة (دعاء الشريف 2016م)<sup>(40)</sup> تصوراً مقترحاً للشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 - 2030م، ومن أهم متطلباته توفير نظم الدافعية والتحفيز بوضع الخطط والمشروعات التي تدفع جميع المشاركين في كافة المستويات لتحقيق أهداف الشراكة بحيث يتم ذلك في ضوء مقاييس الأداء والنتائج التي تم تحقيقها، وأكدت الدراسة علي إجراء المزيد من الدراسات ذات المدخل الثقافي لمراعاة السياق المجتمعي والتوصل لنتائج من شأنها أن تبلور رؤى جديدة ومتطورة في مجال الشراكة التربوية لتحقيق الانفتاح الإيجابي لمؤسسات التربية والتعليم علي محيطها الاجتماعي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في بعض جوانبها، والتي من أبرزها: أن تحديد الدور المستقبلي للجامعة ينبغي أن يقوم علي الاستجابة للضغوط والتحديات الاقتصادية والاجتماعية من خلال الإحساس بمشكلات المجتمع واحتياجاته، وأن الشراكة المجتمعية تعتمد علي إقامة نوع من الترتيبات التنظيمية ما بين الجامعة وواحدة أو أكثر من مؤسسات المجتمع، في إطار علاقة تعاونية إلزامية بين جهود كل منهما، مع تقاسم الغايات والمسئوليات والنتائج، سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما، وقد أفادت تلك الدراسة من هذه الدراسات السابقة في كثير من الجوانب، والتي تتمثل أهمها في إيضاح أهم العوامل المباشرة وغير المباشرة التي لها أثر على الشراكة المجتمعية بالمؤسسات الجامعية، والتأكيد على أهمية الدراسة الحالية ومواكبتها للتوجهات العالمية، بالإضافة إلي الاستفادة من نتائج البحوث السابقة والبناء عليها حتى لا يكون هناك إهدار للطاقات البحثية.

ثانياً: واقع الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي:

تتحمل جامعة الأزهر - منذ نشأتها - رسالتها العلمية والدعوية والتربوية، لكل بقاع الدنيا، فهي تختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر والبحوث التي تتصل بهذا التعليم أو تترتب عليه، كما تعمل على تزويد العالم الإسلامي بالعلماء العاملين الذين يجمعون إلى جانب الإيمان بالله ، كفاية علمية وعملية ومهنية في كل فروع العلم: الطب والهندسة والزراعة والتجارة واللغات الأجنبية وغيرها، وذلك لتأكيد الصلة بين الدين والحياة والربط بين العقيدة والسلوك كما تهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية في الشرق والغرب<sup>(41)</sup>، ومن ثم فإن خصوصية جامعة الأزهر تفرض عليها أن تتخذ من العالم أجمع - وليس المجتمع المصري أو العربي أو الإسلامي - مجتمعاً لها.

ويظهر ذلك جلياً في دورها البارز في تعميق الطابع الإسلامي لدى الشعوب والجامعات الإسلامية والشرقية عن طريق التواصل مع هذه الدول وقبول أبنائهم للدراسة بها في مرحلة الإجازة العالية والدراسات العليا، وتبادل الزيارات بين أساتذتها وأساتذة هذه الجامعات، والإشراف المشترك على أبحاث الماجستير والدكتوراه لطلاب الجامعات الشرقية والإسلامية، وإمداد هذه الجامعات بالأبحاث والمراجع العلمية المتنوعة للحفاظ على كتب التراث الإسلامي وإثراء الأبحاث العلمية في هذه الدول، وتقديم كافة الخدمات الجامعية التي من شأنها دعم الترابط بين الجامعة ودول العالم وخاصة دول الشرق<sup>(42)</sup>.

وقد أكدت رسالة جامعة الأزهر علي تقديم رسالة الإسلام القائمة على الوسطية والاعتدال، الداعية إلى التواصل بين الحضارات، والتعاون العلمي والثقافي مع جامعات العالم ومؤسساته العلمية والثقافية، وربط برامجها الأكاديمية باحتياجات سوق العمل من خلال خريجها المتخصصين في شتى المجالات.

وقد اتخذت جامعة الأزهر وسائل فعلية لدعم الشراكة المجتمعية، من بينها انشاء أكثر من 60 مركزاً ووحدة بحثية على مستوى الجمهورية يتركز معظمها بالقاهرة. وقد أنشأت هذه المراكز والوحدات بغرض القيام بالدراسات المتخصصة في مختلف المجالات الطبية والعلوم الاجتماعية والتطبيقية وذلك لما لهذه المراكز من خبرات علمية ومعامل مما يساهم في تقديم خدماتها التنموية من أجل تحقيق رفاهية المجتمع، وتستفيد هذه المراكز في أداء وظيفتها من إمكانات الجامعة المتاحة، كما يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في التدريس والتوجيه بهذه المراكز<sup>(43)</sup>.

ومن هذه الوسائل أيضاً إيفاد عدد كبير من الباحثين لاكتساب الخبرة العلمية والإدارية من جامعات عديدة على مستوى العالم. وتستوعب عدداً كبيراً من الطلاب الوافدين من دول عدة تتعدى المائة دولة يتلقون تعليمهم في جامعة الأزهر، وتحرص جامعة الأزهر علي أن تكون شريكاً أساسياً في تحقيق التنمية الشاملة من خلال بحث علمي متميز قادر علي لمس احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، والمساهمة في حل مشكلاته وتطويره، وتُحقق الجامعة من خلاله مكانة عالية مرموقة في الترتيب العالمي للجامعات، وكل هذا لا يتحقق بزيادة عدد البحوث العلمية فحسب؛ بل وفق سياسات وإجراءات جادة في ظل مستجدات محلية سريعة ومتغيرات دولية متوالية، فكانت الخطة البحثية الحالية لجامعة الأزهر 2019 - 2024م التي تحلل الوضع الراهن وتضع الآليات التي تضمن للبحث العلمي جودته وتميزه، وتعكس الأطر المنهجية المتكاملة له، وتوجهه إلي المسارات التي تساهم في عملية التنمية وصناعة المعرفة وبناء الإنسان، وقد حرصت الخطة البحثية علي أن يُدمج فيها تطلعات الباحثين مع رسالة الأزهر وقيمه ورؤية الوطن ومصالحته وتنميته<sup>(44)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن عرض أبرز جهود الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، وذلك على النحو التالي:

أ - الاهتمام بالشراكة المجتمعية في إطار التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر:

تبنّت جامعة الأزهر الخطة الاستراتيجية الأولى والتي حملت عنوان "استراتيجية جامعة الأزهر 2011-2016م) حيث شكلت اللجنة التنفيذية لوضع الخطة الاستراتيجية بموجب القرار رقم (105) 2009م<sup>(45)</sup>، وتم اعتمادها بمجلس الجامعة رقم (559) لسنة 2012م<sup>(46)</sup>. ثم جاءت عملية تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة (2018 - 2022م) واعتمادها بمجلس الجامعة رقم (626) في 31 يناير 2018م؛ استجابة لمتطلبات الواقع، وتغلبا على المعوقات والتحديات التي تفرضها الظروف المتغيرة داخل الجامعة وخارجها، وتحقيقا لرؤية الجامعة ورسالتها، إضافة إلى أن الجامعة تسعى إلى احتلال مركز متقدم بين الجامعات الإفريقية وذلك عن طريق المراجعات المستمرة مع الاتحاد الإفريقي، كما لا يخفى دور الجامعة الرائد في مجال خدمة المجتمع وتلبية احتياجاتها المختلفة، كما أنها تحتضن في مختلف كلياتها الشرعية والتطبيقية ما يقرب من أربعمئة ألف طالب وطالبة في مرحلة الإجازة العالية أو البكالوريوس والدراسات العليا من مختلف بلدان العالم (أكثر من مائة دولة)<sup>(47)</sup>.

وتحقيقا لرسالة جامعة الأزهر؛ تم وضع استراتيجية الجامعة للفترة من 2011-2016 تحت عنوان: "تطوير بيئة التعليم وتعزيز الانتشار العالمي للجامعة"، وتمثلت الغايات الاستراتيجية للجامعة فيما يلي<sup>(48)</sup>:

الغاية الأولى: تطوير دور جامعة الأزهر في مجالي التعليم والطلاب في إطار نظم الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.

الغاية الثانية: رفع كفاءة وفاعلية دور جامعة الأزهر في مجال الدراسات العليا والبحوث وتعظيم التعاون والمشاركة مع كافة المؤسسات التعليمية والبحثية سواء المحلية أو الدولية.

الغاية الثالثة: الارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي للجامعة وكلياتها.

الغاية الرابعة: تدعيم الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني وتنمية البيئة.

الغاية الخامسة: تعزيز الانتشار العالمي للجامعة.

وتم تحليل الفجوة وتحديد الاحتياجات بناء على مقارنة نتائج التحليل البيئي والغايات النهائية وتم صياغة الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:

1. زيادة قدرة جامعة الأزهر في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة. وذلك من خلال تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
2. تعزيز الانتشار العالمي للجامعة وذلك باتباع إنشاء كلية الكترونية للإعلام الديني، وإنشاء قناة تليفزيونية فضائية تهدف إلى تقديم الفكر الإسلامي الصحيح القائم على الوسطية.

وتضمنت نقاط القوة بجامعة الأزهر - في إطار نتائج التقييم الكيفي لمجال القيادة والحوكمة في خطتها الاستراتيجية 2018 - 2022م - (تضع جامعة الأزهر كـ (مؤسسة) نظم وسياسات واضحة لضمان الجودة، وكذلك العديد من السياسات كالتعلم عن بعد، الشراكة مع الصناعة، البحث العلمي، التسامح الديني، الحرية الأكاديمية، الانتداب والتعيين والترقية، نظم التحاق الطلاب، سلوك الطالب، موائمة المؤهلات مع المؤسسات التعليمية المناظرة، ولدى الجامعة سياسات محددة لضمان ودعم تنوع الموظفين والطلاب، ولا سيما تمثيل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة)<sup>(49)</sup>

ومن أبرز مقترحات التحسين في مجال (البنية التحتية) بالخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018 - 2022م؛ (الحث على الشراكة مع القطاعات المختلفة في تطوير البنية التحتية وعلى سبيل المثال يمكن لأحد المستثمرين بناء مساكن للطلاب يتقاضى مقابل السكن من الطلاب لفترة زمنية يتم تحديدها تؤول بعد ذلك إدارتها وبيعها بأكمله للجامعة)<sup>(50)</sup>.

ومن أبرز مقترحات التحسين في مجال خدمة البيئة وتنمية المجتمع؛ (تطوير الشراكات مع القطاع الخاص)، كما تضمنت نقاط القوة بجامعة الأزهر - في إطار نتائج التقييم الكيفي لمجال خدمة البيئة وتنمية المجتمع في خطتها الاستراتيجية 2018 - 2022م - ما يلي<sup>(51)</sup>:

- تظهر جامعة الأزهر التزاما كبيرا بالمشاركة المجتمعية. ولدى الجامعة سياسة وإجراءات للعمل مع المجتمع المحلي.
- تبذل لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة جهودا كبيرة في تقديم خدمة المجتمع من خلال إشراك الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس.
- تقدم الجامعة الدعم الطبي للأشخاص في مختلف المناطق الريفية والحضرية. وقد قام الأزهر بتسليم 181 برنامجا للتوعية المجتمعية، كما أن عدد البرامج قد تزايد خلال السنوات الثلاث الماضية. كما تشارك الجامعة في مشروع تطوير شمال سيناء بالشراكة مع عدد من مراكز البحوث المحلية والدولية.

- وجود العديد من الاتفاقيات القائمة مع مختلف أصحاب المصلحة، وبالتالي هناك وعي عالي باحتياجات المجتمع. بعض الاتفاقيات مع وزارة البيئة، الصندوق المصري لتكنولوجيا المعلومات بوزارة الاتصالات، الخ.
  - العديد من المشاريع البحثية الممولة تعنى بالقضايا البيئية، مما يساهم في تقديم الخدمات للمجتمع.
  - يقدم أعضاء هيئة التدريس خدمات استشارية إلى القطاعين العام والخاص والحكومي
  - أنشأت الجامعة رابطة الدراسات الإسلامية تقدم البحوث وتنظم المؤتمرات، وتوفر المنح الدراسية، وما إلى ذلك مما يساهم في الرسالة المجتمعية للجامعة.
  - يجدر الإشادة بدور الجامعة في عقد الدورات التدريبية التي تستهدف المقبلين على الزواج والذي يساهم في بناء أسرى قوى ويعد مركز ما قبل الزواج مبادرة تظهر التزام رفيع المستوى من الجامعة تجاه تنمية المجتمع.
  - ارتفاع الوعي بين الطلاب حول المشاركة المجتمعية من خلال دورات ومقررات متخصصة حول حماية البيئة تقدمها الجامعة.
  - يشارك أفراد من القطاعات الخارجية في تطوير ومتابعة البرامج الدراسية، مما يجعل البرامج مرتبطة بالصناعة إضافة الى تسهيل تدريب الطلاب والزيارات الحقلية، ويعكس كل ذلك التزام الجامعة بمشاركة مجتمعية حقيقية وفى الواقع فإن هذه العلاقات الجيدة مع القطاع الصناعي تسهل فرص التوظيف للخريجين.
  - تقوم كلية الطب للبنات بدور قوى في حل القضايا المجتمعية كالصحة الإنجابية وختان البنات.
- وتضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر دراسة تحليلية لأوجه الاتساق بين (استراتيجية التنمية المستدامة - مصر 2030 واستراتيجية جامعة الأزهر 2018 - 2022م)، وأشارت إلى اتساق بين (رفع مستوى المؤسسة في الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني) كأحد الأهداف الاستراتيجية في رؤية مصر 2030م مع المحور الثالث (العدالة الاجتماعية: الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية) ، متضمناً الأهداف الاستراتيجية والإجرائية الآتية<sup>(52)</sup>:
- 1- بناء مفهوم ورؤية موحدة لرسالة الجامعة تجاه المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة
  - 2- إنشاء تنظيم / كيان يعمل على تقديم خدمات استشارية للمجتمع
  - 3- تصميم اللوائح ووضع النظم اللازمة لمشاركة الكليات في كيان خدمة المجتمع

- 4- تشجيع الكليات على تحديد الاحتياجات المجتمعية التي ترتبط بأنشطتها
- 5- تشجيع الكليات على تقديم الخدمات والاستشارات التي ترتبط بأنشطتها
- 6- تعزيز التبادل والتعاون العلمي بين التخصصات خارج وداخل الجامعة لخلق مجالات جديدة في العلوم والبحوث.
- 7- دعم التعاون مع بنك المعرفة المصري لضمان الوصول الى المجالات الأكاديمية المتخصصة.
- 8- توفير برامج تنمية مهنية للخريجين وفق ألتطورات سوق العمل.
- 9- عقد لقاء دوري بالكليات بين الخريجين والطلاب بهدف التوجيه ودعم مهارات التوظيف.

وتعد هذه الأهداف الاستراتيجية الحاكمة بمثابة القبلية الموجهة لاتجاه سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، فهي بمثابة الخريطة الفكرية والتي لا بد من توافرها أولاً حتى يمكن ضمان سلامة السير وصحة الاتجاه.

