

## تعزير الوظيفة الثالثة للجامعات

### -تصوّر مقترح-

أحمد بونقيب<sup>1\*</sup>،

سامي هباش<sup>2</sup>.

تاريخ الاستلام : 2018/07/18 : تاريخ المراجعة : 2018/07/19 : تاريخ القبول : 2018/10/20

**ملخص :** اهتمت هذه الدراسة بالوظيفة الثالثة للجامعات وسبل تعزيرها، حيث استهدت الدراسة باستكشاف التطورات المصاحبة لتحديث الأدوار التقليدية للجامعات وأهم التحديات والدوافع المبررة لتحديث الجامعات لوظائفها، كما أبرزت الدراسة مفهوم وأبعاد الوظيفة الثالثة، قدّمت الدراسة كذلك تصورا مبنيا وفق رؤية استراتيجية يسمح بمساعدة الجامعات للعب أدوار جديدة ضمن مهامها التقليدية.

**الكلمات المفتاح :** الوظيفة الثالثة؛ الجامعات؛ تحديات التعليم العالي؛ تصوّر مقترح.

تصنيف JEL : I23

**Abstract:** *This study aims to develop the third mission in the universities, first we illustrate the developments associated with modernizing the traditional roles of the universities, and the most important challenges and reasons for modernizing the universities. then we moved to illustrate the different dimensions of the third mission, The study also provided a vision based on a strategic vision that would allow the Universities to play a new roles within its traditional tasks.*

**Keywords:** Third Mission, universities, higher education challenges, proposal vision

**Jel Classification Codes :** I23

<sup>1</sup> عضو مخبر بحث : دراسات اقتصادية للمناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة LEZINERU،

جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر. ahmed.bounekib@univ-bba.dz

<sup>2</sup> جامعة سطيف 1، الجزائر sami.hebache@univ-setif.dz

\* الكاتب المسؤول: أحمد بونقيب.

## مقدمة

إن التطور الكبير في وظائف التعليم العالي، جعل من الدول والمنظمات والهيئات العالمية بمختلف مشاربها واتجاهاتها توليه اهتماما متزايدا، باعتباره أساس النهضة وتطور المجتمعات والأمم، وانتقل بذلك الفكر الاقتصادي الحديث إلى التركيز على أهمية التعليم والتدريب والاستثمار في رأس المال البشري كأحد أسس التميز والتفوق، وهو ما بينته الكثير من الدراسات العالمية، حيث بلورت العلاقة الموجودة بين التطور الحاصل في مجالات التعليم وبين تطور معدلات النمو الاقتصادي السنوي للنتائج المحلي في عدد من دول العالم. وفي ظل التغيرات والتحولت التي طالت شتى مجالات الحياة تبرز أهمية وخطورة دور الجامعات باعتبارها حاملة لواء النهضة والمنارة التي يستمد المجتمع منها قوته المعرفية والثقافية، الأمر الذي زاد من مسؤوليتها في الاستجابة لهذه التحديات، وأوجب عليها تقمّس دور مزدوج، يجمع ما بين وظيفتي التعليم والبحث كوظيفتين تقليديتين، وبين المساهمة في خدمة مجتمعاتها والمساهمة في نهضته من خلال مواكبة تغيرات هذا العصر وما تمليه من تجديد، وهو ما أصبح يطلق عليه بالوظيفة الثالثة للجامعات.

إن الإشكال الذي يطرح بشدة هو: كيف يتم تعزيز الوظيفة الثالثة بالجامعات؟ فكثيرا ما قدّمت المقترحات والتوصيات الرامية إلى تعزيز الدور الجديد للجامعة، كما كثر الحديث مؤخراً عن ضرورة تطوير أداء الجامعات، وتعددت العروض والمقترحات المتعلقة بهذا الشأن، لكنها فشلت ولم تحرز التقدم المطلوب، كون هذه المبادرات لا تستند إلى رؤية واضحة، فتطوير الأداء الجامعي لا يقتصر على تقديم مجموعة مبادرات ونشاطات فردية وعشوائية، بل يجب أن يتم ضمن منظور أشمل وفضاء أوسع.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتقدم قراءة إنمائية ومنهج عملي صحيح يتوقف ابتداءً على حل المعادلة المتعلقة بإحداث التوازن بين مهام الجامعة التقليدية ووظائفها الجديدة، وفق رؤية استراتيجية سليمة وشاملة تحدد من خلالها خارطة عمل توضح المسارات وطرق العمل عليها.

وعليه؛ فإن هذه الدراسة ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- إبراز أهم التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي.
- كشف الغموض عن مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعات.
- تقديم منهج عملي لتعزيز الوظيفة الثالثة للجامعات.
- ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى محاور ثلاثة.

1- تحديات التعليم العالي.

2- الوظيفة الثالثة للجامعات.

3- تطوير الوظيفة الثالثة بالجامعات.

1- تحديات التعليم العالي.

تمر جامعات العالم اليوم بمرحلة عصبية نتيجة التحولات العالمية التي تفاعلت أثارها وتداعياتها، والتي حملت في طياتها جملة من التحديات، نورد بعضا منها في النقاط الآتي ذكرها:

- لوقت طويل المعارف وليومنا هذا قامت معاهد التعليم والجامعات التقليدية بدورها التوعوي والتكويني ونشر المعرفة، غير أن رياح التقدم التكنولوجي والمعرفي جلبت معها أنماطا حديثة وأشكالا متميزة من أشكال تقديم العلم لمواجهة الطلب المتنامي على فرص التكوين في التعليم العالي، فعدد البشر في العالم لم يعد كبيرا فحسب بل صاحبه ارتفاع معدل السن لديهم (Jin Yang, Chripa Schneller, 2015). وبالنظر لكون الأفراد مطلوب منهم دوما المساهمة في تنمية مجتمعاتهم كان من الضروري فتح المجال لهم لتنمية معارفهم وتطوير قدراتهم وفق شروط عادلة بينهم وبين الشباب من جهة، وتهيئة الظروف المناسبة لسنتهم المرتفعة من جهة أخرى. ونتيجة لتلبية هذه الضرورة يتم من خلال هذا النوع من الجامعات ربط الجامعة مع المجتمع والمؤسسات الصناعية والعالم الخارجي، حيث تحدث تعاقدات بين الجامعة والطلبة تستمر مدى الحياة، حيث يقدم للطلبة كل ما يطرأ من تقدم علمي وتكنولوجي بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، ويتعهد الطلبة بعد دخولهم سوق العمل بالمساهمة في تصميم برامج تطبيقية، وتقديم خبراتهم وتجاربهم للطلبة على مقاعد الدراسة (عادل سالم موسى معايعة، 2008).

- التغير في طبيعة الوظائف ضمن مختلف القطاعات، فكما يقول المثل "تجدد أو تبدد"، فالوظائف التي يلتحق بها الطلاب بعد إنهاء تخرجهم حتما ستختفي، أو تتغير تغييرا كبيرا جراء التطور التكنولوجي الهائل، لذا فالجامعات مطالبة بتحديث وتحسين المعارف والمهارات وإعادة تدريب الطلبة الخريجين أو المهنيين، من أجل الوصول إلى تكوين متكامل وتطوير شامل للفرد من منظور طويل الأجل.

- انتشار ظاهرة الفقر والجوع والأمية والإقصاء الاجتماعي وتنامي عدم المساواة، مما يستدعي من الجامعة المساهمة في تكوين مجتمع يسود فيه التسامح والأخلاق والمشاركة والانتماء والمسؤولية، والعمل التطوعي وغيرها من القيم الإيجابية النبيلة.

