



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة

- دراسة حالة الجامعات الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف

أ.د ايمان بن زيان

إعداد الباحثة

زكية بوسعد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د إلهام يحيىاوي	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	رئيسا
أ.د إيمان بن زيان	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	مشرفا
د. سامي مبارككي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة باتنة - 1	مناقشا
د. شبوطي عبد الحكيم	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المدينة	مناقشا
د. أحسين عثمانى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	مناقشا
د. سبرينة مانع	أستاذ محاضر - أ-	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى.....

النور الذي أضاء ويضيء درب حياتيأمي الحبيبة
الذي اشتقت إليه كثيرا وهو تحت التراب.....أبي رحمه الله وطيب ثراه

كل إخواني وأخواتي وأهلي الكرام

زوجي وقررة عيني بناتي العزيزات

ساجدة، تسنيم، ميسون، علياء، سيدرا، درصاف

كل من تجمعي بهم أسمى علاقات الصداقة

أهدي ثمرة مجهودي

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا ، على جلال فضله و عظيم نعمه، الحمد لله الذي يسر لي من الوقت و الجهد و العزيمة ما أعاني على إتمام هذه الدراسة، و الصلاة و السلام على سيد المرسلين سيدنا محمد و على آل بيته و صحبه أجمعين، و بعد....

أتقدم في البداية بجزيل الشكر و التقدير لأستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة: إيمان بن زيان التي كانت لي عوناً في إنجاز هذه الرسالة على أكمل وجه، وأشكرها على سعة صدرها و نصحتها وإرشادها لي طوال فترة هذه الدراسة.

وأتقدم لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا العمل،

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة من بعيد ومن قريب، جازاهم الله ألف خير

الباحثة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية التمكين بأبعادها المتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، فعالية الذات، التأثير، الحرية والاستقلالية)، والمتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، وانعكاس تلك العلاقة على تعزيز التنمية المستدامة بأبعادها (البعد التعليمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)،

قدمت الدراسة إطارا نظريا مفاهيميا للمتغيرات الرئيسة والفرعية وجرى اختيار الجامعات مجالا لإجراء الجانب الميداني. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحددت مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن إشكالية البحث وتم إعداد استمارة تتوفر على (86) فقرة لجمع المعلومات الأولية من 409 عضو هيئة تدريس. وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات بأدوات إحصائية متعددة وباستخدام برامج الحزم الاحصائية (Spss vs 22)، و(Amos vs 21) لتحليل بيانات الاستمارة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن إستراتيجية التمكين لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية، حصلت على درجة تقدير مرتفعة، حيث جاءت كل من الابعاد التالية: الفعالية، الحرية والاستقلالية، التأثير والمكانة بدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء كل من بعدي النمو المهني، والمشاركة في صنع القرار بدرجة تقدير متوسطة.
2. وجود اهتمام متوسط بتنمية رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية، وجاء بعد تنمية رأس المال البشري في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة، وفق تقديرات المبحوثين، تلاه بعد تنمية رأس المال الهيكلي في المرتبة الثانية، وأخيرا جاء بعد رأس مال العلاقات في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسطة لكليهما.
3. وجود اهتمام متوسط بالتنمية المستدامة في الجامعات الجزائرية، ومن خلال المتوسطات الحسابية يظهر أن البعد الذي يلقى أكثر اهتمام هو البعد الاقتصادي، ثم البعد البيئي، يليه البعد التعليمي، وأخيرا البعد الاجتماعي؛ وجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة.
4. وجود علاقات تأثير معنوية بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية التمكين والمتغير الوسيط والمتمثل في تنمية رأس المال الفكري بنسبة 71%.
5. وجود علاقات تأثير معنوية بين المتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال الفكري والمتغير التابع والمتمثل في التنمية المستدامة بنسبة 81%.
6. أوضحت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل إستراتيجية التمكين على المتغير التابع التنمية المستدامة، عبر المتغير الوسيط تنمية رأس المال الفكري، وقدرت التأثيرات غير المباشرة بـ(57.4%)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية المتعلقة بتحليل المسار، ويدل على أهمية إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، وأن أي زيادة اهتمام من طرف القيادات الجامعية بتبني إستراتيجية التمكين من شأنه أن يعزز من أبعاد التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمكين – رأس المال الفكري - التنمية المستدامة.

Résumé

L'objectif de cette étude est l'analyse de la relation entre la stratégie de mise au pouvoir (empowerment) à travers ses dimensions (participation à la prise de décision, croissance professionnelle, prestige, auto-efficacité, influence, liberté et indépendance) et la variable intermédiaire du développement du capital intellectuel à travers ses dimensions (capital humain, capital structurel, capital relationnel) et son influence sur la promotion du développement durable à travers ses dimensions (dimension éducative, dimension économique, dimension sociale, dimension environnementale).

L'étude a présenté un cadre théorique pour les variables principales et secondaires. Les universités ont été choisies comme terrain de recherche et une méthodologie analytique avec une série d'hypothèses pour répondre à la problématique. Un questionnaire avec 86 questions a été élaboré et distribué aux enseignants universitaires, 409 réponses ont été récoltées. L'analyse de données et le test des hypothèses ont été effectués en utilisant de multiples outils et programmes statistiques (Spss vs 22, Amos vs 21) l'étude a abouti aux résultats suivants :

1. La stratégie de mise au pouvoir des enseignants au sein des universités algériennes a eu un taux d'acceptation élevé au niveau des dimensions suivantes : efficacité, liberté et indépendance, influence et prestige. Tandis que les dimensions : croissance professionnelle et participation à la prise de décision ont révélé un taux moyen.
2. Le développement du capital intellectuel au sein des universités algériennes a révélé un intérêt moyen: la dimension développement du capital humain a été classée en première position avec un taux d'acceptation élevé, suivie par la dimension développement du capital structurel et enfin celle du capital relationnel avec un taux moyen pour ces deux dernières.
3. Il y a un intérêt moyen pour le développement durable au sein des universités algériennes : il apparaît que la dimension économique est celle qui bénéficie d'une plus grande importance selon les résultats des moyennes arithmétiques, suivie par la dimension environnementale, la dimension éducative et enfin la dimension sociale.
4. L'existence de relations significatives d'influence entre la variable indépendante qui est la stratégie de mise au pouvoir et la variable intermédiaire représentée par le développement du capital intellectuel avec un taux d'explication de 71%.
5. La présence de relations d'influence significatives entre la variable intermédiaire représentée par le développement du capital intellectuel et la variable dépendante qui est le développement durable avec un taux d'explication de 81%.

6. Les résultats de l'analyse des trajectoires ont révélé une influence indirecte de la variable indépendante, à savoir la stratégie de mise au pouvoir, sur la variable dépendante qui est le développement durable, à travers une variable intermédiaire représentée par le développement du capital intellectuel. Cette influence a été estimée à 57,4%. Ceci confirme notre hypothèse et révèle clairement l'importance de la stratégie de mise au pouvoir dans le développement du capital intellectuel pour promouvoir le développement durable ; ce qui impliquerait que les dirigeants universitaires ont tout intérêt à adopter une stratégie de mise au pouvoir pour renforcer les dimensions du développement durable.

Mots clés : stratégie de mise au pouvoir, capital intellectuel, développement durable.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
I-V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-ن	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإستراتيجية التمكين في الجامعات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول إستراتيجية التمكين في الفكر الإداري
03	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمكين، وجذور مفهومها
03	أولاً: مفهوم إستراتيجية التمكين
10	ثانياً: جذور مفهوم إستراتيجية التمكين
12	المطلب الثاني: تطبيق إستراتيجية التمكين
12	أولاً: دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين، وأهدافها
14	ثانياً: أهمية إستراتيجية التمكين
18	ثالثاً: متطلبات نجاح إستراتيجية التمكين، ومراحل تطبيقها
21	رابعاً: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين
25	المبحث الثاني: أهم مضامين إستراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
25	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
25	أولاً: ماهية الجامعة
35	ثانياً: إستراتيجية تمكين عضو هيئة التدريس
41	المطلب الثاني: تطبيق إستراتيجية التمكين في الجامعات
41	أولاً: أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية
52	ثانياً: أهداف تطبيق إستراتيجية التمكين في الجامعات، فوائدها، سلبياتها ومتطلبات نجاحها

57	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الخلفية النظرية لرأس المال الفكري في الجامعات
59	تمهيد
60	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري في قطاع الأعمال والجامعات
60	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري في قطاع الأعمال
60	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري
66	ثانياً: مراحل تكوين رأس المال الفكري، خصائصه، أهميته، فوائده، وأدواره
72	المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري في الجامعات
72	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري في الجامعات
76	ثانياً: مكونات رأس المال الفكري في الجامعات
84	المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري في الجامعات، إدارته وتنميته
84	المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري في الجامعات
84	أولاً: نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري والإبلاغ عنه في الجامعات
97	ثانياً: قياس رأس المال الفكري في الجامعات: المتطلبات، الأهمية، الفوائد والحواجز
100	المطلب الثاني: إدارة وتنمية رأس المال الفكري في الجامعات
101	أولاً: مفهوم إدارة رأس المال الفكري، مبادئه وأهدافه
103	ثانياً: تنمية رأس المال الفكري في الجامعات
112	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: التنمية المستدامة في الجامعات
114	تمهيد
115	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
115	المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة
115	أولاً: التنمية المستدامة: التعريف والخصائص
119	ثانياً: مقارنة بين مفاهيم النمو الاقتصادي، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة
122	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة، أهدافها ومبادئها
123	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة
126	ثانياً: أهداف التنمية المستدامة ومبادئها
128	المطلب الثالث: المرتكزات النظرية للتنمية المستدامة في الجامعات
128	أولاً: مفهوم التنمية المستدامة في التعليم العالي
132	ثانياً: تاريخ جهود التنمية المستدامة في مجال التعليم الجامعي
139	المبحث الثاني: تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات

139	المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات
139	أولاً: البعد التعليمي
141	ثانياً: البعد الاقتصادي
143	ثالثاً: البعد الاجتماعي
144	رابعاً: البعد البيئي
149	المطلب الثاني: مساهمة وظائف الجامعة في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة
149	أولاً: مساهمة وظيفة التعليم والتكوين الجامعي في تنمية رأس المال البشري لتعزيز التنمية المستدامة
158	ثانياً: مساهمة وظيفة البحث العلمي في تعزيز التنمية المستدامة
162	ثالثاً: مساهمة وظيفة خدمة المجتمع في تعزيز التنمية المستدامة
165	رابعاً: معوقات تطبيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي
169	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية
171	تمهيد
172	المبحث الأول: نبذة عن الجامعة الجزائرية، وإجراءات الدراسة الميدانية
172	المطلب الأول: نبذة عن الجامعة الجزائرية
172	أولاً: مهام الجامعة الجزائرية ومبادئها
173	ثانياً: الجامعة الجزائرية: نشأتها وتطورها وأهم التحديات
177	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
177	أولاً: أداة الدراسة
177	ثانياً: مجتمع وعينة البحث
178	ثالثاً: صدق وثبات الأداة
180	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة
181	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
181	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
181	أولاً: وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة
183	ثانياً: استراتيجية التمكين ومستوى أهميتها النسبية في الجامعات الجزائرية حسب إتجاه إجابات العينة
187	ثالثاً: تنمية رأس المال الفكري ودرجة أهميته النسبية في الجامعات الجزائرية حسب إتجاه إجابات العينة
192	رابعاً: التنمية المستدامة ومستوى أهميتها النسبية في الجامعات الجزائرية حسب إتجاه إجابات العينة

197	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
197	أولاً: نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling)
198	ثانياً: إختبار الفرضية الأولى
200	ثالثاً: إختبار الفرضية الثانية
202	رابعاً: إختبار الفرضية الثالثة
205	الخاتمة العامة
211	قائمة المراجع
233	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وجهات نظر بعض الباحثين حول أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية	41
02	المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	65
03	خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري في المنظمة	68
04	مصفوفة قياس رأس المال الفكري في جامعة Poznan للاقتصاد	87
05	أهم مؤشرات قياس رأس المال الفكري في الجامعات حسب (Freydon)	88
06	بعض مؤشرات قياس رأس المال الفكري في الجامعات حسب (عبد الواحد الزهراني)	89
07	نموذج بطاقة التقييم (الأداء) المتوازن المستدام في التعليم العالي	93
08	تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية	120
09	مقارنة بين مفاهيم التنمية العادية والتنمية المستدامة	122
10	التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة	123
11	المؤشرات الرئيسة المعتمدة علميا لأغراض التنافس ما بين الجامعات.	146
12	مبادئ التعليم من أجل الاستدامة	153
13	درجات أداة الدراسة وفق سلم ليكرت الخماسي المتدرج	177
14	معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية	178
15	معامل ألفا كرونباخ	179
16	التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة	181
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة لفقرات المتغير المستقل: استراتيجية التمكين	183
18	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة لفقرات المتغير الوسيط: تنمية رأس المال الفكري	187
19	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة لفقرات المتغير التابع	192
20	مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)	198
21	مؤشرات حسن المطابقة للفرضية الأولى	199
22	نتائج التقديرات المعيارية للنموذج البنائي المقترح	200
23	مؤشرات حسن المطابقة للفرضية الثانية	201
24	نتائج التقديرات المعيارية للنموذج البنائي الثاني المقترح	202
25	مؤشرات حسن المطابقة للفرضية الثالثة	203
26	التأثير المعيارى المباشر بين متغيرات الدراسة	204
27	التأثير الغير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط	204

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة	د
02	العلاقة بين درجة التمكين والتزام الأفراد	09
03	العلاقة بين التمكين ورضا الزبائن	18
04	مراحل وتقنيات التمكين حسب (Daft ,)	21
05	الجامعة كمنظومة متكاملة.	27
06	مهام عضو هيئة التدريس الجامعي	36
07	مراحل تكوين رأس المال الفكري	67
08	التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري في الجامعات	82
09	نموذج الإبلاغ عن رأس المال الفكري في الجامعات النمساوية	86
10	تكامل أبعاد عملية التنمية المستدامة	148
11	النموذج البنائي للعلاقة بين إستراتيجية التمكين وتنمية رأس المال الفكري	199
12	النموذج البنائي للعلاقة بين تنمية رأس المال الفكري وتعزيز التنمية المستدامة	201
13	نموذج تحليل المسار (Path Analysis)	203

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	234
02	الاستبانة باللغة العربية	235

المقدمة العامة

إن النظرة الضيقة للمدخل الاقتصادي للتنمية التي جعلتها مساوية للنمو الاقتصادي و اختزلتها في مظهر اقتصادي واحد إرتبط بزيادة الإنتاج من أجل زيادة الدخل القومي وزيادة متوسط نصيب الفرد منه، أدت إلى إيجاد أنماط إنتاج واستهلاك غير منصفة وغير مستدامة، نتج عنها سلبيات عديدة على مستوى الخارطة التنموية للدول التي تبنت هذه النظرة منها: الاستنزاف الغير مسبوق للموارد الطبيعية، وخاصة الغير متجددة منها، تدمير للغابات، ارتفاع درجة حرارة الأرض، الأمطار الحمضية، وازدياد ارتفاع معدلات التلوث البيئي في عناصره المتمثلة في: الماء، الهواء والأرض، وما يسببه هذا التلوث من كوارث لا يمكن الاستهانة بها أو التقليل من أثارها السلبية والتدميرية على الأرض والإنسان على المستويين المحلي والعالمي، والتي باتت تهدد جميع جوانب الحياة، وكذا اختلال ميزان العدالة الاجتماعية، وفشلها في تحقيق ما كانت تسعى لتحقيقه كالقضاء على الفقر والبطالة (إذ أصبح عدد كبير من الناس اليوم لا يقدرّون على تلبية احتياجاتهم الأساسية)، بالإضافة إلى بروز مشاكل عدم المساواة والتباين التنموي ما بين دول الشمال والجنوب، وغيرها، كل هذا سيخلق ظروفًا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر.

وعليه بدأ العلماء والمفكرون يشعرون بالقلق إزاء وضعية التضاد بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة وشرعوا في التفكير لإيجاد نموذج تنموي بديل مستدام يعمل على تحقيق التوازن والانسجام الحالي بين تحقيق الأهداف التنموية (الاجتماعية والاقتصادية) من جهة وحماية البيئة واستدامتها من جهة أخرى، لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ومنع استحواذ الأجيال الحالية على جميع مقدرات وخيرات الأجيال اللاحقة؛ وتمخضت هذه الجهود عن إيجاد مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة والتي تعنى بحل النزاع بين مختلف الأهداف المتنافسة وتسعى في ذات الوقت نحو تحقيق الازدهار الاقتصادي وحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية المتعلقة بالإنصاف والمنفعة في الحاضر والمستقبل.

إزاء أهمية التنمية المستدامة فيمكن القول: أنها باتت من أفضل البدائل التنموية والأكثر منطقية وعدالة في الدول المتقدمة والنامية والآخذة بطريق النمو، بل أصبحت النموذج التنموي الشائع، بدليل نشوء هذا المصطلح في رحاب مؤتمرات الأمم المتحدة، وتبنيها من قبل مختلف المنظمات الدولية، ومما ساهم على شيوعها انه يمكن اعتناقها من قبل الجميع، صناع القرار، والمواطنين، كل في موقعه.

ومع تنامي الوعي بالمشكلات البيئية وتزايد الاهتمام بموضوع التنمية المستدامة، اتجهت الأنظار إلى الدور الإيجابي والفعال الذي يمكن أن تضطلع به مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة في ترسيخ وتطبيق أفكار التنمية المستدامة، باعتبارها احد المؤسسات المعرفية التي تساهم في إعداد رأس المال البشري المؤهل، الذي تعتمد عليه عملية تنمية المجتمعات البشرية بجميع جوانبها، وفي تكوين الباحثين القادرين على التفاعل والتعامل إيجابيا مع جميع المستجدات والمتغيرات، ومواكبة التطورات العلمية والتقنية، وهذا عن طريق البحوث الأساسية والبحاث التطبيقية، من جهة، ومن جهة أخرى فإن الوضع المرموق للجامعات سيمكنها من نقل رسائل التنمية المستدامة وتوعية الجماهير في مجتمعاتهم المحلية.

وفيما يتعلق بالأدوار والوظائف التي ينبغي أن تؤديها مؤسسات التعليم الجامعي لتعزيز التنمية المستدامة فقد عبر عنها بمايلي: إن عمليات التنمية المستدامة في الجامعات تساندها مجموعة من الإجراءات الملموسة في واحدة أو أكثر من

المجالات التالية مثل:

- ✓ تخضير المناهج والمقررات الدراسية، أي جعلها متناغمة مع فكر الاستدامة،
- ✓ تحويل الحرم الجامعي إلى حرم صديق للبيئة أو ما يسمى بتخضير المقرات، وذلك بجعل المقرات والمرافق الجامعية متوافقة مع متطلبات الاستدامة ومعاييرها،
- ✓ إجراء البحوث العلمية في مجال التنمية المستدامة،
- ✓ الإرشاد والتدريب على قضايا التنمية المستدامة في سياق برامج التعليم المستمر،
- ✓ وتنفيذ المشاريع التنموية الملموسة¹.

إن السعي إلى عملية التنمية المستدامة إنما يعتمد في الأساس على رأس المال الفكري، إذ أن التوظيف الأمثل له يؤدي إلى نتائج إيجابية في كافة مجالات التنمية المستدامة: التعليمية، الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، السياسية وغيرها؛ وبما أن جميع الوظائف الرئيسية للجامعة ترتبط بإنشاء المعرفة، نقلها، وتوزيعها، فقد أصبحت الجامعة منظمة كثيفة المعرفة مع هيمنة رأس المال الفكري فيها على أي شكل من أشكال رأس المال المادي، وبالتالي فمن الضروري أن تتحمل الجامعات والتعليم العالي مسؤولية تنمية وتطوير رأس المال الفكري فيها لجعله قادرا على مواجهة التحديات الراهنة، والناجمة عن التطورات العلمية والتكنولوجية والتحوليات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الهائلة، والتي تفاقمت منذ أواخر القرن الماضي، وحتى الآن، وذلك بالسعي إلى تبني برامج واستراتيجيات ذات كفاءة، وفاعلية عالية، للمحافظة عليه، وخلق القيمة لأصحاب المصلحة في المجتمع.

لذلك أصبح الاهتمام بتطبيق استراتيجية تمكين العاملين في الجامعات بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص ضرورة ملحة وحتمية على اعتبار أنهم يشكلون أهم الأصول المعرفية، التي تساهم في بناء الأصول الأخرى، وأحد المقومات التي تزيد من قدرة المؤسسات الجامعية على مواجهة هذه التحديات، هذه الإستراتيجية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، وتعنى بتفجير الطاقات البشرية الكامنة، وتعزز من فرص المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، وإصدار الأحكام، والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجه العمل من خلال الممارسة والتطبيق. هذا ما يمكن الاساتذة من تجاوز مرحلة الركود والتخلف والانطلاق الى مرحلة النمو والازدهار لزيادة وتحسين الأداء الجامعي،

ويشير الباحثون الى العلاقة الوثيقة بينها وبين رأس المال الفكري، وذلك عبر الإسهام المباشر لهذه الاستراتيجية في تنميته وتطويره؛ والذي يشكل رافدا أساسيا وحاسما لتنفيذ خطط التنمية بمختلف أشكالها

الإشكالية

على الرغم من أن الواقع المعاصر يشير الى أن مؤسسات التعليم الجامعي تمثل الحاضنة الأساسية لرأس المال الفكري، وقاطرات التنمية في المجتمعات المتقدمة، وهذا بسعيها لإعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في حقول المعرفة المتنوعة التي تلبى حاجات المجتمع المحلي، وإلى تطوير البحث العلمي، وتحقيق أهداف متميزة في خدمة المجتمع

¹ walter Leal Filho, About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development, Higher Education Policy, n 24, 2011, p 430. Publication at : <https://www.researchgate.net/publication/262944948>

المحلي، وهذا بتوفر البيئة الأكاديمية والاجتماعية، والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار فيها؛ لكن يشير الواقع العربي الحالي أن معظم هذه المؤسسات تعاني من تواضع رأس المال الفكري بها، ومن ثم إنخفاض إنتاجيته العلمية، بشكل لا يلي متطلبات وخطط التنمية المستدامة للأجيال الحاضرة والقادمة، وبالنتيجة تتلاشى قدرتها على إيجاد مستقبل أفضل لمجتمع مستدام، وتعجز عن تحقيق دورها التنموي في تأهيل رأس المال البشري لاحتياجات سوق العمل، في عصر يتسم بالعمولة واقتصاد المعرفة وهذا من خلال تخريج دفعات هائلة عدديا لا تتلاءم مع قطاعات العمل وليس لها من الخبرات ما يؤهلها للابداع والابتكار، وانخفاض دورها في إنجاز البحوث التي يمكن أن تتحول إلى تقنيات إنتاج تلي احتياجات المجتمع، ويعود ذلك إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي ليست معدة الإعداد الكافي لإحداث التنمية المستدامة على أساس أنها تعتمد على التعليم التقليدي، ونادرا ما تأخذ المستقبل ومتطلباته بعين الاعتبار في قراراتها.

ولكي تحقق مؤسسات التعليم الجامعي تنمية حقيقية لرأس المال الفكري فيها، على أسس علمية مخطط لها، كسبيل لتطوير ادائها وتطوير مجتمعها وازدهار دورها في التنمية، علمها أن تبني ممارسة ادارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، والمتمثلة في التمكين لأعضاء هيئاتها التدريسية، هذه الممارسة توصف بأنها إستراتيجية لما لها من اسهامات كبيرة في بناء قدراتهم المعرفية وصقل مهاراتهم وتعديل توجهاتهم للمساهمة في تقديم الأفكار والحلول الابداعية، والتي من شأنها مواجهة التحديات وتحقيق الكثير للوصول الى أفضل أداء، لذلك تتلخص إشكالية الدراسة بالتساؤل التالي:

ما دور إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية، وهل يساهم هذا الدور في تعزيز التنمية المستدامة ؟

التساؤلات الفرعية: ومن اجل توضيح مشكلة الدراسة يمكن إثارة التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ماهو واقع تطبيق إستراتيجية التمكين بالجامعات الجزائرية وفق تصورات أعضاء هيئتها التدريسية؟
- ✓ ما مدى اهتمام الجامعات الجزائرية بتعزيز أبعاد التنمية المستدامة؟ وما هو البعد الذي يحظى بأكبر اهتمام؟
- ✓ ما مستوى تقدير أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الجزائرية لأهمية دور إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري فيها؟
- ✓ هل هناك علاقة بين تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية وتعزيز التنمية المستدامة فيها؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والمتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الفعالية الذاتية، الاستقلالية، التأثير) وتنمية أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

الفرضية الثانية: تؤثر تنمية أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) تأثيرا معنويا وموجبا على تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات الجزائرية. والمتمثلة في (البعد التعليمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي).

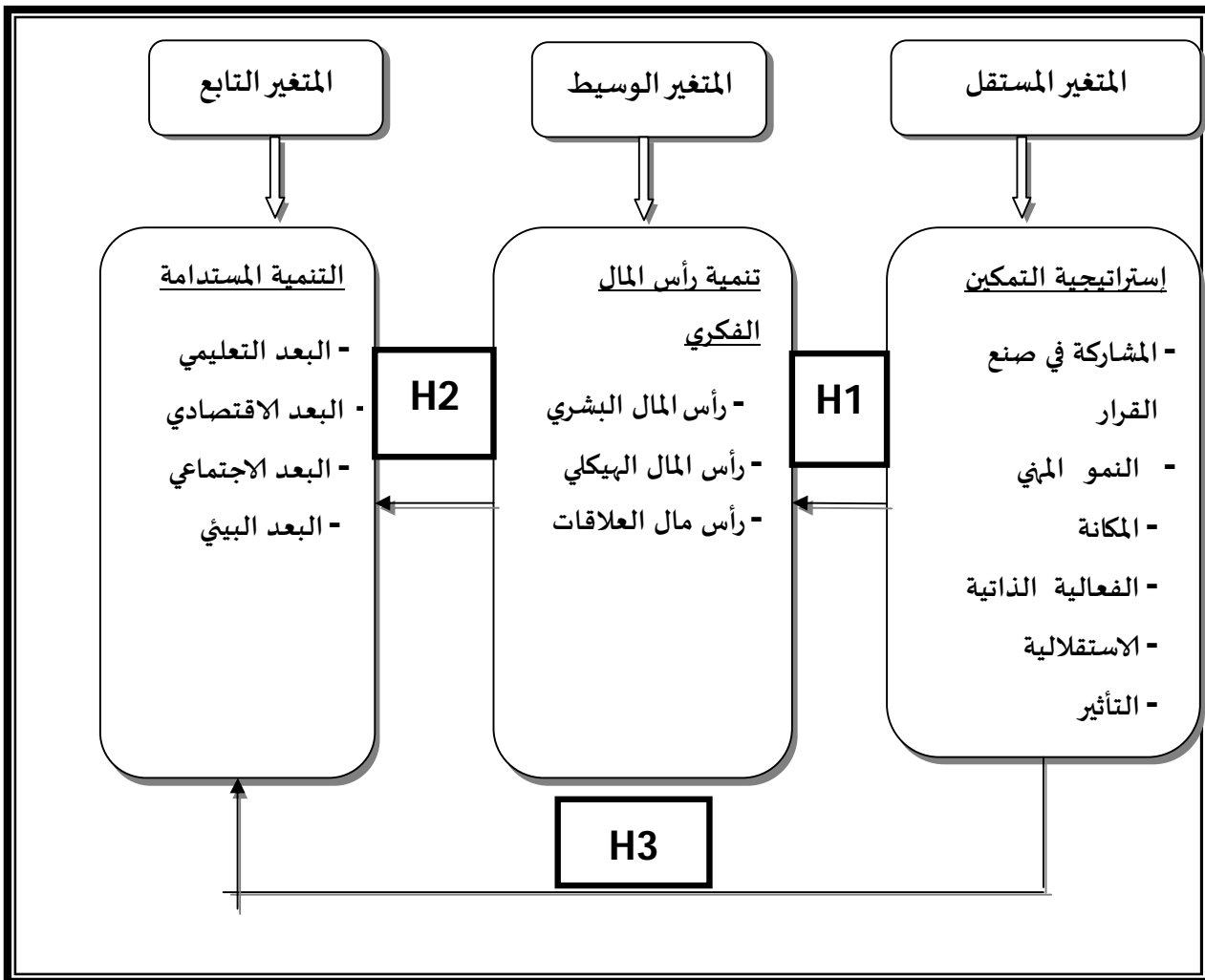
المقدمة العامة

الفرضية الثالثة: لإستراتيجية التمكين تأثير غير مباشر على تعزيز التنمية المستدامة من خلال المتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال الفكري

نموذج الدراسة

المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تتطلب تصميم نموذج فرضي؛ وفي إطاره تتفاعل أبعاد إستراتيجية التمكين بوصفها متغيرا مستقلا بنسب مختلفة لتؤثر في التنمية المستدامة بوصفها متغيرا تابعا من خلال المتغير الوسيط المتمثل في رأس المال الفكري، إذ تشير حركة المتغيرات الى وجود علاقات ارتباط وتأثير مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة: وهي كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في العديد من الجوانب التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

✓ تركز هذه الدراسة على إستراتيجية التمكين والتي تعتبر من أكثر استراتيجيات الموارد البشرية أهمية وأحد أبرز الأساليب التنظيمية حديثة، خصوصا في المنظمات الجامعية، لما لها من انعكاسات ايجابية على الابتكار والإبداع وتدعيم التميز.

- ✓ تناولت هذه الدراسة موضوع استراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس والذين لم يأخذ لحد الآن النصيب الكافي في الدراسات العربية حسب علم الباحثة، ولاسيما أنها تناولتها بابعادها الستة والذي نادرا ما نجد من يتناول جميع هذه الابعاد في دراسة واحدة ،
- ✓ إن التطرق لموضوع تنمية رأس المال الفكري يعطي الدراسة الحالية اهمية اضافية كونه من المواضيع الحيوية التي ينبغي ان تعمل عليه كافة المنظمات، باعتباره اكثر الاصول قيمة، ونظرا للدور الذي يلعبه في تطوير وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات، لذا دعت الضرورة إلى العمل على تطبيق إستراتيجية التمكين كأساس لتنميته في المؤسسات الجامعية،
- ✓ إرساء دعائم تعزيز التنمية المستدامة في الجامعات، لتحقيق إقتصاديات صلبة، تركز على النظم البيئية، والاجتماعية، وهذا لا يتحقق إلا بتنمية رأس المال الفكري
- ✓ هناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات وأبعاد البحث الحالي وخصوصا في الجامعات؛ وبحسب اطلاع الباحثة لا توجد أي دراسة سابقة تجمع بين متغيرات وأبعاد البحث الحالي في نموذج فرضي واحد
- ✓ وتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية في القيام بتوجيه نظر القيادات الجامعية إلى ضرورة تطبيق إستراتيجية التمكين نظرا للأهداف التي تعمل على تحقيقها، بالإضافة للفوائد التي تعود على الجامعة وعلى أعضاء هيئتها التدريسية، مع ضرورة توفير المتطلبات اللازمة ومراعاة الظروف والعوامل المؤثرة على تطبيقه.
- ✓ تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة أيضا في كونها محاولة لإثارة اهتمام القيادات الجامعية برأس المال الفكري في مؤسساتهم التعليمية والذي يمثل موجودا استراتيجيا ذو أهمية بالغة في مجال رفد مؤسسات الدولة والقطاعات المجتمعية الأخرى باحتياجاتها من الإطارات المؤهلة علميا وعمليا لممارسة المسؤوليات التي تنتظرها، فضلا عن اهميته في البحث العلمي الذي يشكل الرافد الاساسي للابتكار والابداع في اقتصاديات الدول

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ✓ توضيح أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية،
- ✓ الكشف عن مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات،
- ✓ التعرف على مستوى تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية،
- ✓ توضيح دور إستراتيجية التمكين في تنمية وتطوير رأس المال الفكري
- ✓ تحليل ومعرفة العلاقة التأثيرية الغير مباشرة بين إستراتيجية التمكين وتعزيز التنمية المستدامة بتوسط متغير تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية،
- ✓ تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي ستوصل إليها الدراسة

منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية الموضوع، واختبار فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، بغية استيعاب الموضوع وفهم عناصره بالاستعانة بدراسة ميدانية للحصول على البيانات

من مصادرها الرئيسية، وذلك بالاعتماد على الاستمارة والتي صممت لهذا الغرض من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات التالية:
أولاً: الجانب النظري: لغرض الوصول إلى اغناء الجانب النظري تم الاعتماد على اسهامات مجموعة من الكتب والمؤلفات العربية والاجنبية والاطارح الجامعية والدوريات والدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).
ثانياً: الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستمارة لكونها المصدر الرئيسي والانسب للحصول على المعلومات لغرض اختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: إقتصرت الدراسة على قياس دور إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، من خلال الأداة التي استخدمتها الباحثة.
الحد المكاني: تم إجراء الدراسة على مختلف الجامعات الجزائرية والمقدر عددها ب 50 جامعة، وحسب تقسيم وزارة التعليم العالي و البحث العلمي فإن توزيع مؤسسات التعليم العالي يعتمد على تقسيم الخريطة الجامعية إلى ثلاث (03) مناطق وهي: منطقة الشرق الجزائري: والتي تضم 22 جامعة، منطقة الغرب الجزائري والتي تحتوي على 11 مؤسسة جامعية، ومنطقة الوسط والتي تتوفر على 17 جامعة.
الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية،
الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2016-2017.

الدراسات السابقة

من خلال البحث على دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، تبين أن هناك ندرة في هذه الدراسات في حدود علم الباحثة، خاصة في ما يتعلق بموضوع التنمية المستدامة في الجامعات، على اعتبار أنه من الموضوعات الحديثة نسبياً، وفيما يلي مatisر جمعه من هذه الدراسات مرتبة حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم.
أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين ورأس المال الفكري.

الدراسة الأولى: مقال لكل من: مكيد علي، يحيى فطيمة (2015)، بعنوان: أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال- المدينة- هدفت الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري، من خلال طرح الاشكالية الرئيسية التالية: هل يدرك قادة منظماتنا أهمية إستراتيجية التمكين وأثرها الإيجابي على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟ وهل هم مستعدون لتطبيق هذه الإستراتيجية؟ والاشكاليات الفرعية التالية: ماذا يقصد بإستراتيجية التمكين؟ وماهي خطوات تنفيذها؟ وهل يولي فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماما كافيا بتطبيق إستراتيجية التمكين كأساس لتنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟ اذ حددت أبعاد إستراتيجية التمكين بامتلاك

المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة؛ بينما حددت أبعاد السلوك الابداعي لرأس المال الفكري بـ: استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي، التطبيق، ولمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 55 عاملاً يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري، عدد الاستبيانات المسترجعة 40. وبرهنت الدراسة الميدانية على وجود علاقة ايجابية بين متغيري الدراسة بنسبة 56.6٪ بحسب رأي المستقصين. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يولي فرع أنتبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماماً باستراتيجية التمكين من خلال التشجيع والعمل على تطوير المعارف لدى العاملين بالفرع، وتوفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لتمكينهم من اتخاذ القرارات الناجعة؛
 - يوجد سلوك إبداعي بفرع أنتبوتيكال من طرف نخبة متميزة تمثل رأس المال الفكري بالفرع تقوم باكتشاف فرص ابداعية بصفة مستمرة والعمل على تطبيقها للاستفادة منها لصالح المؤسسة بتحدي عالي؛
 - تساهم استراتيجيات التمكين مساهمة ايجابية في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري.
- الدراسة الثانية: مقال ل: [Mahnaz Bagheri \(2015\)](#)، بعنوان:

Study of the impact of intellectual capital on empowerment of high school teachers in Tehran

هدفت هذه الدراسة الى تبيان تأثير رأس المال الفكري على تمكين معلمي المدارس الثانوية في مدينة طهران. انطلاقاً من الاشكالية التالية: هل يمكن لتنمية رأس المال الفكري للمعلم أن يتسبب بتمكينه في الممارسة العملية أم لا؟ وتم توزيع الاستبيان على عينة قدرها 371 فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وبصيغة كوكران. وتم استرداد 252 استبياناً، وتم تحليل البيانات من خلال النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) وبرمجية ليزرل (LISREL). وأظهرت النتائج أن 76٪ من التغيرات في التمكين يمكن التنبؤ بها من خلال رأس المال الفكري، أي أن رأس المال الفكري وأبعاده (الأبعاد العلائقية والبشرية والهيكلية) له علاقة ايجابية وهامة مع تمكين المعلمين. وإن رأس المال العلائقي الذي يدل على أهمية العلاقات بين شبكة المعلمين الاجتماعية له أقوى الأثر في تمكينهم.

الدراسة الثالثة: مقال ل: عبد السلام مسعود هندر، (2012) بعنوان: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، دراسة ميدانية على الشركة العامة للالكترونيات هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة استعداد الشركة المبحوثة للعمل على وفق إستراتيجية التمكين بأبعادها (وضوح الغرض، العدالة والانصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، الاتصالات الفعالة)، وإيجاد العلاقة بين تطبيق استراتيجية التمكين وأثر هذه العلاقة على قدرة الشركة المبحوثة على تنمية وتعزيز رأس المال الفكري فيها بأبعادها المتمثلة في (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبون)، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وزعت على 60 عاملاً بالشركة؛ وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها: أن هناك اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في الشركة نحو متغيرات التمكين حيث تفتقر إدارات الشركة إلى قوة عوامل التمكين، حيث أن أهم عوامل أو متغيرات التمكين في الممارسة العملية تتمثل في: وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة في حين تأتي المتغيرات الأخرى

كأقل العوامل أهمية في ممارسة الشركة؛ وأن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين بشكل منفرد مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة إلى وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

الدراسة الرابعة: أطروحة دكتوراه لـ أحمد حميد كريم الكلكاوي (2011). بعنوان: إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية. هدفت هذه الدراسة إلى التقصي عن تأثير استراتيجية التمكين في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عبر طرح الاشكالية التالية: هل هناك علاقة بين استراتيجية التمكين ورأس المال الفكري؟ وما تأثير ذلك في الميزة التنافسية؟ واستخدمت استمارة الاستبيان (وزعت على 100 فرد كمجتمع للبحث) والمقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث لغرض توضيح فقرات الاستبيان؛ وعلى ضوء النتائج تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: تقارب في مستوى إجابة أفراد عينة البحث بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية وهذا يعني بأن المصارف عينة البحث لم تولي إهتمام كافي لرأس المال الفكري وعوامله وهذا خلاف للمنطق إذ يفترض أن يكون إستراتيجية التمكين الأثر الواضح على تنمية ودعم رأس المال الفكري؛ وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة قوية بين استراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معا والميزة التنافسية؛ وخلص البحث الى تقديم مجموعة من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الايجابية المتحققة وتأشير الجوانب التي تحتاج الى اعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الايجابي، فضلا عن دعوة الأكاديميين والباحثين وطلبة الدراسات العليا بتناول مفهوم التمكين ورأس المال الفكري والتعمق فيهما للاستفادة من الجوانب الايجابية لإمكان التطبيق في مختلف المنظمات.

الدراسة الخامسة: مقال لـ أميرة محمد النعمة، (2009) بعنوان "التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والابداع المعرفي، دراسة تحليلية"، هدفت الدراسة الى توضيح دور التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري، وأهميتها في دعم العاملين من أجل الابتكار والابداع خاصة مع ظهور منظمات التعلم، حيث أنها دراسة تحليلية، استخدمت المنهج الاستنباطي للوصول الى نتائج محددة من خلال تحليل أدبيات البحث ثم الوصول الى توصيات، وتمثلت بعض النتائج المتوصل إليها في:

- أن هناك عدم إدراك لأهمية رأس المال الفكري لدى كثير من المنظمات خاصة في الدول النامية،
- أن السلطة بمفهومها الحالي لدى مديري المنظمات تمثل عائقا أمام عملية التمكين
- أن هجرة العقول البشرية وخاصة من الدول العربية تمثل ظاهرة خطيرة ترجع أساسا لعدم وجود التمكين ومقومات رعاية الابتكار في هذه الدول
- عدم الثقة في العاملين ووجود الخوف والحذر لديهم يمنع ظهور الابتكار والابداع.

وبناء على النتائج السابقة قدمت التوصيات التالية:

- على الحكومات والمنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، وذلك من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الابداع وتدعمه

- استخدام مفهوم الاختراق الكبير وذلك بأن تبدأ المنظمات حملة قوية لتغير المناخ الثقافي والتنظيمي السائد بها، والتي تقبل المقترحات الجديدة وتعطي الحرية والفرصة للعاملين للابداع والتجربة والخطأ.
- تهيئة البنى التحتية التي تساعد على التمكين والابتكار والمشاركة في النتائج ورفع الحوافز.