ولا شك أن الجهود السابقة تعزز أهمية قيام إدارة جامعة الأزهر بتقييم خططها الاستراتيجية أولاً بأول، وما تحقق منها خلال الفترة السابقة، والاستفادة من ذلك في تحسين وتطوير الخطط المستقبلية. حيث إن أبرز أولوياتها مراجعة خططها الاستراتيجية التي وضعتها، وإعادة تحديثها بكامل عناصرها بما يتفق وتحقيق رؤية مصر 2030م.

ب- الشراكة بجامعة الأزهر في إطار تنفيذ مشاريع الاتحاد الأوروبي في الخمس سنوات الأخيرة:

اهتمت جامعة الأزهر خلال السنوات الخمس الأخيرة بالشراكة المجتمعية في إطار تنفيذ مشاريع الاتحاد الأوروبي، وتمثلت هذه المشروعات في الآتي<sup>(53)</sup>:

المشروع الأول: تطوير برنامج ماجستير متعدد التخصصات في مجال تغير المناخ والزراعة المستدامة والأمن الغذائي. وشارك فيه من داخل مصر؛ (جامعة الأزهر - جامعة أسوان - جامعة قناة السويس - جامعة هليوبوليس - مؤسسة سيكم للتنمية المجتمعية بمصر). وشارك فيه من الدول العربية؛ (جامعة الأردن - جامعة مؤتة - جامعة جرش - جامعة الأردن للعلوم والتكنولوجيا). وشارك فيه من دول الاتحاد الأوروبي؛ (جامعة كريت باليونان - جامعة فريدريك بقبرص - جامعة بادوفا بإيطاليا)، وكانت موازنة المشروع (54,678,00 يورو)، وذلك في فترة تنفيذ المشروع من أكتوبر 2016م وحتى أكتوبر 2019م).

المشروع الثاني: برنامج شهادة تدريس اللائحين للمعلمين المصريين وغيرهم عن طريق التعليم المُدمج. وشارك فيه من داخل مصر؛ (جامعة الأزهر - جامعة أسوان - جامعة الزقازيق - جامعة 6 أكتوبر - جامعة هليوبوليس - مؤسسة سيكم للتنمية المجتمعية بمصر). وشارك فيه من دول الاتحاد الأوروبي؛ (جامعة كريت باليونان - جامعة فريديريك بقبرص - جامعة باث سابا بالمملكة المتحدة)، وكانت موازنة المشروع (93,415,00 يورو)، وذلك في فترة تنفيذ المشروع من يناير 2019م وحتى يناير 2022م).

المشروع الثالث: الشبكة المصرية لسلامة حديثي الولادة. وشارك فيه من داخل مصر؛ (جامعة الأزهر "الشريك الأساسي" - جامعة قناة السويس - جامعة الزقازيق - جامعة طنطا - جامعة المنصورة). وشارك فيه من دول الاتحاد الأوروبي؛ (جامعة ليفربول بالمملكة المتحدة - جامعة تارتو بإستونيا - جامعة كونستنتا برومانيا)، وذلك في فترة تنفيذ المشروع من ديسمبر 2013م وحتى ديسمبر 2017م).

كما تم إجراء ستة وعشرون مشروعاً بحثياً بجامعة الأزهر بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي في السنوات الخمس الأخيرة، من خلال العديد من الباحثين بكليات (الطب - العلوم - الصيدلة - اللغات والترجمة - الهندسة) بالجامعة، ولكل مشروع تاريخ بداية وتاريخ نهاية وتكلفة محددة.

من خلال ما سبق يتضح تعدد وتنوع جهات الشراكة مع جامعة الأزهر سواء من داخل مصر أو من دول عربية أو من دول الاتحاد الأوروبي، وهو ما يعد منطلقاً أساسياً لدعم هذه الجهود والاستفادة منها من خلال تنظيمها عبر خطة تنفيذية مقننة في إطار التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر تُساعد على ترتيب أولويات الشراكة مع كافة الجهات والتوقيت المناسب لكل منها ومسئولية التنفيذ ومؤشرات النجاح، بما يعود بالنفع على المؤسسات الشريكة من جهة وجامعة الأزهر من جهة أخرى.

#### ج- اهتمام مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي بالشراكة المجتمعية:

بذلت جامعة الأزهر العديد من الجهود لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي بها، متمثلة في إنشاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، حيث تم تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم إجراءات التميز المؤسسي، كوسيلة فعالة لتحقيق سياساتها في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاه العالمي المتزايد نحو تطبيق أبرز نماذج التميز العالمية، وتتمثل رؤية مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي في أن تكون جامعة الأزهر منارة العلم والمعرفة، ولها الريادة والتميز في التصنيف الدولي للجامعات. وتتمثل رسالته في تقديم الدعم الفني اللازم وتجميع الجهود بما يُمكن جامعة الأزهر من تأكيد ريادتها في تقديم الخدمات التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعزيز قنوات التعاون الأكاديمي

والثقافي والعلمي بين الجامعة والكيانات المحلية والدولية، في إطار العمل نحو تأكيد ريادة الجامعة بين الجامعات العربية والإسلامية والعالمية<sup>(54)</sup>.

ويستهدف مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي؛ تأكيد عالمية جامعة الأزهر وريادتها في العلوم الشرعية والعربية، والإنسانية والاجتماعية، والعلوم التطبيقية، وذلك من خلال العديد من الأهداف الإجرائية<sup>(55)</sup>، من أبرزها: إنشاء علاقات متميزة مع الجامعات والمؤسسات الدولية لإبرام وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك في شتى المجالات، وتشجيع المنح والبعثات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس المصريين والوافدين، وتوفير خدمات واستشارات فنية لمنسوبي الجامعة والمجتمع في جوانب التميز، والترويج الإعلامي لمواطن التميز بالجامعة محليا وإقليميا ودوليا، وإتاحة خدمات إلكترونية متقدمة ومنظورة في كل المجالات على موقع البوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة، وتقديم برامج تدريبية مختلفة لمنسوبي الجامعة مثل النشر الدولي، وكتابة مقترحات التقدم للمنح الدولية والمشروعات، وتبادل المشروعات الأكاديمية وغيرها.

د- توقيع العديد من الاتفاقيات بالجامعة مع بعض الجهات المحلية والإقليمية والدولية:

شهدت جامعة الأزهر في الآونة الأخيرة العديد من اتفاقيات التعاون مع بعض الجهات المحلية والإقليمية والدولية، حيث بلغت ما يقرب من 50 اتفاقية منذ عام 2012م وحتى بداية 2020م، وسوف تعرض الدراسة أهم الاتفاقيات المبرمة خلال السنوات الخمس الأخيرة، وذلك على النحو التالي<sup>(56)</sup>:

م	البلد	اسم الجهة	السنة	ملخص الاتفاق والهدف منه
1.	مصر	جامعة النيل	2018م	تنفيذ أنشطة مبادرة رواد النيل لدعم ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي يربعاها البنك المركزي المصري ضمن تنفيذ استراتيجية مصر 2030 بجميع مقررات الجامعة وكذلك أنشطة التوعية فيها.
2.	الإمارات العربية المتحدة	جامعة رأس الخيمة للطب والعلوم الصحية	2018م	تبادل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والمواد المكتبية والبحثية والتعليمية والمشاركة والتعاون في المسابقات العلمية وزيارات الدارسين وأعضاء هيئة التدريس وبرامج الدراسة

م	البلد	اسم الجهة	السنة	ملخص الاتفاق والهدف منه
				الجامعية والتعاون في مجال البحث العلمي وتبادل الخبرات بين الطرفين لتنفيذ بحوث تطبيقية والاستعانة بالمراكز والوحدات البحثية والطبية
3.	ألمانيا	جامعة فريدريك الكسندر إيرلانجن	2018م	تبادل الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا والباحثين لنيل الدرجات العلمية وإجراء الأبحاث اللازمة، وإجراء المشروعات البحثية المشتركة، وتعزيز التبادل الأكاديمي وتبادل أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الأكاديميين.
4.	موريتانيا	وزارة الشؤون الإسلامية - جامعة العلوم الإسلامية بالعيون	2018م	تبادل أعضاء هيئة التدريس والخبراء والباحثين، وتنظيم المؤتمرات وورش العمل في مجال البحث العلمي والتنمية.
5.	موريتانيا	وزارة الشؤون الإسلامية - المعهد العالي للدراسات والبحوث الإسلامية	2018م	تبادل المعلومات والوثائق والمنشورات العلمية وتبادل التجارب والإشراف المشترك، وعقد الندوات و المؤتمرات، وتبادل الباحثين والمدرسين والطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.
6.	هولندا	المعهد الفلمنكي	2018م	تدريب الكوادر الأكاديمية في كل ما يتعلق بتعليم اللغات وفنون الترجمة والعلوم الإنسانية والأدب والحضارة والدراسات الإسلامية، وعقد ورش عمل ومؤتمرات مشتركة وتسهيل التبادل العلمي والإشراف المشترك بين الباحثين والطلاب وتبادل الإصدارات العلمية والقيام بمشاريع علمية ومشاريع ترجمة مشتركة وتقديم المنح الدراسية.
7.	روسيا	الجامعة الإسلامية الروسية	2018م	تبادل الخبرات والأنشطة في مجال البحث العلمي والقيام بدورات علمية تطبيقية وتبادل الأساتذة واستقدام أساتذة زائرين

م	البلد	اسم الجهة	السنة	ملخص الاتفاق والهدف منه
				وتطوير البرامج العلمية في العلوم والدراسات الإسلامية واللغة العربية والاقتصاد والمصارف الإسلامية والقانون والتربية وعلوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وإقامة دورات تدريبية مشتركة.
8.	ماليزيا	جامعة مالايا - كوالالمبور	2018م	تبادل الطلاب والموظفين التربويين والإداريين وإقامة حلقات دراسية مشتركة ونشاطات البحث العلمي وتبادل النشرات والتقارير والمواد والمعلومات التربوية والبرامج التربوية ذات الاهتمام المشترك.
9.	تنزانيا	جامعة زنجبار	2017م	اتفاقية تعاون علمي وثقافي لتحسين تنظيم العمل في جامعتيها وتبادل المعلومات الخاصة بالمشكلات المترتبة علي الجوانب التربوية والمنهجية والتنظيمية، وتبادل الإشراف المشترك علي طلاب الدراسات العليا، وتبادل الزيارات القصيرة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس لإلقاء محاضرات وإجراء البحوث العلمية والمشاركة في المؤتمرات وحلقات التدريب العلمية.
10.	روسيا	مجلس التعليم الروسي	2017م	تنظيم الدورات والندوات الدراسية والمؤتمرات المشتركة واللقاءات والاجتماعات العلمية وبرامج تدريس اللغة العربية وزيارات أعضاء هيئة التدريس وبرامج التعليم المشتركة عن بُعد، وتبادل المطبوعات والمنشورات والمقالات العلمية والزيارات الطلابية القصيرة بينهما.
11.	مصر	الصندوق المصري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2016م	توفير الحزم التدريبية التي يحتاجها سوق العمل وتوفير المدربين المُلائمين للفئة المُستهدفة.

م	البلد	اسم الجهة	السنة	ملخص الاتفاق والهدف منه
12.	مصر	رئاسة الجمهورية - المجلس التخصصي للتعليم والبحث العلمي	2016م	تدريب الأساتذة والأطباء والطلاب بالمستشفيات الجامعية الستة التابعة لجامعة الأزهر.
13.	إندونيسيا	جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية	2016م	تعزيز التعاون الأكاديمي من خلال تبادل الزيارات والمنح وتبادل مصادر المعرفة والتعليم
14.	الدومنيكان	معهد الدراسات الشرقية للآباء	2016م	تبادل حضاري ودعم الحوار مع الآخر من خلال عقد المؤتمرات والاستعانة بأساتذة من كلية اللغات والترجمة ودراسة الإسلام.
15.	الكويت	الجمعية الكويتية لمساعدة الطلبة	2016م	إنشاء مكتبة الكويت الإلكترونية.
16.	اليونان	جامعة باتراس	2016م	إنشاء مشاريع تعاونية أكاديمية ذات مصالح واهتمامات مشتركة تخدم العملية التعليمية الممثلة في الكليات والمعاهد التابعة لكلتا الجامعتين
17.	ماليزيا	الكلية الجامعية الإسلامية ببهانج السلطان أحمد شاه	2016م	تبادل الزيارات القصيرة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس لإلقاء المحاضرات الثقافية والعلمية وإجراء البحوث العلمية والاشتراك في المؤتمرات والندوات التدريبية وتبادل طلاب الدراسات العليا.
18.	ماليزيا	حكومة ماليزيا - كلية العلوم الإسلامية	2016م	قبول طلاب من حملة الثانوية الماليزية لدراسة بكليات العلوم الإسلامية بجامعة الأزهر.
19.	فرنسا	المعهد الكاثوليكي بباريس	2016م	المشاركة في أنشطة البحث العلمي في مجال علم الترجمة في الدراسات الأدبية ودراسات العصور الوسطى وحوار الأديان وتبادل الزيارات القصيرة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وفتح قنوات لإشراف المشترك علي الرسائل العلمية

م	البلد	اسم الجهة	السنة	ملخص الاتفاق والهدف منه
				وتبادل المطبوعات الأكاديمية.
20.	تنزانيا	جامعة عبد الرحمن السميح التذكارية بزنجر	2016م	تعزيز أوجه التعاون العلمي وتبادل الزيارات وإجراء البحوث العلمية
21.	مصر	وزارة الآثار وجمعية أصدقاء القاهرة التاريخية	2015م	استكمال الدراسات الخاصة بمشروع تطوير منطقة البعوث الإسلامية ومنطقة قبة السلطان قنصوة.
22.	مصر	جامعة دمياط	2015م	بروتوكول تعاون بين جامعة دمياط وكلية الطب بجامعة الأزهر
23.	الكويت	وزارة الأوقاف والشئون الدينية	2015م	بروتوكول تعاون بين الأزهر الشريف ووزارة الأوقاف والشئون الدينية بالكويت
24.	فرنسا	جامعة بواتيه	2015م	التعاون بين قسم الطب النفسي بكلية الطب جامعة الأزهر وقسم علم النفس بجامعة بواتيه في مجالات التنمية الثقافية والعلمية والتقنية ووضع خطط وأبحاث وبرامج تعليمية لتدعيم النشاط العلمي وتبادل الزيارات وعقد المؤتمرات والندوات والعروض العلمية والدورات والبرامج العلمية المشتركة وورش العمل.

من خلال ما سبق؛ يتضح الدور الحيوي الذي تلعبه جامعة الأزهر في أنشطة الشراكة المجتمعية، بالإضافة إلى تنوع الدول، وتنوع المؤسسات داخل مصر وخارجها، واستمرارية الجهود المبذولة لتوفير الخدمات الاستشارية والبحثية والتوعوية وغيرها، التي يمكن أن تساعد على تحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع، ولكن على الرغم من هذه الجهود إلا أنه لم تتضح النتائج المُستهدفة من تلك الاتفاقيات، مما يستدعي إجراء مقابلات شخصية مع بعض الأفراد ممن لهم علاقة بهذا المجال لإعطاء صورة متكاملة وصادقة للتعبير عن واقع سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهات الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018 - 2022م.

هـ- تعدد المراكز الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وتعدد الخدمات التي تقدمها.