وتحويلها من مجرد مفاهيم نظرية إلى قيم سلوكية وممارسات مجتمعية، وبالتالي ضرورة تكوين طلبة ومواطنين متمتعين بفكر تحليلي نقدي لهم القدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه مجتمعاتهم.

- أصبح تأهيل الطلبة في مجالات تخصصهم وتزويدهم بالعلوم والمعارف والتقنيات المختلفة وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسة أعمالهم في حقول تخصصاتهم بعد تخرجهم من الجامعة غير كاف البتة، لذا استلزم الأمر إعدادهم ليكونوا قادرين على إدراك أهمية تخصصاتهم العلمية وانعكاساتها على تطور مجتمعاتهم ورقمها في سلم الحضارة الإنسانية وتحقيق رفاهية شعوبهم وحققهم في الحياة الكريمة على وفق اختياراتهم الحرة بعيدا عن مداخلات الدول الأخرى الساعية إلى فرض هيمنتها ووصايتها استنادا إلى منطق القوة الغاشمة والغطرسة البلهاء بدعاوى زائفة (داخل حسن جريو، 2002). فمهمة الجامعات اليوم تحمل الكثير من التحدي خاصة فيما يتعلق بإعداد جيل مشبع بالقيم والمبادئ الإنسانية.

## 2- الوظيفة الثالثة للجامعات.

إن التحديات التي تمر بها الجامعات اليوم، عقدت من مهمتها أكثر فأكثر، لذا بات من الضروري تجاوز وظائفها التقليدية المنحصرة في التعليم والتكوين والانتقال لتأدية دور يادي في النهوض بالأمة، من خلال ما أصبح يطلق عليه بالوظيفة الثالثة للجامعات.

### 1.2 بؤادر التحول في وظائف الجامعة.

حددت منظمة اليونسكو في اجتماع باريس المنعقد أواخر القرن العشرين مجموعة من المهام التي تضطلع بها مؤسسات التعليم العالي نلخص بعضها منها في النقاط التالية:

- المشاركة في رسم السياسات الوطنية التي ترسمها الحكومات وتوجيه وصياغة المستقبل؛ فالتعليم العالي أصبح مدعوا بشكل حاسم لتسليط الضوء على الطرق الحديثة لبناء مستقبل أفضل للإنسانية، وتنمية القدرات من أجل استشراف أفضل للمستقبل.

- المساهمة في نشر المعرفة من خلال البحث والإبداع الفكري والتعليم مع مراعاة احتياجات المجتمع والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتوجهات العالمية المستقبلية، فهي تضطلع بمهمة تطوير القدرات الذاتية وتعديل المعارف القائمة وتطبيقها وخلق المعرفة الجديدة.

- إتاحة فرص التعليم للجميع وفي أي وقت (التعليم مدى الحياة)، لتمكين الأفراد من تطوير وتجديد معارفهم وتبادل الخبرات لجعلهم مواطنين فاعلين في المجتمع، وذلك من خلال توفير كل المقومات والسبل التي تساعد الأفراد على التعلم.
- المشاركة الفعلية في تطوير النظام التعليمي في كل مستوياته، وبالأخص تكوين الأساتذة وتحضير البرامج والبحث العلمي.
- تقاسم وتشارك المعارف وترسيخ مبادئ احترام حقوق الإنسان والعدالة بين الرجل والمرأة، مع إرساء لثقافة السلام والتضامن الفكري والمعنوي، ومبادئ الديمقراطية وغرس روح المواطنة وترسيخ القيم والعادات التي تحث الطلبة على التصرف بمسؤولية، وتعزيز التنوع الثقافي والمشاركة بقوة في تعزيز التفاهم والانسجام بين الثقافات عن طريق نشر الثقافة والعلم في المجتمع، فهي مطالبة برفع درجة الوعي لدى الأفراد في شتى جوانب الحياة، وبالتالي يمكن للجامعات من تكوين طلبة واعيين ومدركين للمتطلبات المستقبلية ومساهمين ناشطين في تنمية بلدانهم، من خلال تحديث وتحسين المعارف والمهارات وإعادة التدريب سواء للطلبة الخريجين أو المهنيين، من أجل الوصول إلى تكوين متكامل وتطوير شامل للفرد من منظور طويل الأجل.
- المساهمة في تكوين مجتمعات يغيب فيها العنف والاستغلال وتكوين طلبة مؤهلين لأن يكونوا مواطنين صالحين وقادرين على تحليل المشاكل والبحث عن الحلول التي تواجه مجتمعاتهم، وتحمل مسؤولياتهم، لذا يجب أن تتضمن برامج التعليم العالي هذه المعاني (UNESCO، 1998).
- تحقيق رفاه الأمم من خلال تزويد الخريجين بالمهارات اللازمة في هذه البيئة التنافسية، وسد الفجوة بين أولئك الطلبة الذين تعلموا وغيرهم ممن حرموا من التعليم داخل الوطن نفسه (The national center for public policy and higher education، 2009). بالإضافة إلى تعديل القيم والاتجاهات التي تعزز الخطاب التنموي المعاصر في المجتمع، بما يتناسب والطموحات التنموية ونوعية الحياة الطيبة التي يستهدفها المجتمع من خلال: تدعيم قيم العمل والإنتاج، والتقدم والسلام، والانفتاح والتسامح والمشاركة والانتماء والمسؤولية، والعمل التطوعي وغيرها من القيم الإيجابية، وتحولها من مجرد مفاهيم نظرية إلى قيم سلوكية وممارسات مجتمعية وتأكيد دور المواطنة الصالحة، والمشاركة الفكرية والثقافية والسياسية والاجتماعية في بناء مجتمع يقهر الفقر بالعلم والمرض بالمعرفة ويدعم الاستقلالية في التفكير والموضوعية، وإطلاق

العنان للطاقة الإبداعية للفرد، بتنمية قدرته على الملاحظة والتجريب والتركيب (حارب سعيد عبد الله، 2006).

- ضرورة غرس روح الفكر المفاوضاتي لدى الطلبة، فلقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتدريس زيادة الأعمال أو المفاوضات في المراحل الدراسية وبالأخص في الجامعات، حيث ظهر ما يسمى بمؤسسات التعليم العالي الريادية والتي تهدف إلى تمكين الموظفين والطلاب على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، والإبداع والابتكار في مجال البحوث والتعلم والسعي إلى استخدام المعرفة، كما تعمل هذه الجامعات على تعزيز التعلم في البيئة المجتمعية المعقدة والتي أصبح فيها الثابت متغيراً، بالإضافة إلى حرص هذه المؤسسات التعليمية على خلق قيمة عامة معتمدة على عملية التفاوض المفتوحة والتعلم المتبادل مع جميع أصحاب المصلحة في المجتمع المحلية والوطنية والدولية (A.Gibb, A.R.Hofer, 2015). وتقسّم برامج زيادة الأعمال المدرسة في الجامعة إلى قسمين يهتم الأول فيهما بتكوين الإلهام لدى طلبة السنة الأولى ليكونوا أصحاب مشاريع خاصة بهم، بينما يهتم القسم الثاني من البرنامج التعليمي والذي يكون تدريباً ويقدم لأصحاب المشاريع بغية تحسين فعاليتها (Mathew J, 2008).