الدراسة السادسة: مقال لكل من عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين (2007)، بعنوان: أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، هدفت الى دراسة العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين متغيري إستراتيجية التمكين بأبعادها (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة)؛ وتنشيط رأس المال الفكري بعناصره المتمثلة في: زيادة التحديات في العمل، العمل بفكرة الجماعات الحماسية، التقويم العادل والموضوعي، إدارة المصارحة بالأرقام، خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية، استمرارية رفع المعايير؛ واختبار مدى وجود اختلاف بين السمات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي الحالي) وإستراتيجية التمكين بأبعادها من جهة، وتنشيط رأس المال الفكري بعناصره من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على كل من: المقابلات الشخصية (مع بعض رؤساء الأقسام ومدراء الشعب للتعرف على مدى الإلمام بتفاصيل متغيري الدراسة مع قيام الباحث بتوضيح وتفسير هذين المتغيرين وإقامة حلقة مشتركة على أساس نقل هذه المفاهيم إلى المستويات الدنيا)؛ وكذا الاعتماد على الاستبيان حيث قام بتوزيع 102 استمارة على 5 مصارف عراقية خاصة شملت الإدارات الوسطى والدنيا . وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أن المصارف المشمولة بالبحث تعتمد على مبدأ استراتيجية تمكين العاملين، وأن استراتيجية التمكين لها علاقة طردية كبيرة في تنشيط رأس المال الفكري حيث بلغ معامل الارتباط 0.52؛ ووجدت الدراسة أن المشرفين والعاملين ذوي الخدمة لأكثر من 25 سنة والموظفات الإناث الأكثر تقبلاً لإستراتيجية التمكين ، أما بالنسبة لتنشيط رأس المال الفكري فلم يظهر أي اختلاف جوهري وحقيقي للسمات الشخصية للعاملين في المصارف المبحوثة وهذا ما يدل على استنتاج أساسي بأن رأس المال الفكري كمتغير مهم يمكن العمل به على مختلف السمات بدون أي تباين أو اختلاف في التوجه نحو هذه الفئة أو غيرها، ومن بين توصيات الدراسة: العمل على ايجاد وتطوير بيئة العمل المتمكنة وجعلها فلسفة للإدارة العليا واسبقية عالية لإدارة المصارف الخاصة؛ وتأهيل العاملين وتطوير مهارتهم المهنية وتعزيز اسهاماتهم في العمل وذلك بفتح أقسام التدريب والتطوير والاستشارات؛ وكذا التوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري واعتباره استراتيجية ادارية وسياسة لاعمال المصارف الخاصة وذلك لمواجهة حروب المواهب والمهارات المتقدمة التي تبدو أنها تكاد قريبة وأمر واقعاً في السوق العراقية .

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتمكين والتنمية المستدامة

الدراسة الأولى: مقال لـ محمود عبد المجيد عساف، (2015)، بعنوان: رؤية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية؛ انطلق الباحث من ابراز المشكلات الاقتصادية والتنموية التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والجامعات بشكل خاص والمتمثلة في قلة الموارد المالية والامكانيات، وتراجع معدل الانفاق على التعليم العالي والبحث العلمي، ليؤكد على ضرورة الاعتماد على التمكين في توفير المناخ الملائم للعمل،

والدفع باتجاه التنمية المستدامة وذلك بطرح السؤال الرئيسي التالي: ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟ وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة في المجالات الثلاثة التالية: التنمية المهنية، تفعيل العمل وتجويده، دعم البناء المؤسسي؛ والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى الى المتغيرات: الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة؛ وهدفت أيضا الى وضع رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع 180 استمارة على عينة عشوائية قصدية، واسترد منها 165، وتوصلت الدراسة الى أن تقدير أفراد العينة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة في المجالات المحددة بلغ 88.97% وهي درجة عالية جدا، وهذه النسبة العالية في التقدير تعزى الى سعي الجامعات إلى المحافظة على ميزتها التنافسية في ظل ارتفاع عدد مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة؛ واتضح من خلال الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أعضاء العينة لأهمية دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة تعزى الى متغيري الجامعة والكلية ، أما فيما يخص متغير سنوات الخدمة فهناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح من لديهم خدمة لأكثر من 10 سنوات؛ أما فيما يخص السؤال الرئيسي وفي ضوء النتائج التي ظهرت في الدراسة فإن الباحث يرى أن تنفيذ الرؤية المستقبلية يتطلب مجموعة من الاجراءات في المجالات التالية:

- التنمية المهنية: ترسيخ ثقافة التمكين لدى القيادات العليا والاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت عند تطبيق التمكين لضمان الشفافية والمسؤولية؛
- تفعيل العمل وتجويده: إصدار تشريعات وقوانين جامعية جديدة تحدد من خلالها مساحات أوسع لمرونة العمل والابداع فيه، منح العاملين فرص أفضل للارتقاء بافكارهم ومشاركة مجتمعهم؛
- دعم البناء المؤسسي: تنمية شبكات وقنوات الاتصال بين العاملين في الجامعات بهدف الاستفادة من التجارب بعيدا عن التنافسية، تدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي الداعم لوضع تصورات وبدائل مستقبلية لأدوارهم في خدمة المجتمع بعد التمكين، تبني الاستراتيجية القائمة على اساس الموارد البشرية في الجامعات لتحقيق التوازن في ظل ضعف الموارد.

الدراسة الثانية: أطروحة دكتوراه لـ برني لطيفة (2014-2015)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإجتماعية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الإجتماعي)، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال)، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي). إنطلاقا من الإشكالية التالية: وتم ذلك من خلال إستقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي لهذه المؤسسات ورصد

أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم.

وقد احتوى النموذج وفقاً لأدبيات الدراسة على بعدين لتمكين العاملين وذلك من خلال اعتماد التمكين الإداري والذي يحتوي بدوره على ثلاثة عناصر: الفرص، الدعم، القوة الرسمية، والتمكين النفسي والذي يحتوي على كل من المعنى، الجدارة، الإستقلالية أو حرية التصرف، التأثير، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف فاعلة (العاملين، المرضى وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة)

وكان عدد الإستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 إستبيان. وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تتحول إلى كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية؛

- أما بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في إتجاهات المبحوثين، إلا أنها في عمومها اتجهت نحو الحياد، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي وجهة نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في عملهم، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تحدث في مصالحتهم، كما يؤثرون في عمل الآخرين في المؤسسات التي يعملون بها.

- ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبروز القطاع العام على أنه أكثر تمكيناً إدارياً من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة.

- ظهرت علاقة الارتباط إجمالاً عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري والتمكين النفسي) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي وبعدي (الأداء الاجتماعي وإتجاه العاملين وإتجاه المرضى)

- أما بالنسبة لعلاقة ارتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي وإتجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية.

- هناك دوراً وأثراً لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية. أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره % 60 من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية)، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده وبدرجات متفاوتة

- بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره % 53 من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة)، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الاجتماعي وإتجاه العاملين وإتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه لناديا حافظ شفيق المنهراوي (2015)، بعنوان: دور الجامعة في تمكين طلابها من المشاركة المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التنمية المستدامة، والتطور التاريخي لهذا المفهوم، إضافة إلى أهدافها: الاقتصادية- البشرية- البيئية، ومؤثراته، وكذلك التعرف على واقع التنمية البشرية المستدامة في المجتمع المصري المعاصر، علاوة على التعرف على مفهوم المشاركة المجتمعية، وأهدافها، وخصائصها، وفلسفتها، وأهدافها، ودواعيها، وتصنيفات المشاركين، وعلاقة المشاركة بالتنمية البشرية، كذلك التعرف على مفهوم المشاركة السياسية كإحدى صور المشاركة المجتمعية، وأشكاله ومستوياته، وأنواعه، مروراً بالتعرف على مفهوم المشاركة الاجتماعية، والاهتمام العالمي بالعمل التطوعي كذلك التعرف على مدى ممارسة المجتمع المصري العمل التطوعي، والتعرف على التحديات والمعوقات التي تحول دون ممارسة الشباب الجامعي المشاركة المجتمعية، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية للتعرف على الوضع الراهن أو طبيعة الدور الذي يمارسه التعليم الجامعي لتحقيق وظائفه وأهدافه من حيث المواصفات المهنية والمعرفية والوجدانية في تمكين طلابها من المشاركة في إحداث التنمية المجتمعية القادرة على تلبية احتياجات المتعلم المتنوعة وذلك داخل جامعة عين شمس، وأخيراً عرض لسيناريوهات مستقبلية لتفعيل دور الجامعة في تمكين طلابها من المشاركة المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة.

واتساقاً مع أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة "المنهج الإثنوجرافي"، وأسلوب "دراسة الحالة" من خلال القيام بعمل أربع دراسات حالة، كما تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات، وكانت كالاتي: أداة الملاحظة المباشرة، وإجراء مجموعة من المقابلات المفتوحة المتعمقة، وأداة المجموعات البؤرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من التحديات تواجه النظام الجامعي، والتي تعوقه لتحقيق وظائفه وأهدافه من حيث المواصفات المهنية والمعرفية والوجدانية في تمكين طلابها من المشاركة في إحداث التنمية المجتمعية القادرة على تلبية احتياجات المتعلم المتنوعة.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري والتنمية المستدامة

الدراسة الأولى: مقال لكل من: محمد سليم الزبون، أشرف على الأشقر، (2016)، بعنوان: أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة. هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح أسس تربوية لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة، وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة التالية: ما واقع رأس المال الفكري لدى معلمي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟ ما الأسس التربوية المقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة؟ ما درجة ملاءمة هذه الأسس من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ واتبعت الدراسة المنهجية الوصفية المسحية لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من 850 معلماً ومعلمة عشوائياً، وبعد تحليل البيانات تبين بأن درجة الاهتمام برأس المال الفكري جاء بدرجة متوسطة، وتم اقتراح الأسس التربوية لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة في المجالات التالية: مجال استراتيجيات العمل، مجال المهارات والخبرات، مجال الافكار المبدعة، مجال المعرفة ومجال التوظيف بشكل مستدام؛ وبالنسبة لدرجة ملاءمة هذه الأسس لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة فقد عرضت على مجموعة من الخبراء التربويين وأيدوا بالإجماع ملاءمة هذه الأسس لما وضعت

له: ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة تبني الأسس التربوية التي أظهرتها الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم وتعميمها على المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة: التنسيق مع الجامعات للتوصل إلى إدراج مواد تعنى بتنمية رأس المال الفكري، لتهيئة خريجي التخصصات التعليمية لإمتلاك أساسيات رأس المال الفكري، وذلك لأن مخرجات الجامعة تشكل مدخلات تعليمية إلى وزارة التربية والتعليم.

الدراسة الثانية: مقال لـ حسين عبد القادر (2014) بعنوان: استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال (فلسطين) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري ومتطلبات التنمية المستدامة في الجامعات، والتعرف على المحددات والصعوبات التي تواجه رأس المال الفكري وعلاقتها بالتنمية المستدامة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة مستخدماً الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن تدريب رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير وفعال في خلق أساليب تدريسية جديدة في الجامعة، فهو عامل مهم لنقل الخبرات والمعرفة وتبادلها. وأن تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في عملية التنمية المستدامة، وأن الجامعة تشارك في الحلقات الدراسية التي تقيمها الجهات المعنية بالتنمية المستدامة، وأنها تشارك في المنتديات المتخصصة للحصول على كل ما هو جديد في عالم المعرفة. وأن إستراتيجيات الجامعة في مجال التنمية المستدامة غير واضحة، وأنها لا تستقطب العناصر البشرية ممن لديهم خبرات في مجال التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة، وأن الجامعة تمتلك معلومات قليلة تمتاز بالدقة حول موضوع التنمية المستدامة. وعدم وجود مقاييس ومعايير واضحة ومحددة لقياس رأس المال الفكري لديها.

أوصت الدراسة بعدة توصيات هامة كان أبرزها: ضرورة أن تولي إدارة الجامعة الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي ومشاركة الموظفين فيها عند اتخاذ القرارات التي تخصهم، وضرورة أن تضع الجامعة مقاييس علمية واضحة لقياس وتقييم رأس المال الفكري لديها، وضرورة أن تركز الجامعة على البرامج التدريبية الهادفة إلى التنمية المستدامة، وإضافة مساقات علمية متخصصة بالتنمية المستدامة ضمن برامجها التعليمية، وأنه يجب على إدارة الجامعة وضع خطط إستراتيجية واضحة تقوم على أساس مبادئ التنمية المستدامة.

الدراسة الثالثة: مقال لكل من: Patricia Martinez Garcia de Leaniz, Ignacio Rodriguez del Bosque (2013):

Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التنمية المستدامة على العناصر المكونة لرأس المال الفكري وسعت إلى تبسيط الضوء على الدور الرئيسي الذي تلعبه الاستدامة على سمعة الشركات باعتبارها واحدة من مكونات رأس المال الزبوني أخذاً بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لاستدامة الشركات ولإثبات صحة الفرضيات تم إجراء الدراسة في قطاع الضيافة في إسبانيا وذلك بتوزيع استبيان على 400 زبون وقد تحصلت على النتائج التالية:

- الاستدامة تلعب دوراً حيوياً في سمعة الشركات ورأس المال الزبوني
- أبعاد التنمية المستدامة لها انعكاسات إيجابية على سمعة الشركات

- يعتبر البعد الاقتصادي للاستدامة البعد الأكثر أهمية في تعزيز سمعة الشركة

الدراسة الرابعة: مقال لكل من: Boşgelmez Günseli, Öksüz Mehmet Kürşat, Alduğan Kevser بعنوان:

The Importance Of Strategic Management And Intellectual Capital In sustainable development ; The Case Of Suleyman Demirel university

في أعقاب الندوة الدولية الثالثة للتنمية المستدامة، 31 مايو - 1 يونيو 2012، المنعقدة في سراييفو والتي تهدف إلى تبيان أهمية الإدارة الإستراتيجية ورأس المال الفكري في التنمية المستدامة وذلك بالإجابة على السؤالين الرئيسيين: هل الجامعة لديها القدرة الداخلية للاستجابة للتوقعات المتزايدة فيما يتعلق بالتنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية؟ وما هو دور الجامعات في التنمية الإقليمية؟ وهذه الدراسة أجريت في جامعة سليمان ديميريل التي بدأت في بلدة صغيرة عام 1976 ب 40 طالبا فقط لتتوسع إلى 500.000 طالب إلى غاية إجراء الدراسة وناقشت الدراسة التأثير التنموي لها في المدينة التي أنشئت فيها والمناطق المحيطة بها؛ وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات اليوم أصبحت واحدة من العناصر الأساسية للتنمية المستدامة، بسبب إنتاج المعرفة والقوة العاملة المؤهلة والتكنولوجيا للأغراض الإنسانية و للكون أجمع. كما تتبوأ الجامعات مكانة هامة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية فبالإضافة إلى الأدوار التقليدية لها كالتعليم وإجراء البحوث، تقوم بتوجيه المجتمع وقيادة التغيير كوظائف أيضا. كما هو مبين في هذه الدراسة، فإن جامعة سليمان ديميريل (تركيا) لديها دورا هاما في خلق رؤية للمستقبل باستخدام رأس المال الفكري والإدارة الإستراتيجية في مجال التنمية المستدامة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها في البحث الحالي:

أوجه الاختلاف والاتفاق: على اعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة يجب أن يرتكز على دراسات سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث:

- موضوع الدراسة: حيث أن جل الدراسات السابقة ركزت على الربط بين متغيرين فقط من متغيرات الدراسة، في حين أن الدراسة الحالية ركزت على إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري والتنمية المستدامة ببحث ميداني واحد؛ وهذا بعد مراجعة الأدبيات المتوفرة وبحدود اطلاع الباحثة. ،
- المنهج المتبع: اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها لهذا المنهج مثل دراسة (أميرة محمد النعمة، 2009) و(داليا حافظ شفيق المنهراوي، 2015)، في حين أنه تم إختبار الفرضيات بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) وبرمجية أموس (Amos vs 21) بخلاف كل الدراسات السابقة.
- المجتمع وعينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها مثل دراسة: (حسين عبد القادر، 2014)، و(محمود عبد المجيد عساف، 2015)، إلا أن عينة دراسة (داليا حافظ شفيق المنهراوي، 2015) كانت من الطلبة الجامعيين، ودراسة (محمد سليم الزبون، أشرف على

الأشقر، 2016) و (Mahnaz Bagheri, 2015) كانت على عينة من المعلمين، فيما كان مجتمع وعينة الدراسات الباقية من قطاعات أخرى.

- أدوات الدراسة المستخدمة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، واتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة، في حين اختلفت مع البعض الآخر، حيث استخدمت دراسة (داليا حافظ شفيق المنهراوي، 2015) أداة الملاحظة المباشرة، وإجراء مجموعة من المقابلات المفتوحة المتعمقة، وأداة المجموعات البؤرية.

- هدف الدراسة: في حين ركزت هذه الدراسة على معرفة دور إستراتيجية التمكين في تنمية وتطوير رأس المال الفكري وانعكاس هذا الدور على تعزيز التنمية المستدامة، فإن كل الدراسات السابقة هدفت إلى بيان الأهداف الجزئية المتعلقة بالدراسة الحالية. بخلاف دراستين لكل من (Mahnaz Bagheri, 2015) و (Patricia M. Garcia de Leaniz, Ignacio R. del Bosque, 2012) اللتين اتجهتا إتجاهاً عكسياً، حيث هدفت الأولى إلى تبيان أثر تنمية رأس المال الفكري على تمكين المعلمين، والثانية هدفت إلى تبيان إثرتبني أبعاد التنمية المستدامة على العناصر المكونة لرأس المال الفكري، أما دراسة (برني لطيفة، 2015) فقد ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد التنمية المستدامة وهو البعد الاجتماعي.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن القول أن المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة من الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل،
- الإسهام في بناء الإطار النظري للدراسة.
- تصميم الاستمارة والاستفادة من بعض فقرات المقاييس المستخدمة في هذا البحث
- التعرف على منهجية الدراسات السابقة، وتسلسل الفقرات بالشكل الذي سهل على الباحثة بناء منهجية الدراسة الحالية
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

هيكل البحث

من أجل تغطية الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية، وفصل رابع تطبيقي؛ بحيث:

- ✓ خصص الفصل الأول للإطار النظري والمفاهيمي لإستراتيجية التمكين في الجامعات من خلال مبحثين، يتعرض المبحث الأول إلى أساسيات حول إستراتيجية التمكين في الفكر الإداري، أما المبحث الثاني فسيتطرق لأهم مضامين إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.
- ✓ خصص الفصل الثاني للخلفية النظرية لرأس المال لفكري في الجامعات، من خلال مبحثين أيضاً، أين تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية رأس المال الفكري في قطاع الأعمال وفي الجامعات، وفي المبحث الثاني تماللتطرق لقياس رأس المال الفكري في الجامعات وكيفية إدارته وتنميته

- ✓ في حين خصص الفصل الثالث لموضوع التنمية المستدامة في الجامعات من خلال مبحثين، المبحث الأول تطرق إلى الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة، أما المبحث الثاني فخصص لتطبيق التنمية المستدامة في الجامعات
- ✓ أما الفصل الرابع فخصص للدراسة الميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين على مستوى الجامعات الجزائرية من خلال مبحثين، المبحث الأول خصص لتقديم أولا نبذة عن الجامعة الجزائرية، ثم تطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

لإستراتيجية التمكين في الجامعات

تمهيد

تواجه منظمات الأعمال الحالية بيئة تنافسية حادة وتحديات متنوعة مثل سرعة وتيرة تغيير التكنولوجيا، وانفجار المعرفة، النقص الحاد في القوى العاملة الماهرة، تحرير الأسواق الخوصصة والعمولة وغيرها. هذا ما دفع ببعض المنظرين إلى الدعوة إلى إجراء تغييرات كبيرة في طريقة عمل المنظمات، وأصبح المديرون التنفيذيون يطالبون بمشاركة تنظيمية أكثر نشاطا من موظفيهم، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في ممارسات الموارد البشرية والتي تركز على تطوير كفاءات الموظفين والتأثير على سلوكهم. وفي نفس الوقت، قامت معظم المنظمات في هذا السياق بتطوير وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات بطريقة أكثر تخطيطا ومنهجية منها: استراتيجية تمكين موظفيها الحاليين، والتي يصفها (Henry Ongori) بأنها "الحصول على موظفين يقومون بما يجب القيام به بدلا من القيام بما يقال لهم"¹.

وبدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية في الثمانينات، ولاقى رواجا في التسعينات من القرن الماضي، وهذا من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، ويهدف بقاء واستدامة المنظمات.

وبالمقابل، ظهر مصطلح تمكين المعلم في الأدبيات التربوية موازيا لمصطلح تمكين الموظف في أدبيات الإدارة التنظيمية، وتناولت العديد من الدراسات التربوية الأجنبية موضوع تمكين المعلم منذ النصف الأخير من عقد الثمانينات وحتى اليوم، لينتقل هذا المصطلح إلى الجامعات استجابة لعدد من التحديات، والتي تغلب عليها الصبغة العالمية أكثر من الصبغة المحلية، وتتمثل في: اطراد معدلات التقدم التكنولوجي والمعرفي، المنافسة العالمية، الانفتاح الاعلامي والثقافي والحضاري، الاهتمام برأس المال الفكري، التركيز على فرق العمل، حرية المبادرة والاستقلالية، وحاجة سوق العمل إلى وظائف مهنية وأكاديمية دقيقة، وغيرها؛ وعليه فقد أصبحت الجامعات تواجه ضغوطا كبيرة لتحسين قيمة أنشطتها وتجويدها؛ ومع ما تحويه من مصادر الطاقة البشرية المتميزة علميا والقادرة على التفاعل والتعامل إيجابيا مع جميع المستجدات والمتغيرات ومواكبة التطورات العلمية والعملية، فلا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس والذي يهتم باستثمار معارفهم وقدراتهم ومواهبهم، يشكل مطلبا أساسيا وحاسما للارتقاء بأداء المؤسسات الجامعية، وتعزيز التنمية بجميع أنواعها.

وبناء على ما سبق، فسيتم التطرق في هذا الفصل بداية في المبحث الأول إلى إستراتيجية التمكين في الفكر الإداري على اعتبار أن هذا المفهوم انبثق في عالم الأعمال وترعرع فيه إلى أن وصل للجامعات، وفي المبحث الثاني: سيتم التطرق لأهم مضامين استراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

¹ . Henry Ongori, Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1), January, 2009, p: 12. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>

المبحث الأول: أساسيات حول استراتيجية التمكين في الفكر الإداري

إن الفكر التقليدي القائم على نظرية التفويض لم يعد مناسباً لمعالجة قضايا عالم اليوم بسبب تعرض المنظمات المعاصرة إلى تحديات جسيمة متعددة ومتنوعة تستوجب منها التغيير في فكر الإدارة وممارساتها، مما نتج عنه زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات، والتي ترى فيه مورداً أساسياً من مواردها تسعى إلى الاستثمار فيه واعتباره كشریک داخل المنظمات أياً كان نوعها، ويتجسد ذلك التوجه الإيجابي نحو الأفراد العاملين باستخدام مدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر يتمثل في إستراتيجية التمكين، والتي تمنحهم مساحات واسعة من الديمقراطية التي تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناتهم كالاجهاد والضغط النفسي، وهذا من أجل التعامل مع المتغيرات الظرفية بشكل فوري، هذه الاستراتيجية تعني تجاوز حدود المنظمات المتحكمة التي تعتمد الأوامر والسيطرة وتصيد الأخطاء، والانتقال إلى المنظمات الممكنة التي تعتمد التمكين والتعلم. وما يترتب على ذلك من تغيرات في البيئات الداخلية لتلك المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التمكين، وجذور مفهومها

تعد استراتيجية التمكين أسلوباً إدارياً معاصراً، يقوم على مبدأ التعاون والمشاركة الفعلية في القرار والتنفيذ والتقييم بين الجميع في المنظمات، ويقود إلى توليد وخلق معارف جديدة سواء كانت ضمنية أو ظاهرية، تضاف إلى معارف الأفراد والمنظمات، ويعمل على تعزيز الاتصالات الفاعلة ونشر الثقة بين الجميع، ويساهم في إنجاز الأهداف وتحقيقها، على مستوى المنظمات ككل، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التمكين، مع محاولة التوصل للجذور التاريخية لمفهومها.

أولاً: مفهوم استراتيجية التمكين

1. المدلول اللغوي لكلمة التمكين

- إن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء¹ ويقال (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً² أي تعني إعطاء السلطة، الحكم والقوة، وحسب معجم المنجد فكلمة مكن بمعنى: أمكن فلاناً أي سهل له أو يسر له فعله وأداءه³، وفي معجم محيط المحيط جاء الفعل (مكن) الشيء بمعنى قواه وامتنه ورسخه، واستمكن من الأمر أي قدر عليه واستطاع⁴؛ وكلمة التمكين تعني التقوية أو التعزيز، وكذلك التمتين والترسيخ، فضلاً عن القدرة والاستطاعة⁵؛ يتضح من خلال هذه التعاريف اللغوية أن التمكين يعني التقوية والتعزيز ومنح الحرية لإثبات قدرات الذات.

¹ صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص 82.

² إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، القاهرة، 1972، ص 119.

³ المنجد في اللغة والإعلام، دارالمشرق، بيروت، لبنان، الطبعة 23، 1983، ص 771.

⁴ بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، عربي - عربي، المجلد الأول، الطبعة الثالثة، مكتبة لبنان، لبنان، 1998، ص 859.

⁵ جنان حاتم كامل الكبيسي، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاوني والمعاونات، مجلة الأستاذ، المجلد: 2، العدد: 216، جامعة بغداد، 2016، ص 306.

- ولم يرد مصطلح التمكين بمشتقاته في الثقافة العربية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مكناهم، مكاكم، مكا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكّن، ممكّن)¹، وغلب عليها الصيغة الفعلية التي يبدو فيها التمكين وكأنه صيرورة وليس مفهوما ساكنا²، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكن الإنسان لما يشاء، ومن يمكن للإنسان ما يشاء. والناظر في موارد هذا اللفظ، يميز بين صيغتين له: الصيغة الأولى وتعني التمكين في الشيء، والصيغة الثانية وتعني تمكين الشيء. الأولى خاصة بالتمكين في الأرض³ (أي التسخير)، كما في قوله عز وجل: (إنا مكننا له في الأرض وءاتيناه من كل شيء سببا) الكهف: [84]؛ والثانية عامة تشمل تمكين الدين والقوة والسلطة والمال⁴ كما في سورة الحج: [41] حيث يقول سبحانه وتعالى (الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور)؛ وأيضا في قوله جل وعلا: (وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكّن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلهم من بعد خوفهم أمنا" النور: [55]. وهذا يعني أن التمكين للإنسان يتم عبر مستويين:

✓ في الصيغة الأولى يتم التمكين عبر المستوى الحسي المادي وفيه يتم تمكين الإنسان من التصرف في الأرض ويمنح القدرة على أن يجعل منها مستقرا ومعاشا

✓ وفي الصيغة الثانية يتم التمكين عبر المستوى المعنوي حيث يفضي التمكين للدين إلى تحقيق الأمن للإنسان⁵

وبتضافر هذين المستويين تتحقق تكاملية عملية التمكين في حياة الإنسان ببعديها المادي والمعنوي فالتمكين ليس عملية مادية محضة يتحقق فيها إعمار الأرض بالوسائل المادية وضمان الرفاه والعيش الرغيد وإنما هو أيضا ضمان الأمن النفسي والروحي للإنسان الممكن له في الأرض.

- ووفقا للمصادر اللغوية الأجنبية فإن المفهوم مستمد من الكلمة اللاتينية "Potere" وتعني أن يصبح الإنسان قادرا، ووفقا لقاموس Webster فإن الفعل (empower) يعني إعطاء القوة القانونية أو السلطة الرسمية، كما يعني الاستطاعة، أما اللاحقة (ment) فتأتي بوصفها نتاج لعملية التقوية أو التمكين.⁶ ويلاحظ هنا تقلص أبعاد مفهوم التمكين في بعد وحيد هو البعد المادي ويتمركز حول دلالات مفهوم القوة.

2. تعريف التمكين في الفكر الإداري المعاصر: حاول العديد من الباحثين توضيح مفهوم التمكين، من خلال ادراجهم للعديد من التعاريف، والتي تعددت واختلفت باختلاف النواحي التي ركز عليها هؤلاء الباحثين؛ فهناك من قصر مفهوم التمكين على أنه مجرد نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا بدلا من النفوذ

¹ ناصر جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد: 08، العدد: 01، 2013، ص 68.

² فاطمة حافظ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية، مقال منشور في الموقع الإلكتروني:

<http://www.onislam.net/arabic/madarik/concepts/131945-empowerment.html> تاريخ الزيارة 2012/07/12.

³ فريدة زمر، مفهوم التمكين في القرآن الكريم، مجلة ميثاق الرابطة، العدد 12، الرباط، المغرب، 2 مارس 2010، منشور في الموقع

<http://arrabita.ma/almithaq/contenu.aspx?C=3038> تاريخ الزيارة 21 جوان 2013.

⁴ نفس المرجع.

⁵ نفس المرجع.

⁶ فاطمة حافظ، مرجع سابق.

الكفاء، كما يوضحه التعريف التالي: "هو مشاركة السلطة مع المرؤوسين، أو تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي"¹ ويعرف أيضا على أنه: "زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المنظمة"²، إلا أنه في تفويض السلطة، يمكن منح السلطة وسحبها بإرادة السلطة العليا في حين أن التمكين هو حالة ذهنية وارتباط والتزام عقلي وروحي للفرد³، وعبر عنه بأنه "استراتيجيات إدارية لتقاسم سلطة صنع القرار"⁴، وهناك من اتجه في تحجيمه للمفهوم على أنه زيادة في الصلاحيات الممنوحة للعاملين، كما ورد في هذا التعريف الذي يعتبر التمكين بأنه "إعطاء صلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم"⁵، أو أنه يتمثل في "منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن"⁶؛

- بينما اتجه فريق آخر من الباحثين إلى النظر إلى التمكين ليس فقط من وجهة توسيع صلاحيات العاملين، بل إعطائهم المعلومات والموارد اللازمة، ومنحهم قدرا من الاستقلالية وحرية التصرف، لممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات، وزرع الثقة في أنفسهم بدل الاعتماد على أسلوب الرقابة الخارجية، وهذا ما عبرت عنه التعاريف التالية: فقد عرف على أنه: "تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"⁷ أو أنه عبارة عن: "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة"⁸؛ أو أنه: "إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين للتصرف طبقا لأحكامهم الشخصية"⁹؛

في حين لم يقتصر البعض على إعطاء مفهوم للتمكين بمجرد منح العاملين المعلومات، الموارد، الثقة والاستقلالية، وغيرها من المتطلبات، بل يجب ان يتحمل الموظفون الممكنون مسؤولية نتائج القرارات المتخذة، كما

¹ نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، افسلطين، المجلد 27، العدد4، 2013، ص739.

² جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص 63.

³ . *Yahya S. Melhem*, Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 2, No. 4, 2006, p 586.

⁴ . *Ibid.*

⁵ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين:مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2003، ص11.
⁶ أحمد حميد كريم الككاوي، استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية، اطروحة دكتوراء، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص32.

⁷ السامري مهدي صالح، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي ، الطبعة 1، دار الجريز، عمان الاردن، 2007، ص 404

⁸ الكساسبة، محمد مفضي وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة ادارة الاعمال الأردنية، عمان، الاردن، المجلد 5، العدد: 01، 2009، ص 27.

⁹ علي سكر عبود، زكي محمد عباس، أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة، دراسة ميدانية في المعهد التقني، الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9، العدد 02، 2007، ص 5.

ورد في التعريف التالي: التمكين يعني "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الابداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"¹؛ وفي تعريف آخر يعني "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك بل يجب تدريبه لتلافي الخطأ في المستقبل"²، وعرف أيضا بأنه " مفهوم يتعلق بالطرق التي يتصرف على أساسها القادة والتي تؤدي إلى المزيد من تحمل المسؤولية وخلق المبادرات والتصرف المسؤول عند المرؤوسين وكذلك زيادة تحملهم للمخاطر وارتكاب الأخطاء التي يتعلمون منها كدروس مستفادة"³. هذا التعريف يبين بأن التمكين يبدأ من القادة الذين يعطون الضوء الأخضر للتابعين مع تحويلهم من مدراء يصدر الأوامر إلى منسقين، مشجعين وداعمين لهم حتى ولو كانت نتائجهم مخالفة للتوقعات بحيث يعتبرونها دروسا للاستفادة في المستقبل.

في حين اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين الى اعطاء تعاريف أخرى للتمكين من ناحية الأهداف المتوخاة منه، كما يوضحه هذا التعريف بأنه : البيئة التي تتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لتحقيق منفعة وأهداف المنظمة⁴، وأيضا تم تعريفه بأنه: "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية؛ وبعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية"⁵. وبناء على ماسبق، فإن كل الاتجاهات الواردة أعلاه تنبع من مسارين مختلفين هما:

المسار الأول: ينظر الى التمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكن رؤسيه، حيث إن سلوك المشرف هو سبب التمكين⁶؛ كما يتضح في التعريف التالي: "أن التمكين هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم؛ ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، دون الحاجة الى موافقة الرئيس أو المدير"⁷؛ وهو أيضا: "تحرير الفرد من قيود القوانين، وتشجيعه وتحفيزه على الابداع والمبادرة ومكافاته عليها"⁸ أي أن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته

¹ عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص 399.

² محمود عبد المجيد عساف، رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، أبريل 2015، ص 11.

³ قيس عبد الهادي صالح، رأس المال الفكري لتنمية المورد البشري الجديد في منظمات الأعمال -دراسة تحليلية في المديرية العامة للموارد البشرية - مركز تدريب محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد: 11، العدد: 44، جوان 2015، ص 127.

⁴ اللوزي موسى سلامة، حمود خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 256.

⁵ مصلاح بن سعيد الفحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام، بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، الجامعة العربية المفتوحة، المركز الاقليمي بجدة، العدد: 44، 2011، ص 23.

⁶ رامي جمال اندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 47.

⁷ مصلاح بن سعيد الفحطاني، مرجع سابق، ص 24.

⁸ هناء الرقاد، عزيزة أبودية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، الأردن، مجلد 26، العدد 5، 2012، ص 1199.

وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. أي بمعنى منحهم ملكية الوظائف التي يؤدونها¹.

- **المسار الثاني:** ينظر إلى التمكين على أنه الحالة النفسية للموظف نتيجة للتمكين الذي يقدمه المشرف ويركز هذا التوجه على الإدراك الناتج عن الممكنين²؛ من أهم تعريفات التمكين وأوضحها التي تدل على ذلك هو: التمكين يتمثل: "في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. أي أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"³. وهنا، وصف التمكين على أنه حالة ذهنية تُخرج أن الموظف الممكن الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يشعر بـ⁴:

- السيطرة والتحكم في الوظيفة التي يتعين القيام بها،

- الوعي بالسياق الذي يتم فيه تنفيذ العمل،

- المساءلة والمسؤولية عن ناتج العمل الشخصي،

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، والأداء التنظيمي،

- العدل والإنصاف في المكافآت الممنوحة (على أساس الأداء الفردي والجماعي).

في حين يشار إليه في هذا المسار بأنه: "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيورا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل"⁵

مما سبق يتضح بأن مفهوم التمكين الشامل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المسارين معا، حيث أن التمكين لا يحتاج إلى إعداد وهيئة البيئة الملائمة وتوفير الموارد اللازمة والدعم العاطفي وإصرار من طرف الإدارة العليا؛ بل يجب أن يحظى بقبول وقناعة من قبل العاملين ورقابة ذاتية عالية وقدرة على تحمل المسؤولية ورغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة، وقدرتهم على التأثير في مختلف الجوانب المتصلة بعملهم، مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل. وأخيرا نظر البعض للتمكين على أنها استراتيجية تنظيمية وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي

3. المفاهيم المحددة لاستراتيجية التمكين: عادة ما يذكر التمكين تحت مسميات مثل: التمكين الإداري، أو إستراتيجية

التمكين أو مدخل التمكين، ولشمولية المعنى وعمق المصطلح فسيستخدم مصطلح استراتيجية التمكين وذلك لأمرين، أولهما: حتى يتم التمييز بين ما يسمى بالتمكين الاجتماعي، أو تمكين المرأة في العلوم الاجتماعية، ومفهوم التمكين

¹. أمل الفرخان، جهاد عفانة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد: 24، العدد: 02، ب، 2011، ص 1406.

². رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 48

³. نفس المرجع، ص 18.

⁴. Henry Ongori, op cit, p: 10.

⁵. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص 264.

السياسي، عن المقصود هنا بالتمكين التنظيمي؛ والسبب الثاني: أن التمكين يعتبر استراتيجية بحق، وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه عدد من الكتاب من أن التمكين هو استراتيجية تنظيمية تهدف لتحقيق جملة مزايا للمنظمة وفوائد للموظفين فيها، وأنه طريق التكيف مع متغيرات البيئة المتسارعة وشديدة التنافسية.¹

وحيث أن استراتيجية التمكين هي عبارة عن تطور الفكر الإداري للتمكين، وذلك بسبب التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، والتي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في هذا الفكر النظري والتطبيقي على حد سواء، والحقيقة ان العاملين هم افضل من غيرهم في إدراك المشاكل والمعرفة بها عندما تحدث في مواقع العمل؛ لذا يتم منحهم فرصة اجراء التحسينات وتنفيذ الحلول لتلك المشاكل.²

ووصف التمكين أيضا بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فهم المديرين لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.³ فيما تعني إستراتيجية التمكين أيضا "تحرير العاملين من الرقابة المباشرة المفروضة عليهم بالسياسات والأوامر ومنحهم بدل ذلك حرية تحمل المسؤوليات بخصوص أفكارهم وقراراتهم وإجراءاتهم"⁴؛

وضمن المنظور ذاته عرفت بأنها "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"⁵، وعرفت أيضا بأنها "استراتيجية جديدة يتخلى المديرون من خلالها عن السيطرة المتمركزة بيدهم عن بعض الحلقات الادارية، والاتجاه نحو البناء الهيكلي المسطح ومنح العاملين دورا كبيرا في صناعة القرارات التي تمهم وتنفيذها واتخاذ الاجراءات التصحيحية من دون الحاجة الى تدخل الإدارة بشكل واسع"⁶

ويضيف (Hasan,) أن استراتيجية التمكين يجب أن يتم تطبيقها على فرق العمل وليس على الأفراد ، فحتى إذا تم تمكين الفرد فيكون بصفته منسقا للفريق ، فالفريق يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع الى المستويات العليا ضمن حدود محددة، كما أنه يتمتع بسلطة تنفيذ التصحيحات في منتصف الأعمال، عندما يقتضي الأمر ذلك، لأن الإدارة لن تشارك في الأنشطة اليومية؛ وهذا لا يعني انفصال الفريق عن الإدارة، وإنما تقوم بعملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام المسندة إليهم⁷؛ لذا فإن فرق العمل تشكل الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي في

¹. حسين موسى البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 45.

². عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد36، 2013، ص 166.

³. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، داراليازورب العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص69.

⁴. أحمد حميد كريم الكلكاوي، مرجع سابق ، ص 32.

⁵. باسم عبد الحسين، مرجع سابق ، ص 164.

⁶. جمعة الكبيسي وآخرون، درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد: 28، العدد: 01، 2017، ص03.

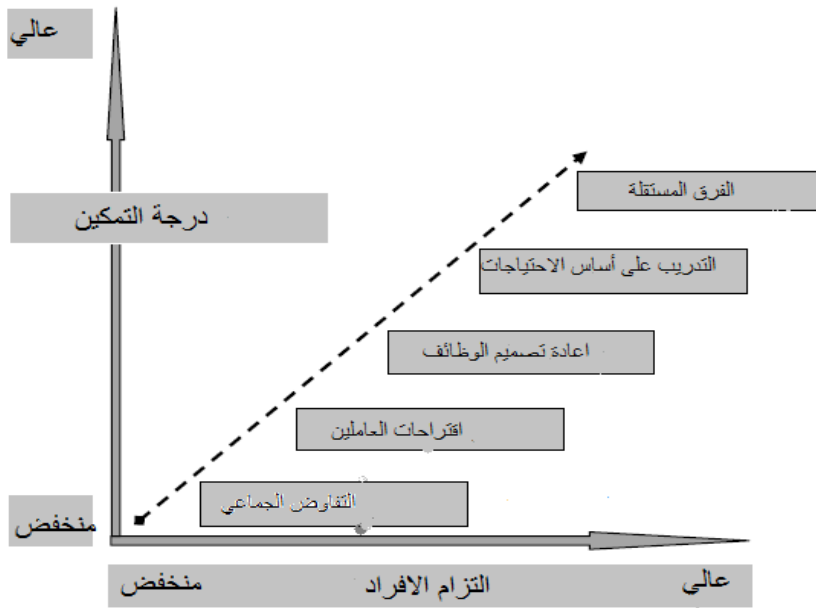
⁷. Hasan, S T, A review on an employee empowerment in TQM practice, Journal Of Achievements in materials and Manufacturing Engineering, Volume 39 , issue 02, april 2010, 206.

المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمكين، وهذه الفرق لا تنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها، وإنما تستمر، وأن الفريق هو الذي يدير نفسه بنفسه¹؛ لذا فإن إستراتيجية التمكين تتحدد في²:

1. تحديد الرؤية ؛
2. تحديد القيم ؛
3. اعتماد العمل الفرقي؛
4. اعتماد الادارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.

ويرى (sahoo et all) أن التمكين هو "أحد الاستراتيجيات التي تنفذها المنظمات من أجل تطوير التزام العاملين في مكان العمل، حيث أن العاملين يكونون أكثر التزاما من خلال برامج المشاركة وزيادة التركيز على التفاوض الجماعي وتشجيع اقتراحات العاملين، ومحاولة التقدم نحو إعادة تصميم العمل والتدريب على أساس الاحتياجات، الى غاية إعطاء الحكم الذاتي لفرق العمل³

الشكل رقم 02: العلاقة بين درجة التمكين والتزام الأفراد



:

Source : Chandan Kumar Sahoo ,and others, Employee Empowerment and Individual Commitment : An Analysis From Intergrative Review Of Resarch, Employment Relatios Record, Volume10, N :01, P48.

عموما فان التمكين كإستراتيجية إدارية لا تشير إلى قرارات تتخذها الادارة فحسب، وإنما علمها توفير بيئتها، يتقدم ذلك تشجيعها للأفراد في امتلاك مهاراته وإثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته في إطار آليات تتيح ذلك وتوفر شروط

¹ .محمود فهد الديلمي، أفراح خضير عبد الرضا، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة، لتربية محافظة كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2016، ص 43.

² .عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، مرجع سابق ، ص 166.

³ . Chandan Kumar Sahoo et all , Employee Empowerment and Individual Commitment : An Analysis From Intergrative Review Of Resarch, Employment Relatios Record, Volume10, N :01, 2010, P48.

نجاحه¹ وبعبارة أخرى فإن مفهوم تمكين العاملين في الإدارة لم يعد مجرد تجربة نظرية بل هو استراتيجية تنموية يجب على المنظمات الأخذ بها وتطبيقها للإبقاء على قدرتها التنافسية وعلى وجودها². وبذلك إن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وأفاق زمنية معينة بعيدة المدى³.

يلاحظ مما تم استعراضه من تعاريف ان التمكين يمكن ان يكون استراتيجية تحكم العمل داخل المؤسسة وتوجهه، وبذلك لا يترك تطبيقه لاجتهاد قيادات المؤسسة تأخذ به وتنفذه أو تتركه، ولكنه إطار عام للعمل داخل المؤسسة لا يتغير بتغير قيادتها. ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلا من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل. فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة⁴، وفرق العمل تمثل بعدا جوهريا لإستراتيجية التمكين، إذ يعول عليها كثيرا في التطبيق الناجح، لما لها من اسهامات كبيرة في تقديم الأفكار والحلول الابداعية التي تتفوق كثيرا على القدرات الفردية

ثانيا: جذور مفهوم تمكين العاملين

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن) بشكل خاص.

فحسب (ملحم)⁵، فإن الأساليب الكلاسيكية في الإدارة والتي تنقسم إلى ثلاثة أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، النظرية البيروقراطية لم تتعرض للتمكين؛ فهي في مجملها على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. والنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، والنظرية الإدارية التي جاء بها هنري فايول في عام 1916 والمتفحص بععمق لها يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف؛ والنظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر والذي جاء لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو

¹ قاسم أمين وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 101.

² مصلاح القحطاني، مرجع سابق، ص 26

³ عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط الرأس مال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في المصارف العراقية الخاصة"، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، جامعة أهل البيت، العراق، 2005، ص 13، 14.

⁴ يعي ملحم سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص 23

⁵ نفس المرجع، ص 26، 27، 28، بتصرف

في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. بهذا لا يمكن اعتبار البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة، ولا تلي متطلبات موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة. وفي ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقياً بدلاً من هيكلتها عمودياً، لذلك فإن الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

ويرى (Kinlaw) الوارد في (القحطاني) أن تمكين العاملين كفكرة مرتبطة بالتجديد والتطوير ترجع جذوره إلى نظرية (X و Y) لدوجلاس ماقريقور، والتي عبرت عن نفسها بوضوح في تجارب وممارسات ادارية عديدة مثل: القيادة الديمقراطية، الادارة بالمشاركة وحلقات الجودة¹؛ ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في رؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز. ما يميز نظرية ماقريقور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين. انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم².

أما (ملحم)، فيرى بأن نظرية الشخصية البالغة لدى كريس آرقريس تعد خطوة هامة جداً تجاه التمكين، فمن وجهة نظره فإن التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر³.

¹. مصلىح القحطاني، مرجع سابق، ص 25.

². يعي ملحم سليم، مرجع سابق، ص 32. باختصار

³. نفس المرجع، ص 33. باختصار

ويضيف بأن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتزايد أهميتها بعد الثمانينات من القرن العشرين، والتي تعق بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن والتميز في الأداء، والتي سعت من أجلها الكثير من المنظمات لتدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات، كان له الأثر في تنامي الاهتمام في أدبيات الإدارة بموضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها¹.

المطلب الثاني: تطبيق استراتيجية التمكين

تعد استراتيجية التمكين استجابة للتغيرات البيئية المعاصرة والمتعددة والتي تعصف وبشكل مستمر بالمنظمات العاملة فيها، لذا فسيتم التركيز في هذا المطلب على أهم الدوافع والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذه استراتيجية، بالإضافة إلى أهدافها وأهميتها، متطلبات تطبيقها مراحلها، دون إغفال أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

أولاً: دوافع تطبيق استراتيجية التمكين، وأهدافها

1. دوافع تطبيق استراتيجية التمكين: هناك دوافع وأسباب تدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية التمكين، من أهمها مايلي:

- أ. يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لا سيما البشرية منها التي تمتاز بالخبرات والمهارات العالية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- ب. تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى إلى اعتماده وتبنيه؛
- ت. من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية؛
- ث. ثورة المعلومات وتقاناتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين²؛
- ج. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
- ح. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل
- خ. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- د. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقية.
- ذ. توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- ر. إعطاء الأفراد مسئولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم

¹ نفس المرجع، ص 34، 35. باختصار

² اكرم الياسري، امل محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد1، 2007، ص 12-13.

ز. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.¹، وبتبني الهيكل التنظيمي المفلطح.

س. استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.

ش. يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي²

ص. توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية، والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية³

ض. التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا للمنظمة لتطبيق إستراتيجية تمكين، حيث أن التحديات الخارجية تظهر كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة، والتغيرات في هيكل القوى العاملة، والتوقعات المرتفعة للزبائن، وتعلق التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين، الحوافز، والتطوير⁴

2. أهداف استراتيجية التمكين: اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية تمكين العاملين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية منها، ومن بين أهم الأهداف مايلي:

أ. إبقاء المنظمة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛

ب. زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو؛

ت. جعل الأفراد يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء؛

ث. تعد إستراتيجية تمكين العاملين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة

ج. إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها

ح. وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين هي إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية وتلك التي تسير على النهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين، والأفراد العاملين يعملون منفردين، ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي

خ. تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملي، والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات، واستغلال الفرص، أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية، والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا⁵ بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين. ففي حال ممارسة التمكين فإن المسير يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الاستراتيجية

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 25، 26.

² أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 9.

³ عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص 169.

⁴ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، ص 28.

⁵ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 93، 94، 95.

د. استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والأدوات على نحو مناسب، فالهدف الأسمى للتمكين الإداري هو تحقيق أقصى درجات الاستغلال للطاقات البشرية والموارد المتاحة وتوظيف التكنولوجيا في أداء المهام، وكل ذلك سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية¹.

ذ. تخفيض المهل الزمنية بما يحقق أقصى مستوى لرضا الزبون².

ثانياً: أهمية إستراتيجية التمكين

إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية، فالأفراد هم الذين يفكرون، يتعلمون، ينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها³، وهذا هو الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً، فبعد رحلات مضيئة وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالاهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الإنتاج في الوقت المحدد والتحسين المستمر، لم يجدوا سبباً من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم، فالمدير يستطيع أن يستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنه لا يستطيع امتلاك قلوبهم⁴؛ ومن هنا يمكن توضيح أهمية لجوء المنظمات المعاصرة إلى هذه الاستراتيجية من خلال الكشف عن أهم الفوائد والمزايا التي توفرها بالنسبة لكل من المنظمة، العاملين، وبالطبع تمتد هذه المزايا إلى العملاء والموردين وغيرهم، ويمكن إجمال أهم المزايا فيما يلي:

1. أهمية استراتيجية التمكين بالنسبة للمنظمة

- أ. رفع مستوى الإنتاجية: هذا ما أشارت إليه وأكدته الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل⁵؛
- ب. التمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة، لتحسين جودة منتجات المنظمة من السلع والخدمات؛
- ت. تساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية؛
- ث. اكساب المنظمة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط⁶؛
- ج. تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف⁷؛
- ح. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء؛ ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام⁸
- خ. تحقيق مكانة متميزة، وزيادة القدرة التنافسية
- د. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل،

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 483.

² السامرائي مهدي، مرجع سابق، ص 405.

³ رامي اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 152.

⁴ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 14، بتصرف

⁵ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 483.

⁶ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 28.

⁷ أحمد حميد كريم الكلكاوي، مرجع سابق، ص 42.

⁸ يعي ملحم سليم، مرجع سابق، ص 113.

ذ. ارتفاع القدرات الإبتكارية للمنظمة:¹ وذلك بترك حرية التصرف والمخاطرة واتخاذ القرارات للأفراد التي تؤهل لديهم شعورا بالحرية والانطلاق، والنتيجة زيادة القدرات الإبداعية للأفراد والمبادرة بطرح أفكار وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والعاملين²؛ وهذا طبعا لا يتأتى إلا بزيادة فعالية الاتصالات

ر. تسريع عملية إتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت³، وهذا بسبب تقليص مستويات الهيكل التنظيمي؛ ولأن كثيرا من القرارات تحل على المستوى التشغيلي؛

ز. زيادة التعاون على حل المشكلات: إن زيادة مستويات التمكين من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا، وعن طريق السماح للعمال بالتواصل فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ويسرع في حله⁴؛

2. أهمية استراتيجية التمكين بالنسبة للأفراد: يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للفرد المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والفوائد التي تنجم عن تمكين الأفراد نذكر منها:

أ. **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للأفراد كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له؛ وينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

ب. **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها⁵؛ كما أن إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة في الرؤية المستقبلية للمنظمة، من شأنها أن تطور لديهم الإحساس بالفخر، الاعتزاز واحترام الذات والمسؤولية⁶،

ت. **تنمية الأفراد العاملين:** فاستراتيجية التمكين تسعى الى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم قدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير، ودعم كفاءة وفعالية الأفراد⁷؛ واكسابهم المعرفة والمهارة لأن برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة، المهارة والقدرة لدى الأفراد، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها⁸.

¹.رامي اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 154.

². قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 08، ماي 2013، ص 308.

³. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص 85.

⁴. قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 308.

⁵. يعي ملحم سليم، مرجع سابق، ص 110.

⁶. هناء الرقاد، وعزيزة أبودية، مرجع سابق، ص 1200.

⁷. كمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص 174.

⁸. يعي ملحم سليم، مرجع سابق، ص 111.

- ث. تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية: التي يمتلكها الأفراد، والتي بدورها تؤدي إلى تحمل المزيد من المسؤوليات¹؛
- ج. تطوير مستوى أداء الأفراد: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في المؤسسات الخدمية بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح؛
- ح. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير وتنمية كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.
- خ. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.
- د. تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة².
- ذ. إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات: اثبتت العديد من الدراسات التطبيقية بأن تمكين الأفراد من خلال مشاركتهم وتفويض الصلاحيات لهم من شأنه أن يزيد من إشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمتمثلة في تحقيق الذات وزيادة مكانتهم الوظيفية³؛
- ر. توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق⁴: وتحسينها من خلال مفهوم التسويق الداخلي* **(Internal Marketing)** الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين

¹ أميرة خضير كاظم العززي، دور تمكين العاملين، في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014، ص 72.

² يحيى ملحم سليم، مرجع سابق، ص 111.

³ قبطان شرقي، مرجع سابق، ص 308.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق: 02، العدد: 01، 2001، ص 03.

* ويعرف التسويق الداخلي أنه النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛ أنظر يحيى ملحم سليم، مرجع سابق، ص 100.

أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل¹؛ إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم للمنظمة التي تعمل على تمكين الأفراد العاملين²

ز. **ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل**: إن تمكين الأفراد وزيادة معارفهم واشراكهم في إتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في التصرف يقود إلى خلق الاستقرار لدى الأفراد ويشكل لديهم دافعا قويا نحو مقاومة ضغوط العمل والتكيف معها³. ويقلل الصراع بين الادارة والعاملين.

3. أهمية استراتيجية التمكين بالنسبة للعملاء

أ. فعالية الاتصالات: تظهر أهمية التمكين، في زيادة فعالية الاتصالات داخل المنظمة، وهذا يؤدي لإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وعملائها.

ب. الانفتاح المباشر والثقة بين الأفراد العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من توجهات العملاء وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة⁴؛

ت. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم⁵، لتحقيق رضاهم وولائهم؛

ث. استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، ولكافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة طالما أن الاجابات يمكن أن

تغطي والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين⁶، وهذا نتيجة غياب البيروقراطية

ج. سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للعملاء غير الراضين عن الخدمة أو المنتج، من طرف الفرد

الم، يمكن بطرق سريعة، ووقت قصير وبدون اجراءات كثيرة يساعد على جعل العميل راضيا بشكل كبير؛

ح. كما تتضح أهمية التمكين في كونها استراتيجية ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة، إذ أن أغلب عوامل النجاح في

إدارة الجودة الشاملة ترتكز على تفهم وتحقيق توقعات العميل، وهذا لا يتم بدون تحقيق الرضا الداخلي للعاملين

بالمنظمة⁷، والشكل الآتي الوارد في (ملحم، 2006) من دراسة ميدانية أجراها في البنوك التجارية في المملكة

الأردنية، يوضح العلاقة الخطية المباشرة بين التمكين ومقوماته التي ستأتي لاحقا، وهي: المعرفة والمهارة والاتصال

وتدفق المعلومات والحوافز والثقة وغيرها. كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن

ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين ورضا الزبائن. أي أن التمكين لدى الموظف يساهم في رفع مستوى الرضا

الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي يساهم في رفع مستوى الرضا لدى الزبائن.

¹ يعي ملحم سليم، مرجع سابق، ص 114.

² محمود فهد الدليبي، أفراح خضير عبد الرضا، مرجع سابق، ص 42.

³ قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 21..

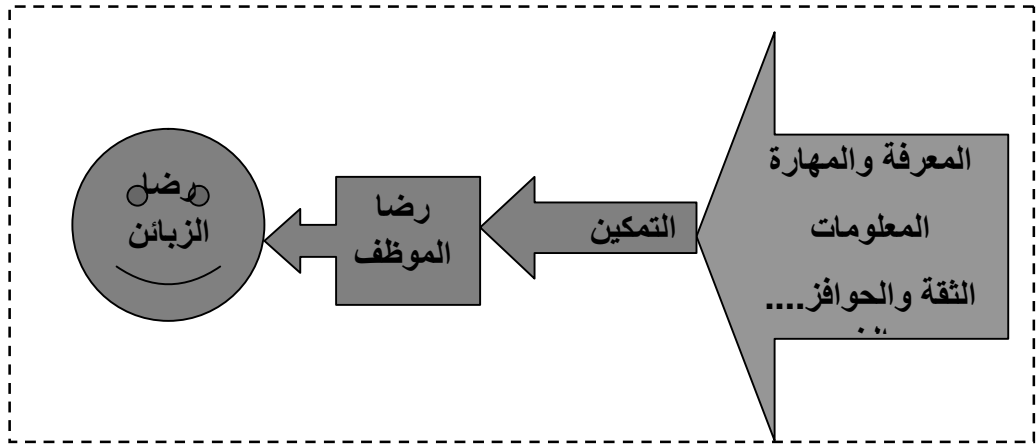
⁴ موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، للعلوم الادارية، المجلد 35، العدد 2، 2008، ص 449.

⁵ أحمد حميد كريم الكلكاوي، مرجع سابق، ص 43.

⁶ بريشان معروف جميل، دور التمكين الاداري في بناء مهارات أعضاء الهيئات التدريسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية جامعة جامعة صلاح الدين، أربيل، مجلة العلوم الانسانية، أربيل، العراق، العدد 51، 2012، ص 10.

⁷ منال الحميدي، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 4، 2016، ص 242.

الشكل رقم (03): العلاقة بين التمكين ورضا الزبائن



المصدر: يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 132
 اذ يؤكد (ملحم، 2006) من خلال مراجعته لمجموعة من الدراسات، على أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، مايدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات¹.

ثالثاً: متطلبات نجاح استراتيجية التمكين، ومراحل تطبيقها

1. **متطلبات نجاح استراتيجية التمكين:** ان نجاح استراتيجية التمكين تقتضي توفير مجموعة من الظروف والمتطلبات الاساسية، حيث ذكر (ملحم) في هذا الشأن أن: "المزيد من التمكين يؤدي إلى المزيد من النجاح الاداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها"²؛ لذا فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب مايلي:
 - أ. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة؛
 - ب. إلتزام المنظمة بدعم العاملين واسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والإندماج والتمكين ؛
 - ت. نبذ الرقابة المباشرة والإستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة ؛
 - ث. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين ؛
 - ج. الإلتزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
 - ح. توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردى.
 - خ. اللجوء إلى إستخدام تقنيات منظميه مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل

¹. يحيى سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 114.

². نفس المرجع، ص 18.

د. اعتماد أنماط منظمة مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية¹، وهنا يتم اللجوء الى تقليل عدد المستويات الادارية أي إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، هذا ما يجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا ويؤدي إلى المرونة .

ذ. المعرفة والتي تعتبر مطلبا أساسيا من متطلبات التمكين فكلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر²؛

ر.الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم الذي يزيد من إلتزامهم تجاه المنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى الانتماء والولاء إليها

ز.الاتصال الفعال: يعد نظام الاتصال في المنظمات الادارية، المفتاح الاساسي للتمكين، فالادارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المنظمة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي، وإنما لدى الاشخاص المتأثرين بها، ولذلك لا بد من اشراك الافراد العاملين في الحل ليتم التوصل الى حل فعال وسريع يفى باغراض المنظمة، ولسهولة الاتصال والسرعة فيها لا بد من التقليل من المستويات التنظيمية ذات الطبيعية الاشرافية³.

س. المكافآت: وهي لا تقتصر على المردود المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية بل يتعداه الى كل الفرص التي يتطلع إليها العاملون . والمهم ان لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وانما مجرد حصيله او نتيجة نهائية لها.

ش. تدعيم الذات : أي زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الادوار التي تعطى لهم فالتمكين يجعلهم يحسون بانهم موجودون وان لوجودهم تأثير في الأحداث⁴

2. مراحل تطبيق استراتيجية التمكين: إن إستراتيجية التمكين شأنها شأن أي إستراتيجية أخرى تحتاج إلى المرور بمراحل متعددة حتى يمكن الوصول لاعتمادها من قبل المنظمة، ويعتبر " الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ..فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم." ويوصي أغلب الباحثين بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة؛ وخلال مرحلة التمكين يمكن للادارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة⁵. وفيما يلي نسردهم أهم المراحل لتنفيذ استراتيجية التمكين لأهم الباحثين في هذا المجال:

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 99، 100.

² إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية "دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 94، 2013، ص 389.

³ مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 97

⁴ علي سكر عبود، زكي محمد عباس، مرجع سابق ، ص 6.

⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص 107.

أ. فحسب (Ivancevich&Matteson)¹ فإن مراحل تطبيق التمكين تتمثل في الآتي:

المرحلة الأولى: تشخيص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف الروابط بين الجهد-الأداء، مثل: ضعف الاتصالات، ونموذج الإدارة السلطوي، ونظام العوائد غير المعتمد على الاستحقاق، وضعف التنوع في المهام، ووضع أهداف غير واقعية، أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم؛ ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف،

المرحلة الثانية: تنفيذ إستراتيجيات التمكين وتقائته، وممارسة الإدارة التشاركية، وإقامة برامج لوضع الأهداف، وتنفيذ أنظمة أجور معتمدة على الجدارة، واغناء الوظائف عن طريق إعادة تصميمها؛

المرحلة الثالثة: إن تطبيق المرحلة الثانية مصمم لتحقيق هدفين في هذه المرحلة: الأول إزالة العوامل التي تم تشخيصها في المرحلة الأولى، والثاني والأكثر أهمية تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية للمرؤوسين والتي تعطي تصورا عن فاعلية الأداء للفرد، وان الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية يكونون واثقين من النجاح في أي محاولة يقومون بها؛

المرحلة الرابعة: أن الحصول على هذه المعلومات يؤدي إلى تعزيز مشاعر التمكين لدى العاملين في هذه المرحلة والذي بدوره يقوي التوقعات عن الجهد-الأداء بحسب نظرية التوقع؛

المرحلة الخامسة: إن مشاعر التمكين في المرحلة السابقة تتحول إلى سلوك وان هذه الآثار السلوكية الخاصة بالتمكين تتضمن زيادة النشاط الموجه نحو تحقيق المهام.

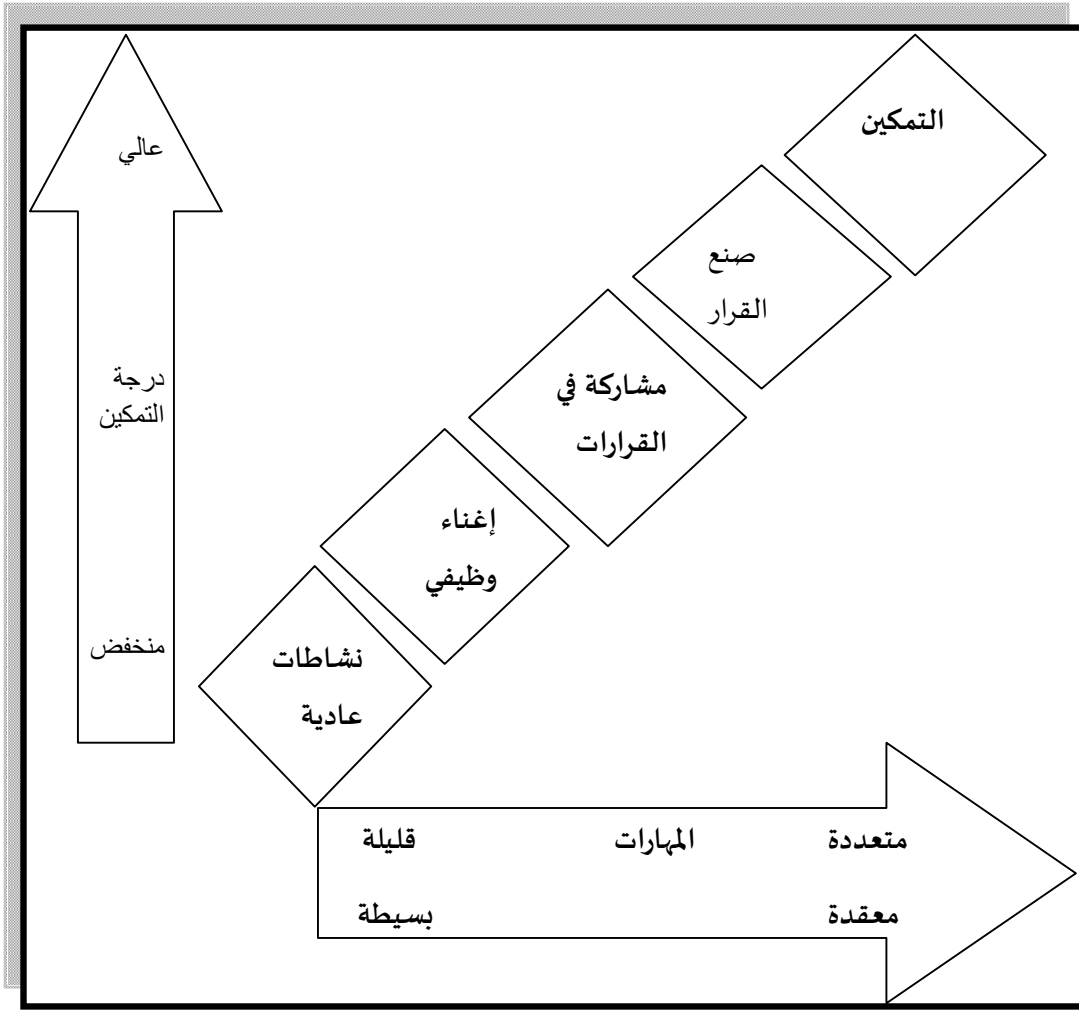
ب. وحدد (Daft)² سلسلة التمكين بأربع مراحل كما في الشكل الموالي، حيث تبدأ

- المرحلة الأولى بنشاطات اعتيادية مع إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم،
- المرحلة الثانية فيتم فيها تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات، في حين يحتفظ المسيرون بصلاحيه اتخاذ القرار
- وفي المرحلة الثالثة فتختص بمنح العاملين الذين يمتلكون المهارة والقدرة حق المشاركة في اتخاذ القرار،
- وتسمى المرحلة الرابعة بالتمكين الكلي، الذي يتضمن فرق العمل بأنواعها المختلفة إذ يشارك العاملون بشكل فاعل في صنع واتخاذ القرارات بالإضافة الى منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة كأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت حيث تكون مهاراتهم قد تعددت وتعقدت بعد أن كانت في بداية الأمر مهارات بسيطة .

¹. بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم المنظمي دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العدد 75، 2009، ص 6.

². أكرم الياسري، أمل عبد الحميد، مرجع سابق، ص 15، 16.

الشكل رقم (04): مراحل وتقنيات التمكين حسب (Daft ,)



المصدر: أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 01، 2007، ص 15.

رابعاً: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين

على الرغم من أن هناك دراسات عديدة تؤيد وتوافق أهمية التمكين ونشره في المنظمات المعاصرة استناداً إلى النتائج المتحققة جراء تطبيقه إلا أن هناك بعض الدراسات تشير إلى عدد من المعوقات والأسباب التي تواجهه وتؤدي إلى عدم اعتناق إستراتيجية التمكين بشكل كامل في المنظمات وقد ارتأت الباحثة تصنيفها كمايلي:

1. المعوقات التنظيمية والادارية

- أ. عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق استراتيجية التمكين؛
- ب. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المغلقة فيه؛
- ت. غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء عمل غير صحية تميزها الانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة¹.
- ث. عدم ملائمة خطط التغيير والممارسات الداعمة للتمكين في تحقيق تطبيق فعلي له بسبب احتواء تلك الممارسات على تناقضات تعيق الإبداع في التمكين¹؛

¹. قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 311.

- ج. المشاركة بالمعلومات قد تؤدي إلى تسرب الأفكار الابتكارية والخطط الإستراتيجية والمعرفة المتعلقة بالميزة التنافسية إلى المنافسين²
- ح. عدم الالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا بالتمكين.
- خ. الإخفاق في تعريف وتدريب وتوعية المدراء على الدور الذي يتوجب عليهم فعله لتحقيق وتسهيل عملية تمكين العاملين وتعزيزها.
- د. عدم التحرر من فكرة أن تمكين الموارد البشرية لن يغير شيء.
- ذ. فشل الإدارة في تحقيق التطبيق المنظمي لفرق العمل بسبب وجود تباين في العوامل الديموغرافية قد تعيق مبادرات الإدارة من هذه العوامل الجنس والعرق والقومية والديانة.
- ر. الكثير من القرارات يتطلب اتخاذها موافقة الإدارة العليا³؛ لأن القيادة لا تسمح بالاستقلالية وحرية التصرف
- ز. تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى رغم اختلاف ظروف كل مؤسسة⁴؛
- س. جمود الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير والانفتاح والعرقلة للأفكار الجديدة والغير مألوفة⁵؛ إذ تؤكد أغلب الدراسات أنه في حال عدم وجود الثقافة الملائمة في المنظمة فإن أي جهد في التمكين مصيره الفشل⁶.
- ش. ضعف الاتصال، وسيادة الأجواء البيروقراطية⁷

أما المعوقات المشار إليها في (بريس، 2011) فتتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطء التدريب وارتفاع كلفته، كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق إستراتيجية التمكين⁸.

2. المعوقات القيادية

- أ. عدم الاعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنا التي يتمتع بها بعض القادة⁹.
- ب. يخشى المديرون من فقدان القوة والسيطرة والسلطة¹⁰؛ هذا الشعور بعدم الأمان والذي سببه تقاسم وتشارك المعرفة، التي هي من أسس ومرتكزات التمكين، هو ما يجعلهم متخوفين من نقص السيطرة والسلطة أو فقدانها. ف"المعرفة قوة" بالنسبة لهم، فالتحكم بمصادر الحصول على المعرفة وتدقيقها يجعلهم يشعرون بالسيطرة الدائمة على

¹ قاسم أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص 101.

² بشرى عباس الحسيني، مرجع سابق، ص 5.

³ أحمد حميد كريم الكلكاوي، مرجع سابق، ص 43، 44.

⁴ برني لطيفة، مرجع سابق، ص 46.

⁵ قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 311.

⁶ أحمد حميد كريم الكلكاوي، مرجع سابق، ص 47.

⁷ هناء الرقاد، وعزيزة أبو دية، مرجع سابق، ص 1202.

⁸ أحمد كاظم بريس، مرجع سابق، ص 9.

⁹ لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، 2015، ص 61.

¹⁰ بشرى عباس الحسيني، مرجع سابق، ص 5.

- العاملين¹، لذا فإن البعض منهم ينظر إلى تمكين العاملين على أنه تهديد لقوة شخصيتهم ولمركزهم الإداري²، مما يضطرهم إلى اللجوء إلى حجب شبكة المعلومات ظناً منهم أنها تعزز قوتهم وسيطرتهم³
- ت. عدم إدراك المسيرين لمفهوم التمكين، فلدائم تصور غير جلي من أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم⁴.
- ث. خوف الإدارة الوسطى من أن تفقد وظيفتهم قيمتها ويخشى البعض أن لن يجدوا لهم وظيفة على الإطلاق⁵.
- ج. الرقابة المباشرة والحثيثة للموظفين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين، المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليها⁶.
- ح. الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الافراد نتيجة ممارسة التمكين، وبالتالي فالقادة والمدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم هذا الانجاز، ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم⁷.
3. المعوقات الخاصة بالموارد البشرية: من بين العوائق التي تقف حائلاً في تنفيذ تمكين العاملين مدى جاهزية القوى العاملة، وحتى تعرف المنظمة وجود هذا المشكل أو عدم وجوده وجب عليها أن تعرف المستوى التعليمي للعاملين. كما يجب أن يعتاد العاملون على التفكير النقدي التحليلي بمعنى أن يتساءل هذا الأخير دوماً عن عمله أن أداه بالطريقة المثلى وهل أن هناك طريقة أفضل لأدائه، وغيرها من التساؤلات التي تجعله يطور بشكل مستمر أداءه⁸، ويمكن إبراز مجموعة أخرى من العوائق في مايلي:
- أ. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على كافة مستويات العاملين.
- ب. عدم رغبة العاملين في المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية وكذلك أعباء القيام بأعمال إضافية؛ وخوفهم من المساءلة.
- ت. عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.
- ث. المرؤوسون منخفضوا الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرارات.
- ج. غياب بيئة الفريق وروح الفريق للعاملين والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علناً وبشكل جماعي⁹.
- ح. قيام بعض العاملين الغير كفؤين باتخاذ قرارات تكون عواقبها مكلفة بالنسبة للمنظمة¹⁰
- خ. ضعف الثقة بالنفس و ضعف الدافعية اتجاه العمل:
- د. قلة التدريب والتأهيل¹¹، مما ينتج عنه ضعف في مهارات الافراد وعدم توفر الخبرة لديهم

¹ برني لطيفة، مرجع سابق، ص 47

² بشرى عباس الحسيني، مرجع سابق، ص 5

³ لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، مرجع سابق، ص 61.

⁴ برني لطيفة، مرجع سابق، ص 47.

⁵ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 168.

⁶ هناء الرقاد، وعزيزة أبو دية، مرجع سابق، ص 1202.

⁷ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص 112.

⁸ برني لطيفة، مرجع سابق، ص 47.

⁹ أحمد حميد كريم الككاوي، مرجع سابق، ص 43، 44، 45.

¹⁰ نفس المرجع، ص 47.

¹¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، مرجع سابق، ص 170.

- د. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين: فهم في الغالب مثقلون بأعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق كل وقتهم وكثيرا من الأحيان تستحوذ على الوقت الشخصي وهم في منازلهم. وهذا ينطبق أيضا على المدراء والقياديين. وكثرة الأعباء الناجمة عن الأعراف البيروقراطية التي تجعل إنجاز المعاملة الروتينية الواحدة تتطلب قرابة العشرين توقيعا عليها، فهي التي تتسبب في ضغط الوقت المتاح، وترهق العاملين وتستنزف طاقتهم؛
- ر. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ز. زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي
- س. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية¹.
- ومن خلال استعراض المعوقات السابقة لتطبيق استراتيجية التمكين، يتضح لنا أن تطبيقها ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.
- وعلى الرغم من انتشار مفهوم إستراتيجية التمكين في قطاع الأعمال، وتطبيقها على نطاق واسع، إلا أنها عرفت طريقا إلى الجامعات بمختلف كلياتها وتخصصاتها، حيث تعتبر الجامعات مصدر المعرفة والإبداع، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبنيها وتطبيقها، وهذا يقودنا إلى مناقشة الموضوع من خلال المبحث الموالي.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 4.

المبحث الثاني: أهم مضامين إستراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

على الرغم من أن التمكين جاء في عالم الإدارة إلا أن مفهوم تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يوازي ذلك الذي للموظف في عالم الأعمال، والذي ظهر نتيجة ظهور موجة من المطالب التي تستهدف الإصلاحات في قضايا التعليم الجامعي؛ بدءاً بتجويد معظم عناصر العملية التعليمية، (المناهج التعليمية والمقررات والأساليب التعليمية)، مروراً برفع إنتاجيتهم البحثية وتجويدها أيضاً، والمطالبة بخدمة المجتمع (عن طريق إجراء البحوث التطبيقية وتقديم الاستشارات والمساهمة في التدريب والتعليم المستمر) وانتهاءً بتحديث الإدارة الجامعية، وتزامن هذا مع المطالب المتعلقة بالشفافية بشأن استخدام المال العام.

إن جميع المطالب السابقة تتطلب من الجامعات تطبيق استراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس، باعتبارها استراتيجية حديثة تعنى بتنمية وتطوير العنصر البشري؛ وعلى مختلف تخصصاتهم، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير البيئة الداعمة، وذلك من خلال منحهم الاستقلالية والحرية في الأداء، تهيئة جميع فرص نموهم المهني، وزيادة مشاركتهم في صنع القرار، ومنحهم الاحترام والمكانة اللائقة مما سيؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم، فعاليتهم، ولائهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم والتميز فيما يقومون به، مما سيساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

تعد الجامعة حجر الزاوية في التنمية المجتمعية في مطلع القرن الواحد والعشرين، وذلك بحكم مكانتها وبما تقوم به من أدوار ووظائف، والتي تتمثل في إنتاج وإيجاد المعرفة ونشرها، ويأتي الأستاذ الجامعي على رأس المكونات الجامعية الأساسية باعتباره العمود الفقري في المؤسسات الجامعية وحجر الزاوية في العملية التكوينية، ويعول عليه في تفعيلها تفعيلًا جيدًا ومنتجًا، وهذا لا يتأتى إلا بتطبيق استراتيجية التمكين وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب

أولاً: ماهية الجامعة

تمثل الجامعة معقلاً للفكر الإنساني في أرفع صورته، ومستوياته، وبيت الخبرة في شتى صنوف الآداب والعلوم والفنون، ومصدر الإلهام لتطبيق النظريات العلمية وصولاً إلى أرقى صور التكنولوجيا، ووسيلة الحفاظ على القيم الإنسانية وتنميتها، في تكامل مع قيم الثقافة الوطنية، بما يحفظ الشخصية الوطنية لمجتمعها، ويربطه في ذات الوقت بالعناصر الأصيلة في الثقافة الإنسانية، في أرجاء العالم، وهي رائدة التطور، والإبداع والتنمية، وصاحبة المسئولية في تنمية الثروة البشرية، بوصفها أهم ثروة يمتلكها المجتمع¹؛ وعلى هذا الأساس فالجامعة تعد إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تلم وتبحث وتنشئ جيلاً بعد جيل وتسهم في تطوير المجتمعات بما لديها من طاقات ومعارف علمية حديثة تمكنها من بناء مشروعات نهضوية وتطورية، كما تعد البداية الرئيسية التي تمر من خلالها أساليب التطوير والتقدم في المجتمع، فالتقدم العلمي والتكنولوجي على كافة الأصعدة يخرج من محيط الجامعة، إذ تدور في الجامعة حركة بحثية نشطة تعطي الفرصة

¹ رفيق محمود المصري، تقييم الدور التنموي لوظائف جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 11، عدد: 01، يناير 2007، ص 8.

للمختصين والخبراء لممارسة أنشطتهم البحثية كافة، بهدف الإبداع والابتكار وتحقيق التنمية¹؛ وعليه فقد أصبحت الجامعات اليوم لا تقاس بالأرقام القياسية المتمثلة بأعداد الطلبة والمدرسين والمباني الفخمة وإنما تقاس بأعداد الأبحاث العلمية والأطاريح التي تساهم في تنمية المجتمع، فهي تعتبر مراكز بحثية وعلمية وإنتاجية تساهم في إعداد الأجيال المتعاقبة وتأهيلها وتدريبها وفق منهجية علمية سليمة، وهي بذلك تصبح ذات رسالة علمية وإنسانية وحضارية وثقافية²

1. مفهوم الجامعة

أ.تعريف الجامعة: يعود أصل مصطلح "جامعة" (University) إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (Universitas)، الذي يعني الإتحاد والتجمع³، وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي⁴، أي لُلق على الإتحاد العلمي أو النقابة التي تضم عددا من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلابا لتدل على تجمع هؤلاء من أجل اكتساب العلم والمعرفة⁵.

ويرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة، وتم إيعاز صعوبة إعطاء تعريف موحد للجامعة، إلى تعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذه المؤسسة، فعند علماء التربية: هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي، وفي نظر علماء الاجتماع: هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع⁶؛ أما عند الباحثين في مجال الاقتصاد فهي: مؤسسة هدفها إعداد رأس المال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة بمنطق الرشادة والاحتراز والتواصل العقلاني⁷؛ ومن زاوية أخرى، تعرف الجامعة، على أنها "نظام اجتماعي، إداري، مفتوح، فريد من نوعه"، فهي:

✓ نظام، بمعنى مجموعة أجهزة، وهياكل تعمل معا في تنسيق، من أجل تحقيق هدف مشترك.

✓ اجتماعي، كونه نظام يتكون من مجموعة أفراد (أساتذة، طلبة، عمال)، ذووا خلفيات، وثقافات وقيم وأعراف متباينة، تتفاعل فيما بينها، وتسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية.

✓ إداري، كونه يحتوي على هيكل إداري، يوضح اختصاصات، وصلاحيات متخذي القرارات فيه.

✓ مفتوح، كون الجامعة تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها، إذ تستقبل مدخلاتها من البيئة (الأهداف، القيم،

¹. هيام عقلة المومي، دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، مجلة دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 43، ملحق:04، 2016، ص 1735.

². زياد بركات، أحمد عوض، واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد:56، 2011، ص 7

³. رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 385.

⁴. نفس المرجع

⁵. مامن فيصل، دور الجامعة في التنمية الإقليمية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 06، العدد: 16، 2014، ص 05.

⁶. رفيق زراولة، مرجع سابق، ص 385.

