

**سيناريوهات مقترحة للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة
المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية**

**Proposed Scenarios for the Academic Professionalism of
Faculty Members in Menofia University in light of the
University Twinning Approach.**

د. أسماء فتحي السيد علي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة المنوفية

٢٠٢٥م

المستخلص:

استهدف البحث الحالي تقديم سيناريوهات مقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وذلك من خلال تناول الأسس النظرية للاعتراف الأكاديمي من حيث (المفهوم، والفلسفة، والأهمية، والخصائص، والأهداف، والأبعاد والمكونات، والعوامل المؤثرة فيه والمقومات)، وكذلك تناول الأسس الفكرية للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي من حيث (المفهوم، والخصائص، والأهمية، والأهداف، والفوائد، والتحديات التي تواجه الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية، وآليات نجاحها، وصورها وأشكالها، ومتطلباتها)، وكذلك الوقوف على واقع تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، كما تمّ استخدام أسلوب السيناريوهات كأحد أساليب منهج الدراسات المستقبلية؛ لرسم خطوط عامّة لمستقبل تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وقد تبنت البحث الحالي السيناريو الابتكاري بوصفه رؤية مستقبلية مواتية لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك أيضًا للأخذ بمبدأ التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: سيناريوهات مقترحة، الاعتراف الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة المنوفية، التوأمة الجامعية

Abstract

The current research aims to present proposed scenarios to achieve academic professionalism for faculty members at Menofia university in light of the university twinning approach, by addressing the theoretical foundations of academic professionalism in terms of (concept, philosophy, importance, characteristics, goals, dimensions and components, and factors influencing it and components), as well as addressing the intellectual foundations of university twinning between higher education institutions in terms of (concept, characteristics, importance, goals, benefits, challenges facing the adoption of the university twinning approach, and mechanisms for its success, its images and forms, and its requirements), as well as standing on the reality of achieving academic professionalism for faculty members at Menofia university in light of the university twinning approach. The scenarios method was also used - as one of the methods of the future studies approach to draw general lines for the future of achieving academic professionalism for faculty members at Menofia university in light of the university twinning approach. The current research adopted the innovative scenario as a favorable future vision for achieving academic professionalism for faculty members at Menofia university as well as for adopting the principle of university twinning between higher education institutions.

Keywords: Proposed scenarios, professionalism Academic, Faculty, Menofia university, University Twinning

المبحث الأول: الإطار العام للمبحث

أولاً: مقدمة المبحث:

يعد التعليم هو بوابة العبور للتقدم الحضاري الذي يشهده القرن الحادي والعشرون الذي يتميز بالنمو السريع في مجالات الحياة المختلفة، كما يُعد القلب الذي ينفعل ويتأثر بواقع المجتمع، وينبغي بآماله وطموحاته؛ حيث يُعد أعضاء هيئة التدريس هم العقل المفكر داخل المجتمع الساعي لحل مشكلاته والمحقق لطموحاته.

فالأستاذ الجامعي أحد أهم الركائز الأساسية في العملية التعليمية الجامعية، وفي ظل التحدي القائم بين جامعات اليوم على امتداد خارطة العالم في درجة الاهتمام بأستاذ الجامعة، وتوفير البيئة المناسبة له؛ حيث يُعد الاهتمام به أحد المعايير التي تعكس جودة التعليم وجودة مخرجاته في أي مؤسسة تعليمية؛ حيث لم تخل أي حركة تطوير في التعليم قديماً أو حديثاً من برامج تهتم بتطوير أستاذ الجامعة، وتعمل على تهيئة الظروف المناسبة له لتأدية كافة أدواره المنوطة به في خدمة العلم وثقافة المجتمع.

ونظراً لما يشهده العالم اليوم من العديد من الطفرات غير المسبوقة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا، وأصبح تقدم الأمم ورفاهيتها مرهوناً بما تكشفه وتختبره ويسبق إليه في مجالات العلم والمعرفة والتكنولوجيا، ولقد أدت تلك المتغيرات والعوامل إلى تغييرات ضخمة وواسعة، ولقد تركت تلك المتغيرات آثارها على التعليم الجامعي. والذي أصبح مطالباً بتجديد سياساته وتطوير برامج ومناهجه وأنظمة العمل به؛ ممّا ألقى بدوره بمهام وأدوار متنوعة وجديدة ومتجددة لأعضاء هيئة التدريس حتى يمكنهم المشاركة الفعالة في تطوير المجتمع وترقيته وإمداده بما يحتاج إليه من كوادر بشرية وكفاءات متنوعة ومدرّبة في كافة القطاعات والمجالات. (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠٢١، ٤٤٤)

لذلك أصبح من الضروري السعي نحو تطوير التعليم الجامعي لمواكبته للتقدم المعرفي والعلمي والتقني السريع؛ نظراً لما يترتب على التعليم الجامعي من أدوار تتعلق بتطوير منظومة الأداء الجامعي وبلوغه التنافسية المتوقعة. وفي هذا السياق اهتمت عديد من الدراسات التربوية بتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ نظراً لأنهم العقل المفكر في المجتمعات والركيزة الأساسية في العملية التعليمية وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود عبد الوهاب، ٢٠١٨)، دراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠٢١) أن الأستاذ الجامعي هو المسئول عن تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها؛ حيث يقوم بنقل المعرفة ونشرها من خلال العملية التدريسية، وهو من ينمي المعرفة من خلال البحث العلمي، وهو من يستثمرها ويوظفها في خدمة المجتمع؛ لذلك يعتبر عضو هيئة التدريس هو المتغير الأساسي في ظل التغيرات السريعة والتنافسية الشديدة.

وانطلاقاً من أهميّة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات فهو جزء لا يتجزأ من عمليات الإصلاح والتطوير في التعليم العالي؛ حيث يهدف تحسين أنشطة الأكاديميين، من خلال إدخال أدوات جديدة، مثل: حوافز الأداء، والتقييم المستمر لأدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ الأمر الذي ساعد في تحليل العلاقة بين الجامعات والأكاديميين؛ ممّا أدى إلى المزيد من تمكين مؤسسات التعليم العالي وجودة العمل الأكاديمي بها (Musselin, 2013) وفي هذا الصدد أشارت دراسة (المحسن، ٢٠٠٧) أن من أهم مكونات الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس هو الكفاءة العلميّة والتخصصيّة، فالأداء الاحترافي لأعضاء هيئة التدريس يعتمد على البراعة والجودة وتحسين العمل وتجويده وإخراجه في أحسن صورة، ويتطلب التميّز في الأداء الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يرفع من مهاراتهم وكفاياتهم، كما يرتبط الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بوجود نوع من الالتزام الشخصي بتطوير الذات، بشكل مستمر ودائم؛ لمتابعة المستجدات العلميّة والمهنيّة.

تأسيساً على ما سبق يُعد الاحتراف من المداخل الحديثة التي ظهرت على الساحة مؤخراً من أجل تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس؛ لما له من أهميّة كبيرة في ظل التقدم العلمي والتنافسيّة والتصنيفات العالميّة. (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠٢١)

فالاحتراف الأكاديمي يدعم التميّز البحثي والحصول على براءات الاختراع، كما أنه يساعد في تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز والريادي، ويساعد في تحقيق التميّز والتنافسية للجامعات كما أكدت دراسة (Yusuf, Ahmed & Awang, 2018) أن الاحتراف الأكاديمي يُحقق الأسبقية المعرفيّة، وجودة المهنة الأكاديميّة، والاستقلاليّة المهنيّة، والتميّز البحثي.

وفي هذا الصدد أيضاً أكدت دراسة (العبيري، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (المحسن، ٢٠١٣) ودراسة (Gultom, Simanjourang, Muchtar & Ibrahim, Mansour & Amin, 2012) أن الاحتراف الأكاديمي يساعد في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق الحرية الأكاديميّة، ورفع الكفاءة العلمية والرقمية، والحفاظ على المعايير الأخلاقية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز مكانة الجامعات في التصنيفات العالميّة، وتنقيف العقول نحو التميّز.

فتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يساعد على المنافسة عالمياً وأن يكون مصنفاً دولياً؛ وبالتالي يساعد في تميز الجامعة وتقدمها في التصنيفات العالميّة. ولذلك أصبح من الضروري تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم في ظل التغيرات السريعة المتلاحقة والتنافسية الشديدة؛ حيث تغيرت أدوار ومهام أعضاء هيئة التدريس من التقليدية إلى الحداثة والبراعة والتميّز في الأداء وفرضت

ضرورة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة والتمكن المعرفي لمواكبة المستجدات العلمية، لذلك فالاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يُعد من المتطلبات الضرورية لتطوير وتحسين الأداء الجامعي وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، والارتقاء بها وتمييزها عن نظيراتها من الجامعات المصرية الأخرى. (خليل، ٢٠١٩، ١٢٤)

يتضح ممّا سبق أن الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ليس مجرد قيام أعضاء هيئة التدريس بالأدوار والمهام المنوطة بهم على قدر عالٍ من الكفاءة والجودة والاحترافية وإنما قد يكون الاعتراف الأكاديمي معبراً عن التميّز في تخصص أعضاء هيئة التدريس، أو يكون معبراً عن التميّز في البحث العلمي ونواتجه، أو قد يكون معبراً عن الإبداع والريادة في خدمة المجتمع، أو قد يصف التميّز في الأداء الكلي لأعضاء هيئة التدريس في السياق التنظيمي الجامعي وعلى الرغم من تعدد الجهود المبذولة من الجامعات المصرية في تنمية وتطوير وتحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في تنمية وتطوير وتحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وصولاً إلى الاعتراف الأكاديمي لهم، والتي ظهرت بوضوح في إنشاء مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الإجراءات الخاصة بالتقدم الوظيفي في سلم العمل الأكاديمي. وفي هذا الصدد أشارت عديد من الدراسات مثل: دراسة (الإتربي، ٢٠١٩)، دراسة (يوسف وآخرون، ٢٠٢١) إلى القصور الواضح في توافر مقومات الارتقاء بالموارد البشرية الأكاديمية؛ حيث لا ترتقي هذه البرامج لمواجهة التغييرات المستقبلية التي تحتمها التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الجامعات اليوم.

تأسيساً على ما سبق ومع تعاظم أدوار أعضاء هيئة التدريس يوماً بعد يوم، فهو المعلم والباحث والقائد والخبير، وهو الداعم والمساند لكل جهود التطوير والارتقاء سواء على مستوى الجامعة أو المجتمع؛ حيث يمارس عضو هيئة التدريس هذه الأدوار على تعاضدها وتعددتها مع توقع كامل للوفاء الكامل بها ومتطلباتها؛ لأنه يمتلك من المهارة والحكمة والاقتدار بما يعينه على ذلك ويجعله على قدر المسؤولية التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تصف مكانته الرائدة الموجهة لكل نشاط أو مبادرة هدفها الارتقاء المجتمعي في كل أبعاده ومع التسليم بكل ما يمكن أن يؤديه عضو هيئة التدريس من أدوار ومسؤوليات ومهام يمكن أن يصل إلى ما تسميه بالاعتراف الأكاديمي لهم.

حيث يوجد عديد من المداخل والمقومات المختلفة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن هذه المداخل مدخل الجدارات المهنية وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود، ٢٠٢١) وفي هذا السياق أكدت دراسة (نصر، ٢٠١٩)، دراسة (خاطر، ٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والريادة وصولاً إلى الاعتراف الأكاديمي تُعد من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة

التدريس؛ لذلك تبنى الجامعات ثقافة تنظيمية داعمة وقوية، هذا يؤدي بدوره إلى توجيه وتحفيز أداء أعضاء هيئة التدريس وتحويل أدائهم من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء الاحترافي، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (الهيم وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (حسنين، ٢٠٢٠) إلى أن القيادات الأكاديمية الجامعية مقومًا مهمًا وأساسيًا لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لما لهم من دور مهم في نسج القيم المهنية وإنتاج المعرفة ونشرها، وكذلك لهم دور مهم في دعم العملية البحثية والعملية التعليمية بالجامعات؛ حيث أشارت دراسة (سمحان والسيد، ٢٠٢٣)، ودراسة (العامري، ٢٠١٥)، ودراسة (Craciun, Orosz, 2018) أن التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي تعمل على تمكين المؤسسات الجامعية من تحسين وتطوير برامجها التعليمية، وتحديث أساليبها التربوية، وتطوير مشاريعها البحثية، بالإضافة إلى تفعيل أنظمتها الإدارية، كما أنها تعزز من الجودة الشاملة والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتحقيق الحراك الطلاب والحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يحسن من أدائهم والانتقال بهم من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء الاحترافي؛ وبالتالي تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

ومع التغييرات المستمرة تفرض على الجامعات - كمؤسسات تعليمية - ضرورة مراجعة نظمها التعليمية وآليات العمل بها من أجل مواجهتها والتكيف معها، والاعتماد على تنمية الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس والوصول به درجة الاحتراف الأكاديمي وذلك من خلال مدخل التوأمة الجامعية من خلال الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يساعد ذلك على اكتساب العديد من المهارات والجدارات والكفايات التي تنمي وتحسن من أدائهم والانتقال به إلى الاحترافية واستخدامها كمدخل لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم بالجامعات؛ يهدف تنمية قدراتهم على نحو فعال حيث يساهم في دفع الجامعات لمواجهة التحديات المستمرة ودخولها ضمن التصنيفات العالمية للجامعات وتحقيق الميزة التنافسية لها. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Andraws, 2011) وفي هذا السياق أشارت عديد من الدراسات، مثل: دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩)، ودراسة (القصبي وحنفي وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢١) أن اليونسكو أكدت أن أحد التوجهات المعاصرة لإصلاح وتطوير التعليم العالي، هو إضفاء البعد الدولي والتعاون الدولي بين الجامعات، باعتباره سمة أساسية ملازمة للتعليم العالي في هذا الوقت؛ وذلك ليس بسبب اعتباره مدخلًا رئيسيًا لمواجهة تأثير المتغيرات العالمية فقط؛ ولكن أيضًا بسبب ما يترتب عليه من فوائد وإيجابيات عديدة.

وبهذا تتمثل الاستفادة التي تعود على الجامعات المصرية من تعاونها مع الجامعات الأجنبية في زيادة الحراك الأكاديمي والمهني في مؤسسات التعليم العالي بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين، وإضفاء البعد الدولي على التعليم العالي من خلال العديد من البرامج والمناهج العلمية التي تؤدي إلى الحصول على شهادات علمية أو

دورات تدريبية متقدمة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، والشروع في استقطاب العلماء والخبراء المهاجرين واستثمارهم في تحسين التعليم العالي والبحث العلمي، وإثراء المناهج والمقررات الدراسية، وتطوير الموارد البشرية ولا سيّما أعضاء هيئة التدريس بما يُحقّق لهم الاحتراف الأكاديمي. (العامري، ٢٠١٥، ٥٠)

وانطلاقاً من أهميّة مدخل الثّوأمة الجامعيّة باعتبارها أحد أشكال التعاون الدولي، والتي تسعى إلى الربط بين مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة والدول النامية، وبين الدول النامية وبعضها البعض، والمساهمة في دعم شبكات التعليم العالي التعاونية، ومؤسسات البحث العلمي شبه الإقليمية، بالإضافة إلى إنشاء شبكات جديدة حين تدعو الحاجة إلى ذلك، وإنشاء أو تعزيز مراكز للدراسات المتخصصة والبحوث المتقدمة، وذلك من خلال الحصول على دعم دولي، وموافقة المؤسسات المعنية، فضلاً عن تشجيع الأفكار المبتكرة، وزيادة الاستخدام للتقنيات الجديدة في المعلومات، كما تعمل على إثراء الخدمات وزيادة المعرفة والفهم والنمو الشخصي، وتطوير الأفراد وزيادة التفاعل بين المهنيين الأكاديميين، وتبادل نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛ فضلاً عن تحسين الوصول إلى المعلومات وتبادلها، وتوسيع فرص التدريب؛ وهذا من شأنه يساهم بفعالية في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة ممّا تقدمه برنامج الثّوأمة الجامعيّة (العلميّة والعالميّة والأكاديميّة). (الحبشي، ٢٠١٩، ٢٠)

حيث ينظر إلى الثّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي كآلية فعّالة في تطوير عمليات التعليم والبحث، والوسيلة الفعّالة لتطوير الموارد البشرية ولا سيّما أعضاء هيئة التدريس وبناء القدرة التنافسية المؤسسية، كذلك فإنّ عمليات الثّوأمة تعمل على تحفيز وتحسين جودة البحوث وتخفيض العبء المالي، وعلى الجانب الآخر فإنّ الدول المتقدمة ترى أن أنشطة التعاون الدولي بما فيها الثّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي وسيلة فعّالة لاجتذاب الطلاب الموهوبين وأعضاء هيئة التدريس المبدعين وتحقيق الحراك الأكاديمي لهم بما يُحقّق الاحتراف الأكاديمي لهم. (بكر، ٢٠١٩، ٢٣)

وعلى الرغم من أهميّة مدخل الثّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي فإنّ عديداً من الدراسات مثل: دراسة (Philpwarwick, 2014, 100)، (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠) أكدت هامشية الجهود ومحدوديتها بالنسبة للتعاون الدولي والثّوأمة، ومن أهمها: التقرير الصادر عن البنك الدولي من خلال منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وما أشار إليه من أنه بالرغم من تسارع وتسايق جامعات العالم المتقدمة، وتحركها الإيجابي لمواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها، ومواكبة المناخ العالمي الجديد للتعليم العالي فإنّ الجامعات المصريّة لم تستجب بالدرجة الكافية لتلك التوجهات، فكانت الفجوة بينها وبين الجامعات العالميّة. وممّا يؤكد ضعف استجاباتها للتغيرات العالميّة في مجال التعليم العالي مجموعة من

الدلائل والمؤشرات، منها: ضعف اتصال الجامعات المصرية بالجامعات العالمية، وعدم إدخال البعد الدولي في المناهج الدراسية والخطط والبرامج والأهداف التعليمية، وقلة الفرص المتاحة أمام أعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في الجامعات العالمية، بالإضافة إلى صعوبة تنفيذ أعمال ومشروعات التعاون والشراكة الدولية، والحاجة إلى تطوير مبادئ التعاون الدولي بين الجامعات ولدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية الجامعية بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.

أما على مستوى جامعة المنوفية فقد أكدت دراسة (شوشة، ٢٠١٨)، ودراسة (معوض، ٢٠١٩) أن إدارة الجامعة تعاني من مجموعة من نقاط الضعف، منها: الانقمار إلى رؤية واضحة في تفويض السلطات، وندرة استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية، وضعف الاتصال الإلكتروني بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وجمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، وسيطرة البيروقراطية الإدارية وقلة فاعلية معايير تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة، إضافة إلى ما سبق أشارت دراسة (محليسي، ٢٠٢٠)، ودراسة (مصطفى، ٢٠١٩) إلى قلة إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنوفية لحضور المؤتمرات والندوات العلمية بالخارج، وضعف مهارات الاتصال العلمي بين أعضاء هيئة التدريس؛ ممّا يقلل من التواصل والتشارك المعرفي، وضعف الإمكانيات المادية المتوفرة التي تعمل على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وضعف قدراتهم على التجديد والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس ومتابعة التطورات والمستجدات العالمية في مجال تخصصاتهم المختلفة، وضعف تحديث نظم الدراسة والبرامج التعليمية بجامعة المنوفية؛ ممّا يؤثر ذلك سلباً على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم ويُعرقل مدخل التوأمة الجامعية.

وفي هذا السياق تبذل مصر جهوداً كبيرة في مجال التوأمة الجامعية من خلال الاستراتيجيات التي تنتجها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من إنشاء جامعات دولية، وأهلية، وتكنولوجية جديدة، فضلاً عن النهوض بالمراكز والمعاهد والهيئات البحثية، مع الاهتمام بجودة العملية التعليمية من خلال هيئة اعتماد جودة برامج التعليم الفني والتقني وتطوير برامج التعليم الجامعي، وزيادة عدد الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وتحقيق المزيد من التنوع والتنافسية والجودة في منظومة التعليم الجامعي في مصر، هذا بالإضافة إلى تعديل بعض التشريعات الحاكمة للتعليم العالي والبحث العلمي، ومنها: قانون حوافز العلوم والابتكار، وقانون وكالة الفضاء، وصندوق دعم الابتكار. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٠، ٧)

فالتوأمة الجامعية لها دورٌ بارزٌ في توفير الإمكانيات المادية والعينية التي تساعد في قيام الجامعة بوظائفها البحثية والعلمية والتعليمية وفي خدمة المجتمع؛ وبالتالي مساعدة

أعضاء هيئة التدريس على القيام بأدواره ومهام مهنته على درجة عالية من الجودة والكفاءة والاحترافية ووصولاً إلى الاعتراف الأكاديمي له وذلك من خلال تطوير البنية التعليمية والبحثية في الجامعات وتبادل الأفكار والخبرات، وتنمية روح التفاهم والتعاون الدولي بين الشعوب، وتأثيرها في الحراك الأكاديمي لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ودورها في تكوين المواطن العالمي المدرك لثقافات ولغات الشعوب المتباينة والقادر على فهمها والتواصل معها. (محمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٢٩)

وانطلاقاً مما تفرزه التوأمة الجامعية من أهمية وفوائد كبيرة على تطوير وتحسين الجامعات وجعلها ضمن التصنيفات العالمية للجامعات هذا بصفة عامة وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تساعد على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم والمساعدة في القيام بأدوارهم ومهامهم على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والاحترافية؛ مما دعا إلى تبني سياسة الدولة المصرية توجهاً نحو ضرورة تبني التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتميزة ذات السمعة وذلك وفقاً لما جاء في كلمة السيد رئيس الجمهورية في افتتاح مدينة العلمين الجديدة في بداية مارس ٢٠١٨ باشتراط الموافقة على إنشاء جامعة جديدة بضرورة إجراء توأمة مع واحدة على الأقل من أعلى (٥٠) جامعة على مستوى العالم. (Alwatan News)

فعملية الانفتاح والاندماج والتحالفات يشكّلوا بين الجامعات الجديدة والقائمة بدلاً من التنافس ضد بعضهما، وتعكس الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتمثيل الأكاديمي في المؤتمرات الدولية بالنشر الدولي للبحوث العلمية، وتأسيس مشروعات البحث العلمي المشترك، كما أنها تسهم في الربط بين الجامعات في الاختصاصات الرئيسية. (عبد الحافظ، ٢٠١٩، ١٣)، (مصطفى، ٢٠١٥، ٤٣)

إضافة لما سبق تحسين وتقديم المكانة المؤسسية للجامعات عالمياً، من خلال استقطاب الطلاب للدراسة من جميع أنحاء دول العالم، علاوة على تعزيز اكتساب المعارف الجديدة واللغات الأجنبية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير مصادر تمويل ذاتية إضافية للجامعات، وهو ما أكدته عديد من الدراسات، مثل: دراسة (الدحيح، ٢٠١٦)، دراسة (محمد، ٢٠١٦)، دراسة (رشاد ونجم، ٢٠١٧)، ودراسة (السراج، ٢٠١٨)، دراسة (Marquez & Deigado & et al, 2017) فتوأمة البرامج الدراسية لها دور واضح في تطوير البنية التعليمية والبحثية في الجامعات وتبادل الأفكار والخبرات، وتنمية روح التفاهم والتعاون الدولي بين الشعوب، كما أنها تؤثر إيجابياً في الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب، وتكوين المواطن العالمي المدرك لثقافات ولغات الشعوب المتباينة، والقادر على فهمها والتواصل معها، بالإضافة إلى المشروعات التعليمية الدولية، وبروتوكولات الشراكة، واتفاقيات التعاون؛ مما يؤثر إيجابياً على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وهذا ما أشارت إليه

عديّد من الدراسات، مثل: دراسة (Dewit, 2017)، دراسة (Wit, 2017)، دراسة (Altbach & Knight, 2019) دراسة (بكر، ٢٠١٩)

وفي هذا الصدد أوضحت عديّد من الدراسات، مثل: دراسة (الشربيني، ٢٠١٨)، ودراسة (علي، ٢٠١٨)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (أحمد، ٢٠١٩)، دراسة (Paul, 2014) أن التّوأمة الجامعيّة لها دور إيجابي في تحقيق الريادة العالميّة للجامعات؛ فضلاً عن زيادة المكانة العالميّة للجامعات المصريّة، واكتساب خبرات جديدة من الجامعات الدوليّة، وتبادل الأساتذة والأبحاث العلميّة المشتركة؛ ممّا يساعد في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال قدرتهم على القيام بأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والاحترافية.

لذلك يسعى البحث الحالي إلى التأكيد على إمكانية تحقيق منظومة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفيّة من خلال تطبيق مدخل التّوأمة الجامعيّة. حيث يؤدي أعضاء هيئة التدريس دوراً مهماً ومتميّزاً في إنتاج المعرفة وتوليدها وتوظيفها لخدمة الجامعة والمجتمع؛ ولذا فمن الضروري البحث عن اتجاهات حديثة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يُحقق تحسين مخرجات التعليم العالي الجامعي. ومواجهة التداعيات الخطيرة على المجتمعات والمنظمات والأفراد وكافة قطاعات العمل والإنتاج والخدمات. حيث أكدت التوجهات التربويّة الحديثة أهميّة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ ممّا يساعدهم على تطوير أدائهم والقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم بشكل جيد ومميز من خلال استخدام مدخل التّوأمة الجامعيّة.

وبناءً على ما سبق يُمكن تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصريّة من خلال مدخل التّوأمة الجامعيّة وذلك من خلال ما توفره من إمكانية الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي كافة من خلال تفعيل اتفاقيات التعاون والتّوأمة والشراكات الدوليّة التي تنمي الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بطريقة منظمة ومستمرة بين الجامعات العالميّة الرائدة بما يُحقق الميزة التنافسيّة في الجامعات المصريّة؛ ممّا يساعد بدوره تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، فمن خلال الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يساهم في تحقيق التطورات المهنيّة والشخصيّة لهم، وإجراء البحوث والمنشورات الأكاديميّة، كما ساعد في نقل المعرفة والخبرة التي اكتسبوها في الخارج لمؤسساتهم الخاصّة بعد عودتهم لوطنهم وهذا ما أشارت إليه عديّد من الدراسات، مثل: دراسة (البيز، ٢٠٢٢)، دراسة (Balyer & Ozcan, 2022)، دراسة (أحمد، سلطان، وسيد، ٢٠٢٢)، دراسة (عبيد، طه، وسعيد، ٢٠١٩).

يتضح مما سبق أهمية تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لما يحققه من تميز في أداء أعضاء هيئة التدريس والانتقال بأدائه من النمطي التقليدي إلى الأداء المتميز الذي يتميز بالكفاءة والفاعلية والاحترافية ومع وجود العديد من المداخل والاتجاهات الحديثة المستخدمة في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ولا سيما مدخل التوأمة الجامعية ومع وجود قصور في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس باستخدام مدخل التوأمة الجامعية؛ لذلك يسعى البحث الحالي التوصل إلى سيناريوهات مقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته:

تمثلت مشكلة البحث في محاولته الإجابة عن الأسئلة التالية:

س ١ ما الأسس النظرية للاعتراف الأكاديمي وأهميته لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

س ٢ ما الأسس الفكرية للتوأمة الجامعية وأهم متطلباتها؟

س ٣ ما واقع تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية؟

س ٤ ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تقديم سيناريوهات مستقبلية مقترحة يمكن من خلالها تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من حيث (المفهوم، الأهمية، الخصائص، الأبعاد والمكونات، العوامل المؤثرة فيه، مقوماته)، وكذلك التعرف على الأسس الفكرية للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي من حيث (المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأهداف، الفوائد، التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية، آليات نجاحها، صورها وأشكالها، متطلباتها)، وأيضاً الوقوف على واقع تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية وصولاً إلى السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال النقاط التالية:

١. تقديم إطار مفاهيمي للاعتراف الأكاديمي ، والتوأمة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وأهميته بالنسبة لهم، وكذلك أهميته بالنسبة للجامعة وللمجتمع بصفة عامة.
٢. قد تبصر مخططي السياسة التعليمية بالتعليم الجامعي وكذلك القيادات الجامعية الأكاديمية بأهمية مدخل التوأمة الجامعية باعتباره مدخلاً وأحد الاتجاهات الحديثة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ ومن ثمّ الإسهام في وضع سيناريوهات مستقبلية لتطبيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ وذلك لتحقيق التنمية المهنية المستدامة ولتحسين الأداء الحالي والمستقبل لهم؛ الأمر الذي ينتج عنه رفع التصنيفات العالمية والقدرات التنافسية للجامعات والميزة التنافسية أيضاً.
٣. قد تساعد الجامعات على ضرورة مواجهة التحديات والتغيرات المتلاحقة من خلال الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم المهني والأكاديمي حيث يتسم بالاحترافية، بما يضمن جودة العمل من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم؛ كي يكونوا قادرين على الإبداع والابتكار.
٤. إنّ السيناريوهات المستقبلية المقترحة سوف تفيّد القيادات الجامعية في ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير الأداء المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وضرورة التجديد المستمر، وذلك من خلال الاهتمام بعقد اتفاقيات توأمة مع جامعات أجنبية تتسم بالسمعة الأكاديمية والتصنيفات العالمية العالية بما يُحقّق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
٥. الاعتراف الدولي بأعضاء هيئة التدريس؛ وهذا ما يغري الجامعات المحلية بأن تسعى للوصول إلى أهدافها ولا سيّما تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ ممّا ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المخرج التعليمي نفسه؛ إذ يكون ذات مواصفات دولية.
٦. قد توجه أنظار الباحثين إلى إجراء دراسات تتبعية حول هذا الموضوع وتأثيراته المجتمعية والجامعية.

خامساً: منهج البحث:

استعان البحث الحالي بإجراءات المنهج الوصفي؛ نظراً لمناسبته لطبيعته، كما اعتمد على منهج الدراسات المستقبلية وهو منهج استشرافي تنبؤي اجتهادي منظم، ويسمى بالاستشرافي؛ حيث يسهم في استشراف المستقبل بصياغة مجموعة من السيناريوهات في التخطيط لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وفي ضوء هذا التوجه طرح البحث الحالي ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وهذه السيناريوهات هي: الامتدادي، والاصلاحي، والابتكاري.

سادساً: حدود البحث:

اقتصر البحث في التعرف على كيفية تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، والمتمثل في توفير متطلبات تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، والمتمثلة في (متطلبات تتعلق بالتميز البحثي، متطلبات تتعلق بالتمكين المعرفي، متطلبات تتعلق بالريادة المجتمعية، متطلبات تتعلق بالانتماء إلى الجامعة، متطلبات تتعلق بالالتزام بأخلاقيات المهنة، متطلبات تتعلق بالحراك الأكاديمي الدولي، متطلبات تتعلق بالنمو المهني المستمر، متطلبات تتعلق بالتفرغ للعمل الجامعي) وتقديم ثلاثة سيناريوهات مستقبلية مقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وقد تبني البحث الحالي السيناريو الابتكاري بوصفه رؤية مستقبلية مواتية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

سابعاً: مصطلحات البحث:

تمّ استعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية:

١. الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس Academic professionalism of faculty members: بأنه تلك العملية المنظمة التي تستهدف وصول أعضاء هيئة التدريس إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والبراعة والتميز في أداء واجباتهم العلمية والمهنية والأكاديمية والمتمثلة في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وذلك من خلال امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من إعادة تعريف هويتهم المهنية بما يتماشى مع التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي.

٢. **التوأمة الجامعية University twinning**: هي عملية منظمة وهادفة يتم فيها عقد اتفاقية بين الجامعات المصرية ولا سيما جامعة المنوفية والجامعات العالمية الرائدة ذات السمعة الأكاديمية والتصنيفات العالمية المتميزة؛ من أجل إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض وأن تتبادل المهارات والخبرات والأفكار والمنافع والممارسات التعليمية، وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، أو تقديم برامج مشتركة، أو امتياز؛ مما يسهم في تحقيق الارتقاء بجودة التعليم الجامعي على المستوى القومي والعالمي، وتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٣. **السيناريوهات Scenarios**: هو وصف عملي مخطط ومدرس لمجموعة من الأحداث المستقبلية الممكنة على أساس شروط أو افتراضات أولية، مع توضيح ملامح المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك، ومن خلاله يتم وضع تصور لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

ثامناً: خطوات السير في البحث:

تمثلت خطوات السير في البحث الحالي فيما يلي:

١. مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالأسس النظرية للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وأهميته وأهم أبعاده ومكوناته ومداخل تحقيقه، والعوامل المؤثرة فيه وأهم مقوماته وآليات تحقيقه.
٢. مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالأسس الفكرية للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي وأهم متطلبات تحقيقه والعوامل المؤثرة فيه، وأهميته في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
٣. مراجعة الأدب التربوي فيما يخص عرض واقع تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.
٤. الكشف عن السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.
٥. تقديم السيناريو الابتكاري كروية استشرافية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

وفيما يلي عرض ما سبق على النحو التالي.

أولاً: الأسس النظرية والفلسفية للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

١- مفهوم الاعتراف الأكاديمي:

هو العملية التي يتم من خلالها إكساب أعضاء هيئة التدريس الكفايات والمهارات اللازمة للعمل الأكاديمي بالجامعات وذلك للتمكن من المهنة، مع تفعيل جانبي الخبرة والبراعة. ويُشير المعنى اللغوي للاعتراف في المعجم الوجيز إلى: احترف (اتخذ مهنة). (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٤، ١٤٥)

ويُشير لسان العرب أن الحرفة من الاعتراف وهو الاكتساب؛ حيث يقال "يحرف لعياله ويحترف" بمعنى يكتسب، وقيل هو الصناعة وجهة الكسب "وحرفة الرجل" صنعته و"احتراف الرجل" إذ أكد على عياله، والمحترف هو الصانع، وفلان "حريفي" أي عملي، وصاحب عمل، وفي المأثور إني لأرى الرجل يعجبني فأقول: هل له حرفة؟ فإن قالوا لا، سقط من عيني. (ابن منظور، ١٩٩٨، ٨٣٩)

وأضاف قاموس التربية إلى الاعتراف على أنه السلوك أو الأهداف أو الصفات التي تميز مهنة أو شخصاً يعمل في مهنة معينة (Bhushan, 2016, 209)، وتوضح الموسوعة البريطانية مفهوم الاعتراف على أنه التحكم المهني في منظمات الأعمال؛ حيث يُوجد توجهان في بناء الاعتراف: الأول: التحكم من الداخل، من قبل المجموعة المهنية نفسها (أي التحكم الذاتي من خلال الأفراد الممارسين في الممارسات لبناء هويتهم المهنية)، والثاني: التحكم من الخارج وذلك من خلال المديرين في منظمات الأعمال الذين يقومون بتوجيه ممارسات الأفراد داخل العمل من أجل تحقيق الاعتراف. (Evvettsm, 2018)

لذلك هو عملية منظمة وهادفة تسعى إلى رفع الكفايات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس وخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل الجامعي وداخله ورفع مستوى إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وتحقيق أهداف التعليم العالي. (المحسن، ٢٠٠٧، ١٦)

وهناك من يعرفه على أنه نظام تقديمي للعمل والأداء المنظم الهادف والشامل والمتكامل والذي يُمكن أعضاء هيئة التدريس من الاضطلاع بمهامهم وأداء أدوارهم التعليمية والبحثية والإدارية والتنموية والتثقيفية بكفاءة وتميز واقتدار من خلال مساهمة مجموعة الاتجاهات التربوية الحديثة ووفقاً لمجموعة متميزة من المعايير والمؤشرات والممارسات التربوية الحاكمة لأدائه لأدواره الجديدة والمتجددة. (عبد الرازق وآخرون، ٢٠٢١، ٤٥٠)

وقد عرف (العبيري، ٢٠٢٢، ٣٩٥) الاحتراف الأكاديمي بأنه: عملية منظمة الغرض منها رفع مستوى المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم على زيادة الإنتاجية الأكاديمية، وتحقيق المشاركة الفعّالة مع منظمات ومؤسسات المجتمع المختلفة، وفي نفس الوقت جعله مطوّراً لذاته وملتزمًا بأخلاقيات المهنة.