## 2.2 التطور التاريخي لمفهوم الوظيفة الثالثة: محطات مهمة

في سبعينيات القرن العشرين عرّف مجلس التعليم الألماني التعليم المستمر على أنه الركيزة الثالثة للجامعات، نظراً لأهمية التعليم مدى الحياة بالنسبة لأفراد المجتمع ومسؤولية الجامعات للقيام بهذا الدور، وهو ما نتج عنه تطوير استراتيجيات للتعليم مدى الحياة في كافة الجامعات النمساوية وإنشاء مراكز وشبكات لتقديم تعليم مستمر، وبالتالي انتقلت الجامعات من "شريك للتدريس" في بعض مراحل حياة الفرد إلى "شريك للتعليم" طوال مراحل الحياة (Adrian Curaj, 2015).

كما ظهرت مقاربة أخرى حاولت إبراز بعض ملامح الوظيفة الثالثة، أين أكد العديد من الباحثين على ضرورة انفتاح الجامعة على الأسواق والمجتمع والأطراف الفاعلين من خلال الأبحاث (Gibbons M, 1994)، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من منظومة خلق المعرفة، بمعنى ضرورة وجود ارتباط وثيق بين جودة البحوث واحتياجات العملاء والأطراف أصحاب المصلحة مع التركيز على أهمية العلم في بناء المجتمع وتطويره، وهذا ما أطلق عليه الباحثون

بالمهمة الثانية "Mode 2"<sup>1</sup>، وقد بين هذا النموذج الجديد وجوب الابتعاد عن التسلسل الهرمي للبحوث الموجهة والتوجه أكثر نحو البحوث التطبيقية، وهو ما ساهم في تطوير مهمتي التدريس والبحث بشكل مستمر من حيث الفكر والممارسة، من خلال اصلاحات هيكلية في التدريس.

ولقد ظهرت وطورت العديد من المفاهيم الجديدة لدور الجامعات في مجال أنظمة الإبداع الوطنية، وهو ما يشمل مفهوم الحلزون الثلاثي "the Triple Helix" الذي يصف ويوضح العلاقة التي يجب أن تبنى بين الجامعة والصناعة والحكومة، بالإضافة إلى تحديده لمهمة نقل المعرفة إلى المجتمع كمهمة ثالثة مكملة للمهمتين التقليديتين المتمثلتين في التدريس والبحث (Leydesdorff, H., & Etzkowitz, H., 2000).

كما أطلق مصطلح "المشاركة المجتمعية" كوظيفة ثالثة للجامعة مكملة لمهمتي التعليم والبحث، واستعمل لفظ المجتمعات بعينه خصيصاً للتأكيد على أن العلاقة لا تخص فقط قطاع الأعمال بل تشمل كل المجتمعات المدنية والفنية والرياضية والدينية والمهنية والمجالس المحلية والأسر والجمعيات الخيرية... (John Howard, Arun Sharma, 2006)، كما صاحب التغيير في مهام التدريس والبحث وتوسيع مفهومهما ليشمل ما يسمى بالجامعة المقاولاتية، بالنظر لمرونتها وقابليتها للتأقلم والتعاطي مع التطورات الاجتماعية (Adrian Curaj, 2015). وفيما يلي عرض موجز لأهم المحطات التي ساهمت في بلورة المفهوم الحديث للوظيفة الثالثة للجامعات.

### 1.2.2 المحطة الأولى: مجموعة راسل: Russell Group

مجموعة "راسل" عبارة عن شبكة مكونة من أربع وعشرين جامعة في المملكة المتحدة البريطانية، وقد أنشئت في عام 1994، فهي تركز على البحث العلمي، وقد شكلت هذه الجمعية مجموعة عمل لتطوير مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعات سنة 2002، وعرفت هذه الجمعية الوظيفة الثالثة على أنها "توليد واستعمال وتطبيق واستغلال للمعارف والقدرات الجامعية خارج المحيط الأكاديمي الجامعي"، فالجامعة مطالبة بتقديم خدمات اتجاه مجتمعها إضافة إلى مهمتي التدريس والبحث من خلال الانتقال من التفاعل إلى نقل المعرفة، والهدف من ذلك هو تفعيل أداء الجامعة من خلال استغلال واستخدام قدراتها في سياق أوسع، فالمهمة الثالثة للجامعات هي القوة المحركة لمواصلة انفتاح الجامعات والشروع في تبادل المعارف خارج أطر النظام التعليمي وإيجاد إجابات متعلقة بالمشاكل

<sup>1</sup> أطلق مصطلح "Mode 1" على التدريس ومصطلح "Mode 2" على البحث.

الاجتماعية. وقد حاول الاتحاد الأوروبي تحديد بعض المبادرات في اجتماع بولونيا، من خلال التأكيد على أهمية توفير فرص العمل وتبادل المعارف والتعليم المستمر وأسواق المعرفة. وأشار تقرير "راسل" إلى أهمية التواصل مع هذه الأسواق وحدد ضرورة نشر النتائج في القطاع غير الأكاديمي؛ كنشر النتائج الأبحاث في وسائل الإعلام، باعتبار الهدف الأساسي هو تبادل المعارف مع القطاعات الأخرى من خلال التدريس والبحث، والإحاطة بمختلف الأنشطة التي تتم خارج القطاع العلمي (Adrian Curaj، 2015)، والقيام بعمليات استشارية خارج قطاعها، ونقل التكنولوجيا وتوطينها، بالإضافة إلى التواصل مع المجتمع وتقديم الحلول للقضايا العالقة.

وعلى النقيض من دول الاتحاد الأوروبي التي عانت من ضعف واضح في فهم الدور المقاولاتي للجامعة، تعدّ بريطانيا من أكثر الدول التي تفتنّت مبيكراً لهذه الوظيفة؛ ماجعل الاتحاد الأوروبي يتبنّى مبادرة بولونيا التي جاءت لتعزيز هذه الوظيفة في أوروبا، من خلال برامج عديدة كتطوير التعليم العالي عبر تسهيل عملية تبادل الطلبة وهيئات التدريس، وبرامج البحث، وتمتين الروابط مع المؤسسات الصناعية ومع المجتمع بمختلف مكوناته (ناصر يوسف، أمال شوتري، 2016).

### 2.2.2 المحطة الثانية" مشروع شبكة برايم *Prime Network*

شبكة "برايم" هي شبكة تهتم بسياسات البحث والابداع وتنمية المنطقة الأوروبية، وتضم شبكة برايم للتميز<sup>1</sup> *Prime Network of Excellence* ستة عشر جامعة أوروبية من فرنسا وإيطاليا وإسبانيا وهنغاريا والبرتغال والسويد وهولندا وأكثر من 200 باحثا و150 طالب دكتوراه (*PRIME Network*، 2006)، حيث يعمل مشروع شبكة برايم نيابة عن مرصد الجامعات الأوروبية على تحديد مفهوم آخر للوظيفة الثالثة للجامعات، مرفوقا بنموذج تقييم وكشف وتوضيح للنشاطات الداخلة في سياق البعد الجديد للجامعة، وقد تم تحديد ثمانية محاور مرفوقة بمؤشرات لقياسها. ويرتكز مشروع شبكة برايم على مجموعة من النشاطات التي يمكن وصفها بنشاطات الوظيفة الثالثة، وعليه فإن هذا المشروع حدد ووصف بدقة النشاطات والمؤشرات التي ترصد وتكشف الأبعاد الثمانية للوظيفة الثالثة للجامعة، كما يوضحه الجدول رقم (01).

جدول رقم 1: محاور الوظيفة الثالثة المقترحة من طرف شبكة برايم *PRIME Network*

<sup>1</sup>**PRIME** : Policies for Research and Innovation in the Move towards the European Research Area.