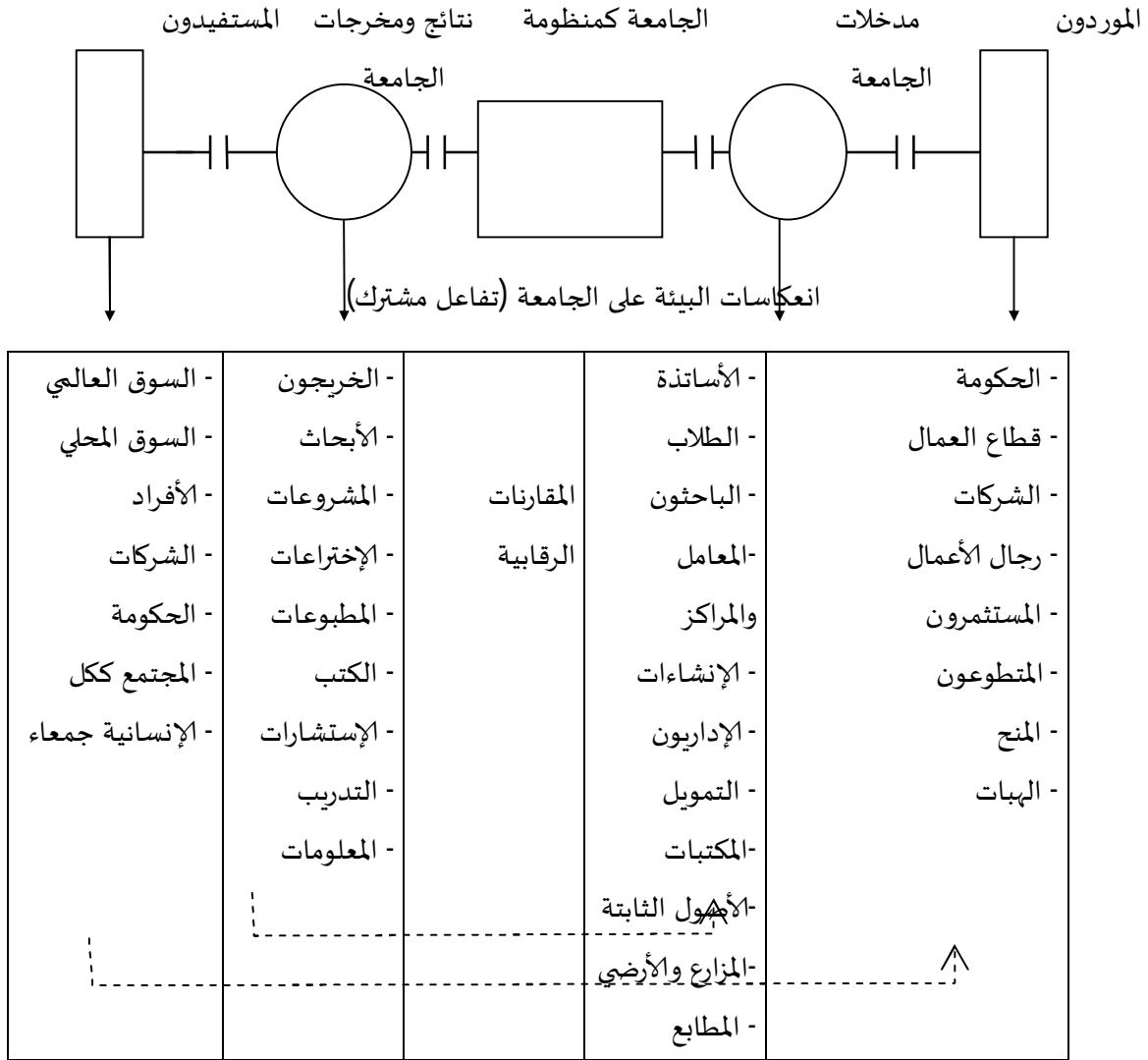
⁷. الأخضر عزي، نادبة إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة، (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 9-11 فيفري 2016، ص 412.

الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجية التمكين في الجامعات

(الطاقات)، لتخضعها للمعالجة، ينتج عنها مخرجات، تقدم إلى البيئة مرة أخرى (إنجازات علمية، خدمات، إطارات)

✓ فريد من نوعه، بمعنى أنه نظام يختلف عن الأجهزة البيروقراطية الأخرى، نظرا لطبيعة هدفه ومكوناته وهذا ما يتجلى في الشكل التالي:

شكل رقم (05): الجامعة كمنظومة متكاملة.



المصدر: رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 387.

وعرفت أيضا بأنها "مؤسسة أوجدها أناس لتحقيق أهداف ملموسة ومتعلقة بالمجتمع الذي ينتمون إليه"¹؛ حيث فوضها المجتمع للاستجابة لمتطلباته وحاجاته وهمومه وتحقيق تطلعاته، والمشاركة قدر الإمكان مع أفراد ومؤسساته في نهضته وتقدمه، من خلال ما تقدمه من خدمات وبرامج وأنشطة، وتوظيف إمكاناتها البشرية والمادية والمالية وكذلك إمكانات المجتمع نفسه² وهذا فقد أصبحت الجامعة الحديثة توصف بأنها المؤسسة المركزية في مجتمع ما بعد الصناعة؛ أي أن الجامعة مؤسسة مجتمعية، تعنى بتلبية مطالب المجتمعات وحاجاتها المختلفة وتنميتها وتطويرها وتقديمها في كافة المجالات، وذلك بالكشف عن مشكلاتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، لذا فإنها تعد الأكثر تأثيرا في حياة المجتمعات؛ وبالتالي فالجامعة ليست مجرد نظام تعليمي اجتماعي إقتصادي، بل منظومة متكاملة تحقق التوازن مع المجتمع لأنه هو منطلقها ونهايتها، والتنمية المستدامة هدفها³.

وعطفا عما سبق ذكره، يمكن القول بأن الجامعة هي مؤسسة تعليمية تربوية، وبحثية واجتماعية، تعمل على تنمية رأس المال البشري وإعداد الكوادر البشرية علميا وعمليا في مختلف التخصصات العلمية والأدبية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تتوافق والشروط التي تتطلبها التنمية، وإعداد البحث العلمي بالإضافة إلى خدمة المجتمع وتنميته في كل الميادين، وبشتى الوسائل والأساليب، والمساهمة في صنع الحلول ونشر الثقافة والمعرفة، وتتكون من مجموعة من الكليات والمعاهد والاقسام وتمتلك قدرات علمية وفكرية لهم وظائف ومهام متباينة ومتكاملة، يسعون فيها إلى تحقيق أهدافهم وأهدافها.

ب. أهم سمات المؤسسات الجامعية: تتسم المؤسسات الجامعية بالسمات الآتية⁴:

- ✓ السمة الأكاديمية، فمحور عمل الجامعة هو التعليم والبحث العلمي، وهو ما "يتطلب إدارة إبداعية".
- ✓ السمة المجتمعية، فالجامعة هي المؤسسة الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها
- ✓ سمة المستقبل، فالجامعة هي المؤسسة المسؤولة على تزويد مختلف المجتمعات بالرأس المال البشري والضروري لبناء السياسات التنموية المستقبلية.
- ✓ سمة الاستثمار طويل الأجل، فنتائج الاستثمار في المؤسسة الجامعية تظهر على المدى البعيد والمتوسط.
- ✓ سمة النخبوية، إذ تضم الجامعة كما نوعيا من الأطر البشرية القادرة على نقل المعارف والمهارات لغيرها، والمؤهلة لخدمة العلم والإبداع فيه.
- ✓ سمة اللابححية، فالجامعة لا تسعى إلى تحقيق الإرباح بمفهومها التجاري، لاسيما إذا كان تمويلها حكوميا أو من قبل منظمات غير هادفة للربح.

¹. بواب رضوان، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة.- طلبة جامعة جيجل - أ نموذجاً - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم إجتماع العمل والتنظيم: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف02 ، السنة الجامعية 2014/2013. ص 125.

². وائل عبد الرحمن التل، خالد أحمد الصرايرة، درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 4-5 أبريل 2012، ص 178.

³. تومي ميلود، الجامعة الجزائرية والتنمية المستدامة، ملتقى علمي دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 02.

⁴. عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، التسيير التشاركي في الجامعة كعامل لتحقيق الجودة وتطوير التنظيم في التعليم العالي ، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 562.

الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجية التمكين في الجامعات

- ✓ سمة الإنفاق العالي، لاسيما في المراحل التأسيسية للمؤسسة (الأبنية، القاعات، المختبرات)...
- ✓ سمة أخلاقيات العمل لدى العاملين في الجامعات والتي تختلف عن نظيرتها في المؤسسات الإنتاجية الأخرى، من حيث "أصولها ومعانيها ومعطياتها ومظاهرها".
- ✓ التداخل في الموارد البشرية، فالجامعة تتسم بوجود، إلى جانب العاملين في المؤسسة، وهم الطلبة "الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة".
- ✓ سمة التعاون مع الجامعات الأخرى.
- ✓ سمة التنافس الشديد بين مختلف المؤسسات الجامعية، سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية.
- ✓ سمة خصوصية العمليتين الإنتاجية والتسويقية للمنتوج الجامعي بالنظر إلى طبيعته.
- ✓ سمة "وجود مسارين للسلطة في ممارسة مهام الإدارة في المؤسسة الجامعية، أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية، والآخر يرتبط بالهرمية التنظيمية"، ومن الضروري تحسين التفاعل بين النظم الإدارية والنظم الأكاديمية حتى تضمن المؤسسة أداء عملها بأكبر فعالية ممكنة.
- ✓ سمة حساسية القرارات في المؤسسة الجامعية، بالنظر إلى ضرورة وجود إجماع واضح حول مختلف القرارات، لاسيما القرارات الأكاديمية
- ✓ سمة ضم المؤسسات الجامعية لمجموعة من التنظيمات غير الرسمية، والتي لها تأثير بالغ على عملها، وهو أمر يتطلب استيعاب تأثيراتها، وجعلها تعمل في صالحها.
- ت. أهداف الجامعة: يحدد المتخصصون أن للجامعة ثلاثة مجموعات من الأهداف تتلخص فيما يلي:
- ✓ أهداف معرفية: وهي تتناول ما يرتبط بالأنشطة المعرفية الرئيسة الثلاثة وهي: توليد المعرفة بالبحث والتطوير؛ ونشرها بالتعليم والتدريب ووسائل الإعلام المختلفة؛ وتوظيفها والاستفادة منها في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة أو المتجددة، وفي الارتقاء بالإنسان وإمكاناته الاجتماعية والمهنية¹
- ✓ أهداف اقتصادية: والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خامات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية².
- ✓ أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية، وتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

 - تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهنة.
 - تدريب الطلبة على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية، الإدمان، نشر الوعي الصحي وغيرها.
 - تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة.

¹ عبد المجيد بوقرة، الجامعة الجزائرية والنظام الجديد، (LMD) بين السبق في تطبيقه وضرورة مواكبة تغيرات سوق العمل، الملتقى الوطني الأول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ماي 2010، ص 61.

² ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد 30، 2011، ص 202، 203.

- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة.
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع.
- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة¹
- تنمية مواهب الإنسان وقدراته،
- تزويد البلاد بالمتخصصين ذوي المستوى،
- ربط الطالب بمواقع الإنتاج في المجتمع،
- تنمية المهارات الأكاديمية والفنية المتخصصة،
- تنمية الإحساس بالانتماء للمجتمع عند الطالب،
- نقل التكنولوجيا وتطويرها لخدمة التقدم الحضاري للمجتمع²،
- تبني فلسفة حب الاستطلاع من أجل المعرفة،
- تصميم برامج تعليمية غير تقليدية بحيث تقدم تعليماً عالياً أقل صعوبة وأقصر زمناً وأكثر مرونة من البرامج التقليدية³.

2. عناصر الجامعة ووظائفها

أ. عناصر الجامعة: تركز الجامعة في أداء ووظائفها ومهامها على عناصر أساسية وهي:

✓ عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي): يعد الحجر الأساس في العملية التكوينية في الجامعة، كونه المشرف المباشر على إيصال المعرفة للطلبة، وبالتالي هو العنصر المزود للرأس المال البشري بالمعلومات والمعارف والأفكار، فإذا "كان الطلاب أهم مدخلات الجامعة فإن الأستاذ أهم مقوماتها، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس، ذلك لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها، والجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء"⁴ وسيأتي التفصيل في هذا العنصر لاحقاً.

✓ الجماعة الطلابية: يعد الطالب الجامعي أحد العناصر الأساسية والفعالة في العملية التعليمية طيلة المرحلة الجامعية. ويهدف التعليم الجامعي إلى "تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي الجسمانية والعقلية والنفسية لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل يؤهل عن طريقه إلى خدمة المجتمع في تخصصات متعددة⁵، وعليه فالطالب الجامعي هو محور العملية التعليمية والتكوينية والمستفيد الرئيسي.

¹ ليث حمودي إبراهيم، مرجع سابق، ص 203.

² شابي سعاد، دور الجامعة الجزئية في خدمة اللغة العربية في ظل العولمة، مجلة الحقيقة، العدد 25، جامعة أدرار-الجزائر، جوان 2013، ص 262.

³ فوزي سعيد الجديبة، دور الجامعات العربية في التنمية الاقتصادية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد: 01، 2010، ص 255.

⁴ عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، مرجع سابق، ص 563.

⁵ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 133.

✓ **البرامج والمناهج التعليمية:** والتي يجب أن تعكس أهداف وحاجات الطلبة والمجتمع، وتكون واضحة ومستندة إلى المعايير المطلوبة، وتستوعب التحديات العالمية في التقدم التكنولوجي المتسارع، بحيث تتصف بالحدثة والمرونة¹. ويمثل محتوى المناهج والمواد الدراسية البنية المعرفية الأساسية لتعليم الطلاب، حيث تقوم على أساسها معظم فعاليات التعليم والتعلم والأنشطة التعليمية، من تفاعلات ونقاشات وقياس وتقويم لتحصيل الطلاب²

✓ **الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة:** الهيكل التنظيمي للجامعة هو الخريطة التي تصف تنظيمها في لحظة استقرار، تتكون من هيكلية رسمية، مرتبطة بتوزيع الوظائف والأدوار وتحديد المسؤوليات وخطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، وهيكلية غير رسمية مبنية على مجموع العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية³، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة، والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين وتسيير الميزانية... إلخ⁴ وعليه فإن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري، المتخصص، وبناء الهيكل التنظيمي المرن بدون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداري والتنظيمي التربوي، اللذان يساهمان معاً، ولكن بطرق مختلفة، في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية⁵.

✓ **المباني ومرافقها وتجهيزاتها:** والتي من المهم أن تتصف بالسعة والتهوية والإضاءة المناسبة للعملية التعليمية، والمواصفات المطلوبة للمرافق الصحية والملاعب والتجهيزات والمختبرات والمكتبة وغيرها، إضافة إلى النظافة البيئية⁶.

ب. وظائف الجامعة: يمكن القول أن الجامعة استقرت في بداية القرن العشرين على أداء ثلاثة وظائف رئيسية، هي: التعليم أو نقل المعرفة، البحث العلمي الذي ينتج المعرفة، خدمة المجتمع بهدف تنميته وتطويره، إذ يعود الفضل إلى هذه الوظائف في ابتكار أرقى التكنولوجية، وتخرج أرقى الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة وتتجلى فيما يلي:

✓ **التعليم والتكوين الجامعي:** يعد من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته، إذ تهدف وظيفة الجامعة التعليمية إلى تنمية شخصية الطالب من جوانبها جميعها، وإعدادها للعمل المستقبلي من خلال تحصيل المعارف وحفظها وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار والتفاعل وتوليد المعارف والعمل على تقدمها⁷، "وعلى قدر الجهود التعليمية المبذولة في الجامعة تكون جودة مخرجاتها ممثلة في خريجها وما يزدو به من معلومات وخبرات ومهارات"⁸. فضلاً عن ذلك فإن التكوين الجامعي هو ذلك النمط من التكوين الذي يعمل على تنمية رأس المال البشري من أجل إعداد الكفاءات والإطارات من مخططين ومسيرين وغيرهم من أصحاب المهن الرفيعة في المجتمع، من أجل مواصلة البحث العلمي في مختلف التخصصات، ومن أجل المشاركة في تطوير المجتمع وتنميته للمساهمة في تحقيق التنمية

¹ زهير نافع العاني، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مجلة الأعمالي، الصادرة عن مجلس التعليم العالي، مملكة البحرين، العدد: 06، 2014، ص 13.

² عبد العزيز أحمد داوود، دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة "دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد: 30، 2011، ص 266.

³ عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، مرجع سابق، ص 564.

⁴ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 134.

⁵ عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، مرجع سابق، ص 564.

⁶ زهير نافع العاني، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مرجع سابق، ص 13.

⁷ الأخضر عزي، ناديا إبراهيمي، مرجع سابق، ص 412.

⁸ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 130.

المستدامة¹. كما أصبحت عملية التقدم والتنمية، تقاس بما أنجزته الحكومات والمجتمعات من تعليم وثقيف لأبنائها ، وما حققته من خطط وبرامج تعليمية، تساعد في تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة: السياسية ، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية. وبناء على ذلك، أيقنت الكثير من الدول أهمية التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة؛ لارتباطه الشديد بعوامل التنمية والتقدم؛ لذلك أصبح الإنفاق على الجامعات استثماراً حقيقياً في مجال تنمية الموارد البشرية وجزءاً من سياسة التنمية الشاملة²؛ وهذا ما يؤهل الجامعة لأن تكون مصدراً لصناعة رأس المال البشري وتنميته، وغرس قيم المواطنة والانتماء وحب العمل والإبداع فيه ، ومركزاً مشعاً لنشر الوعي الإنمائي لديه ليصبح عوناً ورافداً للتنمية بكافة أشكالها ومسمياتها، وكل هذا في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي والعلمي الحاصل في القرن الواحد والعشرون.

✓ **البحث العلمي:** يعد البحث العلمي عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي وتبني الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (مشكلة البحث) بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث)؛ بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث)³، بناء على ما ذكر، فإن البحث العلمي الذي تنفذه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يلعب دوراً أساسياً في أي بلد من البلدان التي تشهد الرقي والتقدم، فالجامعة تحدد حاجات مؤسسات المجتمع المختلفة عامة، والمؤسسات الانتاجية خاصة، بهدف تحديد مسارات بحثية واضحة يمكن أن تسهم في رقي مجتمعاتها، وتقديمهم لتحقيق غايات وأهداف تعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف ذات العلاقة، لذا فقد أصبحت البحوث العلمية الجامعية في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من مهمات أعضاء الهيئات التدريسية، وشرطاً أساسياً لترقيتهم وتوليمهم الوظائف القيادية في الجامعات⁴، فضلاً عن ذلك فإن مكانة الجامعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بما تنتجه من بحوث وما تنشره من أعمال في مختلف الميادين، زيادة على ما تم ذكره فالبحث العلمي أصبح مورداً مالياً مهماً للكثير من الجامعات لاسيما التي لها سمعة علمية وعالمية ومرموقة⁵. وتتنوع البحوث العلمية المقدمة ما بين:

- بحوث أساسية أكاديمية وتهدف إلى زيادة المعرفة والكشف عن الحقائق والنظريات.
- بحوث تطبيقية ترتبط باكتشاف أفاق علمية جديدة بهدف التطبيق المباشر لمشكلات التي تجابه المجتمع⁶، هاذين النوعين يقوم بهما أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بصورة مباشرة، بشكل فردي أو في إطار فريق بحثي مشترك.
- البحوث التي يجريها طلبة الدراسات العليا وبإشراف أعضاء هيئة التدريس (رسائل الماجستير والدكتوراه)،
- البحوث والدراسات التي تجريها مراكز أو معاهد البحوث المرتبطة بالجامعة بطلب من جهات أخرى في القطاع الخاص ، وكذلك البحوث التي تمويلها مؤسسات البحث العلمي ضمن الاستراتيجيات العامة للبحث في الدول ، والتي تطلب من الجامعة القيام بها¹،

¹ الأخصر عزي، نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 412.

² رفيق محمود المصري، مرجع سابق، ص 12.

³ الأخصر عزي، نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 413.

⁴ زرزار العياشي، دور الجامعات العربية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية، مجلة آداب الكوفة، العراق، المجلد: 01، العدد: 32، 2017 ، ص 258، 259.

⁵ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 130.

⁶ ليث حمودي إبراهيم، مرجع سابق، ص 201.

- بحوث علمية ترتبط بالتكنولوجيا من اجل تسخيرها في خدمة المجتمع والإنسان².

وبهذا فإن الجامعة مؤسسة بحثية تعمل على رعاية الإبداع وتنميته وتهيئة الظروف الملائمة للابتكارات العلمية وصناعة ثروة علمية من خلال: استقطاب باحثين متميزين في مختلف المجالات العلمية، وتوفير مناخ بحثي ملائم لهم تتوافر فيه الأجهزة والمختبرات والمعامل الحديثة والمتطورة، والطواقم الفنية والإدارية المدربة الواعية، والنظم الإدارية المرنة، والدعم المالي المناسب، وإتاحة الحرية الأكاديمية أمام أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من استثمار الوقت الكافي لإجراء البحوث واعداد الدراسات ذات الصلة بتخصصاتهم، ووجود إدارة متخصصة وحيوية تعمل على توظيف هذه الأبحاث والدراسات في خدمة المجتمع³. ويعود الفضل لهذا الدور لمساهمته في الزيادة من فعالية الجامعة وإخراجها من عزلتها.

✓ **خدمة المجتمع:** إن اتصال الجامعات بمجتمعاتها وتقديم مجموعة من الأدوار والأنشطة والخدمات لهذا المجتمع أصبح أمر ضروري تفرضه المتغيرات المعاصرة ، فلم يعد قيام الجامعة بخدمة مجتمعها أمرا اختياريا كما في جامعات دول العالم الثالث⁴ ، لذا فإن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ليست سوى مؤسسات اجتماعية وجدت لخدمة المجتمع وتلبية حاجاته، وتحقيق أهدافه، وهي عبارة عن أنظمة اجتماعية مفتوحة ترتبط بغيرها من الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع، ولا يمكن لها النماء والتطور والازدهار إلا إذا تفاعلت مع قضايا المجتمع والبيئة المحيطة؛ ويمكن تعريف وظيفة خدمة المجتمع بأنها "نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، ويمكن عن طريق نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الانتاجية والاجتماعية المختلفة"⁵؛ وتتنوع الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع ، إذ يوجد خدمات معرفية وثقافية وأكاديمية ومهنية وأخرى إدارية ، وتتمثل مهام الجامعة في خدمة المجتمع في العناصر الآتية:

- خدمات طلابية وتنوع ما بين الأكاديمية (تدريس وتدريب) ورعاية طبية ونفسية واجتماعية، وهناك إدارات رعاية الشباب التي تقوم بكثير من الأنشطة الطلابية مثل: العروض الفنية والمسابقات الرياضية والثقافية ، والمعارض والأسواق الخيرية ، والرحلات العلمية والمعسكرات
- إجراء البحوث العلمية والتطبيقية سواء بتمويل من الجامعة أو من بعض مؤسسات المجتمع،
- تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية حول القضايا والمشكلات المختلفة التي تهم المجتمع ، بالإضافة إلى الاشتراك في مختلف المؤتمرات سواء المحلية أو الإقليمية أو المحلية،
- تقديم الاستشارات العلمية والفنية والتخصصية لمؤسسات المجتمع المختلفة (مصارف ، مدارس ، جمعيات أهلية، شركات اقتصادية ، وزارات مختلفة، وغيرها، وذلك في جميع المجالات ذات العلاقة
- تقديم الخدمات التعليمية والاستشارات لمختلف فئات المجتمع غير الملتحقين بالجامعة بما في ذلك محو الأمية وتعليم الكبار ، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ، بالإضافة إلى برامج التوعية للتلاميذ في مراحل التعليم قبل

¹ رفيق محمود المصري، مرجع سابق، ص 13.

² ليث حمودي إبراهيم، مرجع سابق، ص 201

³ وائل عبد الرحمن التل، خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 177، 178.

⁴ ليث حمودي إبراهيم، مرجع سابق، ص 202.

⁵ زرزاز العياشي، مرجع سابق، ص 257.

الجامعي ، حول الحفاظ على البيئة ، والسلوكيات السليمة في المجتمع ، وتقديم الإرشاد اللازم لمواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية ،

- الاشتراك في المجالس والمؤسسات والهيئات العلمية (محليا وإقليميا ودوليا)، والتي تطلع بكثير من المهام العلمية والاقتصادية والسياسية والتربوية ، والعمل على تطويرها بما يؤدي إلى تحقيق مزيد من التنمية والتقدم للمجتمع
- تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من الخريجين المتخصصين سواء من خلال إنشاء التخصصات الجديدة ، أو تنظيم برامج ودورات التدريب التحويلي¹.

وتبرز في إطار خدمة المجتمع أيضا، إمكانية الانتفاع بالمنشآت الجامعية ، لاسيما وأن الجامعة تحتوي العديد من المنشآت التي يمكن أن تقدم خدماتها للمجتمع، فهناك المنشآت الرياضية ، والمستشفيات الجامعية ، والعيادات والمراكز الطبية ، والمدارس ورياض الأطفال التي تتبع الجامعات، والمكتبة الجامعية، ووسائل الإعلام الجامعية ، ووسائل الاتصال الجماهيرية ، القاعات ، المدرجات ، المختبرات، المعامل والورش ، المتاحف ، ومطابع النشر الجامعية ... الخ، كلها منشآت يمكن أن تقدم خدمة للمجتمع، تساهم في تنميته وتقدمه وازدهاره². ومن أهم مبررات الاهتمام بالوظيفة الثالثة هو ما يشهده العالم اليوم من التحديات والمتغيرات العالمية على جميع الأصعدة العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وعليه فإن كل جامعة تسعى للتعامل والتفاعل إيجابيا مع جميع المستجدات والمتغيرات ومواكبة التطورات العلمية والعملية أن تهتم بتحقيق التوازن والتكامل بين وظائفها الثلاث لتخدم بعضها بعضا فالتدريس يقود الى البحث العلمي، وللبحث العلمي أهمية ودور في تنمية المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، وخدمة المجتمع تزود البحث العلمي بالمشكلات المستعصية اللازم حلها وهذا كله بهدف بناء مجتمع المعرفة. ومن شأن هذا التواصل والتكامل في وظائف الجامعة وتداخلها تلبية الطموحات والتطورات ودفع عجلة التنمية في المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة في المجالات المتعددة. ولا يجب أن تقتصر على وظيفة التدريس كما هو واقع الحال في مجتمعاتنا.

وأمام عظمة وظائفها ، بات من الضروري على الجامعات توفير بيئة تعلم وبحث علمي وأعمال محفزة في إطار ثقافة تنظيمية فعالة، لأعضاء هيئتها التدريسية والباحثين والمفكرين المتميزين، (والذين يطلق عليهم " رأس المال البشري الفكري للجامعة") بهدف التصدي للتحديات التي يفرضها الواقع الدولي والتحولت العالمية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والعلمية على الجامعات، والتصدي لمجموع التحديات الداخلية الخاصة بمجتمعاتها المحلية؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني استراتيجية التمكين، وكلما حرصت الجامعة على تمكين وتوفير المقومات اللازمة لتنمية هذه النخبة والحفاظ عليها كلما ازداد أداؤها وعطاؤها ونواتج أبحاثها والتي ستؤدي حتما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والفوائد والتي ستصب كلها في حصولها على سمعة ومكانة مرموقة بين الجامعات العالمية. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال النقطة الموالية.

¹ محمد فتحي علي موسى، منصور بن نايف العتيبي، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 145، مارس 2011، ص 24.

² رفيق محمود المصري، مرجع سابق، ص 15، 16.

ثانياً: استراتيجية تمكين عضو هيئة التدريس

تعمل إستراتيجية التمكين على تفجير الطاقات البشرية الكامنة لعضو هيئة التدريس، على النحو الذي يمكنه من الاضطلاع بأدواره المنسجمة مع متطلبات العصر إضافة لتعزيز دوره الفاعل في تحقيق جودة التعليم والمساهمة في عملية التنمية المعرفية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة

1. مفهوم عضو هيئة التدريس

أ. تعريف عضو هيئة التدريس: بما أن عضو هيئة التدريس يعتبر حجر الزاوية في العملية المعرفية والتعليمية ويشكل أهم عوامل الإنتاج في الجامعة وأندرها، فقد عرف بأنه "العضو الذي يعمل على نشر المعرفة من خلال عملية التدريس وإنتاج المعرفة من خلال ما يقدمه من أبحاث ودراسات كما يحظى بمكانة متميزة ومرموقة من قبل أفراد المجتمع"¹، كما عرف بأنه "محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثاً وتعليماً وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل، وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة"²، ويعرف أعضاء الهيئة التدريسية على أنهم "مجموعة الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولين على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليها"³، أما من منطلق مفهوم النظم فإن الكادر الأكاديمي يعد أحد المدخلات الأساسية في التعليم الجامعي، وحلقة الوصل بين المدخلات التعليمية والمتمثلة بالإدارة العليا وما تمثله من فلسفة الجامعة وأهدافها وبرامجها من جانب، والمخرجات المطلوبة المتمثلة بالطلاب من جانب آخر⁴؛ ومن خلال ماسبق، يمكن إعطاء تعريف شامل لعضو هيئة التدريس إذ أنه: يشكل أهم أصول الجامعة، يمتلك مؤهلات علمية عالية، ويقوم بأدوار ومهام عدة داخل الجامعة وخارجها، ومن مهامه نقل المعارف والمعلومات النوعية وتحيينها للطلبة الجامعيين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، إجراء البحوث العلمية ونشر نتائجها، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح العمل الجامعي أو فشله وبالتالي إلى ازدهار أو انحطاط المجتمع في مختلف المجالات.

ب. أدوار ومهام عضو هيئة التدريس: تتكون المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس من أربعة أنشطة رئيسية هي: التدريس، البحث العلمي والإسهامات الفكرية، وخدمة الجامعة والمجتمع، إضافة إلى الإدارة الأكاديمية؛ وقد يختلف حجم وكفاءة مساهمة عضو هيئة التدريس من نشاط إلى آخر، ولكن تتكامل محصلة هذه الأنشطة لتبين مدى فاعليته في مجتمعه الجامعي⁵؛ والشكل الموالي يلخص مهام عضو هيئة التدريس الجامعي

¹ عبد السلام فهد نمر العوامرة، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد: 09، العدد: 23، 2016، ص 58.

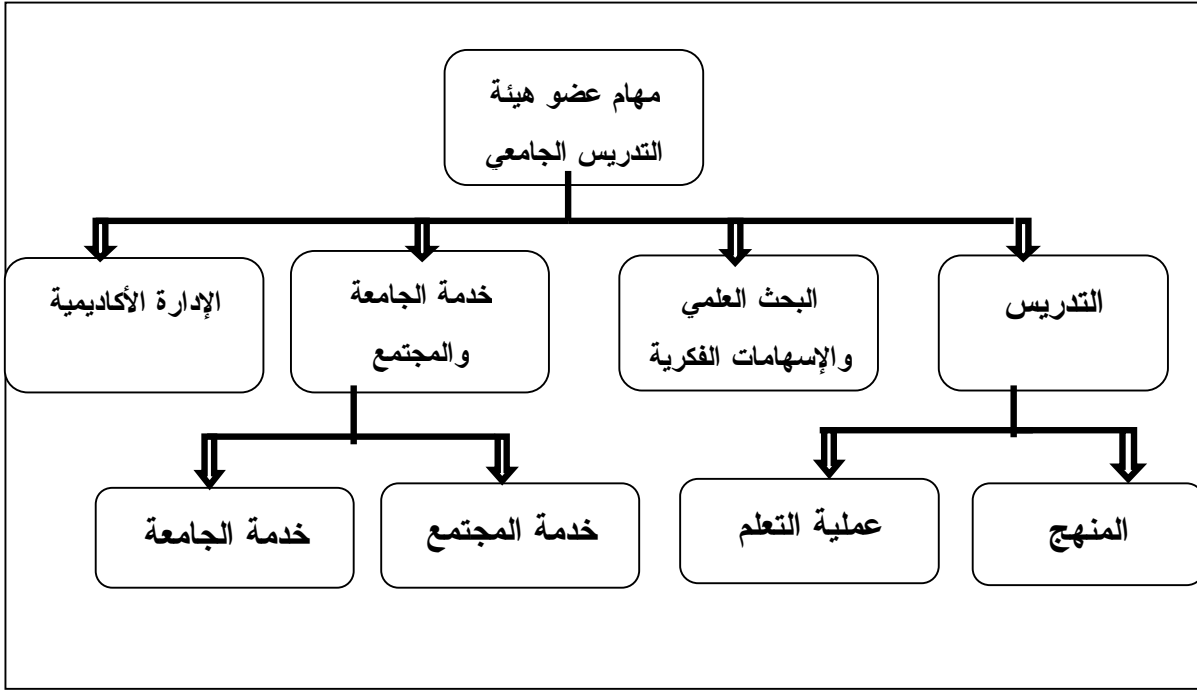
² بواب رضوان، مرجع سابق، ص 140.

³ نفس المرجع، ص 35.

⁴ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 01، العدد 01، 2008، ص 163.

⁵ عمير بن سفر عمير الغامدي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) - تصور مقترح -، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 13.

الشكل رقم (06): مهام عضو هيئة التدريس الجامعي



المصدر: عمير بن سفر عمير الغامدي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) - تصور مقترح -، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 14.

وفيما يلي عرض موجز لأهم أدوار ومهام عضو هيئة التدريس:

✓ **التدريس:** يعتبر التدريس الوظيفة الأساسية لجميع مؤسسات التعليم العالي نظراً لأنه يشغل قدراً كبيراً من وقت الأستاذ الجامعي وفكره وله أثره البالغ على طلبة الجامعة من حيث تكوين شخصياتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم من ناحية، فضلاً عن إكسابهم كثيراً من المعارف والمعلومات والمهارات المهنية المتخصصة من ناحية أخرى؛ فلم يعد يكفي الإلمام بالأساليب التقليدية في التدريس، بل لابد من إتقان الوسائل الحديثة في التعليم الجامعي، ومعرفة مصادر التعلم المختلفة وكيفية التعامل معها؛

وعليه لم تعد المحاضرة هي الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لشرح المعلومة، بل برزت تقنيات جديدة للتعليم تعتمد على الحاسب الآلي والوسائط المتعددة هدفها توسيع مدارك الطالب وإتاحة الفرصة له لتجريب جوانب عدة للمعلومة غير متاحة له بالطرائق التقليدية¹؛ والأهم هو تدريب الطالب ليس على التلقي وحشو الذهن بالمعلومات، بل على البحث عنها في مضامينها والتفاعل الإبداعي معها²؛

بالإضافة إلى قدرته على تخطيط المناهج الدراسية على أسس تربوية، وتقويمها وتوجيهها نحو خدمة المجتمع، وكذا القدرة على التخطيط والتحليل، وتشخيص الخلل ومواقع الضعف، وتحديد تفاصيل البرنامج الدراسي، وموائمة المنهج ومفردات مواد متطلبات التخصص وسوق العمل³،

¹ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، مرجع سابق، ص 178.

² نفس المرجع، ص 178، ص 179.

³ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، مرجع سابق، بتصرف.

ويتعين عليه أيضا أن يتوفر على جملة من المهارات والقدرات التدريسية والتي تؤهله للتدريس في الجامعات بكفاءة، وتتعلق بمهارات التخطيط للتدريس، مهارات تنفيذ التدريس وتنظيم المحاضرات وإدارتها ومهارات تقويم الطلبة وتقديم التغذية الراجعة لهم¹. وان يمتلك قدرا من الصفات المهنية، الشخصية والأخلاقية. وعليه فعضو هيئة التدريس يعد الركيزة الأساسية وأحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التعليمية وصولا للتميز وجودة المخرجات، ونجاح الجامعة في تحقيق أهدافها

✓ **البحث العلمي والإسهامات الفكرية:** يسهم البحث العلمي في عملية النمو المهني والتقدم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى كونه طريقا للنمو الاقتصادي، وذلك من خلال ما يقدمه من مشاريع وأبحاث علمية في مجالات المعرفة المختلفة والتي من شأنها أن تسهم في خدمة خطط التنمية الوطنية في مختلف المجالات²؛ لذا فإنه يعتبر أحد المعايير الأساسية للتقدم والارتقاء الأكاديمي، وبصفة خاصة على مستوى الجامعة، لذا نجد غالبية دول العالم قد ألزمت نفسها بضرورة تقوية ودعم التوجه على مستوى البحث العلمي، فوضعت سياسات لتشجيع أساتذة الجامعة على البحث، وذلك لقناعتها بأن الجامعات هي المحرك الأساسي لعملية التنمية³، من هنا أصبح البحث العلمي يمثل عنصرا أساسيا من عناصر تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعده على الرقي بممارساته المهنية في ميدان اهتماماته، كما أن التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي. وتشكل الأفكار الجديدة والاكتشافات والاختراعات عاملا هاما في تحفيز الطلبة لحب مجال المادة العلمية وإذكاء روح البحث والتساؤل فيه، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضاف إلى قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملا الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة، المؤتمرات المحكمة، المذكرات الفنية وأوراق العمل⁴، وأهم المؤشرات التي تميز الأستاذ الجامعي كباحث علمي وتمكنه من استخدام مهارات البحث في مجال تخصصه مايلي⁵:

- يعد وينفذ أبحاثا علمية مبتكرة في مجال تخصصه؛
- يحلل ويقدم مصادر البحث المختلفة ويستخدم نتائج أبحاثه في تطوير العملية التعليمية؛
- يشترك في العديد من المؤتمرات والندوات في مجال تخصصه وفي تطوير العملية التعليمية؛
- يلتزم بأداب المهنة وأخلاقيات البحث العلمي؛
- يمتلك مهارات كتابة تقارير البحوث العلمية؛
- يستطيع أن يدير أو أن يعمل في فريق بحثي؛
- ينشر أبحاثه في الدوريات المتخصصة على المستويين المحلي والدولي؛

¹ علي غربي، سليمة حفيظي، الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد02، 2012، ص 19.

² عمير بن سفر عمير الغامدي، مرجع سابق، ص 14.

³ علي غربي، سليمة حفيظي، مرجع سابق، ص 22.

⁴ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، مرجع سابق، ص 180.

⁵ محمد فتحي علي موسى، منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 23.

وللبحث العلمي الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس خصائص عدة منها¹:

- الموضوعية: وهي الاجراءات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى معنى أو نتيجة وتعني في البحث الكمي عدم تدخل الباحث في جمع البيانات أو تفسيرها، فإنها تعني الصراحة والوضوح في البحث النوعي،
- الدقة: وهي دقة اللغة وصراحتها من خلال الأرقام والبيانات في البحث الكمي، ودقة القياس والنتائج في البحث النوعي،
- الثبات: (الصدق) من خلال تصاميم أخرى أو تكرار الدراسة نفسها،
- التجريب: الاسترشاد بالخبرة العملية والأدلة، والتطبيق العملي،
- التفكير المنطقي: حيث يستند الى قواعد المنطق وأحكامه، وهو نوعان تفكير منطقي استقرائي ينطلق من عبارات أو حالات خاصة إلى تعاميم عامة. وتفكير منطقي استنباطي ينطلق من عبارة أو تعميم إلى استنتاج خاص،
- الاستنتاج الاحتمالي: أي أن كل ما توصل إليه البحث في العلوم السلوكية أو الطبيعية استنتاجات وليست يقين أو مطلق، وأن البحث لا يستطيع أن يقول لنا شيئاً ما مؤكداً لا يحتمل الشك، لكن البحث يستطيع أن يقول كون الشيء غير صحيح مثال 0.05 أو 0.01.

✓ الإشراف: عملية الإشراف على البحوث ومشاريع التخرج عملية متعددة الجوانب ومتشابكة العناصر فهي عملية تعليمية لأنها تقدم للطالب حقائق ومفاهيم ومعلومات جديدة، وهي عملية تنسيقية لأنها تتم في إطار منسق يجمع الأستاذ الجامعي بطلابه، وهي عملية استشارية لأنها تقدم اقتراحات واستشارات وبدائل للطلبة الباحثين، وهي أيضاً عملية فنية أخلاقية وإنسانية في آن واحد تحتاج إلى أستاذ مقتدر وطالب يتوافر على قدرات ومهارات تتيح له عملية إنجاز بحثه أو مشروعه العلمي؛ ويقوم الأستاذ الجامعي بهذه العملية كمطلب لأحد مكونات مهامه بالجامعة².

✓ رعاية وتوجيه الطلاب: تتنوع هذه الرعاية وتبدأ منذ استقبال الطلاب الجدد وتعريفهم بالتخصصات الموجودة في الجامعة، وتمتد إلى ما بعد تخرجهم من الجامعة³.

✓ خدمة الجامعة: يبرز هذا الجزء دور عضو هيئة التدريس وفاعليته في مجتمع الجامعة ويوضح إلى جانب واجباته الأخرى، الأنشطة المهنية أو الإدارية، على مستوى القسم والكلية أو الجامعة، أعمال اللجان التي يشارك فيها، أية وظائف فنية أو إدارية، وأي أنشطة أخرى⁴؛ ويتطلب هذا الدور من عضو هيئة التدريس المشاركة الفعالة في اجتماعات القسم وحسن تمثيله في اجتماعات الكلية وكفاية تمثيل الكلية في اجتماعات الجامعة، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل الأكاديمي مثل: تقييم الخطط، التعيين، إعداد خطة الاحتياج، المشاركة في لجان الإعداد، والتنظيم للمؤتمرات، الندوات، اللقاءات العلمية والفكرية التي تعقد على مستوى القسم أو الكلية⁵.

¹ جمال حلاوة، دور البحث العلمي في دعم التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة القدس، مجلة أماراباك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد: 02، العدد: 04، 2011، ص 25.

² علي غربي، سليمة حفيظي، مرجع سابق، ص 24.

³ عمير بن سفر عمير الغامدي، مرجع سابق، ص 15.

⁴ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق على عالم، مرجع سابق، ص 180.

⁵ عمير بن سفر عمير الغامدي، مرجع سابق، ص 15.