كما اتفق (المحسن، ٢٠١٣، ٢٣٠) و(محمود، ٢٠٢١، ٨٣٩) على أن الاحتراف الأكاديمي بأنه: "عملية منظمة يؤدي عضو هيئة التدريس من خلالها واجباته العلمية والمهنية على نحو فعّال ومؤثر يعتمد فيه على الكفاءة والتميز العلمي، والسعي نحو تطور قدراته ومهاراته، والتحلي بأخلاقيات العمل الجامعي، والتفرغ للأداء الأكاديمي المتميز.

وكذلك اتفق كلٌّ من (Ibrahim, et al, 2012) و(Pleschova, et al, 2012) على أن الاحتراف الأكاديمي بأنه: "عملية يتبنى عضو هيئة التدريس بالجامعات من خلالها مجموعة من القيم الخاصّة بالمهنة الأكاديمية، وتقديم نوعية عالية من التعليم للطلاب، والتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة في مجال التخصص الأكاديمي، والوصول لمستوى عالٍ من الاستقلالية، وتعزيز الجدارات البحثية، والقدرة على توليد المعارف وتطبيقها، والسعي الدائم لإعادة تعريف هويتهم المهنية بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية".

فالاحتراف الأكاديمي يعرف على أنه: صيغة للعمل المهني الجامعي الفعّال بكفاءة وأخلاق؛ يؤديه عضو هيئة التدريس في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومشاركة الزملاء، كما أن الاحتراف الأكاديمي هو نتيجة لعمليات تطوير النمو المهني، وليس مرادفًا لها. (الوديان، ٢٠١٩، ٣٥)

إضافة لما سبق يُشير مفهوم الاحتراف الأكاديمي إلى تبني أفراد المجتمع الأكاديمي لمجموعة مشتركة من المعايير والقيم، خاصّة فيما يتعلق بطرق إنتاج المعرفة؛ نظرًا لأن الأكاديميين هم المتخصصون في إنتاج وتوليد المعرفة، ولهم دور مهم في تحديد المعرفة اللازمة لتوليد المهارات والممارسات المطلوبة لتحديد الأدوار التي توطد الممارسات الخاصّة بعمل الأكاديميين بالمنظومة الجامعيّة، والتي تميز الأداء الاحترافي عن الأداء التقليدي في ممارسة المهنة الأكاديميّة. (Carvalho, 2017, 68)

وفي هذا السياق يعرف الاحتراف الأكاديمي بأنه: الكيفية التي يتم من خلالها إدارة الموارد البشرية الأكاديميّة بكفاءة داخل المؤسسات الجامعيّة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الممارسات المهنية والسعي نحو تقويمها للمحافظة على الدوافع المهنية لأعضاء هيئة التدريس نحو مهنتهم، إضافة إلى الاهتمام بالعوامل التحفيزية. (Peekkola, et al, 2018)

إضافة لما سبق يعرف الاعتراف الأكاديمي بأنه: العملية التي يكتسب من خلالها أعضاء هيئة التدريس المبادئ والقيم المهنية اللازمة لبناء قوة أكاديمية فعّالة؛ حيث يتم وضع العمل المهني داخل محيط مدار ومنظم، بحيث يلبي أعضاء هيئة التدريس متطلبات (أصحاب المصلحة) المستفيدين من الخدمات الجامعية، وليس فقط متطلبات المجتمع العلمي. (Siekkinen, 2019, 536)

وبناءً على ما سبق، يعرف الاعتراف الأكاديمي في البحث الحالي إجرائياً بأنه: تلك العملية المنظمة التي تستهدف وصول أعضاء هيئة التدريس إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والبراعة والتميز في أداء واجباتهم العلمية والمهنية والأكاديمية والمتمثلة في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وذلك من خلال امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من إعادة تعريف هويتهم المهنية بما يتماشى مع التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي.

٢- خصائص الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

من خلال استقراء التعريفات السابقة للاعتراف الأكاديمي يُمكن استنباط الخصائص التالية للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

- امتلاك الخبرة والكفاءة المهنية المميزة عن الغير.
- القدرة على القيام بالواجبات المهنية وفقاً للوائح والقوانين التنظيمية.
- امتلاك القدرة والكفاءة البحثية.
- الوفاء بالمسؤولية المهنية بطريقة صحيحة وفق القيم الدينية والأخلاقية، والمستجدات العلمية والتكنولوجية والثقافية.

١- فلسفة الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

انطلاقاً من أن الاعتراف الأكاديمي من منظور فلسفي بأنه: مجموعة من الأنشطة العقلية التأملية الهادفة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم المتنوعة وفق جملة من الصيغ التجديدية الحديثة. ومن خلال بناء جملة من المعايير والمؤشرات المتوافقة مع نظم التعليم الجامعي ولوائحه الداخلية المنظمة للعمل به، مع الأخذ في الاعتبار تداعيات بعض المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية ذات التأثير في منظومة التعليم الجامعي، وفقاً للمعايير والمؤشرات العالمية المنظمة لذلك. وتتمثل فلسفة الاعتراف الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي فيما يلي: (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠٢١، ٤٥٠)

- نقد وتحليل سياسة منظومة التعليم الجامعي، والأدوار المنوطة بها وبرامجه التربوية وآلياته.
- تحديد الأهداف التعليمية في صورة إجرائية، واستشراف المستقبل والأدوار الجديدة لأعضاء هيئة التدريس من خلال معايير عالمية للوصول إلى المستوى الاحترافي.
- صياغة مجموعة من المعايير والمؤشرات الحاكمة لأداء أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم المتنوعة بكفاءة واقتدار وتميُّز.
- صياغة رؤية مستقبلية لأداء عضو هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوظيفية كآليات دينامية لتغيير آليات العمل الجامعي وأدواته.
- بناء رؤية جديدة للأدوار والمهام الجديدة والمتجددة لأعضاء هيئة التدريس بما يتضمن ثقافة الاحتراف الأكاديمي.

انطلاقاً ممّا سبق تمثلت فلسفة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في صياغة رؤية استشرافية للأدوار والمهام الجديدة لأعضاء هيئة التدريس بما يتواءم مع المتغيرات والمستجدات العالمية، وكذلك وضع رؤية للمهارات والجدارات التي يجب أن تتوافر لديهم بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.

٢- أهمية الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

نظراً لما يشهده العالم اليوم من العديد من التحديات التي لا يُمكن مواجهتها إلا من خلال التعليم الجيد والاهتمام بالموارد البشرية ممّا يتيح التعامل مع المراحل القادمة؛ حيث يُعد تأهيل أعضاء هيئة التدريس من أهم وظائف مؤسسات التعليم الجامعي، والتي يجب أن يخطط لها بدقة، وتصبح من أولى اهتماماتها، وانطلاقاً من أهمية عضو هيئة التدريس والأدوار التي يقوم بها في إعداد الكفاءات البشرية للمجتمع، وأيضاً في البحث العلمي الذي يساهم به في تطوير مجتمعه؛ لذلك فإنّ من الضروري أن ينال عضو هيئة التدريس من العناية والاهتمام بالقدر الذي يتناسب مع الدور المهم الذي يقوم به. (القرني، ٢٠١٠، ١٠)

وفي ظل التقدم التقني وظهور وظائف جديدة ترتكز على المعرفة، وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج ويتطلب ذلك تنمية رأس المال البشري، من حيث الكم والكيف؛ لذا فإنّ هناك اتفاقاً على أن التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي لن يتصدى لها إلا من خلال رأس مال بشري دائم التطور والرقى، ودائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد الجامعة بأكملها، ويتمثل رأس المال البشري في المعارف

والمهارات والقدرات، التي تجعل المورد البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل كفاءة وفاعلية وتميز واقتدار، وتتعلق تنمية رأس المال البشري من خلال استقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك باستخدام العديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي. (قاسم وشحاتة، ٢٠١٤، ٢٩٨)

تأسيساً على ما سبق يتضح أن عملية الاعتراف الأكاديمي تشكل مهنة محددة في المجتمعات الحديثة، والتي تؤدي وظيفة اجتماعية في منظمات محددة، هي مؤسسات التعلم الجامعي؛ حيث يعتبر أعضاء هيئة التدريس هم النواة والمكون الأكثر حيوية وتأثيراً في العملية التعليمية الجامعية، وكذلك في تطوير وتحسين العمل الجامعي؛ ومن ثمّ يمكن عرض أهمية الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على النحو التالي (Teichler, 2017, 1), (Peekkola, et al, 2018, 2-3), (Trif, 2014, 423):

- أ- يساعد الاعتراف الأكاديمي في رفع الكفايات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ ممّا يكون اتجاهات إيجابية نحو العمل الجامعي، سواء كان داخل البيئة الجامعية أو خارجها.
- ب- يساعد الاعتراف الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس باعتباره إحدى الدعائم الأساسية للعملية التعليمية الجامعية في تحقيق المطالب الأساسية في أنظمة التعليم العالي؛ حيث يعتبر الاعتراف الأكاديمي عملية مهنية يتم من خلالها توفير أدوات وعمليات إدارية، تسمح بإدارة أكثر مرونة وفاعلية للعملية التعليمية الجامعية.
- ت- يمكن الاعتراف الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الوصول إلى التميز البحثي الذي يرتبط بالسياقات الاجتماعية والاقتصادية، ودعم الإنتاج المعرفي للأكاديميين بشكل مستمر؛ ممّا يساعد على تحقيق الجودة، ورفع تصنيف الجامعات في التصنيفات الدولية.
- ث- يُحقق الاعتراف الأكاديمي الربط القوي بين وظيفتي التدريس والبحث العلمي في الجامعات؛ حيث يُعد التدريس الوظيفة الرئيسية للتعليم العالي، والبحث هو السبيل لاستكشاف مناطق جديدة من المعرفة؛ ومن ثمّ يتحقق الاعتراف الأكاديمي في القدرة على توليد المعرفة المنهجية ومناقشتها، والحفاظ عليها ونشرها، من خلال التدريس والبحث في إطار مؤسسات التعليم العالي.
- ج- يدعم الاعتراف الأكاديمي القدرة على الانضباط الأكاديمي؛ حيث لكل تخصص ثقافته الأكاديمية الخاصة التي ترتبط باتفاقيات العمل والممارسات

المهنية المحددة لإطار العمل؛ حيث يشترك كل تخصص في العديد من السمات المشتركة التي تميزه عن غيره من التخصصات.

ح- يساعد الاحتراف الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الحرية الأكاديمية لهم بالجامعات؛ حيث يتمتع الأكاديميون المتخصصون بدرجة عالية من الحرية في تحديد مهام العمل الخاصة بهم بحرية تامة.

خ- يتميز الاحتراف الأكاديمي بالتوجيه والتحكم في العمل المهني، من خلال المسألة الأكاديمية؛ حيث تتم المحاسبة الصريحة للكفاءات المهنية من خلال مراقبة جودة الأداء، وتحديد الأهداف، ومراجعة الأداء الأكاديمي في ضوءها.

د- يشجع الاحتراف الأكاديمي مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بالعمل الأكاديمي بالجامعات؛ حيث لا يقبل الأكاديميون بسهولة القرارات التي تتخذها السلطات الخارجية؛ وبالتالي تسمح مشاركتهم في عملية صنع القرار بقبول أوسع للقرارات المتخذة كنتيجة لهذه العملية، وتحقيق نوع من التوافق.

ذ- يساعد الاحتراف الأكاديمي في تحقيق الجودة المستقبلية للتعليم والبحث بالجامعات، والتي من خلالها الدراسة المتأينة لتصميم العمل وتوفير الظروف المواتية لمواجهة التحدي أمام الجامعات المتمثل في بناء قوة عاملة أكاديمية على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال إعادة تشكيل الطريقة التي يتم بها تصور العمل الأكاديمي وتقييمه ومكافأته بعمليات التوظيف والترقية، وتوفير فرص المساهمة في المعرفة الجديدة من خلال النشاط البحثي والأكاديمي.

يتضح مما سبق أن الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات له أهمية كبيرة تعود على العضو نفسه من حيث تنمية قدراته ومهاراته وكفاياته وتجعله قادراً على أداء مهامه وأدواره الجديدة على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية، وكذلك له أهمية في تحقيق الجهود المستقبلية للتعليم الجامعي وللبحث العلمي بالجامعات؛ حيث تُمنح الفرصة للمساهمة في إنتاج المعرفة الجديدة ومواكبة المتغيرات والمستحدثات العصرية من خلال النشاط البحثي والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

١- العوامل المؤثرة على الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تُوجد مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وصولاً إلى الاعتراف الأكاديمي في أدائهم، ويُمكن عرضها على النحو التالي (غيطان، وبطاح، ٢٠٢٠، ٢٠٣):

أ- حجم العمل والذي قد يؤثر في الأداء الأكاديمي للعاملين في المؤسسة الجامعية والتي تعالج بطبيعة وجودها حجمًا كبيرًا من العمل، فاحتياجات كل وحدة في المؤسسة الجامعية قد تزيد أو تقل على حسب طبيعة العمل الذي تقوم به.

ب- إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد، يُمكن أن يسبب تعجلًا ومعدلًا أعلى للإنتاج، ومثل هذا التعجل أو السرعة في إنجازه يتولد عنه انخفاض في توعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح انخفاضًا في معدل الإنتاج.

ت- العوامل الفنية وهي المتابعة والاستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات؛ وذلك لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوافرة ونوعيتها.

ث- الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء الأكاديمي؛ ويتمثل ذلك بأن معدل الإنتاج يتوقف على عوامل عدة، منها: ملائمة الترتيبات التنظيمية الذي يغير من تدفق العمل وتتابعته عادة ما يترتب عليه تغير في معدل الإنجاز، واختصار خطوات العمل بما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل.

إضافة لما سبق يتضح أن الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وصولاً إلى الاعتراف الأكاديمي لهم يتأثر نتيجة تفاعل بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة بهم؛ حيث تتأثر القوى الداخلية باعتبارها المحركة للأداء بعدد من العوامل، مثل: العوامل الوراثية، والعوامل البيئية وثقافة كل من المجتمع وأعضاء هيئة التدريس، فهذه العوامل تعتبر من أكثر العوامل المؤثرة على الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٢- الأدوار والمهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وصولاً إلى الاعتراف الأكاديمي:

تُوجد مجموعة من الأدوار والمهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يجب القيام بها باحترافية وعلى درجة عالية من الجودة والكفاءة والفاعلية وصولاً إلى

الاحتراف الأكاديمي لهم، ويمكن عرض هذه الأدوار والمهام الأكاديمية على النحو التالي
(سلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ٨٣):

- **المهام والأدوار التدريسية والمعرفية:** حيث يركز هذا الدور على الطلاب وكيفية تنميتهم ومشاركتهم في إنتاج وتنفيذ المعرفة، وإكسابهم مهارات التعليم الذاتي والإلمام بأكبر قدر من المعرفة وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم.
- **المهام والأدوار البحثية:** حيث يتمثل هذا الدور في تقديم الأبحاث العلمية المتميزة والمبتكرة والتي تسهم في الارتقاء بالبحث العلمي في الجامعات وكتابة البحوث والمقالات العلمية التي تتابع التطوير العلمي وتقلل المفيد منه، والمشاركة في فرق بحثية لإنتاج بحوث مشتركة ومتميزة.
- **المهام والأدوار المنهجية:** حيث ينطلق هذا الدور من المشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس في بناء وتطوير المناهج الجامعية، والعمل على تكاملها لتكوين مناهج حديثة تجمع قضايا معرفية جوهريّة، وتركز على المناهج الجامعة للتخصصات المفيدة التي تخدم الإنسانية.
- **المهام والأدوار الريادية:** حيث يتمثل هذا الدور في مشاركة عضو هيئة التدريس في الإدارة الجامعية ومختلف المواقع الأكاديمية والنهوض بقيادة العملية الإدارية التعليمية في شتى تخصصاتها وأقسامها وكلياتها العلمية، وكذلك المراكز والمعاهد السائدة والمشاركة في رئاسة اللجان وفرق العمل والتطوير الجامعي.
- **المهام والأدوار المجتمعية والوطنية:** وتتمثل في الاشتراك والإسهام الفاعل على المستوى الوطني في أي دور من أدوار التطوير سواء كانت دينياً أو سياسياً أو إنتاجياً، أو شورى أو إعلام، والتعرّف على مشكلات المجتمع، ومحاولة إيجاد الحلول العملية لها، وتوجيه جزء من أبحاثه نحو تلك المشكلات والقضايا المجتمعية والوطنية، وتقديم الاستشارات العلمية والفنية.
- **المهام والأدوار المعلوماتية:** وذلك من خلال قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام الأساليب التدريسية الحديثة، وتوظيفها من أجل خريجين متميزين، مع الإسهام في صنع المعلومات التقنية والبحث والإبداع والابتكار، وكيفية الاستفادة من الشبكات العالمية وشبكات الاتصال لنقل المعرفة وإيجاد فنيات إدارة المعرفة العلمية.

- **المهام والأدوار العالمية:** وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل في الجامعات العالمية، وتقديم الأبحاث العالمية، والمقارنة التي يمكن الاستفادة منها، والمشاركة في المنظمات الإقليمية والدولية في قضايا معاصرة، وتيسير تبادل الخبرات.

تأسيساً على ما سبق فإن جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وفاعليته وكفاءته من أجل الوصول إلى الاعتراف الأكاديمي لهم يتوقف على أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ونوعية ما يقومون به من أداء؛ حيث كل هذا يعني أن الأصل في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس هو أنفسهم مع مساعدة الجامعة لهم من خلال توفير برامج التوأمة الجامعية مع جامعات أجنبية عالمية تحتل مكانة مرموقة في التصنيفات العالمية للجامعة.

٣- مكونات وعناصر الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

إن عملية الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لها مجموعة من المكونات والعناصر والأبعاد؛ حيث يرى (المحسن، ٢٠١٦) أن عملية الاعتراف الأكاديمي في الجامعات تتأثر بثلاث ثقافات رئيسية، وأن هذه الثقافات الثلاث ربما تسهم إيجابياً أو سلبياً في عملية الاعتراف الأكاديمي، وتتمثل تلك الثقافات في: ثقافة الجامعة، ثقافة الزملاء، الثقافة الشخصية. كما أن عملية الاعتراف الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي تقوم على خمسة مكونات أساسية، تتمثل في: الانتماء للجامعة، التفرغ للعمل الجامعي، التميز في الأداء، الالتزام بأخلاقيات المهنة، الاستعداد لتطوير الذات.

انطلاقاً مما سبق يمكن عرض المكونات الأساسية لمنظومة الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي:

١- **الانتماء إلى الجامعة:** انطلاقاً من أهمية مهنة التعليم باعتبارها مهنة جلييلة وعظيمة، فكل عضو هيئة تدريس يدخل هذه المهنة لا بد أن يستشعر قداستها وعظيم مسؤولياتها، ويتوجب عليه أداء حق الانتماء إليها إخلاصاً في العمل، وصدقاً مع النفس والناس، وعطاءً مستمراً، لنشر العلم والخير، والقضاء على الجهل والشر، فالانتماء للجامعة يجعل عضو هيئة التدريس يشعر بالميل والرغبة نحو مهنة التعليم، ويحترم أنظمة وقوانين المهنة. (إسماعيل، ٢٠١١، ٢٠١٢، ١٢٣)

فتوافر بيئة وثقافة داعمة إيجابية تعتبر مطلباً أساسياً للأداء في أي مهنة ومهنة التعليم الجامعي مهنة فكرية؛ حيث إن توافر البيئة الفعالة والثقافة التنظيمية القوية والإيجابية ركن ضروري للتدريس والبحث العلمي وغيرها من الوظائف المهمة لعضو هيئة التدريس؛ حيث يتطلب من الجامعة المراجعة المستمرة والتقييم لبيئة الجامعة وثقافتها التنظيمية؛ للتعرف على تشخيص الواقع والتعرف على نقاط الضعف والمعوقات المختلفة،

كما يتعين عليها التعرف على المسلمات المتفق عليها في هذا المجال، مع إجراء حصر لبعض الممارسات الجيدة بعدد من الجامعات العالمية المتميزة؛ وذلك لاتخاذ خطوات التحسين المستمر لبيئة عمل أساتذة الجامعة، بالإضافة إلى تطوير الثقافة التنظيمية السائدة لتكون قوية وإيجابية، كما يعتبر توافر القدرات والإمكانات والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة عضو هيئة التدريس وأدواره المختلفة مطلباً أساسياً للممارسة الفعّالة لهذه المهنة، وقد دفعت أهمية هذا المطلب بعض الجامعات لتطبيق اختبارات نفسية واختبارات قدرات وغيرها؛ للتعرف على مدى توافرها في المتقدمين للالتحاق بالسلك الوظيفي لهذه المهنة. (العنزي، ٢٠١٤، ٢٨٣)

يتضح ممّا سبق أن انتماء عضو هيئة التدريس للجامعة يُعد من أحد المكونات والركائز الأساسية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي له وذلك من خلال توافر ثقافة تنظيمية داعمة وإيجابية تمثل ركناً ضرورياً للتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وهذا لن يتحقق على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية إلا من خلال التّوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي والاستعانة بالتّوأمة مع جامعات أجنبية عالمية متميزة.

٢- التمكين المعرفي: انطلاقاً من أن الذي نعيشه اليوم يطلق عليه عصر التكنولوجيا والمعرفة والتحولت العالمية الجديدة وفي ظل التطورات التقنية الهائلة وأهمية المعلومات، تغير الاعتقاد السائد بأن الثروات تكمن في الأصول المادية الملموسة؛ حيث تعاضم دور المعرفة وقدرة الأفراد وخبراتهم على توليد المعرفة الجديدة التي تُعد الثروة الجوهرية في الجامعات.

لذلك لا تستطيع الجامعات العمل بشكل صحيح وفعّال، ما لم تهتم بالتمكين المعرفي لمواردها البشرية والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس؛ حيث يعتمد نجاح الجامعات وتقدمها وتطورها على الجهد المبذول في الاهتمام بمواردها البشرية والتي تُعد رأس المال الأكثر قيمة؛ ومن ثمّ يتضح أهمية التمكين المعرفي للهيئة التدريسية، وذلك من خلال إكسابهم مجموعة من الكفايات والمهارات المعرفية التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الاحتراف الأكاديمي؛ حيث يتطلب ذلك تشجيعهم على المشاركة في تنمية أنفسهم معرفياً في المجال الأكاديمي التخصصي الذين ينتمون إليه؛ ممّا يساهم في تعزيز الكفاءة الفردية لهم.

(Mehdi-Alavijeh, et al, 2019, 1)

هذا، ويُعد التمكين المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات نهجاً جديداً لتحقيق التحفيز الذاتي للأفراد وتحرير القوى الداخلية لهم، بالإضافة إلى توفير البيئة الفعّالة، وتهيئة الفرص لتنمية كفاياتهم ومهاراتهم؛ من أجل تحقيق نمو أفضل من الناحية المعرفية والإنتاجية؛ حيث يبدأ تمكين الأفراد بتغيير معتقداتهم وأفكارهم وممارساتهم بحيث يدركون

أن وظيفتهم ذات مغزى وهدف، ولها أهداف وظيفية يجب عليهم السعي نحو تحقيقها
بقدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية. (Wang, et al, 2016, 28)

يتضح مما سبق أنه من أجل تحقيق التمكين المعرفي لأعضاء هيئة التدريس تحقيقاً
للاحتراف الأكاديمي لهم لا بدّ من تهيئة البيئة الأكاديمية المناسبة لإكساب أعضاء هيئة
التدريس الكفايات والمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفتهم على قدر عالٍ من الكفاءة
والفاعلية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المكان والزمان المناسبين، حتى يمتلكوا
رؤية أكثر وضوحاً عن طبيعة العمل المراد إنجازه بشكل أكثر دقة والذي يساعد على
تحقيق ذلك برامج التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي حيث يتم من خلالها تنمية
كفاياتهم ومهاراتهم على ابتكار وإنتاج معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل وتسهم في
البناء المعرفي ويستطيعون توظيفها عملياً.

٣- التميز البحثي: يمثل التميز البحثي لأعضاء هيئة التدريس أحد أهم الركائز
الأساسية التي تشكل أهمية كبيرة للأنشطة الجامعية؛ حيث يمثل مرتبة عالية بين التدريس
وخدمة المجتمع، وذلك لأن تحسين التدريس وتجويده يتطلب المزيد من البحوث الميدانية
المميزة التي تهدف إنتاج قاعدة معرفية، وتحسين مستوى الأداء الأكاديمي، ورفع مستوى
الجامعة وتعزيز مكانتها وتأثيرها في ظل التنافسية العالمية ومن أجل الحصول على ميزة
تنافسية. (المصري والأغا، ٢٠١٥، ٣٩)

ويتمثل التميز البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في القدرة على إنتاج
المعرفة القابلة للتطبيق في الواقع، والاستخدام المتنامي لتكنولوجيا المعلومات في الأعمال
البحثية، والإدارة الفاعلة للمعرفة البحثية؛ ومن ثمّ يُمكن تحقيق التميز البحثي من خلال
الإنفاق على المشروعات البحثية، ك تخصيص نسبة من الناتج المحلي الإجمالي، ودعم
البحوث العلمية، عن طريق تأكيد الحرية الأكاديمية للكوادر البحثية؛ من أجل تعزيز ثقافة
الابتكار والإبداع في البحوث التطبيقية، مع الاهتمام بترجمة تلك البحوث إلى واقع عملي،
من خلال تفاعلها مع المجتمع، والاهتمام بإدارة المعرفة عن طريق نشر المعرفة وتوليدها
وتطبيقها. (يوسف، ٢٠٢٠، ٢٢٨)

استناداً إلى ما سبق يعتبر التميز البحثي من الموضوعات المهمة التي يتم الاهتمام
بها في الجامعات؛ حيث يتحقق التميز الأكاديمي البحثي، من خلال تشجيع إجراء
البحوث على المستوى الدولي والمشاركة في نقل المعرفة، ودعم القيادة لذلك، من خلال
رصد مكافآت للنشر الدولي، وتطوير جودة البحوث من الناحية النوعية في مجالات
متعددة، وتشجيع البحوث التطبيقية ونقل التكنولوجيا، وتسويق البحوث الأكاديمية لأعضاء
هيئة التدريس، ودعم المشروعات التنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
(Wang, et al, 2011, 50)

يتضح ممّا سبق أن التميّز البحثي أحد أهم الأركان الأساسية في الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ويُمكن تحقيق ذلك من خلال التّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي حيث نجد من خلال الحراك الأكاديمي الذي يتوافر لأعضاء هيئة التدريس من خلال التّوأمة الجامعيّة يستطيع اكتساب أهم الكفايات والمهارات التي ينبغي توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق التميّز البحثي؛ وبالتالي تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

٤- **الريادة المجتمعيّة:** تعتبر خدمة المجتمع الوظيفة الثالثة للجامعة، وعن طريقها يتم انتقال المجتمع إلى مراحل التقدم والتطوير؛ ومن ثمّ تقوم الجامعة بمسؤوليات متعددة نحو المجتمع الذي تتواجد به، فالجامعة ليست بمعزل عن المجتمع، بل تتركز وظائفها على التواصل الفعّال مع المجتمع الخارجي، وحل مشكلاته المتعددة وخدمة أهدافه التنموية بجميع صورها.

تأسيساً على ما سبق لم يقتصر دور الجامعات في عملية التنمية، على إكساب خبرات مهنيّة ومعرفيّة وقيميّة، وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لتلك العملية، ولكن يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بدور مهم في عملية التنمية، يتمثل في الخدمات المجتمعية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس للمجتمع، والمتمثلة في تقديم الاستشارات الخاصّة بالاستراتيجيات والسياسات التنموية؛ ومن ثمّ تعتمد الجامعة في أداء أدوارها في خدمة المجتمع على أعضاء هيئة التدريس؛ ولذلك فإنّ مسؤولية إعداد الكوادر المنتجة ورفع مستواها، يقع على كاهل أعضاء هيئة التدريس، والتي يتطلب رفع مستواها استناداً يتمتع بالكفاءة المهنية، وامتكناً بحثيّاً، وفي جميع المجالات الوظيفية، وخاصة مجال خدمة المجتمع، في ضوء ما تفرضه التحديات من أدوار جديدة، ويتم ذلك من خلال الانفتاح على المراكز المختلفة لإنتاج المعرفة، وإقامة جسور التواصل بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية من شأنه النهوض بالمجتمع. (رفاعي، ٢٠١٥، ٣٣)

تأسيساً على ما سبق تتمثل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقديم أنشطة والاهتمام بريادة الأعمال تُعد من الأمور المهمة لعمل أعضاء هيئة التدريس ويتحقق من خلالها الاحتراف الأكاديمي لهم؛ حيث يمتلكون المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة للعمل كموجهين للريادة المجتمعية؛ ومن ثمّ يكون لديهم القدرة في المساهمة في غرس الشعور بالانتماء، والمسؤولية الاجتماعيّة تجاه القضايا المجتمعية؛ الأمر الذي سيساعد في تنمية قدرة الطلاب على العمل كأعضاء مستجيبين اجتماعيّاً للمجتمع.

وفي هذا السياق لتحقيق الريادة المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات باعتبارها أحد أركان ومكونات الاحتراف الأكاديمي لهم ينبغي امتلاكهم مجموعة من

الكفايات والمهارات حتى يكونوا روادًا مجتمعيين، ومن أهمها: امتلاك القدرات التحليلية والإبداعية والتشغيلية المتوازنة، والقدرة على تعرّف فرص السوق وتحليلها، والقدرة على التواصل مع الطلاب وأعضاء المجتمع الخارجي من العملاء والمنافسين وأصحاب الأعمال والمصالح، بالإضافة إلى القدرة على توجيه الطلاب لإقامة مشروعات خاصة تعاونية ومشتركة، والتي من شأنها تدعيم التنمية المجتمعية. (Ferreras – Garcia, 2019, 852)

انطلاقاً ممّا سبق يتضح أن الجامعات باعتبارها مؤسسات اجتماعية تتأثر بالمحيط الاجتماعي التي تُوجد فيه وبما أن خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة للجامعة وكذلك هي الوظيفة الثالثة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لذلك تُعد الريادة المجتمعية أحد أهم عناصر ومكونات الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وذلك من خلال النّوامة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي مع جامعات أجنبية عالمية ذات سمعة أكاديمية متميزة يُحقق لأعضاء هيئة التدريس اكتساب المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق الريادة المجتمعية؛ وبالتالي تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.

٥-تقويم الأداء الأكاديمي: يعتبر تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس ركيزة أساسية في تطوير العملية التعليمية بالجامعات، وذلك من خلال تزويده بالتغذية الراجعة الإيجابية حول أدائه؛ وبالتالي تشجيعه وتحفيزه نحو تطوير ذاته ورفع مستوى أدائه الأكاديمي بالجامعات؛ ومن ثمّ يكون له عظيم الأثر على جودة مخرجات التعليم الجامعي؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

حيث تعتمد عملية تقويم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على التحديد الواضح للأهداف على مستوى المؤسسة الجامعية ككل، بحيث تتضح هذه الأهداف للقائمين على عملية التقييم والمهتمين بعملية التقييم بالمؤسسة الجامعية والمستفيدين من الخدمات الخاصة بالمؤسسة الجامعية، كما يتضمن وجود تغذية راجعة عن مستوى الأداء، سواء تمّ تحقيق الأهداف والمطلوب أم لا. (الخطيب، ٢٠١٧، ٣٩٣)

وبناءً على ما سبق يتضح أن تقويم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يُعد من أحد أهم مكونات الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لذلك يجب مراعاة التكامل والتوازن بين الجوانب الأكاديمية والأخلاقية والمعرفية هذا من جهة، ومن جهة أخرى جهود أعضاء هيئة التدريس في المجال البحثي وخدمة المجتمع؛ حيث تتنوع طرق تقويم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من البسيط إلى المتقدم الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع الأمور التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس من نواحٍ أكاديمية وعملية تعليم وتعلم، إلى البعد الاجتماعي الأخلاقي، والعلاقات التي يقيمها مع زملائه أو الإداريين أو الطلاب المستفيدين من الخدمات التي يقدمها،

وهذه العلاقات يكون لها عظيم الأثر في المستقبل على شخصياتهم ومؤسساتهم والمجتمع بأكمله.

٦-التفرغ للعمل الجامعي: يُعد التفرغ للعمل الجامعي من أهم وأحد الأركان الأساسية لمكونات الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ وذلك لأن مفهوم الاحتراف الأكاديمي جاء من الاحتراف الرياضي، والذي يعني أنه على الشخص أن يكون متفرغاً لعمله بشكل عام، ولا يمارس أي أعمال أخرى كالتجارة أو غيرها؛ حيث نجد أن معظم أعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أعمالاً أخرى غير العمل الجامعي يكون ذلك بحثاً عن مصادر دخل إضافية أو بحكم تخصصهم العلمي، فمثلاً عضو هيئة التدريس بكلية الطب لديه عيادة خارجية، وعضو هيئة التدريس المتخصص بالقانون لديه مكتب محاماة؛ حيث يُمكن أن يتم ذلك داخل الجامعة ويصبح من ضمن الأدوار والمهام الجامعية لعضو هيئة التدريس، بحيث يصبح في الجامعة عيادات ومكاتب للمحاماة واستشارات في كافة المجالات يُحقق من خلالها عضو هيئة التدريس ممارسة أدواره والحصول على الخبرة العملية وزيادة دخله بحيث تعود بالفائدة عليه وعلى الجامعة أيضاً.

تأسيساً على ما سبق يُعد التفرغ للعمل الجامعي من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أهم متطلبات ضمان الجودة في أداؤهم، ومن صور هذا التفرغ للعمل الجامعي: أن يتفرغ للعمل طوال الوقت في جامعة واحدة؛ إذ تمكنه من اكتساب دخل إضافي من خلال تقديم استشارة لإحدى المنظمات أو إلقاء محاضرات كجزء من خدمة المجتمع، ولكن إذا اضطر للعمل في أكثر من جامعة لزيادة دخله؛ فهذا يؤثر سلباً على ضمان الجودة؛ وبالتالي تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم. (أغنية، ٢٠١٥، ٩٣٦)

لذلك يتضح ممّا سبق أن تفرغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لأداء عملهم الجامعي أحد أهم الركائز والدعائم الأساسية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم. حيث يساعد التفرغ للعمل الجامعي التركيز في أداء وممارسة الأدوار والمهام الموكلة إليهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية وهذا يتحقق من خلال التوأمة الجامعية بين المؤسسات الجامعية مع جامعات تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٧-الالتزام بأخلاقيات المهنة: استناداً إلى أهمية القيم والمبادئ باعتبارها إحدى الدعائم والركائز الأساسية للفرد والمؤسسة والمجتمع بأكمله؛ حيث تدفع الفرد وتشجعه وتحفزه على أداء السلوكيات الإيجابية التي من شأنها تحقق رغباته واحتياجاته؛ لذلك تسعى المؤسسات الجامعية إلى الاستثمار في مواردها البشرية، وزيادة فاعليتهم؛ من خلال الاهتمام بكل ما يرتبط بمؤسساتهم من قيم تنظيمية مؤسسية؛ تسهم في إيجاد أفراد من أعضاء هيئة التدريس ذوي فاعلية، قادرين على تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم الجامعية.