هناك العديد من المراكز الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، والتي تقدم العديد من الخدمات المجتمعية، وتشكل هذه المراكز والوحدات مقوماً أساسياً في بناء وتفعيل شراكات ناجحة مع مؤسسات المجتمع، وتتمثل أهم هذه المراكز والوحدات فيما يلي (57):

- 1- المركز الدولي الإسلامي للدراسات والبحوث السكانية، ومقره (الدراسة - بجوار كلية اللغة العربية بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في تدريب أطباء من جامعة الأزهر بفروعها المختلفة ومن مختلف الجامعات والمعاهد الطبية المصرية علي برامج وطرق علاج الإخصاب الطبي المساعد، وإجراء البحوث الخاصة بالوحدة وتقديمها في مؤتمرات علمية محلية وعالمية لتطوير الأداء وإيجاد أفضل وأحدث الوسائل التشخيصية والعلاجية في مجال علاج العقم والإخصاب الطبي المساعد، وتقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية لمرضى العقم بجميع أنحاء جمهورية مصر العربية والدول العربية والأجنبية.
- 2- مركز الأزهر لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ومقره (جامعة الأزهر - بجوار كلية الدعوة الإسلامية بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في تعليم اللغة العربية الفصحى للناطقين بغيرها طبقاً لمعايير الجودة العالمية، وتوفير أفضل العناصر من الهيئة التدريسية والخبراء المؤهلين، والتوسع في استخدام الوسائط والتقنيات الحديثة في تعليم اللغة العربية.
- 3- مركز صالح عبد الله كامل للدراسات والبحوث والتجارة، ومقره (جامعة الأزهر - طريق النصر بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في عقد المؤتمرات والندوات، وحلقات النقاش للاقتصاد الإسلامي، وإصدار الدوريات المتخصصة في الدراسات الاقتصادية.
- 4- المركز الإسلامي لأمراض القلب وجراحاته، ومقره (جامعة الأزهر - بجوار كلية الطب بنين بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في تقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية المجانية لأمراض القلب وجراحاته، وعقد المؤتمرات العلمية، وإيجاد شبكة لتبادل المعلومات بين الهيئات العلمية، وتدريب الأطباء، وتشجيع وإثراء البحث العلمي.
- 5- وحدة علاج القصور الكلوي وزرع الكلى، ومقرها (520 ش بور سعيد - مستشفى سيد جلال الجامعي بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منها في معالجة مرضى القصور الكلوي، وعقد الندوات والمؤتمرات، وتقديم المشورة الفنية في مجال التخصص.

- 6- وحدة تفتيت الحصوة بقسم جراحة المسالك البولية، ومقرها (الدراسة - مستشفى الحسين الجامعي بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منها في علاج جميع حالات المسالك البولية وتفتيت الحصوات.
- 7- وحدة حديثي الولادة - الأطفال المبتسرين، ومقرها (الدراسة - مستشفى الحسين الجامعي بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منها في تقديم الخدمة الطبية للحالات الحرجة حديثة الولادة وناقصي النمو ورعايتهم طبياً، ومتابعتهم بعد إجراء جراحات لهم، وإعداد الكوادر (أطباء وتمريض) على مستوى الجمهورية.
- 8- مركز معوقات الطفولة، ومقره (كويبري القبة - مدينة نصر)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في الاكتشاف المبكر للإعاقة، والتعرف على حجم المشكلة بالجمهورية، وتصنيف مسبباتها، وتوعية أسر ذوي الاحتياجات الخاصة، وإجراء البحوث في مجال التربية الخاصة، وتنمية الكوادر في هذا المجال.
- 9- مركز جامعة الأزهر للمناعة الإكلينيكية وأمراض الحساسية، ومقره (جامعة الأزهر - طريق النصر)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في تشخيص أمراض الحساسية ونقص المناعة وعلاجها وإجراء البحوث المرتبطة، وتدريب الكوادر في المجال.
- 10- وحدة العلاج بأجر، ومقرها (كلية كب الأسنان - فرع بنات الأزهر - مدينة نصر)، ويتمثل الهدف الرئيس منها في تلبية حاجات المجتمع في علاج الفم والأسنان بالمجان، وبأسعار رمزية للفئات غير القادرة، وتدريب أطباء الامتياز تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- 11- مركز المناعة الجزيئية، ومقره (قسم الميكروبيولوجي - كلية الطب فرع البنات بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في إجراء أبحاث علم المناعة والتحليل المناعية، وتبادل المعلومات والخبرات مع المراكز الدولية المناظرة.
- 12- مركز أبحاث دلالات الأورام السرطانية بقسم الكيمياء الحيوية، ومقره (كلية الصيدلة بنين الأزهر بالقاهرة)، ويتمثل الهدف الرئيس منه في إجراء كافة أنواع التحاليل الطبية والتدريب على وسائل الكشف المبكر وأبحاث دلالات الأورام للاستفادة منها في مساعدة مرضى السرطان.
- 13- وحدة التحاليل الصيدلانية، ومقرها (كلية الصيدلة بنين الأزهر بالقاهرة)، وتتمثل أهم أهدافها في قياس الأيض وحركية الدواء ومدى تأثيرها ببعض الحالات المرضية، وتحليل وقياس نسب المواد الداخلة في صناعة المستحضرات الصيدلانية، وتشجيع ودعم الدراسات المتعلقة بأبحاث التحاليل الصيدلانية وتطويرها في المجالات الصيدلانية المختلفة.

- 14- مركز الطب النفسي للمرأة والطفل والمراهق، ومقره (مستشفى الزهراء الجامعي بالعباسية)، ومن أهم أهدافه؛ تطبيق وتطوير أحدث التقنيات في علاج الاضطرابات السلوكية الناتجة عن اضطرابات صعوبات التعلم بالتعاون مع المؤسسات التعليمية المختلفة في الداخل والخارج.
- 15- مركز جامعة الأزهر للدراسات والبحوث الفيروسية، ومقره (كلية الطب فرع البنات بالقاهرة)، وتتمثل أهم أهدافه في: إجراء البحوث في المجال، وإجراء اختبارات الكشف عن الفيروسات الكبدية والإيدز، وعقد البرامج التدريبية في مجال البيولوجيا الجزيئية والكشف عن المضاد المناعي، والتحليل الطبية، ومزارع الأنسجة والخلايا الجذعية.
- 16- مركز الهندسة الوراثية وزراعة الأجنة، ومقره (كلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تنمية التطبيقات العملية للهندية الوراثية بما يخدم المصالح البحثية وحل المشكلات القومية التي تعوق التنمية، وتقييم الأغذية والأدوية المهندسة وراثياً لمعرفة تأثيرها على صحة الإنسان، وتنظيم دورات تدريبية في المجال.
- 17- مركز الأعمال والاستشارات الهندسية، ومقره (مبنى الأمانة العامة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تصميم مشروعات مباني الجامعة والإشراف عليها، والصيانة الشاملة لجميع مباني الجامعة بالقاهرة والاقليم ومستشفياتها.
- 18- وحدة الأعمال والاستشارات الميكانيكية، ومقرها (كلية الهندسة بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافها في: تقديم الخبرة الاستشارية، وأعمال الاختبارات الميكانيكية، والأعمال المتكاملة.
- 19- وحدة تكنولوجيا البلازما، ومقرها (كلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافها في: تنمية التطبيقات العلمية بفيزياء البلازما بما يخدم المصالح القومية، وحل المشكلات القومية التي تعوق التنمية، وتنظيم دورات تدريبية للمهتمين من داخل الوطن وخارجه بمشاركة كبار المتخصصين المحليين والدوليين.
- 20- المركز الإقليمي للفطريات وتطبيقاتها، ومقره (كلية الصيدلة بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: إنشاء وحفظ مجامع الفطريات وتشجيع أبحاث الفطريات وتوجيهها والعمل على تنمية تطبيقاتها.
- 21- مركز جامعة الأزهر لبيو تكنولوجيا التخمرات والميكرو بيولوجيا التطبيقية، ومقره (بجوار كلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: إجراء البحوث العلمية في مجال التكنولوجيا الحيوية، وإنشاء بنك للسلاسل الميكروبية،

- وحصر مشكلات الصناعة المصرية وحلها تكنولوجيا، وإجراء الأبحاث التطبيقية في العديد من المجالات العلمية.
- 22- مركز العلوم لتحديد ومعالجة المخاطر البيئية، ومقره (بجوار كلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تقديم برامج تدريبية وورش عمل في المجال بالتعاون مع العديد من المنظمات والجامعات العالمية، وله العديد من الأعمال القومية في معالجة مخلفات مياه الصناعة، ومنها التحكم التكنولوجي في التلوث الهوائي.
- 23- وحدة العامل المركزية، ومقرها (مبنى المعامل المركزية بكلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافها في: الإدارة المتكاملة للأجهزة العلمية، وعقد دورات تدريبية على طرق التحليل العلمية المختلفة وبالأجهزة الحديثة والحسابات العلمية.
- 24- مركز جامعة الأزهر لأبحاث علوم المواد والزجاج، ومقره (مبنى المعامل المركزية بكلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تقديم كافة التحاليل العلمية للمواد والزجاج.
- 25- مركز المنتجات الزراعية وبحوثها، ومقره (كلية الزراعة بأسسيوط - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تقديم المشورة الزراعية للجهات التي ترغب في ذلك، والمساهمة بصورة فاعلة في النهوض بالإنتاج الزراعي بعمل حقول إرشادية تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه باستخدام الأساليب الإرشادية.
- 26- مركز الحاسب الآلي فرع البنات، ومقره (كلية طب الأسنان بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تدريب ورفع مستوى معرفة الطلاب في تطبيقات الحاسب الآلي.
- 27- وحدة نظم المعلومات والشبكات، ومقرها (طريق النصر - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافها في: تركيب وصلات الشبكات الداخلية، وتنفيذ البرمجيات، وإدارة موقع الجامعة والمكتبة الرقمية، والتنسيق الإلكتروني للجامعة.
- 28- مركز ضمان الجودة والتدريب، ومقره (طريق النصر - كلية التربية بنين - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: اقتراح السياسات ورسم الاستراتيجيات لضمان الجودة بكلية الجامعة ومعاهدها ووحداتها المختلفة، وتقييم أدائها، والإشراف الفني علي وحدات الجودة بكلية الجامعة ومعاهدها، وتقديم المشورة الفنية لها، وتنمية وتطوير المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بالجامعة، ونشر ثقافة تطوير

- الأداء الجامعي من خلال برامج تدريبية ترتبط باحتياجات أعضاء هيئة التدريس بما يضمن تحقيق جودة العملية التعليمية.
- 29- مركز جامعة الأزهر للنانو تكنولوجي، ومقره (بجوار كلية العلوم بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: زيادة عدد المشاريع والمنح البحثية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة من خلال التعاقدات والاتفاقيات بين الجامعة وجهات التمويل المختلفة المحلية والأجنبية لدعم وتفعيل البحوث التكنولوجية وتحويلها مشروعات صناعية صغيرة مما يحقق زيادة ميزانية البحث العلمي للجامعة.
- 30- مركز التجارب والبحوث الزراعية بأسسيوط، ومقره (كلية الزراعة بأسسيوط - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: تنفيذ الخطط البحثية لتجارب العلوم الزراعية والعلوم الأخرى، وتجهيز وزراعة النماذج النباتية للكليات العملية وزراعة وإنتاج المحاصيل الحقلية والبستانية والطبية والعطرية وتسويق المنتجات.
- 31- مركز الدراسات والاستشارات الزراعية، ومقره (كلية الزراعة بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: إعداد العديد من دراسات الجدوى، تقديم استشارات زراعية للشركات والفصل في المنازعات، والتعاون والتنسيق مع الجهات المختلفة في مجال الوقاية من الآفات والحشرات والصناعات الغذائية.
- 32- مركز التخطيط العمراني، ومقره (كلية الهندسة بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: زيادة الترابط بين الحياة الأكاديمية بالجامعة وبين المجتمع والواقع التطبيقي، مما يعود بالنفع على النشاط العلمي والمجتمع الإسلامي.
- 33- المركز الدولي لدراسات الأسرة والتنمية، ومقره (كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: دراسة المشكلات الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالأسرة والتنمية في ضوء ما تتصف به.
- 34- مركز التجارب والبحوث الزراعية، ومقره (كلية الزراعة بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافه في: التعاون مع الهيئات العلمية والعملية في الداخل والخارج للعمل على تطوير النظم الزراعية، والاهتمام بالإنتاج الحيواني والنباتي ويشمل وحدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- 35- وحدة أبحاث ودراسات الحشرات الناقلة للأمراض الإنسان والحيوان، ومقرها (كلية العلوم بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتتمثل أهم أهدافها في: القيام بالبحوث والدراسات التي تخدم مجالات العمل الخاص بالوحدة، وتقديم خدمات استشارية

لحساب الهيئات المهمة بالحشرات الطبية، وعمل دورات تدريبية في المجالات السابقة وتطبيقاتها الحقلية.

36- مركز التعريب والترجمة والنشر، ومقره (كلية اللغات والترجمة بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتمثل أهم أهدافه في: الاتصال بالمجامع اللغوية في مصر والعالم العربي من أجل التنسيق وتبادل الخبرات معها بما يحقق خدمة وتطوير أعمال التعريب، واقتراح الخطط والوسائل والأساليب والإجراءات اللازمة لدفع عملية التحول باللغة العربية إلى لغة التعليم والبحث العلمي في جامعة الأزهر والجامعات المصرية والعربية.

37- المركز الدولي لطب الأعشاب، ومقره (كلية الطب بدمياط - جامعة الأزهر)، وتمثل أهم أهدافه في: استحداث علاجات لكثير من الأمراض بالأعشاب الطبية.

38- مركز جامعة الأزهر للوسائط التعليمية المتعددة، ومقره (كلية الهندسة بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتمثل أهم أهدافه في: إنتاج وعرض وسائط تعليمية متعددة مسموعة ومقروءة، وإنتاج برمجيات تعليمية، والبت الإعلامي عن طريق الشبكات العالمية للمعلومات، وتقديم استشارات فنية وتدريب.

39- مركز الدراسات والبحوث الإحصائية، ومقره (كلية العلوم بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر)، وتمثل أهم أهدافه في: القيام بدورات تدريبية للهيئات والأفراد بالداخل والخارج على استخدام الحاسب الآلي في المجالات الآتية: (أعمال الكنترول - الإدارة الهندسية - ما يُستجد من أعمال)، وعمل الدراسات والبحوث الإحصائية المختلفة للشركات والهيئات والأفراد التي تطلب ذلك.

من خلال ما سبق يتضح تعدد الخدمات التي تقدمها المراكز الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في شتى المجالات (اقتصادية، طبية، دينية، اجتماعية ... وغيرها)، وتنوعها ما بين خدمات استشارية وبحثية وتدريبية وتوعوية وعلاجية، وهو ما يعد منطلقاً أساسياً لتوظيف هذه الجهود والاستفادة المثلى منها من خلال توظيف تقنيات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في ترتيب أولويات الشراكة مع مؤسسات المجتمع والتوقيت المناسب لكل منها ومسئولية التنفيذ ومؤشرات النجاح، بما يعود بالنفع علي المجتمع من جهة والجامعة من جهة أخرى.