✓ **خدمة المجتمع:** تتنوع مجالات خدمة المجتمع لعضو هيئة التدريس الجامعي وتتعدد ادواره طبقا لظروف وإمكانات كل جامعة على حدة ، وكذلك طبقا لظروف المجتمع المتغيرة، ولذلك نجد هناك تباينا واضحا فيما تقدمه الجامعات في هذا المجال؛ وعلى العموم فإن هذه المجالات عبارة عن أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها المختلفة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية)، وذلك عن طريق استغلال كل القدرات الفعلية والموارد المادية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين أحوال المجتمعات . وقد صنفت مجالات خدمة المجتمع في ثلاث أنماط وهي:

- البحوث التطبيقية: وهي بحوث يقوم بها الأستاذ الجامعي تستهدف حل مشكلة ما أو سد حاجة المجتمع لخدمة أو سلعة تحدد ظروف وأوضاع معينة.
- الاستشارات: وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.
- تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التعليم المستمر¹ ، وهناك من يرى بأن دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع يكون في مجال نشر وتعزيز ثقافة المجتمع المحلي والقومي وهذا الدور يتطلب النهوض بعملية تأليف المراجع والكتب العلمية المتخصصة، وممارسة دورا حيويا في مناقشة مشكلات المجتمع وقضاياها، بجانب كتابة المقالات في الصحف والمجلات العامة والاهتمام بقضايا الساعة²، وتتضمن إسهاماته في هذا الجزء أيضا وكمثال: براءات الإختراع، نقل التكنولوجيا إلى الصناعة، تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل (العالمية أو الإقليمية أو المحلية) في مجال التخصص والإسهام فيها، عضوية هيئات تحرير المجلات المهنية، القيام بمهام الممتحن الخارجي وتحكيم مقترحات الأبحاث والأبحاث المقدمة للنشر وحالات الترقية وغيرها³. وترى الباحثة بأن كل ما سبق لا يغنيه عن العمل الحثيث والمستمر على المساهمة بفعالية على تخريج أفراد يخدمون البيئة ويعملون على تطويرها وحمايتها والمحافظة عليها، ومساعدتهم على بناء اتجاهات ايجابية نحو المجتمع والعمل على خدمته وتنميته.

2. مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس: لقد جاء في أول تعريف للتمكين في العملية التعليمية بأنه "عملية منح المعلمين السلطة والصلاحية لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم الطلبة وتعلمهم"⁴، هذا التعريف قصر مفهوم التمكين في بعد صنع القرار فيما يتعلق بتحصيل الطلاب فقط، كعنصر أساسي في مفهوم التمكين، رغم أن، صنع القرارات تلعب دورا بالغ الأهمية، في تمكين أعضاء هيئة التدريس، حيث تعمل على زيادة وتدعيم فعاليتهم، وتحررهم من التعليمات الجامدة والرقابة المشددة⁵، إلا أن مفهوم التمكين يتضمن أكثر من المشاركة في صنع القرار.

¹ محمد فتحي علي موسى، منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق ، ص 26. بتصريف

² عمير بن سفر عمير الغامدي، مرجع سابق ، ص 15.

³ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، مرجع سابق ، ص 181.

⁴ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد: 31، الجزء 02، جامعة عين شمس، مصر العربية، 2007، ص 09.

⁵ محمد خميس حرب، تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بين ادراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض ، م ع السعودية، العدد الثاني، رجب 1436 هجري الموافق لشهر ماي 2015، ص 284.

وعرف أيضا على أنه: "تعزيز الضبط على القرارات التي تؤثر على موقع العمل الجامعي بشكل عام والصف الدراسي بشكل خاص، وتسليط الضوء على الترتيبات المؤسسية المتعلقة بصنع القرارات والسلطة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس¹،

وعرف بأنه " استثمار الأستاذ لحقه في المشاركة في تحديد الأهداف، والسياسات في العمل، وممارسة الحكم المهني حول ما يقوم بتدريسه وكيف يقوم بتدريسه"²، هذين التعريفين لا يقتصران فقط على منح سلطة اتخاذ القرار في العملية التعليمية، بل يتعدى ذلك الى تبيان كيفية تأثيره في مواقع العمل من خلال المشاركة في وضع الأهداف والسياسات،

وعرف أيضا بأنه " فرص الأستاذ لامتلاك الاستقلالية والمسؤولية، والاختيار والسلطة"³، هذا التعريف يضيف بعد آخر للتعريف وهو الاستقلالية وحرية الاختيار،

في حين عرف على أنه " العملية التي تطور الأساتذة خلالها كفاءة تحمل مسؤولية نموهم وحل مشكلاتهم، إنه اعتقاد الأساتذة بأن لديهم المعارف والمهارات لتحسين المواقف التي يعملون فيها"⁴ هذا التعريف يضيف إلى مفهوم التمكين بعد الإحساس بالكفاءة والمسؤولية، والتي تسمح لهم بالنمو المهني والتنمية، والتي تمكنهم من استغلال قدراتهم الذاتية للتأثير على مختلف المهام والأدوار التي يمارسونها،

وفي تعريف آخر: "أن التمكين يمثل زيادة تعبير الأساتذة عن آرائهم، بمعنى تحسن المكانة، وتزايد المعارف، وإتاحة فرص متزايدة للمشاركة في صنع القرارات"⁵، هذا التعريف يضيف بعد آخر لمفهوم التمكين وهو تحسن المكانة،

أما (خميس حرب) فقد أورد التعريف التالي: "التمكين هو بنية متعددة الأبعاد تمنح أعضاء هيئة التدريس سلطات إضافية، وفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل بالجامعة، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني لهم، من أجل تحسين الأداء بالجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية"⁶. وهذا التعريف يعتبر أشمل وأكثر اتساعا من معظم التعاريف السابقة وإستراتيجية التمكين في العملية التعليمية تركز على القضايا الثلاثة التالية⁷:

1. التمكين هو عملية التعلم التي تنمي قدرة الأساتذة على تحقيق السلطة، والتي تسمح لهم بخلق بيئة تعليمية أكثر كفاءة وفعالية

2. ضرورة حصول الأساتذة على وعي ذاتي أعلى لتعزيز بيئة التعليم

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 122، بتصرف

² Paul M. Terry, Empowering Teachers As Leaders, . National FORUM Journals, 1999, p5.

تاريخ الاطلاع: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.582.4174> 2016/01/04

³ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية قضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 127.

⁴ نفس المرجع.

⁵ نفس المرجع.

⁶ محمد خميس حرب، مرجع سابق، ص 296.

⁷ Fatemeh Azimi Amoli, Maryam Youran, Delving the Relationship between Teacher Empowerment and Job Satisfaction among Iranian Iranian EFL Teachers in Tehran Aviation University, Theory and Practice in Language Studies, ACADEMY PUBLISHER Manufactured in Finland, Vol. 4, No. 4, April 2014, p01.

3. التمكين هو العامل الذي يعزز شعور الأستاذ بالمسؤولية وبالتالي يساهم في زيادة كفاءته

واستنادا لما سبق يمكن تعريف إستراتيجية تمكين أعضاء هيئة التدريس على أنها: إستراتيجية تنظيمية جديدة تهدف الى منح أعضاء هيئة التدريس مزيدا من الاستقلالية والحرية في صنع القرارات لإنجاز ما يتعلق بعملهم في الجامعة وزيادة فرص نموهم المهني لتطوير أدائهم في مختلف المجالات التعليمية، البحثية وخدمة المجتمع، وهذا لتدعيم كفاءتهم الذاتية وتحسين مكانتهم المهنية، مما يسهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة التي يعملون فيها، ويدفعهم لإطلاق طاقاتهم الابداعية ، ويؤثر إيجابيا في تحسين أداء الجامعة.

المطلب الثاني: تطبيق إستراتيجية التمكين في الجامعات

يستلزم تطبيق إستراتيجية التمكين توفر مجموعة من الأبعاد أو المرتكزات الأساسية، وهذا ما يضمن تحقيق مجموعة من الأهداف والفوائد التي تعود على كل من الجامعة، وعلى أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؛ وبالرغم من كل الأهداف التي تسعى لتحقيقها إلا أنه من الطبيعي أن تعاني هذه الإستراتيجية من مجموعة من السلبيات، والتي يمكن التقليل منها أو التغلب عليها بالاعتماد على مجموعة من المتطلبات؛ وهذا ما سنناقشه خلال هذا المطلب.

أولا: أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية

الأبعاد هي المرتكزات الأساسية لإستراتيجية التمكين، وتتمثل بالمستلزمات التطبيقية التي لا بد من تشخيصها للتحقق من وجود التمكين الناجح لأعضاء هيئة التدريس من عدمه، والجدول التالي يعرض وجهات نظر بعض الباحثين في الجامعات المختلفة (العربية والأجنبية) حول أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والتي أتاحت للباحثة حسب تسلسلها الزمني.

الجدول رقم (01): وجهات نظر بعض الباحثين حول أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية

الابعد	السنة	الباحث	
المقدرة، المعنى، الكفاءة الذاتية، الأثر	2003	HENKIN Alan B. ; MARCHIORI Dennis M	1
امتلاك المعلومات وتوفرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة	2009	بشرى عباس الحسيني	2
توافر المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة	2011	بريشان معروف جميل	3
تفويض الصلاحية، الاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية	2012	صفاء جواد عبد الحسين	4
اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2012	هناء الرقاد، وعزيزة أبو دية	5
تفويض الصلاحيات ، وضوح الغرض، العمل الجماعي، الاتصالات الفعالة	2013	ايمان عبد الرضا محمد	6
صنع القرار، الاستقلالية في الاداء، النمو المهني، المكانة	2013	جمانة عباينة أحمد	7
الاستقلالية وتقبل المخاطرة، المشاركة والاتصال، فرص التعلم والتكوين، العمل الجماعي، التحفيز	2013	قبطان شوقي	8
- توفر الفرصة، توفر المعلومات، الدعم، المكافآت والتحفيز، توفر الموارد، السلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية.	2014	Sahar Ahadi, and Turiman Suandi,	9

- اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير			
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا	2014	اميرة خضير كاظم العنزي	10
اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2014	Fatemeh A Amoli, Maryam Youran	11
اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2014	Farid Ghaemi, Farzane Sabokrouh	12
اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2014	Kseanela Sotirofski	13
المقدرة، المعنى، الكفاءة الذاتية، الأثر	2015	كمال كاظم طاهر الحسيني	14
الاعداد والتدريب، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2015	محمود عبد الحميد عساف	15
المشاركة في صنع القرار، التحفيز، التنمية المهنية، حرية الاختيار والاستقلالية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير	2015	محمد خميس حرب	16
توفر الفرصة، توفر الموارد، توفر الدعم و التحفيز، توفر المعلومات، الاحساس بالمعنى، الكفاءة والمقدرة، حرية الاختيار والإرادة، الاحساس بتحقيق الاثر، تحسيس المسؤول باهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن ثقته في الآخرين، تسهيل إنجاز الأهداف، تسهيل الاستقلالية بدل البيروقراطية	2015	مريم شرع	17
اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2015	Uree Cheasakul, Parvathy Arm	18
حرية الاختيار، الكفاءة، معنى العمل ، التأثير	2016	منال الحميدي	19
اتخاذ القرار، النمو المهني، الفعالية الذاتية، المكانة، الاستقلالية، التأثير	2016	Mohamed Aliakbari, Fatemeh A Amoli	20
التأثير، حرية الاختيار، الكفاءة، معنى العمل.	2016	Mohamed Salim Elmossatil et all,	21

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات الواردة أعلاه.

يلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن الأبعاد التي حازت على أعلى نسبة اتفاق (إجماع) هي الأبعاد التي توصل إليها كل من (Short and Rinehart) سنة 1992- الباحثان البارزان في هذا المجال- وهذا من خلال اجراء مجموعة دراسات أهمها الدراسة التي تمت على 211 معلم من معلمي المدارس الثانوية الحكومية من ثلاث مدارس في ثلاث ولايات تمثل الاقليم الجغرافي الجنوبي للولايات المتحدة الامريكية، وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي عن استخلاص 38 مفردة

تتوزع على ستة أبعاد أو مقاييس فرعية لتمكين المعلم وهي: صنع القرار، النمو المهني، المكانة، فعالية الذات، الاستقلالية والتأثير؛ وفي دراسة أخرى لنفس الباحثين معا تم التحقق من الصدق التمييزي للأداة التي تم التوصل إليها في الدراسة السابقة، وقد أصبحت هذه الأداة بعد ذلك وسيلة أساسية لقياس وتقدير ظاهرة تمكين المعلمين في الكثير من الدراسات الغربية¹. وبعدها العربية؛ ونقدم فيما يأتي عرضاً لمضامينها بإيجاز وبما يفيد توجهات الدراسة:

1. المشاركة في صنع القرار: وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع الرؤوسين على التعبير عن آرائهم، وصولاً إلى منح الأفراد الحرية في صناعة القرار²؛ وحسب (Rinehart et all) فإن هذا البعد يشير إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية الهامة التي تؤثر في عملهم بصورة مباشرة³، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي المعلمين، ومن احتمال احتمال التوصل إلى خيارات أفضل ونوعية تعلم أفضل⁴

ويعبر عن صنع القرار في السياق التعليمي بأنه عملية تنطوي على الاتصال التعاوني، وجلسات حل المشكلات، وتحديد الأهداف⁵؛ وأن صنع القرار يعني: " رغبة المعلمين في أن تكون لهم السيطرة على حياتهم التعليمية و على فصولهم الدراسية، وشعورهم بأن لهم قيمة وأنهم من الأعضاء المساهمين والذين لهم تأثير فيما يحدث في المدرسة"⁶؛ حيث يفترض (Short) " أنه لكي تحدث المشاركة في اتخاذ القرارات، يجب أن يؤمن المعلمون أن مشاركتهم هي مشاركة حقيقية (أي أنها ليست مشاركة شكلية)، وأن رأيهم له تأثير حاسم في نتائج هذه القرارات"⁷؛ ونجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة اتصال فعالة داخل المؤسسة التعليمية تساعد على نقل المعلومات وتبادلها في مختلف الاتجاهات، وبشكل يتيح للمعلمين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات⁸.

والمناخ المدرسي الذي يشجع المشاركة في صنع القرار يتميز بالانفتاح والرغبة في المخاطرة التي تشجع المعلمين على تجريب أفكار جديدة ومناهج مختلفة⁹؛ إذ يؤكد هذا البعد على أن المعلمين لديهم أفكار جيدة، وهم موضع ثقة لصنع القرارات. ويؤكد على ضرورة تنمية قدرة المعلمين على حل المشكلات

أما عملية صنع القرارات الأكاديمية، فقد عرفت على أنها "العملية الجماعية التي يساهم فيها أعضاء هيئة التدريس مع الإدارة الجامعية في إيجاد حلول للمشكلات التربوية من خلال قرارات مجلس الكلية، وقرارات المجلس العلمي للكلية،

¹. ياسر فتحي الهنداوي، 2012، مرجع سابق، ص 123.

². مريم شرع، مرجع سابق، ص 64.

³. Rinehart et all, Teacher Empowerment and Principal Leadership: Understanding the Influence Process, Educational Administration Quarterly, Vol 34, Supplemental, 1998, p 365.

⁴. هناء الرقاد وعزيرة أبودية، مرجع سابق، ص 1201.

⁵. Kseanela SOTIROFSKI, Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff in Albanian universities, *European Journal of Sustainable Development*, Vol 3, No2, 2014, p120.

⁶. David C. Sharp, A Study of The Relationship Between Teacher Empowerment and Principal Effectiveness, A Dissertation of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership, Faculty of the School of Education, Baker University, Kansas City, États-Unis, 2009, p 13.

⁷. IBID, p 14.

⁸. قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 307.

⁹. Jackie Daniel Lintner, THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED TEACHER EMPOWERMENT AND PRINCIPAL USE OF POWER, A Dissertation of the Requirements for the Degree of Doctor of Education Graduate, Faculty of Auburn University, États-Unis, 2008, p 80.

وقرارات اللجنة العلمية للقسم، وقرارات اللجنة البيداغوجية للقسم¹. كما يشار إلى أن المشاركة تضيف على المرؤوسين شعورا بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم وأفكارهم موضع الاعتبار، وهذا في حد ذاته يولد لديهم شعورا بالمسؤولية لما فيه صالح المشروع²، بالإضافة أيضا إلى أن المشاركة تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون أنهم أنهم شاركوا الإدارة في صناعة القرارات، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة، ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه³؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية صنع القرار ليست مرادفاً أو بديلاً لمصطلح اتخاذ القرار، لأن عملية صناعة القرار في الواقع هي ذلك المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، وهي عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، تستلزم اشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها بهدف الوصول إلى معلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث؛ أما عملية اتخاذ القرار فهي المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار، وهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها⁴؛ وتعني عملية المشاركة في صنع القرارات بمجلس القسم أو الكلية، من وجهة نظر الباحثة "بأنها تلك الخطوات والإجراءات التي توجه من خلالها أفكار عضو أو أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة المشاكل الإدارية المطروحة والمسائل التعليمية واقتراح بدائل أو حلول ملائمة من أجل التوصل إلى قرارات أو توصيات تسهم بشكل إيجابي في تحسين العملية التعليمية وقيام القسم والكلية بأداء مهامها التعليمية والإدارية، والتي من خلالها تتحقق أهداف وسياسات وخطط وبرامج التعليم الجامعي. وتتمثل أهمية المشاركة في صناعة القرار في⁵:

✓ توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات، وإنشاء مراكز لدعم القرار واتخاذها بالجامعات.

✓ دعم مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري الجامعي، بما يحقق الرضا الوظيفي، ودفع مستوى الأداء الجامعي.

✓ دعم التوجه نحو لا مركزية الإدارة الجامعية، بتوسيع سلطات مجالس الأقسام والكليات.

وقد قسمت المشاركة في صنع القرار إلى نوعين، مباشرة وغير مباشرة⁶.

أ. المشاركة المباشرة: هي التي تتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدتها الإدارة مع أعضاء

هيئة التدريس، من أجل إبداء وجهة نظرهم وإشراكهم في صناعة القرارات التي يصدرها كل من مجلس الكلية،

والمجلس العلمي، واللجنة العلمية للقسم، واللجنة البيداغوجية للقسم، لإبداء وجهة نظرهم؛

ب. المشاركة غير المباشرة: وهي التي لا تتيح إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار إلا الذين لهم

العضوية الدائمة في مجالس الإدارة ولجان العمل، واللجان الاستشارية

¹. رريب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 11، 2013، ص 48.

². نفس المرجع، ص 50.

³. نفس المرجع، ص 51.

⁴. فائقة عباس سنبل، مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 28.

⁵. علي عبد الخالق عبدالله قايد، صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة، أطروحة دكتوراه الفلسفة، معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية، جامعة القاهرة، 2013، ص 04.

⁶. رريب الله محمد، مرجع سابق، ص 52.

2. النمو المهني: مع الثورة التقنية والتحول الاجتماعي والاقتصادي التي تجتاح عالم القرية الكونية اليوم أصبحت برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والنمو المهني جزءاً لا يتجزأ من خطط وسياسات الجامعات المنتجة، وذلك على اعتبار أن الأداء المهني لعضو هيئة التدريس وتطويره وتقييمه وتهيئة المناخات العلمية له هو نوع من الاستثمار الأكاديمي الذي يجب أن تتضمنه سياسات وبرامج التعليم العالي¹؛ ويقصد بالنمو المهني في أول تعريف أعطي له بـ" درجة إدراك التدريسيين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو، التطوير المهني والتعلم المستمر، وتنمية مهاراتهم من خلال الحياة العملية²؛ كما يقصد بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بأنها "زيادة فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس عن طريق تحسين كفاءتهم الإنتاجية، ورفع مستوى أدائهم في: التدريس الجامعي، والتخطيط لتدريس المقررات الدراسية، والتعلم الفردي أو الذاتي، ومصادر التعلم وتكنولوجيا التعليم، والتقييم والاختبارات التحصيلية في التعليم الجامعي، ومناهج البحث العلمي³، وفي نفس السياق يشار إلى التنمية المهنية على أنها: "عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم⁴. وتعرف الباحثة النمو المهني إجرائياً بأنه: النشاط الذي يمارسه عضو هيئة التدريس لتحسين وتطوير كفاياته في الجوانب المعرفية، السلوكية والمهارية من خلال البرامج المخططة التي تشتمل على خبرات تربوية وعلمية حديثة وأساليب سلوكية جديدة. بهدف زيادة كفاءة وفعالية أداءه ومن أجل تحقيق الإفادة القصوى منه.

إذ تقع على عاتق عضو الهيئة التدريسية مسؤوليات كبيرة اتجاه التطورات التي تحدث في مجال العلم والمعرفة، ونظراً إلى أن المعرفة العلمية في كل التخصصات في تطور مستمر وسريع فلا بد لعضو الهيئة التدريسية في الجامعة من متابعة هذه التطورات والتعامل معها لما لها من انعكاسات على مجالات عمله الجامعي، هذا كله يستوجب من الجامعة، أن تضع برامج خاصة للنمو المهني فيما يتعلق بهذه المجالات، لأن مثل هذه البرامج من شأنها رفع كفايات عضو الهيئة التدريسية، وزيادة إنتاجيته العلمية الهادفة، لمواكبة التقدم العلمي والتطورات الحديثة في المعرفة العلمية والتقنية المتعلقة بمجال تخصصه⁵؛ وذلك بهدف زيادة فعالية الجامعة في تحقيق أهدافها، وضمان زيادة قدراتها وقدراتها التنافسية، التي تؤهلها بالفعل إلى تجويد أدائها، التفوق والتميز. وهنا ينبغي الإشارة إلى نوعين أساسيين من أساليب النمو المهني للأستاذ الجامعي، وهما الأساليب الذاتية والأساليب المهنية

أ. الأساليب الذاتية: وتقع مسؤولية تنفيذ هذه الأساليب على عضو هيئة التدريس نفسه، وتتطلب هذه الأساليب البحث عن فرص التنمية مثل المحادثات مع الزملاء، حضور ورش العمل، حلقات النقاش، المشاركة في أنشطة توفر فرص

¹ محسن بن عبد الرحمن المحسن، الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، المجلة العلمية الأوروبية، المجلد: 04، عدد خاص، ديسمبر 2013، ص 228.

² Rinehart et all, op cit, p365.

³ جمال فواز العمري، صالحة سنقر، أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009، ص 538.

⁴ شاكر محمد فتحي أحمد، الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صياغة التنمية المهنية نموذجاً)، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، بيروت، لبنان، 6-10 ديسمبر 2009، ص 5.

⁵ جمال فواز العمري، صالحة سنقر، مرجع سابق، ص 535.

للتأمل في التدريس والبحث عن طرق تدريسية حديثة من خلال ملاحظات التدريس الشخصي أو تدريس الزملاء¹، والإطلاع الواسع (إذ أن الإطلاع الواسع للأستاذ الجامعي عامل أساسي ومهم لنموه العلمي والثقافي فمما لاشك فيه أن مهنة التدريس الجامعي تتطلب التثقيف الذاتي للأستاذ. ويشمل الإطلاع هنا مجالات التخصص كما يشمل أيضا مجالات الثقافة المختلفة)²، وكلما تنوعت تلك الممارسات تمكن عضو هيئة التدريس من أن يكون أكثر معرفة بالتدريس، تزداد خبرته وذخيرته من استراتيجيات التعليم اللازمة. وتتاح له فرصا واسعة للنمو المهني.

ب. الأساليب المهنية المؤسسية: إن تنمية وتطوير كفايات عضو هيئة التدريس وفعاليتها تقتضي تنمية أساليبه المهنية وتحسينها. ولذلك لم يكن مستغوبا أن تولي مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الإقليمية والدولية ذات الصلة بالتعليم العالي هذا الأمر الاهتمام الكبير منذ وقت مبكر. ففي الإطار الإقليمي العربي أولت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والمركز العربي لبحوث التعليم العالي التابع لها، واتحاد الجامعات العربية موضوع إعداد وتأهيل أعضاء هيئات التدريس بمؤسسات التعليم العالي اهتماما خاصا. فكان أن تم اختيار هذا الموضوع للمناقشة والدراسة في أول مؤتمر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي (الجزائر: مايو 1981م)، واتخذ المؤتمر ثماني عشرة توصية في مجال تنمية الكفايات العلمية والتربوية، إذ تضمنت مثلا (التوصية رقم 24): إعطاء الأولوية الكبرى للتكوين العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتمكينهم من متابعة نموهم العلمي وتوفير وسائل البحث والإطلاع على المعارف الجديدة عن طريق الإجازات الدراسية وفرص التفرغ العلمي، وتبادل الزيارات بين الجامعات العربية، ومع الجامعات في الخارج ودعم المكتبات بالمراجع الأساسية والكتب الحديثة والدوريات العلمية³.

وتتعدد الأساليب المهنية وتنوع لتطوير كفايات أعضاء هيئات التدريس، فمنها الأساليب المباشرة: التي تتنوع وفق تقدير القائمين على أمر هذه البرامج وللأنسب والأوفق الذي يسهم بكفاءة عالية في تحقيق برامج التطوير المراد تنفيذها. ومن بين هذه الأساليب المباشرة: ورش العمل المتخصصة، الممارسات الموجهة، الاستشارات، التعاون في المشروعات المشتركة، البعثات التدريبية والتبادل العلمي بين الجامعات⁴، حلقات البحث العلمي وحلقات النقاش أو المؤتمرات العلمية، الحاسوب والأنترنيت⁵؛ ومنها الأساليب المساندة لبرامج التطوير المهني لأعضاء هيئات التدريس. وهذه لا تقل أهمية عن الأساليب المباشرة باعتبارها مما ينبغي الاهتمام به قبل تنفيذ برامج التطوير. ومنها توفير قواعد البيانات، وخدمات الإنترنت والفيديو التفاعلي، وخدمات الطباعة والتصوير، والمعامل والمختبرات المجهزة. ومنها كذلك الأساليب المساعدة للتطوير المهني في مجال البحث العلمي والمتمثلة في نشر بحوث أعضاء هيئات التدريس في المجالات العلمية المحكمة، وتبادل البحوث مع الجامعات الأخرى، واستضافة بعض الخبراء من جامعات أخرى أو مؤسسات علمية داخلية أو خارجية. كما أن العمل على تحسين المناخ الإداري الذي يتجنب الروتين والإجراءات البيروقراطية يمكن أن يكون مساعدا لإنجاح برامج

¹ عمير بن سفر عمير الغامدي، مرجع سابق، ص 33.

² علي حمود علي، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي، ص 10. مقال منشور في الموقع: http://activities.uofk.edu/multisites/Uofk_activities/images/stories/activities/Humanities2013/papers/developments.pdf تاريخ الإطلاع:

2017/02/04

³ علي حمود علي، مرجع سابق، ص 11.

⁴ نفس المرجع.

⁵ جمال فواز العمري، صالحة سنقر، مرجع سابق، ص 546.

التطوير المهني لأعضاء هيئات التدريس وأساليب¹ه. ومن أبرز معوقات تنفيذ تلك البرامج: غياب الحوافز الدافعة للتطوير الذاتي المهني، قلة وجود المصادر المالية التي ترصد لتطوير قدرات عضو هيئة التدريس المهنية، وعدم وضع مشروعات التطوير المهني للأستاذ الجامعي ضمن قائمة الأولويات².

إن التنمية المهنية الأكثر اتساقاً مع متطلبات مجتمع المعرفة هي التي تؤسس على التنمية المهنية الذاتية والتنمية المهنية المؤسسية، لأن ذلك ييسر عملية الدمج بين المعرفة الضمنية لدى أعضاء هيئة تدريس التعليم العالي والمعرفة الصريحة لمؤسسات هذا التعليم، الأمر الذي يفيد في استثمار رأس المال الفكري في التعليم العالي على نحو أفضل³. وعليه فإن الوحدة/الهيئة المسؤولة عن التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس تهدف إلى ما يلي⁴:

- ✓ رفع مستوى المهارة عند عضو هيئة التدريس في مجال التدريس، ومجال البحث العلمي.
- ✓ رفع مستوى المهارة عند عضو هيئة التدريس للقيام بمهارة الإدارة وخدمة المجتمع.
- ✓ اكتساب المعلومات اللازمة عن المؤسسة التعليمية من حيث أهدافها وتنظيمها ودورها في تقدم المجتمع.
- ✓ اكتساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم واستخدامها في التعليم الذاتي والتعليم المستمر.
- ✓ اكتساب المعلومات والمهارات عن التقويم وبناء وسائله الحديثة وتقنياتها واستخدامها، وما يمكن الاستفادة منها في تطوير الامتحانات.
- ✓ توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس للتعرف على قدرات وتجارب بعضهم البعض من خلال تبادل الآراء والمناقشات.
- ✓ دعم تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات العلمية الأخرى.

3. المكانة: لا تعرف الجامعات بأبنيتها وتجهيزاتها وطلبها ومواردها فحسب، إنما بنوعيتها أساتذتها العاملين بها، والذين من خلال تدريسهم وأبحاثهم ومؤلفاتهم وإشرافهم، يكونون لأنفسهم مكانة علمية⁵ واجتماعية مرموقة؛ وتعني المكانة الاجتماعية "المنزلة أو المكانة التي يتبوؤها فرد ما أو جماعة من الأفراد داخل نظام اجتماعي معين"⁶، وتعرف المكانة الاجتماعية كمكافئ للوضع الاجتماعي للفرد على أساس قيمة مهنته بالنسبة للمجتمع⁷؛

ويعرف معجم المصطلحات التربوية والنفسية مصطلح المكانة الاجتماعية للأستاذ بأنها "الوضع المهني للأستاذ، والدرجة التي يصل إليها في كفاءته المهنية واتجاهاته، واعتراف المجتمع به مقارنة بأفراد المهن الأخرى"⁸، هذا التعريف يركز على

¹ علي حمود علي، مرجع سابق، ص 11.

² محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم العالي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 240.

³ شاكر محمد فتحي أحمد، مرجع سابق، ص 29.

⁴ نفس المرجع، ص 7.

⁵ علي غربي، سليمة حفيظي، مرجع سابق، ص 16.

⁶ أطفاف ياسين خضر، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمكانة الاجتماعية لدى موظفات جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد 32، 2012، ص 05.

⁷ محسن خضر، مستقبل التعليم العربي بين الكارثة والأمل، سلسلة آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2008، ص 187.

⁸ نفس المرجع.

درجة التقدير الاجتماعي لمهنة الأستاذ الجامعي في ضوء الجانب المعرفي والسلوكي للمهنة، وفي ضوء أهمية هذه المهنة في المجتمع هذا من جانب،

أما (Rinehart et all) فقد عرفها على أنها " درجة إدراك المعلمين أنهم يحظون باحترام مهني، وبإعجاب ممن يعملون معهم، وأن زملاءهم يدعمونهم ويحترمون معرفتهم وخبراتهم"¹، هذا التعريف يركز على الجانب الآخر الذي يضمن درجة من الاحترام والتقدير المناسب في المحيط المهني،

وفي تعريف آخر للمكانة يتبنى الجانبين معاً، إذ عرفت بأنها "مقدار الاهتمام الذي يتلقاه الأساتذة من أولياء الأمور، الطلاب، أعضاء المجتمع، أقرانهم ورؤسائهم"² بالإضافة إلى أن المكانة تشير إلى "مدى اعتقاد الأستاذ بأن عمله يقدر من من قبل زملائه"³؛ ويشار إلى أن: التعويضات المتدنية، عدم كفاية وملائمة المرافق، أوقات التدريس المتقطعة، ونقص الدعم من بين العوامل المؤثرة في درجة إدراك الأساتذة لمكانتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن مهنة الأستاذ الجامعي تعد مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتقه تتطلب منه بذل جهد أكبر في سبيل القيام بها على أكمل وجه وفي سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف منها، وخاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتطورات حديثة وسريعة، وأن هذه المهنة كانت وستظل مهنة ضرورية ومهمة في حياة الشعوب والمجتمعات؛ لذا فالدور الفعال الذي يقوم به صاحب هذه المهنة هو ما قد يضمن له درجة من الاحترام والتقدير الاجتماعي والمكانة المرموقة، وذلك في محيطه المهني والاجتماعي على السواء.

4. الفعالية الذاتية: استمد مفهوم الفعالية الذاتية التدريسية أسسه من النظرية المعرفية الاجتماعية* لـ)

(Bandura)؛ والذي عرفها بأنها: "القناعة الذاتية لدى الفرد بقدرته على القيام بالسلوك المطلوب لتحقيق النتائج المطلوبة"⁴، وعرفها أيضاً على أنها "مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد، والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته على القيام بسلوكيات معينة، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة، وتحدي الصعاب، ومدى مثابته لإنجاز المهام المكلف بها"⁵ ويستفسر عن معتقدات الفعالية الذاتية بسؤال هل أستطيع؟⁶؛

أما في الجانب التعليمي فقد عرفت بأنها "درجة ادراك المعلمين أن لديهم المهارات والقدرة على مساعدة المتعلمين على التعلم، وأن لديهم الكفاءة لتطوير برامج فعالة للطلاب، وبإمكانهم إحداث تغييرات في تعلمهم"¹؛ وعرفت أيضاً بأنها "

¹. Rinehart et all, op cit, p365.

². Valerie Denise Squire-Kelly, The Relationship between Teacher Empowerment and Student Achievement, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, STATESBORO, GEORGIA, 2012, p 16.

³. IBID , p17.

*. النظرية المعرفية الاجتماعية 1977 (Social Cognitive Theory) لـ"باندورا" والتي افترضت أن السلوك الإنساني يتحدد تبادلياً بتفاعل ثلاثة مؤثرات هي: العوامل السلوكية (الأداء)، العوامل الذاتية (فعالية الذات)، والعوامل البيئية (التغذية الراجعة).

⁴. عبد الله بن سليمان الصالحي، "أبعاد الفاعلية الذاتية التدريسية وفقاً لمستوى خبرة المعلم وتخصصه والمرحلة التعليمية التي يدرس فيها"، مجلة العلوم العربية والإنسانية، جامعة القصيم، السعودية، المجلد:7، العدد:1، 2013، ص 08.

⁵. السيد محمد أبو هاشم حسن، مؤشرات التحليل البعدي Meta- Analysis لبحوث فعالية الذات في ضوء نظرية باندورا، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد 238، 2005، ص 13.

⁶. سامي عيسى حسونه، الكفاءة الذاتية في تدريس العلوم لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا قبل الخدمة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد 13، العدد 02، 2009، ص 127.

إيمان المعلم بقدرته على أداء مهام التدريس، وإحداث تأثير إيجابي في تعلم الطلاب، وحتى لأقلهم استجابة ودافعية، وفي قدرته على ضبط العوامل البيئية المؤثرة في تعلم الطلاب"²؛

نستنج من خلال التعاريف السابقة بأن الفعالية الذاتية هي القدرة والكفاءة التي يدركها عضو هيئة التدريس، وقوة ثقته بقدرته ومدى إيمانه بما يستطيع عمله في ظل الظروف المتوافرة؛ وتشير الفعالية الذاتية التدريسية من وجهة نظر الباحثة إلى أحكام عضو هيئة التدريس حول قدرته وكفاءته استناداً إلى خبراته، مهاراته ومعرفته في عملية التحكم بنواتج العملية التعليمية حيث ترتبط كفاءته مع اتصافه بالمثابرة والحماس والالتزام، ومع سلوكه التدريسي، والتي ستؤثر حتماً على تحصيل طلابه ودافعيتهم وكفاءتهم الذاتية. بما فهم منخفضي الدافعية وغير المتجاوبين

فقد أشارت دراسات متعددة إلى وجود علاقة وثيقة بين ما يمتلكه الأساتذة من اعتقادات بفاعليتهم الذاتية وشعورهم بالمسؤولية نحو تعلم طلبتهم، وتحصيل أولئك الطلبة وتنمية دافعيتهم للتعلم³، ومقدرتهم على المثابرة والتكيف مع الضغوط المهنية، وشعورهم بالثقة والانفتاح على كل ما هو جديد⁴. فلا يكفي أن يمتلك الأستاذ المتطلبات والمهارات اللازمة لأداء مهامه، بل ولابد أن يمتلك الإيمان والثقة بقدرته على القيام بالسلوك المطلوب تحت ظروف صعبة⁵، فالثقة العالية للأساتذة في قدراتهم وكفاءتهم التدريسية تجعلهم يقدمون أساليب تدريسية مفيدة وناجحة، وفيها الكثير من التميز والإبداع، ويميلون إلى التجديد في أساليب توصيل المعلومة إلى طلابهم، إضافة إلى أن علاقاتهم مع طلابهم جيدة وحتى مع أولئك الطلاب المشاغبين؛ ويتميز الأساتذة ذوو الفعالية الذاتية التدريسية المرتفعة بحرصهم على أن لا يخرج الطالب من فصلهم إلا وقد فهم المادة المشروحة. وهم يحملون أنفسهم مسؤولية التجديد والابتكار في إيجاد الخطط والبرامج التي تعين طلابهم على فهم المادة ومحتوياته⁶.

وعند البحث عن مصادر التي تجعل الأستاذ يمتلك فاعلية ذاتية تدريسية عالية أو منخفضة نجد أن الدراسات قليلة في هذا الجانب، لكن النظرية المعرفية الاجتماعية اقترحت بعض المصادر المحتملة لها. إذ يقترح باندورا صاحب النظرية، أربعة مصادر للفاعلية الذاتية وهي:

✓ الخبرات السابقة الجيدة والمشجعة:

✓ الخبرات السابقة غير المباشرة أو الخبرات البديلة⁷ وتكتسب تلك الخبرات من خلال ملاحظة الفرد لأداء الآخرين وأنشطتهم الناجحة⁸، المماثلين له في أعمال مشابهة:

¹. Rinehart et all, op cit, p365.

². سامي عيسى حسونه، مرجع سابق، ص 126.

³. هدى الخاليلة، الفعالية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 25، العدد 01؛ 2011، ص 02.

⁴. هدى الخاليلة، مرجع سابق، ص 02.

⁵. سامي عيسى حسونه، مرجع سابق، ص 124.

⁶. عبد الله بن سليمان الصالحي، مرجع سابق، ص 09، بتصرف.

⁷. نفس المرجع، ص 11.

⁸. السيد محمد أبو هاشم حسن، مرجع سابق، ص 42.

✓ الإقناع اللفظي: كالثناء والمدح أو التشجيع الذي يتلقاه الأستاذ من الإدارة أو زملائه¹، فالأستاذة الذين يتم إقناعهم بأنهم يمتلكون الطاقة الكامنة للنجاح يبذلون قصارى جهدهم للوصول إلى أهدافهم،
 ✓ الحالة النفسية والفسولوجية: وتمثل المصدر الأخير للحكم على فعالية الذات²، فالمزاج الإيجابي يدعم الكفاءة الذاتية المدركة، بينما المزاج اليأس يضعفها، والاستثارة العاطفية تضعف الأداء، وتقلل من توقعات النجاح³.
 وبشكل عام فإن كل مصدر من مصادر الفاعلية الذاتية يساهم في بناء فاعلية الأستاذ بطريقة مميزة وفريدة؛ فالأستاذ لا يبني فاعليته الذاتية من مصدر واحد فقط، إذ أن الطبيعة التكاملية لمصادر الفاعلية الذاتية تعمل على تحديد مستوى الفاعلية الذاتية الحقيقي، والقدر الذي يساهم به كل مصدر في تكوين فاعليته يعتمد على السمات الشخصية، وعمليات الاختيار، والقدرة على معالجة المعلومات⁴.

5. الاستقلالية: إن الاستقلالية مرادف للحرية في العمل وتعكس نظرياً ثقة كبيرة في العمال ولكنها لا تلغي الرقابة، بحيث تعتبر هذه الأخيرة الضامن الأساسي لفاعلية الاستقلالية، ولعل هذا الطرح قد يضع المنظمة أمام تحدي مهم يتمثل في كيفية إيجاد أنظمة رقابة تختلف عن الرقابة الكلاسيكية وتكون أكثر مرونة ولطفاً، وهنا يمكن الإشارة إلى تشجيع الرقابة الذاتية بدون القول بأنه لا بد من سحب الرقابة التنظيمية التقليدية التي تبقى ضرورية في كل الحالات، و أكثر ما يسمح بأن يكون هناك مجال لإمكانية تطبيق الاستقلالية والرقابة معا هو التحلي بالمرونة الضرورية⁵.

إن توافر الاستقلالية والحرية لعضو هيئة التدريس أمر أساسي في عصر أصبحت فيه الديمقراطية معياراً مهماً لتطور المجتمعات، وتعد مطلباً مهماً من مطالب استمرار المشتغل بالعلم والبحث والتدريس الجامعي في نشاطه بعيداً عن هاجس الخوف والقلق، من السلطات أو الزملاء أو المؤسسات أو المجتمع ككل⁶، وهذا للتخلص من قبضة الثقافة البيروقراطية والقناعات الجاهزة والأوامر الفوقية والانتصار لقيم العقلانية والانفتاح والتعدد والاختلاف⁷، ليتمكن من البحث عن الحقيقة بشكل أفضل، وإبداء الآراء والدفاع عن وجهات النظر وفق إطار الأنظمة الجامعية والذوق العام والعرف المجتمعي، ليكون عضواً فاعلاً قادراً على التعامل بدينامكية مع النظم الاجتماعية والمؤسسات المختلفة⁸؛
 وتم تعريف الاستقلالية و الحرية الأكاديمية في إعلان مؤتمر ليمّا بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي الصادر عن المنظمة العالمية للخدمات الجامعية في جانفي 1988، على أنها "حرية أعضاء المجتمع الجامعي، فردياً أو جماعياً، في السعي لتطوير ونقل المعرفة، من خلال البحث، الدراسة، المناقشة، التوثيق، الإنتاج، الإبداع، التدريس، إلقاء المحاضرات والكتابة"⁹.