فمهنة التدريس الجامعي ترتبط بمدونة قواعد السلوك، بحيث توجه بدورها المهنيين إلى طرق العمل والتعامل مع الزملاء والطلاب والمجتمع بوجه عام؛ لذا ينبغي أن يعمل أعضاء هيئة التدريس طبقاً لمدونة قواعد السلوك المحددة بهدف توجيه عملية التدريس والتقييم والعلاقة مع الطلاب. (Maphosa & Mudzielwana, 2014, 66)

تأسيساً على ما سبق يجب أن يكون عضو هيئة التدريس نموذجاً وقوة حسنة يجب الاقتداء بها من قبل طلابه؛ لذلك يجب أن يتصف بأفضل الصفات والمميزات، وأن يكون ذا أفق واسع وخلق حسن؛ حيث إنها مهنة تتطلب من أصحابها شعوراً بالأمانة، والتزاماً بالمسؤولية تجاه المتعلمين والمجتمع على حد سواء. (الغامدي، ٢٠١٢، ١٢)

انطلاقاً مما سبق تشكل القيم الأخلاقية مكانة كبيرة للإنسان بوجه عام ولكل موظف بوجه خاص، وتزداد أهميتها لمن يمارس مهنة التعليم والبحث العلمي في المؤسسات الجامعية. حيث تتمثل أخلاقيات مهنة التعليم الجامعي في درجة الالتزام من قبل أعضاء هيئة التدريس وولائهم لمهنتهم واحترامه لطلابه عند التعامل معهم، ومراعاته لأسس العدل والمساواة بين جميع الطلاب، والتحلي بهذه الأخلاقيات من شأنه أن يمنع من احتمالية إساءة ممارسة الصلاحيات والسلطات المنوطة لعضو هيئة التدريس عند أدائه مهام عمله؛ نظراً لكون عضو هيئة التدريس يتمتع بخصوصية واستقلالية وحرية أكاديمية عالية، فالتزامه بالجانب الأخلاقي يُعد الضابط الحاكم الرئيسي لسلوكه. (الخوالدة ومقابله والعمارة، ٢٠١٣، ٢٢)

استناداً إلى ما سبق يمثل بُعد الالتزام بأخلاقيات المهنة لعضو هيئة التدريس في أن يكون صادقاً ومثلاً أعلى وقوة للطلاب وللمجتمع ككل، وأن يتميز بالعدل والمساواة بين جميع الطلاب، وقادراً على إقامة علاقات إنسانية مع جميع الطلاب والزملاء والإداريين والموظفين، هذا بالإضافة إلى مساهمته الفعالة في حل ومعالجة القضايا التي يعيشها مجتمعه. (دشاش، ٢٠١٤، ٢٣٤)

وبناءً على ما سبق يتضح أن الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يعتمد على المهنة؛ لذلك فهو يتبنى أخلاقيات المهنة مع الالتزام بها فعضو هيئة التدريس المحترف يتصف بالعدالة والإنصاف، والقدرة على التأمل والتصور، ويتحمل واجباته ومسؤولياته، وبراغي مشاعر طلابه ويكون خير مثال للالتزام بأخلاقيات مهنته حتى يحتذى به من قبل طلابه.

انطلاقاً مما سبق هناك ثلاثة مكونات رئيسية للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، هي: المكون السلوكي للاعتراف: ويتمثل فيما يقوم به أعضاء هيئة الجامعات من ممارسات فعلية داخل المؤسسات الجامعية، والمكون الفكري، ويتعلق بالتصورات والمعتقدات والآراء التي يتبنوها وتمثل الموجه الرئيسي لأدائهم المهني

بالجامعات، والمكون المعرفي: ويتعلق بإدراك الهيئة التدريسية لطبيعة مهنتهم التي تعتمد على الارتباط الوثيق بين التدريس والبحث وتقديم الخدمات المجتمعية؛ ومن ثمّ يعزز الأكاديميون الاحتراف الأكاديمي من خلال الاهتمام بالتخصص المعرفي الذي ينتمون إليه، غرس القيم الأخلاقية وتنقيف عقول المتعلمين، وتعزيز خبراتهم من خلال الأنشطة البحثية.

مبادئ وأسس الاحتراف الأكاديمي:

تُوجد مجموعة من المبادئ للممارسات الاحترافية لأعضاء هيئة التدريس اقترحتها الرابطة الأمريكية للمؤسسات التعليمية (NAIS, 2011) حيث تلخص السلوك الاحترافي فيما يلي:

- أ- العمل كحلقة وصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، من خلال تعزيز الفهم المتبادل للقضايا المعقدة والسعي إلى حلها.
- ب- العمل كخبير علمي وتعليمي في الجامعة والكلية، ومناقشة قضايا التعليم والتعلم، ومتابعة احتياجات الطلاب، وتبني الابتكار والممارسات التعليمية الجيدة والمراجعة المستمرة للمناهج الدراسية، والتأكد من مدى ملائمة المحتوى والمهارات والتقييم.
- ت- الاطلاع على التطورات الجديدة في طرائق التدريس الحديثة والمتنوعة في مجال تخصصه الأكاديمي، ونمذجة التدريس الجيد باستخدام مجموعة متنوعة من تقنيات التدريس المناسبة واستخدام أساليب تعلم متنوعة.
- ث- المحافظة على علامات جيدة مع الجمعيات العلمية والمنظمات المجتمعية المرتبطة بتخصصه الأكاديمي.
- ج- الحرص على المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية، وشارك ما تمّ تعلمه مع زملائه بالعمل، والبحث عن أفكار ومبادرات جديدة وعرضها على الزملاء بالعمل.

يتضح ممّا سبق أن المبادئ الأساسية للاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتمثل في كون اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالعمل كخبير علمي وتعليمي في تخصصه الأكاديمي مع الاطلاع على كل ما هو جديد وحديث ومتطور في تخصصه الأكاديمي والتحديث من طرق التدريس المستخدمة مع نمذجة التدريس تماشيًا مع المتغيرات والمستحدثات، هذا بالإضافة إلى الحرص على المشاركة في المؤتمرات وجميع الفعاليات العلمية التي تنثري أعضاء هيئة التدريس في المجال البحثي وهذا يُمكن

أن يتحقق من خلال التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي مع مؤسسات جامعية عالمية ذات سمعة أكاديمية متميزة.

معوقات الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تتأثر عملية الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بمجموعة من العوامل المتعددة التي ترجع إلى ثلاث ثقافات رئيسية، وهي: ثقافة الجامعة، ثقافة الزملاء، الثقافة الشخصية، فهذه الثقافات الأكاديمية الثلاث تساهم سلباً أو إيجاباً في عملية الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ حيث تم رصد مجموعة من المعوقات التي تنبثق من مجموع تلك الثقافات والتي تحول دون أن يتمكن أستاذ الجامعة من الوصول إلى تطبيق مفهوم ومبدأ الاعتراف الأكاديمي، ومن تلك المعوقات ما يلي (المحسن، ٢٠٠٧، ٢١-٢٢):

- غياب المعايير العلمية لتقويم الأداء الأكاديمي، غياب ترميز الشخصية الأكاديمية، غياب إدارة الجودة الشاملة، ضعف في البيئة الأكاديمية، ضعف وجود برامج عملية لتنمية مهارة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، ضعف الشراكة الأكاديمية بين الجامعات والقطاع الخاص، ضعف الحافز لدى أعضاء هيئة التدريس، إغراءات القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس، الأعداد الكبيرة من الطلاب داخل القاعات الدراسية، نمطية وتقليدية المنهج الجامعي، زيادة العبء الدراسي، ضعف النشاطات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، كثرة الأعباء الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، شدة المؤثرات النفسية والاجتماعية والأسرية، قلة الوقت المخصص للتنمية العلمية والمهنية، ضعف وجود سياسات واضحة لتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو تنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية، الاعتقاد السائد بأن أعضاء هيئة التدريس ليسوا بحاجة إلى برامج التنمية المهنية.

إضافة لما سبق هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتمثل في كثرة الإحباطات المتلاحقة التي يعيشها أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي بسبب عدم مراعاة احتياجاتهم، وشدة الظروف التي يعانونها، وكثرة القيود على حرياتهم الشخصية وغير الشخصية، وعدم النظر إليهم بمنظار يراعي تفوقهم وإبداعهم وإنتاجهم العلمي ومشاركاتهم المجتمعية والدولية، وإعطاء الفرص الجيدة والمزايا لمن هم دونهم ونقشي العديد من صور الاتصال غير الفعال معهم وبينهم؛ كل ذلك له تأثير سلبي خطير على النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس، والخاسر الأكبر دائماً هو المجتمع الأكاديمي والمجتمع الكبير بأكمله. (الخطيب، ٢٠١٤هـ)

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لذلك ينبغي على الجامعات أن تسعى

جاهدة للتغلب هيئة التدريس بالجامعات ومن سُبُل التغلب على هذه المعوقات هو الأخذ بمبدأ وتطبيق التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي مع جامعات أجنبية متميزة ذات تصنيفات عالمية للاستفادة من خبراتها من خلال الحراك الأكاديمي وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وإكسابهم العديد من المهارات والكفايات التي تساعدهم في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

مقومات الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

من أجل التغلب على مقومات الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانطلاقاً من أهميتهم في المؤسسات الجامعية باعتبارهم مصدر القوة للجامعات، فلا بدّ من تأهيلهم فنياً ومهنياً لكي يتواكبوا مع المتغيرات المعرفية والتكنولوجية المستمرة في بيئة العمل، ولتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لا بدّ من توافر المقومات الأساسية التالية:

أ-ثقافة تنظيمية داعمة:

انطلاقاً من أهمية العنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية ومصدر لإيجاد القيمة للمؤسسات الجامعية؛ وذلك لما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من مهارات وكفايات مميزة، ويُعدّ عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، بل في السوق العالمية؛ ومن ثمّ لا بدّ من تبني الثقافة المناسبة التي تشجع التميّز والابتكار والإبداع في أداء الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات. (نصر، ٢٠١٩، ٤٣٩)

فالثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والريادة وبالتالي للاحتراف الأكاديمي، فهي تُعدّ أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح وتطوير المؤسسات الجامعية؛ إذ تعبر عن أساليب التفكير واتخاذ القرارات وقواعد السلوك التي تتبناها الجامعة؛ لإيجاد تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز الأعمال والالتزام بمعايير قادرة على تطبيق مبادرات ومشروعات وممارسات مميزة، تساعد الجامعة على التطوير والتفوق وتحقيق ميزة تنافسية. (خاطر، ٢٠١٩، ١٤٣)

تأسيساً على ما سبق فإنّ تبني الجامعات لثقافة تنظيمية قوية وداعمة؛ فهذا يؤدي إلى توجيه أداء أعضاء هيئة التدريس وتحويله من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء الاحترافي، وذلك من خلال بُعدين مهمين، هما: نشر ثقافة التميّز في الأداء، وتوفير الحرية الأكاديمية.

حيث يجب أن تدعم الثقافة التنظيمية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وذلك من خلال دعم حرية التفكير والبحث والنقضي عن الحقيقة والدفاع عنها، فهي مهنة ركيزة أساسية في ممارسة النشاط التعليمي والبحثي، وضرورة عظيمة لا

غنى عنها للأستاذ الجامعي في إنجاز مهامه المتعلقة بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع، وذلك في حدود القوانين المنظمة. (الشريف، ٢٠٢٠، ٢٠٠)

باستقراء ما سبق يتضح أن من أهم مقومات الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، هو وجود ثقافة تنظيمية جامعية داعمة فهي التي تحدد الكيفية التي ينظر بها لعمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتساعد على توفير بيئة عمل مناسبة وتعزز من أدائهم الأكاديمي؛ حتى يصبحوا أكثر كفاءة وفاعلية واحترافية وإنتاجية للمعرفة.

ب- قيادات أكاديمية جامعية محفزة (إدارة خلاقة للكفاءات):

انطلاقاً من أن الجامعة مؤسسة تعليمية ليست بمعزل عن التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية التي أصبحت سمة العصر؛ ممّا جعلها تواجه العديد من التحديات المعاصرة، ولكي يتم مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية من قبل الجامعة، فلا بدّ من وجود إدارة جامعية واعية ومتميزة، يتولى مسؤولياتها قيادات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتستطيع إحداث التغيير وإدارته داخل الجامعات. (الهيم وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٢)

ومن هذا المنطلق تُعد القيادة الأكاديمية الجامعية عملية أساسية معقدة ومتشابكة، تجمع ما بين مجموعة من الأفراد الذين يتسمون بسمات مميزة ومختلفة فيما بينهم، بحيث تمكنهم من إحكام السيطرة والتحكم في مفاتيح تحفيز واستثارة أعضاء هيئة التدريس؛ كل على حسب إمكاناته وقدراته التشغيلية. (زاهر وندا، ٢٠١٨، ٨٠٦)

حيث تعمل القيادات الأكاديمية الجامعية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس ودفعهم نحو تطوير أدائهم بصفة مستمرة، وفق المستجدات المعرفية والمهنية والبحثية لتحسن الكفاءة والإنتاجية والتعاون معاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

تأسيساً على ما سبق، تُعد القيادات الأكاديمية الجامعية مقوماً مهماً لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لما لها من دور مهم في نسج القيم المهنية بشكل راسخ في نسيج إنتاج المعرفة ونشرها، وكذلك لها دور مهم في دعم العملية البحثية في الجامعات، وذلك من خلال التحول من سياسة الاختبار إلى ثقافة الإلزام، للاستفادة من مخرجات البحث العلمي؛ حيث يتم نشر ثقافة تسويق المخرجات البحثية، وترجمة البحوث إلى مخترعات ومنتجات ذات قيمة من الناحية المجتمعية، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من التطورات المعرفية والعلمية والتي من شأنها تطوير أدائهم، وتحفيزهم على النشر في المجالات والدوريات العلمية التي تلقى رواجاً في المحافل العلمية. (حسنيين، ٢٠٢٠، ١١٨)

انطلاقاً ممّا سبق يتضح أن للقيادات الأكاديمية الجامعية دوراً كبيراً ومهماً في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لما لهم من دور مهم في تحفيزهم على تطوير أدائهم بصفة مستمرة، ومسايرة المستجدات والمتغيرات المعرفية والبحثية والمهنية، وكذلك نشرهم لثقافة الأداء المتميز، والحرص على تشجيع الكفاءات، وتحفيزهم على الاحتراف والوصول إلى مستويات فائقة ومتميزة في الأداء.

ج- النمو المهني الذاتي:

يعتبر تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الركيزة الأساسية في تطوير العملية التعليمية في الجامعات وتحقيق أهدافها في عصر المعلوماتية والاتصالات والعولمة، فتطوير عضو هيئة التدريس لنفسه باستخدام طرائق واستراتيجيات تدريسية حديثة، وأساليب التقويم المختلفة، واستراتيجيات إدارة العملية التعليمية والمهارات التطويرية التي يحتاجها في العملية التدريسية وتطوير الذات، يُعد عاملاً أساسياً في تطوير الأداء الأكاديمي للجامعة. (الحلية، ٢٠١٥، ٢)

حيث إنّ تقدم الجامعات ورفعتها لا يقاس بمدى توافر المقومات المادية فقط، بل لا بدّ من الاهتمام بالموارد البشرية الأكاديمية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، فهم يمثلون القلب النابض والمحرك الرئيسي للجامعات. حيث يمثل التعليم الذاتي من أهم أساليب النمو المهني المستدام، فالخطى لل تنمية المهنية الموجهة ذاتياً هو المحور الأساسي لأي نشاط تنموي، ويُعد توافر القناعة والدافعية شرطين أساسيين لتحقيق التعلم الذاتي. (الهيم وآخرون، ٢٠١٦، ٣٥٠)

تأسيساً على ما سبق فإنّ توفير مناخ أكاديمي قائم على الديمقراطية والحرية، ومحفز للنمو والتجديد المهني، مع توفير مقومات التعلم الذاتي، مثل: توفير الدورات العلمية، والمراجع الأساسية، وإنشاء وحدات لمصادر التعلم والمعلومات، وتوفير نظم الاتصال مع تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات المحلية والدولية. (يوسف، ٢٠١٦، ١٤٢)

استنتاجاً ممّا سبق يعتبر النمو المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم؛ لما له من دور مهم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس لإحداث التطوير الإيجابي لهم؛ ممّا يساعدهم على أداء أدوارهم ومهامهم المهنية بقدر عالٍ من الاحترافية.

د- التدريب المبني على الجدارات:

يعتبر تطوير وتنمية مهارات وكفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الركيزة الأساسية في تطوير العمل في المؤسسات الجامعية والدفع بها وبمسيرتها إلى الأمام، فالتدريب عنصرٌ أساسيٌّ في تنمية كفاياتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال التدريب على الطرائق والاستراتيجيات الحديثة وأساليب التقويم، والمهارات التطويرية التي تحتاجها العملية التدريسية بالجامعات؛ حيث يُعد تطوير الذات عاملاً أساسياً في تطوير الأداء الأكاديمي؛ حيث ينعكس تميز عضو هيئة التدريس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية، باعتباره العنصر الفاعل والرئيسي في جودتها. (رمضان وآخرون، ٢٠١٧، ٢٧٧).

حيث يهدف التدريب المبني على الجدارات باعتباره مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة إلى إحداث تغييرات إيجابية في عضو هيئة التدريس بالجامعات من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات؛ لجعلها متوافقة مع دوره الحالي ودوره المتوقع مستقبلاً، والمساهمة في تحقيق أهداف عضو هيئة التدريس والجامعة في نفس الوقت. (البليهشي وآخرون، ٢٠١٨، ٦)

استنتاجاً ممّا سبق فالتدريب المبني على الجدارات هو مجموعة من الأنشطة والبرامج التدريبية المنظمة والمخططة لها من قبل المؤسسة الجامعية؛ بهدف إكساب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستوى كفاءاتهم في الأداء؛ ومن ثمّ تحقيق أهدافه وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؛ حيث انه يساعد على رفع مهاراتهم وكفاياتهم الخاصة بالهيئة التدريسية حيث يتمكنون من أداء مهامهم التدريسية والبحثية والمجتمعية على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية والاحترافية؛ ممّا يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.

هـ-النّوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي:

تعمل النّوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي على تمكين المؤسسات التعليمية من تحسين برامجها التعليمية، وتحديث أساليبها التربوية، وتطوير مشاريعها البحثية، بالإضافة إلى تفعيل أنظمتها الإدارية، ورفع مستوى شهاداتها؛ حيث تعزز النّوأمة الجامعية من الجودة الشاملة للتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تظهر هذه الأهمية من خلال ما يلي (Craciun, Orosz, 2018, 23)، (العامري، ٢٠١٥، ٩٩):

- دمج أعضاء هيئة التدريس الأكفأ من الجانبين، وتوفير زملاء تدريس أفضل للطلاب، والوصول إلى الأكاديميين المشهورين، والباحثين ذوي السمعة العالمية بتكلفة أقل نسبياً؛ ممّا يزيد القدرة المؤسسية للمؤسسات الجامعية مع إيجاد حلول لمشكلة نقص الموارد البشرية.

- زيادة المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس، وتنميتهم مهنيًا من خلال تبادل الخبرات، والتواصل مع أحدث الخبرات المنهجية؛ وبالتالي الإسهام في زيادة حضور الكلية وجاهاتها العالمية.
- التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي تحت على بناء كواد أكاديمية متميزة؛ لأن برامج التوأمة الجامعية تتطلب وجود كواد تمارس العمل مع الجامعة الأخرى، وهو ما يعني أن تكون الجودة والمحاسبية ثقافة أساسية في العمل الأكاديمي.
- دمج المنظورات والخبرات الدولية المتعددة الثقافات في التعليم والتعلم والبحث؛ مما يزيد بدوره من قدرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب في الجامعات عمومًا، وإثراء بيئة التعليم العالي الخاصة بهم.
- تطوير مناهج دراسية معترف بها دوليًا، والتي تعزز من إعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب من أجل مستقبل عالمي، مع زيادة الاحترام والفهم الدولي والثقافي، وتوسيع توظيف مشاركة الطلاب الدوليين في الدراسات والبحوث العلمية ودمجها مع منظورات العالم.
- تزويد الطلاب بفرص معززة من التدريب المتقدم، والبحوث في مراكز التميز في التخصصات المختلفة.
- تحسين جودة البحوث؛ حيث تسمح التوأمة الجامعية والشراكات بالتعاون في مجال البحوث المشتركة وهو أمر مفيد لجميع الشركاء؛ حيث تقوم المؤسسات بتطوير شبكات البحوث العلمية التعاونية، ويتعلم الشركاء من بعضهم البعض لتحسين جودة البحوث وتجميع نقاط القوة.
- تفعيل بروتوكولات التبادل العلمي والحراك الأكاديمي بين الدول للطلاب، والأساتذة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين سواء في المدارس أو الجامعات مع أفضل الجامعات الأجنبية العالمية؛ مما يعزز تنمية المصالح المشتركة بين الأطراف من كلا الجانبين.
- زيادة مقتنيات مكتبات الجامعة من الكتب والمجلات والأبحاث العلمية الدولية.
- التوسع في دراسة اللغات الأجنبية.
- التوسع في إنشاء مراكز للبحوث التخصصية الدولية.
- التوسع في نشر البحوث في مجلات ودوريات علمية دولية.

- تصميم البرامج الدراسية متعددة الثقافات (التي تشترك في إعدادها أكثر من دولة)، والتي ستوجد أفضل الممارسات التي يمتلكها الشركاء ذوي الصلة.
- تعزيز ودعم تكنولوجيا وتنوع شبكات المعلومات والاتصالات.
- المؤتمرات الدولية عن التعليم، ودعوة أكبر عدد من الدول لحضورها من أجل تبادل الخبرات والمعلومات.

يتضح ممّا سبق أن للنُّوْمة الجامعية بسير مؤسسات التعليم العالي دورًا مهمًا وفعالًا لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وذلك من خلال توفير وإتاحة الحراك الأكاديمي لهم في جامعات عالمية ذات سمعة أكاديمية مميزة يكتسبون من خلال ذلك العديد من المهارات والكفايات الاحترافية التي يتحقق من خلالها الاعتراف الأكاديمي لهم. وهذا ما سوف أقوم بعرضه في المبحث التالي.

ثانيًا: الأسس الفكرية للنُّوْمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي:

١- مفهوم النُّوْمة الجامعية:

قبل الحديث عن مفهوم النُّوْمة الجامعية يجب أولاً معرفة مفهوم النُّوْمة (Twining): حيث هي نمط معين من أنماط التعاون بين مؤسستين أو أكثر، وتقوم على تبادل الخبرات بين هذه المؤسسات، بحيث تكون المنفعة متبادلة، وتتشارك مع المؤسسة الأخرى في تجاربها وخبراتها في كافة الشؤون الإدارية، فتكون كل مؤسسة مفيدة ومستفيدة في الوقت ذاته. أي أن النُّوْمة تعني وجود نوع من تبادل الخبرات والتجارب بين مؤسستين واستفادة كل منهما من الأخرى. (محمد، ٢٠١٦، ٣١٢)

وهي بذلك تُعد اتفاقية تنظيم علاقة على مدى زمني طويل، وقد تطورت الآلية الآن إلى برامج تعاون من دون أن يكون هناك اتفاقية توأمة، ولم تُعد برامج التعاون تقتصر على المدن، بل تطورت إلى النُّوْمة على المستوى الرسمي، مثل: وزارة في دولة مع وزارة في دولة أخرى؛ وذلك بهدف نقل المعارف والخبرات.

أما مفهوم النُّوْمة الجامعية فيشير إلى التعاون بين الجامعات، وهو العامل الأول لنشر المودة والإخاء بين أبناء البشر، مهما اختلفت حضاراتهم ومذاهبهم في عالمنا الحالي.

وقد تمثلت رؤية النُّوْمة الجامعية في إحداث تعاون وشراكة علمية مع الجامعات العالمية الرائدة، أما رسالتها فتمثلت في تعزيز التعاون العلمي والتقني مع الجامعات والمراكز العلمية المتقدمة من خلال اتفاقيات توأمة، تسهم في الارتقاء بجامعتنا إلى مصاف الجامعات العالمية وتأسيسًا على ذلك عرف البنك الدولي النُّوْمة الجامعية بأنها: عملية مزوجة كيان منظمي في دولة نامية، بكيان منظمي آخر في دولة أو قُطر آخر،

ولكن القطر الآخر يكون أكثر نضجاً حيث وضع البنك الدولي أن التَّوْأمة طريقة لتوصيل المساعدات الفنية الأولى، مع متابعة ذلك بتوجيهات/ تعليمات طويلة الفترات أو أخرى قصيرة، حسب حالة التَّوْأمة وحسب الحاجة إلى مستوى تدريب معين. (بكر، ٢٠١٩، ١١)

فالتَّوْأمة الجامعيَّة هي تعاون بين طرفين أو أكثر في تطوير جوانب علمية، وعادة ما يكون المنتج إنسانياً في هذه الحالة، ويُحقق مكسباً للطرفين اللذين تشاركا فيه، ولا يرد بقضية بناء التحالفات بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تلك التكتلات التي فيها نوع من الانغلاق، فالتحالفات الإيجابية المقصودة منها التعاون في تطوير جوانب علمية لمصلحة الإنسانية بشكل عام ولا تأخذ النُعد السياسي. (مرسي، ٢٠٢٠، ١٢٩)

وهي أيضاً تلك المشاركة الكاملة على مستوى الإدارة والتدريس في تنفيذ البرنامج الأكاديمي الجامعي وهو الأمر الذي يعني أن الأقسام في الجامعة بمشاركتها في أقسام في جامعات أجنبية ومعتمدة عالمياً سوف تحصل آلياً على الاعتماد؛ لأن الشهادة سوف تعطى من الجامعة المحلية والأجنبية في ذات الوقت. (الشدى، ٢٠١٩، ١٨)

ويُشير مفهوم التَّوْأمة الجامعيَّة إلى اتفاقية تتم بين جامعتين أو أكثر في دول مختلفة، يتم بمقتضاها إعداد نظام دراسي مشترك بمقرراته وبرامجه الدراسية؛ ممَّا يُمكن الطالب من الحصول على الدرجة العلمية في أي من الجامعات المشتركة، ولكن الترتيبات الدراسية والجوانب التنظيمية تخضع لقوانين دولة الجامعة الأم. (أحمد، ٢٠١٨، ٣٢)

كذلك هي اتفاق طوعي، ومتبادل، ومتكافئ الجهد بين المؤسسات الجامعيَّة المحلية والعالمية في مختلف المجالات، البرامج الدراسية، والتدريب، والبحث العلمي، والنشر الدولي، والمنح الدراسية، وجمع المادة العلمية ... وغيره. وتتسم بالديمومة والاستقرار؛ لأجل تحقيق التفاهم، والتعاون، وتعزيز أفضل الممارسات التعليمية، وإجراء المشاريع البحثية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض، وأن تتبادل الأفكار، والمنافع، والخبرات، وإجراء المهام المماثلة في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣١)

كما أنها عملية هادفة يتم فيها اشتراك طرفين، أو أكثر للقيام بإنتاج سلعة جديدة، أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر، سواء أكانت هذه الشراكة في رأس المال، أم التكنولوجيا، أم الأفكار، وتُعد هذه الشراكة استثماراً مشتركاً قائماً على التعاون، والتساوي في الوضعية وحرية العمل، كما تتضمن أيضاً الإشباع المتبادل للرغبات، وتحقيق المصالح، وتلبية الحاجات الخاصة بكل طرف من أطرافها، بحيث يخدم كل منهما الآخر. (محمد، ٢٠١٧، ٢٥٠)

كذلك هي تحالف بين مجموعة من الأفراد، أو المنظمات، أو الجماعات يلتزمون للعمل معًا، للقيام بمهام محددة، ويتحملون المخاطر، ويتشاركون في الفوائد، كما يقومون بمراجعة دورية للعلاقة فيما بينهم، وتعديل اتفاقيتهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك. (الجمال، ٢٠١٨، ١)

وتعرف أيضًا على أنها: عبارة عن إقامة شراكة دائمة، ومنظمة بين الجامعة وواحدة أو أكثر من المؤسسات الخارجية عبر مجموعة من الوظائف الإدارية، أو الأكاديمية، وهي تختلف عن أشكال التوأمة الأخرى التي تتطوي على اتفاقيات محددة؛ لتبادل الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين مثلاً، أو تقديم برامج مشتركة، أو امتياز، وهو يختلف عن توقيع مذكرات التفاهم المتكررة بين الجامعات على أساس النوايا الغامضة للتعاون المستقبلي. (Baird & Renagi, 2015, 6)

وهي أيضًا اتفاقية بين جامعة والجامعات العالمية الرائدة؛ من أجل إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض، وأن تتبادل الأفكار والمنافع والخبرات والممارسات التعليمية، بما يسهم في الارتقاء بجودة التعليم بالجامعة على المستوى القومي والعالمية. (سمحان والسيد، ٢٠٢٣، ١٢٥)

ويمكن تعريفها على أنها: نمط معين من أنماط التعاون بين مؤسستين أو أكثر يقوم على تبادل الخدمات التربوية لمصلحة الشريكين أو الشركاء، بحيث تكون المنفعة متبادلة، فتشارك المؤسسة الواحدة الأخرى في تجاربها وخبراتها في كافة الشؤون والمجالات. (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ٧٠)

فالتوأمة هي التبادل المشترك للأفكار والمعلومات التي تتطلب مساهمات من جميع الأطراف، وهي كذلك اتفاق طوعي، ومتبادل بين الدول والمنظمات في مختلف البلدان، أو المناطق، أو الدول، أو المدن والدافع إلى التوأمة ينبع من الأعضاء في المنظمات والمؤسسات التي ترغب في إقامة التفاهم والصداقة المتبادلين، وتبادل الأفكار والمشاريع، والثقافة مع أنظمة الاتصالات، والنقل الحديثة. (www.jci.be/wp2022-4)

انطلاقاً مما سبق، تعرف التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي في البحث الحالي إجرائياً على أنها: عملية منظمة وهادفة يتم فيها عقد اتفاقية بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية الرائدة ذات السمعة الأكاديمية والتصنيفات العالمية المتميزة؛ من أجل إتاحة الفرصة للجامعات في أن تتعلم من بعضها البعض وأن تتبادل المهارات والخبرات والأفكار والمنافع والممارسات التعليمية، وتبادل الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، أو تقديم برامج مشتركة، أو امتياز؛ مما يسهم في تحقيق الارتقاء بجودة التعليم بالجامعة على المستوى القومي والعالمية وتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٢- خصائص التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي:

انطلاقاً من تعدد المفاهيم المختلفة للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي وتعدد أنشطتها بين المؤسسات، وحتى تكون هذه التوأمة الجامعية ناجحة ومربحة فلا بدّ أن تتوفر مجموعة من الخصائص يُمكن عرضها على النحو التالي (www.vetserbia.edu.yu.2006.11-12) (سمعان والسيد، ٢٠٢٣، ١٥٠):

- أ- **مربحة:** وهذا يعني أنه لكي تكون التوأمة الجامعية مربحة لجميع الأطراف؛ بحيث يترتب على الوضع القائم قيمة مضافة لكل من المؤسستين، فالتوأمة مشروع متبادل، أو ثنائي الاتجاه؛ وهذا يعني أن كل مؤسسة تتعلم من الأخرى؛ فإذا كانت التوأمة قائمة على التعلم في اتجاه واحد، فإنها توأمة غير متوازنة بشكل جيد؛ حيث يشعر أحد الشركاء دائماً بأنه هو الذي يساهم، بينما الآخر يكون مستقبل الخدمة.
- ب- **التوافق:** تزيد فرص نجاح التوأمة الجامعية حينما يكون هناك توافق بين المؤسستين، ولضمان التوافق الجيد يجب أن يكون هناك ما يلي:
 - تشابه في الخبرات، والاهتمامات، والمناهج، والأنشطة، والتشارك، والتفاهم واحترام المعايير، والقيم الثقافية، والقيود والتوقعات الخاصة.
 - القرب "يسهل التنقل"، والسفر، ويقلل من التكلفة المحتملة والتشابه في الخلفية التاريخية، والثقافية، والاقتصادية "والمصالح" واللغة، مع المنظمة الشقيقة المحتملة.
 - توافر الاستعداد الحقيقي من الآخر ليصبح توأماً لمؤسستك.
- ت- **النضج:** حيث تعمل التوأمة بشكل أفضل حينما تصل كل من المؤسستين إلى مستوى النضج التنظيمي الذي يسمح لهما بإجراء مشروع توأمة، أو شراكة، ولكي تنجح التوأمة، أو الشراكة فلا بدّ من تخصيص وقت كبير، وعدد كافٍ من العاملين، وعلى الأقل يجب أن تكون هناك بعض البنى التحتية اللازمة لذلك.
- ث- **توقعات واقعية:** فمن المهم الحفاظ على التوقعات تحت السيطرة، وينبغي أن تكون أنشطة مشروع التوأمة الجامعية، أو الشراكة قائمة في حدود الموارد، والأطر الزمنية المتاحة، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات لدى كل مؤسسة، والتركيز الواضح، والدقيق على الأنشطة المخطط لها، وإيجاد طرق لمعالجة تلك الاحتياجات، مثل: توفير التمويل، أو تأكيده في وقت مبكر من العملية، ويجب أن يكون مناسباً.

ج- **القيادة:** إنّ مشاريع التوأمة الجامعية الناجحة حينما يتولى أفراد معينون في كل منظمة زمام القيادة، وغالبًا ما تكون أفضل المشاريع تلك التي بدأها الأفراد الملتزمون القادرون على التخطيط الجيد الذي يمثل أمرًا ضروريًا من البداية، فكل مؤسسة تحتاج لإجراء عملية تقدير للاحتياجات والقدرات، كذلك ينبغي التخطيط من أجل توضيح الأهداف والغايات بوضوح، ويجب وضع خطة عمل وهذه هي إحدى الطرق لضمان أن المؤسسات جادة بشأن دورها، وأنهم قد فكروا كثيرًا في احتياجاتهم وقدراتهم.

ح- **المتابعة والتقويم:** يساعد تحديد الأهداف على التأكد من مدى ما تحقق من نتائج ومن المهم أيضًا وضع مؤشرات للنجاح، ومراقبة المشروع على أساس مستمر، وتقييمه في النهاية، أو على فترات زمنية محددة، أو مراحل محددة.

خ- **المرونة:** يجب أن تكون المؤسسات على استعداد لإجراء تعديلات على طول الطريق، ويفضل اتباع نهج مرّن خطوة بخطوة للتخطيط والتنفيذ على استراتيجية مخططة ثابتة، والتعاون طويل الأجل اعتمادًا على شروط الاتفاق التعاقدية، ويمكن معالجة مجموعة متنوعة من القضايا مع الحفاظ على العلاقة المهنية مع المورد، وقد تنطبق المرونة في ترتيبات التوأمة الجامعية أيضًا على التكلفة في ظل تغير أسعار السوق الدولية، أو اختلاف احتياجات المنظمة المستفيدة، وقدراتها بمرور الوقت.