وبالرغم من الجهود المبذولة في مجال الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، وما يُقابلها من زيادة في متطلبات الخدمات التعليمية والانجازات البحثية في إطار رقابة أفضل على الموارد المادية والبشرية ضماناً للوصول إلى الجودة المنشودة؛ إلا أن هناك فجوة بين (صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية) بجامعة الأزهر من جهة وبين (عمليات

التنفيذ والمتابعة) من جهة أخرى<sup>(58)</sup>، وأظهرت نتائج التقييم الكيفي بالخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (2018 – 2022م) بعض نقاط الضعف والتي تحتاج إلي تحسين، ومن أبرزها: ضعف توافق استراتيجيات كليات جامعة الأزهر مع استراتيجية الجامعة، وضعف الارتباط الزمني فيما بينهما، مما يؤثر سلباً على قياس مدى تحقق مؤشرات الأداء، وهو ما يدل علي ضعف الأداء التشغيلي للخطة الاستراتيجية للجامعة<sup>(59)</sup>. كما أكدت دراسة (مها عبد القادر 2016م)<sup>(60)</sup> على أن الواقع الحالي بمؤسسة جامعة الأزهر يشير إلى انعزالها عن المجتمع الدولي، مما أدى إلى زيادة الفجوة بينها وبين كل ما هو جديد مرتبط بتمتية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وغياب المعايير الدولية عن المناهج والبرامج الأكاديمية، وآليات إنتاج البحث العلمي ونشره، وضعف القدرة المؤسسية للجامعة.

كما تناولت دراسة (محمد عبد الحميد 2017م)<sup>(61)</sup> واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي، وتحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي والمعوقات التي تواجههم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم وضع آليات لتحسين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر تقع في فئة (ضعيفة) من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون قدره (1.64)، وهو ما يشير إلي انخفاض مستوى هذا التفكير لدى تلك القيادات، واوصت الدراسة بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث يتطلب التفكير الاستراتيجي هيكلاً تنظيمياً مرناً يستجيب بسرعة لمتغيرات البيئة، كما يتطلب قدرًا من الحرية، إذ تتسبب بيروقراطية الإدارة في التأثير سلباً علي التفكير الاستراتيجي. وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي لجامعة الأزهر، مما يُشكل عائقاً أمام تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب من قيادات التعليم الأزهرى الجامعي تبني آليات جديدة تفوقها نحو تحقيق هذا التكامل بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزات التنافسية.

ومن خلال ما سبق يتضح اهتمام القيادات الجامعية بقضية الشراكة المجتمعية وسياساتها، والتي تظهر في تعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها المراكز الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في شتى المجالات، ولكن قد يبدو الواقع التشريعي أو على المستوى النظري مثالياً، ولكنه يختلف على أرض الواقع؛ نتيجة العديد من المؤثرات والعوامل البيئية والاقتصادية والمعرفية والتقنية وغيرها، وبالتالي فإن المعلومات المتوفرة في هذا الصدد كانت غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وصادقة للتعبير عن هذا الواقع. لذلك تتناول الدراسة في المحور التالي؛ إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، والتي

تتضمن الكشف عن أوجه الاتساق والاختلاف بين تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتوجه الاستراتيجي لها، ورصد وتحليل أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتي تشكل عائقاً أمام تحقيق توجهها الاستراتيجي، وتحديد أهم العوامل التي تساعد علي نجاح هذه السياسات.

ثالثاً: الإطار الميداني للبحث:

هدف البحث الحالي من خلال إطاره الميداني إلى الكشف عن أوجه الاتساق والاختلاف بين تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتوجه الاستراتيجي لها، ورصد وتحليل أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر والتي تشكل عائقاً أمام تحقيق توجهها الاستراتيجي، وتحديد أهم العوامل التي تساعد علي نجاح هذه السياسات.

ولتحقيق هذا الهدف؛ تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية المقننة **Structured Interview** كأداة للإطار الميداني، كون هذا النوع من المقابلات يفتح مجالاً خصباً للحصول على كثير من البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة، إذ توفر هذه الأداة الحرية الكافية للمستجيب للتعبير عن رأيه، ضمن حدود السؤال المطروح للمقابلة، وكذلك حرية من يجري المقابلة<sup>(62)</sup>.

وقد تم إجراء هذه المقابلات الشخصية مع عينة قصدية، تتألف من (28 فرداً) من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في بناء وإعداد التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر، والأكثر وعياً وارتباطاً بعمليات صنع وتنفيذ ومتابعة سياسات الجامعة ولديهم رؤية شمولية لها، حيث تضمنت عينة الدراسة؛ "بعض أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022م، وبعض القيادات الأكاديمية من عمداء كليات الجامعة المختلفة؛ والذين شاركوا في اتخاذ قرارات مجالس الجامعة - منذ تبنى جامعة الأزهر لأسلوب التخطيط الاستراتيجي في مجال عملها، وبعض مسؤولي وحدات ضمان الجودة بالجامعة وكلياتها المختلفة، وبعض أعضاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، وبعض أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة الأزهر ممن لهم اهتمامات بحثية وخبرات فنية في مجالي التخطيط الاستراتيجي والشراكة المجتمعية".

وقد تم بناء الأداة بعد الاطلاع على الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة والدراسات السابقة المتعلقة بالشراكة المجتمعية والتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي، وأهم الجهود المبذولة فيها وواقعها بجامعة الأزهر، حيث كانت المعلومات المتوفرة في هذا الصدد غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وصادقة للتعبير عن واقع سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار التوجه الاستراتيجية لها. وتم صياغة أسئلة المقابلة

في صورتها الأولية، وعرضها على السادة المحكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها للغرض منهما، ومدى وضوح وسلامة الصياغة، ومدى كفاية الأسئلة والإضافة إليها أو الحذف منها، وتم تجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات دمج بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها، وصولاً للصورة النهائية لاستمارة المقابلة<sup>(63)</sup>.

وقد روعي بيان الهدف الرئيس من المقابلات من أجل تأكيد التعاون، وتجنب التلميح للمستجيب للوصول إلى الإجابة الدقيقة، بالإضافة إلى عرض ما تم تدوينه من استجابات. وقد تم تصنيف إجابات المستجيبين في فئات رئيسية وفرعية حسب أفراد الدراسة، وحساب التكرارات والنسب المئوية للنتائج التي تم التوصل إليها. وفي إطار ما سبق؛ يمكن عرض نتائج المقابلات الشخصية ومناقشتها، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

البُعد الأول: مدى تكامل وشمول سياسات الشراكة المجتمعية في التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر.

استعرض الباحثان ما تضمنته وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر من دراسة تحليلية لأوجه الاتساق بين (استراتيجية التنمية المستدامة - مصر 2030 واستراتيجية جامعة الأزهر 2018 - 2022م)، والتي أشارت إلى اتساق بين (رفع مستوى المؤسسية في الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني) كأحد الأهداف الاستراتيجية في رؤية مصر 2030م مع المحور الثالث (العدالة الاجتماعية: الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية)، متضمناً الأهداف الاستراتيجية والإجرائية الآتية:

- 1- بناء مفهوم ورؤية موحدة لرسالة الجامعة تجاه المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة
- 2- إنشاء تنظيم / كيان يعمل على تقديم خدمات استشارية للمجتمع
- 3- تصميم اللوائح ووضع النظم اللازمة لمشاركة الكليات في كيان خدمة المجتمع
- 4- تشجيع الكليات على تحديد الاحتياجات المجتمعية التي ترتبط بأنشطتها
- 5- تشجيع الكليات على تقديم الخدمات والاستشارات التي ترتبط بأنشطتها
- 6- تعزيز التبادل والتعاون العلمي بين التخصصات خارج وداخل الجامعة لخلق مجالات جديدة في العلوم والبحوث.
- 7- دعم التعاون مع بنك المعرفة المصري لضمان الوصول الى المجالات الأكاديمية المتخصصة.
- 8- توفير برامج تنمية مهنية للخريجين وفقاً لتطورات سوق العمل

## 9- عقد لقاء دوري بالكليات بين الخريجين والطلاب بهدف التوجيه ودعم مهارات التوظيف

وتم توجيه سؤالاً لأفراد المُقابلة متضمناً: (هل عبرت هذه الأهداف الاستراتيجية والإجرائية في صيغتها النهائية عن سياسة متكاملة وشاملة للمشاركة المجتمعية بجامعة الأزهر)، للإجابة عليه بـ (نعم) أو بـ (لا)، أو بـ (إلى حد ما)، وإذا كان هناك بعض القصور أو الخلل في صياغة هذه الأهداف؛ يقوم بتوضيحه، وإضافة أهم البنود التي ينبغي إضافتها من وجهة نظرهم. ويمكن توضيح الإجابات من خلال الجداول (2) و (3) و (4) التالية:

جدول (2) استجابات عينة الدراسة حول مدى تكامل وشمول سياسات الشراكة المجتمعية في إطار التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر (ن=28)

نعم		لا		إلى حد ما	
ك	%	ك	%	ك	%
1	3,6	1	3,6	26	92,8

من خلال الجدول (2) يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت أن هذه الأهداف في صيغتها النهائية تُعبّر - إلى حد ما - عن سياسة متكاملة وشاملة للمشاركة المجتمعية بجامعة الأزهر، مما يؤكد على أن هذه الأهداف تستحق التأمل من جهة، وأنها بحاجة إلى تقويم من جهة أخرى، حيث إنها تمثل الموجه الرئيس لجهود كافة العاملين بالجامعة في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية، وفي هذا الصدد؛ أشار بعض أفراد العينة إلى بعض مظاهر القصور أو الخلل في صياغة هذه الأهداف، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (3) استجابات عينة الدراسة حول بعض مظاهر القصور أو الخلل في صياغة أهداف الشراكة المجتمعية في إطار التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر (ن=28)

م	بعض مظاهر القصور أو الخلل في صياغة الأهداف	ك	%
1	قلة الاهتمام بترتيب الأولويات في برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية وفقاً لأهميتها	6	21,4
2	قلة وضوح خطوط السلطة والمسئولية التي توجه تنفيذ برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية	5	17,9
3	غياب التكامل بين وظائف الجامعة (تدريس - بحث علمي - خدمة مجتمع) في دعم برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية المستهدفة.	5	17,9
4	تركيز هذه الأهداف على الإعداد والتهيئة دون الاهتمام بضمانات التنفيذ والمتابعة	9	32,1

من خلال الجدول (3) يتضح أن الإجابات الواردة تتضمن العديد من الأفكار والآراء الهامة والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع، حيث عبّر كل فرد فيها بحرية تامة عما يراه من قصور أو خلل في صياغة أهداف الشراكة المجتمعية بحكم خبرته في هذا المجال. وبالنظر إلى الأهداف الواردة بالخطة الاستراتيجية للجامعة 2018/2022م ومراجعتها في ضوء هذه الاستجابات؛ يتضح غياب مضمون ترتيب الأولويات في برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية وفقاً لأهميتها، وقلة وضوح خطوط السلطة والمسئولية التي توجه تنفيذ برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية (من المسؤول؟ وعن ماذا؟)، وغياب التكامل بين وظائف الجامعة (تدريس - بحث علمي - خدمة مجتمع) في دعم برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية المستهدفة، وأخيراً؛ تركيز هذه الأهداف على الإعداد والتهيئة دون الاهتمام بضمانات التنفيذ والمتابعة. الأمر الذي يتطلب مراعاة هذه المظاهر ومواجهتها والتغلب عليها عند تحديث هذه الخطة وخلال بناء الخطة القادمة للجامعة.

كما أشار بعض أفراد العينة إلى بعض أهم البنود التي ينبغي إضافتها، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق تكامل وشمول سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في التوجه الاستراتيجي لها، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (4) استجابات عينة الدراسة حول أهم البنود التي ينبغي إضافتها لتحقيق تكامل وشمول سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار التوجه الاستراتيجي لها (ن=28)

م	أهم البنود التي ينبغي إضافتها	ك	%
1	التوازن في الخدمات المجتمعية وفقاً لأولوياتها	11	39,3
2	تكامل الأداء البحثي بالجامعة مع مبادرات الشراكة المجتمعية المستهدفة	5	17,9
3	التقويم المستمر لمبادرات الشراكة المجتمعية وفقاً لرؤية الجامعة ورسالتها	13	46,4
4	تنسيق مبادرات الشراكة المجتمعية وتقديم الدعم اللازم لها بانتظام	9	32,1
5	توفير نموذج قيادي للشراكة المجتمعية وتطوير القيادات المستقبلية	10	35,7
6	تطوير برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية بالجامعة في ضوء إدارة المشروعات	6	21,4

من خلال الجدول (4) يتضح العديد من الأفكار والآراء الهامة التي يمكن أن تسهم في صياغة بنود تحقق تكامل وشمول سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجيهها الاستراتيجي، والتي تتمثل في التوازن في الخدمات المجتمعية وفقاً لأولوياتها، وتكامل الأداء البحثي بالجامعة مع

مبادرات الشراكة المجتمعية المستهدفة، والتقييم المستمر لمبادرات الشراكة المجتمعية وفقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، وتنسيق مبادرات الشراكة المجتمعية وتقديم الدعم اللازم لها بانتظام، وتوفير نموذج قيادي للشراكة المجتمعية وتطوير القيادات المستقبلية، تطوير برامج/ أنشطة الشراكة المجتمعية بالجامعة في ضوء إدارة المشروعات.

**البُعد الثاني: وضوح ما تم إنجازه من سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر**

وجه الباحثان سؤالاً لأفراد المُقابِلة حول (هل يتم تقديم تقرير سنوي يوضح ما تم إنجازه من سياسات الشراكة المجتمعية في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018 - 2022م وإتاحته لمن يرغب بالاطلاع عليه من المستفيدين)، للإجابة عليه بـ (نعم) أو بـ (لا)، وإذا كانت الإجابة بـ (نعم)؛ توضيح العامل الحاسم الذي ترون أنه على أساسه يتم وضع التقرير، والآلية التي يتم من خلالها نشر التقرير (تحقيقاً للنزاهة والشفافية)، والقائم بوضع هذا التقرير. وجاءت إجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (5) استجابات عينة الدراسة حول وضوح ما تم إنجازه من سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي (ن=28)

لا		نعم		السؤال
ك	%	ك	%	
28	100%	-	-	يتم تقديم تقرير سنوي يوضح ما تم إنجازه من سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي وإتاحته لمن يرغب بالاطلاع عليه من المستفيدين

من خلال الجدول (5) يتضح أنه لا يتم تقديم تقرير سنوي يوضح ما تم إنجازه من سياسات الشراكة المجتمعية في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018 - 2022م أو ما قبلها، بحيث يكون متاحاً لمن يرغب بالاطلاع عليه من المستفيدين، حيث بلغ تكرار الاستجابة على هذه العبارة (28) بنسبة (100%) من أفراد المقابلة، وقد أفاد بعضهم أنه يتم تقديم تقارير منفصلة لأي نشاط أو برنامج يتم تنفيذه بالجامعة على حدة، وذلك للجهات المختصة بشكل روتيني، وليس هناك تقريراً تراكمياً شاملاً يوضح ما تم إنجازه من سياسات الشراكة المجتمعية بالجامعة خلال الفترات السابقة، وما ينبغي إجراؤه مستقبلاً؛ ترشيداً للجهود وتصحيحاً للمسار، وتفعيلاً لمبدأ الشفافية والوضوح في الوسائل والإنجازات. كما أفاد بعضهم أنه تم نشر بعض جهود الشراكة المجتمعية بجامعة

الأزهر في الخطة البحثية الخمسية لجامعة الأزهر في صورة الاتفاقيات المبرمة بالجامعة في مجال البحث العلمي مع بعض الجهات المحلية والإقليمية والدولية، والمشروعات البحثية بجامعة الأزهر بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي في الخمس سنوات الأخيرة، ومشاريع الاتحاد الأوربي في الخمس سنوات الأخيرة، ولكن دون توضيح لنقاط الضعف الحالية وما ينبغي عمله.