¹ عبد الله بن سليمان الصالحي، مرجع سابق، ص 11.

² السيد محمد أبو هاشم حسن، مرجع سابق، ص 44.

³ سامي عيسى حسونه، مرجع سابق ص 127.

⁴ هدى الخاليلة، مرجع سابق، ص 05.

⁵ قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 206.

⁶ محمد خطايبية، راتب السعود، تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لدرجة حرمتهم الأكاديمية وعلاقتها بإنجازهم البحثي، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 27، العدد: 1+2، 2011، ص 568.

⁷ فايز علي الأسود، محمود عبد المجيد عساف، الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 16، العدد 01، 2014، ص 66.

⁸ محمد خطايبية، مرجع سابق، ص 568.

⁹ Fernando, Laksiri, The Lima Declaration on Academic Freedom and Autonomy of Institutions of Higher Education, Higher Education Policy, Vol 2, No1, 1989, p 49

وعرفت أيضا في الإعلان الصادر عن المؤتمر العالمي الأول لرؤساء الجامعات بجامعة كولومبيا في سنة 2005، بأنها: " حرية ممارسة البحث والتدريس والتحدث والنشر مع الالتزام بمعايير وقواعد البحث العلمي دون تدخل الدولة أو فرض عقوبات، ودون تقويض لما يمكن أن يقود إليه هذا البحث أو الفهم"¹،

كما يشار إليها على أنها: " حق أعضاء هيئة التدريس في حرية التعبير عن وجهات نظرهم والأفكار وحرية اختيار مضامين المادة الدراسية في ضوء توصيف المقرر، وحرية مواضيع البحث وحرية المشاركة في النشاطات الاجتماعية والسياسية، وحرية المشاركة في صنع القرار دون أي تدخل من إدارة الجامعة أو تدخل خارجي من أي جهة كانت"². وممارسة الحرية الأكاديمية نسبية وليست مطلقة لا تعترف بقانون ولا حقوق ولا حدود، لأنها ستصبح فوضوية وهدامة حينئذ، فالحرية هي الحق في أن تفعل ما تسمح به القوانين³،

والحرية الأكاديمية من وجهة نظر الباحثة ترتبط بالوظائف الثلاثة التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس وهي: التعليم، البحث العلمي، والخدمة العامة أو "خدمة المجتمع"؛ وتتمثل في: حق عضو هيئة التدريس في إدارة نفسه بنفسه، وحرية التعبير عن الرأي داخل قاعة التدريس، ومجال البحث العلمي، واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير وانجاز مهامه التعليمية والبحثية كوصف المقاييس التي يدرسها، وتدريسها بالطريقة التي يراها مناسبة، وحرية اختيار أساليب التقويم، وغيرها؛ وحرية الإسهام في النشاطات والخدمات التطوعية في المجتمع المحلي دون تعرضه لأية مضايقات من السلطة الرسمية أو زملائه أو من الطلبة والذين قد يمارسون ضغوطا إلى الحد الذي يؤدي إلى عرقلة التدريس والبحث والمهام الأخرى المتعلقة بالعمل الجامعي.

وهذا يقع على الجامعة مسؤولية توفير السبل المختلفة لضمان تحقيق هذه الحرية من أجل التفاعل المثمر لتحقيق أهداف الجامعة التربوية والتعليمية والبحثية والإبداعية والثقافية، فالحرية الأكاديمية ليست غاية في ذاتها بل إنها وسيلة من وسائل تنمية العملية التعليمية من خلال توفير تكافؤ فرص النمو المعرفي وتطورها، وتوفير المناخ للاستفادة من منجزات العلم والتراث الحضاري الإنساني في إثراء المناهج الجامعية. والتي سوف تمكن الجامعة من أداء رسالتها، وسوف تمكن المبدعين والمتميزين وذوي القدرات الخلاقة من أن يعملوا في مناخات أفضل إداريا وأكاديميا، وهذا يعني أن مثل هذه الأجواء سوف تسمح لرأس المال الفكري بأن يظهر وينمو ويدرار بطريقة ملائمة.

6. التأثير: تفصح عملية التفاعل بين أطراف العمل التدريسي إلى مستوى معين من التأثير في الميدان الدراسي على نحو يؤشر

قدرة أعضاء هيئة التدريس مثلما يؤطر سعيهم لادامة روح التواصل مع طلبتهم⁴،

ويقصد ببعده التأثير " فهم وإدراك الفرد الممكن لمقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل، فهو يمثل القوة الشخصية في بيئة العمل"⁵،

¹ محمد عبد السلام، الفرق بين مفهوم الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات، قضايا تعليمية، 2015. مقال منشور في: <https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=28082015&id=3043ef56-4026-4849-b5a2-e1ed5b65dd58> تاريخ الاطلاع 2017/02/17.

² فايز علي الأسود، محمود عبد المجيد عساف، مرجع سابق، ص 68.

³ محيا بن خلف عيد المطيري، مرجع سابق، ص 184.

⁴ سلطان احمد خليف، استراتيجيات التأثير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، المجلد 09، العدد 04، 2010، ص 61.

⁵ كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 175.

ويقصد به أيضا " ادراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة المتعلقة بعمله"¹ أي أن هذا التعريف لا يتعلق بقدرة الفرد على التأثير في النتائج التنظيمية فحسب، بل يتعدى إلى تأثيره على القرارات والسياسات، الأمر الذي يزيد من دافعيته للإنجاز؛ :

ويضيف (Rinehart et all) بأنه " درجة إدراك المعلمين بأن لهم تأثيرا وأثرا على الحياة في المؤسسة التعليمية"²، حيث "أنه لا توجد وسيلة لإنشاء مؤسسات تعليمية جيدة دون أساتذة جيدين" ويقصد بهم أولئك الذين لهم تأثير في حياة طلابهم من خلال، الإبداع، العلاقات، وتعليم الجودة³. ففي دراسة قام بها (Short and Rinehart) على 257 معلما في سنة 1992، لفحص تصورات المعلمين عن التمكين، توصل الى أن: "المعلمين الذين يستشعرون التمكين بدرجة أكبر، يعتقدون أنه بإمكانهم التأثير على عمل المؤسسة، ويدركون أن لديهم القدرة على تحديد المشاكل، بذل جهود لتغيير المؤسسة، وفي نهاية المطاف، يكونون مسؤولين عن النتائج التنظيمية⁴. وعدم شعور الفرد بارتباطه بالأهداف التنظيمية سيؤدي إلى شعور الفرد بانعدام التمكين⁵؛

وبالتالي فإن دور أعضاء هيئة التدريس يتعدى التدريس إلى التأثير الإيجابي على البيئة التعليمية والتأثير في إنجاز الطلاب لأعمالهم، وفي شخصياتهم من خلال البرامج والنشاطات العلمية والتعليمية التي يحرص على تنفيذها؛ ويعزز شعور أعضاء هيئة التدريس بالتأثير شعورهم باحترام الذات وبأن الأعمال التي يقومون بها ذات قيمة، وبأنهم قديرون، ومختصون، وأنهم متميزون بإنجازاتهم.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن جميع الأبعاد السابقة والمتعلقة باستراتيجية التمكين تعد من المفاهيم الحيوية في الجامعات والتي من شأن تطبيقها أن تزيد من قدرة أعضاء هيئة التدريس الاعتماد على إحساسهم بالهدف والغاية من عملهم، كما تزيد من مستوى اعتقادهم بأنهم يملكون القدرة الشخصية على التكيف مع العمل، وتزيد نظرهم إلى أنهم يملكون الشخصية لأداء عملهم بكفاءة وفعالية. وتعزز من إحساسهم وشعورهم بتحسين بيئة العمل والتنمية. وهكذا نجد بأن جميع هذه الأبعاد من شأنها أن ترفع من مستوى أداء عضو هيئة التدريس المتميز، وأن يزيد من مخزون رأس المال الفكري في الجامعات، أما فقدان هذه الأبعاد أو نقصها يحد من ظهور رأس المال الفكري، ويشيع أجواء غير مواتية للعمل المبدع الخلاق، ويجعل الجامعة تعاني حالة من العجز عن حل مشاكلها ومواكبة التغيرات والتحديات العالمية .

ثانيا: أهداف تطبيق استراتيجية التمكين في الجامعات، فوائدها سلبيا ومطلبا ونجاحها

1. أهداف تطبيق استراتيجية التمكين في الجامعات: ومما سبق يمكن استنتاج أبرز الأهداف التي يمكن أن يحققها

التمكين في حال تطبيقه بالجامعات ويمكن إيجازها في النقاط الثلاثة التالية:

أ. منح أعضاء هيئة التدريس مسؤولية تحسين وتطوير مهامهم ووظائفهم بأساليب أكثر فاعلية.

¹. منال الحميدي، مرجع سابق ، ص 243.

². Rinehart et all, op cit, p365.

³. David C. Sharp, op cit, p 15.

⁴. Ibid , p 17.

⁵. كمال كاظم طاهر الحسني، مرجع سابق ، ص176.

ب. إشراك كافة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المهمة والتي تتعلق بالخطط الإستراتيجية والخطط التنفيذية بالجامعة، وغيرها من الأمور التي ترتبط بمهامهم وممارساتهم.

ت. توفير المزيد من الموارد التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس بغرض تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتحمل المساءلة والمحاسبة على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الالتزام¹.

ث. إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج منتج تعليمي فائق الجودة ورفع مكانة الجامعة بين كافة الجامعات والمؤسسات الأخرى².

ج. زيادة النفوذ الفعال لأعضاء هيئة التدريس وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛

ح. يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل؛

خ. يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل أعضاء هيئة التدريس استغلالاً كاملاً³.

2. فوائد ومزايا تطبيق استراتيجية التمكين بالجامعات: يمكن إيجاز أبرز الفوائد التي يمكن أن تجنيها الجامعات

من تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس في محورين أساسيين هما: الفوائد التي تعود على الجامعات، الفوائد التي تعود على أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض لهذين المحورين.

أ. الفوائد التي تعود على الجامعات: لقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على أن تطبيق مفهوم التمكين في أي

مؤسسة بالمؤسسات يعود عليها بالنفع والفائدة ويمكن إبراز أهم هذه الفوائد فيما يلي⁴:

✓ تغيير الثقافة التقليدية للجامعة: بحيث يعمل تطبيقها على تغيير الثقافة التقليدية للجامعة التي تقوم على الفصل بين التخطيط والتنفيذ تغييراً جذوياً بما يدفع العاملون للاستفادة من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، فالتمكين يعد أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في صنع القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة وزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم؛

✓ تحسين نتائج الأداء: فإذا قدمت إدارة الجامعة لعضو هيئة التدريس كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدراته وإمكاناته، فمن الطبيعي " أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على الجامعة ككل بالخير والعمل الجاد، الأمر الذي يحقق لها نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى؛

✓ زيادة ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة: إذ أن من يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا يساهم بدوره في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه وبالتالي فإن التمكين يساهم: في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة لعضو هيئة التدريس، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، فضلاً عن زيادة انتمائه للجامعة التي يعمل بها.

✓ المساهمة في اكتشاف الموارد البشرية المتاحة ودعمها لخدمة الجامعة: فتطبيق التمكين بصورته الصحيحة يمكن القيادات من تحديد الأفراد الموهوبين والمبدعين ودفعهم لتكريس المزيد من الوقت والجهد لخدمة الشئون المهمة بها

¹ محمد خميس حرب، مرجع سابق، ص 292، 293.

² نفس المرجع، ص 297.

³ ميسون أحمد، أضواء حسنين، استراتيجية التمكين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد: 10، العدد: 30، 2013، ص 105. بتصرف

⁴ محمد خميس حرب، مرجع سابق، ص 297، 298، 299، 300.

وبالتالي تتمكن القيادات الجامعية من زيادة التعرف على إمكانات أعضاء هيئة التدريس في جامعاتهم، ورصد الموهوبين منهم ودعمهم من أجل الاستفادة من قدراتهم وتوجيهها في خدمة الجامعة وتحسين الأداء بها، خاصة أن نتائج الدراسات في مجال مهارات القيادة والإدارة أفادت بأن التمكين يعتبر العامل الرئيس في تحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية؛

✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار : وذلك نتيجة لحرية التصرف وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على روح المبادرة والتفكير الابتكاري وتقديم أفكار خلاقة، حيث توجد علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي للعاملين وبين التمكين ؛

✓ العمل على تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات :إذا كانت كل من تنمية العاملين مهنيًا وثقافتهم بأنفسهم ومشاركتهم الفعالة في العمل تعد من أهم أبعاد التمكين، فإن " كل هذه الأمور تعد في نفس الوقت من المتطلبات الرئيسة لتحقيق الجودة" وبالتالي فإن من ثمار سعي الجامعة لتطبيق التمكين هو اقتربها من تحقيق الجودة بها.

✓ تخفيف العبء على القيادات :حيث أن زيادة العبء والضغوط على القيادات تؤثر بشكل كبير على أدائهم الإداري، فقيامهم بتطبيق مفهوم تمكين العاملين بجامعاتهم، من شأنه أن يقلل الكثير من هذه الأعباء، فمشاركة العاملين لهم في هذه الأعباء ستجعلهم يهتمون أكثر بالنواحي الاستراتيجية وأهداف المؤسسة الجامعية الأمر الذي يسهم في تحسين درجة أدائهم وجعلها أكثر فعالية،

✓ من ناحية أخرى فإن استراتيجية التمكين تعد أحد الاستراتيجيات التي يعتمد عليها في تحويل الجامعة إلى مجتمع ديمقراطي، فالتمكين يعني توزيع السلطة، أي يتضمن مشاركة العاملين وحرية اختيارهم واستقلاليتهم وتحمل المسؤولية وغيرها من الآليات الأخرى التي تدعم الديمقراطية، " فالتمكين يعد أحد السبل لإقامة مجتمع ديمقراطي.

ب. الفوائد التي تعود على أعضاء هيئة التدريس: يمكن إيجاز بعض هذه فوائد التمكين في النقاط التالية

✓ يساهم وبشكل واضح في بناء شخصية عضو هيئة التدريس ويزيد من ثقته بنفسه وقدراته وصحة مواقفه؛¹

✓ المشاركة الفاعلة : إن تمكين أعضاء هيئة التدريس يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والتي تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة التربوية وغاياته²؛

✓ تطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس : وهذا يعد من الأمور الأساسية التي تقف وراء الأصوات التي تنادي بتطبيق مفهوم التمكين في الجامعات وغيرها بالمؤسسات الأخرى. ففكرة تحسين أداء العاملين هي " فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، لذا فعضو هيئة التدريس هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقمتها وسلطتها وصلاحياتها والاستقلالية والحرية في التصرف فضلا عن أن النجاح في بيئات العمل المختلفة في العصر الحالي يتطلب المعرفة، والأفكار، والطاقة، والإبداع لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وأفضل المؤسسات تحقق ذلك من خلال تمكين العاملين ليأخذوا زمام المبادرة والتصرف كما لو كانوا أصحاب العمل، بما ينعكس بالإيجاب على تطوير مستوى أدائهم لمهامهم المختلفة.

¹ بريشان معروف جميل، مرجع سابق ، ص 6.

² منال الحميدي، مرجع سابق ، ص 242.

- ✓ تحرير العاملين من التعليمات الجامدة والرقابة المشددة في بعض الأحيان، وتشجيعهم على بناء الأحكام المهنية، ومشاركتهم في وضع الأهداف والسياسات، وإعطائهم الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها، وهذا بدوره يححر إمكاناتهم ومواهبهم الكامنة؛
- ✓ تعزيز الشعور الإيجابي لديهم وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، فضلا عن تحسين دافعية والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال والقرارات؛
- ✓ للتمكين تأثير واضح في زيادة الثقة والاحترام بين القيادات والعاملين و فيما بين العاملين، فضلا عن أنه يعمل على تقليل الصراعات سواء بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين قياداتهم، بل وينظر العاملون إلى قياداتهم نظرة أكثر إيجابية، فالجميع يسعى إلى تحقيق نفس الهدف لشعورهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، ولالتزامهم بنجاح العمل لمشاركتهم في صناعته والتخطيط له.
- ✓ حرص أعضاء هيئة التدريس على تجنب الأخطاء في العمل، فمشاركتهم في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية تؤدي بهم إلى زيادة حرصهم على تجنب الأخطاء، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيئ بالنسبة للجامعة، فمثلا أنه يكافأ على النتائج الجيدة، سيسأل عن النتائج السلبية.
- ✓ الشعور بمعنى الوظيفة : فالعامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر أنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة منظمته، بل ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة أي أن معنى العمل بالنسبة له يتحول من معنى ضيق إلى إطار أوسع وأشمل، الأمر الذي يسهم في تحقيق تميز عضو هيئة التدريس في عمله وإشباع حاجاته العليا بدلا من العمل على إشباع حاجاته المادية فقط؛
- ✓ يعمل على إشباع حاجات من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه للمنظمة، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع دافعيته الذاتية، وتنمية شعوره بالمسؤولية، وربط مصالحه الشخصية مع مصالح المؤسسة، كما أنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، ويساعد في المحافظة على كفاءتها البشرية¹.

3. سلبيات تطبيق التمكين ومتطلبات نجاحها

- أ. سلبيات تطبيق التمكين: ففي دراسة أجرتها (إيمان عبد الرضا، 2013) في العراق على عينة تقدر بـ 108 عضو هيئة تدريس من كليتين ومعهدين تقنيين في مجمع الزعفرانية، تمكنت فيها من تحديد أهم السلبيات والمعوقات التي تحد من تمكين أعضاء الهيئة التدريسية وتتمثل فيمايلي²:
- زيادة العبء والمسؤولية على أعضاء هيئة التدريس غير القادرين علميا
 - زيادة الصراع والتزاع بين أعضاء هيئة التدريس نتيجة أداء العمل الجماعي

¹. محمد خميس حرب ، مرجع سابق، ص 302، 301، 303.

². إيمان عبد الرضا محمد، مرجع سابق ، ص 390.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة الجامعية نتيجة تدريب وتعليم التدريسيين
 - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس
 - تركيز بعض أعضاء هيئة التدريس على النجاح الشخصي وتفضيله على النجاح التنظيمي
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي
 - عدم امتلاك بعض أعضاء هيئة التدريس المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة
 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية
- لذلك قد يرى البعض، أن عملية التمكين تبدو غير مناسبة لكل الموظفين لأن بعضهم يرفض المخاطرة وتحمل نتائجها، وبالتالي ينصرفون عن تحمل المسؤولية تجنباً للمساءلة وعواقبها؛ وقد نجد " البعض يتهرب من التمكين خوفاً من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية، لذلك تكون لديه رغبة بأن تحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل، خوفاً من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة منه في الأمان واستقرار النتائج¹.
- من العرض السابق لفوائد التمكين ومزاياه، يبدو أنها أكبر وأعظم من أعبائه إذا توافرت المتطلبات المناسبة للتمكين والتي تتمثل في النقطة الموالية.
- ب. متطلبات نجاح تطبيق التمكين: يقوم رؤساء الجامعات بتمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال:
- إدراك الإدارة العليا والقيادات الجامعية بأهمية التمكين وأبعاده في مقدمة تلك المتطلبات، لأن التمكين " يبدأ بتغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين"، وبدون اقتناعهم الكامل به وبالتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين. فالجامعة في حاجة إلى قيادة إدارية واعية بأهمية التمكين، وتركز على تطوير العاملين وتفهم حاجاتهم، وتوفير الرؤى لتطوير الأهداف العامة، وتركز على النتائج بشكل أكبر من الالتزام باللوائح والقواعد²،
 - وجود أعضاء هيئة التدريس أصحاب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلون بروح المبادرة والاستقلالية³.
 - بناء هياكل تنظيمية تستوعب جميع أعضاء هيئة التدريس والطلبة، في عملية صنع القرارات المهمة؛
 - احترام خبرة أعضاء هيئة التدريس،
 - تشكيل الفرق لحل المشكلات، كوسيلة لإشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الفعاليات المهمة، والأهم من ذلك، الثقة بقدرة هذه الفرق على التوصل إلى قرارات جيدة؛
 - بناء شبكات استثنائية مع المجتمع والمؤسسات، بهدف دعم البرامج التعليمية، والهدف من ذلك تفكيك الحواجز بين المجتمع والجامعة؛
 - التركيز على وضوح الأهداف والغايات، من خلال تبني رؤية مشتركة، بين أعضاء هيئة التدريس والرؤساء

¹ محمد خميس حرب، مرجع سابق، ص 305.

² نفس المرجع، ص 285.

³ نفس المرجع، ص 305.

خلاصة الفصل

وحيث أن الجامعة منظمة معرفية في الأساس فإن ثمة إمكانية لتنمية وتطوير رأس المال الفكري فيها، والمحافظة على حصيلتها من رأس المال الفكري بتبني وتطبيق إستراتيجية التمكين. إذ لا شك أن الاهتمام بتمكين القادرين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس وتوفير البيئة العلمية المحفزة والارتياح الشخصي، الداعمين للإبداع والتميز والابتكار، بهدف إطلاق قدراتهم الكامنة لتقديم الأفكار والحلول المبتكرة في الجامعة والمجتمع، يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً لمؤسسات التعليم الجامعي خصوصاً في ظل تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة التي تتخذ من مفهوم رأس المال الفكري محورا لها؛ وفي هذا السياق يمكن للجامعة أن تكون بيئة عمل ملائمة للإبداع وتكوين رأس المال الفكري، وأن تديره بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج المتميزة، التي ستمكنها من الحصول على سمعة ومكانة مرموقة بين الجامعات العالمية. وهذا ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي

الفصل الثاني

اللفية النظرية لرأس المال الفكري في الجامعات

تمهيد

أفرزت التحولات العالمية الحديثة العديد من المفاهيم التي يمكن اتخاذها كمعايير لتقييم المؤسسات والتي على أساسها يمكن المفاضلة بينها؛ وقد شاع منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي موضوع رأس المال الفكري، والذي بدأ الاهتمام به في المؤسسات الصناعية والتجارية، وازدادت أهميته في ظل اقتصاديات المعرفة، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح والبقاء؛ ثم سرعان ما انتقل هذا الاهتمام إلى المؤسسات الخدمية والتعليمية، والجامعات بصفة خاصة، باعتبار الجامعات أكثر التنظيمات المجتمعية احتضاناً لرأس المال الفكري، وأكثر قدرة على توظيفه، بحكم وظائفها، وبما تزخر به من أعضاء هيئة تدريس وباحثين، وبما لديها من إمكانيات كالمخبر البحثية والنظم المعلوماتية والتي تساهم في تخريج أرقى الكفاءات وتلبية احتياجات المجتمع.

لقد كانت الجامعة منظمة معرفية الطابع منذ نشأتها، وكانت تخدم الحركة الصناعية عبر البحوث التطبيقية التي تستهدف تحويل المعرفة إلى منتجات صناعية، ومع التحول من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي، أخذت الجامعات تمثل محورا ومرتكزا لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج، حتى أن طبيعة المنتجات قد تغيرت في الدول الصناعية ذاتها، فأصبحت المنتجات معرفية الطابع، وتحولت أغلب المهن إلى مهن متصلة بالمعرفة والمعلومات، حتى إن أنماط الخدمة التي تقدمها الحكومات لمجتمعاتها في مجالات أساسية كالصحة والتعليم والاتصالات والرعاية الاجتماعية تحولت إلى أفكار ونماذج تنتجها الجامعات ومراكز البحوث كما كانت تفعل من قبل، لكن مع إضافة عملية تحويلها إلى سلع تباع كمنتجات معرفية قد ترتبط بحماية حقوق الملكية الفكرية، وبيع معها مجموعة من الخدمات المساندة، مثل تقديم الاستشارات حول كيفية تطبيق تلك الأفكار والنماذج في بيئات مغايرة، وغيرها؛ أما في مجال الصناعة فإن الجامعة تقوم في عصر المعرفة والاقتصاد المبني عليها بتطوير كافة العمليات الصناعية بدءاً من برامج إدارة وتشغيل الآلات بأعقد البرامج الحاسوبية، وحتى أنظمة الأمن والسلامة وحماية البيئة. وبناءً على ذلك يتضح أن الجامعات قد احتلت مكانة متميزة في ظل التحول المعرفي والاقتصادي المعاصر¹؛ ولهذا فإنها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالمزيد من التركيز والاهتمام برأس مالها الفكري، وبتعظيم عائدات مواردها المعرفية في التحقيق الفعال لمهام ووظائف الجامعة التعليمية والبحثية، وكذلك مهامها في خدمة مجتمعها، وبضرورة قياس الجامعات لرأس مالها الفكري وإعداد تقارير لذلك، إدارة وتنمية رأس مالها الفكري والحفاظ عليه، وذلك لمحاولة التوصل لكيفية تعظيم الاستفادة منه؛ ويتزامن هذا الاهتمام بالوضع التنافسي للجامعات على المستوى العالمي، وبرغبتها في الحصول على مكانة متميزة بين الجامعات المحلية والعالمية، وفقاً للتصنيفات العالمية للمؤسسات الجامعية والمراكز البحثية.

وقبل التطرق لموضوع رأس المال الفكري في الجامعات، ترى الباحثة أنه من الضروري التعرّيج على ماهية رأس المال الفكري في قطاع الأعمال أولاً، باعتباره اللبنة الأولى لظهور هذا الموضوع، ثم سيتم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري في الجامعات، وهذا في المبحث الأول، ثم سيتم التطرق إلى نماذج قياس رأس المال الفكري في الجامعات، كيفية إدارته وتنميته، وهذا في المبحث الثاني.

¹ الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية، الإصدار الثالثون، جامعة الملك عبد العزيز، 2012، ص 111، 112. بتصرف، من الموقع الإلكتروني: <http://dr-alameri.com/?p=435> تاريخ الاطلاع: 2017/06/15.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري في قطاع الأعمال وفي الجامعات

يشهد العالم حالياً مرحلة جديدة من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات والتحول نحو اقتصاد قوامه المعرفة كأهم مصدر لخلق وتنمية الثروة، وبفعل تزايد أهمية البعد الفكري المعرفي وتقدم المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى. أدى هذا إلى ظهور مفهوم "رأس المال الفكري" على نطاق واسع باعتباره مرادفاً لقدرة المؤسسات على المنافسة والنجاح والبقاء، ويتضمن مفهومه الأصول المعرفية والمعلومات ومخزون المنظمات من أفكار الموظفين، وبراءات الاختراع والملكية الفكرية. وبما أن الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فهي من أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المفهوم، ومن أكثر المنظمات امتلاكاً وقدرة على توظيف واستثمار رأس المال الفكري بحكم وظائفها وبما لديها من إمكانيات وعقول بشرية متمثلة في علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، علاوة على شبكة العلاقات المتميزة والتي تمتلكها مع الجامعات الأخرى والشركاء الغير أكاديميين، والتي تصب كلها نحو المساهمة في خدمة المجتمع، بما يحقق أهداف التنمية ومتطلباتها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية رأس المال لفكري في قطاع الأعمال

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل النقد، الأراضي، المباني والمعدات، ولم يكن يولي أدنى اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات؛ ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات. وتحول المفهوم التقليدي للاقتصاد القائم على ندرة المصادر ووفورات الحجم ليصبح الاقتصاد مبنياً على المعرفة أي يعتمد على إيجاد وتقييم وتبادل المعرفة التي أصبحت بدورها من أهم الأصول التي تملكها المؤسسات والتي تسمى برأس المال الفكري.

وأصبح لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات أعمال الاقتصاديات الحديثة لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه فهو نقطة الارتكاز بعد أن كان رأس المال المادي أهم مكونات الشركات والمجتمع، إذ يساهم في صنع القيمة السوقية للمؤسسات، وتعتمد عليه بشكل شبه تام في توليد إيراداتها، وفي صنع مكانتها وسمعتها.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

قد تعدد وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف التي قدمت لرأس المال الفكري، بالإضافة إلى نشأته، ومقارنته برأس المال المادي.

1. تعريف رأس المال الفكري: يؤكد أغلب الباحثين على عدم وجود تعريف محدد له، بالإضافة إلى عدم وجود أصول

معينة يجب تضمينها في كل تعريف، وبالتالي يمتلك مفهوم رأس المال الفكري تعريفات متعددة ومختلفة تعكس اجتهادات العلماء والباحثين للمفهوم من منظورهم الفردي وطبيعة المواضيع الخاصة التي تعاملوا معها، ف جاء كل

تعريف ليتناسب واحتياجات مجموعة تهتم بحل مشكلات ذات طبيعة معينة¹، ولكنهم متفقون في نقطة جوهرية في تعريفهم له، تتمثل في أن هذا المورد يرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق القيمة²؛ وبعد مراجعة عدد لا بأس به من الأدبيات المختلفة، ترى الباحثة إمكانية تصنيف أهم التعريفات التي وردت في هذا الشأن إلى أربعة اتجاهات، وهي:

الاتجاه الأول: تعريفات تصف رأس المال الفكري على أنه مرادف لرأس المال البشري النوعي*؛

الاتجاه الثاني: تعريفات تناولت رأس المال الفكري على أنه مرادف للأصول المعرفية والموجودات الغير الملموسة؛

الاتجاه الثالث: تعريفات ركزت في مضمونها على مكونات رأس المال الفكري، وتعرفه على أنه مفهوم شامل يضم كلا من الأصول الملموسة وغير الملموسة معاً؛

الاتجاه الرابع: تعريفات تربط بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين النتائج المتحققة بفضل إسهاماته في منظمات القرن الحادي والعشرين

أ. الاتجاه الأول: تعريفات تصف رأس المال الفكري على أنه مرادف لرأس المال البشري النوعي، على اعتبار أن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، تملك مجموعة من المهارات والخبرات والكفاءات، والتي يمكن استثمارها لتقديم أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنظمة؛ حيث وردت بعض التعاريف كما يلي:

✓ عرف بأنه: جزء من رأس المال البشري للمنظمة. يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع تكون قادرة فيه على اقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين من دون غيره ولا يشترط توافر شهادات أكاديمية لمن يتصف به.³

✓ كما عرف على أنه "مجموعة المهارات المتوافرة لدى أفراد المنظمة والتي تجعلها قادرة على أن تعمل في المحيط العالمي من خلال تحقيق رضا الزبائن واستخدامها للتقنيات الحديثة."⁴

✓ وعرف بأنه "مقدرات متميزة يتمتع بها عدد محدد من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات متميزة فكرياً وتمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية من الأداء مقارنة بالمنظمات المماثلة"⁵

✓ بينما يعرف بأنه "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة"¹.

¹. كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، اثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد: 42، العدد: 01، 2015، ص 22.

². مؤيد محمد الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد: 11، العدد: 03، الجمهورية العراقية، 2009، ص 174.

* وهو رأس المال البشري الذي يحمل سمات مميزة تؤهله لتفرقة عن العاملين العاديين الذين يطلق عليهم برأس المال البشري العام عن: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 202.

³. عادل حرشوش المقرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2007، ص 18.

⁴. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 289.

⁵. كامل شكير الوطيفي، شفاء تركي النافعي، تقويم ومراجعة رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (بحث استطلاعي لأراء القيادات العليا في جامعة بابل)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العراق، المجلد 8، العدد 4، 2016، ص 4.

✓ ويرى آخرون بأنه يتمثل في "إمتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة"².

ب. الاتجاه الثاني: تعريفات تناولت رأس المال الفكري على أنه مرادف للأصول المعرفية والموجودات الغير الملموسة، والتي تعد المورد الرئيسي لتحديد القيمة السوقية للمنظمة، كما يلي:

✓ إن رأس المال الفكري يتمثل في "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة"³.

✓ وعرف بأنه "تلك الأصول غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لتفوق واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع"⁴، وتضمن هذا التعريف إشارة الى الدور الذي يمكن ان تلعبه الادارة في هذا الميدان.

✓ وهناك من وضع تعريفا شاملا له على أنه "مجموع الأصول غير الملموسة التي تمكن الشركة من العمل"⁵

ت. الاتجاه الثالث: تعريفات ركزت في مضمونها على مكونات رأس المال الفكري، وعرفه على أنه مفهوم شامل يضم كلا من الأصول الملموسة وغير الملموسة معا؛

✓ رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلية، ورأس المال البشري . ويقصد برأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري المعرفة، و مهارات الأفراد وقدراتهم الذاتية⁶. هذا التعريف اقتصر على مكونين اثنين فقط من مكونات رأس المال الفكري، مع تأكيده على مكون رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم المكونات التي تخلق القيمة، هذا القصور في التعريف سيعالج من خلال التعاريف الموالية

✓ فمن وجهة نظر أخرى فإنه يمثل: "الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع الزبائن، التي بتضافر استخدامهما مع الموارد المادية الأخرى، يمكن لإدارة المنظمة خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز"⁷

¹. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ، ص 169.

². محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 279.

³ محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2-، الجزائر العدد: 12، 2015، ص 09.

⁴. حسين أحمد مصطفى، دور رأس المال الفكري في بناء ريادة الأعمال، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، 2016، ص 4. <https://www.researchgate.net/publication/309188752>. تاريخ الاطلاع 2017/01/26

⁵. Pavel Makarov, Intellectual Capital as an Indicator of a Sustainable Development, Journal of Sustainable Development, Vol. 3, No. 3; September 2010, p: 85.

⁶. محمد الطاهر دريوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، المجلد: 44، ديسمبر 2015، ص 101.

⁷. مؤيد محمد الفضل، مرجع سابق، ص 183.

-وعرف أيضا بأنه " العتاد والمواد الفكرية التي يمكن التقاطها وتحويلها إلى صورة يمكن من خلالها إنتاج أصول ذات قيمة عالية"¹

ج. الاتجاه الرابع: تعريفات تربط بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين النتائج المتحققة بفضل إسهاماته في منظمات القرن الحادي والعشرين، من حيث دعم أداء منظمات الأعمال، زيادة الانتاجية، إنشاء وتعزيز القيمة، تحقيق الميزة التنافسية، البقاء والاستمرارية وغيرها، ودون أن يظهر في القوائم المالية، ومنها:

- يعرف رأس المال الفكري بأنه "قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة التي تقدمها للعملاء، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية."²

- وبأنه " أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجية المعتمدة على الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة"³

- في حين يرى آخرون "أن الميزة الجوهرية التي ينفرد بها رأس المال الفكري تتجسد في قدرته العالية على تعزيز فاعلية الموارد الأخرى فضلا عن إضافة القيمة للمنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة بربحية عالية"⁴

- كما عرف بأنه " المورد الاستراتيجي الذي يستخدم لتكوين وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المنظمة، وبذلك فإن الأساس الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على تكوين القيمة المضافة"⁵،

- وعرف على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة أو أرباح، هذه القيمة جزء لا يتجزأ من الأفكار المجسدة في الأفراد، العمليات، والعملاء / أصحاب المصلحة⁶؛ لذا فإنه يجب على المنظمات أن تمتلك هذا العنصر الفريد الذي يضمن لها الميزة التنافسية، وكذلك يجب أن تفهم كيفية تجديده في كل زمان ومكان، وأن توضح الاستراتيجيات الخاصة به للإسهام في تحقيق أهدافها⁷.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن هناك اتفاقا بين اغلب الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري في قطاع الأعمال باعتباره محصلة التفاعل بين الموارد الغير ملموسة (مثل: المعرفة، الخبرة، الذكاء، والإبداعات، العلاقات التي تنمى المنظمة مع أصحاب المصلحة وغيرها)، والموارد الملموسة (مثل: البنية التحتية، العمليات، قواعد البيانات، وتقانة المعلومات والاتصالات، وغيرها)، والتي تساهم في ايجاد القيمة، تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وفي إطالة بقاء أي منظمة ناجحة .

❖ وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين أشاروا إلى أن هناك ترابط وثيق بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وبشكل أدق فإن رأس المال الفكري يعد أحد أهم عناصر إدارة المعرفة، على أساس أن المعرفة هي مورد

¹. أحمد عمر الهمشري، . إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 248.

². عبد السلام فهد نمر العوامة، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد: 09، العدد: 23، 2016، ص 58

³. حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 22.

⁴. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، لمجلد 16، العدد3، 2014، ص 12.

⁵. أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 248.

⁶ Jay Chatzkel, Intellectual Capital, Capstone Publishing (a Wiley company), Oxford, United Kingdom, 2002, p06.

⁷. كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، مرجع سابق، ص 22.

مهم من موارد المنظمة؛ وأن إدارة المعرفة معترف بها كنشاط أساسي للحصول على رأس المال الفكري ودعمه وتنميته في المنظمة، وأن الإدارة الناجحة لرأس المال الفكري ترتبط بشكل وثيق بعمليات إدارة المعرفة المطبقة في المنظمة والتي تضمن الحصول على رأس المال الفكري¹، لذا فإن إدارة المعرفة تدور حول التأكيد على أن رأس المال الفكري في المنظمة قد تم ترميزه، والتشارك فيه، والمحافظة عليه وتنميته، وإدامته، وتطويره لفائدة المنظمة وزبائنها². بمعنى أن إدارة المعرفة تعتبر إدارة رأس المال الفكري أحد أبعادها الأساسية.

2. نشأة مصطلح رأس المال الفكري

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الانسان. فمنذ أن خلق الله تبارك وتعالى ادم عليه السلام، اودع فيه العلم والقدرة على التفكير، ولقد ذكر تعالى أولي الألباب في مواضع متعددة من القرآن الكريم وهم أصحاب العقول، كما في قوله تعالى: (إن في خلق السماوات والارض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب) "سورة آل عمران، الآية 190"، إلا أن الاهتمام برأس المال الفكري ومراحل تكوينه كأحد أهم انشغالات المنظمات المعاصرة لم يبرز إلا قبل عقود قليلة.

إذ أن هناك تضارب حول أول من استخدم مصطلح رأس المال الفكري، فحسب (Bontis) فإن الاقتصادي (John Kenneth galbraith) يعتبر أول من أطلق لفظ رأس المال الفكري عام 1969 في كتابه " مجتمع الوفرة The affluent society " وعرفه على أنه " هو العمل والنشاط الفكري الذي يؤدي إلى عمل معرفي فعال"³، إلا أن هناك من يشير إلى أن (Hiroyuki Itami) لاحظ في عام 1980 وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه الى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من الشركات محل الدراسة، وتوصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة⁴، في حين اعتقد (Stewart) أن " Ralph Stayer " مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري وذلك في عام 1990. حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد من أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات"⁵ في حين أن المقالات التي نشرها (Stewart) مطلع التسعينات من القرن الماضي كان لها الأثر البارز في زيادة الاهتمام بهذا المفهوم، كما كان للتطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي الجديد وأيضا في مجال تقانة المعلومات والاتصالات دورا واضحا في تنامي

¹. بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص33.

². أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 250.

³. غالب عبد الكريم عزيز، استثمار رأس المال الفكري في تطوير المكتبات المركزية الجامعية، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مجلة الكترونية علمية محكمة متاحة على شبكة الانترنت، المجلد:02، العدد:04، يوليو 2015، ص 06. Available online at: <http://platform.almanhal.com/Files/?ID=T2-69457-MLA0024842.pdf> تاريخ الاطلاع: 2017/08/15.

⁴. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 54.

⁵. عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 14.

الاهتمام بهذا الموضوع¹.

بينما يرى البعض الآخر غير ذلك بحيث يرجع البدايات الأولى الى القرن السابع عشر. إذ أكد الاقتصادي (William Petty) في ذلك الوقت على اختلاف نوعية العمالة، وطرح فكرة "تضمين قيمة العاملين" (Workers Of Value) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري²، وفي خضم هذه الطروحات التي لكل منها جانب من الصواب، فيمكن القول ان ظهور مصطلح الموجودات الفكرية يعود الى الثمانينيات من القرن الماضي، ويعد هذا التاريخ ساعة الصفر للتوجهات العالمية المتعلقة بإدارة الأصول الغير ملموسة في المنظمات وعلى مستوى العالم، وعلى اثر ذلك تغيرت معالم الثورة المعرفية الادارية، حيث تطور هذا المجال تطوراً دراماتيكياً، وبخطى متسارعة تعكس أهمية هذه الموجودات بالنسبة للمنظمات³. وخاصة عندما أدرك المديرون والأكاديميون والاستشاريون حول العالم بأن موجودات الشركة غير الملموسة غالباً ما تكون المحدد الرئيسي لأرباحها.

3. الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي: لقد وضع (April) حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات، التجهيزات، المكائن والبرامجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. وكذلك التعليم المتراكم والخبرة⁴، وهذه الحدود الفاصلة لا تمنع من توضيح الفرق أكثر وذلك بالمقارنة بينهما ومن خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي- ملموس ومنظور	غير مادي- أثري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	داخل المنظمة وفي عقول الأفراد العاملين في الشركة
النموذج الممثل	الألة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات والمهارات
العوائد	متناقصة نتيجة الاندثار (ينقص بالاستعمال)	متزايدة نتيجة الابتكار أي (يزيد بالاستعمال)
نمط خلق الثروة	بالموارد (طاقة، مواد خام، أموال)	بالذكاء، التركيز، الانتباه والخيال الواسع
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة

¹. سلطان عبد الرحمان فتحي، أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد: 06، العدد: 12، 2013، ص 276.

². سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 54.

³. نفس المرجع، ص 55.

⁴. محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 279.

المحتوى	تكلفة	قيمة
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي محدد ومتناقص	له عمر يتزايد مع تزايد في القدرات الإبداعية
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال*
القياس	سهل القياس	صعب القياس لطبيعته الأثرية

-المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 251.
2. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص 119.

■ نلاحظ من خلال الجدول السابق أن رأس المال المادي يصنع الوجود المادي للمنظمة أما رأس المال الفكري فيصنع قيمتها السوقية¹

ثانياً: مراحل تكوين رأس المال الفكري، خصائصه، أهميته، فوائده وأدواره

1. **مراحل تكوين رأس المال الفكري:** اقتناعاً من فكرة مفادها أن تكوين رأس المال الفكري في أي منظمة هو ثمرة مجهودات وعمليات متتابعة ومعقدة، تستدعي ضرورة الاهتمام بالاستثمار في العنصر البشري وزيادة قدراته ومعارفه، وتحتاج أيضاً لفترات زمنية طويلة لتكوينها؛ فإذا كانت بعض المهارات المعرفية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل، أو البيئة الخارجية، فإن المنظمة تحتاج أيضاً إلى أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومؤسسية يستند عليها في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم لرأس المال وهو رأس المال الغير ملموس²؛ وبالتالي فإن مراحل تكوين رأس المال الفكري تعتبر التراكم المعرفي مصدراً أساسياً لتكوين رأس المال الفكري حيث يعتبر هذا التراكم مصدراً هاماً وابتكاراً يكون له الأهمية في حاضر المنظمة و مستقبلها. كما وأن القدرات الذهنية واليدنية والمهارات والقيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري³، كما هو موضح في الشكل الموالي.

* قيمة التبادل عند الاستعمال معناها أن المعرفة لا تظهر قيمتها إلا عند التطبيق وتبقى عديمة القيمة إذا انحصرت في جانبها النظري.

¹ أيمن سليمان أبو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية -، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد: 23، العدد: 01، 2015، ص 339.

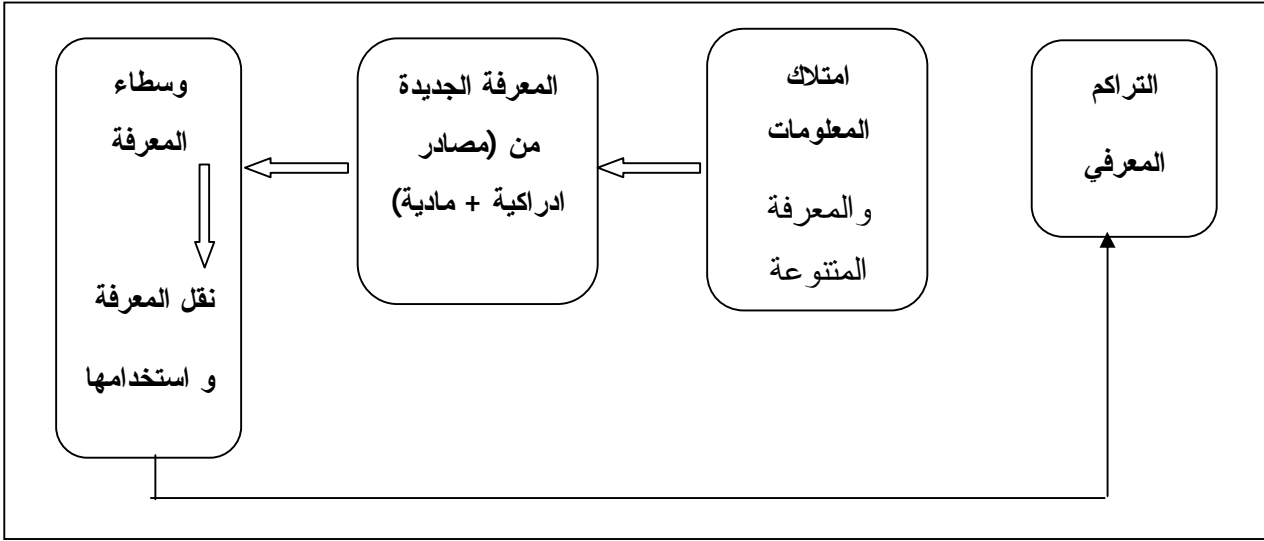
² إبراهيم عباس الزهيري، رأس المال الفكري: الخيار الإستراتيجي للمستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع، الدولي الرابع، بعنوان: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية المنصورة، مصر العربية، من 11-12 أبريل 2012، ص 29.

³ بشير عبد العظيم البناء، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص 02. مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08> رأس المال الفكري -المعرفي- ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية-أ.د.-

بشير-عبد-العظيم-البناء.doc تاريخ الاطلاع: 2011/12/12.

الشكل رقم (07): مراحل تكوين رأس المال الفكري



المصدر: بشير عبد العظيم البنا، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص 02. مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08> /رأس-المال-الفكري-المعرفي-ركيزة-أساسية-للتنمية-البشرية-في-المنطقة-

العربية-أ.د.-بشير-عبد-العظيم-البنا.doc تاريخ الاطلاع: 2011/12/12.

من خلال الشكل يتضح بأن تكوين رأس المال الفكري يتم من خلال عدة مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه، أو عن طريق وسطاء المعرفة والذين يمثلون طريقاً مهيئاً لتدفق المعرفة ثم أخيراً يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الاتصال كوسطاء المعرفة¹.

2. **خصائص رأس المال الفكري:** إن أهم الخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال الفكري تتمثل في الآتي²:

- أ. أنه رأس مال غير ملموس
- ب. من الصعوبة قياسه بدقة.
- ت. سريع الزوال والفقدان.
- ث. يتزايد بالاستعمال.
- ج. يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ح. يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- خ. له تأثير كبير على المنظمة.

ويضيف (Ogilvie)³ الخصائص التالية:

¹ بشير عبد العظيم البنا، مرجع سابق، ص 02.

² حسون محمد علي الحداد، موفق خزعل حمد، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص 127.

³ Ogilvie John, Management Accounting - Financial Strategy, edition of CIMA Official Learning Systems , Oxford, UK, 2007, 1st edition, p 221. Available online at: books.google.co.ug > John Ogilvie > Accounting > Managerial

- أ. رأس المال الفكري يمكن أن يكون ثابت ومحدد كما في حالة براءات الاختراع، أو مرناً، كما في حالة القدرات البشرية.
- ب. يمكن أن يكون مدخلات ومخرجات على حد سواء، في عملية خلق القيمة، على أساس أن رأس المال الفكري هو " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة"، أو هو المنتج النهائي لعملية تحويل المعرفة.
- ت. رأس المال الفكري ينشأ من خلال التفاعل فيما بين مكوناته المتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، ولا يمكن أن تنشأ قيمة للمنظمات بغياب أي واحد من هذه المكونات، وبغض النظر عن مدى قوة مكون واحد أو اثنين من هذه المكونات، في حالة أن المكون الثالث ضعيف أو سيء أو مهذور، فإن هذه المكونات لن تكون لها القدرة لان تتحول إلى قيمة.
- وعلاوة على ما تقدم، هناك سمات وخصائص تميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري لمنظمة ما، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري في المنظمة

	الخصائص	الصفات	الممارسات
1.	التنظيمية	التموقع في المنظمة	يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية (أي ليس حكراً على مستوى إداري دون غيره ولا يتركز في مستوى دون آخر).
		نوعية الهيكل التنظيمي	ينشأ في ظل الهياكل المرنة ويميل للعمل ضمنها على اعتبار أن المرونة مناخ موات للتجديد الذي يحدث بشكل مستمر من خلال الأفراد
		الرسمية	رأس المال الفكري يميل للعمل في ظل التنظيمات ذات العلاقات غير الرسمية؛ ويركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً
		المركزية	يبتعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير ويفضل المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
		المناخ التنظيمي	يعمل بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ الغير الرسمي أي المناخ التنظيمي الداعم
2.	المهنية	التحصيل العلمي	ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية، ولا يشترط درجة علمية محددة.
		التعلم التنظيمي	يتمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
		المعرفة	يملك رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
		المهارة	يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية يتميز بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان ينشط في ظل التدريب الاثرائي (يرتبط بالتنمية أكثر من التدريب)

			يمتلك العديد من المهارات المهنية النادرة.
	الخبرة		يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة لديه القدرة على تراكم الخبرات بحيث يكون من الصعب استبدالهم
3.	الخصائص الشخصية والسلوكية	المخاطرة	يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة، والإقدام على أعمال وأنشطة مجهولة وحب العمل
		المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة
		الالتأكد	يحب التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالالتأكد
		الحسم	الحسم في إصدار القرارات بدون تردد إلى حد كبير
		الذكاء	يتسم بمستوى ذكاء متوسط فما فوق
		الحدس	يبدى رأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر
		المثابرة	يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل
		الثقة بالنفس	يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس
		الاستقلالية	يحب الاستقلالية في الفكر والعمل ولذا نجدهم يميلون للعزلة
		روح المرح	يحب رأس المال الفكري الدعابة والسخرية، يفهم النكات ويستمتع بها أكثر من غيره
		الانفتاح على الخبرة	يميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. شرين عيد مرسي مشرف، دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، دراسة مستقبلية، كلية التربية، جامعة بنها، 2013، ص 13، 14، 15. <http://bu.edu.eg/staff/shereenmoshref8-publications>، تاريخ الاطلاع 2016/7/31
2. عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتيجية منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات اليمينية المصنعة للأدوية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة عدن، اليمن، 2014، ص 40.
3. عبد السلام فهد نمر العوامرة، العلاقة التآثرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد: 09، العدد: 23، 2016، ص 58
3. **أهمية رأس المال الفكري، فوائده وأدواره:** نظرا لانتقال المجتمعات المعاصرة من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات، فقد أصبح رأس المال الفكري متغيرا مهما ذا تأثير كبير على تفوق أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها، من هنا تبرز أهمية موضوع رأس المال الفكري نظرا للفوائد التي يمكن أن تجنيها بفضلها أي منظمة أو مجتمع، وللأدوار التي يضطلع بها .

أ. أهمية رأس المال الفكري: تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء، في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة¹، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض الأهمية كما يلي:

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة:

- يعد وجوده في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس من معرفة مفيدة، متميزة وغير متاحة والتي تقدم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها في السوق؛

- يعد رأس المال الفكري مصدرا جوهريا للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك غدا رأس المال الفكري مسؤولا عن عملية تحول مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق؛

- إن مسألة الاهتمام برأس المال الفكري أصبحت مسألة مهمة جدا قبل الاهتمام بالأبنية والمعدات والآلات وذلك بسبب أن القوى العاملة اليوم تحولت إلى قوى علمية²؛

- يمثل كتزا يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجها لتعزيز القدرات العلمية التي تبني وتحافظ على العمل³؛

- أصبح رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي موردا استراتيجيا، يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، وهذا لأنه مورد يتوفر على الخصائص التالية: مورد ثمين، ويضيف قيمة للمنظمة، ومورد نادر لا يمكن تقليده بسهولة، بالإضافة إلى أنه مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه⁴.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن أهمية رأس المال الفكري تتمثل في أنه مورد استراتيجي يساهم أساسا في توليد الثروة في المنظمة، تحقيق الميزة التنافسية، ويعمل على ضمان بقاءها وتطورها في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير؛ لذا فيجب على المنظمات الحالية استكشاف مواردها الغير ملموسة واستغلالها بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام للموارد الأخرى المتاحة.

ب. فوائد رأس المال الفكري: هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، وذلك لأنه يقود إلى ما يلي⁵:

- زيادة القدرة الإبداعية.

- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.

¹. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأداء عينة من رؤساء الأقسام العلمية* في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 127.

². كامل شكير الوطيفي، شفاء تركي النافعي، مرجع سابق، ص 05. بتصرف

³. عبد العزيز بشار حسيب، دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP) دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 8، العدد 16، 2016، ص 198.

⁴. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 175، 176.

⁵. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي، مرجع سابق، ص 126.

- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
 - تحسين الإنتاجية، وزيادة الربحية؛
 - تعزيز القدرة التنافسية.
- وترى الباحثة في ضوء تلك الفوائد أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الأصول قيمة فضلا عن أنه أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، بل ربما يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعارف والمهارات، وتعزيز القدرات العقلية.
- ث. ادوار رأس المال الفكري: بعض المنظمات تجزم بأن تحصيل القيمة المضافة يعود لرأسمالها الفكري، بينما يميل بعضها الآخر إلى التفكير بأن دور رأس المال الفكري هو تجميع الإيرادات فقط، لكن هناك أدوار أخرى يمكن أن نتوقعها من رأس المال الفكري ، ، وتمثل في ¹:
- ✓ الأدوار الدفاعية: وتضم الممارسات التالية:
 - حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة،
 - حرية التصميم والإبداع،
 - تجنب الشكاوي والتقاضي
 - ✓ الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات التالية:
 - توليد العائد عن طريق:
 - المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري،
 - الملكية الفكرية للمنظمة،
 - الموجودات الفكرية للمنظمة،
 - المعرفة ومعرفة كيف للمنظمة
 - وضع معايير للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
 - كسب منافذ للحصول على تكنولوجيا المنافسين،
 - التحالفات كأساس للأعمال والمشاريع الجديدة ،
 - وضع عوائق تحول دون دخول المنافسين الجدد.

و جدير بالذكر في هذا المقام أن هناك إمكانية واضحة لانتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية وبالعكس، وأن هذا الانتقال يكون ممنهج وليس عشوائي².

¹. Suzanne Harrisson and Patrick Sullivan, Profiting from intellectual capital, Learning from leading companies, Journal of Intellectual Capital , Vol: 1, No:01, 2000, p 37,38.

². أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 258.

وفي هذا السياق فإن العالم حالياً يشهد مرحلة جديدة نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة، اين تتزايد فيها أهمية البعد الفكري المعرفي وتتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى. والتي أدت إلى ظهور مفهوم " رأس المال الفكري " على نطاق واسع ، وبما أن الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الانسانية، لذا فهي من أكثر المنظمات امتلاكاً وقدرة على توظيف رأس المال الفكري بحكم وظائفها، ومن أكثر المنظمات المعرفية ملاءمة لتبنيه وتنميته والحفاظ عليه، بما تملكه من إمكانيات وبما تزخر به من طاقات علمية وبشرية، وما تنتجه من بحوث ودراسات، والتي إذا أحسن توظيفها والانتفاع بها حققت الجامعات لنفسها التطور وعززت قدراتها التنافسية والتي يمكن استخدامها لإنشاء قيمة مضافة. وهو الجانب الذي سيتم تناوله من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري في الجامعات

على الرغم من أن مفهوم رأس المال الفكري قد وضع لأول مرة كإطار لتحليل مساهمة الموارد الفكرية في المؤسسات الهادفة للربح، لكن سرعان ما استولت عليه المنظمات العامة والغير ربحية نظراً لأهميته؛ كما أن هناك اهتماماً متزايداً بتطبيق نهج رأس المال الفكري في الجامعات، حيث أن من بين الأهداف الرئيسية للجامعات إنتاج المعرفة ونشرها وأهم استثماراتها تكون في مجال البحوث والموارد البشرية¹، لذا أصبح عرض المعلومات حول رأس المال الفكري الآن ذا أهمية قصوى في مؤسسات التعليم العالي وبصورة كبيرة، ولأن المعرفة تشكل المدخلات والمخرجات الرئيسية لهذه المؤسسات، فالجامعات تنتج المعرفة، سواء من خلال البحوث التقنية والعلمية، أو من خلال التدريس²، وتقوم بنشر ونقل المعرفة من خلال الابتكار، تسويق البحوث والنتائج، ريادة الأعمال والخدمات التكنولوجية³؛ وتتمثل مواردها الأكثر قيمة في (الأساتذة، الباحثين، موظفي الجامعة الإداريين، القيادات الجامعية، الطلاب، وكل من له علاقة تنظيمية مع الجامعة)؛ فمن الصحيح إذاً أن نقول بعد ذلك أن مدخلات ومخرجات الجامعات هي غير ملموسة، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي تشكل إطاراً مثالياً لتطبيق الأفكار المتعلقة بنظرية رأس المال الفكري⁴

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري في الجامعات

يعد رأس المال الفكري المورد الأكثر إستراتيجية وحيوية على مستوى الجامعات، وفي الواقع هو في جوهر رسالتها، وسبب وجودها⁵، إذ تعتبر الجامعات منظمات كثيفة المعرفة لديها نسبة عالية من الموارد غير الملموسة بالمقارنة مع الموارد الملموسة. وهي تخلق المعارف وتحولها وتنقلها بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها.

¹. Yolanda Ramirez et al, Recognition of intellectual capital importance in the university sector, *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume -3, No.-4, April, 2013, p 27.

². Yolanda Ramirez Córcoles, Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities, 2013, p 933. Available online at: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14118/Ramirez%20Corcoles.pdf>

³. Miguel G- Loureiro, Antonio Teixeira, INTELLECTUAL CAPITAL IN PUBLIC UNIVERSITIES: A PERFORMANCE-ORIENTED APPROACH TO MANAGE INTANGIBLE, *International Journal of Engineering and Industrial Management, International Conference: Proceedings of Managing Services in the Knowledge Economy (MSKE), Famalicão, Barcelona, July 2011, p 99.*

⁴. Yolanda Ramirez Córcoles, op cit, p 933.

⁵. Meliha HANDZIC, Elif ÖZTÜRK, University Intellectual capital : measurement model and Application 2nd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, June, 7 – 8, 2010, p 741.

1. تعريف رأس المال الفكري في الجامعات وخصائصه

أ. تعريف رأس المال الفكري في الجامعات: عرف رأس المال الفكري في الجامعات بأنه مصطلح يستخدم لتغطية جميع

الأصول غير الملموسة أو غير المادية، بما في ذلك العمليات، القدرة على الابتكار، براءات الاختراع، المعرفة الضمنية لأعضائها وقدراتهم، مواهبهم ومهاراتهم، الاعتراف بهم في المجتمع وشبكة المتعاونين والاتصالات، وغيرها¹، ويرى البعض أن رأس المال الفكري هو أكثر الأصول الإستراتيجية اللازمة لتخطيط التعليم العالي، نظراً للأهمية المتزايدة للتعليم على المستويات العليا، وعرف بأنه: القدرة الخلاقة المبدعة البحثية والتربوية التي يعكسها أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات المختلفة²،

- وعرف أيضاً بأنه يتمثل في "القدرات المتفردة، والمهارات القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والإبداعية والأساليب المتطورة التي تميز الجامعة من حيث وظائفها المختلفة عن غيرها من الجامعات وتعطيها ميزة نسبية بما تقدمه من أداء تعليمي ومجتمعي وبحثي متميز يحقق القدرة التنافسية العالية من خلال الإدارة الرشيدة والمتميزة لما يمتلكه الجامعة من أصول تعبر عن رأس مالها الفكري"³، هذا التعريف يركز على الدور الكبير والهام الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية للجامعات:

- ويقترح البعض التعريف التالي: أن الملاكات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية هي التي تصنع رأس المال الفكري من خلال مقدراتهم، اتجاهاتهم، وذكائهم الفكري، وأن بإمكانهم تحسين تلك المقدرات من خلال امتلاك المهارات العلمية لإنجاز الأنشطة المختلفة بشكل متميز، في حين تشمل اتجاهاتهم كل ما يعكسونه من سلوكيات في مجال أعمالهم، أما الذكاء الفكري فإنه يعمل على تغيير كل الممارسات التقليدية والتفكير بإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات القائمة"⁴، هذا التعريف يؤكد على أن أهم الأصول التي تصنع رأس المال الفكري في الجامعات والتي تتمثل في العقول البشرية من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، الذين لديهم قدرات ومواهب خاصة، والقدرة على التفكير الإبداعي والذين يستطيعون تحسين تلك القدرات لتحقيق إنتاج متميز في مجال أعمالهم؛ ومع ان نسبة وجود أعضاء هيئة التدريس الذي يعدون رأس مال فكري تعد مرتفعة في الجامعات مقارنة بالمنظمات الأخرى، إلا أنه لا يعد كل أعضاء هيئة التدريس رأس مال فكري، وما يعد منهم كذلك، يجب أن⁵:

- يتمتع نتاجه بالإبداع والابتكار والقابلية للتنفيذ
- يخدم أهداف الجامعة والمجتمع بشكل مباشر
- يحقق ربها معبراً عنه في شكل مردود نقدي أو نفعي محدد.

¹ Yolanda Ramírez et al, op cit, 2013, p 28.

² أحمد أنور بدر، هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 16، العدد 2، 2010، ص 192.

³ أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية "تصور مقترح"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 15، العدد 35، نوفمبر 2012م، ص 232. متاح على الرابط : www.academia.edu/10076844/إدارة_رأس_المال_الفكري_والقدرة_التنافسية_تاريخ_الاطلاع:2016/03/02.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي، مرجع سابق، ص 13.

⁵ محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم العالي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراء، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 36.

وترى الباحثة أن رأس المال الفكري يتمثل في الموارد الملموسة وغير الملموسة المتاحة للجامعات والمتعلقة بمخزون المعارف، الخبرات المتراكمة، المهارات، القدرات التي يتمتع بها أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين على حد سواء، والهياكل، التسهيلات التكنولوجية، والقدرات التنظيمية التي تتمثل في أنظمة العمل والإجراءات، التي تسمح بإنتاج المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، فضلا عن شبكة العلاقات التي تمتلكها الجامعات مع طلابها، والجامعات الأخرى والشركاء الغير أكاديميين، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم التفوق والتميز.

ب. خصائص ومميزات رأس المال الفكري في الجامعات: يتسم رأس المال الفكري في الجامعات بالعديد من الخصائص، ومن أهمها¹:

- ✓ يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال يمتلكها مجموعة محدودة من الأفراد دون غيرهم، في صورة أصول فكرية غير ملموسة لها بالغ الأثر في زيادة الأصول المادية الأخرى للجامعة وتعظيمها، وهم جميع الأساتذة والباحثين بالجامعات والطلاب وأولياء الأمور والمستفيدين من الخدمات الجامعية.
- ✓ وأهم ما يتسم به رأس المال الفكري بالجامعات أنه ذو طبيعة تراكمية تطويرية، وتتسع سرعة تحقق هذا التطور نتيجة التطور الواسع والسريع والمتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها.
- ✓ يشمل الجانب الضمني الذي يتمثل فيما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وأفكار وخبرات، والجانب الصريح الذي يتمثل فيما ينتجه الأفراد ويسهم في تحسين القدرة التنافسية للجامعة
- ✓ يضيف قيمة عالية للجامعة يجعلها قادرة على المنافسة المحلية والعالمية
- ✓ غير قابل للتبديل بمورد آخر، ويتسم بالندرة والتفرد التي يصعب تواجدهما في جامعة أخرى
- ✓ يصعب وضع معايير لقياسه وتقديره والإبلاغ عنه،
- ✓ لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء وصناعة وإدارة وتطوير، ومن ثم المحافظة عليه، وفي حال حسن إدارته في الجامعة يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها ويضمن لها البقاء،

2. بناء رأس المال الفكري بالجامعات والمقارنة بينه وبين رأس المال الفكري في قطاع الأعمال

- أ. بناء رأس المال الفكري بالجامعات: من الضروري على المنظمات التعليمية بناء رأس مال فكري فيها ليصبح قاعدة ينطلق منها للتعامل مع المتغيرات البيئية وكذلك التعامل مع الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة وذلك من اجل تحسين مستوى الأداء المنظمي وبتجاه تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال:
- ✓ استقطاب رأس المال الفكري: وذلك من خلال بذل الجامعة لمساعي كبيرة في البحث دائما عن أصحاب الشهادات والخبرات والكوادر العلمية الجيدة واستقطابهم للعمل فيها، والعمل على تقديم خدمات وامتيازات لهؤلاء قد لا تقدمها جامعات أخرى²
 - ✓ صناعة رأس المال الفكري: وذلك من خلال تشجيع العاملين لديها من ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية بإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وصقل مواهبهم، وتحفيزهم ماديا واعتباريا، وتشجيع الإبداع والابتكار، ومنح حرية المشاركة

¹ أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي، مرجع سابق، ص 241، ص 243.

² فردوس حسين جواد، دراسة تحليلية لمكانة الرأس المال الفكري في جامعة دهوك العراق، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 22.

- وطرح الآراء¹، وممارسة التكامل والتعاون في العلاقات الجماعية مابين أعضاء هيئة التدريس والإدارة (للمعمل بروح الفريق الواحد)، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم ليكونوا قاعدة للبناء الاستراتيجي المستمر².
- ✓ تنشيط رأس المال الفكري: قدرة الجامعة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات.
- ✓ المحافظة على رأس المال الفكري: قدرة الجامعة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والمميزين من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدمها³،
- ✓ الاهتمام بالأطراف الخارجية المعنية: اهتمام الجامعة بأراء أطرافها المعنية الخارجية ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند تصميم خدمات جديدة وتعديل الموجود منها⁴. كالتطوير المستمر للتخصصات الدراسية لتتوافق مع متطلبات سوق العمل.

ب. الفرق بين رأس المال الفكري في الجامعات ورأس المال الفكري في قطاع الأعمال: من حيث المكونات على

- الأرجح يمكن القول بأنها متماثلة في الشركات والجامعات، ولكن في الأهداف والأهمية والعناصر الفرعية لهذه المكونات، نجد أن الاختلافات واضحة، وتكمن في⁵:
- ✓ ففي الشركات تكون الاستثمارات من أجل بناء أصول رأس المال الفكري التي تؤدي إلى التأثيرات المباشرة في السوق. لهذا فإن البحث الأساسي مهما كان إبداعيا في التوصل إلى قانون جديد أو فكرة جديدة لا أهمية له من منظور الشركات ما لم ينتقل إلى المرحلة التجارية. في حين أن البحوث العلمية للجامعات بشكل أساسي تقف عند عملية النشر العلمي، دون أن تكون معنية بدرجة كبيرة بالمرحلة التجارية. وهذا الفرق يعزى إلى طبيعة كل من الشركات التي هي موجهة للأعمال والجامعات التي هي منظمات غير موجهة للربح.
- ✓ إن الكثير من الشركات يمكن أن تصنف ضمن فئة الشركات الصناعية والخدمية غير كثيفة المعرفة، في حين نجد أن الجامعات هي مؤسسات ذات كثافة معرفية قصوى في أنشطة البحث العلمي والاستشارات وذات كثافة معرفية -فكرية عالية في التعليم والتعلم المستمر، وكما نرى أن الجامعات هي إما منتج للمعرفة (البحث العلمي) أو مستهلكة للمعرفة (التعليم).
- ✓ إن كل أستاذ جامعي هو بالتأهيل أو بالفعل باحث وأصل من أصول المعرفة، في حين أن هذا لا ينطبق على الغالبية العظمى من العاملين في الشركات، ونفس الشيء يقال عن رأس المال الهيكلي في الجامعات يكون موجهاً للتعامل مع المعرفة، وهذا لا يكون في الغالب في حالة الشركات.

¹ علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنطبيعي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 21، العدد: 85، 2015، ص 39.

² نازك نجم عبود الربيعي، دور رأس المال الفكري في تحليل القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال (استقصاء نظري)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد: 12، 2013، ص 160.

³ علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، مرجع سابق، ص 39.

⁴ محمود سيد علي أبو سيف، مرجع سابق، ص 19.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 369.

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري في الجامعات

لا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي التعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات الحديثة بشكل أكثر تحديداً؛ وحسب أغلب الباحثين فإن التصنيف الأكثر شيوعاً يعتمد بشكل أساسي على تصنيف Stewart Thomas صاحب كتاب رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات الذي صدر في سنة 1997¹، والذي يقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات أساسية وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، بداية ستتطرق الباحثة إلى تعريف كل واحد من هذه المكونات بصفة عامة، ثم سنتنقل إلى أهم التعاريف المتعلقة بالجامعات، كمايلي:

1. **رأس المال البشري**: لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد العديد من الاقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William Petty) موضوع قيمة العاملين (Workers Value Of) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في سنة 1776 أشار Adam Smith في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة؛ وأوضح أن المهارة الفائقة للعامل تعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها؛ وجاء عام 1906 الذي يشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصر على يد الاقتصادي (Irving Fisher)، في حين أن الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وذلك فيما قبل الستينيات من القرن العشرين²؛ وذلك عندما استخدم المفكر الاقتصادي (Mincer Jacob) لأول مرة عبارة رأس المال البشري في المقال الذي نشره في 1958³، لكن الظهور الحقيقي للنظرية كان عندما ألقى الاقتصادي شولتز محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية⁴، ومن خلال المقال الذي نشره في 1961 (الاستثمار في الرأسمال البشري)، وأكد بعد ذلك (Becker) سنة 1964⁵:

ويعد المورد البشري المكون الأكثر أهمية لرأس المال الفكري، حيث يفوق في أهميته أيًا من الأصول الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة وحسن إدارتها واستخدامها⁶، وقد وردت العديد من التعريفات الخاصة برأس المال البشري أهمها: التعريف الذي يرى أن رأس المال البشري يتمثل بالعاملين الذين يتصفون بالذكاء والمهارات والخبرات والإبداع التي تعطي المنظمة ميزة خاصة بها⁷ في حين يعرف بأنه: "يمثل نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم تلك القدرات

1. أيمن سليمان أبو سويح، مرجع سابق، ص 352.

2. مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد: 06، ديسمبر 2016، ص 130.

3. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، أحمد عبد العزيز الكعود، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري، بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 87، 2016، ص 8.

4. مدفوني هندا، مرجع سابق، ص 130.

5. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، أحمد عبد العزيز الكعود، مرجع سابق، ص 8.

6. قيس عبد الهادي صالح، مرجع سابق، ص 10.

7. حسين أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 5.

من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة¹،

وعرف أيضا بأنه "يتمثل أساسا في القدرة على استخدام المعارف وخلقها. ويشار هنا إلى كل أشكال المعرفة (الصريحة والضمنية)²؛ لذا فإن أغلب الباحثين يرون بان "رأس المال البشري لم يعد مجرد مورد مهم تحتفظ به المنظمات وتحافظ عليه، بل هو استثمار على المدى البعيد"³؛

ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود الى صراع عالي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، ومن هنا فإن على الحكومات والمنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على تدريب المورد البشري وتنميته بعد التحاقه بالعمل لضمان حيويته والمحافظة عليه لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجع الإبداع والابتكار، وان تؤسس وتدعم البنية التحتية اللازمة للأعمال لضمان بقائها واستمرارها⁴

وتأسيسا على ماتقدم يمكن إسقاط هذا المفهوم على الجامعات ، إذ أن كل شيء يبدأ مع أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم الافكار الجديدة الضرورية والمعرفة حول حاجات المستفيدين، لذلك فان رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والتجديد، وهذه الأفكار الجديدة والجيدة التي يتبناها أعضاء هيئة التدريس يمكن ان تستعمل وتدمج في عمليات تكوين القيمة للجامعة⁵، ويرى البعض بأن مكونات رأس المال البشري تتمثل في "مجموع المعرفة الصريحة والضمنية لدى موظفي الجامعة (أساتذة، باحثين، قيادات وموظفي الادارات) التي تم الحصول عليها عن طريق التعليم الرسمي والغير رسمي (النظامي والغير نظامي)، والعمليات التدريبية المدرجة في أنشطتها"⁶، والمؤشرات الرئيسية لرأس المال البشري في الجامعات تشمل "القدرة على جذب أعضاء الهيئة التدريسية أو موظفين متميزين والاحتفاظ بهم، وجود هيئة تدريس متفرغة، تطبيق تدابير فعالة وعادلة على كل من الموظفين والطلاب"⁷،

في حين فإن البعض الآخر يشير الى ان رأس المال البشري في الجامعات "يشمل العاملين بالوحدات الهيكلية (التعليمية، والبحثية، والإنتاجية والإدارية)، وطلاب الدراسات العليا والدكتوراه، وطلاب الدرجة الجامعية الأولى بغرض نقل واستخدام المعرفة، وتكوين ودمج التحديات التي يتوصلون إليها في تطوير الأداء داخل الجامعة وخارجها، والاستفادة من مهاراتهم في تطوير المجتمع ومنتجاتهم"⁸، ما يلاحظ في هذا التعريف أنه يشتمل على عنصر الطلاب كمكون من مكونات رأس المال البشري في الجامعة بخلاف معظم الباحثين الذين أدرجوه من مكونات رأس مال

¹. عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 16.

². Constantin BRĂȚIANU, Florina PÎNZARU, Challenges for the University Intellectual Capital in the Knowledge Economy, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Faculty of Management, Vol.3 no.4, 2015, p 612.

³. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزبدي، مرجع سابق، ص 13.

⁴. حاكم أحسوني مكروود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، والادارية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 150.

⁵. نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، اثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 30، 2012، ص 97. بتصرف

⁶. Yolanda Ramirez Corcoles et al, Intellectual capital in Spanish public universities: Stakeholders' information needs, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 No. 3, 2011, p 359. publication at : <https://www.researchgate.net/publication/23527116>

⁷. Meliha HANDZIC, Elif ÖZTÜRK, op cit, p 741.

⁸. أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي، مرجع سابق ، ص 250.

العلاقات على أساس أنه يعتبر من عملاء الجامعة؛ ويشار إلى رأس المال البشري أيضا بأنه يرتبط بالكفاءات الفردية للباحثين، وفي ظل الاقتصاد العالمي وتزايد الطلب على موظفي البحوث المؤهلين، فإن رأس المال البشري في الجامعات يتسم بعدم الاستقرار نتيجة الخطر الكبير الذي يتأتى من استنزاف الأدمغة من تلك الجامعات التي لا تستثمر في رأس مالها البشري¹. لذا فإن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس مال المنظمات القائمة على المعرفة. ويشار إليه بأنه أساس وجود رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات². ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لرأس المال البشري في الجامعة: إذ يتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين الذين يمتلكون المعرفة، القدرة، التفكير، الخبرة، والمهارة والذين يعملون على تكامل الرصيد المتراكم لديهم من المعرفة (الصريحة والمعرفة الضمنية الكامنة في أذهانهم) بهدف الوصول إلى مستوى متقدم من الأداء المتميز، للمساهمة في تلبية متطلبات التنمية؛ وان مخاطره هي الأكثر تهديدا في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

2. رأس المال الهيكلي: ويمثل المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعد بمثابة الهيكل الداعم والساند لرأس المال البشري، والذي يمكن امتلاكه والمتاجرة به؛ إذ يشار إليه على أنه البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مساعيهم للأداء الفكري، وبذلك أداء الأعمال المنظمة؛ وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، كتيبات العمليات، الاستراتيجيات، الروتين³، وقد عرف "بأنه القدرات المنظمة التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها"⁴، ويوصف بأنه رأس المال الذي يضم كافة العمليات الداخلية للمنظمة، وهو يشمل البنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، ويتألف رأس المال الهيكلي من استراتيجيات المنظمة، والشبكات الداخلية ونظم وقواعد البيانات والملفات، فضلا عن الحقوق القانونية في التقانات والعمليات والاختراع والعلامات التجارية والأسرار الصناعية والامتيازات⁵.

وإذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي- للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الهيكلي هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة⁶. وبالتالي فرأس المال الهيكلي هو كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تطفأ الأضواء فيها في آخر يوم العمل⁷، ومغادرة الموظفين.

أما فيما يخص رأس المال الهيكلي في الجامعات فيتكون من مجموعة من الكليات والعمادات المساعدة، ويتضمن النظام الأساسي لدعم البنية التحتية للتدريس والأنشطة البحثية بها تسهيلات مثل المكتبة، وتكنولوجيا المعلومات والمختبرات⁸،

¹. Amir Fazlagic, Measuring the intellectual capital of a university, Conference on Trends in the management of human resources in higher education, the Pazan University of Economic, poland, 2006, p04.

². بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص 40.

³. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي، مرجع سابق، ص 128.

⁴. ليث حمودي إبراهيم، مرجع سابق، ص 188.

⁵. نفس المرجع.

⁶. قيس عبد الهادي صالح، مرجع سابق، ص 14.

⁷. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دارالوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 294.

⁸. الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، عدد: 22، يوليو، 2011، ص: 54.

ويرى البعض بأن رأس المال الهيكلي (البنائي، والتنظيمي)، يشمل الهيكل التنظيمي لمجالات العمل (التعليمية، والبحثية، والإنتاجية، والبنية التحتية)، ولوائح رأس المال الهيكلي (الخارجية، والداخلية)، ورأس المال الهيكلي الاجتماعي (ثقافة الجامعة، ومعايير السلوك، والعلاقات غير الرسمية، والحرية الأكاديمية)، وقواعد المعرفة (على الأنترنت، والوثائقية)، بهدف الوصول إلى أداء متميز داخل الجامعة¹.

وهناك من يرى بأن رأس المال الهيكلي يتمثل في المعرفة الصريحة المتعلقة بالنشر والاتصالات وإدارة المعرفة العلمية والتقنية في الجامعة وينقسم إلى نوعين:

- رأس مال تنظيمي: ويقصد بها البيئة التشغيلية المستمدة من التفاعل بين الإدارة الجامعية والبحوث والعمليات التنظيمية، الإجراءات الداخلية، القيم المؤسسية والثقافة، وجودة نظام المعلومات وغيرها.
- رأس المال التكنولوجي: ويقصد به الموارد التكنولوجية المتاحة في الجامعة مثل: الببليوغرافيا، الأرشيف، التقنيات المتطورة، براءات الاختراع، البرمجيات، قواعد البيانات وغيرها². بالإضافة إلى المعرفة المتعلقة باستخدام تقنيات التعليم / التعلم والبحث وتكنولوجية المعلومات.

في حين أن هناك من يرى بأن رأس المال الهيكلي يمكن تحديده في ثلاثة أبعاد فرعية وهي:

العوامل التنظيمية وتشمل سياسات الجامعة وفلسفتها وأنظمتها واستراتيجياتها التي تدعم قدراتها، والعوامل التشغيلية وتشمل الإجراءات والبرامج المتبعة وفتيات العمل التي تدعم تقديم قيمة في كل نشاط من أنشطتها لتقديم ناتج منافس، والثالثة متعلقة بمساندة رأس المال البشري وهي القدرات التشغيلية التي تمتلكها المنظمة لتنفيذ أنشطتها مثل الملكية الفكرية والحقوق التجارية وبراءات الاختراع³.

وهناك من يختصر مؤشرات رأس المال الهيكلي الدعم التكنولوجي، البحوث النوعية والبرامج الدراسية ذات الصلة، إدارة استراتيجية ذات رؤية تعتمد على المشاركة، الالتزام برسالة المؤسسة، الوضع المالي الصحي للمؤسسة⁴،

واتسلف ما تقدم، يمثل رأس المال الهيكلي جزءاً من الهيكل المعرفي للجامعة، فهو المعرفة الصريحة المملوكة من قبلها، وتتمثل مكوناته الأبرز في: سياسات ورؤية الجامعة وخطتها الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي المرن والتسهيلات والامكانيات المادية والتكنولوجية (كالهياكل المجهزة بمتطلبات العمل على مستوى المدرجات، قاعات أعمال التطبيقات والأعمال الموجهة، ومخابر البحث)، المكتبات التي تتوفر على أفضل المراجع الحديثة والدوريات ذات الصلة بالتخصصات التي تقدمها البرامج بالإضافة إلى المكتبة الإلكترونية، المجالات العلمية المحكمة، الحقوق الفكرية، براءات الاختراع، أنظمة المعلومات، وما إلى ذلك ويعبر عن قدرتها التنظيمية في العمل على تعزيزه وصيانتها والعمل على الرفع من قيمته من خلال الاستخدام الكفء لهذا الأصل

3. رأس مال العلاقات: يعد رأس المال العلاقات المكون الثالث من عناصر رأس المال الفكري، وقد أسماه

البعض رأس المال الزبائني¹، غير أن (Edvinsson et Malon) يعتبران أن رأس المال الزبائني هو البعد الأكثر أهمية في

¹. أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي، مرجع سابق، ص 250.

². Yolanda Ramirez Corcoles et al, op cit, 2011, p 360

³. محمود سيد علي أبوسيف، رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 96، 2016، ص22.

⁴. Meliha HANDZIC, Elif ÖZTÜRK, op cit, p 741.