د- **التواصل الجيد:** إنّ التدفق الجيد للمعلومات بين المؤسستين أمر حاسم لنجاح مشروع التوأمة الجامعية، ويمكن أن تكون هناك موضوعات الاتصال في مرحلة التخطيط، على سبيل المثال توصيل الاحتياجات والقدرات بشكل كافٍ وفي مرحلة التنفيذ، على سبيل المثال: صياغة المشكلات بطريقة بناءة، ومن أجل الحفاظ على "تواصل جيد فعال" وذلك عن طريقة الحفاظ على تواصل جيد مع المؤسسة الشريكة، وتحديد المسؤوليات التي يتحملها كل مشارك، ومراجعة نظام الاتصال بانتظام، والاستعداد لأي تغييرات مع الأخذ في الاعتبار أن المؤسستين قد يكون لديهما أساليب اتصال مختلفة.

ذ- **الحساسية الثقافية:** بمعنى أن أي أنشطة تدريبية، أو معلوماتية تشكل جزءًا من المشروع، لا بدّ وأن تكون مصممة وفقًا للواقع الثقافي للمؤسسة المتلقية، ولا يتعارض معه.

يتضح ممّا سبق أن للتّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي مع جامعات أجنبية عالمية ذات سمعة وتصنيفات عالمية ممتازة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لأنها تتيح لهم التواصل الجيد والفعّال مع هذه الجامعات الأجنبية العالمية وينمو من خلال ذلك مهاراتهم وكفاياتهم ويجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأدوارهم بكفاءة واقتدار واحترافية.

٣- أهميّة التّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي:

للتّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي أهميّة كبيرة؛ حيث تلعب دورًا كبيرًا في الجانب الاقتصادي وذلك لأن تعميم نجاح أفكار وتجارب على الجامعات يوفر الكثير من المصروفات ويحمي من التكرار وهدر الموارد المادية والبشرية، ففي حالة تطوير المناهج ما مثلاً لن نكون بحاجة إلى عشرات الجهات للعمل على ذلك فجهة واحدة ستلبي حاجة الجميع للتمائل الذي بينهم، كذلك تُعم الفائدة الأكاديميّة من ناحية توحيد المعايير بين جامعتين بما يجعل المستوى الطلاب متقاربًا، وقد تبنت اليونسكو أسلوب التعاون بين الدول ويتمثل ذلك في إنشاء شبكة تعاون بين عدة جامعات والذي يسمى برنامج التّوأمة وهو عبارة عن خطة عمل دولية تهدف تعزيز التعاون بسير الجامعات، بالإضافة إلى تعزيز الحركة الأكاديميّة. (الشربيني، ٢٠١٨، ٥)

إضافة لما سبق هناك من يرى أن أهميّة التّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي تمثل على النحو التّالي (Deetman, 2017, 12) (paul, 2014, 166)، (مرسى، ٢٠٢٠، ١٥١):

- أ- وضع الجامعات على طريق التعليم المفتوح والاحتكاك بجامعات الدول المتقدمة.
- ب- المساعدة في تخرج طلاب مواكبين للثورة المعرفية، ومنحهم درجات علمية مشتركة بين الكليات المختلفة بمصر والجامعات الأجنبية المتقدمة.
- ت- تطوير بنية التعليم الجامعي بمصر، وتحديث أسسه، ومبادئه في ضوء الأخذ بالاتجاهات العالميّة.
- ث- تحقيق الحراك الأكاديمي للطلاب والأعضاء هيئة التدريس بهدف إنشاء مجتمعات علمية وأكاديمية تعمل على تحديث وتطوير المعرفة ونشرها في مجالات معينة.
- ج- تعزيز التوسع في البعثات الخارجية للجامعات العالميّة ذات التصنيف المرتفع.

ح- تطوير وتعزيز البحث العلمي وتحفيزه، والاهتمام بالقضايا ذات الاهتمام
المشارك من منطلق أن البحث العلمي محرك للإنتاج وأداة للنشر، وعامل
أساسي في التطوير الاقتصادي.

خ- إكساب الجامعات المصرية مكانة علمية وقدرة تنافسية مع الجامعات
العالمية المتقدمة؛ ومن ثم الارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية.

وفي هذا السياق أكدت عديد من الدراسات، مثل: دراسة (محمد، ٢٠١٦)،
(القحطاني، ٢٠١٧)، دراسة (بكر، ٢٠١٩) دراسة (الشربيني، ٢٠١٨)، دراسة (علي،
٢٠١٨)، دراسة (محمد، ٢٠١٩)، دراسة (أحمد، ٢٠١٩)، دراسة (Altbach & Knight،
2019) أن التوأمة الجامعية كفيلة بتغيير ثقافة تلك المؤسسات، وتطور الأداء الأكاديمي
لأعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم والقيام بمهامهم
وأدوارهم على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية والاحترافية، وكذلك بما يساعد على بلورة
الرؤية، ووضوح الرسالة، وتحقيق الأهداف، والتمكن من الاستدامة، ومواكبة تطورات
العصر والحصول على الاعتراف الدولي، وتعزيز المكانة والقدرة التنافسية، والاستمرارية
على مستوى التمويل الذاتي، والبناء المؤسسي، والحوكمة الرشيدة، ودراسة الخبرات
الميدانية المشتركة وتبادلها، والاستفادة منها، ويعزز من مكانتها العلمية والمعرفية، وبما
يؤدي إلى ضمان النواتج التعليمية، وبما يتناسب مع الحاجات المجتمعية وضمان الجودة
لمؤسسات التعليم العالي.

انطلاقاً مما سبق يتضح أن للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة
في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وذلك من خلال الحراك
الأكاديمي لهم بهدف إنشاء مجتمعات علمية وأكاديمية تعمل على تحديث وتطوير
المعرفة ونشرها في كافة المجالات المعرفية، وكذلك أيضاً من خلال التوسع في إرسال
البعثات للجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية العالية والتصنيفات العالمية المرتفعة.

٤- أهداف التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أهداف التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي
والدولي على النحو التالي (سلطان وهاشم، ٢٠٢٢، ١٠١):

- الاستفادة من الخبرات ونقل التجارب بين الدول.
- أ- إقامة العديد من البرامج التنموية المشتركة التي تجود بالنفع على الطرفين.
- ب- تبادل المعلومات والزيارات والخبرات والموظفين على سبيل الإعارة؛ لتحقيق
أفضل استفادة بسير الدول المتعاقدة على برامج التوأمة.
- ت- الاستفادة بتمويل بعض البرامج الإنمائية في المجالات المتعددة.

- ث- تعزيز المودة والتواصل بين مجتمعي الطرفين.
- ج- تقليص الفجوة المعرفية بين المؤسسات الجامعية في الدول المتقدمة والدول النامية.
- ح- بناء القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم والجامعي وتحقيق التقدم في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية.
- فالتوأمة الجامعية الأكاديمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على تحسين جودة التعليم الجامعي، وتطوير برامج الدراسة، ورفع كفاءات الموظفين والطلاب والباحثين للعمل في المجتمع العالمي، وابتكار وإبداع برامج، وبناء صياغات تعليمية إبداعية؛ ومن ثم القدرة على تحقيق المنافسة العالمية، غير تقديم خدمات تعليمية تتسم بالجودة مع المؤسسات العالمية المتقدمة، بشرط أن تتحرك لتقديم إضافة ومهمة لمثيلاتها الدولية، حتى لا تصبح مجرد متلقية ومستوردة فقط. (ناصر، ٢٠١٨، ٤٥)
- حيث يمكن عرض أهداف التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي (أحمد، ٢٠١٩، ٤٦) (محمد، ٢٠١٩، ٨٧)، (الشدي، ٢٠١٩، ١٨):
- أ- تنمية التبادل المعرفي والثقافي من خلال التوسع في المنح الدراسية وتبادلها مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الخارجية.
- ب- استحداث وابتكار آليات للتعاون العلمي مع الجامعات الدولية بغرض التطوير والتحديث المستمر البرامج الجامعات ومناهجها.
- ت- تعزيز مسارات التعاون الدولي في مجال التعليم العالي بين الجامعات، والحرص الكبير على تدعيم التعاون العلمي والبحثي والتقني والثقافي في العلوم والمعارف المختلفة، وتبادل المعلومات والخبرات والاستشارات العلمية، وتنشيط مذكرات التعاون والتفاهم الموقعة مع الدول المختلفة في هذا الميدان الحضاري المهم.
- ث- تقوية الروابط التنظيمية، والأكاديمية، والإدارية، والفنية، والتطوير الجماعي لنظام ومحتوى التعليم الجامعي بالجامعات، وفتح آفاق التعاون العلمي والثقافي، وتطوير المستوى المعنى الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والتطوير الجماعي للأنشطة الطلابية، وبرامج الدراسات العليا والبحث العلمي.
- ج- الارتقاء بمستوى السمعة الأكاديمية للمؤسسة الجامعية؛ وذلك لأنه يضمن بقاءها ونموها محلياً وعالمياً، ويسهم في اكتساب الطلاب المهارات المطلوبة لسوق العمل الدولي.

إضافة لما سبق تهدف آليات التعاون الدولي والتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي ما يلي (AdBoereb, 2012, 25) (Baird & Renagi, 2015, 12):

- أ- تنمية العلاقات المعرفية والثقافية وتوثيقها وتطويرها مع مختلف الجامعات العربية والدولية تحت مظلة رسمية من الاتفاقيات التي توقع مع الدول المتقدمة.
- ب- تحسين جودة التعليم والبحث، وتهيئة النقاها والتعلم المتبادل، وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتعزيز الفوائد المالية وسمعة الجامعة، والأنشطة التي تسهل المعرفة الدولية.
- ت- تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وتوفير البحث المشترك، وبناء القدرات المؤسسية وتعزيزها، وتطوير المناهج الدراسية، والتعلم من الآخرين ومشاركة الأفكار والخبرات لرفع مستوى الخدمات والتعليم والمهارات.
- ث- كما تتمثل الأهداف المشتركة لبرامج التعاون والتوأمة الجامعية في بناء القدرات (التدريس والبحث وخدمة المجتمع والتواصل)، والنظير التنظيمي أو المؤسسي، التعاون البحثي، والربط الشبكي بين الشركاء؛ وبذلك فهي تشمل على خطط لتطور أعضاء هيئة التدريس، وتطور المناهج، وتحسين التدريس والبحث والأنشطة البحثية المشتركة وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمشورة المهنية، كما يشمل تعزيز القدرات البحثية ودعم البلدان الشريكة في خلق بيئة بحثية أفضل، وتدريب الباحثين، وكذلك تطوير خطط لتحديد أولويات البحث، وتعزيز التنمية المالية والأكاديمية.

يتضح ممّا سبق من أنّ الأهداف السابقة المتعددة والمتنوعة للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي تُعد مدخلاً مهماً في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من خلال تعزيز التبادل التربوي على المستوى الدولي وتبادل المعلومات والزيارات وأعضاء هيئة التدريس على سبيل الإعارة؛ ممّا يساعد على بناء القدرات الخاصة لهم في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع والعمل على تحسينها، وكذلك تقديم المشورة المهنية لهم وتعزيز القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، ودعم الاستفاداة الكبرى بين الدول المتعاقدة على برامج التوأمة وتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٥-فوائد التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي:

للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي فوائد متعددة يُمكن عرضها على النحو التالي:

- **الأهمية التربوية والبحثية في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:** وذلك من خلال دمج أعضاء هيئة التدريس الأكفاء من الجانبين، الجامعة الأم والجامعة التوأم وتوفير زملاء أفضل للتدريس للطلاب، والوصول إلى الأكاديميين المشهورين، والباحثين ذوي السمعة العالمية بتكلفة أقل نسبياً؛ مما يزيد القدرة المؤسسية للمؤسسات الجامعية، وكذلك زيادة المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس، وتنميتهم مهنيًا من خلال تبادل الخبرات والتواصل مع أحدث الخبرات المنهجية، كذلك تحت التوأمة الجامعية على بناء كوادر أكاديمية متميزة. (Craciun, Orosz, 2018, 23)
- **تطوير الأداء المؤسسي:** انطلاقاً من أن الأصل في التوأمة الجامعية هو بناء شراكة بين طرفين على المستوى المؤسسي للمنافع المتبادلة، وذلك من خلال ما يلي: (البيزوالثويني، ٢٠٢١، ٤٦١)
- **التأكيد على بناء القدرات التنظيمية المستدامة** وذلك من خلال دمج التدريب مع المساعدة الفنية، بما يُمكن موظفي المورد من توفير التدريب الوظيف أثناء العمل؛ كمستشارين للمؤسسة المتلقية، ويُمكن لموظفي المستلمين زيارة مؤسسة المورد للتدريب. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٣٧)
- **تحقيق الميزة التنافسية** وذلك من خلال تحسين سمعة المؤسسة، وتحقيق المكانة المرموقة للمؤسسة، وأيضاً تساعد التوأمة الجامعية على خدمة المجتمع من خلال التعليم المستمر والتطوير المهني، وإيجاد مصادر بديلة للتمويل؛ وهي بذلك تؤدي إلى قيمة مضافة، وجودة، وفعالية أكبر للأنشطة التعليمية.
- **توفير تعاون طويل الأجل؛** حيث تؤدي التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي إلى تعزيز التعاون الفكري، وتقليل الفجوة المعرفية، وذلك من خلال تبادل المعلومات، والخبرات، والتجارب، والمهارات، ونشر المعرفة والسماح بالحراك، والتطور الذي هو صُلب التعاون الأكاديمي ويسهم في تحقيق التجانس بين مختلف المؤسسات المتعاونة.
- **زيادة المرونة** وذلك من خلال تغيير برنامج العمل، أو الوقت حسب الحاجة، حتّى يتاح للتوأمين مرونة أكبر في إعادة تقييم وتعديل برامج العمل؛ لأن احتياجات المستلم تتغير مع مرور الوقت.
- **استخدام مزيج من الأنشطة المختلفة** مثل تبادل الموظفين على المدى القصير والطويل وتوظيف الخبراء، والخدمات الاستشارية، والجولات

الدراسية، والدوريات، والزيارات والفعاليات التدريبية "الرسمية أو غير الرسمية أثناء العمل".

- نقل المعرفة الضمنية؛ حيث يُمكن نقل الثقافة العلمية، وأساليب تعلم الطلاب ومواقفهم، واستراتيجيات التسويق بسهولة إلى المؤسسات الشريكة؛ لتعزيز البرنامج على نحو أفضل في السوق المحلية، وبالنسبة لبرامج العلوم والهندسة الطبيعية يُمكن لبرامج التوأمة من مشاركة المعدات والأدوات باهظة الثمن، وأن تدمج الموارد المالية؛ من أجل خفض تكاليف التشغيل؛ ومن ثمّ تعزيز خبرات التعلم.
- تحديد أفضل الممارسات؛ حيث يُمكن أن تساعد التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي في توفير فرص لتحديد الأفكار والنهج، والتقنيات والأساليب التي يبدو أنها عملت بشكل جيد للزملاء في المؤسسات الشريكة، والتي يُمكن مشاركتها، وتشكل مصدر الهام للمبادرات الجديدة.
- بناء العلاقات يُمكن أن تساعد التوأمة الجامعية، والشراكة في بناء علاقات أقوى بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من العاملين في مختلف الدول، هذه العلاقات هي واحدة من أهم الشروط المسبقة للاتصال الدائم، والتعاون، ويُمكن الاعتماد عليها عندما تحتاج أي من المؤسسات الشريكة إلى مساعدة، أو عندما تنشأ فرص للعمل.
- الإعداد الجيد للطلاب الجامعي وتعزيز القدرات المهنية، والقابلية للتوظيف لديهم؛ حيث تعتبر التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي من الحالات الراجعة لجميع الأطراف المعنية؛ حيث تتلقى الجامعات الأجنبية الطلاب الذين تمّ إعدادهم بشكل جيد، والذين تلقوا تعليمات كاملة باللغة الإنجليزية، وهم على استعداد لبدء دراستهم الرئيسية، ويتم تعزيز المؤسسات الجامعية في البلد الأم عن طريق الوصول إلى أحدث التطورات في المناهج الدراسية الأجنبية؛ وهنا يقوم الطلاب بتكوين مجموعة واسعة من الموضوعات للاختيار من بينها في الجامعات الأجنبية، هذا بالإضافة إلى الحصول على فرص التعلم في بيئتين ثقافتين مختلفتين.

إضافة لما سبق ما أوضحته "منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم اليونسكو UNESCO لهذا المصطلح في وثيقة أصدرتها بعنوان "التوأمة والربط بين الجامعات" بهدف تطوير وتعزيز البحث العلمي وتحفيزه، والتدريب، وتطوير برامج التعليم العالي بواسطة بناء شبكات التواصل الجامعي، وتشجيع التعاون بين الجامعات من خلال نقل المعرفة عبر الحدود، وتعزيز التبادل التربوي على المستوى الدولي، فضلاً عن تعزيز

التضامن الأكاديمي في شتى أنحاء العالم؛ ومن ثمَّ إكساب المؤسسات التعليمية مكانة علمية وقدرة تنافسية مع المؤسسات العالمية المتقدمة؛ ومن ثمَّ الارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية. (paul, 2014, 166)، (حافظ، ٢٠١٨، ١٧)

تأسيساً على ما سبق أكد الاتحاد الدولي للجامعات في عام (٢٠٠٣)، في دراسته التي أجراها على الدول الأعضاء في مجال توأمة التعليم الجامعي والعالي، أن ما يقرب من ثلثي مؤسسات التعليم العالي في الدول الأعضاء بهذا الاتحاد هي سياسات توأمة، وأن حراكي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يعتبران النمط الرئيسي في التوأمة، كما تُعد الجودة وتنمية أعضاء هيئة التدريس، والتعاون في مجال البحث العلمي من أهم الجوانب الإيجابية للتوأمة الجامعية؛ ويساعد ذلك على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

هذا وهناك من يرى أن فوائد التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي تتمثل على النحو التالي (بكر، ٢٠١٩، ٢٨):

فالتوأمة الجامعية تمتلك عديداً من الفوائد والتي تتمثل في القدرة على تحقيق كل من:

أ- القدرة على الإسهام بصفة خاصة في زيادة حضورها ووجاهتها العالمية، وذلك من خلال تبادل الخبرات بما يفيد أطراف التعاون جميعهم.

ب- تعزيز قدرة الجامعات على الاستجابة لمتطلبات طلابها بخلفياتهم الوطنية والثقافية، وبما يدعم قدرتها على اجتذابهم.

ت- تساعد مشروعات الشراكة العلمية بين الجامعات على مستوى الإدارة والتدريس في تنفيذ برنامج التوأمة الأكاديمية الجامعية؛ وهو الأمر الذي يعني أن الأرقام في الجامعات بمشاركته مع أقسام في جامعات أخرى ومعتمدة عالمياً سوف تصل آلياً على الاعتماد؛ لأن الشهادة ستمنح من الجامعتين في نفس الوقت. كما أن هذه الفكرة تحتل على بناء كودار أكاديمية لأن تنفيذ برنامج التوأمة يستدعي وجود كودار تمارس العمل مع الجامعة الأخرى "حذو الكتف بالكيف" وهو ما يعني أنه يمكننا إعادة بناء الفضاء الأكاديمي في الجامعات المختلفة بصورة تجعل من الجودة وفكرة المحاسبة ثقافة أساسية في العمل الأكاديمي؛ وبالتالي فالتوأمة تُعد من أقصد الطرق وأعماقها لتطويع الكليات والبرامج الأكاديمية ومتابعة المشروعات بعد الانتهاء منها، ونقل الخبرات والدراسات العلمية وإتاحة المنح الدراسية للطلاب في التعليم الجامعي.

- ث- تعزيز البرامج الدراسية متعددة الثقافات (التي يشترك في إعدادها أكثر من دولة).
- ج- تعزيز ودعم تكنولوجي وتنوع شبكات المعلومات، والاتصالات، الإنترنت، والمالتي ميديا وغيرها.
- ح- بروتوكولات التبادل العلمي بين الدول للطلاب، والأساتذة سواء في المدارس أو في الجامعات.
- خ- التوسع في عقد المؤتمرات الدولية عند التعليم، ودعوة أكبر عدد من الدول لحضورها من أجل تبادل الخبرات والمعلومات.

٦-التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم

العالى:

على الرغم من أهمية التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالى؛ نظراً لما تحققه من فوائد عديدة وجهود وتطورات، فإن تلك الجهود ما زالت هامشية ومحدودة، وتحمل عددًا من المخاطر والمحاذير، وتحتاج إلى تفعيل مقارنة بالاتجاه العالمي السائد نحو توأمة الجامعات، وكذلك متفاوتة وفقاً لأنواع المؤسسات؛ وذلك لغياب رؤية استراتيجية واضحة لتطوير القدرة المؤسسية للتعليم الجامعي في مصر بما يتلاءم مع متطلبات التوأمة الجامعية مستقبلاً.

حيث يُمكن الإشارة إلى تلك التحديات والمحاذير من خلال ما يلي (غبور، ٢٠١٨،

:٨٩)

- أ- سيطرة اللغة الإنجليزية من خلال اعتمادها وسيلة للتواصل.
- ب- احتمالية تقليل المنافسة العالمية من تنوع النماذج المؤسسية التي تشكل جودة التعليم الجامعي.
- ت- إمكانية استمرار هجرة العقول؛ ممّا سيؤدي إلى تفويض قدرة الدول النامية ومؤسساتها التعليمية، على الاحتفاظ المواهب اللازمة لنهوضها الثقافي.
- ث- نمو البرامج العابرة للحدود وإنشاء فروع للجامعات خارج بلدانها الأم، قد يثيران عدداً من التساؤلات عن كيفية تعزيز القدرة التعليمية للدول المضيفة على المدى البعيد، وتقديمها لتعليم شبيه بما تقدمه في بلدانها الأصلية.
- ج- السعي للسمعة المؤسسية والتصنيف، قد يؤدي إلى اختيار الشركاء الدوليين للحصول على المكانة أكثر من الاهتمام الفعلي بالتعاون.

ح- عدم التكافؤ في العلاقات بين المؤسسات يُمكن أن يؤدي إلى تقسيم المنافع بشكل غير متناسب.

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

وفي هذا السياق توصلت نتائج دراسة (مصطفى، ٢٠١٥) إلى أن هناك كثيرًا من أوجه القصور التي يعاني منها التعليم الجامعي المصري، والتي تعوق جهود التوأمة الجامعية مع مؤسسات جامعية أخرى، كانحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي وضعف انطلاقتها إلى التعامل مع المصادر العالمية على النحو المنشود، سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل، وأوصت بضرورة تحسين فعاليات برامج التوأمة الجامعية، خاصة وأن الجامعات المصرية لا تعيش في عزلة عن المجتمع الدولي، ولا تستطيع تجنب تأثيرات العولمة وتداعياتها المختلفة.

كما أشارت دراسة (الجدج، ٢٠١٦) أنه رغم المحاولات المبذولة لتدويل التعليم الجامعي المصري، فإنَّ هناك مجموعة تحديات تواجه تلك الجهود أهمها: غياب فلسفة واضحة تقوم عليها سياسات التوأمة، إضافة إلى ضعف اتصال الجامعات المصرية بالجامعات العالمية، وعدم إدخال البُعد الدولي في المناهج.

وأشارت دراسة (عبد الحافظ، ٢٠١٦) أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه تدويل التعليم بالجامعات المصرية خاصة برامج التوأمة والاتفاقيات، وأوصت بضرورة وضع استراتيجية لتطوير برامج التوأمة الجامعية.

إضافة لما سبق يُوجد عديدٌ من التحديات المجتمعية التي تعوق الجامعات وتعمل كمثبطات أمام الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي، ويُمكن عرضها على النحو التالي (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٦٢) (Webers, 2016, 23):

أ- **اللغة:** حيث يجب على الجامعة المحلية أن تستخدم اللغة الإنجليزية كلغة رسمية في التدريس؛ وهذا يثير المخاوف حول مدى إجادة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للغة الإنجليزية؛ وبالتالي فإنَّ الاختلافات اللغوية قد تشكل حاجزًا أمام التواصل الفعّال.

ب- **الجودة والاعتماد:** حيث يطلب من الطلاب لبدء دراستهم في الجامعات الأجنبية ضرورة بحسب الاعتماد من المؤسسات المحلية أولاً؛ ومن ثمَّ الأجنبية؛ ولذلك فانخفاض مستوى الخدمة التي تقدم للطلاب من الجامعات المحلية يمثل تحديًا في التوجه نحو التوأمة مع الجامعات الأجنبية.

ت- **تحديات إدارية وتنظيمية:** إن التوأمة الجامعية يصاحبها مسئوليات جديدة وضغوط إضافية، فقد تضاف بعض الوحدات التنظيمية إلى الهياكل القائمة؛ مما يترتب عليه أعباء إدارية موازية لذلك، فضلاً عن صعوبة إدارة موقعين، فالجمود التنظيمي الذي تشهده الجامعات المحلية، ومما يترتب عليه حواجز تنظيمية ومؤسسية تتطلب تغييراً جذرياً يصعب تنفيذه داخل الجامعة. فالتعاون مع جامعة أجنبية يستدعي قرارات إدارية أو مالية أو أكاديمية؛ حيث لا تتمتع الجامعات المحلية بقدر كافٍ من الاستقلال الإداري أو المالي؛ مما يدفع التعاون إلى طريق مسدود.

ث- **تحديات مالية:** غالباً ما تعقد الجامعات في بعض الدول اتفاقيات توأمة مع جامعات أجنبية دون أن تكون مستعدة أو يكون متاحاً لها تخصيص أموالاً كافية لتنفيذ التوأمة الجامعية وبرامجها؛ مما يجعل التعاون يتراجع إلى مستوى متدنٍ.

ج- **تحديات تكنولوجية:** إن التوأمة بسير الجامعات تتطلب في الأساس إلى تعزيز تقدم المعلومات والمهارات التكنولوجية، حتى يُمكن الوصول لخبرات المتخصصين البارزين في التخصصات الرئيسية في جميع أنحاء العالم؛ مما يتطلب ذلك إنشاء البنى التحتية، وتعزيز المتاح اللازم لتداول المعلومات؛ لأن المعلومات وتدفق الاتصالات هي المحرك الرئيس لدعم التوأمة الجامعية.

ح- **تحديات اجتماعية:** تُوجد مجموعة من التحديات الاجتماعية التي تعوق التوأمة الجامعية، منها: غياب ثقافة التعاون والانطواء نحو الداخل؛ مما يجعل التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي مسألة ثانوية وذات مكانة واهية في العقل الإداري والأكاديمي للجامعة.

يتضح مما سبق أنه تُوجد مجموعة من التحديات المتعددة والمتنوعة التي تعوق التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي؛ مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها التطويرية والتحسينية للمؤسسة الجامعة بصفة عامة وللاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بصفة خاصة. لذلك وجب على الجامعات السعي جاهدة نحو التغلب على هذه التحديات لتحقيق التوأمة الجامعية لما لها من أهمية وفوائد كثيرة من أهمها تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، والحصول على مركز تنافس عالمي، وتعزيز أوضاعهم في الأوساط الأكاديمية العالمية.

٧-آليات نجاح التّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي:

إنّ تنفيذ التّوأمة الجامعيّة يختلف باختلاف نوع التّوأمة وأطرافها، وعناصرها؛ حيث تُعد هذه العناصر من المكونات الأساسية لنجاح عملية التّوأمة بين المؤسسات، فالتحديد الواضح لأهداف التّوأمة يسهم في قيام التّوأمة ونجاحها، بالإضافة إلى تحديد هيكل التّوأمة من تحديد الهيكل الإداري والهيكل القانوني للتّوأمة، كما أن تحديد مكان وزمان التّوأمة من العناصر المهمة للتّوأمة الناجحة، وتحديد الآلية المناسبة للقيام بالتّوأمة والتي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات المشاركة؛ وبالتالي فإنّ هذه العناصر يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إقامة توأمة حقيقية بين الجامعات، وتتلخص آلية عمل التّوأمة باعتماد عدد من الآليات الكفيلة بتحقيق تلك الخطط، منها ما يلي (Wolfgang, 2005, 76):

- أ- تحديد الجامعات العالميّة المرموقة والمتميزة والمعاهد ومراكز البحوث العالميّة المتطورة والمتقدمة.
- ب- دراسة تصنيفها الدولي وعمل قاعدة بيانات لمختلف الجامعات والمعاهد ومراكز المعرفة الإنسانيّة العالميّة والتقنيّة والاتصال بالمؤسسات العلمية العالميّة وذلك بالتنسيق مع الكليات ذات العلاقة.
- ت- حصر وتحديد احتياجات الكليات والأقسام من التعاون العالمي والتقني وأولوياتها بالتنسيق مع الكليات، بالإضافة إلى حصر حاجات برامج التطوير في الجامعة إلى التعاون العالمي.
- ث- التواصل مع الجامعات العالميّة محل الاختيار وتبادل الزيارات.
- ج- إعداد عقود الخدمات والمشاريع للتوقيع بين الجانبين ومتابعتها بالتنسيق مع الكليات ذات العلاقة، ورفع تقارير دورية لرئاسة الجامعة عن سير عقود الخدمات والمشاريع البحثية.
- ح- آليات متابعة التنفيذ وإجراءات التطبيق.

انطلاقاً ممّا سبق يجب على الجامعات التي تأخذ بمدخل التّوأمة الجامعيّة أن تأخذ بعين الاعتبار الآليات سالفه الذكر؛ من أجل تحقيق توأمة جامعية أفضل مع الجامعات الأجنبيّة العالميّة المتميزة حتى يساعد ذلك في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٨-أشكال وصور التّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي:

يُوجد عديدٌ من الأنواع والأشكال والصور للتّوأمة الجامعيّة بين مؤسسات التعليم العالي يُمكن عرضها على النحو التّالي: (John, 2011, 7-8)

أ- **التوأمة المتطابقة:** حيث تكون المؤسسات نسخة طبق الأصل من بعض في الفلسفة والأهداف والنظم المطبقة، وهذا النوع قد يتوفر في التوأمة بين إدارات داخلية (محلية)، في مكان واحد حيث تجمعها ظروف بيئية واجتماعية مماثلة.

ب- **التوأمة الجزئية:** وهي توأمة غير متطابقة ولا يشترط فيها شروط التماثل السابقة؛ لأنها عملية تعاون وشراكة في مجالات محددة منها تبادل الخبرات والأفكار والمشاريع، والواقع أن توأمة المؤسسات الجامعية تأتي من صيغتين أساسيتين؛ الأولى فعلية مادية تتطلب تبادلات طلابية حقيقية عبر الحدود لنيل خبرات أكاديمية معينة، والثانية افتراضية تتم فيها التبادلات الدولية باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة، دون الحاجة لعبور حقيقي للحدود الدولية، ومع ذلك فالتوأمة غالباً ما ترتبط بالحراك المادي، ويمكن القول: إنَّ انحيازها هذا يرجع لأهمية أثر الانغماس في البيئة الطبيعية.

يتضح ممَّا سبق على مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى استراتيجية مزدوجة للتوأمة، التوأمة بداخل المؤسسة وخارج حدود دولتها، يرتبط فيها النوع الأول بتوأمة البرامج وتعيين الهيئة الأكاديمية الدولية، بينما يرتبط النوع الثاني بتدقيق أعضاء هيئة التدريس عبر الحدود، والتحالفات الاستراتيجية مع الشركاء الدوليين، والبرامج المشتركة مع مؤسسات جامعية عبر البحار وغيرها.

إضافة لما سبق يُمكن تقسيم التوأمة الجامعية من حيث حدود تطبيقها إلى ما يلي (محمد، ٢٠١٦، ٣١٢):

أ- **توأمة محلية:** وهي تكون بين مؤسستين أو أكثر داخل الدولة الواحدة؛ أي على المستوى المحلي، ويجدر الإشارة إلى أن من بين تطبيقات التوأمة المحلية توأمة جامعة مع جامعة؛ من أجل مشاركة مصادر التمويل والارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه كبدل لتعزيز الجامعة، وتوفير الفرص التعليمية للطلاب وتقوية مشاعر انتماء المعلمين، وكذا نشر التطبيقات الجديدة في تطوير التعليم.

ب- **توأمة دولية:** وتكون بين مؤسستين أو أكثر بدولتين أو أكثر؛ أي أنها تمتد خارج الدولة إلى دولة أخرى.

انطلاقاً ممَّا سبق تتعدد صور وأشكال التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي على حسب كثافة وعمق مجال التعاون على النحو التالي (Chan, 2012, 2-3):

- أ- **برنامج التوأمة/ التنقل:** هي أحد أشكال وصور التوأمة الجامعية؛ حيث يعتمد الجوهر الأساس فيها على السماح للطلاب بالحصول على دورات دراسية في المؤسسات الأجنبية، والمحلية على حد سواء، ومع ذلك يتم منح مؤهل واحد فقط، من قبل "البادئ"؛ ممّا يعني ضمناً أن جميع الترتيبات الخاصة ببرنامج التوأمة تتوافق عادة مع اللوائح الوطنية للمبادر؛ حيث تستكمل المناهج الحالية بمناهج إضافية من خلال توأمة، أو نقل البرامج، وتمكين الطالب استكمال دراسته في الخارج.
- ب- **برنامج الدرجة المزدوجة/ المشتركة:** وهي برامج مشتركة يحصل فيها الطالب على درجة من خلال التعاون بين الجامعات الأجنبية، والمؤسسات المحلية؛ حيث تستمر المؤسسة المحلية في تدريس مناهجها، بالإضافة إلى المناهج الإضافية للجامعات الأجنبية، وهنا المؤسستان تتعاونان؛ لتقديم برنامج يُمكن الطالب من الحصول على درجتين على التوالي من كل مؤسسة، أو مؤهل مشترك من جميع مقدمي الخدمة، وفي الممارسة العملية يُمكن تشغيل هذه الدورات، أو البرامج التعاونية بشكل مشترك، أو منفصل؛ ممّا يؤدي إلى آثار مختلفة.
- ت- **الامتياز:** وذلك بإعطاء ترخيص لتنفيذ بعض الأنشطة، أو العمل كوكيل؛ حيث يكون هناك تعاون بين المؤسسات الأجنبية والمحلية، يسمح لمقدمي الخدمة من الجانب أن يقدموا تعاون محلياً كحكام للجودة، ومنح المؤهلات، وتشغيل البرنامج، ويقوم المتعاونون المحليون فقط بنسخ البرنامج، وتنفيذه بالضبط دون أن تكون لهم الحق في تقديم بيانات اعتماد أكاديمية.
- ث- **برنامج تعليم عن بُعد:** وهو تعليم منتشر من خلال شبكة الإنترنت.
- ج- **برنامج تبادل الكليات:** وهنا يتم تبادل أعضاء هيئة التدريس لمدة فصل دراسي، أو عام أكاديمي؛ وهنا يستفيد الأعضاء من التعرض لمجموعة متنوعة ثقافياً، مع فرصة تبادل الأفكار مع المؤسسة المضيفة، وهناك شروط تحدد طبيعة تبادل أعضاء هيئة التدريس؛ وهذا يوفر فرصة جيدة للتفاعل بين المؤسسات الأجنبية والمحلية.
- ح- **برنامج تبادل الطلاب:** وهنا يتم تبادل الطلاب من أجل تحسين لغتهم، وتوسيع آفاقهم الاجتماعية، وتعزيز الخبرة التعليمية للطلاب، ولتعزيز التواصل بين الطلاب، والجامعات، ولتوسيع وجهات النظر الشخصية، والتعليمية، وتقدير واستكشاف الثقافات المختلفة، وتعزيز قدرة الطالب في التمكن من اللغة الثانية.