### البُعد الثالث: المشاركة في متابعة تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر

وجه الباحثان سؤالاً لأفراد المقابلة حول مشاركتهم في لجان متابعة تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وفقاً لبنود الخطة الاستراتيجية الحالية 2018 – 2022م، للإجابة عليه بـ (نعم) أو بـ (لا)، وإذا كانت الإجابة بـ (نعم)؛ توضيح الأداة/ الآلية المستخدمة في عملية المتابعة، وأبرز البنود والمؤشرات التي يتم المتابعة في ضوئها، وجاءت إجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6) استجابات عينة الدراسة حول مدى مشاركتهم في متابعة تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي (ن=28)

لا		نعم		السؤال
ك	%	ك	%	
28	100%	-	-	هل تشاركون سيادتكم في متابعة تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي

من خلال الجدول (6) يتضح إجابات أفراد عينة المقابلة بأنه لا توجد لجنة مباشرة أو آلية محددة لمتابعة تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي، وقد بلغ تكرار الاستجابة علي هذه العبارة (28) بنسبة (100%) من أفراد المقابلة، وقد أفاد أفراد العينة بأن الجامعة في مرحلة الإعداد لبناء الخطة التنفيذية لها، ولكن قد مرَّ ما يقرب من عامين علي اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة من أصل خمسة سنوات مما يهدر الكثير من الجهود المبذولة، سواء في إعداد الخطة أو في التنفيذ دون الاحتكام إلي خطة تنفيذية توجهه. الأمر الذي يتطلب جاهزية الخطة التنفيذية للجامعة فور الانتهاء من اعتماد خطتها الاستراتيجية مباشرة.

## البُعد الرابع: مدى توفير برامج تدريبية تساعد في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية

وجه الباحثان سؤالاً لأفراد المقابلة حول "هل يتم توفير برامج تدريبية تساعد في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجيهها الاستراتيجي"، للإجابة عليه بـ (نعم) أو بـ (لا)، وإذا كانت الإجابة بـ (نعم)؛ توضيح الأساليب المستخدمة في التدريب، ومكان التدريب، والقائمون به، وهل تعبر الدورات التدريبية عن الاحتياجات الفعلية للمشاركين، وجاءت إجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (7) استجابات عينة الدراسة حول مدى توفير برامج تدريبية تساعد في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجيهها الاستراتيجي (ن=28)

لا		نعم		السؤال
ك	%	ك	%	
28	100	-	-	هل يتم توفير برامج تدريبية تساعد في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجيهها الاستراتيجي

من خلال الجدول (7) يتضح إجابات أفراد عينة المقابلة بأنه لا توجد برامج تدريبية حول الشراكة المجتمعية بشكل مباشر، حيث بلغ تكرار الاستجابة علي هذه العبارة (28) بنسبة (100%) من أفراد المقابلة، وقد أفاد بعضهم أن البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها دورياً مقننة من قبل وحدات ضمان الجودة، وبالرجوع إلي البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر منذ إنشائه وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018 م، تبين أنها تتضمن البرامج الآتية<sup>(64)</sup>: (خرائط المنهج وتوصيف المقررات - فنيات تصميم وإعداد البحوث العلمي - إعداد الدراسة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي - مهارات العرض الفعال - نظم الامتحانات وتقويم الطلاب - تنمية القدرات الإدارية والقانونية - التخطيط الاستراتيجي - الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم العالي - دور الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل - إدارة الأزمات والكوارث)، كما أن الغرض من هذه البرامج هو: الحصول على الترقية للسادة المدرسين والأساتذة المساعدين بالجامعة، واقتصارها عليهم بشكل كبير لأنها شرط للترقية، الأمر الذي يتطلب توفير برامج تدريبية تساعد في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجيهها الاستراتيجي.

## البُعد الخامس: مدى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في سياسات الشراكة المجتمعية

وجه الباحثان سؤالاً لأفراد المُقابلة حول "هل ترون سيادتكم مناسبة (مخرجات/ نتائج/ جهود) الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وفقاً للتوجه الاستراتيجي للجامعة، أم أن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق"، وإذا كان هناك فجوة بين النظرية والتطبيق فما أسباب ذلك، وجاءت إجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (8) استجابات عينة الدراسة حول مدى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي (ن=28)

كبيرة		متوسطة		ضعيفة	
ك	%	ك	%	ك	%
28	100	-	-	-	-

من خلال الجدول (8) يتضح إجابات أفراد عينة المقابلة بأن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق في سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي، حيث بلغ تكرار الاستجابة علي هذا السؤال (28) بنسبة (100%) من أفراد المقابلة، وقد أفاد بعضهم إلي من أهم أسبابها انعدام تكاتف الجهود بين المخططين والمنفذين والباحثين لتجسير الفجوة القائمة، بالإضافة إلي قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بالانتهاء في الوقت المناسب بإعداد الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية، وغياب الحافز (مادي/ معنوي) الذي يشجع علي مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ هذه السياسات، مما أدى إلي قصور تكامل (صياغة الاستراتيجية - تنفيذها - متابعتها) لتناسب بيئة الجامعة.

## البُعد السادس: أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر

وجه الباحثان سؤالاً شبه مغلقاً لأفراد المُقابلة للتعرف علي أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي، وذلك من خلال تحديد بعض المعوقات لاستجابتهم عليها بـ (موجودة/ غير موجودة)، وترك سؤالاً مفتوحاً في نهايتها للتعرف علي ما إذا كانت هناك معوقات أخرى يرون إضافتها أم لا، وقد أشارت الإجابات الواردة إلي العديد من المعوقات، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (9) استجابات عينة الدراسة حول أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي (ن=28)

غير موجودة	موجودة		أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر
	%	ك	
-	100	28	1. الافتقار إلى خطة (تنفيذية/ تشغيلية) لمحور الشراكة المجتمعية بالخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر.
-	100	28	2. غياب البعد المؤسسي وسيادة الفردية حيال تنفيذ برامج الشراكة المجتمعية.
-	100	28	3. غياب الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر.
-	100	28	4. غياب المشاركة في صياغة وتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية.
-	100	28	5. قلة وضوح سياسات الشراكة المجتمعية لدى غالبية الأفراد داخل الجامعة.
-	100	28	6. قصور دور الوسائل الإعلامية بالجامعة في تأصيل ثقافة الشراكة المجتمعية بين أفراد المجتمع.
-	100	28	7. مقاومة بعض الأفراد للتغيير في ضوء التوجه الاستراتيجي للجامعة.
-	100	28	8. قلة وجود أماكن مناسبة ومجهزة بالجامعة لقيادة تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع.

من خلال الجدول (9) يتضح اتفاق أفراد عينة المقابلة على أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، حيث بلغ تكرار الاستجابة على وجود هذه المعوقات (28) بنسبة (100%) من أفراد المقابلة، كما أضاف بعض أفراد العينة؛ العديد من الأفكار والآراء الهامة والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع، حول ما يراه من معوقات بحكم خبرته في هذا المجال، وتتمثل أهم هذه المعوقات التي تم إضافتها فيما يلي: (قلة وضوح الموارد المالية المخصصة لتطبيق الخطة الاستراتيجية، وقلة وضوح الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، قلة الاهتمام بدراسة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية الحالية والسابقة، وغياب مضمون مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن أذهان العديد من القائمين والمعنيين بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ووجود شبه انفصال أو قلة تواصل بين المخططين بالجامعة والعاملين على مستوى الكليات، وصعوبة تعديل التشريعات الحاكمة والمنظمة لكليات جامعة الأزهر

لإعطائها سلطات حقيقية تمكنها من إحداث التغييرات المطلوبة، والافتقار الي ثقافة تنظيمية تشجع على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقلة حوافز أعضاء هيئة التدريس مقارنة بما هو مطلوب منهم). الأمر الذي يتطلب مواجهة هذه المعوقات والتغلب عليها، بما لا يؤثر سلباً علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر.

**البُعد السابع: المتطلبات التي تُساعد علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية**

وجه الباحث سؤالاً مفتوحاً لأفراد المُقابلة للتعرف على أهم المتطلبات التي تُساعد علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، وذلك من خلال تحديد بعض المتطلبات لاستجابتهم عليها بـ (موافق/ غير موافق)، وترك سؤالاً مفتوحاً في نهايتها للتعرف على ما إذا كانت هناك مقترحات أخرى يرون إضافتها أم لا، وقد أوضحت الإجابة أن هناك العديد من المتطلبات، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (10) استجابات عينة الدراسة حول أهم المتطلبات التي تُساعد علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في إطار توجهها الاستراتيجي (ن=28)

غير موافق		موافق		المتطلبات التي تُساعد علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية
%	ك	%	ك	
-	-	100	28	1. عمل دراسات ومسح لاحتياجات المجتمع المحلي التي يمكن تلبيتها.
-	-	100	28	2. عقد ندوات لتعريف أفراد المجتمع برؤية الجامعة وخطتها المستقبلية.
-	-	100	28	3. إصدار منشور إعلامي دوري عن أنشطة الجامعة وإنجازاتها في خدمة المجتمع.
-	-	100	28	4. تبني أسلوب اليوم المفتوح لتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.
-	-	100	28	5. تصميم إعلانات في أماكن بارزة لإثارة وعي المجتمع المحلي بأنشطة الجامعة وإنجازاتها.
-	-	100	28	6. توفير المعلومات اللازمة عن أطراف الشراكة لدى كل منهم.

غير موافق		موافق		المتطلبات التي تُساعد علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية
%	ك	%	ك	
-	-	100	28	7. عرض مرافق الجامعة التي يمكن استخدامها خلال الإجازات وبعد انتهاء الدراسة للمجتمع المحلي.
-	-	100	28	8. فتح قنوات اتصال مع الجمعيات والمؤسسات العاملة في المجتمع لمساعدتها على أداء رسالتها.
-	-	100	28	9. توفير برامج التنمية المهنية المستمرة للعاملين في المؤسسات المجتمعية.
-	-	100	28	10. تنظيم رحلات ميدانية للمؤسسات المجتمعية لدعم الخطط الدراسية المختلفة.
-	-	100	28	11. الاستعانة بالأطباء وموظفي الخدمات العامة للتوعية في مجال الصحة العامة والبيئة وغيرها.
-	-	100	28	12. رصد اتجاهات وآراء المجتمع في الأداء الجامعي من خلال مسوح دورية.
-	-	100	28	13. إدماج التقنية في كافة مكونات المنظومة الجامعية.
-	-	100	28	14. تحديد الاحتياجات الضرورية لأطراف الشراكة بشكل مستمر.
-	-	100	28	15. التعرف على حاجات المجتمع من القوى العاملة ونوعية التخصصات المطلوبة في سوق العمل.

من خلال الجدول (10) يتضح اتفاق أفراد عينة المقابلة علي أهم المتطلبات التي تُساعد علي نجاح تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية في إطار توجيهها الاستراتيجي، حيث بلغ تكرار الاستجابة علي موافقتهم هذه المتطلبات (28) بنسبة (100%) من أفراد المقابلة، كما أضاف بعض أفراد العينة؛ العديد من الأفكار والآراء الهامة والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع، حيث عبّر كل فرد فيها بحرية تامة عن ما يراه من متطلبات بحكم خبرته في هذا المجال، وتتمثل أهم هذه المتطلبات التي تم إضافتها فيما يلي: (توفير فرص النمو المستمر والتدريب المُتجدد للعاملين بمؤسسات المجتمع المشاركة، وتحديث البرامج الأكاديمية استجابة لحاجات القطاع الصناعي والحكومي، والإعلان عن اتفاقيات الشراكة لأفراد المجتمع لحشد الداعمين، وعقد اجتماعات دورية بين أطراف الشراكة لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتقديم ندوات علمية بالتبادل بين أعضاء هيئة التدريس ورجال الأعمال والصناعة لدراسة سُنبل التعاون، وتفعيل أسلوب المعسكر العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الشركات والمصانع لعمل مشروعات بحثية،

وتوثيق البرامج والأنشطة المتعلقة بالشراكة في دليل أو كتيب ونشره، وتوفير خريطة تنظيمية معلنة توضح المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام والوحدات المشاركة في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية وصلاحيات كل منهم، وتحديد مهام وأنشطة التنفيذ الرئيسية وتوزيع المسؤوليات بوضوح، وتوصيل الاستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة، ووجود آلية للتنسيق والتكامل بين الأقسام العلمية بمختلف كليات الجامعة الذين تربطهم مجالات علمية مشتركة، وتوظيف الوسائل التكنولوجية في دعم التواصل المستمر بين فريق إدارة الخطة الاستراتيجية بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس).

رابعاً: تصور مقترح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي:

تأسيساً على ما سبق عرضه من أسس فكرية لسياسات الشراكة المجتمعية بالمؤسسات الجامعية كما أشارت إليها الأدبيات المعاصرة، ورصد جهود الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وفقاً لتوجهها الاستراتيجي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية حول أوجه الاتساق والاختلاف بين تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وتوجهها الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبعد استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترح وفقاً للمعايير (مدى شموله وتكامله/ ومدى وضوحه وقابليته للقياس/ وقابليته للتنفيذ/ توافقه مع الخطة الاستراتيجية للجامعة ومع رؤية مصر 2030م للتنمية المستدامة)<sup>(65)</sup>، يمكن تقديم تصور مقترح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

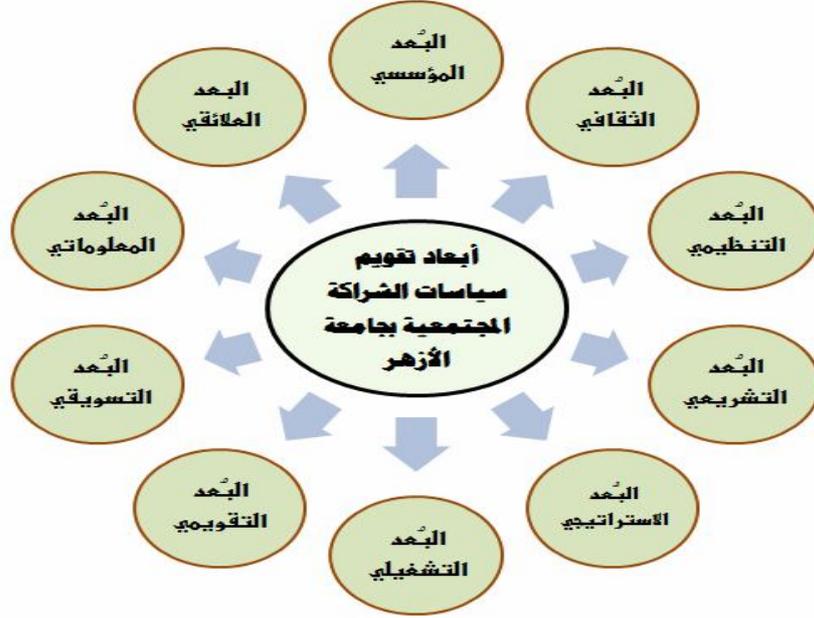
أ- أهداف تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر

ينبع هذا الإطار المقترح من منطلق أساسي مفاده أهمية تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر من أجل التعرف على جوانب الخلل فيها، والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، والوصول إلى استنتاجات تسهم في صنع القرار وترشيده، والبحث عن أفضل البدائل لتطوير هذه السياسات في ضوء توجهها الاستراتيجي. وبناء عليه يهدف هذا الإطار المقترح إلى تحقيق ما يأتي:

- السعي نحو تحقيق التكامل والترابط بين الخدمات التي تقدمها جامعة الأزهر واحتياجات سوق العمل المحلية والعالمية.
- تفعيل مشاركة منظومة التعليم الجامعي الأزهرية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030م والتي تؤكد على (رفع مستوى المؤسسة في الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني) ضمن أهدافها الاستراتيجية.