المؤشرات الرئيسية	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد طلبة الدكتوراه الذين توجهوا بأبحاثهم نحو قطاعات خارج الجامعة.</li> <li>- الإشراف المشترك على أطروحات الدكتوراه (أساتذة وأعضاء من قطاعات وهيئات أخرى)</li> <li>- عدد طلاب الدكتوراه المدعومين من قبل القطاع الصناعي.</li> <li>- عدد طلاب الدكتوراه المتعاقدين مع القطاع الصناعي.</li> </ul>	<p><b>1- الموارد البشرية (Human Resources)</b></p> <p>يتم هذا البعد بمعرفة ومتابعة المصير المهني للطلاب، فاندماجهم في سوق العمل دليل على جودة التعليم وجاذبية الجامعة، حيث يحدد لنا هذا البعد المعرفة المكتسبة المنقولة من خلال البحوث والبرامج التدريسية للقطاع الصناعي والقطاع العام.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد براءات الاختراع والتطبيقات المنتجة والمسجلة باسم الجامعة. (حسب التخصص).</li> <li>- عوائد الجامعة من تراخيص براءات الاختراع وحقوق النشر.</li> </ul>	<p><b>2- الملكية الفكرية (Intellectual property)</b></p> <p>المعارف المقننة المنتجة من طرف الجامعة (براءات الاختراع، حقوق النشر...)، ودعم استغلال النتائج العلمية وخلق جاذبية للجامعة من أجل بحوث استثمارية مستقبلية. ويتم هذا البعد بالاختراعات التي تملكها الجامعة بالإضافة إلى المخترعين الجامعيين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المؤسسات التي تم تأسيسها.</li> <li>- تحركات الموظفين وانخراطهم ومشاركتهم في هذه المؤسسات المنشأة.</li> <li>- فرق الدعم والأموال الممنوحة من طرف الجامعة لدعم المشروعات التي تم تأسيسها.</li> </ul>	<p><b>3- تأسيس الشركات (Spin offs)</b></p> <p>نقل المعرفة من خلال الأعمال المقاولاتية للجامعة ونقل التقنية بخلق وتأسيس مؤسسات جديدة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد العقود الموقعة مع مختلف القطاعات (مؤسسات كبرى، صغيرة...) وقيمتها ومدتها ونوعيتها (استشارات، بحوث، خدمات...)</li> <li>- العوائد المحصلة من البحوث الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات.</li> <li>- التأليف المشترك والاختراعات بين الباحثين من خارج الجامعة.</li> <li>- الزيارات الميدانية للباحثين وإمكانية النفوذ للمعلومات.</li> </ul>	<p><b>4- الاتفاقيات مع الصناعات (Contracts with industry)</b></p> <p>الانتاج المشترك للمعارف ونقله للقطاع الصناعي، حيث يعبر هذا البعد عن جاذبية الجامعات وقيمتها من طرف شركاء القطاع الاقتصادي الفاعلين، وبالتالي فهو يشمل كل العقود بين الجامعة والقطاعات الصناعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد وحجم العقود الموقعة مع هيئات القطاع العام والتي من شأنها خدمة المجتمع محليا وعالميا.</li> <li>- عدد موظفي الجامعة المشاركين في الندوات التي تعالج قضايا المجتمع.</li> </ul>	<p><b>5- الاتفاقيات مع القطاع العام (Contracts with public bodies)</b></p> <p>إشراك الجامعة في الخدمات العامة من خلال معالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع. (القضايا المتعلقة بالبيئة والأمن الغذائي والأمن...)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد النشاطات والبيئات المشاركة.</li> <li>- عدد أفراد الجامعة (أساتذة وطلاب) المشاركين والمنخرطين.</li> <li>- حجم المشاركة وطبيعتها.</li> <li>- عدد التقارير والبحوث المتعلقة ببرامج التطوير.</li> </ul>	<p><b>6- المشاركة في صياغة السياسات (Participation into policy making)</b></p> <p>مشاركة الجامعة بخبرة أعضائها في تشكيل وتصميم ووضع السياسات على مختلف المستويات. كالمشاركة في صياغة برامج التطوير على المدى الطويل وفي إدارة الحوارات والمناقشات الرسمية حول العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والانخراط في اللجان المكلفة بوضع معايير الأمن والسلامة...</p>

<p>لحد الآن يوجد غموض وصعوبة في قياس أداء هذا المحور غير أن هناك بعض المؤشرات المساعدة ك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم الأموال المخصصة لإدارة النشاطات الثقافية والاجتماعية مقارنة بميزانية الجامعة.</li> <li>- عدد فرق البحث المسخرة لخدمة المجتمع ثقافيا ومدنيا.</li> </ul>	<p><b>7- المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية</b> (<i>Involvement into social and cultural life</i>)</p> <p>مشاركة الجامعة في الحياة الاجتماعية والمدنية، كامتلاك الجامعة لفضاءات وكيانات تساهم في الحياة الثقافية والاجتماعية على غرار المتاحف والمسارح وقاعات الحفلات والمعارض والمكتبات وقاعات المطالعة المفتوحة على الطلبة والمواطنين من خارج الجامعة. ومشاركة الأساتذة بأبحاثهم التي تخدم الجانب الاجتماعي وفي وسائل الإعلام وتنظيم أيام دراسية لمعالجة القضايا الاجتماعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم المنشورات العلمية الموجهة للجمهور العام.</li> <li>- الأيام المفتوحة على العلم التي تنظمها الجامعة.</li> <li>- المعارض والصالونات العلمية.</li> <li>- المشاركة في مختلف وسائل الإعلام حول القضايا العلمية.</li> <li>- المشاركة في الدراسات المتعلقة بتطوير التعليم في المستويات الدنيا.</li> </ul>	<p><b>8- نشر المعرفة العلمية للمجتمع</b> (<i>Public understanding of Science</i>)</p> <p>التفاعل مع المجتمع بشأن المسائل العلمية، بما في ذلك النشر ونقل المعارف المتراكمة لشرائح المجتمع، وأن تعمل الجامعات على مناقشة الجمهور حول المسائل المتعلقة بالعلوم والاكتشافات الجديدة. مع ضرورة أن تكون هذه المبادرات مقترنة بتوجهات استراتيجية وليست مبادرات فردية عشوائية.</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير: (PRIME Network ، 2006).

### 3.2.2 المحطة الثالثة: مبادرة المفوضية الأوروبية للوظيفة الثالثة E3M

إن الهدف من مشروع " المؤشرات الأوروبية ومنهجية التصنيف لقياس الوظيفة الثالثة للجامعات"<sup>1</sup>(E3M) " هو إنشاء أداة شاملة لتحديد الوظيفة الثالثة لمؤسسات التعليم العالي في الدول الأوروبية وتأسيس مؤشرات تسمح بقياس أنشطة الجامعات الأوروبية ومقارنة أدائها من منظور أوسع، كما يهدف هذا المشروع إلى تقديم طرح جديد واتجاه حديث لقياس أداء الجامعات بموضوعية (e3mproject، 2012). فخلال الفترة الممتدة بين (2009-2012)، ويتنسيق من جامعة "فالانسيا للتكنولوجيا" *The Valencia University of Technology* تم تقديم تصور وإطار مفاهيمي لأبعاد الوظيفة الثالثة، يحدّد الأطراف الفاعلين والمستفيدين في كل بعد، كما يوضح مدخلات ومخرجات ونشاطات كل بعد، بالإضافة إلى تحديده لطبيعة الموارد، وقد ضم المشروع المبدئي آنذاك عددا كبيرا من المؤشرات (Conceptual Framework for Third Mission Indicator Definition، 2012).

<sup>1</sup>"E3M" European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission.