خ- **برامج الشراكة:** هي برامج تهدف تحويل العلاقات بين المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق الاستفادة بشكل مباشر للطلاب، وتحسين المناهج الدراسية في المجالات المطلوبة للقبول في الجامعات الأجنبية، وتعزيز قدرات المعلمين؛ لتمكين جميع الطلاب من تعلم المنهج، وهي برامج تدعم التنقل التعليمية سبلاسة إلى النظم التعليمية الأجنبية.

إضافة لما سبق يُوجد عديد من الصور والأشكال متعددة التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي يُمكن حصرها على النحو التالي (الصوفي وآخرون، ٢٠٠٩، ٦):

أ- **تطوير مناهج والتدريب وتطوير مهارات:** حيث هي برامج توأمة مع كليات الجامعات العالمية؛ الهدف منها تطور وتحديث المناهج، بما يجعلها متوافقة مع متطلبات سوق العمل الدولي، وتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ومنها ما يلي:

ب- **التبادلات التدريبية:** وهنا يشمل تدريب فرد أو أكثر من إحدى المؤسسات في مؤسسة أخرى يقوم بزيارتها، أو شراكة مع مؤسسة لفترة من الزمن لتعلم، أو نقل المعلومات، والمهارات. ويمكن أن تشمل التبادلات التدريبية: التدريب الداخلي، أو التدريب في الموقع، أو التدريب عبر الإنترنت، أو الجولات الدراسية التي تتم عندما تزور مجموعة من الأفراد مؤسسة أخرى شراكة؛ لغرض فهم جوانب معينة، مثل: كيفية عمل المؤسسات الأجنبية، وشروطها، والخدمات التي يُمكن أن تقدمها وكيفية التعاون مع الشركاء الآخرين، وتتبع الأنشطة حسب هدف الزيارة، كالعروض التقديمية، وورش العمل، والتدريب في الفصول الدراسية، والمناقشات المهنية، والتنفيذ المشترك للمشروعات الصغيرة، والمفاوضات حول بدء التوأمة الإلكترونية.

ت- **تبادل المعلومات:** تشبه التبادلات التدريبية، من حيث وجود موظفين أو عاملين من مؤسسة واحدة تزور المؤسسة الشريكة، لكن الزيارات تقتصر على تبادل المعلومات، ولا تتضمن أي تدريب على مهارات.

ث- **التبادلات الفنية:** ويشمل ذلك موظفين من مؤسسة واحدة يسافرون إلى المؤسسة الشريكة؛ للمساعدة في تنفيذ نشاط معين، ويجوز للعاملين الزائرين مؤقتاً ملء الوظائف في المؤسسة المضيفة على غرار التدريب الداخلي.

ج- **خدمات عامة:** حيث يتم التعاون في مبادرات، أو مشاريع محددة، ويشمل ذلك منظمين، أو أكثر يتوافقان على العمل معاً؛ لإنشاء دورة دراسية

معنية، أو مواد تعليمية، أو مشروع، أو معالجة قضية أخرى ذات اهتمام مشترك.

ح- **توأمة إلكترونية:** وهذا يرجع إلى تطوير الإنترنت والشبكات العالمية، يتطور الآن بشكل جديد، ومثير من التعاون بين المؤسسات الشريكة، فيما يسمى بالتوأمة الإلكترونية حيث كان قبل عام ١٩٩١ كانت التوأمة التقليدية لا يستفيد منها غير القلة، فقد أتاح ظهور التكنولوجيا الجديدة للعديد من الموظفين التمتع بروابط الاتصالات عبر الحدود بتكلفة أقل.

خ- **حراك أكاديمي:** وهي برامج توأمة تسعى لتحقيق حراك بهدف إنشاء مجتمعات علمية، وأكاديمية تعمل على تحديث وتطوير المعرفة، ونشرها في مجالات معنية.

د- **بحث علمي:** وهي برامج توأمة تبحث علمياً في القضايا ذات الاهتمام المشترك؛ من منطلق أن البحث العلمي محرك للإنتاج، وأداة للنشر، وعامل أساسي في التطور الاقتصادي، والإنتاجي.

ذ- **إصلاحات بنوية:** وتتمثل في تطوير بنية التعليم العالي، وتحديث أسسه، ومبادئه في صور الأخذ بالاتجاهات العالمية. ويُعد برنامج التعاون عاملاً أساسياً في هذا الاتجاه، بالأخص في رغبة الدول الأوروبية في جعل أنظمتها عالمية.

يتضح ممّا سبق أن للتوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي عديداً من الصور والأشكال والتي تتنوع ما بين تبادلات طلابية، حراك أكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وتبادلات تدريبية، وتبادلات معلوماتية، وخدمات عامة وتوأمة إلكترونية، وبرامج شراكة، والبحث العلمي، والإصلاحات البنوية بين الجامعة الأم والجامعة التوأم؛ ممّا يُحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٨-العوامل التي أدت إلى الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية:

تعددت المبررات والعوامل التي أدت إلى الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية ما بين سياسية، اقتصادية، أكاديمية، وثقافية؛ حيث تتنوع ما بين التركيز على احتياجات سوق العمل في ظل عولمة الاقتصاد وتحريره، وتنمية مجتمعات المعرفة، وصعود تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات الجديدة، وقد أدت هذه القوى إلى حركة غير مسبوقة من الطلاب، والأكاديميين، والبرامج، وتنوع أكبر لمقدمي الخدمات، وخصخصة مؤسسات التعليم العالي، وتسويقها، وظهور أشكال جديدة من المعارف العابرة للحدود الوطنية.

(Zelega, 2012, 2)

وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم هذه العوامل والمبررات التي كانت وراء الأخذ بمدخل
التوأمة الجامعية:

أ- **العوامل السياسية:** زاد دور وأهمية التعليم كوسيلة مهمة في الحفاظ على
التواصل والعلاقات الدبلوماسية النشطة وتدعيم أوامر الصداقة بين البلدان
وزاد ذلك أهمية مع ظهور مفهوم السلام العالمي؛ كمبرر للأخذ بصيغ
تدويل التعليم العالي في أعقاب الحربين العالميتين، ولكن يتم الآن إعادة
التأكيد على أهميته دوليًا من خلال التعليم من منطلق فكرة أن الحرب تبدأ
في أذهان الرجال؛ ومن هنا جاءت أهمية التعليم في السعي نحو تحقيق
السلام، وكذلك التعاون العالمي، والذي يؤكد العلاقة المرغوبة بين الدول في
العالم المترابط عالميًا من منطلق الاحتياجات العملية للأفراد، والمؤسسات
التي أدت إلى ترابط تكنولوجيا عالمي، وزيادة السفر الدولي للأسباب
المهنية، والشخصية، والتجارة العالمية، وكذلك الاحتياجات الديمقراطية التي
تؤكد العولمة، والشاركة في حل المشكلات العالمية، مثل: التلوث البيئي،
والمرض، والجوع، والإرهاب. (Schoorman, 2000, 8)

يتضح مما سبق أن هناك اتجاهًا متزايدًا لرؤية التعليم؛ من حيث كونه تصدير
منتج بدلاً من كونه اتفاقًا ثقافيًا، بمعنى هناك توجه لدى الدول لتصدير
المنتجات، والخدمات التعليمية؛ حيث أصبحت جزءًا رئيسيًا من سياساتها
الخارجية.

ب- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل المبررات الاقتصادية في فكرة تقاسم الموارد
الخاصة في ظل القيود المالية التي أصبحت حقيقة واقعية، فجاءت فكرة
التوأمة الجامعية لحفظ الموارد الشحيحة، ومواجهة العجز الذي تعاني منه
المؤسسات في الأماكن الفقيرة. (Rees, 1996, 130) في المصادر المالية،
والقدرات البشرية، والخبرات، والمعارف خاصة في ظل ضغوط الاقتصاد
القائم على المعرفة، والابتكارات في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت من
التواصل مع العالم الخارجي أمرًا لا مفر منه من أجل النجاح، والبقاء على
قيد الحياة، من خلال توفير قوى عاملة ماهرة قادرة على الالتحاق بسوق
العمل الدولي؛ نظرًا لما تنتجه تلك البرامج من مهارات، وصفات تتيح فرص
جيدة للتوظيف؛ ومن هنا جاءت وظهرت فكرة التحالفات بين الجامعات؛
ففي ظل التطورات التكنولوجية لم تعد الجامعات التقليدية وحدها هي
المصدر للتعليم العالي، ولكن ظهرت جامعات جديدة للوفاء بذلك عن
طريق طرح برامج لها علاقة باحتياجات سوق العمل، ونتيجة لخفض
الإفاق الحكومي على التعليم تحول التعليم إلى سلعة تطرح عن طريق

السوق تحكمها قوى العرض والطلب وأصبح مستقبل الجامعات مهدداً وغير
مضمون. (ويج، ٢٠١٢، ٣١٨)

إضافة لما سبق هناك مبرر اقتصادي وراء الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي، من منطلق الاعتقاد في أن النظم الاقتصادية حول العالم صارت إلى حد كبير متشابهة، خاصة بعد ما تبنت أعداد متزايدة من البلدان النامية السياسات الاقتصادية للدول المتقدمة، وصارت مراكز تعليمية عالمية، مثل: سنغافورة، وقطر، والإمارات العربية المتحدة؛ مما شجع الآخرين على التوجه نحو الانخراط في الاقتصاد العالمي القائم على شبكة معقدة من المجالات الاقتصادية المترابطة، ولكن مختلفة في القدرة على الابتكار، والمعرفة، ووفقاً لهذا المنظور المتعدد القطبية للعالم، سوف تصبح المعرفة موزعة على نحو متزايد في جميع أنحاء العالم، وفي هذه الحالة يصبح التعلم من العالم أمراً حتمياً، خاصة في مجال البحوث المدعومة في مؤسسات التعليم العالي، وبهذه الطريقة، يفترض على مؤسسات التعليم العالي أن تكون على وعي بما يحدث في العالم المحيط للحصول على تلك المعرفة المشتتة، ودمجها معاً لإنتاج فريد من الأفكار، والمعرفة المتقدمة. (Hawawini, 2011, 9)

انطلاقاً مما سبق يتضح أن للعوامل الاقتصادية تأثيراً كبيراً على ظهور سياسة التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي خاصة بالنسبة للدول الفقيرة في مواردها الاقتصادية والمالية وفي القدرات والخبرات والمهارات والكوادر البشرية المدربة من أعضاء هيئة التدريس.

ت- **العوامل الأكاديمية:** تعتبر العوامل الأكاديمية أحد أهم الأسباب والمبررات التي اتخذت كمبرر نحو التوجه إلى التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي وهو الذي دفع بحركة تدويل التعليم العالي؛ حيث تعتمد الكثير من الجامعات على حركة برامجها، وتوأمة مؤسساتها؛ كأداة فعالة لتدويل أكبر من منطلق أن التعليم والبحث لهما نطاق عالمي.

ومن أهم هذه المبررات الأكاديمية هو ضمان جودة المناهج التعليمية، وتطويرها، ومواكبتها للعصر، وللمناهج الجامعات العالمية، وتطابق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات العربية، الذين سيتم اختيارهم على أساسها، ومستواهم العلمي والتربوي، فضلاً عن توافق المباني والتجهيزات، والمساحات داخل الجامعة مع شروط وضوابط الجامعات العالمية، فضلاً عن الالتزام بشروط اختيار الطلاب الملتحقين، وإعدادهم، ومستواهم العلمي، وضرورة وجود معايير دولية لاختيارهم، مع الإقرار بنظام

التبادل الدائم بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين سنوياً، وتطبيق نظام الدراسة،
والتقييم المتبع في الجامعات. (حافظ، ٢٠١٨، WWW.S3.eu.west)

وبالتالي فإن تعزيز القدرة التنافسية، والجودة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي؛ من
أجل تحضير المعايير الأكاديمية الدولية للتدريس، والبحث، وذلك من خلال السعي نحو
إقامة علاقات، وروابط خارجية بغرض حراك الطلاب، والتنمية المدينة لأعضاء هيئة
التدريس، والتجديد في المناهج وتحديثها، ودعم المشروعات البحثية بين الدول، خاصة
في ظل ظهور أفكار جديدة في تمويل البحوث، قائمة على جعل التدويل شرطاً مباشراً أو
غير مباشر للتمويل. (خاطر، ٢٠١٥، ٢٣٠)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه لم يُعد بمقدور مؤسسات التعليم العالي أن تتحمل
مسئولية إنتاج المعرفة، ونقلها وحدها، فضلاً عن أنها وجدت نفسها في وضع تنافس مع
منظومات، وشبكات جديدة للمعرفة فرض عليها الانفتاح، والتعاون والشراكة عبر الحدود
الوطنية، والتعاون مع المجتمع الدولي الأوسع بما فيه من مؤسسات، وشبكات بحثية
وعلماء، وكذلك البحث عن مداخل وآليات جديدة للتكيف مع متطلباته. (عبد الحافظ،
٢٠١٦، ١٣)

تأسيساً على ما سبق تغير العوامل الأكاديمية من أهم العوامل والمبررات التي دعت
إلى ضرورة الأخذ بمدخل النؤمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك نظراً
لأهميتها في تحقيق ما يلي: التداول العالمي للأكاديميين، وعولمة السوق الأكاديمية
وسهولة النقل، وتكنولوجيا المعلومات، واستخدام اللغة الإنجليزية، وعولمة المناهج
الدراسية، وتداول المواهب الأكاديمية، وتدفع المعرفة عبر الحدود، وتبادل الأدمغة بدلاً من
هجرتها؛ حيث صارت من أهم العوامل الأكاديمية التي دفعت نحو زيادة الأخذ بمدخل
النؤمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي.

أ-العوامل الثقافية والاجتماعية: انطلاقاً من وصف التعليم عامل وحدة، وتجميع
الشعوب، واستراتيجية لإعداد مواطنين عالميين قادرين على التعامل مع النظام العالمي
متعدد الثقافات؛ وبما يسهم في تحقيق المواطنة العالمية، والقدرة على التواصل بسير
الثقافات المختلفة، والانفتاح على الآخر، كجزء من التواصل المستمر النشط، فالمواطنة
العالمية كسمة للخريجين مفهوم قابل للتغيير، ومتنازع عليه إلى حد ما؛ حيث تتمثل
المواطنة العالمية في مجموعة من الكفاءات أو القدرات والتي غالباً ما ينسب إليها
جوانب، مثل: الانفتاح على وجهات النظر، واحترام حقوق الإنسان، والشعور العام، أو
المسئولية المدنية، وبما يعني إكساب الخريجين الكفاءة بسير الثقافات، وهذا يمثل أحد
جوانب مفهوم "الخريج العالمي" القادر على الاعتراف بالاختلاف الثقافي أو تقديره، والقدرة

على إجراء حوار نقدي مع الآخرين بغض النظر عن هويتهم، والقدرة على احتضان
وجهات نظر متعددة. (Moir, 2018, 213)

تأسيساً على ما سبق فإنّ زيادة تنقل الأفراد عبر الحدود هي واحدة من الشروط
الأساسية؛ من أجل نجاح التكامل الدولي، وتشكيل الشعور بين الشعوب المختلفة؛ ولذلك
فإنّ من المؤكد أن يكون التعامل، والانفتاح على الآخر له تأثير كبير على شخصية
الفرد، وأداة حقيقية لتعزيز هوية مشتركة (Morosini et al, 2017, 97) حيث يتضح
مما سبق ضرورة الاجتماعية والثقافية في الحاجة الملحة إلى تعزيز التعددية الثقافية
التي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمجتمعات متعددة الثقافات مع الحفاظ على الثقافة
الوطنية وتعزيزها؛ حيث يعتر ذلك حافزاً قوياً للبلدان التي تعتبر التعاون والشراكة وسيلة
لاحترام التنوع الثقافي.

٩- واقع التوأمة الجامعية في جمهورية مصر العربية:

نالت التوأمة الجامعية بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية اهتماماً كبيراً من
قبل الجامعات المصرية؛ وذلك بهدف التعامل والاحتكاك بجامعات الدول المتقدمة،
ولتخريج طلاب مواكبين للثورة المعرفية؛ حيث قامت الجامعات المصرية بعقد العديد من
الاتفاقيات الدولية للتوأمة مع جامعات أجنبية، وتتمثل هذه الجهود على النحو التالي
(مرسي، ٢٠٢٠، ١٨٣):

- أ- اتفاقية التعاون بين كلية الهندسة جامعة عين شمس، وجامعة كوستيال
التقنية ببرنامج هندسة المواد بالولايات المتحدة الأمريكية؛ للحصول على
شهادة مزدوجة من كلا الجامعتين.
- ب- مذكرة التفاهم بين جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية وجامعة
باريس بانتيون السوربون (بفرنسا في مجالات البحوث والتعليم لمنح درجة
الليسانس المشتركة).
- ت- مذكرة التفاهم العلمي بين جامعة بورسعيد وجامعة بانونيا بالمجر وجامعة
موى بكينيا.
- ث- اتفاقية التفاهم بين جامعة القاهرة وجامعة نورثترن الصينية.
- ج- اتفاقية التفاهم بين جامعة الإسكندرية والهيئة الماليزية لكليتي الطب وطب
الأسنان.

وفي إطار السعي لتوأمة التعليم المصري الجامعي بالتعاون مع دول الاتحاد
الأوروبي، والاستفادة من خبرات الجامعات الأوروبية وتجاربها في الارتقاء بمستوى التعليم
الجامعي وزيادة قدرتها التنافسية وإضفاء البعد الدولي عليها؛ حيث قامت الجامعات

المصرية في الفترة من (٢٠١٤ - ٢٠٢٢) بالعديد من اتفاقيات التعاون مع الدول الأجنبية، منها: اتفاقيات تعاون دولي، ومذكرات تفاهم، وبرامج تنفيذية مقترحة، ويمكن سرد تلك الاتفاقيات فيما يلي (سمحان، والسيد، ٢٠٢٣، ١٧١):

أ- مشروع برنامج التعاون بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية بيلاروسي للتعاون في مجال التعليم العالي للأعوام (٢٠١٨ - ٢٠٢٠)، ومشروع برنامج التعاون في مجال التعليم العالي بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية الصين الشعبية للأعوام (٢٠١٩ - ٢٠٢٠).

ب- مشروع اتفاق تعاون بين الجامعة المصرية والجامعات الأجنبية من أجل بحث آفاق التعاون المستقبلي، مثل: اتفاقية التعاون المشترك بين جامعة الإسكندرية، وجامعة فرجينيا تلك الأمريكية والتي بموجبها توفر الفرص لطلبة الدراسات العليا لدرجتي الماجستير والدكتوراة شهادات مشتركة من الجامعتين.

ت- مشروع مذكرة تفاهم بين حكومة جمهورية مصر العربية وحكومة جمهورية ماليزيا للتعاون في مجال التعليم العالي، وقدمتها لأوامر الصداقة والتعاون بين البلدين يتم تعديل مشروع مذكرة التفاهم إلى مشروع برنامج تنفيذي مثل برنامج المنصورة لطب الأسنان، وهو برنامج تعاوني بين طب أسنان المنصورة وطب أسنان جامعة مانشستر.

وفي هذا الصدد أشار وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى الاهتمام بإنشاء جامعات دولية وتمت إضافتها لمنظومة التعليم العالي، موضحاً أن مصر تمتلك ٦ جامعات دولية جديدة مما سيسهم في تقليل الاغتراب للطلاب المصريين في الخارج، كما ستساعد على استقطاب المزيد من الطلاب الوافدين للدراسة في مصر بجامعات تمنح شهادات معتمدة من الجامعة الأم، كما أكد على أن هذه الجامعات الدولية تقدم برامج حديثة ومتطورة تتسق مع التطورات الجارية في احتياجات سوق العمل العالمي، حتى يستطيع الخريج المنافسة ليس فقط لأسواق العمل المحلية، بل الإقليمية والدولية. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢)

أكد وزير التعليم العالي والبحث العالمي حرص مصر على تعزيز التعاون المشترك مع شتى الدول الإفريقية في جميع المجالات وخاصة مجال التعليم العالي والبحث العلمي؛ نظراً لأنهما يمثلان قاطرة النهوض الاجتماعي والاقتصادي، مشيراً إلى أن مصر لن تدخر جهداً تجاه دعم الأشقاء الأفارقة من أجل تحقيق التنمية والنهضة لجميع دول القارة؛ حيث إجمالي المنح المصرية المخصصة لدول القارة الإفريقية ٢٣١٧ منحة تشمل

منح برامج التبادل الثقافي، ومنح وزارة التعليم العالي باللجنة الفرعية في وزراء الخارجية، ومنح الجامعات المصرية الحكومية والخاصة للشراكة من أجل التنمية. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢) حيث تم توقيع عدد (٣٥) اتفاقاً ثنائياً بين الجامعات المصرية ونظيراتها من الجامعات الأجنبية بواقع عدد (١٤) مذكرة تفاهم، عدد (١٦) اتفاقاً تعاونياً، عدد (٣) بروتوكول تعاون، عدد (٢) اتفاق توأمة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديسمبر، ٢٠١٨، ٣٠)

حيث يتضح من التجربة المصرية أنها سعت جاهدة لعمل توأمة جامعية في كافة المجالات الجامعية؛ وذلك لتحسين وتطوير التعليم الجامعي وجذب الطلاب الدوليين وإضفاء البعد الدولي على التعليم الجامعي والجامعات المصرية حتى يستطيع الخريج مواكبة متطلبات سوق العمل المحلي والدولي، وتحقيق الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والذي يساعد في إكسابهم العديد من المهارات والكفايات التي تجعلهم القيام بأدوارهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والاحترافية؛ وبالتالي تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

وعلى الرغم من جهود الجامعات المصرية المبذولة في تحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات الدولية المتقدمة فإن بعض الدراسات أشارت إلى أن أغلب الاتفاقيات لم يتم تفعيلها، فضلاً عن غياب التواصل المباشر بين مؤسسات التعليم العالي وغيرها من مؤسسات الدول الشريكة؛ حيث يرجع ذلك إلى غياب فلسفة واضحة تقوم عليها استراتيجيات التوأمة الجامعية وسياستها. (مرسي، ٢٠٢٠، ٢١٨)

وهذا ما أكدته نتيجة دراسة البنك الدولي التي أجريت على التعليم الجامعي في مصر بأن هناك عدة مؤسسات ترغب في قبول طلاب دوليين، غير أن المؤسسات نفسها لا تعمل عامةً بنشاط على اجتذاب الطلاب الدوليين، ويفتقر العديد منها إلى البنية الأساسية اللازمة لاستقبالهم، هذا بالإضافة إلى وجود عقبات بيروقراطية. (البنك الدولي، ٢٠٢٢)

هذا بالإضافة إلى سيادة البرامج التنفيذية ومذكرات التفاهم وبروتوكولات التعاون، وعليه لا يبدو أن هناك توأمة بالمعنى المحدد لها، وإن وجدت فإن عددها محدود جداً مقارنة باتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم، كما أن الغلبة في الاتفاقيات موجهة للتخصصات العلمية مقارنة بالتخصصات النظرية. (الحبشي، ٢٠١٩، ٣٥٥)

إضافة لما سبق هناك اتفاقيات تعاون عقدت ولكنها توقفت بعد فترة؛ بسبب ارتباطها بمنحة معينة، وبعد انتهائها أصبحت الدراسة فيها بمصروفات لم يتقدم لها أحد. (فرس، ٢٠٢٠، ١٨٨)

يتضح ممّا سبق أنه ما زالت الجهود المصرية في مجال التوأمة الجامعية للجامعات المصرية مع جامعات عالمية متقدمة قاصرة وليست بالكفاءة والفاعلية المطلوبة؛ حيث

يجب على الجامعات المصرية إلقاء المزيد من الاهتمام بمدخل التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين وتطوير العمل الجماعي بصفة عامة، وتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة.

١٠- المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق التوأمة الجامعية:

من أجل الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي للتغلب على مساوئ الواقع وتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يجب توافر المتطلبات التالية، وهو ما سوف أقوم بعرضه على النحو التالي:

هناك من يرى أن من متطلبات تحقيق التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي تتمثل فيما يلي (Altabach, 2019, 108):

(أ) **رؤية واضحة وواقعية:** لتحقيق توأمة جامعية بين مؤسسات التعليم العالي لا بدّ من وجود رؤية واضحة كسبب رئيسي للشروع في الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية؛ بمعنى أن تحدد الجامعة الفائدة التي سوف تعود عليه من وراء الأخذ بهذا المدخل، فضلاً عن وجود رؤية استراتيجية واقعية تجمع جميع أجزاء الحرم الجامعي في برنامج متماسك وواقعي تحدده أهداف معينة.

(ب) **الالتزام:** حيث يجب أن يكون هناك رغبة قوية داخل الجامعة للشروع في التوأمة الجامعية بحيث تكون الجامعة مستعدة لإقامة هذه الشراكة حيث يلتزم الشريك المستلم بالتغيير، والشريك المورد ملتزم بالمساعدة من الكفاءة والخبرة، ولا بدّ أن يكون هذا الالتزام مرئياً وصوتياً بحيث يكون جزءاً لا يتجزأ من مهمة الجامعة وينعكس على الحماس للعمل.

(ت) **الزمن:** إنّ التوأمة الجامعية تستغرق وقتاً وتتطلب تخطيطاً وتضافراً في الجهود، وتستدعي تطوير الثقة بين العاملين والتواصل مع بعضهم البعض لتحقيق هدفهم المشترك؛ ممّا يتطلب وقتاً طويلاً لأنها كثيفة المهام.

(ث) **القدرة:** بمعنى أن التوأمة الجامعية تتطلب أن تكون الجامعة لديها القدرة على استيعاب التوأمة؛ أي قدرة على تضمين العمل الإضافي ضمن مهامها الأساسية.

(ج) **الترحيب بالثقافة:** بمعنى أن تكون ثقافة الجامعة موضع ترحيب للزملاء القادمين من الخارج، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف اللغة والثقافة والعادات والتقاليد، والتقليل من المشكلات التي يُمكن أن تسبب في نشوء تحيزات

وطنية أو ثقافية؛ لما يتطلب من الجامعة تقديم نفسها بشكل لائق وواضح وجذاب.

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

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

د) المتابعة: ضرورة توافر التقييم المستمر للجهود، وتحديد نقاط القوة والضعف وتقييم طبيعة التقدم الحالي، وتوضيح الأهداف للمستقبلية.

إضافة لما سبق من متطلبات تحقيق التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي هناك مجموعة أخرى من المتطلبات لضمان فعالية ونجاح التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي لتحقيق ميزة تنافسية؛ وبالتالي تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ويمكن عرضها على النحو التالي (سمحان والسيد، ٢٠٢٣، ١٦٣-١٦٤)، (شليبي، ٢٠١٨، ٥٨):

أ) متطلبات غائية: وتتمثل في تحديد الهدف من توأمة الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية وهذه الأهداف ما يلي: مواكبة الجامعات التقدم العلمي للجامعات العالمية، مواكبة المستجدات في التخصصات المختلفة لبرامج الجامعة وتطبيقاته، التعاون والمشاركة في تبادل الخبرات والمعارف بين الجامعات والجامعات العالمية.

ب) متطلبات تشريعية: من أجل نجاح التوأمة الجامعية نحتاج إلى توافر مجموعة من المتطلبات التشريعية والقانونية تتصل في وضع سياسة واضحة للتوأمة على مستوى الجامعات وتحسين مركزها التنافس وتعزيز الحراك الأكاديمي، تطوير قواعد وقوانين تنظم طبيعة العلاقة بين الجامعة وجامعات التوأمة؛ لضمان نزاهتها وشفافيتها واستمرارية اتفاقيات التوأمة مع ضمان مرونتها في ضوء الظروف المتغيرة.

ت) متطلبات إدارية: تحضير التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية تحتاج إلى توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والتي تتمثل في توافر قيادة إدارية فعالة تلتزم بالتغيير وتقدر أهمية التوأمة، واتباع نهج منظم قائم

على تكافؤ الجهود المبذولة بين الأطراف المتعاونة، مع تقليص البيروقراطية الإدارية التي تعوق تبني برامج التوأمة الجامعية.

ث) متطلبات مالية: حيث يعتبر التمويل أحد أهم متطلبات نجاح التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة؛ حيث إن وفرة التمويل يجعل الجامعة قادرة على الاستجابة للتكاليف الضخمة لأنشطة وبرامج التوأمة الجامعية، وقادرة على اجتذاب المزيد من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين عالمياً. لذلك تتمثل أهم المتطلبات المالية لتحضير التوأمة الجامعية، توفير الدعم اللازم من الموارد المالية في وقت مبكر في كلا الجانبين لتيسير مبادرات التوأمة بينهما، توفير الدعم المالي لتلبية احتياجات الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس لضمان استمرارية تعاونهم والتزامهم، وتشجيع أصحاب المصلحة للتعاون والمشاركة في توفير الدعم المالي اللازم، وزيادة الحوافز والمكافآت للأعضاء المشاركين في اتفاقيات التوأمة الجامعية.

ج) متطلبات بشرية: تعتبر المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات التي تسهم في نجاح وفعالية التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة؛ وذلك لأن الموارد البشرية في الجامعة هي أساس مفاتيح التغيير وهم الأفراد التي تسهم جهودهم في تعزيز الطابع الدولي وزيادة القدرة التنافسية الدولية للجامعة، وتشتمل أهم هذه المتطلبات البشرية فيما يلي: الإعداد الجيد للأفراد ذوي المهارات الكافية لتنفيذ برامج التوأمة وأنشطتها، تنمية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالحاجة إلى التوأمة الجامعية، تطبيق شروط اختيار أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة مع الجامعات المتقدمة، استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بالخارج والاستفادة منهم.

ح) متطلبات توفيقية: إن المتطلبات التوفيقية تعتبر من أهم المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية، وذلك من خلال تغيير العلاقات بين المؤسسات الجامعية بحيث تصبح مندمجة ومتفاعلة ومتوافقة مع غيرها من الجامعات العالمية لتدعيم الشراكة والتوأمة بينهما، ونشر ثقافة التعاون والتوجه نحو الآخر وتعزيز الشراكة الدولية مع الجامعات العالمية، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الجامعة والجامعات العالمية مع الاعتراف بالفروق الثقافية واحترامها.

(خ) متطلبات تكنولوجياية: حيث ينبغي امتلاك الجامعة النظم التكنولوجية المتقدمة لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق توأمة جامعية مع الجامعات العالمية من خلال تحسين شبكات الاتصال وأدوات تكنولوجيا المعلومات والبرامج التشغيلية؛ لذلك تتمثل تلك المتطلبات في فتح قنوات للاتصال الجيد الفعال مع الجامعات العالمية، وتوفير المعلومات بانتظام حول المشاركة برامج التوأمة الجامعية، التوسع في إنشاء أنماط تكنولوجياية حديثة، وتأسيس بنية رقمية متكاملة للربط الإلكتروني مع الجامعات العالمية.

(د) متطلبات تعليمية: إنّ تدويل المناهج والبرامج التعليمية يمثل في جوهره أهم متطلبات تحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات العالمية المتقدمة، وتتمثل تلك المتطلبات في تقديم مناهج دراسية جديدة ذات صبغة دولية حتى تتوافق مع مناهج الجامعات الدولية، استحداث أساليب وطرق تدريس وأساليب تقويم معاصرة تتوافق مع سياسة التوأمة الجامعية، استحداث تخصصات جديدة وفق احتياجات سوق العمل العالمية.

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

يتضح ممّا سبق أنه يُوجد العديد من المتطلبات المتعددة والمختلفة من وجهة نظر الباحثين والتي يجب توافرها لتحقيق التوأمة الجامعية بين مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يجب على الجامعة مراعاة هذه المتطلبات عند الشروع في البدء في الاستعداد للتوأمة الجامعية من أجل تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

١١-واقع تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

انطلاقاً من أهمية التعليم الجامعي باعتباره أحد أهم مقتضيات التقدم الحضاري الذي يشهده القرن الحادي والعشرون، والذي يتميز بالنمو السريع في كافة مجالات الحياة المختلفة، كما يسهم في ترقية المجتمعات وتحقيق طموحاتها وتطلعات أبنائها بما يقدمه للمجتمع من كفاءات وكوادر بشرية قادرة على المشاركة في مجالات التنمية المتنوعة، ونظراً لأنّ أعضاء هيئة التدريس هم العنصر الفاعل في العملية التعليمية الجامعية وله دور مهم من خلال مهامه وأدواره وتطويره والنهوض به والتغلب على مشكلات التعليم الجامعي؛ لذا تسعى الجامعات ولا سيّما الجامعات المصرية إلى تطوير أداء أعضاء هيئة

التدريس ووصولهم إلى المستوى الاحترافي المتميز، كما تهتم الجامعات كذلك بالاتجاهات الحديثة التي قد تسهم في تحسين أدائهم لأدوارهم المتنوعة والوصول بها إلى قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية والاحترافية.

وتُعد فلسفة الجامعة الريادية إحدى أهم الاتجاهات الحديثة التي يُمكن أن تسهم في تدعيم الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وفي هذا الصدد أشارت دراسة (عبد الرزاق، وعثمان، وغمري، ٢٠٢١) إلى ضرورة تبني الجامعات المصرية فكرة الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لتدعيم تميز المتغيرات العالمية والقدرة على القيام بأدوارهم ومهامهم على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والفاعلية والاحترافية بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لهم. ومن الاتجاهات الحديثة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات مدخل الجدارات المهنية حيث تمكن الجدارات المهنية أعضاء هيئة التدريس من تحقيق النمو المهني المستدام لهم؛ وحيث يساعد الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في نقل أدائهم من الحالة التقليدية النمطية في الأداء إلى حالة أكثر تميزاً واحترافاً. فمن خلال مدخل الجدارات المهنية يُمكن أعضاء هيئة التدريس معرفياً وتحقيق التميز في المنظومة البحثية والتوجه نحو المجتمع ومشكلاته، مع التقويم المستمر للأداء الأكاديمي لهم تأسيساً على ما سبق من خلال دراسة واقع تحقيق الجامعة لأبعاد الاعتراف الأكاديمي في ضوء مدخل الجدارة المهنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، وهي: التمكين المعرفي، والتميز البحثي، والريادة المجتمعية، وتقويم الأداء الأكاديمي حيث تمّ التوصل إلى ضعف تحقيق الجامعة لبُعدي الريادة الاجتماعية، وتقويم الأداء الأكاديمي، في حين جاء واقع تحقيق بُعدي التمكين المعرفي، والتميز البحثي بدرجة متوسطة؛ وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود، ٢٠٢١).

انطلاقاً مما سبق حيث تمّ استشعار أهمية تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ نظراً لما له من أهمية كبيرة على أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وذلك من خلال الانتقال بأدائهم من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء المتميز والمبدع والمبتكر والمحترف، وكذلك للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة تعود على التعليم الجامعي وعلى الجامعة بوجه عام حيث يُعطي من تصنيف الجامعات والوصول بالجامعات إلى مستويات عالية من التميز والإبداع ويزيد من الميزة التنافسية لها، وكذلك من القدرات التنافسية لها.

وعلى الرغم من أهمية الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات فإنّ واقع تحقيق الجامعات المصرية للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ما زال ضعيفاً في بعض أبعاد الاعتراف الأكاديمي ومتوسطاً في الأبعاد الأخرى؛ لذلك لا بدّ من إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال ووضع السيناريوهات المقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والبحث عن اتجاهات حديثة

أخرى من شأنها تحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ولا سيما مدخل توأمة الجامعات.