- تبادل الأفكار والخبرات بين (كليات الجامعة ووحداتها التنظيمية) و (المجتمع المحيط بالجامعة) بما يسهم في دعم الكفايات الداخلية والخارجية للجامعة.
  - دعم فرص التعلم مدى الحياة، والتعليم المستمر لخريجي التعليم الجامعي الأزهرى.
  - تطوير منظومة الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر بما يحقق التكامل بين جهود كلياتها ووحداتها التنظيمية للوصول بمخرجاتها للتنافسية الإقليمية والدولية.
- ب- أبعاد تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر

في ضوء التوجه الاستراتيجي لجامعة الأزهر، والذي يؤكد علي أن تضع الجامعة كـ (مؤسسة)؛ نظم وسياسات واضحة لضمان الجودة، وكذلك العديد من السياسات، والتي من أبرزها: الشراكة مع الصناعة، وتطوير البحث العلمي، والحث على الشراكة مع القطاعات المختلفة. وفي ضوء الجهود المبذولة التي تظهر وتعكس اهتمام القيادات الجامعية بتعزيز الشراكة المجتمعية، وإبرام العديد من الاتفاقيات مع مختلف المؤسسات المجتمعية محلياً وعالمياً. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تؤكد علي وجود بعض مظاهر القصور أو الخلل في سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، والتي تؤدي إلي قلة مناسبة (مخرجات/ نتائج/ جهود) الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وفقاً لتوجهها الاستراتيجي، حيث إن هناك فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق؛ يمكن عرض أبعاد تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل (3) أبعاد تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر (من إعداد الباحثين)  
من خلال الشكل السابق يمكن توضيح أبعاد تطوير سياسات الشراكة  
المجتمعية بجامعة الأزهر، وذلك علي النحو الآتي:

- **البُعد المؤسسي:** ويشكل مجموعة الظروف والحوافز المؤسسية والتي لها دور فاعل في تيسير أو إعاقة التعاون، ومنها سياسة كل مؤسسة والتخطيط الأفقي لمواردها وآليات التمويل، ومن ثم؛ فإن وجود إطار مؤسسي واضح لسياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر أحد مفاتيح متابعة جميع مراحلها بنجاح من الإعداد إلى التنفيذ، في إطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة طرفي الشراكة، بحيث تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، ويتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسئولية، ومن ثم فهي وحدة اجتماعية هادفة، يتم التنسيق بين أنشطتها، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ووجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء طرفي الشراكة التي تنضوي تحت لوائه، ويحدد مهامهم وواجباتهم والحقوق التي يكفلها النظام لهم، ووجود رابطة استمرارية في العلاقة بينهما، ووجود أهداف تسعى لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف الأفراد.

- **البُعد الثقافي:** ويتمثل في انسجام قيم الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر مع قيم أعضاء هيئة التدريس ومعتقداتهم، ووضوح جوهر الشراكة وأهميتها في أذهان المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحقيق الشفافية والوضوح في إجراءات الشراكة المجتمعية والنتائج المتحققة، والاهتمام بتعزيز قيم احترام الرأي الآخر (المؤسسات الشريكة)، وتعميق ولاء العاملين لمصلحة الجامعة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى كافة العاملين نحو المشاركة في أنشطة الشراكة، وتعزيز قيمة التعلم كجزء أساسي من أداء الأفراد لمهامهم، وترسيخ الثقة المتبادلة بين مسؤولي الخطة الاستراتيجية بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتحفيز أنشطة أعضاء هيئة التدريس التي تهدف لخدمة المجتمع المحلي.
- **البُعد التنظيمي:** ويتمثل في البنية التنظيمية التي تقوم علي إدارة الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وتسيير شئونها، من خلال تشكيل وحدة تنظيمية/ مجلس لإدارة الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر؛ يتولى مسؤولية وضع السياسات العامة والأمور التنظيمية التي تُسير شئون العمل، وإقرار الخطط والمشاريع التي تُقدّم وعقد الاتفاقيات مع الجهات ذات العلاقة، ويضم في نطاق إشرافه عددا من الوحدات الفرعية (وحدة لتسويق الخدمات الجامعية من برامج تدريبية ودراسية واستشارية ومشاريع وبحوث وغيرها - وحدة لإدارة الموارد البشرية - وحدة لتنظيم المعلومات الإدارية - ووحدة للمحاسبية وتقويم الأداء - ووحدة للدعم الفني - وحدة لشئون البحوث والمشروعات - وحدة للشئون المالية والتنظيمية) بالتنسيق مع الأقسام والوحدات الإدارية والأكاديمية بالجامعة.
- **البُعد التشريعي:** ويتمثل في إصدار تشريعات تنظم العمل وتدعم إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، من حيث قانونية الاتفاق أو بروتوكول التعاون وشرعيته، وتُشكل إطاراً لمحاسبة الأطراف المقصرة في أداء دورها تجاه الطرف الآخر والتزام كل طرف بأدواره ومسئوليته، وتعديل لبعض المواد المتعلقة بدور الجامعة في خدمة المجتمع، بحيث توفر قدر مناسب من المرونة في التعاون مع الجهات المُختلفة في إطار يحدد العلاقة بينهما وكيفية تبادل الأدوار، وبما يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل/ الانتداب (جزئياً) في المؤسسات الشريكة لفترات زمنية مُحددة لتحقيق الهدف من الشراكة المُجتمعية.
- **البُعد الاستراتيجي:** ويتضمن وضوح الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين بالجامعة، وإتاحة نسخة نهائية من الخطة الاستراتيجية لمن يريد الاطلاع عليها، والاهتمام بإعداد وتهيئة العاملين لقبول التخطيط الاستراتيجي والمشاركة الفاعلة في تنفيذه، وتحديد معدلات ومستويات لأداء بالخطة الاستراتيجية تتم المحاسبية في ضوءها،

واهتمام كافة العاملين بتكامل ممارسات التنفيذ مع التوجه الاستراتيجي للجامعة، واهتمام القيادات الأكاديمية بتكامل (صياغة الاستراتيجية - تنفيذها - متابعتها) في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية، وتفعيل دور فريق إعداد الخطة الاستراتيجية في متابعة أداء الكليات في التنفيذ، والاهتمام بدراسة صعوبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً لإطار زمني واضح.

- **البُعد التشغيلي:** أو بمعنى آخر؛ التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز أوجه التعاون والتنسيق في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية ومواجهة ما يظهر فيها من مشكلات، حيث تأتي الخطط التشغيلية تجزئة واقعية للخطة الاستراتيجية، فالعلاقة بينهما تكاملية سعياً لتحقيق الكفاءة والفعالية اللتين لا تتحققان إلا بتكامل الجانبين (الاستراتيجي والتشغيلي) معاً، ويوضح التخطيط التشغيلي تفاصيل الطرق أو الاستراتيجيات التي تستخدم لتحقيق أهداف وغايات ورسالة الجامعة، ويجب أن تحتوي الخطط التشغيلية على جانب تفصيلي كبير بالقدر الذي يغطي كل وحدة من الوحدات التنظيمية؛ من خلال مجموعة من المشاريع الرئيسية التي ستسهل عمليات التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا؛ في خطوات مترابطة وفي إطار نظام معين تصف بتفصيل كيف تؤدي مهمة معينة أو وظيفة محددة، والمدى الزمني والتكلفة التقديرية لها.

- **البُعد التقويمي:** ويشكل عملية منظمة تستند إلى المنهجية العلمية في قياس مدى تحقيق الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر لأهدافها في ضوء الخطة الموضوعية بين أطراف الشراكة، وتوجيه الأفراد نحو الرقابة الذاتية بما يحقق الأهداف المرجوة، من أجل متابعة مستمرة وتقييم مختلف برامج سياسات الشراكة المجتمعية، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف، والآثار المترتبة عنها أثناء التنفيذ سواء كانت إيجابية أو سلبية، بالإضافة إلى قياس درجة الكفاءة والفعالية، وتجسيد الأهداف والغايات المنشودة من حيث القيمة المضافة من وراء تلك السياسات في إطار عملية شاملة وخاضعة للمساءلة.

- **البُعد التسويقي:** حيث إن تسويق الخدمات الجامعية أحد الآليات المناسبة لتفعيل الشراكة المجتمعية وتحقيق المزيد من التلاحم بين الجامعة ومجتمعاتها، وذلك من خلال توفير قاعدة معلومات عن احتياجات سوق العمل وحاجاتهم المستقبلية، وتوفير نظام لتسجيل وتوثيق أنشطة الشراكة المجتمعية ونشرها، والإعلام الكافي عن ما تقدمه الجامعة من خدمات (تدريبية - استشارية - بحثية...)، ودعوة خبراء من المؤسسات الإنتاجية والخدمية والاستفادة من آرائهم وأفكارهم عبر اجتماعات دورية، وتنظيم برامج تطوعية على مستوى الجامعة تتوافق مع احتياجات المجتمع، واقتراح

أسعار الخدمات والمنتجات وأساليب الترويج لها وعرض ذلك علي مجلس الجامعة، وتنفيذ برامج تدريبية في المهارات التسويقية والأساليب الحديثة في التواصل مع المستفيدين، ووضع الخطط والمشروعات التسويقية علي مستوي كل كلية / وحدة تنظيمية، والاستعانة بالسفارات والملحقيات الثقافية بمختلف الدول في التعريف بالخدمات الجامعية، وتنويع وسائل الإعلان عن الخدمات الجامعية (برامج إذاعية - شبكة المعلومات الدولية - ندوات - معارض - زيارات ميدانية ... وغيرها).

- **البُعد المعلوماتي:** ويتضمن توفير معلومات وبيانات حديثة للجهات الشريكة وأدائها، وعن كافة المشاركين في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر وأدائهم، وفي ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الاداء بكفاءة وفاعلية، إضافة الى تحديد وتوضيح قنوات الاتصال افقياً وعمودياً بين الوحدات الادارية في العمل، وتسهيل عملية استرجاع المعلومات وتقييم النشاطات من خلال المؤشرات أو المعايير لأغراض قياس كفاءة الاداء وتقييم النتائج ، واتخاذ قرارات اكثر فاعلية، ويسهل على الجامعة تقدير احتياجات المستقبل ويهيئها لاحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل، وبذلك يكون بوسع الإدارة أن تحدد مسبقاً الإجراءات اللازمة لأي تغيير محتمل.

- **البعد العلائقي:** إن العلاقات التي تتميز بالثقة والاحترام والمساواة بين طرفي الشراكة ضرورية لتحقيق التفاهم المشترك، وتحقيق التعاون البناء في الشراكات، الأمر الذي يتطلب تقاسم الرسالة الخاصة بالشراكة والنتائج والإنجازات المحققة بين طرفي الشراكة، وتحديد مسئولية قيادة عمليات الشراكة ومراعاة البناء علي قدرات كل طرف من أطرافها، والاتصال المباشر بالجهات المستفيدة والقيام بالزيارات الميدانية بهدف التعرف علي الاحتياجات والإعلان عن الخدمات، ومشاركة بعض الخبراء من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الإشراف علي الرسائل العلمية بالجامعة، واستضافة أساتذة زائرين من أفراد المجتمع للإفادة من خبراتهم الأكاديمية، وتبنى بحوث مشتركة بين الأقسام المختلفة بالجامعة تركز على إيجاد حلول لمشكلات المجتمع، وتطوير البرامج الدراسية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسات الخدمية والإنتاجية.

وينبغي أن تراعي هذه السياسات؛ تأكيد فلسفة الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر علي تعزيز قدراتها التنافسية، وتفعيل وتوثيق الروابط بين أنشطة الشراكة المجتمعية بالجامعة ومؤسسات الأعمال والإنتاج، وتنويع مسارات الشراكة المجتمعية المرتبطة بأنشطة الجامعة، من حيث: تنمية الأفكار الإبداعية التي لها مردود اقتصادي علي المجتمع وتشجيعها من خلال احتضانها وتحويلها من طور الفكر إلى طور التنفيذ،

وتحويل الابتكارات والاختراعات إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لأفراد الشراكة من خلال تطوير معارفهم وخبراتهم، وحل مشكلات مؤسسات الإنتاج والإسهام في تطويرها وتحديثها من خلال إجراء البحوث التطبيقية، وتوفير آليات لتسويق أنشطة الشراكة المجتمعية ومنتجاتها من البحوث والبرامج التدريبية، وتبني ورعاية الأفكار والمشاريع الابتكارية المتمثلة في خدمات فنية وعلمية واستشارية وقانونية وتسويقية ومادية، تشجيع الباحثين والخبراء للقيام بالبحوث العلمية التطبيقية والأساسية التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتوفير برامج تدريبية تأهيلية لا تمنح درجة علمية بحيث يتم تقديمها في المجالات التي تحددها جهات الشراكة (الجامعة والمؤسسات الإنتاجية)، وتقديم استشارات (دينية - تربوية - نفسية - إدارية - قانونية - فنية ... وغيرها) في مختلف القضايا ذات الصلة بالعمل في مختلف مؤسسات الدولة.

### ج- المتطلبات اللازمة لتطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر

إن سياسات الشراكة بين (جامعة الأزهر والمؤسسات المجتمعية) ليس أمراً بديهياً أو يتم بصورة تلقائية، ولن تكون توقعات القائمين عليها متطابقة ومتكاملة بصورة دائمة، فهي تكون في بعض الأحيان متوازية ويمكن أيضاً أن تكون متعارضة. ومن هنا فإن النجاح في إحداث التكامل بينهما ليس أمراً سهلاً ولا يبد من بذل جهود كبيرة لتحقيقه، وحتى بعد تحقيقه لابد أن تتواصل الجهود لضمان استمراريته في ظل التوقعات المتغيرة من قبل من هم في داخل الجامعة، وممن هم في خارجها. وسيظل كل ما يبذل من جهود رهناً بوجود فتاعات إيجابية لدى الجميع تعبر عن إيمانهم بأهمية هذا التعاون وضرورته. وفيما يلي عرضاً لبعض المتطلبات التي تساعد على النجاح في إحداث هذا التعاون:

- وضوح الجهات المسؤولة عن تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، ووضوح الأدوار وتوفير المعلومات الكافية حول المهام والصلاحيات، وتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتوصيل الخطة الاستراتيجية وجوهرها بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة، وأن يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات المتداخلة بين مختلف وحدات الأعمال الاستراتيجية، وأن تمارس إدارة الجامعة التفويض الفعال عند تطبيق الخطة الاستراتيجية في بعض المهام وفقاً لإمكانات الأفراد، وتشجيع العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تنفيذ برامج الشراكة.
- وضوح (غايات - وسائل - إنجازات) الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر لجميع لأطراف ذات العلاقة، ونشر ثقافة الشراكة وأهميتها وتوضيح دورها في

تحقيق التنمية المجتمعية من خلال توفيرها للقوى البشرية المؤهلة والمدرّبة التي تتواءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلباته، وذلك من خلال تفعيل دور وسائل الإعلام في إلقاء الضوء على إنجازات الجامعة في مجال خدمة المجتمع والخدمات الجامعية المُتاحة، وإصدار الجامعة (نشرات دورية - دليل) يتضمنان نماذج التعاون الناجحة، وتفعيل دور المركز الإعلامي في نشرهما علي (الموقع الإلكتروني - الصفحة الرئيسية) للجامعة، وأن تُبادر الجامعة بالتواصل مع مؤسسات المجتمع وإقناعهم بأهمية التعاون في مصلحة الطرفين من خلال زيارات ميدانية منتظمة لإيجاد آليات للربط والتعاون والتكامل بين الجامعة والجهات التنفيذية ورجال الأعمال.