وبغرض تقديم تصور مقبول وعالمي لمفهوم الوظيفة الثالثة استخدم فريق المشروع أسلوب "دلفي" من خلال غريبة وتمحيص آراء 30 خبيراً بأوروبا (Adrian Curaj، 2015)، وكان ثمرة ذلك ثلاثة أبعاد رئيسية للوظيفة الثالثة للجامعات تتمثل في التعليم المستمر ويضم هذا البعد 18 مؤشراً للقياس، والبعد الثاني متمثلاً في نقل التقنية والابتكار ويضم 20 مؤشراً، بالإضافة إلى بعد ثالث يتمثل في المشاركة المجتمعية ويمكن قياسه باستخدام 16 مؤشراً، وكل بعد يحدد ويوضح النشاطات والعمليات ذات الصلة والمؤشرات المستخدمة للقياس (Final Report of Delphi Study، 2012).

### 3.2.2.1 البعد الأول: التعليم المستمر

لم يعد يقصد بالتعليم المستمر مجرد تعليم الكبار ومحو الأمية الأبجدية والثقافية فحسب، بل تطور ليشمل تنمية معارف ومهارات مختلف فئات المجتمع وتقديم برامج تعنى بالتعلم مدى الحياة، بحيث تكون الجامعة منبر الجميع لنهل العلم والمعرفة، لكافة الفئات العمرية، وأصحاب الخبرة من مهنيين وغيرهم (فرانك زيغل، 2013). ومن بين أهم أشكال التعليم المستمر نجد الجامعة مدى الحياة، حيث أن التركيبة البشرية تطورت، أين زاد العدد بشكل كبير وارتفعت معدلات السن إلى مستويات عالية (Jin Yang، 2015).

ومن بين الإجراءات المساعدة كذلك على التعليم المستمر نجد تطوير أنظمة التعليم عن بعد، ففي السويد مثلاً، تقوم الشركات بإلحاق موظفيها في برامج التعليم المستمر، وغالباً ما يكون هذا التعليم ممولاً من قبل أرباب العمل، وصاحبه تطور على المستوى القانوني، أين ينص على منح الموظفين إجازة خلال فترة الالتحاق ببرامج التعليم المستمر، ولدعم هذه المبادرة، تضع دولة السويد تحت تصرف جميع المواطنين حسابات فردية للتعليم، تمول هذه الحسابات احتياجاتهم في تطوير مهاراتهم على مدى حياتهم المهنية، وإذا لم تستخدم هذه الحسابات قبل سن التقاعد، فإنها تتحول لادخار أو تأمين التقاعد (الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2013).

ولقد جرى الاتفاق بين مؤسسي المشروع البحثي الأوروبي للوظيفة الثالثة بأن يضم بعد التعليم المستمر 18 مؤشراً لمتابعة وتقييم مجموعة من النشاطات المتمثلة في (Final Report of Delphi Study، 2012):

- تضمّن رسالة واستراتيجية الجامعة لبعث التعليم المستمر (04 مؤشرات).
- تحليل الطلب على التعليم وتصميم المناهج الدراسية (06 مؤشرات).
- تطبيقات التسجيل والقبول (03 مؤشرات).
- التعليم والتعلم (مؤشر واحد).

- تقييم الجودة (03 مؤشرات).

- التقييم والمتابعة النهائية (مؤشر واحد).

### 3.2.2.2 البعد الثاني: نقل التقنية والابتكار

بالرغم من تعدد المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالتقنية، إلا أنها تركز في عمومها حول وجهة النظر الفنية والاقتصادية، فمن الناحية الفنية يقوم مفهوم التقنية على التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، ومن الوجهة الاقتصادية فإن مفهوم التقنية عبارة عن تطوير العملية الانتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير أساليبه (مركز الإنتاج الإعلامي لجامعة الملك سعود، 2007)، ونقل التقنية هو تطوير التطبيقات العملية لفائدة البحث العلمي (Conceptual Framework for Third Mission Indicator Definition، 2012)، ويقصد ببعد نقل التقنية والابتكار البحث على الاكتشافات والاختراعات في محيط الجامعة، ومن ثم تسويقها في المجتمع انطلاقاً من فكرة تتجير المعرفة (ناصر يوسف، وشوتري أمال، 2016). ويتم ذلك من خلال عقد شراكات مع رجال القطاع الخاص لإنعاش مجال البحث والاختراع (فرانك زيغل، 2013).

ومن بين أهم الإجراءات في مجال نقل التقنية والابتكار نجد إنشاء حاضنات للتقنية بغرض مساعدة المؤسسات ومرافقتها في مسارها الابتكاري، أما في مجال مشاريع التقنية الدولية فإننا نجد: مدن التكنولوجيا *technopoles*، حدائق البحوث *research parks*، مراكز التميز *centers of excellence*، التجمعات الصناعية المستندة إلى التكنولوجيات الرفيعة *high-technology industry clusters*، ممرات التكنولوجيا *technology corridors* والحاضنات التقنية.

وتتميز حدائق التقنية والتي تعرف كذلك بالحدائق العلمية عن بقية التصنيفات الأخرى بأنها مصممة لتجميع أعمال التقنية العالية المتعلقة بالبحوث، كما أنها ترتبط بمؤسسات التعليم العالي وتتركز أكثر في الدول المتقدمة صناعياً. وتشير بعض الدراسات والتقارير أن أول حديقة في العالم كانت في أوائل خمسينات القرن العشرين والتي تعرف بوادي السيلكون. أما حديقة مثلث البحوث فتعد من أوائل الحدائق العلمية التي أنشئت لوقف تسرب العقول من أحد المناطق الزراعية الريفية بأمريكا لتصبح فيما بعد من أكثر مراكز التقنية العالمية المتقدمة في العالم، وانتشرت ثقافة الحدائق العلمية في ربوع العالم، مثل حديقة هسنشو العلمية وحديقة كامبريدج في بريطانيا وحديقة تكنوبوليس للابتكار في هولندا (حسين فرج الشتيوي، 2015).

كما تلعب مؤسسات التعليم العالي الحديثة دوراً فعالاً في عمليات نقل التقنية وتوطئتها بالتعاون مع الشركات الخاصة عن طريق الدخول في عمليات ترخيص التقنية وإنشاء حدائق التقنية وحاضنات التقنية للشركات الناشئة القائمة على التقنيات الحديثة. فالعديد من الشركات الصغرى في أنحاء العالم قد أنشئت لتسويق تقنيات قامت الجامعات بنقلها أو تطويرها أو توطئتها أو ابتكار أسسها؛ وهذا واضح في الولايات المتحدة الأمريكية وفي العديد من الدول الصناعية، ويرجع نجاح مثل هذه الشركات بالمقام الأول إلى المناخ الجامعي والاجتماعي (مركز الإنتاج الإعلامي لجامعة الملك سعود، 2007).

تستخدم الجامعات في نقل التقنية إلى منتجات عدة آليات أساسية مثل عقد اتفاقات ترخيص لما تمتلكه من ملكيات فكرية، والدخول في تضامانات بحثية مع الشركات المصنعة للمنتجات، ومساعدة الجامعات لشركات التقنية في بداية إنشائها. وتؤدي مثل هذه الأنشطة إلى مغانم مالية غير مالية للجامعة، ومن الجلي أنه على الجامعات الرغبة في المغامرة في التوسع التجاري لنقل التقنية أن تهتم بقضايا، منها:

- تعليم وتدريب أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتفرغين وطلبة الدراسات العليا على المغامرات التجارية، ودور المبتكر، وكيفية التعامل مع مجتمع الأعمال والتجارة.
- وضع منهج دراسي يحتضن الأنشطة الابتكارية والمغامرة في مجال الأعمال (مركز الإنتاج الإعلامي لجامعة الملك سعود، 2007).