١٢- واقع تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية:

جامعة المنوفية هي إحدى الجامعات الإقليمية في مصر، أنشئت منذ عام ١٩٧٦ ومقرها مدينة شبين الكوم، لتقديم خدمات التعليم الجامعي في مصر؛ حيث تنتمي الجامعة بسرعة الإنشاء وشهرتها الواسعة، ولقد بدأت الجامعة بأربع كليات هي "كلية الزراعة - كلية الهندسة - كلية التربية - كلية الهندسة الإلكترونية" ثم اتسعت وأنشئت العديد من الكليات والمعاهد التابعة لها، ككلية الزراعة وكلية الهندسة الإلكترونية، وكلية العلوم، وكلية التجارة، وكلية الآداب، وكلية الحقوق، وكلية الطب، وكلية التمريض، وكلية الصيدلة، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية الحاسبات والمعلومات وكلية الذكاء الاصطناعي، وكلية الإعلام، وكلية الطب البيطري، وكلية الاقتصاد المنزلي، وكلية التربية الرياضية، وكلية التربية للطفولة المبكرة، وكلية التربية النوعية بأشمون، كما تضم معهد الكبد القومي، ومعهد التمريض. (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٣)

حيث تهدف جامعة المنوفية تحقيق توسيع مؤسسي هادف لفتح آفاق علمية جديدة في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، وتحقيق مكانة رفيعة للجامعة في منظومة التعليم العالي وكسب ثقة المجتمع، وإعداد خريج مواكب لروح العصر ومتطلبات سوق العمل، وعضو هيئة التدريس ذو جدارات علمية ومهنية متميزة إقليمياً وعالمياً، بحث علمي متقدم يخدم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فتأمل في أن تكون من بين الجامعات المتميزة، وذلك لن يتم إلا بتميز أعضاء هيئة التدريس بها والوصول بهم إلى درجة الاحترافية في الأداء وفي كل ما يقوم به من مهام ومسؤوليات بما يحقق الاحتراف الأكاديمي لهم. (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ٣٩) ولذلك تحرص جامعة المنوفية على اتخاذ خطوات جادة وسريعة لتحقيق التميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق الاحتراف الأكاديمي لهم وذلك من خلال توفير كافة الإمكانيات اللازمة للارتقاء بهم وتحويل أدائهم من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء المتميز والمحترف، كعقد المؤتمرات والندوات العلمية؛ حيث عقدت جامعة المنوفية في الفترة من ٢٠٢٠ - ٢٠٢٣ حوالي ١٥ مؤتمراً علمياً في رحاب الجامعة، وشاركت في حوالي ٥٠ مؤتمراً خارجياً وذلك من إحدى صور التوأمة الجامعية وهي المشاركة في المؤتمرات الخارجية مع جامعات أجنبية تنتمي بالسمعة الأكاديمية العالية، وكذلك شاركت في حوالي ٤٢ مؤتمراً داخلياً، ومن إحدى صور التوأمة الجامعية بجامعة المنوفية قامت الجامعة بإرسال ٦ من أعضاء هيئة التدريس بها في بعثات خارجية ممولة على نفقة الدولة في الفترة من ٢٠٢٠ - ٢٠٣٠ وهي

تمثل اهتمام الجامعة بالحراك الجامعية والتي يتحقق من خلالها الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. (الإدارة العامة للعلاقات الثقافية، بجامعة المنوفية، ٢٠٢٣)

كما تحرص جامعة المنوفية على تقديم الدعم المستمر لأعضائها من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس بها على نشر المزيد من الأبحاث العلمية في العديد من المجالات والدوريات العالمية حيث يُعد ذلك إحدى صور التوأمة الجامعية والتي تساعد على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في بُعدي التميز البحثي والتمكين المعرفي لهم، فقد تمّ نشر حوالي ٢٤٢٩٨ بحثاً بالمجلات والدوريات العلمية العالمية خلال الفترة الماضية، كما تسعى الجامعة للوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، فلقد صنفت بالفعل ضمن أفضل الجامعات المصرية في تصنيف الجامعات الأسبان "ويب متركس" لعام ٢٠٢٣ والذي يدرج ١٤ جامعة مصرية داخل التصنيف من بين أكثر من ١٠٠ جامعة مصرية حكومية وخاصة وأهلية. (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٣)

كما تسعى جامعة المنوفية إلى الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والعلمي لها ولأعضاء هيئة التدريس بها وذلك من خلال تفعيل التبادل العلمي بين الجامعة والدول المتقدمة في كافة المجالات وهذا يمثل صور وأشكال التوأمة الجامعية بين جامعة المنوفية والجامعات الأجنبية الأخرى ذات السمعة الأكاديمية والشهرة العالية؛ ممّا يساعد في زيادة الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها، فضلاً عن تفعيل الاتفاقيات الثنائية الموجودة بين الجامعة والهيئات الدولية وعقد اتفاقيات جديدة. (بدوي، وعز الدين، ٢٠٢٣، ٦٠)

إضافة إلى ما سبق تسعى جامعة المنوفية إلى تكريم أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز كجائزة الجامعة التشجيعية وجائزة الجامعة للتأليف العلمي، وتكريم الفائزين بجائزة الدكتور مصطفى بهجت عبد المتعال وغيرها من الجوائز؛ وذلك لتشجيع باقي أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التميز في أدائهم؛ ممّا يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم. (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٢)

يتضح ممّا سبق أن جامعة المنوفية تسعى جاهدة نحو تحقيق التميز في الأداء لأعضاء هيئة التدريس بها؛ وهذا يمثل أولى خطوات تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم وذلك من خلال العديد من الأنشطة السابقة، إضافة إلى عقد الاتفاقيات الثنائية مع العديد من الجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية المتميزة وذات التصنيفات العالمية العالية، كذلك زيادة الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس وإرسالهم في بعثات إلى دول أجنبية أخرى وتشجيعهم على نشر العديد من الأبحاث العلمية لهم؛ وكل هذا يمثل صور التوأمة الجامعية ولكن كل ما سبق لن يتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (بدوي، وعيسى، ٢٠٢٣) إلى أن واقع التميز الأكاديمي لأعضاء

هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة؛ أي ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة كما وصفته النتائج الإحصائية وكذلك تُوجد مجموعة من المعوقات (الإدارية)، والبشرية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والمالية التي تقف حائلاً دون تحقيق التميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يُعرقل تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

المبحث الرابع: وضع سيناريوهات مقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية:

توصلت الدراسة في إطارها النظري إلى ضعف وتراجع قدرة جامعة المنوفية على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وكذلك وجود بعض القصور في قدرة جامعة المنوفية على تحقيق واستخدام مدخل التوأمة الجامعية بصفة عامة وهذا اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع؛ لذلك اتجهت الدراسة الحالية إلى رسم ملامح مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية المحتملة والممكنة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وتتراوح هذه السيناريوهات بين تدهور الأوضاع الحالية واستمرار تراجع تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية وبين التوسع في الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك التوسع في إرسال البعثات وعقد الاتفاقات الخاصة بالتوأمة الجامعية بين جامعة المنوفية والجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية والتصنيفات العالمية العالية والمتميزة، وكذلك التوسع في نشر الأبحاث الدولية لأعضاء هيئة التدريس بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم والسيناريوهات هي عادة ما تكون بدائل؛ حيث تمّ بناء أكثر من سيناريو، ونقطة البداية هي وصف الوضع الحالي، فدراسة المستقبل من خلال السيناريوهات تعتبر مناسبة ليس فقط لاستطلاع الآفاق المستقبلية لمجتمع ما، وإنما هي مناسبة أيضاً للتأمل في واقع هذا المجتمع وكيف وصل إلى هذه الحالة التي هو عليها، ونعرف القوى والعوامل التي أثرت فيه سواء كانت قوى وعوامل داخلية، أو قوى وعوامل خارجية مفروضة عليه؛ وبالتالي تكون قاعدة يعتمد عليها لتحديد الاختيارات المتاحة في المستقبل. (الحوت وتوفيق ومحمود، ٢٠١٥، ٢١٤)

حيث يتميز السيناريو الجيد بمجموعة من الخصائص يُمكن عرضها على النحو التالي: (السيد، ٢٠١٨، ١١)

١. أن يكون واضحاً ومميزاً عن غيره؛ وذلك لتوسيع نطاق الفرص والخيارات المتاحة.

٢. أن يكون له القدرة على استكشاف النتائج المحتملة للخيارات.
٣. أن هناك تناسقاً بين مكوناته.
٤. أن يكون واقعياً ومعقولاً ومنطقياً في كل نطاق المسار من الوضع الابتدائي حتى الوضع المستقبلي.
٥. أن يكون قادراً على تحديد النطاق الحرجة في المسار، وتوقع الأحداث الطارئة التي قد تؤدي إلى انحراف المسار، أن يكون سهل الفهم بحيث يُمكن إحداث أي تعديل للسلوك، وترتيب الأولويات وتسهيل المقارنات واستخلاص النتائج.

وتتطلب هذه السيناريوهات من محاولة لتطبيق مدخل التوأمة الجامعية بجامعة المنوفية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها، وفي ضوء ذلك، طرح البحث الحالي ثلاثة سيناريوهات تمثلت فيما يلي (توفيق، ويونس، ٢٠٠٧، ٧٦-٧٧):

١. السيناريو الامتدادي:

ويعبر عن استمرارية الأوضاع الراهنة، وهو ما يعلم عليه (الاستمراري، المرجعي، الاتجاهي، التشاؤمي، التردي) وهذا السيناريو يفترض استمرار الوضع الراهن للجامعات المصرية على ما هو عليه في المستقبل، بل والمزيد من التردي والتدهور في الأوضاع والرجوع إلى الوراء، وعدم ظهور أي تغيير يُمكن أن يكون دافعاً لتطوره؛ ممّا ينعكس سلباً على المستقبل.

٢. السيناريو الإصلاحي:

وهو يحمل بعض مظاهر الإصلاح والتجديد والتحسين، وهو ما يطلق عليه (التقدمي)، ويمثل بداية المسار التحويلي، ويفترض تصوراً إصلاحياً تدريجياً لتدعيم إيجابيات الحاضر ودفعها إلى الأمام، ويمثل الصورة المفترضة أو الممكنة الحدوث إذا ما طرأت تعديلات إصلاحية على المنظومة الجامعية ذات تأثيرات واضحة على بعض النواحي التعليمية والبحثية والمعرفية، ويعتمد على إحداث بعض التحسينات الجزئية القائمة.

٣. السيناريو الابتكاري:

وهو ما يطلق عليه (المتفائل، الثوري، الإبداعي، التطوري، المأمول، الاستهدافي، الانطلاقي) والذي يمثل الصورة المرغوبة والمثالية التي يُمكن أن يكون عليها نظام التعليم الجامعي المصري، ويعتمد على مجموعة من الأفكار الجزئية الثورية الجذرية في المجتمع في جميع جوانبه؛ ممّا ينعكس إيجابياً على

منظومة التعليم الجامعي من قبل المسؤولين وظهور أنماط وآليات تنهج نهجاً علمياً لتطوره؛ ومن ثم رفع كفاءة الموارد البشرية إلى أقصى طاقاتها ولا سيما أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وصولاً إلى تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

تأسيساً على ما سبق يُمكن تقديم بعض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وتُشير خطوات بناء هذه السيناريوهات وفق الخطوات التالية:

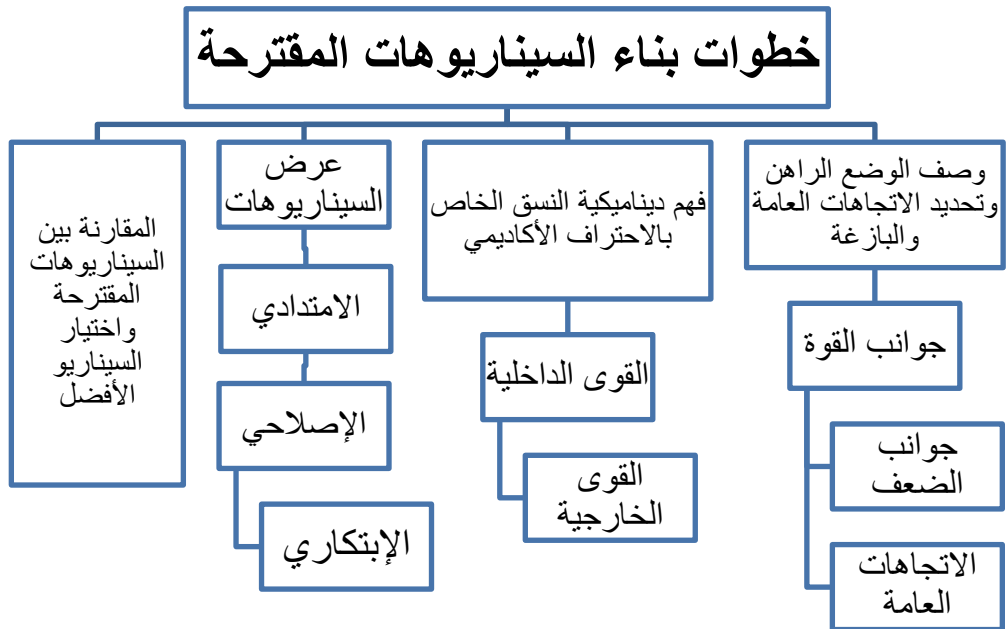
أولاً: وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة البارزة في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

ثانياً: فهم ديناميكية النسق الخاص بتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية والقوى المحركة له.

ثالثاً: عرض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

رابعاً: المقارنة بين السيناريوهات المقترحة واختيار السيناريو الأفضل وبيان متطلبات تنفيذه.

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:



شكل (١) من إعداد الباحثة

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات على النحو التالي:

أولاً: وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة البازغة في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

تشمل هذه الخطوة تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة البازغة أو إرغاصات التغيير التي تنتبأ بتحولات مهمة في المستقبل، وذلك على النحو التالي:

١- جوانب القوة:

أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ٢٨-٣٣) إلى أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة، من أهمها ما يلي:

أ) توافر القيادات الأكاديمية وكذلك القيادات الإدارية لتشغيل المناصب القيادية.

ب) توافر عدد ملائم من أعضاء هيئة التدريس للقيام بالتدريس والإشراف على الرسائل العلمية.

ت) توافر مكتبات علمية متميزة تلبي احتياجات طلاب البحث العلمي وأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات العلمية والأكاديمية.

ث) تعدد وسائل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وإدارة الجامعة.

ج) الاهتمام بتدريب وتنمية العنصر البشري بشكل مستمر ولا سيما أعضاء هيئة التدريس بها.

٢- جوانب الضعف:

أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ٢٨-٣٣) إلى أن هناك مجموعة من نقاط الضعف التي تحد من فعالية الجامعة في تحقيق أهدافها بصفة عامة وتحسين الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وهي ما يلي:

أ) ضعف ملائمة الكيان المكاني والمادي لبعض كليات ومعاهد الجامعة.

ب) ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

(ت) ضعف إسهام البحوث والدراسات في تحسين أداء مؤسسات المجتمع وحل مشكلاته.

(ث) هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس للعمل في الدول العربية والجامعات الخاصة بين عدم ملائمة الدخل المادي لهم؛ ممّا يعوق الاحتراف الأكاديمي لهم.

(ج) ضعف ملائمة بعض البرامج التعليمية مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

(ح) ضعف ملائمة الجهود المبذولة في تسويق أنشطة وبرامج وتخصصات الجامعة؛ ممّا يعوق مدخل التوأمة الجامعية.

(خ) محدودية التمويل الحكومي بالنسبة لاحتياجات قطاعات الجامعة.

(د) قلة كفاية الجهود المبذولة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.

إضافة إلى ما سبق أشارت دراسة (بدوي وعز الدين، ٢٠٢٣، ٤٣٨-٤٣٩) إلى أن هناك مجموعة من نقاط الضعف تعاني منها جامعة المنوفية؛ ويمكن عرضها على النحو التالي:

(أ) ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المتميزة محلياً ودولياً.

(ب) قلة اتخاذ الإجراءات الفعّالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس.

(ت) ضعف المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة.

(ث) ضعف استقلالية الجامعة في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.

(ج) ضعف حماية الجامعة للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

(ح) قلة مساحة الحرية في استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية.

(خ) ضعف استثمار وإدارة رأس مالها الفكري.

٣- الاتجاهات العامة البازغة في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية:

ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- أ) أصبح التعليم الجامعي في عصر مجتمع المعرفة مختلفًا تمامًا عما سبقه من العصور؛ حيث يتطلب تطويره ضرورة إلمام أعضاء هيئة التدريس بكل ما هو جديد من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- ب) يعتبر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات هم الدعائم والركائز الأساسية للعملية التعليمية الجامعية، فهم يساهمون في نقل المعلومات والخبرات والمعارف والتكنولوجيا وغيرهم؛ بما يساهم في تحسين العملية التعليمية وجودة مخرجاتها؛ وبالتالي تحسين مكانة الجامعة والحصول على مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية.
- ت) زيادة حدة المنافسة العالمية تُعد المحرك الرئيسي الذي يدفع الجامعات للنظر في مدخل التوأمة الجامعية لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وذلك من خلال الاهتمام بالحراك الأكاديمي الدولي، وتعزيز إرسال البعثات الخارجية لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي لأبحاثهم وكل ذلك يمثل صورة للتوأمة الجامعية وذلك أيضًا من خلال عقد اتفاقيات توأمة بين جامعة المنوفية والجامعات الأجنبية الأخرى ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- ث) تفعيل مدخل التوأمة الجامعية الذي لم يصل بعد إلى الشكل المأمول سواء من ناحية التنافسية أو التصنيف الدولي للجامعات.
- ج) نتائج البحث الحالي الذي كشفت عن أهمية استخدام مدخل التوأمة الجامعية في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- ح) استباق الجامعات المتقدمة في العالم إلى اتباع سياسات التوأمة المتعددة والتي من أهمها: إنشاء فروع لها بالخارج من خلال برامج التوأمة، أو اتفاقيات التعاون وإنشاء التعلم عابر الحدود من خلال شبكات الإنترنت.
- خ) تهيئة وتشجيع كل الأفراد بالأقسام الأكاديمية ترسيخ وممارسة التوأمة بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- د) إنشاء فروع الجامعات الأجنبية وإقامة شراكة علمية مع الجامعات العالمية الرائدة ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- ذ) إقامة العديد من البرامج التنموية المشتركة التي تعود بالنفع على الطرفين.

ر) تفعيل الاتفاقيات الثقافية وتبادل المعلومات والزيارات والخبرات وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق أفضل استفادة بين الدول المتعاقدة على برامج التوأمة الجامعية بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

ز) الاستفادة من الخبرات ونقل التجارب بين الدول من خلال تشجيع الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بصورة متوازنة؛ لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

ثانياً: فهم ديناميكية النسق الخاص بتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية:

أ) مدى وضوح رؤية ورسالة الجامعة وفلسفتها لدى القائمين على إدارتها وتشجيعها على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك تشجيعها لتطبيق والأخذ بمدخل التوأمة الجامعية.

ب) مدى وجود استراتيجية واضحة ومعلنة لكافة الأطراف المعنية موضح بها الاهتمام بالاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس باعتباره الركيزة الأساسية في العملية التعليمية الجامعية، وكذلك الاهتمام بمدخل التوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية من أجل تطوير وتحسين العمل الجامعي بصفة عامة وتطوير أداء ومهام وأدوار أعضاء هيئة التدريس والانتقالية من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء الاحترافي.

ت) مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية والبنية التحتية التي تحتاج إليها الجامعة في تحقيق التوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية؛ بهدف تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها.

ث) الثقافة التنظيمية الجامعية السائدة ومدى تشجيعها على الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك مدى تشجيعها على الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية.

ج) التوجه نحو الأخذ بمدخل التوأمة الجامعية أصبح أمراً ضرورياً في ضوء التحديات العالمية من أجل التنمية وسدّ الفجوة المعرفية القائمة بين الجامعة والجامعات العالمية المتقدمة بما تحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

ح) تُعد التوأمة الجامعية مدخلاً أساسياً لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. حيث إنّ لها دوراً أساسياً في تحقيق الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس والتوسع في إرسال البعثات

الخارجية لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على نشر البحوث عالمياً ودولياً؛ مما يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.

ثالثاً: عرض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية:

يعرض البحث الحالي ثلاثة سيناريوهات مقترحة تمثل استشرافاً لمستقبل تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وقامت الباحثة بعرض هذه السيناريوهات على عدد من الخبراء والمتخصصين لتحكيمها، وتمت الاستجابة لمقترحات السادة المحكمين بإضافة بعض الفقرات وحذف البعض منها، وإزالة الغموض والتكرارات والتدخل بينهم، وتأسيساً على السيناريوهات المعدلة وفقاً لآراء السادة المحكمين ومقترحاتهم، يُمكن وصف هذه السيناريوهات في صورتها النهائية على النحو التالي:

١- **السيناريو الامتدادي (المرجعي):** يعبر هذا السيناريو عن استمرار الوضع الحالي على ما هو عليه في المستقبل دون حدوث أي تغيير يُمكن أن يكون دافعاً لتطوره؛ لذا يطلق عليه الاستمراري، التثاؤمي، المتردي، وتُشير مشاهد هذا السيناريو وتتفاعل عناصره وتجرى أحداثه بوصفها امتداداً واستمراراً للماضي، ويُمكن عرض الافتراضات التي يقوم عليها، ومشاهده وتداعياته المحتملة، ومبررات تحقيقه من خلال الآتي:

١/١ الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الامتدادي:

يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات التي توضح كيف سيبدو المستقبل وماذا سيحدث، ويُمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضعف المبادرات المنطلقة من أهمية تحقيق التوأمة الجامعية بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية وذات السمعة الأكاديمية الممتازة.
- ضعف المبادرات المنطلقة من ضرورة تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وضعف الحراك الأكاديمي الدولي لهم.
- استمرار التردي والتدهور في الأوضاع المجتمعية سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، سياسية، وثقافية أكثر من ذلك، بحيث يسود مناخ عام يحول دون توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- العقلية العربية التي نشأت على حالة معينة لا تساعد على الإصلاح والتجديد والابتكار والإبداع والاحتراف والتميز، بل تساعد على بقاء الوضع كما هو عليه.
- تعاضم أزمة التعليم الجامعي، وعدم قدرته على الاقتراب من أي محاولة لإنتاج المعرفة وتداولها ونشرها محلياً أو دولياً أو التعامل معها.
- ضعف الاهتمام بتوظيف تقنية المعلومات في مجال التعليم الجامعي بصفة عامة وفي التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة لتحويل أدوارهم من الأداء النمطي التقليدي إلى الأداء الاحترافي بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- غياب سياسة التخطيط السليم كأسلوب مهم وقاعدة أساسية لحل مشكلات المجتمع بصفة عامة ومشكلات التعليم الجامعي بصفة خاصة فيما يخص تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك عقد اتفاقيات توأمة جامعية مع جامعات أخرى أجنبية ذات تصنيفات عالمية وسمعة أكاديمية عالية.
- التسليم باستمرارية التحديات التي تواجه التعليم الجامعي المصري مع غياب الاستعداد الكافي من قبل وزارة التعليم العالي بالتعامل الإيجابي معها والتخطيط لها؛ ممّا يعوق تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وكذلك يعوق تحقيق التوأمة الجامعية.
- استمرار تعثر خطوات الحرية والديمقراطية على المستوى الاجتماعي والسياسي؛ وهو ما ينعكس سلباً على الاستقلالية والحرية الأكاديمية للجامعات.
- استمرار انخفاض الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي والبحث العلمي.
- استمرار غلبة النمط المركزي في إدارة الجامعة، وتركز السلطة في يد القيادات الأكاديمية والإدارية وانفرادها بصنع واتخاذ القرارات.

٢/١ وصف مشاهد السيناريو الامتدادي:

حيث ينطوي هذا السيناريو على مجموعة من المشاهد تبني على تصور لما سيكون عليه الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، ويمكن وصف تدريس هذه المشاهد على النحو التالي:

■ **المشهد الأول: التمكين المعرفي:**

- محاولة توفير الجامعة للقواعد البيانات العالمية المرتبطة بالتخصص الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- محاولة تدعيم الجامعة للبحوث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والتي ترتبط بأهدافها.
- سعي الجامعة إلى تسهيل فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العالمية والمرتبطة بالتخصص العلمي.
- سعي الجامعة نحو تهيئة المناخ المحفز على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي القائم على الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف توفير الجامعة لدورات تدريبية نوعية تدعم إنتاج ونشر المعرفة من خلال الاهتمام بالحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وكسابهم العديد من المهارات والكفايات في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- محدودية تدعيم الجامعة لسبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية.
- محدودة نشر الجامعة لثقافة التعلم والتطور المهني القائم على الاستفادة من التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية وذلك من خلال الحراك الأكاديمي الدولي لهم.
- محاولة تنمية الجامعة لجدارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ مما يسهل لأعضاء هيئة التدريس التواصل والتعاون مع زملائهم من الجامعات المحلية والعالمية.
- قصور الجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق الجدارات الخاصة بالحراك الأكاديمي الدولي والتعاون مع نظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية.
- محدودية جهود الجامعة في تهيئة الفرص لأعضاء هيئة التدريس؛ للانضمام إلى الجمعيات العلمية.
- محدودية تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في عضوية الجمعيات والروابط المهنية المتخصصة في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً.

■ المشهد الثاني: التميز البحثي:

- قصور الجامعة في تدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات والكفايات اللازمة لإجراء البحوث العلمية الرائدة في التخصص الأكاديمي؛ مما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- قصور الجامعة في تدعيم أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث البينية المشتركة مع التخصصات العلمية الأخرى مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة.
- سعي الجامعة نحو توفير سبل المساهمة في الابتكارات التقنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال براءات الاختراع والتراخيص البحثية.
- قصور الجامعة في تدعيم أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً في إنتاج بحوث ريادية مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة تنشر في المجالات والدوريات العلمية ذات التصنيفات العالمية العالية.
- محدودية توفير الجامعة لبيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس للنشر الدولي للبحوث الأكاديمية.
- قصور الجامعة في دفع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المهام العلمية إلى الجامعات البحثية المناظرة ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- قصور الجامعة مع توفير روابط اتصال علمية لأعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة عالمياً.

■ المشهد الثالث: الريادة المجتمعية:

- محدودية توجيه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العالمية التي تناقش القضايا المجتمعية.
- قصور الجامعة في دفع أعضاء هيئة التدريس لربط الخطة الدراسية بما يستجد من متغيرات مجتمعة والاستفادة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية التوأمة في ذلك.
- قصور الجامعة في تنفيذ ورش عمل تعليمية لأعضاء هيئة التدريس من إكسابهم المهارات والكفايات اللازمة لهم كرائد مجتمعي، والاستفادة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية التوأمة.

- قصور الجامعة في توجيه أعضاء هيئة التدريس لتقديم الاستشارات العلمية في مجال تخصصه للقطاعات الإنتاجية وذلك من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية في تحقيق ذلك.
- قصور الجامعة في إنشاء منتدى لأعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم من الجامعات العالمية والمحلية؛ وذلك لمناقشة القضايا المجتمعية وإيجاد حلول لها.
- محدودية تشجيع الجامعة للبحوث والدراسات المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية التوأم والموجهة نحو المجتمع.
- قصور الجامعة في تشجيع أعضاء هيئة التدريس لعقد شراكات بحثية مع قطاعات الأعمال والإنتاج المحلية والعالمية أسوة بنظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية والتوأم.
- قصور الجامعة في توفير لأعضاء هيئة التدريس بيئة عمل تدعم الابتكار في مجال الريادة المجتمعية من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السرعة والتصنيفات العالمية العالية.
- ضعف تقديم الجامعة للحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في الأنشطة المجتمعية المحلية والعالمية أسوة بالجامعات التوأم.
- قصور الجامعة في وضع خطة للتنمية المهنية الريادية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاستراتيجية العامة للمجتمع والاستفادة بمدخل التوأمة الجامعية.

■ المشهد الرابع: تقييم الأداء الأكاديمي:

- محدودية وضع الجامعة لخطط تطويرية لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية والسمعة الأكاديمية العالية.
- محدودية حث الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على وضع خطة للتقييم الذاتي المنظم لأدائهم الأكاديمي وذلك من خلال الاستفادة بعلاقات التوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- قصور الجامعة في حث أعضاء هيئة التدريس على استخدام نتائج تقييم في تحسين أدائهم بشكل مستمر.

- سعي الجامعة نحو تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالمراجعة المستمرة لتطور توصيف مقرراتهم الدراسية بما يتواءم مع المتغيرات والمستحدثات العصرية ومع مجتمع المعرفة وذلك من خلال الاستفادة من الحراك الأكاديمي الدولي لهم إلى جامعات أجنبية ذات تصنيفات عالمية عالية.
- قصور الجامعة في توفير برامج تدريبية إبداعية وابتكارية ومتميزة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي وذلك من خلال الاستفادة بعلاقات التوأمة الجامعية مع جامعات أجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية.
- محدودية حث الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من النماذج الرائدة والمتميزة والعالمية من نظرائهم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأجنبية والعالمية في تطوير أدائهم الأكاديمي.
- ضعف تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم الشخصية وذلك من خلال التدريب المستمر والاستفادة المباشرة وغير المباشرة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية؛ مما يحسن أداءهم الأكاديمي ويحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- **المشهد الخامس: الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم:**
- سعي أعضاء هيئة التدريس لتشجيع الجامعة على الظهور بالمظهر اللائق بالمهنة من حيث الشكل العام.
- سعي الجامعة لحث أعضاء هيئة التدريس على التحرر من النزاعات الذاتية والتوجهات العقائدية أثناء تعاملهم مع طلابهم.
- محدودية تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على قبول النقد البناء من زملائهم من أجل تعديل سلوكهم المهني مثلما يحدث مع الجامعات الأجنبية العالمية التوأمة.
- سعي الجامعة على التأكيد على ضرورة التزام أعضاء هيئة التدريس بالأمانة والإخلاص في التعامل مع طلابهم.
- سعي الجامعة لحث أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بأخلاقيات البحث العلمي عند إجراء البحوث والمناقشات العلمية.
- سعي الجامعة لحث أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة أسوة بالجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.

- سعي الجامعة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في أنشطة الجامعة وفعاليتها بإيجابية أسوة بالجامعات الأجنبية التوأمة ذات التصنيفات العالمية العالية.
- **المشهد السادس: الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس:**
- ضعف وجود استراتيجية واضحة للتعاون الدولي على مستوى الجامعات.
- قصور إصدار التشريعات والقوانين المنظمة للحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ مما يعوق تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- محدودية تشجيع الجامعة للحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بين دول العالم من خلال توأمة الجامعات سواء كان ذلك لفترات قصيرة أو فترات طويلة.
- القصور في تكوين ثقافة محفزة ومشجعة للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس للمشاركة بفاعلية في أشكال وصيغ التعاون الدولي في العمل الجامعي.
- القصور في إعادة النظر في الاتفاقيات الدولية بما يعزز ويوسع قاعدة الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس للجامعات المصرية وغيرها من الجامعات ذات التصنيفات العالمية والدولية.
- القصور في تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات والكفايات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا العصر في مجال المعلومات والتواصل مع الشبكات العالمية على المستوى الدولي.
- ضعف التخطيط الجيد والتوسع في البعثات والمنح الدراسية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم وبرامج التدريب والمشروعات البحثية المشتركة مع الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة.
- محدودية تشجيع الجامعات الإقليمية والمصرية وتأهيلها لاجتذاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس الدوليين، فتح قنوات التواصل للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية عن طريقة التعاون الدولي متمثلاً في برامج التوأمة الجامعية والتبادل العلمي والشراكة البحثية.
- محدودية إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للاحتكاك بأعضاء هيئة التدريس دوليين من خلال المؤتمرات والندوات والمشاركة في البحوث

الدولية، مع تقديم برامج تدريبية تثقيفية لهم في مجال التدويل لتنمية قدراتهم على المشاركة في فعاليات التدويل.

- محدودية استفادة الجامعة من خبرات الدول المتقدمة في تعظيم أنصبتها من الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس.
- محدودية تعزيز وزيادة برامج التبادل الأكاديمي البحثي بين المؤسسات البحثية المصرية والأجنبية لدعم التبادل ولجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين من الخارج للدراسة في مصر، وكذلك محدودية التوسع في إقامة الفرق البحثية الدولية وتدويل البحث العلمي.
- ضعف تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على الحراك الأكاديمي الدولي مع الجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية العالية والتميزة.

٣/١ التدايعات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو الامتدادي:

تُوجد مجموعة من التدايعات من المتوقع حدوثها في المستقبل إذا تمّ تنفيذ هذا السيناريو، ويتضمن ما يلي:

- استمرار تقادم برامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعدم ملائمتها لمستحدثات العصر ومتطلباته وتحدياته وذلك من خلال محدودية الاستفادة ببرامج توأمة الجامعات.
- استمرار ضعف العلاقة بين الجامعة والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية الدولية وذات السمعة الأكاديمية العالية.
- استمرار الأخذ بالأنماط التقليدية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في تطور أدائهم الأكاديمي ممّا يتعلق بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع؛ ممّا يعرقل تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- تدني كفاءة خريجي الجامعات المصرية، وافتقادهم المهارات والقدرات الإبداعية؛ نظرًا لضعف تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ ممّا يؤثر سلبيًا على كفاءة خريجي الجامعات.
- صعوبة قيام الجامعة بصفة خاصّة والتعليم الجامعي المصري بصفة عامّة لبعض الأدوار المتوقعة منهما في ظل التحديات التي تواجهها مثل عقد برامج توأمة الجامعات.

- حفاظ أعضاء هيئة التدريس على الأوضاع الراهنة ومقاومتهم للتغيير والابتكار وتحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- زيادة الفجوة العلمية والتكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة، انتشار الأمية الثقافية والحضارية والتكنولوجية؛ مما يعوق عقد برامج توأمة الجامعات.
- استمرار افتقار التعليم الجامعي إلى سياسة تعليمية واضحة ومحددة.

٤/١ مبررات تنفيذ السيناريو الامتدادي:

تُوجد مجموعة من المبررات تدعو إلى استمرارية تنفيذ هذا السيناريو، من أهمها ما يلي:

صعوبة التغيير الجذري للأوضاع الراهنة بالسرعة المطلوبة؛ نتيجة استمرارها فترة زمنية طويلة وتعود أعضاء المجتمع الجامعي عليها.

استمرار ضعف المنظومة التعليمية وخاصة فيما يخص بالاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس دون بذل أي مجهود لتطويرها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي وبما يعزز مدخل التوأمة الجامعية.

استمرار ضعف البنية التحتية المادية والتقنية والرقمية للجامعة، إضافة إلى نقص الإمكانيات والتجهيزات لمعامل الحاسب الآلي المتصلة بالإنترنت؛ مما يعوق التواصل مع الجامعات الأجنبية.

جمود اللوائح والتشريعات المالية والإدارية الحالية دون تعديلها وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الطارئة.

اقتصار الجامعة إلى فلسفة واضحة ومحددة للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدام مدخل التوأمة الجامعية.

ضعف التوجه نحو نشر فكرة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

ضعف التوجه نحو نشر فكرة توأمة الجامعات مع جامعات أجنبية ذات التصنيفات العالمية الدولية وذات السمعة الأكاديمية العالية.