- مراعاة التدرج في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر: إن اعتقاد البعض بأن مجرد البدء في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية سيؤدي إلى تحقيق النجاح الكامل ليس أمراً صحيحاً، وإذا كانت اتفاقات الشراكة قد تستغرق وقتاً طويلاً، حيث إن الإجراءات الإدارية والتنظيمية تأخذ معظم الوقت مما يجعل الشريك يعزف عن إقامة مثل هذه الشراكات، فإن الأمر يتطلب تغيير شكل هذه العلاقة على أن يكون هذا التغيير متدرجاً ولا يتم بصورة فجائية، ويُقترح أن يأخذ التغيير في شكل العلاقة في مراحلها الأولية إعداداً أو تجهيزاً وتهيناً من خلال لقاءات أولية لأطراف الشراكة وتحديد معايير العمل وأولويات كل طرف مما يُعطي فكرة عن اهتمامات كل مؤسسة وتحديد الأدوار والمسئوليات بدقة وكذلك خطة العمل والوقت المُستغرق لإنهائها، وأن يُبرهن كل منهما على استخدام الموارد بشكل جيد، واحترام أهداف السياسات المتفق عليها، ويكون الهدف هنا؛ ضمان أن تتم سياسات الشراكة بشكل جيد دون النظر إلى القيمة المُضافة على المدى الطويل. وبعد تحقيق درجة كافية من الثقة والقناعة لدى الطرفين بأهمية وضرورة التعاون/ التحالف بين كلا الطرفين؛ يتم تفعيل الاستفادة من القوى البشرية وضخ الموارد المادية والتشبيك المؤسسي بما يُحقق القيمة المُضافة والتحسين بشكل مستمر.

- ترتيب أولويات الشراكة (اختيار مجالات الشراكة المجتمعية لجامعة الأزهر بعناية): عندما تُشجع إدارة الجامعة على تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية فمن المهم أن تختار هذه المجالات الأكثر ارتباطاً بميزتها التنافسية. فبداية ينبغي الإجابة عن العديد من الأسئلة المهمة. هل تحتاج الجامعة إلى شريك؟ (تحديد الجهات الأكثر مناسبة). متى تحتاج لشريك؟ (التوقيت المناسب من حيث أهمية الشراكة وأولوية التعاون). هل الشريك مناسب؟ (من حيث قيمه واتجاهاته واتفاقها مع قيم واتجاهات جامعة الأزهر والأسلوب واتفاق الأهداف والتقارب الفكري). ما عدد اتفاقات الشراكة التي تحتاجها الجامعة؟ (عقد الكثير من الشراكات لا يعني بالضرورة التميز أو

الإنجاز وإنما عقد الشراكات الأنسب من حيث الموقف والإمكانيات والهدف والتوقيت).  
ما أكثر الأنشطة - التي تحتاجها الجامعة - أهمية؟

- النظر إلى تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر على أنها فرصة للتعلم المستمر: الشراكة ليست مجرد مسابرة لاتجاه جديد يمكن الاهتمام به مظهرياً من أجل تعميق تطبيقه، بل هي ضرورة حياة وبقاء تُمليها الأوضاع المعاصرة للجامعة، فالشراكة المجتمعية عملية شديدة التعقيد تتضمن التعامل الجيد مع كثير من المعلومات جمعاً وتحليلاً ومناقشة وعرضاً، وهذه العملية لا يمكن أن تكون شيئاً لحظياً أو وقتياً وينتهي. وإذا كانت الشراكة تُقدم منتجاً هو (التقرير بتقديم خدمات تعليمية/ استشارية/ بحثية) فإن التقرير في حد ذاته شيء قليل التأثير، فينبغي أن يكون التركيز على العملية ذاتها، واعتبار هذه العملية فرصة جيدة يستطيع الأفراد من خلالها اكتساب الكثير من المعارف، والتمكن من كثير من المهارات، وبناء الكثير من الاتجاهات والقناعات.

- تحفيز القدرات المهنية الموجودة لدى العاملين بالجامعة: إن اكتشاف القدرات المهنية الموجودة لدى العاملين وتفجير طاقاتهم نحو إعلاء قدر الجامعة، لهُو من أعظم أعمال الإدارة الجامعية، ويقوم ذلك أساساً على عملية الاتصال المباشر بالعاملين، بمستوى يشعر كل فرد بمكانته، ومنه يمكن إشراك الأفراد في تنفيذ سياسات الشراكة، وتعرف خصائص سلوك العاملين ذوي الإنجاز والولاء للجامعة مثل: الجدية العالية بما فيها من الإخلاص والصلاح والاعتدال وعدم الغلو في الأمور، مع وضوح الهدف والغاية الحميدة، وقبول النصح، والعمل على إشباع دوافعهم وإثارة طموحاتهم مادياً ومعنوياً لتحقيق الإنجاز، وتفجير الطاقات للعاملين وتوجيهها نحو الإنجاز، من حيث إتاحة فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والعدالة والموضوعية مع كل العاملين، والتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين؛ من أعلى القيادات وحتى أدنى عامل في المستوى الوظيفي، والتقييم السليم للأداء مع وضع مؤشرات تتيح معرفة الأداء وبدقة، والقُدوة الحسنة في القيادات العليا، والاتصال المفتوح، ودراسة الأفكار الجديدة والمقترحات والموافقة عليها (بل تنفيذها بسرعة) طالما ثبتت جدتها وجدواها. فعندما يدرك القائمون على الشراكة المجتمعية القدرات المهنية لدى الأفراد ويشجعونهم على القيام بعملهم في ظل جو كاف من الثقة على اعتبار أن أفضل طريقة لكسب الثقة هي أن تضع ثقتك في الآخرين

- مراجعة نظم المحاسبية وتقويم الأداء بالجامعة وتطويرها بين طرفي الشراكة، بما يؤدي إلى تطويرها والتركيز بشكل أكبر على المحاسبية الذاتية عند كل طرف، وتحديد وتوضيح الجهات الرقابية على بروتوكولات التعاون، والتنسيق بين

أدوار هذه الجهات لإزالة أي تداخل أو تضارب حتى يتحقق الهدف من رقابتها، وتكوين مجالس وسيطة في المجالات المختلفة التي تربط بين الجامعة والدولة، تقوم بدور الوسيط بين الحكومة والجامعة، وتعمل على حل مشكلات الجامعة وتجنبيها الضغوط السياسية والاقتصادية المباشرة، وتحديد المعايير والمؤشرات التي يتم المحاسبية في ضوءها، واستخدام الآليات والأدوات المناسبة، وإعادة النظر بصفة جذرية في حوافز أعضاء هيئة التدريس وربطها بمستوى الأداء.

- سرعة استجابة الجامعة لاحتياجات الطلاب والعاملين وأفراد المجتمع: ينبغي أن تتخذ الإدارة الجامعية مجموعة الإجراءات بمستوياتها المختلفة، لضمان التطابق بين ما يحدث فيها من ممارسات، وبين ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف بما يؤدي إلى تحسين جودة عملياتها ومخرجاتها، والاستجابة لتوقعات مختلف المستفيدين من عملها (طلاب وعاملين وأفراد ومؤسسات المجتمع) والتعامل معها بجدية، وذلك من منطلق التعامل مع الجامعة باعتبارها وحدة واحدة بدلاً من التركيز على المسؤوليات الفردية للعاملين.

- تحسين القدرة التنظيمية لكليات الجامعة ووحداتها: لكي تقوم الجامعة بدورها في إطار مجتمعها المحلي والإقليمي والدولي يتعين أن تكون لديها القدرات الداخلية التي تمكنها من تحقيق دورها في هذه المستويات بفعالية. وعلى الرغم من أن تحسين القدرة التنظيمية يكون في الأساس عملية داخلية بكل جامعة فإن تقويم سياسات الشراكة المجتمعية بالجامعة يستوجب بناء القدرة التنظيمية من خلال توفير واستكمال الموارد المادية اللازمة، وإتاحة فرص التنمية المهنية اللازمة لتحسين معارف ومهارات الأفراد، ووضع التشريعات اللازمة لتزايد استقلالية مؤسسات الجامعة بما يساعدها على الاستجابة للسياق الاجتماعي المتفرد المحيط بها.

د- الصعوبات التي يمكن أن تواجه التصور وسبل التغلب عليها:

هناك العديد من الصعوبات التي يمكن أن تواجه تقويم سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، وبالتالي تشكل عائقاً أمام تحقيق فعالية برامجها وأنشطتها، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

1- التضامنية في مقابل الأعمال الفردية: تتعامل سياسات الشراكة المجتمعية مع الجامعة كوحدة واحدة فيما يرتبط بالأهداف والمتابعة والتدخل والتغيير على الرغم من أن الجامعة بكافة مؤسساتها تتكون من مجموعة من الأفراد هم الذين يقومون بالأعمال. بعبارة أخرى يفترض الإطار المقترح أن التعامل مع الجامعة كوحدة سينتج عنه التغييرات الضرورية والمطلوبة في سلوكيات الأفراد الموجودين بداخلها. وذلك

على الرغم من أن نجاح جهود الشراكة المجتمعية التي تعمل على مستوى الجامعة يتوقف على تفاعلات كافة الأعضاء (قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وقيادات إدارية، وإداريين، وطلاب) مع بيئتهم التنظيمية التي تعمل على تحفيز وتوجيه أعمالهم الفردية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية بالجامعة وقيم العاملين بها، والتي من بينها: اتفاق القيادات الجامعية مع العاملين على مجموعة من الموجهات والممارسات التي تدعم انتماءهم للجامعة، والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن خالفت وجهة نظر القيادات، ومنح العاملين الفرصة اللازمة لتقييم أنفسهم ذاتياً وتقييم أداء جهود الشراكة بالجامعة ككل، وتدعيم العمل بروح الفريق داخل الجامعة ومع الشركاء.

2- الجهات الداخلية بالجامعة في مقابل الجهات الخارجية بالمجتمع: إذا كان الأفراد يعملون بالجامعة، فإن الجامعة تعمل داخل نظام مجتمعي أكبر، ويتطلب الإطار المقترح من طرفي الشراكة أن يكون كلا منهما ناقداً وداعماً لما يحدث من ترتيبات للشراكة، وهذا لن يحدث بسهولة في ظل ثقافة تعود فيها بعض أفراد المجتمع على أن الجامعة تركز اهتمامها على الجانب النظري بشكل كبير دون الاهتمام بالتطبيق، في حين اهتمام معظم مؤسسات المجتمع بالجانب التطبيقي الذي لا يستند إلى نظرية. ويتطلب التغلب على هذه الصعوبة تغيير الثقافة السائدة لدى المشاركين في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بالجامعة، وإقناعهم بالدور التكاملي لدى كل منهما، وأن دورهم الأكبر يتمثل في المساعدة على بناء القدرات التنظيمية وتحسين الأداء بشكل مستمر.

3- قلة كفاية المعلومات لطرفي الشراكة: قد يعوق تطبيق الإطار المقترح قلة كفاية المعلومات من حيث؛ صلاحيتها، وتقديمها بشكل دوري، وارتباطها بالممارسات (التدريبية - الاستشارية - الخدمية وغيرها)، وعدم التوازن بين المعلومات المقدمة عن نواتج التعلم والمعلومات المقدمة عن العمليات والإجراءات. ويتطلب التغلب على هذه الصعوبة استثمار التكنولوجيا الإدارية الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين أفراد المجتمع المحلي.

4- قصور استراتيجيات التنمية المهنية: إذا توافرت المعلومات اللازمة، فلن تكون لها قيمة إذا لم يستطع الأفراد أن يفهموها، وحتى إذا توافرت الحوافز فإنها لن تؤدي إلى شيء إذا لم يعرف الأفراد الأعمال التي ينبغي أن يقوموا بها للحصول عليها، وهذا يوضح الحاجة إلى التنمية المهنية وبناء قاعدة معرفية. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين ومشاركة هؤلاء

العاملين في تحديد احتياجاتهم، وتنفيذ برامج التنمية المهنية التي تجعل العاملين قادرين على الوفاء بالمتطلبات اللازمة لتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر.

5- نقص الموارد المادية: يقف نقص الموارد المادية عائقاً أمام تنفيذ الكثير من الإجراءات التي يتطلبها الإطار المقترح؛ حيث يتطلب منح فرق العمل المتميزة مزيداً من المكافآت، كذلك يتطلب اتخاذ العديد من الإجراءات التصحيحية مع الفرق متدنية الأداء، كذلك يتطلب الإطار المقترح عقد برامج للتنمية المهنية على المستوى المؤسسي وغير ذلك من الأمور التي تتطلب أن يكون هناك ميزانية مناسبة حتى تستطيع الإنفاق على كل هذه الأمور. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال زيادة الميزانيات وتمكين الوحدات التنظيمية من الحصول على موارد إضافية/ تمويل ذاتي، وتشجيع بعض مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في تقديم الدعم اللازم.

#### هـ - توصيات الدراسة:

في إطار الهدف من الدراسة، والنتائج التي توصلت إليها، وفي إطار حجم وخصائص عينة المقابلة الشخصية؛ يمكن تقديم عدداً من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز اهتمام إدارة جامعة الأزهر بتقييم خططها الاستراتيجية أولاً بأول، وتوضيح ما تحقق منها خلال الفترة السابقة وما واجهها من عقبات وتحديات، والاستفادة من ذلك في تحسين وتطوير الخطط المستقبلية، وتحديثها بكامل عناصرها بما يتفق الواقع الحالي من جهة، والمساهمة في تحقيق رؤية مصر 2030م من جهة أخرى.
- إنشاء وحدة لبحوث تحليل السياسات بجامعة الأزهر، تعني بتقويم السياسات الحالية وابتكار السياسات البديلة لتطوير الأداء الجامعي.
- ضرورة مشاركة فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة في الإشراف على تنفيذ برامجها ومتابعتها، وعدم اقتصار دورهم على صياغتها فقط، فهم من أكثر العاملين بالجامعة دراية بتحليل الوضع الراهن والتوجه المستقبلي.
- تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية لإعداد كفاءات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجال تحليل السياسات الجامعية، وبناء القدرات على توليد المعلومات وإدارتها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرار وتطوير السياسات.