ولقد جرى الاتفاق بين مؤسسي المشروع البحثي الأوروبي للوظيفة الثالثة على أن يضم هذا بعد نقل التقنية والابتكار 20 مؤشراً لمتابعة وتقييم مجموعة من النشاطات المتمثلة في (Final Report of Delphi Study، 2012):

- تضمّن رسالة واستراتيجية الجامعة لبعث نقل التقنية والابتكار (03 مؤشرات).
- منح براءات الاختراع الخاصة بالجامعات للشركات لتمكين هذه الأخيرة من استعمال نتائج البحوث الجامعية (ويضم مؤشرين اثنين كعدد الرخص والعوائد الناتجة عن البراءات...).
- تكوين وتدريب أعضاء المؤسسات الناشئة وأخرى ناتجة عن تلك الناشئة (ويضم مؤشراً واحداً كعدد المؤسسات الجديدة والمتفرعة عنها).
- المشاركة في الإبداع الثقافي والاجتماعي لأفراد الأسرة الجامعية (ويضم مؤشراً واحداً).
- معالجة مشاكل التعاون في مجال البحث والتطوير، كالبحوث المشتركة مع القطاع غير الأكاديمي والإشراف على تربص الطلبة في مجال البحث وتدعيمهم. (ويضم هذا النشاط

04 مؤشرات كعدد اتفاقيات دعم البحوث وعدد طلبة الدراسات العليا الممولين من طرف الجامعة...).

- الفضاءات المشتركة والتفاعلية بين الجامعة والقطاعات الأخرى. (ويضم هذا العنصر مؤشرا واحدا كعدد المختبرات ذات التمويل المشترك).
- الحركية والتعليم، حيث يهدف هذا النشاط إلى تبادل المعارف بين القطاع الجامعي والقطاعات الأخرى وتنقل الأساتذة لتقديم استشارات للقطاعات الأخرى وتكوين موظفي القطاعات وغيرها من النشاطات التبادلية. (ويضم هذا المحور 08 مؤشرات على غرار عدد المؤسسات المشاركة في التكوين المهني المستمر بالجامعة وعدد الأساتذة أصحاب الوظائف المؤقتة خارج الجامعة وعدد البحوث ذات التأليف المشترك مع غير الأكاديميين وعدد الجوائز المرموقة الممنوحة من طرف المؤسسات والجمهور للجامعة...).

### 3.2.2.3 البعد الثالث: المشاركة المجتمعية

إن للجامعات دورا تربويا عظيما فهي تساهم في بناء شخصية دارسها، وهي البوتقة التي تنصهر فيها العادات والتقاليد والقيم والمثل والأعراف والأديان، لذا فإن المشاركة المجتمعية مطلوبة من طرف الجامعات وتندرج ضمنها كل الأنشطة النفعية التي ينعكس أثرها مباشرة في المجتمع، من خلال تفاعل الجامعة معه وانفتاحها عليه، وذلك خدمة له ومساهمة في تطويره؛ إذ ينبغي على الجامعات في هذا المجال المساهمة في إنشاء مشاريع متعلقة بالتواصل التعليمي، وأن يكون هناك عددا لا بأس به من الموظفين والطلاب المتفرغين لتقديم ما يحتاجه المجتمع من خدمات، كما ينبغي أن يكون هناك جزء من ميزانية الجامعة مخصص لنشاطات المشاركة المجتمعية، كما يجب أن تطرح مبادرات بحثية ينعكس أثرها مباشرة على المجتمع (فرانك زينغل، 2013).

وفي هذا المجال نجد أن الجامعات تعمل على ربط البحث العلمي باحتياجات قطاع الاقتصادية المختلفة لخدمة المجتمع، من خلال مجموعة من الآليات كتخصيص مقرات ومخابر تعمل فيه على دراسة احتياجات ومشكلات هذه القطاعات، والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل في الشركات لمدة محددة، الأمر الذي يجعلهم يتعرفون بصورة أفضل على الاحتياجات والأولويات الواقعية لكل قطاع، ويجعلونها مدارا لبحوثهم ونماذج علمية تدرس للطلاب، بدلا من الاقتصار على نظريات مجردة، تفضي مع الزمن إلى عزلة الجامعات عن مجتمعاتها (الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2013). ومن بين أشكال خدمة الجامعات لمجتمعاتها تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية، كمكافحة الأمية والإدمان ونشر الوعي الصحي وغيرها، وتنظيم أيام دراسية ومؤتمرات داخل الجامعة بمشاركة

الأساتذة والطلاب وأفراد من المجتمع لتبادل الأفكار والمعلومات حول مختلف القضايا، وفي هذا الصدد قامت بعض الجامعات الفرنسية كمثال بتطبيق برامج تربية ثقافية تحمل اسم مقاهي المواطنين، تهدف إلى توعية المجتمع ومشاركته في مناقشة مواضيع متنوعة في مقرات وسط المدينة، يديرها مجموعة من أساتذة الجامعة من تخصصات مختلفة، بالتعاون مع مجموعة من أفراد المجتمع الراغبين في مناقشة مواضيع مختلفة تخص البيئة، والصحة والتعليم (الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2013).

ولقد حدد مؤسسوا المشروع البحثي الأوروبي لبعث المشاركة المجتمعية للجامعة كوظيفة ثالثة مجموعة تضم 16 مؤشرا لمتابعة وتقييم مجموعة من النشاطات، والتي تتمثل في (Final Report of Delphi Study، 2012):

- وجود بعد المشاركة المجتمعية متضمنا في رسالة واستراتيجية وخطة عمل الجامعة (04 مؤشرات).
- التزام أعضاء الأسرة الجامعية بتقديم النصائح والخبرات لطلابها في مختلف القطاعات الاقتصادية، ويقاس هذا النشاط بمؤشر واحد يتمثل في نسبة الأكاديميين المنخرطين في المجالس الاستشارية التطوعية.
- تقديم الجامعة خدمات وتسهيلات للمجتمع في مجالات التعليم والصحة والشغل والثقافة، من خلال لقاءات وسائل الإعلام والمشاركة في التظاهرات التي تعالج قضايا المجتمع، وتقديم تسهيلات للمواطنين الراغبين في القيام بلقاءات علمية داخل الجامعة، عن طريق المشاركة والتنظيم والتأطير وغيرها، ويضم هذا المحور 04 مؤشرات كعدد الأفراد الذين يحضرون ويستخدمون مرافق الجامعة وعدد المبادرات البحثية ذات التأثير المباشر على المجتمع.
- التوعية التعليمية والتفتح على المجتمع والتنوع في تقديم الخدمات، من خلال تمكين وتعليم الفئات المحرومة في المجتمع ومساعدتهم في حياتهم، وإشراك ممثلي المجتمع في مجالس إدارة الجامعة وغيرها من النشاطات التي تهدف إلى خدمة المجتمع وتعليمه، ويضم هذا البعد 07 مؤشرات.
- وننبّه أن الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال التعليم العالي بالجامعات يرون جملة من النقاط المهمة في مجال تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات، والتي نوجزها فيما يلي (Adrian Curaj، 2015):
- لا يمكن الحديث عن الدور الثالث للجامعة بمنأى عن الوظائف الأساسية