في ضوء ما سبق عرضه من وصف للسيناريو الامتدادي يُمكن القول: إنَّ هذا السيناريو لا يتناسب مع متطلبات التغير المستقبلي للتحوّل نحو التوأمة الجامعية لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

ثانياً: السيناريو الإصلاحي:

يقوم السيناريو الإصلاحي على إحداث بعض التحسينات والتطويرات الجزئية في الأوضاع الراهنة دون تغييرها بشكل جذري من خلال تدعيم جوانب القوة الموجودة في الواقع ومحاولة علاج بعض جوانب الضعف فيه؛ بمعنى أن هذا السيناريو يركز على بعض الإصلاحات للواقع وما به من فجوات أو مشكلات تعوق من تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وفيما يلي وصف للسيناريو الإصلاحي من حيث الافتراضات التي يقوم عليها، ومشاهدة تداعياته المحتملة، ومبررات تحقيقه وذلك من خلال ما يلي:

١/٢ الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي:

يستند هذا السيناريو الإصلاحي على مجموعة من الافتراضات التي تُشير إلى تحسين الوضع الراهن وحدث مجموعة من التغيرات والإصلاحات المجتمعية الجزئية، من أهمها ما يلي:

- محاولة البُعد عن الأساليب التقليدية النمطية في التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- محاولة الاستفادة من توأمة الجامعات في تحقيق الحراك الأكاديمي الدولي لبعض أعضاء هيئة التدريس ومحاولة الاستفادة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالية والسمعة الأكاديمية المميزة.
- ثقة القيادات الجامعية بأهمية تطبيق وتفعيل مدخل التوأمة الجامعية بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية وجعل تفعيله وتطويره خياراً استراتيجياً لا بدّيل عنه.
- تطبيق سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وتأسيس مبدأ تفويض السلطة.
- حدوث تحسن جزئي في إمكانات الجامعة من حيث اقتناء بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- تمتع الجامعة بقدر معقول نسبياً من الاستقلال المالي والإداري، ومنح الكليات والأقسام الأكاديمية حرية مقننة للتعامل وفق سياسات محددة ترسمها الإدارة العليا للجامعة.
- تخفيف حدة البيروقراطية والالتزام الحرفي في تنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.

- زيادة نسبية في الميزانية المخصصة من الدولة للتعليم الجامعي، مع بداية البحث عن مصادر تمويل إضافية؛ ممّا يؤثر إيجابياً على جودة التعليم الجامعي.
- ظهور الوعي بأهمية اقتصاد المعرفة في النهوض بالمجتمعات، وتحفيز الجامعات على التجديد والابتكار وإنتاج معارف مبتكرة وتحويلها إلى قوة اقتصادية.

٢/٢ وصف مشاهد السيناريو الإصلاحي:

ينطوي هذا السيناريو على عدة مشاهد تُبنى على تصور لما سيؤول إليه وضع جامعة المنوفية إذا ما قامت باتخاذ خطوات إجرائية تعبر عن استجابة جزئية للتوجه نحو تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل النّوأمة الجامعية.

ومن أهم هذه المشاهد ما يلي:

■ المشهد الأول: التمكين المعرفي:

- البدء في السعي نحو توفير الجامعة للقواعد البيانات العالمية المرتبطة بالتخصص الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- اهتمام الجامعة بالبحوث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والتي ترتبط بأهدافها.
- اهتمام الجامعة بتسهيل فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العالمية والمرتبطة بالتخصص العلمي.
- حدوث تغيير تدريجي واضح في تهيئة المناخ المحفز على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي القائم على الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- اهتمام الجامعة بتوفير دورات تدريبية نوعية تدعم إنتاج ونشر المعرفة من خلال الاهتمام بالحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس واكسابهم العديد من المهارات والكفايات في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- اهتمام الجامعة بتدعيم سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية.

- اهتمام الجامعة بنشر ثقافة التعلم والتطور المهني القائم على الاستفادة من التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية وذلك من خلال الحراك الأكاديمي الدولي لهم.
 - اهتمام الجامعة بتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ مما يسهل لأعضاء هيئة التدريس التواصل والتعاون مع زملائهم من الجامعات المحلية والعالمية.
 - سعي الجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق الجدارات الخاصة بالحراك الأكاديمي الدولي والتعاون مع نظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية.
 - توسع الجامعة في تهيئة الفرص لأعضاء هيئة التدريس؛ للانضمام إلى الجمعيات العلمية.
 - توسع الجامعة في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في عضوية الجمعيات والروابط المهنية المتخصصة في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً.
- **المشهد الثاني: التميز البحثي:**
- اهتمام الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات والكفايات اللازمة لإجراء البحوث العلمية الرائدة في التخصص الأكاديمي؛ مما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
 - اهتمام الجامعة بتدعيم أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث البينية المشتركة مع التخصصات العلمية الأخرى مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة.
 - اهتمام الجامعة بتوفير سبل المساهمة في الابتكارات التقنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال براءات الاختراع والتراخيص البحثية.
 - تحرك الجامعة نحو الاهتمام بتدعيم أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً في إنتاج بحوث ريادية مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة تنشر في المجلات والدوريات العلمية ذات التصنيفات العالمية العالية.
 - محاولة الاهتمام بتوفير بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس للنشر الدولي للبحوث الأكاديمية.

- البدء في دفع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المهام العلمية إلى الجامعات البحثية المناظرة ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- بدء الجامعة في توفير روابط اتصال علمية لأعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة عالمياً.
- **المشهد الثالث: الريادة المجتمعية:**
- محاولة البدء بتوجيه أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العالمية التي تناقش القضايا المجتمعية.
- التحرك نحو تشجيع أعضاء هيئة التدريس لربط الخطة الدراسية بما يستجد من متغيرات مجتمعة والاستفادة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية التوأمة في ذلك.
- البدء في تنفيذ ورش عمل تعليمية لأعضاء هيئة التدريس من إكسابهم المهارات والكفايات اللازمة لهم كرائد مجتمعي، والاستفادة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية التوأمة.
- التحرك نحو توجيه أعضاء هيئة التدريس لتقديم الاستشارات العلمية في مجال تخصصه للقطاعات الإنتاجية وذلك من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية في تحقيق ذلك.
- التحرك نحو إنشاء منتدى لأعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم من الجامعات العالمية والمحلية؛ وذلك لمناقشة القضايا المجتمعية وإيجاد حلول لها.
- البدء في تشجيع الجامعة للبحوث والدراسات المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية التوأمة والموجهة نحو المجتمع.
- سعي الجامعة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس لعقد شراكات بحثية مع قطاعات الأعمال والإنتاج المحلية والعالمية أسوة بنظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية والتوأمة.
- اهتمام الجامعة بتوفير لأعضاء هيئة التدريس بيئة عمل تدعم الابتكار في مجال الريادة المجتمعية من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السرعة والتصنيفات العالمية العالية.
- البدء في تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في الأنشطة المجتمعية المحلية والعالمية أسوة بالجامعات التوأمة.

- سعي الجامعة في وضع خطة للتنمية المهنية الريادية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاستراتيجية العامة للمجتمع والاستفادة بمدخل التوأمة الجامعية.

■ المشهد الرابع: تقويم الأداء الأكاديمي:

- تبني الجامعة خطط تطويرية لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية والسمعة الأكاديمية العالية.

- التحرك نحو حث أعضاء هيئة التدريس على وضع خطة للتقييم الذاتي المنظم لأدائهم الأكاديمي وذلك من خلال الاستفادة بعلاقات التوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.

- محاولة حث أعضاء هيئة التدريس على استخدام نتائج تقويم في تحسين أدائهم بشكل مستمر.

- التحرك نحو تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالمراجعة المستمرة لتطور توصيف مقرراتهم الدراسية بما يتواءم مع المتغيرات والمستحدثات العصرية ومع مجتمع المعرفة وذلك من خلال الاستفادة من الحراك الأكاديمي الدولي لهم إلى جامعات أجنبية ذات تصنيفات عالمية عالية.

- محاولة توفير برامج تدريبية إبداعية وابتكارية ومتميزة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي وذلك من خلال الاستفادة بعلاقات التوأمة الجامعية مع جامعات أجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية.

- محاولة الجامعة على حث أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من النماذج الرائدة والمتميزة والعالمية من نظرائهم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأجنبية والعالمية في تطوير أدائهم الأكاديمي.

- البدء في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم الشخصية وذلك من خلال التدريب المستمر والاستفادة المباشرة وغير المباشرة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية؛ مما يحسن أداءهم الأكاديمي ويحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.

■ المشهد الخامس: الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم:

التحرك نحو زيادة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتشجيع الجامعة على الظهور بالمظهر اللائق بالمهنة من حيث الشكل العام.

محاولة تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على قبول النقد البناء من زملائهم من أجل تعديل سلوكهم المهني مثلما يحدث مع الجامعات الأجنبية العالمية التوأمة.

محاولة اهتمام الجامعة على التأكيد على ضرورة التزام أعضاء هيئة التدريس بالأمانة والإخلاص في التعامل مع طلابهم.

البدء في اهتمام الجامعة ببحث أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بأخلاقيات البحث العلمي عند إجراء البحوث والمناقشات العلمية.

التحرك نحو اهتمام الجامعة ببحث أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة أسوة بالجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.

البدء في اهتمام الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في أنشطة الجامعة وفعاليتها بإيجابية أسوة بالجامعات الأجنبية التوأمة ذات التصنيفات العالمية العالية.

■ **المشهد السادس: الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس:**

- البدء في الاهتمام بوجود استراتيجية واضحة للتعاون الدولي على مستوى الجامعات.
- السعي إلى إصدار التشريعات والقوانين المنظمة للحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ مما يعوق تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- التحرك نحو تشجيع الجامعة للحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بين دول العالم من خلال توأمة الجامعات سواء كان ذلك لفترات قصيرة أو فترات طويلة.
- البدء بتكوين ثقافة محفزة ومشجعة للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس للمشاركة بفاعلية في أشكال وصيغ التعاون الدولي في العمل الجامعي.
- التحرك نحو إعادة النظر في الاتفاقيات الدولية بما يعزز ويوسع قاعدة الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس للجامعات المصرية وغيرها من الجامعات ذات التصنيفات العالمية والدولية.
- التحرك نحو تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات والكفايات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا العصر في مجال المعلومات والتواصل مع الشبكات العالمية على المستوى الدولي.

- التحرك نحو التخطيط الجيد والتوسع في البعثات والمنح الدراسية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبرامج التدريب والمشروعات البحثية المشتركة مع الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة.
- البدء في تشجيع الجامعات الإقليمية والمصرية وتأهيلها لاجتذاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس الدوليين، فتح قنوات التواصل للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية عن طريقة التعاون الدولي متمثلاً في برامج التوأمة الجامعية والتبادل العلمي والشراكة البحثية.
- إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للاحتكاك بأعضاء هيئة التدريس دوليين من خلال المؤتمرات والندوات والمشاركة في البحوث الدولية، مع تقديم برامج تدريبية تثقيفية لهم في مجال التدويل لتنمية قدراتهم على المشاركة في فعاليات التدويل.
- التحرك نحو استفادة الجامعة من خبرات الدول المتقدمة في تعظيم أنصبتها من الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز وزيادة برامج التبادل الأكاديمي البحثي بين المؤسسات البحثية المصرية والأجنبية لدعم التبادل ولجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين من الخارج للدراسة في مصر، وكذلك محدودية التوسع في إقامة الفرق البحثية الدولية وتدويل البحث العلمي.
- البدء في تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على الحراك الأكاديمي الدولي مع الجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية العالية والتميزة.

٣/٢ التداعيات المحتملة للسيناريو الإصلاحي:

- تُوجد مجموعة تداعيات من المحتمل والمتوقع حدوثها في المستقبل إذا تمّ تنفيذ هذا السيناريو، ومن أهمها ما يلي:
- يتجاوز أعضاء هيئة التدريس مرحلة الأداء النمطي التقليدي إلى مرحلة الأداء الأكاديمي المتميز والاحترافي.
 - توفر الجامعة التدريب الملائم لكافة أعضاء هيئة التدريس بها؛ لإكسابهم المهارات والكفايات اللازمة والتي تحقق لهم الاحتراف الأكاديمي بفاعلية واقتدار.

- تنامي الاتجاه نحو استثمار التوأمة الجامعية بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية، والسمعة الأكاديمية المتميزة في دعم التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، ولدعم العملية التعليمية بصفة عامة.
- إعادة النظر في البرامج التعليمية للجامعة ومحاولة الاستفادة بمدخل التوأمة بالجامعة مع الجامعات التوأم من الجامعات الأجنبية بما يحقق التميز للخريج ولأعضاء هيئة التدريس.
- حدوث تحسن في جودة العملية التعليمية، والحد من الهدر الكمي والكيفي.
- البعد عن الطرق والأساليب التقليدية والنمطية في التدريس، مثل: الحفظ والتلقين والاستظهار.
- وجود بعض المبادرات للشراكة والتوأمة بين الجامعة والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية، ولكن دون تفعيل حقيقي وجاد لهذه الشراكة على أرض الواقع؛ ومن ثمَّ يصبح للجامعة دورٌ مقبولٌ في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في صور هذه التوأمة الجامعية.
- نمو توجه استراتيجي جديد يركز على تنمية وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتبني ثقافة الاعتراف الأكاديمي لهم.
- نمو توجه استراتيجي جديد آخر يركز على تنمية وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة لتبني مدخل التوأمة الجامعية؛ من أجل الاستفادة منه على جميع الأصعدة والأنظمة بالجامعة.
- تحقيق مستوى مرتفع نسبياً من الرضا لدى المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة.

٤/٢ مبررات تنفيذ السيناريو الإصلاحي:

- تُوجد مجموعة من المبررات تدعو إلى تنفيذ هذا السيناريو، من أهمها ما يلي:
- حدوث بعض التحسينات والمبادرات والإصلاحات الجزئية للأوضاع الراهنة بشكل تدريجي دون تغييرها بشكل جذري.
 - تحسين ملحوظ في منظومة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
 - تحسين ملحوظ في محاولة تطبيق مدخل التوأمة الجامعية بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.

- التعديل الجزئي لبعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بما يتناسب مع المتغيرات ومدخل للتوأمة الجامعية.
- ظهور فلسفة واضحة ومحددة للاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وكذلك لمدخل التوأمة الجامعية.
- وجود قيادات أكاديمية ذات فكر احترافي ورؤى استراتيجية واضحة لأحداث وتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

حدوث تحسن نسبي في موقع جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ وهذا ينعكس إيجابياً على تحسن صورة الجامعة ورفع ثقة المجتمع وأفراده والجهات المستفيدة فيما تقدمه الجامعة من خدمات متنوعة.

وفي ضوء ما سبق عرضه من وصف للسيناريو الإصلاحي يُمكن القول إنَّ هذا السيناريو محاولة لإجراء بعض التعديلات الجزئية للأوضاع القائمة بهدف تدعيم جوانب القوة الموجودة في الواقع وعلاج بعض جوانب الضعف فيه؛ أي أنه بمثابة إصلاح جزئي أو نسبي في سبيل إدماج وتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وبناءً على افتراضات السيناريو الإصلاحي وتداعياته ومشاهده المستقبلية تظهر بوادر أمل لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل للتوأمة الجامعية.

ثالثاً: السيناريو الابتكاري:

يمثل هذا السيناريو الصورة المرغوبة والمثالية التي يُمكن أن تكون عليها جامعة المنوفية، ويعتمد على فكرة رئيسية مؤداها المغايرة الكبيرة للواقع الراهن من خلال تغيير جذري وثنوري شامل للوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس وللجامعة؛ لذا يطلق عليه التحويلي، الثوري الإبداعي، الاستهدافي التطوري؛ حيث يتوجه هذا السيناريو نحو إحداث إصلاحات جذرية عميقة ونقله نوعية، وهذا يتطلب إعادة هندسة الجامعة حتى تتحوّل البيئة الجامعية إلى بيئة داعمة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك لتفعيل واستخدام مدخل التوأمة الجامعية، ويُمكن عرض افتراضات هذا السيناريو وتداعياته ومشاهده المستقبلية على النحو التالي:

١/٣ الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري:

يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات من أهمها ما يلي:

- تحسين الأوضاع الاقتصادية بالمجتمع المصري، واستعادة مصر لمكانتها الاقتصادية بين الدول العربية والأجنبية.

- تحسين الأوضاع التعليمية والبحثية، والتركيز على الإصلاح الجذري للعمليات التعليمية وأهم مكوناتها ولا سيما أعضاء هيئة التدريس بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية للجامعة، مع توفير مناخ ديمقراطي يعطى فريداً من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- التوجه نحو الإدارة اللامركزية مع التوسع في إعطاء الكليات والأقسام الأكاديمية الصلاحيات الكاملة في صنع واتخاذ القرار.
- تبني هياكل تنظيمية مبتكرة تواكب المتغيرات والمستحدثات وتُخذ من مركزية السلطة وتستجيب لمتطلبات التوأمة الجامعية بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- التخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية بما يتيح التوسع في برامج التوأمة الجامعية بين جامعة المنوفية والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية والسمعة الأكاديمية العالية بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها.
- زيادة الميزانية المخصصة من قبل الدولة للإنفاق على التعليم الجامعي، وتحقيق التمويل الذاتي للجامعة من خلال مواردها المادية من المشروعات البحثية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق الاكتفاء الذاتي لمجتمعاتها.

٢/٣ وصف مشاهد السيناريو الابتكاري:

ومن أهم هذه المشاهد ما يلي:

- **المشهد الأول: التمكين المعرفي:**
- السعي الجاد نحو توفير الجامعة للقواعد البيانات العالمية المرتبطة بالتخصص الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- زيادة اهتمام الجامعة بالبحوث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والتي ترتبط بأهدافها.
- زيادة اهتمام الجامعة بتسهيل فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العالمية والمرتبطة بالتخصص العلمي.
- حدوث تغيير جذري وواضح في تهئية المناخ المحفز على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي القائم على الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

- زيادة اهتمام الجامعة بتوفير دورات تدريبية نوعية تدعم إنتاج ونشر المعرفة من خلال الاهتمام بالحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس واكسابهم العديد من المهارات والكفايات في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- زيادة اهتمام الجامعة بتدعيم سبل التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية.
- زيادة اهتمام الجامعة بنشر ثقافة التعلم والتطور المهني القائم على الاستفادة من التعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية وذلك من خلال الحراك الأكاديمي الدولي لهم.
- زيادة اهتمام الجامعة بتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ مما يسهل لأعضاء هيئة التدريس التواصل والتعاون مع زملائهم من الجامعات المحلية والعالمية.
- السعي الجاد في تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق الجدارات الخاصة بالحراك الأكاديمي الدولي والتعاون مع نظرائهم في الجامعات المحلية والعالمية.
- استمرار التوسع في تهيئة الفرص لأعضاء هيئة التدريس؛ للانضمام إلى الجمعيات العلمية.
- استمرار التوسع في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في عضوية الجمعيات والروابط المهنية المتخصصة في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً.

■ المشهد الثاني: التميز البحثي:

- زيادة الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات والكفايات اللازمة لإجراء البحوث العلمية الرائدة في التخصص الأكاديمي؛ مما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- زيادة الاهتمام بتدعيم أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث البينية المشتركة مع التخصصات العلمية الأخرى مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأم.
- زيادة الاهتمام بتوفير سبل المساهمة في الابتكارات التقنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال براءات الاختراع والتراخيص البحثية.

استمرار السعي إلى الاهتمام بتدعيم أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً في إنتاج
بحوث ريادية مع نظرائهم من الجامعات الأجنبية التوأمة تنشر في المجالات والدوريات
العلمية ذات التصنيفات العالمية العالية.

زيادة الاهتمام بتوفير بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس للنشر الدولي للبحوث
الأكاديمية.

الاستمرار الجاد في دفع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المهام العلمية إلى
الجامعات البحثية المناظرة ذات السمعة الأكاديمية العالية.

زيادة الاهتمام بتوفير روابط اتصال علمية لأعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم من
الجامعات الأجنبية التوأمة عالمياً.

■ المشهد الثالث: الريادة المجتمعية:

- استمرار السعي الجاد بتوجيه أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الندوات
والمؤتمرات العالمية التي تناقش القضايا المجتمعية.

- المبادرة في دفع أعضاء هيئة التدريس لربط الخطة الدراسية بما يستجد من
متغيرات مجتمعة والاستفادة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية التوأمة في ذلك.

- المبادرة في تنفيذ ورش عمل تعليمية لأعضاء هيئة التدريس من إكسابهم
المهارات والكفايات اللازمة لهم كرائد مجتمعي، والاستفادة من نظرائهم
بالجامعات الأجنبية التوأمة.

- المبادرة في توجيه أعضاء هيئة التدريس لتقديم الاستشارات العلمية في
مجال تخصصه للقطاعات الإنتاجية وذلك من خلال الاستفادة بالتوأمة
الجامعية في تحقيق ذلك.

- المبادرة بإنشاء منتدى لأعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم من الجامعات
العالمية والمحلية؛ وذلك لمناقشة القضايا المجتمعية وإيجاد حلول لها.

- استمرار تشجيع الجامعة للبحوث والدراسات المشتركة بين أعضاء هيئة
التدريس ونظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية التوأمة والموجهة نحو
المجتمع.

- زيادة الاهتمام في تشجيع أعضاء هيئة التدريس لعقد شراكات بحثية مع
قطاعات الأعمال والإنتاج المحلية والعالمية أسوة بنظرائهم بالجامعات
الأجنبية والعالمية والتوأمة.

- زيادة الاهتمام في توفير لأعضاء هيئة التدريس بيئة عمل تدعم الابتكار في مجال الريادة المجتمعية من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السرعة والتصنيفات العالمية العالية.
- المبادرة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في الأنشطة المجتمعية المحلية والعالمية أسوة بالجامعات التوأمة.
- الاستمرار في وضع خطة للتنمية المهنية الريادية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاستراتيجية العامة للمجتمع والاستفادة بمدخل التوأمة الجامعية.
- **المشهد الرابع: تقويم الأداء الأكاديمي:**
- زيادة الاهتمام بوضع خطط تطويرية لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة بالتوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية والسمعة الأكاديمية العالية.
- الاستمرار في الاهتمام الجامعة بحث أعضاء هيئة التدريس على وضع خطة للتقييم الذاتي المنظم لأدائهم الأكاديمي وذلك من خلال الاستفادة بعلاقات التوأمة الجامعية مع الجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- زيادة اهتمام الجامعة بحث أعضاء هيئة التدريس على استخدام نتائج تقويم في تحسين أدائهم بشكل مستمر.
- استمرار سعي الجامعة الجاد نحو تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالمراجعة المستمرة لتطور توصيف مقرراتهم الدراسية بما يتواءم مع المتغيرات والمستحدثات العصرية ومع مجتمع المعرفة وذلك من خلال الاستفادة من الحراك الأكاديمي الدولي لهم إلى جامعات أجنبية ذات تصنيفات عالمية عالية.
- زيادة الاهتمام الجامعة في توفير برامج تدريبية إبداعية وابتكارية ومتميزة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي وذلك من خلال الاستفادة بعلاقات التوأمة الجامعية مع جامعات أجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية.
- استمرار حث الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من النماذج الرائدة والتميزة العالمية من نظرائهم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأجنبية والعالمية في تطوير أدائهم الأكاديمي.

- المبادرة في تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم الشخصية وذلك من خلال التدريب المستمر والاستفادة المباشرة وغير المباشرة من نظرائهم بالجامعات الأجنبية والعالمية؛ ممّا يحسن أداءهم الأكاديمي ويحقق الاعتراف الأكاديمي لهم.

■ **المشهد الخامس: الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم:**

- زيادة اهتمام أعضاء هيئة التدريس لتشجيع الجامعة على الظهور بالمظهر اللائق بالمهنة من حيث الشكل العام.
- المبادرة في تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على قبول النقد البناء من زملائهم من أجل تعديل سلوكهم المهني مثلما يحدث مع الجامعات الأجنبية العالمية التوأمة.
- زيادة اهتمام الجامعة على التأكيد على ضرورة التزام أعضاء هيئة التدريس بالأمانة والإخلاص في التعامل مع طلابهم.
- استمرار اهتمام الجامعة ببحث أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بأخلاقيات البحث العلمي عند إجراء البحوث والمناقشات العلمية.
- استمرار اهتمام الجامعة ببحث أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة أسوة بالجامعات الأجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية.
- زيادة اهتمام الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعّالة في أنشطة الجامعة وفعاليتها بإيجابية أسوة بالجامعات الأجنبية التوأمة ذات التصنيفات العالمية العالية.

■ **المشهد السادس: الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس:**

- زيادة الاهتمام بوجود استراتيجية واضحة للتعاون الدولي على مستوى الجامعات.
- المبادرة في إصدار التشريعات والقوانين المنظمة للحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ ممّا يعوق تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- استمرار تشجيع الجامعة للحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بين دول العالم من خلال توأمة الجامعات سواء كان ذلك لفترات قصيرة أو فترات طويلة.

- زيادة الاهتمام بتكوين ثقافة محفزة ومشجعة للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس للمشاركة بفاعلية في أشكال وصيغ التعاون الدولي في العمل الجامعي.
- المبادرة في إعادة النظر في الاتفاقيات الدولية بما يعزز ويوسع قاعدة الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس للجامعات المصرية وغيرها من الجامعات ذات التصنيفات العالمية والدولية.
- زيادة الاهتمام بتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات والكفايات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا العصر في مجال المعلومات والتواصل مع الشبكات العالمية على المستوى الدولي.
- المبادرة بالتخطيط الجيد والتوسع في البعثات والمنح الدراسية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبرامج التدريب والمشروعات البحثية المشتركة مع الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة.
- استمرار تشجيع الجامعات الإقليمية والمصرية وتأهيلها لاجتذاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس الدوليين، فتح قنوات التواصل للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية عن طريقة التعاون الدولي متمثلاً في برامج التوأمة الجامعية والتبادل العلمي والشراكة البحثية.
- زيادة الاهتمام بإتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للاحتكاك بأعضاء هيئة التدريس دوليين من خلال المؤتمرات والندوات والمشاركة في البحوث الدولية، مع تقديم برامج تدريبية تثقيفية لهم في مجال التدويل لتنمية قدراتهم على المشاركة في فعاليات التدويل.
- استمرار استفادة الجامعة من خبرات الدول المتقدمة في تعظيم أنصبتها من الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس.
- زيادة الاهتمام بتعزيز وزيادة برامج التبادل الأكاديمي البحثي بين المؤسسات البحثية المصرية والأجنبية لدعم التبادل ولجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين من الخارج للدراسة في مصر، وكذلك محدودية التوسع في إقامة الفرق البحثية الدولية وتدويل البحث العلمي.
- المبادرة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على الحراك الأكاديمي الدولي مع الجامعات العالمية ذات السمعة الأكاديمية العالية والمتميزة.

٣/٣ التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكاري:

- في ضوء الافتراضات والمشاهد السابقة للسيناريو الابتكاري يُمكن استنتاج بعض التداعيات المحتملة أو النتائج المتوقعة لهذا السيناريو، ومن أهمها ما يلي:
- تحديث البرامج الأكاديمية من خلال الاستفادة ببرامج التوأمة الجامعية وتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - حدوث تلاحم واندماج واضح بين الجامعة والجامعات الأجنبية التوأم مما يساعد على تحقيق الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويحقق الاعتراف الأكاديمي لهم.
 - الأخذ بمبادئ التوأمة الجامعية القادرة على توجيه مقدرات الجامعة بشكل يمكنها من تحقيق الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، ويساعد أيضاً في تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
 - شيوع ثقافة التغيير والتجديد والابتكار والتميز في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ مما يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
 - زيادة حالة رضا أعضاء هيئة التدريس عن أدائهم الأكاديمي؛ مما يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.

٤/٣ مبررات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

- تُوجد مجموعة من العوامل تدعو إلى تنفيذ هذا السيناريو، من أهمها ما يلي:
- إعادة هندسة العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية وصولاً إلى أقصى حالات التطور والإبداع الفكري والتنظيمي؛ بما يعزز التوأمة الجامعية ويساعد على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - إحداث تحولات جذرية عميقة ونقله نوعية في التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس وفي منظومة الاعتراف الأكاديمي لهم من خلال إطلاق الطاقات والإبداعات التي بداخلهم في الجامعة، وتوظيف التراكم المعرفي والتقني.
 - التحسن الفائق في البنية التحتية والتكنولوجية بجامعة المنوفية لمواكبة المستجدات العالمية ويساعدها في عقد برامج التوأمة الجامعية بين الجامعة والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية والسمعة الأكاديمية العالية؛ بما يحقق الاعتراف الأكاديمي لهم.

- التعديل الجذري للتشريعات واللوائح والقوانين المنظمة بما يعزز تفعيل برامج التوأمة الجامعية وتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- قيام الجامعة بقيادة المجتمع نحو المستقبل وذلك من خلال توافر كوادر بشرية من أعضاء هيئة التدريس على قدر عالٍ من الجودة والكفاءة، والفاعلية والاحترافية.
- استدخال الجامعة ضمن مصاف الجامعات المتقدمة وستحقق مراتب متميزة في التصنيفات العالمية؛ وهذا ينعكس إيجابياً على سمعة الجامعة ومكانتها.

٥/٣ معوقات تطبيق السيناريو الابتكاري:

تتمثل معوقات تطبيق السيناريو الابتكاري فيما يلي:

- استمرار تداعيات السيناريو الامتدادي والإصلاحي.
- تمسك بعض أعضاء هيئة التدريس بالأساليب النمطية التقليدية في أدائهم الأكاديمي؛ مما يؤدي إلى اغتيال فكرة الاحتراف الأكاديمي لديهم.
- الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي؛ مهنة غير كافية للتوسع في الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك غير كافية للتوسع في إرسالهم في بعثات ومهام علمية متميزة من خلال تفعيل برامج التوأمة الجامعية مع جامعات أجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية.
- ضعف رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس في الاستفادة من برامج التوأمة الجامعية والاستفادة من نظرائهم في هذه الجامعات المتميزة.
- قلة وجود برامج تدريبية خاصة بتنمية فكرة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مع قلة إكسابهم للمهارات والكفايات والجدارات اللازمة لتحقيق ذلك.
- المركزية في إدارة الجامعات والبيروقراطية في اتخاذ القرارات.
- قلة وعي القيادات الأكاديمية الجامعية والإدارية بأهمية عقد برامج التوأمة الجامعية مع جامعات أجنبية ذات السمعة الأكاديمية العالية والمتميزة.
- وللتغلب على المعوقات السابقة والتي تواجه تطبيق السيناريو الابتكاري لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات والمقومات يُمكن عرضها على النحو التالي:

٦/٣ متطلبات (مقومات) تطبيق السيناريو الابتكاري:

تتمثل متطلبات (مقومات) تطبيق السيناريو الابتكاري في توفير وتطبيق مدخل النّوأمة الجامعية بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وهي على النحو التالي:

(١/٦/٣) متطلبات (مقومات) إدارية وتنظيمية، وتشمل ما يلي:

- تبني رؤية واستراتيجية واضحة وإجراءات تنمية لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- إصدار عدد من التشريعات التي من شأنها تيسير الإجراءات الإدارية لعقد برامج النّوأمة الجامعية بين جامعة المنوفية والجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية والسمعة الأكاديمية المتميزة.
- إصدار عدد من التشريعات والقوانين التي من شأنها تيسير الإجراءات الإدارية لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتقليل من الأعباء المُلقاة على عاتقهم.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لنشر الوعي لديهم بكيفية تحقيق الاعتراف الأكاديمي لديهم.

(٢/٦/٣) متطلبات (مقومات) مادية ومالية، ومنها ما يلي:

- توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مع إتاحة جميع قواعد البيانات والمعلومات لأعضاء هيئة التدريس للتواصل مع نظرائهم في الجامعات الأجنبية التّوأم؛ بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- وجود أنظمة عالمية للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتمكينهم من اكتساب المهارات والكفايات والجدارات التي تجعلهم على القيام بأداء أدوارهم مع قدر عالٍ من الجودة والكفاءة والاحترافية؛ بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- تحديث البوابات الإلكترونية، مع تحديث ما تتضمنه من آليات الحصول على المعرفة وتبادلها؛ وذلك بما يتيح الوصول الفوري للمعلومات التي تتمتع بالأمن والموثوقية.
- تقديم الحوافز والمكافآت والجوائز للمحترفين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس؛ لتشجيعهم على التميز والاحتراف على الأداء.

- تشجيع وحث مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية على تقديم الدعم والمساندة للبحث العلمي الجامعي المتميز؛ وذلك للاستفادة القصوى من نتائجه.
- توفير بنية تحتية من معامل وقاعات تدريسية وتجهيزات حديثة؛ لتطبيق عمليات فعّالة في مجال التوأمة الجامعية.
- إنشاء وحدة متخصصة؛ لتخطيط استراتيجية التوأمة الجامعية.
- إنشاء وحدة؛ لتنسيق العلاقات الدولية للجامعة، وتزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة.

(٣/٦/٣) متطلبات (مقومات) بشرية، ومنها ما يلي:

- ضرورة الاستعانة بالخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العالمية.
- توفير القيادة الجامعية الفعّالة التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لديهم.
- الدعم المستمر لأعضاء هيئة التدريس الذين لهم إسهامات في مجال النشر الدولي للبحوث أو ممن يسجلون براءات اختراع عالمية أو تمّ الاستشهاد ببحوثهم في مجلات عالمية، والذين أيضًا استفادوا من نظرائهم بالجامعات التوأم.
- تكريم أعضاء هيئة التدريس المحترفين أكاديميًا في لقاءات اجتماعية تعزز أواصر العلاقات الاجتماعية بينهم.
- تشكيل اتجاهات إيجابية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن التوأمة الجامعية بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة التوأمة الجامعية، مثل (الحراك الأكاديمي الدولي، التوسع في إرسال البعثات والمهمات العلمية إلى الجامعات الأجنبية التوأم، الاستفادة من نظرائهم بالجامعات التوأم، المشاركة في عمل بحوث مشتركة متميزة عالميًا، والنشر الدولي للبحوث العلمية في هذه الجامعات التوأم)؛ بما يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- الاستعانة بالخبرات الأجنبية من الجامعات التوأم؛ لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

- تنمية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالحاجة إلى التوأمة الجامعية؛ لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.
- إكساب أعضاء الإدارة العليا وفرق العمل الخبرات اللازمة لعقد برامج التوأمة الجامعية؛ بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- الالتزام بالتبادل الدائم بين أعضاء هيئة التدريس بنظام الأستاذ الزائر؛ ممّا يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم.

(٤/٦/٣) متطلبات (مقومات) تكنولوجيّة، ومنها ما يلي:

- فتح قنوات للاتصال الرقمي الجيد الفعّال مع الجامعات ومراكز الأبحاث العالميّة، والتواصل الفعّال بين الشركاء على كافة المستويات من خلال الروابط والمواقع والمنصّات الدولية.
- توفير المعلومات بانتظام حول المشاركة في المبادرات الدولية؛ لتحسين التوأمة الجامعية.
- ضمان تطبيق مبدأ المشاركة في المواقع الإلكترونية المتخصصة مع الجامعات الأجنبية ذات التصنيفات العالمية العالية، وذات السمعة الأكاديمية المتميزة.
- استفادة الجامعة من إمكانيات التكنولوجيا الجديدة في تطوير التعاون الدولي والتوأمة الجامعية؛ بما يُحقق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
- تأسيس بنية رقمية متكاملة؛ للربط الإلكتروني مع الجامعات العالميّة المتميزة والرائدة.
- دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ للربط بين الجامعة وجامعات التوأمة.