- توجيه اهتمام الباحثين لإجراء بحوث علمية تطبيقية تُعنى بقضايا المجتمع واحتياجاته التربوية والتعليمية والفنية.
- تشكيل لجان فنية بالتنسيق مع جهات الشراكة، لإعداد تقارير دورية توضح التقدم المحرز في تنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بما يتفق مع (رؤية الجامعة ورسالتها) و (رؤية مصر 2030م).
- توعية كافة المعنيين بتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر بـ (معوقات/ صعوبات/ مشكلات) التنفيذ، والآثار السلبية المترتبة على عدم تنفيذ هذه السياسات بفعالية اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، مما يدفعهم إلى توطيد العزم على إيجاد الحلول اللازمة.
- تحتاج سياسة الشراكة أن تعطى لها القوة التنفيذية قبل أن يمكن أن يطبقها؛ فهي كذلك تحتاج إلى أن تترجم إلى خطوات عملية، وتحتاج السياسة إلى خطة تنفيذية ذات أغراض ونواتج واضحة ومؤشرات سمارت SMART لرصدها ثم لتقييمها لاحقاً، وتحديد الأدوار والمسئوليات المسندة للجهات الفاعلة بوضوح، والرامية إلى تنفيذ (ورصد) التدخلات في المواعيد النهائية، وبرمجة واقعية للموارد اللازمة (البشرية، والمادية).
- إصدار خطط تشغيلية توضح الآليات التفصيلية لتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية، ومراحل الإنجاز ووسائله ضمن جدول زمني محدد، وأساليب تمويلها، ومسئولية تنفيذها، وتطوير أساليب متابعتها لضمان التزام الجهات المعنية بتنفيذ هذه السياسات.
- اعتماد سياسات جامعة تستجيب لشتى الاحتياجات والظروف، من خلال تنويع سياسات تقديم الخدمات (التدريبية/ الاستشارية/ البحثية). بما يتلاءم والظروف المحلية، ورسم سياسات تتسم بالمرونة والتدرج، مع الالتزام بثبات هذه السياسات وعدم تغييرها بتغير القيادات.
- تطبيق مشروعات الشراكة المجتمعية على نطاق ضيق قبل تعميمها، حيث إن الاستجابة للضغط تؤدي إلى التسرع في صنع السياسات وما يرتبط بها من اتخاذ قرارات، وقد تأتي المعلومات غير دقيقة، فالقرارات لا بد أن تأخذ وقتها.
- صياغة وثيقة رسمية لسياسات الشراكة المجتمعية مكتوبة ومنشورة، بواسطة نخبة عليا لها شخصيتها الاعتبارية، وصلاحيات داعمة محددة.
- التزام القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر بتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية وتطبيقها خلال الفترة الزمنية المحددة لها باعتبارها سياسة جامعية ومرتبطة برؤية

- مصر 2030م للتنمية المُستدامة، وليست مرتبطة بمسئول معين، وأن يرتبط تنفيذها بالمحاسبية الجامعية وفق المُخرجات المُستهدفة.
- إنشاء كيان مؤسسي (هيئة قومية- مجلس أعلى) يعطى صلاحيات ومسئوليات متابعة وتقويم مدى تطبيق وتنفيذ سياسات الشراكة المجتمعية بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع.
- رصد وتحليل الممارسات الجيدة للجامعات المتميزة في بعض الدول، والاستفادة من الخبرة الواسعة لها في مجال تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر.
- أن تتكامل سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر مع السياسة التنموية للدولة، وأن تتفق والإطار الزمني نفسه.
- توظيف وسائل الإعلام في نشر الوعي بين أفراد المجتمع بأهمية طلب الخدمة من المُتخصصين بالجامعة.
- مراعاة تكامل أنشطة وجهود الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر مع أنشطة وجهود التخطيط الاستراتيجي بها، كي لا تصبح فقط مجرد آمال ووعود بعيدة المنال.

#### هوامش البحث

- 1- محمد إبراهيم عبد العزيز ابراهيم (2015م): صيغ مقترحة للشراكة الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (5)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ص 298
- 2- نصيرة راجف (2016م): الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد (13)، الجزائر، ص 123
- 3 - Ololube, N. P. (2013). The problems and approaches to educational planning in Nigeria: a theoretical observation. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(12), pp 37-48.
- 4- ضيف الله بن غضيان بن سليمان حمرون (2018م): فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك 2012 - 2016م في تحسين أداء الكليات العلمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (3)، المجلد (19)، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ص 374
- 5- خالد خلف سالم الزريقات (2012م): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (31)، ص 284
- 6- منار محمد إسماعيل بغداددي (2015م): تقويم سياسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (30)، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص 327
- 7- محسن محمود خضر (2001م): تطوير سياسات التعليم والعمل والتدريب العربية في ضوء معطيات الثورة العلمية والتقنية المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد (25)، الجزء الثالث، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص 276
- 8- سيف الإسلام علي مطر، هاني عيد الستار فرج (2009م): خطايا السياسة التعليمية في مصر - رؤية تحليلية ناقدة، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية "أنظمة التعليم في الدول العربية - التجاوزات والامل"، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص 21 - 43
- 9- جامعة الأزهر (2018م): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018 - ديسمبر 2022م)، تم اعتمادها بمجلس الجامعة - جلسة رقم (626) بتاريخ 31 يناير 2018م، ص 4.
- 10- كمال حسني بيومي (2009م): تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم - المفاهيم والمداخل والتطبيقات، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29

- 11- مجدي قاسم وآخرون (2011م): **المستويات المعيارية لخريج التعليم قبل الجامعي في الألفية الثالثة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 299
- 12- منى شعبان عثمان (2015م): **تقييم سياسات تعليم الكبار في كوبا على ضوء معايير الكفاءة -العدالة-الفعالية وامكانية الافادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد (2)، السنة (1)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ص 185**
- 13- أحمد زكي بدوي (1982م): **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، دار الكتاب المصري، القاهرة، ص 35
- 14- أماني قنديل (2004م): **الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، بحث منشور في مؤتمر "الشراكة والتنمية"**، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، ص 5
- 15- أكرم سالم الجنابي (2017م): **الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين "مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة حالة"**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ص 130
- 16 - Leah Waithira Ng'ang'a, Esther Wangithi Waiganjo & Agnes Wanjiru Njeru (2016): **Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya, International Journal of Business and Commerce, Vol. 6, No. 04, p 20**
- 17- وليد عواودة، وحسين الزيود (2015م): **أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، العدد (1)، المجلد (21)، الأردن، ص ص 358-313**
- 18- رسمي عبد الملك رستم (2003م): **تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص 21**
- 19- نجلاء بنت عبد الرحمن بن إبراهيم الزامل (2010م): **الشراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم -تصور مقترح، مجلة التوثيق التربوي، العدد (54)، السعودية، ص ص 100-99**
- 20- أحمد زكي بدوي (1982م): **معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص 35**
- 21- محمد بوعزة (2011م): **الشراكة المجتمعية من أجل التنمية، وهران، الجزائر، ص 451**
- 22- Sweeny, J. C. and G. N. Souter (2009): **Community Partnership - The Development of a Multiple Item Scale, Journal of Retailing, Vol. 77, No. 2, p p 61-62**

- <sup>23</sup> - مهنا بن عبد الله الدلامي، وصلاح سامي جاد (2015م): الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية "المعايير العالمية، الآليات، استراتيجيات التعليم، والتجارب"، ورقة عمل مقدمة لإدارة الشراكة المجتمعية بجامعة الملك فيصل، ص16.
- <sup>24</sup> -Martin, L, & Smith, H, & Phillips, W. (2011): Through Innovative University- Community Partnerships, **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol. 10(2), article 20, p5.
- <sup>25</sup> - عادل سالم موسى معاينة (2008م): تجارب دولية حول الشراكة بين الجامعات وقطاعات الإنتاج والخدمات، بحث مقدم إلى مؤتمر "الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع جامعة اليرموك الأردنية وبرعاية جامعة الدول العربية، والمنعقد في الفترة من 8 : 10 يوليو 2008م، إربد-المملكة الأردنية الهاشمية، ص179.
- <sup>26</sup> - جمال رجب عبد الحسيب (2017م): رؤية تربوية مقترحة لتفعيل عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية للشراكة المجتمعية في ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد 175، الجزء الثالث، أكتوبر 2017م، ص778.
- <sup>27</sup> -Angie Hart, Simon Northmore, et.al (2009): Developing Access between Universities and Local Community Groups: A University Helpdesk in Action, **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, Volume 13, Number 3, p. 50.
- <sup>28</sup> - كيوك يونج (1999م): التكيف الهيكلي والتعليم الفني في جمهورية كوريا، مجلة مستقبلات، اليونيسكو، المجلد 29، العدد الأول، مارس، ص 89
- <sup>29</sup> - مصطفى أحمد عبد الباقي (2000م): المشاركة بين التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية نموذج مقترح لاستراتيجية المشاركة بسلطنة عمان، المؤتمر التربوي الثاني "مخصصة التعليم العالي والجامعي"، المجلد الثاني، البحوث، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من 23-25 أكتوبر، ص 376
- <sup>30</sup> - من أبرز هذه الدراسات ما يلي:
- سحر بهجت محمد (2016م): دور الشراكة في دعم قدرة الجامعات لخدمة المجتمع - رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد (55)، مصر، ص 100
- عبد العزيز بن علي الخليفة (2014م): صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة -جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (46)، السعودية، ص 105 - 106

- فهد بن سلطان السلطان (2008م): المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لتفعيل دور الجامعات في الشراكة المجتمعية، دراسات تربوية واجتماعية، العدد (2)، المجلد (14)، مصر، ص ص 247 - 250
- 31- راضي عبد المجيد طه (2007م): الشراكة بين المدرسة والمجتمع في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير مجالس الامناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، المؤتمر العلمي الثامن "جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي"، كلية التربية والتربية النوعية ورياض الأطفال، جامعة الفيوم، مصر، ص 589
- 32- فهد بن سلطان السلطان (2008م): المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لتفعيل دور الجامعات في الشراكة المجتمعية، دراسات تربوية واجتماعية، العدد (2)، المجلد (14)، مصر، ص ص 266-239
- 33 -Maria A Koelen, Lenneke Vaandrager and Annemarie Wagemakers (2012): The healthy alliances (HALL) framework: prerequisites for success, **Family Practice-The International Journal for Research in Primary Care**, Oxford University, vol. (29), p 37 (04), p 20
- 34- منى محمد أبو الفتوح وآخرون (2012م): الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (13)، الجزء (1)، مصر، ص ص 470-419
- 35- سامي عبد السميع رضوان (2013م): تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد (24)، مصر، ص ص 322-217
- 36- نجا بنت محمد سعيد الصائغ (2014م): الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، ص ص 74/31
- 37- علي أحمد خضر المعماري وأحمد عبد العزيز (2014م): نحو شراكة حقيقية بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان "تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"، مصر، ص ص 442-423
- 38- عبد العزيز بن علي الخليفة (2014م): صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة -جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (46)، السعودية، ص ص 123-97

- 39- محمد زين العابدين عبد الفتاح (2016م): تصور مقترح لتطوير وتفعل الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني وبقية القطاعات، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (51)، مصر، ص 623-581
- 40- دعاء حمدي محمود مصطفى الشريف (2016م): مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 - 2030م: تصور مقترح، دراسات تربوية واجتماعية، العدد (1)، المجلد (22)، مصر، ص ص 443-492
- 41 - جمهورية مصر العربية (1999). القانون رقم 103 لسنة 1961 بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، مادة 33، ط4، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ص 12.
- 42 - المجالس القومية المتخصصة (1999): تواصل مؤسسات التعليم الأزهرى مع الخريجين بالداخل والخارج، الدورة (26)، ص 199.
- 43- إبراهيم أحمد السيد (2005). تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، ص ص 61-62.
- 44- جامعة الأزهر (2019م): الخطة البحثية الخمسية لجامعة الأزهر للأعوام 2019 - 2024م، ص 4.
- 45- جامعة الأزهر (2009م): قرار رئيس الجامعة رقم (105) لسنة 2009م، مكتب رئيس الجامعة، القاهرة.
- 46- جامعة الأزهر (2012م): محضر مجلس الجامعة رقم (559) بتاريخ 18/1/2012م، الموضوع رقم (113)، أمانة مجلس الجامعة، القاهرة، ص 26.
- 47- جامعة الأزهر (2018م): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018 - ديسمبر 2022م)، مرجع سابق، ص 4
- 48- جامعة الأزهر (2011م): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (2011 - 2016م).
- 49- جامعة الأزهر (2018م): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018 - ديسمبر 2022م)، مرجع سابق، ص 82
- 50- المرجع السابق، ص 84
- 51- المرجع السابق، ص 88
- 52- المرجع السابق، ص 104
- 53 - جامعة الأزهر (2019م): الخطة البحثية الخمسية لجامعة الأزهر للأعوام 2019 - 2024م، مرجع سابق، ص ص 65 - 67.

- 54- جامعة الأزهر: مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي "الرؤية والرسالة"، متاح علي:  
<http://www.azhar.edu.eg/>
- 55- جامعة الأزهر: مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي "أهداف مكتب التميز - الأهداف العامة والإجرائية"، متاح علي:  
<http://www.azhar.edu.eg/>
- 56 - جامعة الأزهر (2019م): الخطة البحثية الخمسية لجامعة الأزهر للأعوام 2019 - 2024م، مرجع سابق، ص ص 37 - 42.
- 57 - المرجع السابق، ص ص 23 - 34.
- 58 - أحمد محمد عبد السلام، أحمد عبد الفتاح حمدي (2017): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج3، (175)، ص 584.
- 59- جامعة الأزهر (2018): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018 - ديسمبر 2022م)، مرجع سابق، ص 82.
- 60 - مها محمد أحمد محمد عبد القادر (2016م): تدويل التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء الاقتصاد القائم علي المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، العدد (26)، السعودية، ص 8
- 61- محمد عبد الحميد رزق عربانو (2017م): واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- 62 - علي محمد جبران وآخرون (2018م): تصورات القيادات التربوية العليا في الأردن للقيم النهضوية المجتمعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (5)، المجلد (26)، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ص 551 - 552
- 63 - ملحق رقم (1): كانت هذه المقابلة مفتوحة، وقد تمت هذه المقابلة خلال الفترة من 2-5-2018م إلى 15-7-2018م
- 64- جامعة الأزهر (2018): بيان بإجمالي البرامج التدريبية التي قدمها مركز ضمان الجودة والتدريب خلال عام 2018م، مركز ضمان الجودة والتدريب، القاهرة.
- 65- بعد استطلاع آراء بعض الخبراء من (أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية- بعض أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة الأزهر ممن لهم اهتمامات بحثية وخبرات فنية في مجالي التخطيط الاستراتيجي والشراكة المجتمعية)، حول مدى

مناسبة وتكامل الإطار المقترح لتقويم سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي؛ تم حساب تكرارات الموافقة على معايير الحكم من حيث (مدى شمول الإطار المقترح وتكامله/ ومدى وضوحه وقابليته للقياس/ وقابليته للتنفيذ/ توافقه مع الخطة الاستراتيجية للجامعة)، ثم حساب الوزن النسبي لكل معيار ومستوي الموافقة وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي ( 1-1.80 = ضعيفة جدا، 1.81-2.60 = ضعيفة، 2.61-3.40 = متوسطة، 3.41-4.20 = كبيرة، 4.21-5 = كبيرة جدا)، وتراوحت نسب الموافقة علي التصور المقترح بين (3,52 كبيرة) و (4,68 كبيرة جداً).