فالاتباط وثيق بين هذه الوظائف؛

- من أجل جعل الوظيفة الثالثة للجامعات واضحة يجب تحديد أبعادها ومجالات نشاطها ومؤشرات قياسها بدقة؛
  - ليس من الإلزامي على الجامعات أن تضم كل أبعاد ونشاطات الوظيفة الثالثة، بل ينصح بتكوين محفظة نشاطات لبعض أبعاد الوظيفة الثالثة، بشرط أن تكون هذه النشاطات مدرجة ضمن رؤية ورسالة الجامعة؛
  - غالبية المؤشرات المتضمنة في أبعاد الوظيفة الثالثة وصفية صعبة القياس، إضافة إلى ضعف أنظمة المعلومات في الجامعات الكفيلة بجمع وتحليل المعلومات المرتبطة بهذه المؤشرات، وهو ما يستوجب العمل بناء أنظمة قادرة على تجميع كم هائل من المعلومات عن مختلف نشاطات الجامعة واستعمالها لتطوير أدائها.
- 3- تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات.**

من خلال ما سبق عرضه اتضح لنا جليا أهمية الوظيفة الثالثة للجامعة وعلاقتها بالأدوار التقليدية، وعلى هذا الأساس فإن تعزيز الوظيفة الثالثة في الجامعات يبقى من بين أهم الإشكالات، فكما رأينا سالفا فإن حل المعادلة المتعلقة بإحداث التوازن بين مهام الجامعة التقليدية ووظائفها الجديدة، ليس بالأمر اليسير، وهو بالشيء الجديد، فمختلف المحطات التي بينت التطور في وظائف الجامعة ركزت على عملية قياس الوظيفة الثالثة من خلال المؤشرات، ولم تقدم حلاً لكيفية تعزيز هذا الدور الجديد. ومن هذا المنطلق نقترح مجموعة من الخطوات المنهجية، المبنية على أسس علمية في مجال التخطيط الاستراتيجي الحديث، نسردها في ما يلي:

### 1.3 تشخيص الأداء الحالي وضبط الاتجاه الاستراتيجي.

تعتبر عملية تشخيص الأداء ضرورية للشروع في تحديد الرسالة والرؤية، فكثير من المنظمات أعادت تعديل رسالتها ورؤيتها لتتماشى مع تغيرات العصر، وبالنظر لكون مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تواجه تحديات عديدة كما سبق ذكرها، كان من الواجب على الجامعات تحديد رؤية ورسالة تتماشى مع قدراتها وإمكانياتها وتطلعاتها لمواجهة هذه التحديات، فمن خلال تحليل وتشخيص الوضع الخاص بكل جامعة، يمكن وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالوظيفة الثالثة للجامعة بناء على نتائج هذا التحليل، حيث يمكن أن تركز جامعة دون غيرها مثلا على المشاركة المجتمعية نظرا لحاجة المجتمع الملحة لخدمات الجامعة بتلك المنطقة، في حين نجد أن جامعة أخرى تتواجد ضمن محيط صناعي يعجّ بالمؤسسات الاقتصادية، قد تركز على بعد نقل التقنية والابتكار في توجيهها الاستراتيجي وفي بناء وصياغة رؤيتها، فوجود الرؤية في الجامعة يجذب القارئ

والعاملين والأساتذة والشركاء في مختلف القطاعات، ويشحذ الهمم لتحقيقها، ويخلق الانسجام، كما أن تحديد رسالة الجامعة أو دستورها يعكس الصفات المميزة لها، ويمثل شخصيتها وبصمة إبهامها، ونشاطاتها والأطراف أصحاب المصلحة، فهي بمثابة بوصلة الحركة على طريق المبادئ والأعراف والقيم في الجامعة.

### 2.3 تحليل الرؤية إلى أهداف استراتيجية.

بعد تحديد رسالة المنظمة وقيمها ورؤيتها تأتي عملية تحديد الأهداف الرئيسية الكبرى التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو بعبارة أخرى مرحلة تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية للجامعات ضمن الوظيفة الثالثة نجد: حل مشكلات المجتمع، فرص تعليمية دائمة، توفير مناخ عمل إيجابي للأساتذة، يسمح ويحفّز على القيام بأنشطة الوظيفة الثالثة... وغيرها.

### 3.3 تحديد العوامل الحاكمة للنجاح وبناء الخريطة الاستراتيجية.

بعد تحديد الأهداف الكبرى والتي تعكس الرؤية المنشودة للجامعة، تأتي مرحلة مهمة تتمثل في تحديد العوامل الحاكمة للنجاح، الخاصة بكل هدف استراتيجي، والمقصود بالعوامل الحاكمة للنجاح هو " العمليات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف طويلة الأمد". والتي يجب أن تكون مرتبطة بالرؤية والتوجه الاستراتيجي للجامعة، وأن تكون قابلة لأن تترجم إلى مؤشرات وأهداف قابلة للقياس (Patrick Iribarne، 2003) وسمّيت بالعوامل الحاكمة للنجاح لأنها تتحكم في درجة تحقيق الأهداف، فهي تمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف، أو بتعبير آخر هي الأهداف الفرعية المشتقة من الأهداف الرئيسية، فعلى سبيل المثال نجد أن المساهمة في حل مشكلات المجتمع، يتحقق من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في تحفيز الأساتذة والباحثين على المشاركة بأرائهم في وسائل الإعلام، وتوجيه طلبة الدكتوراه لدراسة الموضوعات والمجالات البحثية المنبثقة من مشكلات المجتمع، أو إنشاء قناة فضائية وإذاعية تابعة للجامعة، تبثّ برامج تعليمية وثقافية وتربوية، وغيرها. وهكذا حتى يتم تحديد وتطوير الأهداف الاستراتيجية وسبل تحقيقها.

### 4.3 استحداث هيئة تسيير أنشطة الوظيفة الثالثة.

ينبغي إنشاء هيئة داخل الجامعات تسهر على إدارة الأنشطة الأساسية للوظيفة الثالثة، من خدمة للمجتمع، وتعزيز جسور التواصل مع القطاعات الاقتصادية، وتسهيل التعليم لكافة أفراد المجتمع بمختلف أعمارهم. كما يفترض أن تعمل هذه الهيئة على تطوير المؤشرات الضرورية لقياس نسبة تحقق الأهداف المسطرة، ومن أمثلة المؤشرات

المستخدمة لمتابعة أداء الجامعة في بعدها الوظيفي الثالث نجد: عدد البحوث المنتجة من طرف مخبر البحث وتلك المجسدة، نسبة الخريجين أصحاب المشاريع الفردية، وعدد الأبحاث والدراسات التي تعالج قضايا المجتمع، عدد الأساتذة والباحثين المشاركين بأرائهم في وسائل الإعلام السمعية والمرئية والمكتوبة، نسبة التوصيات الناتجة عن المؤتمرات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من طرف الجماعات المحلية والمسؤولين، وغيرها من المؤشرات، التي تتابع وتقيس الأداء الجامعي ضمن دورها الجديد.