(٥/٦/٣) متطلبات (مقومات) مجتمعيّة:

- وجود سياسة عامّة وواضحة لأخلاقيات أداء أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة مع ضرورة الالتزام بها.
- نشر ثقافة التعاون والتوجه نحو الآخر، وتعزيز الشراكة الدولية مع الجامعات الأجنبية العالميّة.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين الجامعات العالميّة مع الاعتراف بالفروق الثقافية واحترامها بين الشركاء.

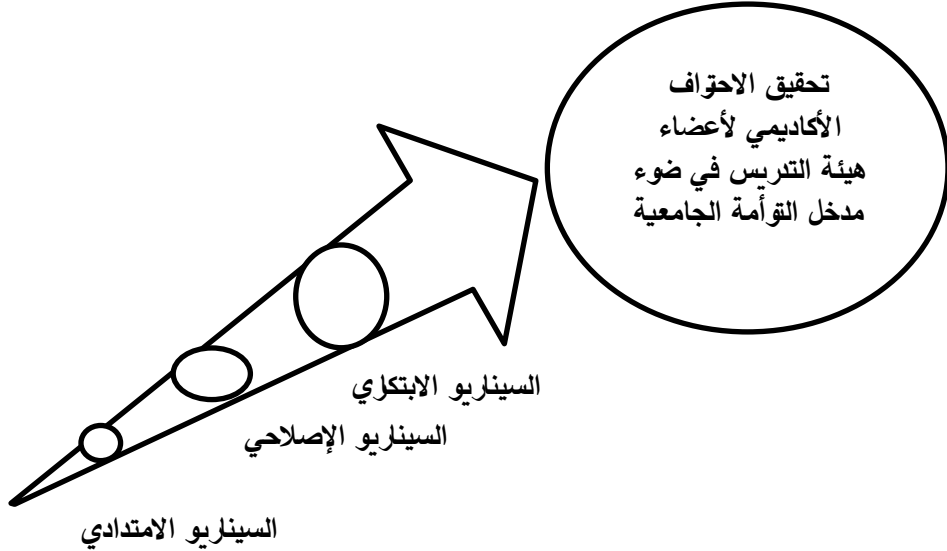
- زيادة التفاعل الثقافي لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل الوصول لخبرة الجامعات العالمية التوأم المشاركة في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.
- القدرة على فهم التنوع الثقافي والقيم العالمية والتعايش معها.
- فهم وجهات النظر المختلفة وبناء جسور الثقة والتفاهم والاحترام بين الثقافات المختلفة.
- وجود ميثاق أكاديمي للعمل المشترك بين الجامعات، وأن تكون الجامعة لديها القدرة على استيعاب التوأم وتقدير التباين والاختلاف.

وفي ضوء ما سبق عرضه من افتراضات السيناريو الابتكاري وتداعياته ومشاهده المستقبلية ومبررات تنفيذه، وكذلك معوقات ومقومات تطبيقه وتنفيذه يُمكن القول إنَّ تطبيق هذا السيناريو يسهم في إحداث التطوير المستقبلي المنشود في تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل التوأم الجامعي؛ حيث يزيد من قدرة الجامعة على مواجهة تحديات العصر الحالي والمستقبل في التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والتحول بأدائهم من الأداء النمطي التقليدي إلى الاحترافية في الأداء ممَّا يُحقق الاحتراف الأكاديمي لهم؛ حيث إنَّ من خلال تفعيل جامعة المنوفية لمدخل التوأم الجامعي والاستفادة من الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والتوسع في إرسال البعثات إلى الجامعة التوأم مع الالتزام بتبادل أعضاء هيئة التدريس بنظام الأستاذ الزائر، وكذلك تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من نظرائهم بالجامعة التوأم، وكذلك نشر البحوث في المجالات العالمية والدولية وإجراء بحوث مشتركة مع نظرائهم بالجامعة التوأم؛ سوف يساعد ذلك على التغيير الجذري الشامل في كافة أبعاد الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والتحول بأدائهم لأدوارهم من النمطية والتقليدية إلى الاحترافية؛ وبالتالي تحقيق الاحتراف الأكاديمي لهم.

رابعاً: المقارنة بين السيناريوهات الثلاث واختيار السيناريو الأفضل وبيان معوقات ومتطلبات تنفيذه:

بعد عرض السيناريوهات سألقة الذكر (الامتدادي، الإصلاحي، الابتكاري)؛ يتضح أن هذه السيناريوهات ليست منقطعة الصلة؛ حيث لا يمثل كل منها توجهاً مستقلاً وطريقاً موازياً للسيناريوهين الآخرين وإنما هذه السيناريوهات الثلاثة تمثل حلقة متصلة؛ حيث إنَّ كل سيناريو يحمل في طياته بذور وإرهاصات السيناريو الذي يليه، وإنَّ تغيير وتحول الظروف في نهاية كل سيناريو من الممكن أن ينقلنا إلى السيناريو التالي وصولاً إلى السيناريو الابتكاري الذي يعمل على تحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأم الجامعي، ومن المتوقع أن يمد الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بالسيناريو الإصلاحي قبل الابتكاري

ويحدث التغير التدريجي تجنباً لما يُمكن أن يحمله التطور الجذري والطفري من السيناريو
الامتدادي إلى الابتكاري مباشرة من تداعيات غير محسوبة، وهو ما يعبر عن الشكل
التالي:



شكل (٢) تطور السيناريوهات المقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة
المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية (المصدر: من إعداد الباحثة)

يتضح ممّا سبق أن السيناريوهات الثلاثة السابقة تضمنت بعض الرؤى المستقبلية
حول تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل
التوأمة الجامعية؛ ومن ثمّ فإنه لا تستطيع الجزم بكونها حتمية، بل هو بدائل وممكنات؛
فهذه السيناريوهات وإن اختلفت في رؤاها إلا أنها تعين القائمين على التنمية المهنية
المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك القائمين على إدارة الجامعة على وضع رؤية
أكثر وضوحاً بالنسبة للبدائل المحتملة والممكنة التي يُمكن الأخذ بها لتحقيق الاعتراف
الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية؛
حيث تمكين توضيح الفروق والاختلافات بين هذه السيناريوهات الثلاثة كما يلي:

١. السيناريو الامتدادي (المرجعي): هو الأسوأ؛ حيث استمرار وضع الأداء
الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كما هو عليه دون أي ذكر وبالتالي لن
يتحقق الاعتراف الأكاديمي لهم؛ وذلك بسبب استدامة الأوضاع الراهنة
المتدهورة وعدم وجود أي تغييرات سياسية أو تشريعية أو اقتصادية أو
تكنولوجية تذكر؛ ومن ثمّ اتسام الوضع بالركود والجمود في جميع النواحي؛

لذا يجب الابتعاد عن هذا السيناريو ومحاولة الخروج من هذا الواقع السيئ بأي شكل حتى لو بتغيير جزئي لذلك يأتي السيناريو الإصلاحي.

٢. **السيناريو الإصلاحي:** يحمل بعض التحسينات والتطورات والتغيرات الجزئية في الأوضاع الراهنة دون تغييرها بشكل جذري من خلال تدعيم جوانب القوة الموجودة في الواقع ومحاولة علاج بعض جوانب الضعف فيه، لكن هذا التغيير يعتبر غير كافٍ وغير مرغوب فيه في الوقت الحالي؛ ومن ثمّ فالسيناريو الإصلاحي يكون مقبولا كمرحلة انتقالية يحدث من خلالها العديد من الإصلاحات تمهيدا للسيناريو الابتكاري الذي يُحقق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية.

٣. **السيناريو الابتكاري:** هو أفضل السيناريوهات المطروحة من حيث شمولية التغيير الجذري في جميع الجوانب السياسية والتشريعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، وهذه التغيرات تكون في الاتجاه الإيجابي الدائم لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية؛ وبالتالي يجب على جميع القائمين والمسؤولين من التعليم الجامعي وضع هذا السيناريو أمام أعينهم والعمل على إخراجهم إلى أرض الواقع، وتطبيق آليات وإجراءات تنفيذه وتذليل كل ما يعوقها من عقبات ومشكلات.

يتضح من خلال المقارنة بين السيناريوهات الثلاثة، أنه من الصعب تبني السيناريو الامتدادي؛ لأنه يعكس الصورة غير المرغوب فيها؛ التي لا نتمنى استمرارها ونرغب في تغييرها، أما السيناريو الإصلاحي فيمثل خطوة إصلاحية؛ ولكنها لا تكفي في ظل التحديات والمتغيرات المجتمعية المتزايدة باستمرار؛ لذلك فالسيناريو الابتكاري هو المناسب لتحقيق هدف البحث لما له من تأثير كبير في تغيير الأوضاع المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك للجامعة باستخدام مدخل التوأمة الجامعية.

ومن ثمّ تتبنى الباحثة السيناريو الابتكاري؛ لأنه أفضل السيناريوهات المقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، وسيكون عونا لأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة وللجامعة بصفة عامة على تحقيق مكانة عالمية، فهو يمثل المستقبل المأمول تحقيقه لأعضاء هيئة التدريس وللجامعة بصفة عامة، والوضع المبكر المرغوب فيه.

خاتمة:

يتضح ممّا سبق أن السيناريو الابتكاري لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في صور مدخل النّوأمة الجامعيّة، يتطلب تخطيطًا تكامليًا لكل جوانب المنظومة الجامعيّة، وإحداث تغييرات جذرية عميقة في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وحددت نقلة نوعية له من الأداء النمطي التقليدي إلى الاحترافية؛ وبالتالي تحقيق الاعتراف الأكاديمي لهم، كذلك إحداث تغييرات جذرية عميقة في الأنظمة الإداريّة والتنظيميّة والتشريعيّة والتنفيذيّة للجامعة بما يعزز استخدام مدخل النّوأمة الجامعيّة بين الجامعة والجامعات الأجنبيّة الأخرى ذات التصنيفات العالميّة العالية والسمعة الأكاديميّة المتميزة؛ ممّا يساعد ذلك على تحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٩٨). لسان العرب، تحقيق الكبير وآخرون. دار المعارف. القاهرة.
- الإتربي، هويدا محمود محمد (٢٠١٩). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. المؤتمر السنوي الرابع عشر. الدولي الحادي عشر. بعنوان "التعليم النوعي وتطور القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي" رؤية مستقبلية. مج (٢). جامعة المنصورة. كلية التربية النوعية. مصر. في الفترة من ١٥-١١ أبريل.
- أحمد، سماح محمد محمد سيد والمهدي، مجدي صلاح ومقار، تودري مرقص (٢٠٢١). انعكاسات التعاون الدولي على التعليم الجامعي في مصر: دراسة حالة جامعة المنصورة. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة المنصورة.
- أحمد، أميرة خيرى علي (٢٠١٨). بدائل مقترحة لتدويل برامج التعليم المستمر كمدخل لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ع(٤)، ج(٢).
- أحمد، نجاح رحومة (٢٠١٨). جهود المنظمات الدولية في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الاستفادة منها بمصر: تصور مقترح. مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج (٢٦). ع (١١٨).
- أحمد، نعمان عبد الناصر، سلطان، أمل علي محمود، وسيد، نادية مخيمر عمر (٢٠٢٢). الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. المجلة التربوية لتعليم الكبار. كلية التربية. جامعة أسيوط. ٢٦٢-٢٣٨. (١)٤.
- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بجامعة المنوفية (٢٠٢٣). بيان عددي بالفعاليات الثقافية لإدارة الاتفاقيات والمؤتمرات في الفترة من ٢٠٢٠-٢٠٢٣. إدارة الاتفاقيات والمؤتمرات.
- إسماعيل، آمنة عبد الخالق عبد الصادق (٢٠١٩). تطوير الأداء الأكاديمي بجامعات صعيد مصر في ضوء الاتفاقيات مع الجامعات الأجنبية. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة جنوب الوادي. العدد (٥) ٣١-٨٨.

-إسماعيل، نهال فؤاد (٢٠١١). الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات في مصر كأساس لتحقيق ضمان الجودة في التعليم. مجلة الفهرست. دار الكتب والوثائق القومية. ٩ (٣٣). ١٠٧-١٤٩.

-أغنية، صالح عبد الجليل (٢٠١٥). متطلبات جودة أداء عضو هيئة التدريس وأثرها على مخرجات أقسام المحاسبة "دراسة تطبيقية تحليلية على جامعة سرت" المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان "جودة التعليم العالي". جامعة الشارقة. الإمارات. ٩٣٢-٩٤٣.

-بدوي، محمود فوزي أحمد وعيسى، أميرة سمير علي (٢٠٢٣). تصور مقترح للتميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. العدد (١٢٣). ٧٤٧-٨٥٩.

-بدوي، محمود فوزي أحمد، وعز الدين، سماح فؤاد عبد الغفار (٢٠٢٣). الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية. جامعة سوهاج. ١ (١٠٩). ١-١٠٧.

-بكر، عبد الجواد السيد (٢٠١٩). العلاقة بين التوأمة والامتياز الأكاديمي في برامج التعليم العالي والدولي: نماذج ربط التكنولوجيا بالتنافسية في اليابان وماليزيا. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٩ (١).

-البليهشي، محمد ماجد وآخرون (٨/٢٠). أثر التدريب على الجدارات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية جامعة تبوك. وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. عدد يناير. الجزء (١).

-البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية. التعليم العالي في مصر. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. باريس. فرنسا.

-البنك الدولي (٢٠٢٢). تقرير البنك الدولي حول نظام التعليم الجامعي في مصر ٣ أكتوبر متاح على <http://enterprise.press> استرجعت بتاريخ ٦/١١/٢٠٢٣.

-البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية (٢٠٢٢). رئيس جامعة المنوفية يكرم أعضاء هيئة التدريس والطلبة، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢٢ / ١٢ / ٢٠٢٣. متاح على: <https://gate.ahram.org.eg/news/3935215.aspx>

-البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية (٢٠٢٣). النشأة والتطور. تمّ الاطلاع بتاريخ ٢٢ / ١٢ / ٢٠٢٣ متاح على: <https://www.menofia.edu.eg/Views/576/ar>

-البيز، جواهر عيسى (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الحراك الأكاديمي الدولي بالجامعات السعودية لتدويل التعليم العالي. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١ (١٠٥). ٣٣-١٠٨.

-البيز، جواهر عيسى، والثويني، طارق بن محمد (٢٠٢١). تطوير تدويل الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ع (١٩٠). ج (٤٤٧). ٩٥-١.

-جامعة المنوفية (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠ الإدارة العامة لجامعة المنوفية.

-الجمال، أحمد (٢٠١٨). سبل التعاون والتشبيك بين الجامعات. بوابة التربية. ١٩ فبراير ٢٠١٧ متاح على: [www.tarbiagate.com/Hyperlink/2323-](http://www.tarbiagate.com/Hyperlink/2323-20/8/9/)

-حافظ، أحمد (٢٠١٨). التوأمة الأكاديمية بوابة انخراط مصر في المنظومة الدولية للجامعات. الثلاثاء ٢٤/٤/٢٠١٨ مجلة العربي متاح على: [www.SHYPERLINK.http://www.53/3.eu.west.ZamaZamonaws.c](http://www.SHYPERLINK.http://www.53/3.eu.west.ZamaZamonaws.com/alarabuk-prod/s3fs-Public)

-الحبشي، شيماء جبر عبد الله (٢٠١٩). رؤية مقترحة لتفعيل التوأمة كأحد صيغ تدويل التعليم الجامعي المصري. دراسة تحليلية. دراسات تربوية واجتماعية. كلية التربية. جامعة حلوان. مجلد (٢٥). عدد (٩). سبتمبر. ٣٠٥-٣٩٣.

-حسنين، منال سيد يوسف (٢٠٢٠). تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية على القطاع الطبي، مجلة دراسات تربوية ونفسية. جامعة الزقازيق. كلية التربية. مصر. العدد (١٠٧).

-الحيلة، محمد جلال أكرم (٢٠١٥). مهارات التدريس الجامعي التي ينبغي توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر طلبتهم، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٩). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. جامعة بنى سويف. مصر. عدد أبريل. الجزء (١).

-خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٥). تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. دراسات تربوية ونفسية. مجلة كلية التربية. بالزقازيق. ع (٨٧). ج (١). أبريل.

-الخطيب، محمد (١٤٢٥هـ). الاعتماد الأكاديمي وعلاقته بالتنمية العلمية المهنية
لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في
مؤسسات التعليم العالي. جامعة الملك سعود. السعودية.

-الخطيب، محمود أحمد وآخرون (٢٠١٧). محددات تطبيق نظم تقييم أداء العاملين
القائمة على الجدارات: بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية
مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة
حلوان. مصر. المجلد (٣١). العدد (٣).

-الخالدة، تيسير محمد ومقابلة، عاطف يوسف والعمامرة، محمد حسن (٢٠١٣). درجة
التزام أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنية بأخلاقيات
المهنة من وجهة نظر الطلبة. مجلة العلوم التربوية. جامعة الملك سعود.
٢٥(١). ٤٢-١٩.

-الدجج، عائشة عبد الفتاح مغاوري (٢٠١٦). تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي
المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات. مجلة كلية التربية.
جامعة بنها. مج (٢٧). ع (١٢٩). أكتوبر.

-دشاش، نادية (٢٠١٤). مهنة التعليم، أخلاقياتها وأدوار المعلم القدوة. مجلة البحوث
والدراسات الإنسانية. ع ٨. فلسطين. ٢١٨-٢٣٧.

-رشاد، عبد الناصر ونجم، عماد (٢٠١٧). آليات تعزيز الحراك الطلابي الدولي
بمؤسسات التعليم العالي في كندا ومصر: دراسة مقارنة. مجلة التربية. جامعة
الأزهر. ج (٢). ع (١٧٢) يناير.

-رفاعي، صفاء علي (٢٠١٥). دور أعضاء هيئة التدريس جامعة الإسكندرية في
الخدمات المجتمعية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. كلية التربية. جامعة
دمنهور. مصر. المجلد (٧). العدد (١).

-رمضان، سعاد عبد السلام وآخرون (٢٠١٧). التدريب الإبداعي. عدد خاص بمؤتمر
أوراق عمل وبحوث المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة
التدريس والقيادات بجامعة بنها. بعنوان "تطوير منظومة التدريب وضمان جودة
التنمية المهنية والعمل المؤسسي". مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس.
رابطة التربويين العرب. مصر. ٩ مارس.

-زاهر، ضياء الدين وندا، فايزة رضا سيد (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية
في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. مجلة مستقبل

التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مصر. المجلد (٢٥). العدد (١١١).

-السراج، رجب عبد الله رجب (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية الشراكة بين الجامعات الفلسطينية والمصرية والأجنبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. مج (٩). ع (٣).

-سلطان، أمل علي محمود وهاشم، غادة فوزي (٢٠٢٢). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. *المجلة العلمية*. إدارة البحوث والنشر العلمي. كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر. المجلد الثامن والثلاثون. العدد الثاني عشر. ديسمبر. ١٧٩-٦٢.

-سمحان، منال فتحي والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. يونيو. مج (٣٨). ع (٢). ١١٥-٢١٨.

-الشدى، علي (٢٠١٩). *التوأمة بين الجامعات*. جريدة العرب الاقتصادية الدولية. ديسمبر.

-الشربيني، هانم (٢٠١٨). رؤساء الجامعات: التوأمة مع الجامعة الدولية بداية قوية لنهضة تعليمية. *مجلة الإذاعة والتلفزيون*.

-الشریف، طلال بن عبد الله حسين (٢٠٢٠). الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية وسبل حمايتها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*. جامعة شقراء. المملكة العربية السعودية. العدد (١٣).

-شليبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة المنصورة.

-شوشة، محمد صبحي (٢٠١٨). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة المنوفية.

-العامري، عبد الله بن محمد علي (٢٠١٥). رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء اتجاهات تدويل التعليم العالي. المؤتمر التربوي الدولي الأول "تطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية" رؤية استشرافية" ٢٤-٢٥ فبراير ٢٠١٥. جامعة الجوف المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم. ١٠٩-٥٩.

- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (٢٠١٦). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. كلية التربية. جامعة الأزهر. ع (١٦٧). الجزء الأول. يناير.
- عبد الرازق، عبد الرازق عبد الكريم وعثمان، السعيد محمود السعيد وغمري، السيد إسماعيل محمد (٢٠٢١). الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء فلسفة الجامعة الريادية. *مجلة التربية*. كلية التربية. جامعة الأزهر. القاهرة. العدد (١٩٢). الجزء (١). ديسمبر ٤٤٢-٤٧٢.
- عبيد، هدى شوقي أحمد، وطه، أشرف محمد، وسعيد، منال موسى (٢٠١٩). تدويل الحراك الأكاديمي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات المصرية الإعدادية. *المجلة العلمية لكلية التربية*. جامعة الوادي الجديد. (٢٨). ٢٢٧-٢٧٩.
- العبيري، فهد بن حمدان (٢٠٢٢). تحليل العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للاعتراف الأكاديمي ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية بجامعة تبوك. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. مصر. ١٠ (١٠٣). ص ص ٣٨٧ - ٤٣١.
- علي، أميرة خليل (٢٠١٨). بدائل مقترحة لتدويل برامج التعليم المستمر كمدخل لتحقيق الريادية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. ج (٢). ع (٤).
- الغامدي، عمير بن سفر عمير (٢٠١٢). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) تصور مقترح - رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
- غبور، أماني السيد (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل تدويل التعليم بجامعة المنصورة في ضوء الاتجاهات الحديثة لتدويل التعليم الجامعي. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. مج (٣٣). ع (٤).
- غيطان، ميساء وبطاح، أحمد (٢٠٢٠). درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية الأردنية*. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. ٥ (٢). ص ص ٨٦-٢٠٩.
- القحطاني، ماجد عبد الله (٢٠١٧). تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة جدة. السعودية.

-القصبي، راشد صبري وحنفي، محمد ماهر، والشواربي، أميرة عباس حسيب (٢٠٢١). الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. **مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد.** العدد (٣٤) أبريل. ٥٩٥-٦٣٦.

-ليلى، زرقان (٢٠١٣). اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف ١-٢ نموذجًا. **رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة سطيف. ٢. الجزائر.**

-مجمع اللغة العربية (١٩٩٤). **المعجم الوجيز.** طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم المصرية. جمهورية مصر العربية.

-المحسن، محسن بن عبد الرحمن (٢٠١٣). الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. **مجلة العلم الأوروبي.** (٤). ٢٢٧-٢٤٠.

-المحسن، محسن عبد الرحمن (٢٠١٦). الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. **مجلة جامعة جازان فرع العلوم الإنسانية.** (١). ص ١٢١-١٣٨.

-المحسن، محسن عبد الرحمن بن محسن (٢٠٠٧). الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. **مستقبل التربية العربية.** المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة. مج (١٣). ع (٤٤). يناير. ٩-٣٩.

-محليس، إيمان سعيد (٢٠٢٠). مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. دراسة ميدانية. **رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب. جامعة المنوفية.**

-محمد، حنان أحمد الروبي (٢٠١٩). تدويل التعليم العالي كمدخل لتعزيز القوة الناعمة لمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس.** رابطة التربويين العرب. أغسطس. ع (١١٢).

-محمد، صالح محمد عبد العال وسيل، محمود عطا محمد علي والبربري، محمد أحمد عوض (٢٠٢٢). التوأمة الجامعية وتحديات تعزيز مناخ التنافسية للجامعات المصرية: تصور مقترح. **مجلة كلية التربية. جامعة بنها. كلية التربية.** مج (٣٣) العدد (١٣٢). أكتوبر. ٢٢٧-٢٥٨.

- محمد، كريمة حسن محمد (٢٠١٦). دور التوأمة المؤسسية في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*. كلية التجارة. جامعة سوهاج. مج (٣٠). ع (١).
- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٧). تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*. جامعة الإمارات. ع (٢). المجلد (٤١). يونيو.
- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في ضوء مدخل الجدارة المهنية. *مجلة كلية التربية*. كلية التربية. جامعة بنها. مصر. مج (٣٢). العدد (١٢٨) - ص ٩٠٠-٧٩٧.
- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتحقيق الاعتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في ضوء مدخل الجدارة المهنية. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. مصر. مج (٣٢). العدد (١٢٨). ٩٠٠-٧٩٧.
- محمود، ولاء محمود عبد الله وعبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨). التدريب الإبداعي مدخل لتنمية الجدارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير*. مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. جامعة بنها. مصر. ١ (١).
- مرسي، شيرين عيد (٢٠٢٠). التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. الجزء (٤). العدد (٤٤). ١٢٩-٢٥٩.
- المصري، نضال والأغا، محمد أحمد عودة (٢٠١٥). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية "مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي". *مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية*. المركز العربي للأبحاث والدراسات ودراسة السياسات. قطر. المجلد (٤). العدد (١٣).
- مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٥). تدويل التعليم الجامعي في كوريا الجنوبية وإمكانية الاستفادة منه في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة طنطا. ع (٦٠).
- مصطفى، نجاة محمد (٢٠١٩). الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء قيم المهنة: دراسة تحليلية. *رسالة دكتوراة غير منشورة*. كلية التربية. جامعة المنوفية.

-معوض، مها هشام (٢٠١٩). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة المنوفية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة المنوفية.

-ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠١٨). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في كل من الصين وأستراليا ومصر. دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية. جامعة الزقازيق. ع (٩٩). ج (٢). أبريل.

-نصر، نوال أحمد إبراهيم (٢٠١٩). التسويق الابتكاري بالجامعات المصرية: مدخل لتعزيز ثقافة التميز وتحقيق الميزة التنافسية. المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرون بعنوان "تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية". الجمعية العلمية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. دار الضيافة جامعة عين شمس. القاهرة. في الفترة من ٢٦-٢٧ يناير.

-الهيم وآخرون (٢٠١٩). إدارة التغير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم. كلية التربية. مصر. العدد (١٢). الجزء (٣).

-الهيم، عيد سفر وآخرون (٢٠١٦). التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة بدولة الكويت في ضوء التوجهات المعاصرة. مجلة الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. مصر. السنة (١٦). العدد (١٠٠).

-الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٢). بوابتك إلى مصر. وزير التعليم العالي يعرض جهود الوزارة في تطوير التعليم الجامعي ودعم البحث العلمي. المركز الإعلامي. ٢٩ ديسمبر. متاح على <http://www.sis.gov.eg> استرجعت بتاريخ ٥ / ١١ / ٢٠٢٣.

-الوديان، شارع بن عائض (٢٠١٩). تصور مقترح للتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين لتحقيق الاحتراف الأكاديمي في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (٣٥). العدد (٥).

-وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي (٢٠١٨). إنجازات وزارة التعليم العالي من ١ / ١ / ٢٠١٨ حتى ٣١ / ١٢ / ٢٠١٨ والخطة المستقبلية للوزارة في ٢٠١٩. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ديسمبر ٢٠١٨. ١-٨٧.

-وزارة التعليم العالي (٢٠٢٠). إنجازات وزارة التعليم العالي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ديسمبر ٢٠١٨. ١-٨٧.

-ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠١٢). تصور مقترح لبناء تكتل جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل العالم. مستقبل التربية العربية. مصر. مج ١٩. ع ٧٧. أبريل.

-يوسف، داليا طه محمود (٦/٢٠). تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مصر. السنة (٢). العدد (٥).

-يوسف، محمد سعد ذكي وآخرون (٢٠٢١). واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها. مجلة التربية. جامعة الأزهر. كلية التربية. مصر. العدد (١٩٠). الجزء (٣).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ad Boerren (2012). Issues And Trends In Development Cooperation programmes, Nuffic <http://www.heart-resources.org/wpcont/uploads/2015/10/issuas-and-trends-in-development-Cooperation-programmes-in-higher-education-and-research.pdf>.
- Allbach, P.G & Knight, I (2019). The internationalization of higher education motivation and realities, journal of international studies, vol(1), issue 3-4, September available at <http://Journal-sagepub.com/toc/isi/11/3-4>
- Andraws, A., B. (2011). Suggested Educational Competencies for School Teacher in the light of the Global forum of Teaching and studies, vol (7). Issue (1).
- Baird, J. & Renagi, O. (2015). University twinning partnerships for professional development in Teaming and teaching examples from Papua New Guinea-Conference paper. International Conference on Quality Assurance and the Enhancement of Teaching and Learning in Higher Education, Macao, 2325-November 2015-Avalaible at: www.researchgate.net/publication-291393625
- Balyer, A. & Ozcan, K. (2022). Academicians views on the Contribution of International Academic Mobility for professional Development (The USA sample). Journal of Qualitative Research in Education. (31): 140-158.
- Carvalho, T. (2017). The study of the Academic profession-Contributions from and to the sociology of professions, Theory and Methods in Higher Education Research, Emerald publishing Limited, vol (3).
- Chan, S. (2012). Going international: Double/joint Degree programs in a Taiwanese University". Asia Pacific Journal of Educational Development (1): (2) (December 2012). P. 17-27.

- Craciun, Daniela, Orosz, Kata (2012). Benefits and Costs of transnational Collaborative partnership in higher education, European Union, EENEE Analytical Report. No 36.
- Cultom, S., simanjorang, M., M., Muchtar, z. & Mansyur, A. (2018). The development of integrated Service Centre system for professional teachers empowerment in North sumatera journal of physics: Conf-series 970012031. 1-5.
- Deetman, W., I (2017). Opening address in (OECD) documents, Internationalization of higher education, Paris, France: OECD, Center for educational research and innovation.
- Dewit, H. (2017). Global internationalization of higher education nine misconceptions, international higher education summer 2011, No. (64).
- Evetts, j. (2018). Professionalism Encyclopedia Britannica, <http://www.britannica.com/topic/professionalism>
- Ferreras-Garcia, R, et al (2019). Entrepreneurial Competences in Higher Education Business plane Course, Emerald publication Limited, Vol (61), No (7/8). Available at: <https://www.researchgate.net/publication/331336169>
- Hawawin, G. (2011). The Internationalization of Higher Education Institutions - A Critical Review and a Radical proposal (November 4, 2011). INSEAD working paper No. 201111211FIN. P.145. <http://www.elwatannews.Com/4/3/2023/12/11>
- Ibrahim, R., Mansor, A., Z. & Amin, L. (2012). The meaning and practices of academic professionalism views from academics in a research university. Procedia-social and Behavioral sciences. 59. 520-527.
- John, F. (2011). Getting to Grips with Internationalization: Resources Higher Education Institutions, leadership Foundation for Higher Education London, U.K.

- Maphosa, Cosmas, Mudzielwana, Ndileleni, p. (2014). Professionalization of Teaching in universities: A Compelling Case-Kama-Rajints Edu sci, University of Venda, South Africa 6(1). PP 65-73.
- Marquez, B., L. & et al (2017). Internationalization of Higher Education in university Institutional strategies the Influence of National Culture Journal of International Education and Leadership, vol (2). Issue (21).
- Mehdi - Alavijeh, M. et al (2019). The psychological Empowerment of faculty Member: A Case Andana sectional study in Kermanshah University of Medical Sciences, International Journal of Health and life science Available at: <http://www.oresearchgate.net/publication/334491205>
- Moir, J. (2018). Internationalizing higher education acritical over view. In jvopava, v. Douda, R Kratochvil, MS Konecki (Eds), proceedings of MAC 2018 in prague p212219. Prague: MAcprague Consulting s.r.o Available at: www.booksgoogle.Com.JMoir
- Morosini, M & Corle, M. Guilherme, A. (2017). Internationlization of Higher Education: Aperspective from the Great South. Creative Education - 8 (1). pp 9510-4236. 113-/Ce-2017 81008. Available at: www.scip.Orghyperlinkhttp://www.scip-org/journal/ce,January17,2017
- Musselin, C. (2013). How peer Review Empowers the Academic profession and university Managers Changes in Relationships between the state universities and the professriate, Research policy Center for the sociology of organizations sciences Po and CNRS, Elsevier, vol, (42), No (5).
- Paul, S. (2014). International Zaiton of higher education strategic implications, economics & political weekly, Vol (9). pp 1-15.

- Paul, S. (2014). Internationalization of Higher Education. Strategic Implications. Economic & political weekly, Volx9.
- PBhushan, S. (2016) Dictionary of Education prabhat, prakashan, R. Tec offest printers, Delhi.
- Peekkola, E. et al (2018). Management and Academic profession: Comparing the finnish professors with and without Management positions studies in Higher Education, Routledge Taylor & Francis Group, vol (43), No (1).
- Philp, Warwick (2014). The International Business of Higher Education. A Managerial perspective on Internationalization uk universities international Journal of management Education, Issue, 12, pp. 91-103.
- Rees, R. (1996). Twinned / clustered schools: schools sharing Resources of the American Edu Cational Research Association (New York, April, 8, 12- 1996). P 17.
- Schoorman, D. (2000). How is internationalization Implemented? Aframe work for organizational practice Available at: www.eric.ed.gov?Id=ED444426
- Teichler, U. (2017). Academic profession Higher Education Encyclopedia of International Higher Education systems and Institutions, springer Science, Business Media Dordrecht.
- The NAISGuidelines of professional practice (Gpps) see on: <http://www.nais.org/series/pages/nais-guidelines-of-professional-practice-for-department>. (2011).
- Trif, V. (2014), Trends in the academic profession as result of super Complexity, procedia - Social and Behavioral sciences. Vol (127) available at: <https://www.researchgate.net/publication/1273850376>
- Wang, F., et al (2016). Relationship between Empowerment of universities staff through in- Service Training and Its Effect on

Education Quality, International Research Journal of Management science, vol (3), No (1), No (1).

- Wang, Q., H. et al (2011). Building world-class universities in China: shanghai Jiao Tong University, in Philip 9. Altbach & Jamil Salami (ed) he Road to Academic Excellence. The Making of world- Class Research University the international Bank for Reconstruction and Development, The world Bank, washington, D.C.
- Webers, H. (2016). Perspective of A junior partner in the twinning project in Kaikkonen, leena, and mak, twine (Eds), Enchancing Excellence of education in Egypt experiences in promoting accreditation and quality assurance system JAMK university of applied sciences, Finland.
- Wit, H. (2017). Internationalization of Higher Education in Europe and Its Assessment, Trends and issues, The Accreditation organisation of Netherlands
- Wolfgang, I. Sklaus, S. (2005). Intemationalization of Higher Education: foreign in Germany, German students Abroad, Results of the 17th social survey of the Ditches studentenwerk (Dsw) Conducted by HIS Hoschschul- information system (Paul Cohen & Guy Moore, Trans). Fideral Minstar of EduCation and Research (BMBF), Bonn, Germany, pp. 76-82.
- Woodfield, Steve & Middlehurst, Robin, others (2010). Universities and international higher education partnerships: making adifference, King Stone University.
- www.jci.be/wp-content/uploads/2017/02/twinning
- Yusuf, N., R., Ahmad, A., R. & Awang, M., M. (2018). Professionalism practice among lecturers in Polytechnic in Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and social Sciences 8(2). 279-688.

- Zayed, W. & Henry, O. (2017). Cultivating social Entrepreneurial Capacities in student through Film: Implications for social Entrepreneurship Education, Educational Research for social changes, vol (6), No (2).
- ZeZe, P., T. (2012). Internationalization In Higher Education: opportunities and challenges for The Knowledge project in the Global South ASARUA leadership Dialogue on Building the Capacity of Higher Education to Enhance Regional Development, Maputo, Mozambique, Conference organized by the Southern Africa Regional Universities Association, the International Association of Universities and the universidade Eduardo Mondlane, 21-2012/3/22.