### خاتمة:

تعتبر الوظيفة الثالثة جزءا من مصفوفة متعددة الجوانب، تتضمن تعليما وبحثا، ومساهمة اجتماعية واقتصادية وثقافية، تتكاتف سويا لتوليد التغيير المنشود نحو مستقبل أفضل، وعلى ضوء هذه الدراسة، التي عنيت بكشف الستار عن الوظيفة الثالثة في الجامعات، يمكن القول أن الوظيفة الثالثة كمفهوم موجود ومترسخ في كل جامعات العالم، فهي تتم من خلال مبادرات فردية لبعض الأساتذة وبشكل غير منتظم ولا يصب في رؤية واستراتيجية الجامعة، كما أن هذه المبادرات لا تقابل بالتحشيع والتحفيز مما يؤدي إلى ضمورها يوما بعد يوم، لذا يتطلب الأمر وضع إطار لبلورة هذه الجهود وتدعيمها وتطويرها. كما نؤكد على أن المجتمع بحاجة ماسة إلى ضرورة المساهمة الفعالة للجامعة في إحداث التقدم، ونقله إلى حال أفضل من خلال فك العزلة والجمود بين الجامعة والمحيط الذي تعيش فيه، والمساهمة في الابتكار والإتيان بالجديد في محيط الجامعة، وتسويق هذه الاستكشافات والاختراعات في المجتمع لتعم الفائدة. وإن أهم ما يضمن دورا فعالا ونجاحا للوظيفة الثالثة بالجامعات هو الإصلاح وفق رؤية استراتيجية لا ترقيعية، من خلال الاهتمام بمحركات الأداء الجامعي التي تعزز قيام الجامعة بوظائفها المختلفة، خصوصا الثالثة منها، ونقصد بذلك تنمية جيدة لكفاءات ومهارات الموظفين والهيئة التدريسية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وخلق بيئة سعيدة يسودها الفخر والاعتزاز والالتزام، تساعد على الإبداع، وتنمية المبادرات التي تنبت وتنمو في تربة الجامعة، والتي ينعكس أثرها إيجابا وتظهر ثمارها في شكل إنتاج علمي متميز، وبحوث ودراسات جيدة تخدم المجتمع ومؤسساته.

- الإحالات والمراجع:

1. Jin Yang, Chripa Schneller and Stephen Roche (2015), **The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning**, UIL Publication Series on Lifelong Learning Policies and Strategies: No. 3 , UNESCO Institute for Lifelong Learning Feldbrunnenstrasse 58 20148 Hamburg Germany, p 10, available on site web: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002335/233592e.pdf>, last acceded :(1/11/2015).

2. عادل سالم موسى معايعه (2008)، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسة المعلومات، العدد الثالث، سبتمبر، جامعة اليرموك إربد، الأردن.
3. داخل حسن جريو (2002)، التعليم الجامعي ومواجهة بعض متطلبات العصر، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الخامس، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، ص 53.
4. UNESCO(1998), **Vers un agenda 21 pour l'enseignement supérieur, Défis et tâches dans la perspective du XXIe siècle à la lumière des Conférences régionales**, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur L'enseignement supérieur au XXIe siècle ,Vision et actions, Paris, 5-9 octobre 1998, p 7, disponible au site web : <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/ag-21-f.html>.
5. The national center for public policy and higher education(2009), **Engaging Higher Education in Societal Challenges of the 21st Century**, April, p2. at site web: [www.highereducation.org/reports/wegner/wegner.pdf](http://www.highereducation.org/reports/wegner/wegner.pdf),
6. حارب سعيد عبد الله (2006). **تطوير التعليم العالي منطلق لعملية التنمية الاجتماعية**. ورقة مقدمة للمشاركة في الدورة شبه الإقليمية حول استجابة التعليم العالي لمتطلبات التنمية الاجتماعية، مسقط، سلطنة عمان، يومي 17 و18 ديسمبر 2006.
7. A.Gibb, A-R.Hofer and M.Klofsten (2015), **The entrepreneurial higher education institution, A review of the concept and its relevance today**, p3, at site web: [https://heinnovate.eu/.../heinnovate\\_concept\\_note\\_ju](https://heinnovate.eu/.../heinnovate_concept_note_ju).last acceded: (17/10/2015).
8. Mathew J. Manimala, and Jay Mitra (2008), **Higher Education's Role in Entrepreneurship and Economic Development**, in jonathan potter (ed), **Entrepreneurship and Higher Education**, OECD publishing, p 54. Available at site web: <http://www.oecd-ilibrary.org/education/entrepreneurship-and-higher-education>, last acceded: (17/10/2015).
9. Adrian Curaj and others (2015), **The European Higher Education Area -Between Critical Reflections and Future Policies-**, Springer International Publishing AG Switzerland, p 269.
10. Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., &Trow, M (1994),**The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies**, London: Sage Publications ,P 8
11. Etzkowitz, H., &Leydesdorff, L (2000). **The dynamics of innovation: From national systems and mode 2 to a triple helix of university-industry-government relations**, Research Policy,N29, p p 109-123,
12. John Howard, Arun Sharma (2006), **Universities Third Mission Communities Engagement**, Business higher education round table.from: [www.bhert.com/publications/position.../B-HERTPositionPaper11](http://www.bhert.com/publications/position.../B-HERTPositionPaper11)
13. Adrian Curaj and others(2015),**Opcit**, p 271.
14. Adrian Curaj and others(2015),**Ibid**, p 272.
15. ناصر يوسف، أمال شوتري (2016)، **قراءة إنمائية استشرافية للدور الجديد للجامعة الجزائرية**، الملتقى الدولي الثالث حول: الأداء الصناعي والدور الجديد للجامعة-الفرص والتحديات-مخبر بحث دراسات اقتصادية للمناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة LEZINERU، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعربريج الجزائر، 21-22 نوفمبر 2016.

16. PRIME Network (2006), **Observatory of the European University (OEU) Methodological Guide**, Lugano, November, from: PRIME website :<http://www.prime-noe.org>.
17. <http://e3mproject.eu/>
18. Conceptual Framework for Third Mission Indicator Definition, European Commission, Available at site web: <http://e3mproject.eu/Concep-Framework-Third-Mission-Indicator.pdf>
19. Adrian Curaj and others(2015), **Opcit**, p 275.
20. Final Report of Delphi Study (2012), E3M Project - **European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission**, Available at site web: <http://e3mproject.eu/Delphi-E3M-project.pdf>.
21. فرانك زيغل (2013). **كيفية إطلاق أنشطة الوظيفة الثالثة في الجامعات وتعزيزها: الحالة الأوروبية**. تقرير ورشة عمل-تعزيز الوظيفة الثالثة في الجامعات السعودية، ص 15.
22. Jin Yang, Chripa Schneller and Stephen Roche (2015), **Opcit**, p 10.
23. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (2013)، **الوظيفة الثالثة للجامعات**، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ص 21.
24. Final Report of Delphi Study, **OpCit**, p 14-19.
25. مركز الإنتاج الإعلامي لجامعة الملك سعود (2007). **دور مؤسسات التعليم العالي في نقل التقنية وتوطينها**، سلسلة دراسات، الإصدار الحادي والعشرون، ص3.
26. Conceptual Framework for Third Mission Indicator Definition, **OpCit**, p 23.
27. ناصر يوسف، وشوتري أمال (2016). **المرجع السابق**.
28. فرانك زيغل (2013). **المرجع السابق**، ص 15.
29. حسين فرج الشتيوي (2015). **دور الحاضنات التكنولوجية في تحقيق اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى ثروة**. الملتقى العربي حول : تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، نزل البلاصت بقمرت- تونس -، 12 13 أكتوبر 2015.
30. مركز الإنتاج الإعلامي لجامعة الملك سعود (2007). **المرجع السابق**، ص 11-12.
31. مركز الإنتاج الإعلامي لجامعة الملك سعود (2007). **المرجع نفسه**، ص 63-64.
32. Final Report of Delphi Study, **OpCit**, p 20-26.
33. فرانك زيغل (2013). **المرجع السابق**، ص 15.
34. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (2013). **المرجع السابق**، ص ص 14-16.
35. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (2013). **المرجع نفسه**، ص 32.
36. Final Report of Delphi Study, **OpCit**, p 28-33.
37. <sup>1</sup>Adrian Curaj and others (2015), **Opcit**, p 275, 276.
38. Patrick Iribarne(2003), **Les tableaux de bord de la performance**, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris , pp 71-72.