في رأس مال العلاقات، ولا يمثل إلا جزءاً منه، لأنه (أي الزبائني) هو الذي يؤثر في وضعية المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق². ويطلق عليه أيضاً تسمية رأس المال الخارجي، وعلى أي حال فإن هذه الاختلافات في المسميات تعطي دلالة محددة، وهي أن هذا النوع من رأس المال يكون خارج المنظمة على خلاف النوعين السابقين، اللذين يكونان داخل المنظمة، وتكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما، إلا أن سيطرة المنظمة على رأس مال العلاقات تكون غالباً بشكل غير مباشر³: إن المحور الرئيس لموضوع رأس مال العلاقات يشير إلى علاقات المنظمة أو شبكة علاقاتها وارتباطاتها وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة؛ وهو يشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والاتحادات الصناعية⁴. ويعرف أيضاً بأنه: "مجملة العلاقات التي تمتلكها المنظمة وعبر مواردها البشرية مع الأطراف المتفاعلة معها"⁵، إذ يشير هذا التعريف إلى الدور المحوري الذي يلعبه رأس المال البشري في إقامة العلاقات وتوطيدها؛ وإن إجراء أية تحسينات في رأس مال العلاقات إنما يتضمن البحث خارج حدود أية منظمة عن أشياء مثل تطوير العلاقات وزيادة الثقة مع الزبائن والموردين والمجتمعات المحيطة بالمنظمة؛ أي أنه يرتبط بقدرة المنظمة على امتلاك المعرفة المنتجة من الشبكات والعلاقات الاجتماعية ويعكس قدرة المنظمات على التفاعل الاجتماعي مع مجتمع الأعمال بهدف خلق الثروة⁶، إضافة إلى الدور التطوعي للمنظمة في خدمة المجتمع من خلال العلاقات مع الجمعيات الخيرية والمشاركة في الحملات القومية⁷ ويعتمد نموه وتطوره على دعم كل من رأس المال البشري والهيكلية، إذ يشار لرأس مال العلاقات على أنه قدرة المنظمة على التفاعل بإيجابية مع الآخرين خارج المنظمة من أجل السعي نحو خلق الثروة وهذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز رأس مالها البشري والهيكلية⁸.

أما فيما يخص تعريف رأس مال العلاقات في الجامعة، فقد عرف على أنه: "محصلة التفاعل والعلاقات التي تنشأ بين المؤسسة الجامعية من جانب وكل عملائها الأساسيين، وتعد العلاقات الجيدة بين الجامعة والمستفيدين من خدماتها من أهم العوامل التي تساهم في خلق القيمة للجامعة، وهي تتكون من العلاقات مع الأطراف الخارجية التي تلبى احتياجات الجامعة، كما تضم أيضاً العملاء المحتملين للجامعة في المستقبل، والسمعة الجيدة، ويشتمل رأس مال العلاقات على ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

¹. عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والاقصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010، ص 6.

². Issam Djalouli, Relation entre le capital Immatériel des PME manufacturiers et leur performance, mémoire présenter à l'université du québec, Canada, 2008, p 23.

³. بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص 43.

⁴. ليث حمودي ابراهيم، مرجع سابق، ص 189.

⁵. ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري "بالإشارة الى هجرة العقول العربية"، الملتقى الدولي الخامس بعنوان "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعل، الشلف، الجزائر، للفترة 13/14 ديسمبر 2011، ص 14.

⁶. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزبائني، مرجع سابق، ص 14.

⁷. محمود سيد علي أبوسيف، مرجع سابق، ص 24.

⁸. Selim, A, Ashour, A, and Bontis N, Intellectual capital in Egyptian software firms, The Learning Organization, Vol: 11, No: 4/5, 2004, P333.

- الشبكات: إذ تتكون شبكة الجامعة من جميع الأطراف الخارجية، ما عدا العملاء الحاليين، التي تلعب أهمية كبيرة وتؤثر في مستوى الجامعة في المستقبل
- العملاء الجدد للمؤسسة الجامعية.
- العلامات التجارية: ويقصد بها الاعتراف والمكانة الحسنة للمؤسسة الجامعية وكيفية إدارة المؤسسة بالشكل الذي يجعلها متميزة¹،

وهناك من يعتبر بأن رأس مال العلاقات يجمع مجموعة واسعة من العلاقات الاقتصادية والسياسية والمؤسسية التي أنشأتها الجامعة وتحفظ بها مع الشركاء الغير أكاديميين أي الشركات، المنظمات الغير ربحية، المحلية، الحكومية والمجتمع بشكل عام²؛ (بعض هذه العلاقات لديها نتائج اقتصادية واضحة ويعزى هذا إلى "نقل المعرفة" وبعضها الآخر الآخر علاقاتها ذات طبيعة إجتماعية أكثر)³؛ ويشمل أيضا تصورات أخرى تملكها الجامعة: الصورة، الجاذبية، الموثوقية وغيرها⁴، أي تتضمن الثقة المتبادلة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى، ومعايير السلوك⁵؛

في حين يضيف البعض بأن رأس مال العلاقات يهتم بذلك الجامعة في التعامل مع البيئة المحيطة، سواء داخليا من حيث جودة الاتصال البيئي داخل المؤسسة (الاتصالات الصاعدة، النازلة والأفقية)، أو ذكائها التنظيمي الخارجي في التعامل مع مؤسسات المجتمع سواء الزبائن وهو ما يخص الطلاب، والطرق المبتكرة في تحسين هيبته الاجتماعية التي تزيد من الاقبال عليها والمنافسة، أو التعامل مع المؤسسات المنافسة أو الإعلام أو أي جهة معنية بكيان الجامعة⁶.

فيما يرى آخرون بأنه من المفترض أن تضع الجامعة مواردها المتاحة تحت تصرف أصحاب المصلحة الخارجيين والقادرين على الاستفادة من خبراتها، وأن تشارك في مبادرات التنمية المجتمعية وبرامج التوعية، وتستند هذه العملية على مبدأ أن التدريس الجامعي يجب أن يضم التفاعل الديناميكي بين قاعات المحاضرات والمخابر والمجتمع، وأن تركز على التنمية الشاملة والمستدامة، فهي ليست مفيدة فقط للمجتمعات الحالية، ولكن سوف تكون أيضا بمثابة تراث للمجتمعات المستقبلية⁷.

وترى الباحثة بأن رأس مال العلاقات في الجامعة يمثل التفاعل الوثيق بين الجامعة ومحيطها الخارجي والداخلي؛ الخارجي يتضمن جميع الاطراف ذوي المصلحة كالوزارات، الجامعات الأخرى والمراكز البحثية، الشركات والمؤسسات، رجال الأعمال، المجتمع المحلي؛ الداخلي يتضمن الطلاب المستفيدين من خدماتها؛ بما يعزز مكانتها وسمعتها ويطور من قدراتها، لتحقيق الفوائد للمجتمع وهيئاته ومؤسساته.

¹. شرين عيد مرسي مشرف، دور التعليم العالي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري " دراسة مستقبلية"، 2013، ص 16. من الموقع الإلكتروني: <http://www.bu.edu.eg/staff/shereenmoshref8-publications/26102> تاريخ الاطلاع: 2016/10/05.

². Yolanda Ramirez Corcoles et al, op Cit, p360.

³. Leandro Cañibano, Paloma Sánchez, Intellectual Capital Management and Reporting in Universities and Research Institutions, Estudios de Economia Aplicada, VOL. 26, Num-2, 2008, p 12. this publication at. <https://www.researchgate.net/publication/23805129>

⁴. Yolanda Ramirez Corcoles et al, op cit, p360.

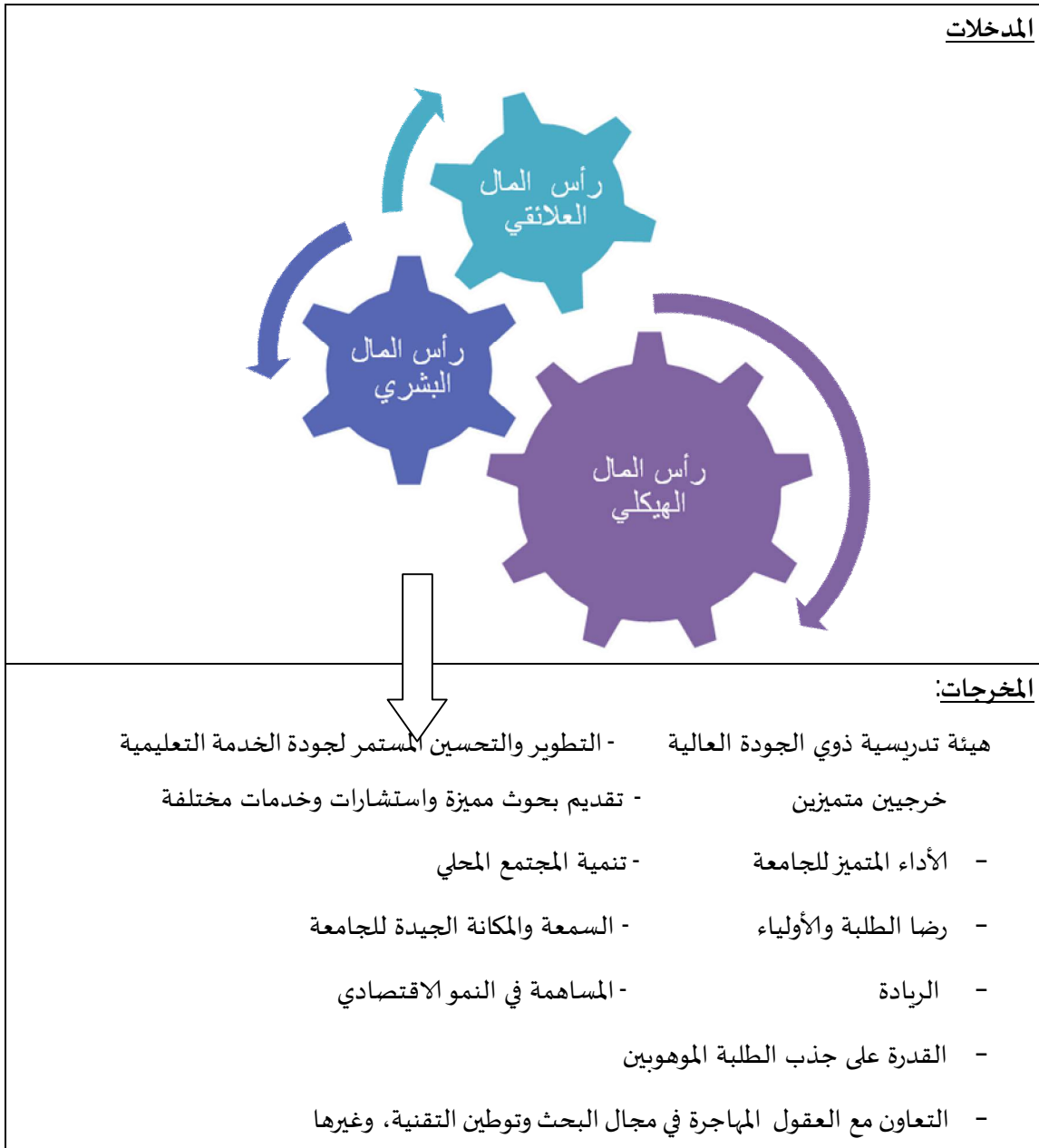
⁵. شرين عيد مرسي، مرجع سابق، ص 17.

⁶. محمود سيد علي أبوسيف، مرجع سابق، ص 24.

⁷. Andrew Kok, Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, *Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, 2007, p 188.*

وخلاصة القول أن رأس المال الفكري بمكوناته يشكل نسبة عالية من موارد الجامعات، فالجزء الأساسي والاهم في رأس المال الفكري يعتمد على الموارد البشرية المتمثلة في الهيئة التدريسية، الباحثين المتميزين والعاملين بالجامعة المؤهلين، ذوي الخبرة والمعرفة؛ والقادرين على استغلال المعارف، واستكشاف الأفكار الجديدة لدعم البنية التحتية للتدريس، والأنشطة البحثية، والارتقاء بالعمل الإداري؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال إقامة العلاقات المثمرة مع كافة الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة من طلاب، مجتمع مدني، رجال أعمال، وجامعات أخرى وغيرها، وتحويل هذه العلاقات إلى إبداعات تؤدي إلى نجاح الجامعة وتميز آدائها. وبالنظر إلى تلك المكونات نجد أن تكاملها وتفاعلها ضروري جدا بالنسبة للجامعات التي تسعى للمنافسة وتقديم خدمات مميزة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، كما في هذا الشكل

الشكل رقم (08): التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري في الجامعات



من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Saeed S & all, Investing in the Intellectual Capital of Albaha University, Saudi Arabia: The Concept and Mechanisms , International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDS), Volume 7, Issue 1, March 2016, p 02

يوضح الشكل السابق العلاقة بين المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري حيث من الواضح أن رأس المال البشري هو القوة الدافعة والمحركة لرأس المال الفكري، أما رأس المال الهيكلي فهو داعم له ، ويعتبر رأس مال العلاقات العنصر الذي تستخرج منه المنفعة، إذ يشكل رأس المال البشري العنصر الحاسم الذي يعتمد عليه نظام رأس المال الفكري؛ في بناء رأس المال الهيكلي وفي تطوير رأس مال العلاقات الداخلية والخارجية لرأس المال الفكري¹. وعلى هذا النحو، فمكونات رأس المال الفكري هي في علاقة مبنية على التفاعل، التبادل ذو التغذية العكسية².

¹ . Saeed S & all, Investing in the Intellectual Capital of Albaha University, Saudi Arabia: The Concept and Mechanisms , International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IICDSE), Volume 7, Issue 1, March 2016, p 02

² . عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، تعظيم رأس المال الفكري بالجامعات السعودية الناشئة: رؤية جامعة الباحة، ورقة عمل مقدمة لندوة الجامعة والمجتمع 2 " البحث العلمي والاستشارات: قضايا مشتركة" جامعة الجوف، العربية السعودية، جانفي 2015، ص:05 ، متاح على الموقع الإلكتروني:

https://www.researchgate.net/publication/284732134_Maximizing_Intellectual_Capital_in_Saudi_Emerging_Universities_Albaha_Uni

versity_Vision تاريخ الاطلاع: 2017/04/11.

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري في الجامعات، إدارته وتنميته

قد لاقت فكرة قياس رأس المال الفكري قبولا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية وبذلت جهود حثيثة من قبل الباحثين لإيجاد مقاييس مرجعية تتسم بالقبول العام لتقييم الأداء في مجال الاستثمار في الرأس مال الفكري؛ باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد لإنشاء القيمة، وهذا ما سيمكن الجامعات من تخصيص مواردها بكفاءة، ولكي تصبح قادرة على مواجهة التحديات فبات من الضروري السعي باتجاه إدارته وتنميته على النحو الذي يمكنه من القيام بأدواره المنسجمة مع متطلبات العصر

المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري في الجامعات

يزداد عدد البلدان التي تتمتع فيها الجامعات بقدر أكبر من الاستقلال الذاتي وذلك فيما يتعلق بالتنظيم، الإدارة، وتخصيص الميزانية، وبما أن الجامعات تمول أساسا من القطاع العام، فإنها تواجه طلبا متزايدا على الشفافية والمساءلة، (من قبل السلطات العليا والمواطنين من أجل الشفافية فيما يتعلق باستخدام تلك الأموال. وتتطلب الدعوة للمساءلة الكشف عن النتائج الاجتماعية والاقتصادية للجامعات)¹؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة إدراج معلومات عن رأس المال الفكري في التقارير السنوية للجامعات لإظهار قدرتها على الأداء ولضمان التميز والجودة مما يؤدي الى تلبية حاجات الأفراد والمجتمع. ومن المفيد أن نتذكر أولا بأن المحاسبة في القطاع العام تركز تقليديا على المعلومات المالية والمتعلقة بالميزانية متجاهلة أنواع أخرى من المعلومات مثل البيانات المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية أو العناصر غير الملموسة الرئيسية؛ وتعتبر الجامعات الحكومية مثلا رئيسيا على ذلك، حيث أن المعلومات المقدمة تركز على ضمان الرقابة المالية للمنظمة دون الاهتمام باحتياجات الفئات الأخرى ذات المصلحة². وثانيا بأن منظور رأس المال الفكري يتمحور حول خلق القيمة، وبالتالي الكشف عن رأس المال الفكري يجب أن يتخذ شكلا يتيح الإبلاغ عن خلق القيمة. ولأن الشكل القياسي للإبلاغ اليوم، وهي المحاسبة المالية، تقيس فقط تحقيق القيمة. عندئذ فالتحدي يكمن في إيجاد طريقة لقياس إنشاء القيمة والإبلاغ عنها (أي القيمة المتاحة للتحقيق)³، وبما أن المعلومات المقدمة في التقارير المالية التقليدية ليست كافية، هذا ما يبرز الحاجة إلى إنشاء آليات اتصال ومحاسبة أكثر اتساعا تأخذ في الاعتبار احتياجات مختلف فئات المصالح. وبالتالي، فإن المناخ الاجتماعي والاقتصادي الحالي يخلق الحاجة إلى أن تقدم البيانات المالية للجامعات جميع المعلومات ذات الصلة عن أنشطتها والعوامل الرئيسية لنجاحها⁴.

أولا: نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري والإبلاغ عنه في الجامعات: هناك أدلة متزايدة ومدعمة بالبحوث والدراسات عن الفوائد المحتملة التي سيجلبها الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعات. ولغاية الآن، لم يخض تحدي محاولة القياس والإبلاغ عن الأصول غير الملموسة سوى عدد قليل من الجامعات، واتسمت هذه المبادرات باختلافات في طرق القياس ونماذج التقارير المستخدمة، إذ لا يوجد نموذج عام من شأنه أن يسمح بإظهار صلات أكثر

¹. Karl-Heinz Leitner, Intellectual Capital Reporting for Universities: Conceptual background and application within the reorganisation of Austrian universities, *Proceedings of the Internation Conference on: "The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles.* "Autonomous University of Madrid Ministry of Economy November 25-26, Madrid, Spain. 2002,, p 01,02..

². Yolanda Ramirez et al, op cit, 2013, p 28.

³ Bratianu Constantin, Intellectual capital of the European universities. Available at :

http://www.academia.edu/20895898/intellectual_capital_of_the_European_Universities, access date :25/09/2017

⁴. Yolanda Ramirez et al, op cit, 2013, p 28.

وضوحا بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الذي تم الحصول عليه من إدارتها. ولقد ورد في هذا الشأن مجموعة من النماذج وأهمها ما يأتي:

1. **نموذج الإبلاغ عن رأس المال الفكري في الجامعات النمساوية:** الجامعات العامة في النمسا واحدة من أكثر التجارب إثارة للاهتمام في عرض المعلومات عن رأس المال الفكري، والتي هي ملزمة بتقديم تقارير رأس المال الفكري، حسب نص قانون الجامعة النمساوية لعام 2002 وطبقا لما جاء في الفصل (6) من المادة 13 من قانون التعليم العالي، فإن التقرير يجب أن يتضمن على الأقل العناصر التالية:
 - أ. أنشطة الجامعة وأهدافها الاجتماعية والطوعية واستراتيجياتها.
 - ب. رأس المال الفكري، مقسما إلى رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات؛
 - ج. العمليات المقدمة في بيان الأداء، بما في ذلك مخرجاتها وأثارها. ولم يتم نشر هذه المعلومات والمؤشرات المراد إدراجها إجباريا حتى 15 فبراير 2006. وهكذا، فإن الجامعات النمساوية أصبحت ملزمة بنشر تقرير سنوي عن رأس مالها الفكري في كل 30 أبريل منذ 2007¹، إلى الوزارة، والأمر متروك للجامعة لنشرها أيضا لأصحاب المصلحة الآخرين. ويتألف النموذج من أربعة عناصر رئيسية: الأهداف، رأس المال الفكري، العمليات الأساسية التي يجب أن تحدد مؤشرات الأداء؛ وتأثير نتائج الجامعة على أهم أصحاب المصلحة. وتسترشد تنمية رأس المال الفكري بالأهداف السياسية التي وضعتها الوزارة، والتي بدورها، تقوم على السياسة النمساوية للعلوم والتعليم، وأيضا بالأهداف التنظيمية التي تحدها الجامعات نفسها. وضمن هذا النموذج يتم تفسير الموارد غير الملموسة على أنها مدخلات لعملية إنتاج المعرفة ونقلها داخل الجامعات. ويصور النموذج عملية تحويل الموارد الغير ملموسة عند القيام بأنشطة مختلفة (كالبحث والتعليم وتسويق البحوث، وما إلى ذلك) مما يؤدي إلى نتائج مختلفة وفقا للأهداف المحددة والعامة². وبما أن الجامعات قد يكون لها أهداف استراتيجية مختلفة، وتركز أساسا على البحوث أو أساسا على التعليم، لذا فإن الإبلاغ عن رأس المال الفكري ينبغي أن يتسم ببعض المرونة حسب كل جامعة. وهذا يعني أنه سيحتوي على بعض المؤشرات الإلزامية، وبعض المؤشرات الاختيارية، بما يتفق مع رؤيتها ورسالتها. وفترح في هذا النموذج قائمة تضم 200 مؤشرا، منها 24 مؤشرا إلزامية للجامعات. ومعظمها مؤشرات غير مالية³.

¹ Yolanda Ramirez et al, op cit, 2013, p 29.

² Karl-Heinz Leitner, op cit, p06.

³ Bratianu, Constantin, op cit.

الشكل رقم (09): نموذج الإبلاغ عن رأس المال الفكري في الجامعات النمساوية



Source : Brătianu Constantin, THE INTELLECTUAL CAPITAL OF UNIVERSITIES, Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, Vol: 1,N:1,May 2009, p:65. Available at: __

<https://core.ac.uk/download/pdf/6263247.pdf>

من مأخذ هذا النموذج مايلي:

1. لا يوجد في هذا النموذج تحديد وتعريف واضح لأهداف الجامعة ، فحسب (Karl-Heinz Leitne) " يتعين على كل جامعة أن تصوغ أهدافها المحددة"، هذا المزيج المختلف من الأهداف¹ مثل(هدف التكوين الجيد بالنسبة للطلبة والآباء، هدف تزايد نسب النجاح بالنسبة للوزارات الوصية، هدف تكوين جامعات عالمية بالنسبة لهيئات التصنيف...إلخ)² يمكن أن يؤدي إلى أداء وتأثير مختلفين على أصحاب المصلحة، وبالتالي قد يكون من الصعب المقارنة بين الجامعات؛

2. لا توجد علاقة واضحة بين رسالة /أهداف الجامعة ، وعناصر رأس المال الفكري ، وكيف تؤثر إدارة هذه الأخيرة على الأداء، وبالتالي فهناك حاجة إلى مزيد من البحوث النظرية لتحقيق التآزر بين قياس الأداء ونظرية رأس المال الفكري³

3. والمسألة الأكثر انتقادا أن هناك 56 مؤشرا، معظمها ليس لها صلة بقياس رأس المال الفكري. فعلى سبيل المثال، يستخدم النموذج، لقياس الرأس مال الهيكلي، مؤشرات مثل: تمويل التدابير الرامية إلى تعزيز تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة والعمل الإيجابي لصالح المرأة (باليورو)؛ وتمويل التدابير الرامية إلى النهوض

¹ Miguel G- Loureiro, Antonio Teixeira, op cit, p 113.

² خليل شرقي، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، ديسمبر 2016 ص 140.

³ Miguel G- Loureiro, Antonio Teixeira, op cit, p 113.

بالتعليم النوعي والبحوث / التنمية وتعزيز الفنون (باليورو): عدد الموظفين العاملين في المؤسسات الخاصة؛ عدد الموظفين العاملين في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة أو الذين يعانون من اضطرابات مزمنة، أو كليهما؛ العائدات من الرعاية sponsoring (باليورو)؛ قياس مساحة أرض الجامعة (بالمتر المربع)¹؛ وغيرها

وعلى أي حال فقد أصبحت تجربة الجامعات النمساوية درسا لوضع نهج جديدة للإبلاغ عن رأس المال الفكري قادر على أن يعكس بشكل أفضل الطبيعة غير الملموسة للموارد والقدرات الخاصة بأي جامعة وأن يلبي متطلباتها بشكل أفضل، وهذا نظرا لمرونة النموذج وديناميكيته التي تتضمن تحويل إمكانات رأس المال الفكري إلى رأس المال الفكري تشغيلي، ودعم جميع عمليات خلق المعرفة ونقلها داخل الجامعة²

2. نموذج مصفوفة قياس رأس المال الفكري في جامعة Poznan للاقتصاد في بولندا: حيث يقدم (Fazlagic) تقريرا عن رأس المال الفكري استنادا إلى المنهجية التي اقترحتها وزارة العلوم، التكنولوجيا والابتكار الدانمركية في سنة 2000 والمقدمة في شكل موارد، أنشطة ونتائج؛

الجدول رقم (04): مصفوفة قياس رأس المال الفكري في جامعة Poznan للاقتصاد

الاقسام النوع	الموارد	الأنشطة	النتائج
رأس المال البشري	عدد الباحثين - نسبة الباحثين لإجمالي العمالة -متوسط عمر الباحثين - نسبة النساء في القوى العاملة - نسبة الباحثين الذين هم من خريجي الجامعة	- الإنفاق البحثي لكل موظف -تكلفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكل موظف - الوقت الذي يقضيه كل موظف في الندوات	-عدد الاساتذة المعينين حديثا - عدد العقود -رضا الأساتذة -معدل دوران الأساتذة - القيمة المضافة لكل موظف - مؤشر رضا الأساتذة - متوسط عدد المنشورات لكل باحث
رأس المال الهيكلية	-نسبة النساء اللاتي يشغلن المناصب الإدارية عدد الأقسام -متوسط العمالة في كل قسم - عدد أجهزة الكمبيوتر لكل موظف	-إجمالي الاستثمار في البنية التحتية للبحوث - نسبة النجاح في المشروع - الإنفاق البحثي لكل قسم - المشاركة الدولية في المؤتمرات -عدد الباحثين الذين حضروا المؤتمرات	-عدد الطلبة الأجانب - نسبة الاساتذة الأجانب - التعرف على الاسم والسمعة (استنادا إلى قوائم التصنيف) - مؤشر رضا الطالب - عدد الطلاب - عدد الدورات

¹ . Constantin BRĂȚIANU, Florina PÎNZARU, op cit, p 619.

² . Bratianu, Constantin, op cit.

- متوسط عدد المنشورات لكل قسم	- عدد المشاريع البحثية (بما في ذلك مشاريع الاتحاد الأوروبي)		
-------------------------------	---	--	--

Source : Amir Fazlagic, Measuring the intellectual capital of a university, Conference on Trends in the management of human resources in higher education, the Pazan University of Economic, poland, 2006, p 5

وما يعاب في هذا النموذج انه يشتمل فقط على رأس المال البشري والهيكلية دون رأس المال العلائقي (لقيمة المتولدة من العلاقات مع بيئة الجامعة)، بالإضافة الى أنه ليس هناك ارتباطا واضحا بكيفية تأثير كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على الأداء العام للجامعة.

3. بعض النماذج الأخرى في مجال القياس والابلاغ عن رأس المال الفكري في الجامعات

الجدول رقم (05): أهم مؤشرات قياس رأس المال الفكري في الجامعات حسب (Freydon)

مؤشر القياس	البيان
1. إجمالي عدد الباحثين / العدد الكلي للأفراد. 2. إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس / العدد الكلي للأفراد. 3. إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس / العدد الإجمالي للباحثين. 4. إجمالي عدد الخبراء / عدد الباحثين. 5. وقت التدريب الفردي لكل فرد. 6. وقت التدريب للباحثين لكل فرد. 7. إجمالي عدد الكتب والمقالات المنشورة / العدد الكلي للأفراد. 8. فرص الدراسة للهيئة التدريسية. 9. عدد أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه / عدد أعضاء هيئة التدريس. 10. عدد أطروحات الدكتوراه / إجمالي عدد الطلاب.	رأس المال البشري
المبلغ المستثمر في البنية التحتية البحثية. المبلغ المستثمر في مجال تكنولوجيا المعلومات. المبلغ المستثمر في تطوير قواعد البيانات. الاشتراك في المنشورات والمنتديات والمواقع ذات الصلة. إجمالي تمويل البحوث.	بنية رأس المال الفكري
عقد الاجتماعات والحلقات الدراسية الخاصة. النشر في المجلات العلمية. عمل مشروعات مشتركة مع مراكز البحوث. معدل توظيف الخريجين. أطروحات التوجيه والإرشاد.	تواصل رأس المال الفكري

المصدر: حسين عبد القادر، استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص 142.

الجدول رقم (06): بعض مؤشرات قياس رأس المال الفكري في الجامعات حسب (عبد الواحد الزهراني)

المؤشرات	البيان
<p>المؤشرات الكمية</p> <p>نسبة حملة المؤهلات العالية</p> <p>الميزانية السنوية للتدريب</p> <p>عدد أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب الذين تم تدريبهم سنويا</p> <p>عدد الافكار الجديدة التي يقدمها منسوبو الجامعة (أساتذة، باحثون، طلاب، موظفون، تقنيون)</p> <p>قيمة الحقوق الفكرية</p> <p>عدد التراخيص واتفاقيات الامتياز</p> <p>عدد الفرص الجديدة التي استفادت منها الجامعة</p>	<p>قياس رأس المال البشري بالجامعات</p>
<p>المؤشرات النوعية</p> <p>التمكين لمنسوبي الجامعة</p> <p>التعلم التنظيمي</p> <p>رضا العاملين</p> <p>الولاء التنظيمي</p> <p>قدرة الجامعة على اجتذاب الكفاءات</p>	
<p>المؤشرا الكمية</p> <p>نسبة النفقات الادارية الى اجمالي الايرادات</p> <p>نسبة الانفاق على تكنولوجيا المعلومات الى نفقات التدريس</p> <p>نسبة الانفاق على البحث العلمي الى الانفاق الكلي</p> <p>عدد الأنشطة والعمليات الموثقة</p>	<p>قياس رأس المال الهيكلي بالجامعات</p>
<p>المؤشرات النوعية</p> <p>نمط فكر الادارة العليا بالجامعة</p> <p>خطط واستراتيجيات العمل</p> <p>طرق وأساليب العمل</p> <p>تطبيق معايير الجودة والاعتماد</p>	
<p>السمعة الجيدة للجامعة</p> <p>السمعة الجيدة لمنتسبي الجامعة</p> <p>نمو الجامعة</p> <p>طبيعة العلاقة مع المنافسين</p> <p>رضا أصحاب المصالح</p>	<p>قياس رأس المال العلائقي بالجامعات</p>

المصدر: عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، تعظيم رأس المال الفكري بالجامعات السعودية الناشئة: رؤية جامعة الباحة، ورقة عمل مقدمة لندوة الجامعة والمجتمع 2 " البحث العلمي والاستشارات: قضايا مشتركة" جامعة الجوف، العربية السعودية، جانفي 2015، ص: 1، من الموقع الإلكتروني:

https://www.researchgate.net/publication/284732134_Maximizing_Intellectual_Capital_in_Saudi_Emerging_Universities

Albaha_University_Vision تاريخ الاطلاع: 2017/04/11.

مايلاحظ في النماذج السابقة أنها لا تستخدم مقاييس ومكونات موحدة للقياس، وتهتم بالبعد الزمني الماضي والحاضر في القياس ولا تولي أهمية للبعد المستقبلي، عدم وضوح الرؤية بين الاهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها والمقاييس المستخدمة، على غرار انها لاتبين العلاقة بين المؤشرات المعتمدة وأداء رأس المال الفكري فيما (علاقة السبب والأثر)، ولمعالجة القصور في النماذج السابقة ظهر مايسمى بنموذج بطاقة التقييم المستدام لقياس عائد الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات كما سنوضحه في النقطة الموالية

4. نموذج بطاقة التقييم (الأداء) المتوازن المستدام:

في عام 1992، قدم الباحثين الأمريكيين (Robert Kaplan and David Norton) بطاقة التقييم أو الأداء المتوازن لمساعدة المؤسسات المختلفة على فهم وضعها من خلال تقييم أدائها وقياس عائد استثمار رأس المال الفكري بها على المدى القصير والبعيد، وليساعد قيادة المؤسسة ايضا على إدخال نظم إدارية تسهم بفعالية في ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات التنفيذية قصيرة الأجل، كما أنه يعد إضافة للمقاييس المالية المستخدمة من قبل ولا يحل محلها¹؛ ولقد تطور إعداد واستخدام هذه البطاقة عبر ثلاثة أجيال:

الجيل الأول: 1992 وصفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن أربعة أبعاد لتقييم الأداء، بالإضافة إلى البعد المالي هناك ثلاثة أبعاد أخرى: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، حيث يتم تقييم الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة. وظهرت بعض المشكلات ونقاط الضعف بعد تطبيقها في الجيل الأول²، ويمكن إيجازها على النحو:

✓ وجود صعوبات عملية مثل عدم وضوح ماهية البطاقة ومغزاها³.

✓ عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء في كل مدخل.

لا توجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر⁴.

-الجيل الثاني: من 1993 إلى 1996: نتيجة الانتقادات التي وجهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني من البطاقة اين قام (Kaplan and Norton, 1993) باستخدام مفهوم "الأهداف الاستراتيجية" في صورة عبارات موجزة في كل محور من

¹ الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي (العربي الخامس، الدولي الثاني):الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر، 14-15 أبريل-2010، ص 41.

² مراد رابع كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 13، العدد: 02، 2017، ص: 237.

³ الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

⁴ مراد رابع كواشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص 237.

المحاور الأربعة، من أجل فهم جوهر ما تسعى المؤسسة لتحقيقه في هذا المحور أو ذاك. وبعد ذلك تم إختيار مقاييس تعكس الإنجاز المتحقق بالنسبة لتلك الأهداف الاستراتيجية، وهكذا إختلف النموذج عن سابقه، بتحديد مقاييس الانجاز، وصياغة أهداف استراتيجية مشتقة من رؤية المؤسسة وخطتها الاستراتيجية¹. وثمة تطوير مهم آخر تم إدخاله على هذه البطاقة حيث تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المناظير لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشامل للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن²

الجيل الثالث 2000 وقد تم في هذه المرحلة إضفاء مزيد من التحسين على تصميمها، خصائصها وآلياتها، حتى تتسم بالوظيفية ومزيد من الارتباط الاستراتيجي، وينطلق هذا التطوير من القضايا المتعلقة بصياغة الأهداف وصدق إختيار الأهداف الاستراتيجية، ولقد شمل هذا التطوير أيضا لأول مرة تحديد الإطار الزمني لإنجاز مختلف الأهداف الواردة بالبطاقة، ولإرب أن الاتفاق على الأشياء التي سيتم إنجازها في توقيت محدد ييسر عملية التأكد من تحقق مجموعة الأهداف السنوية التي تتضمنها البطاقة³.

❖ ونتيجة للانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة ولأنها أهملت المعلومات الخاصة بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمات، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بخمسة أبعاد؛ إذ يشير الباحثون الى أنه من الضروري في إدارة الاستدامة أن تربط المنظمات بين توجهات التنمية المستدامة ونتائج بطاقة الأداء المتوازن، وأن بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تختلف إلى حد بعيد مع بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي طورها كل من كابن ونورت 1992م، بل تجعل من أبعادها الأربعة: (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) أساسا لتحقيق الإدارة البيئية وإدارة الاستدامة. وعموما كانت هناك ثلاثة إمكانيات محتملة لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي:

- ✓ تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛
- ✓ دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- ✓ إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

غير أن السيناريو الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من (KAPLAN) و (REISEN DE PINHO) بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيماننا مناهما بأهمية هذا البعد في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن BSC إلى SBSC بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل⁴.

❖ ونتيجة للنجاحات التي حققها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاعين الإنتاجي والخدمي وحتى القطاع الحكومي والمستشفيات؛ بدأ التفكير في استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي وتجربته في الميدان التعليمي ساعية في ذلك إلى

¹. الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

². مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص 237.

³. الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

⁴. مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص 239، 240.

تحسين خدماتها والارتقاء بها، التحكم في أنشطتها، تحقيق أهدافها، بسط أعمالها وزيادة من فاعليتها بقدر أكبر بكثير. وفي خلال السنوات القليلة الماضية تزايد عدد الجامعات التي أخذت بإدارة الأداء المتوازن في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا؛ بعد تطويع مبادئ هذا النظام بما ينسجم وطبيعة عمل الجامعات¹؛ وفيما يلي سنقدم نموذجاً لمكونات نموذج بطاقة التقييم المتوازن في الجامعات الحكومية:

أ. **البعد المالي:** إن أهداف ورسالة مؤسسات التعليم العالي على وجه العموم هي تحقيق الريادة والتميز في تقديم المعرفة والعلم وتزويد المجتمع بكفاءات متميزة قادرة على النهوض باقتصاديات دولها، لذا نجد أن مؤسسات التعليم العالي -التابعة للدولة وليست الخاصة- تهتم بالجانب المالي ليس من ناحية تحقيق الأرباح بل تهتم بالشق المتعلق بضمان الدعم المالي الحكومي لتمويل نشاطات البحث العلمي وتكوين الطلبة و الأساتذة والإداريين وكل نشاطات الجامعة التي تتماشى مع رؤيتها، و تسعى كذلك إلى ترشيد عمليات الإنفاق واحترام الميزانية المخصصة، و زيادة الموارد المالية من خلال البحث عن مصادر مالية جديدة²؛ (كإيرادات البحوث وإيرادات التشغيل).

ب. **بعد العمليات الداخلية:** ويركز هذا البعد على استثمار رأس المال الفكري في تطوير الجامعة من الداخل والمحافظة على مستوى عال في أداء عملياتها، وبالتالي فإنه يمكن أن يشتمل أهدافاً مثل جودة التدريس³ (من خلال إنشاء وتقديم نوعية عالية من التعليم والتعلم والأبحاث، واتباع الطرق الحديثة في التدريس، والتحسين في كفاءة استغلال الموارد، وضمان الجودة في الخدمات المقدمة للموظفين والأساتذة والطلبة، وخاصة متابعة الطلبة في مسارهم الدراسي)⁴، جودة البحث العلمي، سرعة تغيير أو تطوير البرامج استجابة لحاجات السوق، تطوير أنظمة العمل الإدارية والتعاون بين الإدارات المختلفة، استخدام تكنولوجيا المعلومات، وغير ذلك من الأهداف⁵.

ت. **بعد التعلم والنمو:** يقصد به تحقيق فعالية التعلم والنمو الفردي، الفرقي والمنظمي⁶. يعتبر هذا البعد من أخطر الأبعاد فهو أساس ومحرك الأبعاد الأخرى، فنجاح المنظمات مرهون بالتحكم الجيد في هذا المجال الحيوي الذي يتضمن تطوير رأس المال البشري أي تكوين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية بالخصوص وتنمية مهاراتهم، كما نجد أن محور التعلم والنمو يركز على تنمية رأس المال المعرفي ونعني بها ضرورة توفير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة من أجل الارتقاء بنوعية التعليم العالي و تأهيل إطارات متعلمة و متدربة وعلى قدر راق من المهارات والقدرات. كما نجد أن هذا البعد يهتم بتحسين رأس المال التنظيمي؛ من خلال خلق جو مناسب للعمل والتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية⁷، ويركز هذا البعد أيضاً على استثمار رأس المال الفكري في رفع قدرة المؤسسة على تطوير مخرجات جديدة وتعلم أو إبتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة⁸.

¹ بونقيب أحمد، هباش سامي، دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أونيبي على، البليدة 2، الجزائر، المجلد 07، العدد: 15، ديسمبر 2016، ص 308.

² نفس المرجع، ص 314.

³ الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 56.

⁴ بونقيب أحمد، هباش سامي، مرجع سابق، ص 315.

⁵ الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 56.

⁶ خليل شرقي، مرجع سابق، ص 147.

⁷ بونقيب أحمد، هباش سامي، مرجع سابق، ص 314.

⁸ الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، مرجع سابق، ص 56.

ث. **بعد الزبون:** تهدف مؤسسات التعليم العالي إلى تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، لذا نجد أن هناك العديد من عملاء مؤسسات التعليم العالي؛ فنجد في المقام الأول الطلبة وأولياء الأمور الذين يتحصلون على خدمات من مؤسسات التعليم، ونجد كذلك مؤسسات التشغيل وأرباب العمل فهم من العملاء الرئيسيين لهذه المؤسسات فهم ينتظرون من الجامعات تزويدهم بخريجين مؤهلين، كذلك نجد المجتمع والدولة كطرف ثالث في محور العملاء؛ فالدولة تنفق على مؤسسات التعليم العالي لتزودها بالتطوير العام للمعارف والقيم والثقافة في المجتمع المحلي، وإعداد الكفاءات من الباحثين والعلماء والمتخصصين¹؛ كذلك يساعد هذا البعد على تغطية القصور المتمثل في إخفاق بعض مؤسسات التعليم العالي في قياس آراء المستفيدين من خدماتها بعد تلقيها².

ج. **البعد المجتمعي والبيئي أو بعد الاستدامة:** ويقصد به التزام مؤسسات التعليم العالي بالاهتمامات المجتمعية والبيئية والمشاركة في قضايا التنمية المستدامة³، أي أن الجامعات اليوم تتجه نحو تحقيق الأداء الشامل الشامل والمستدام، عوض إهتمامها بالبعد الاقتصادي فقط.

وبالتالي فآلية عمل بطاقة التقييم المتوازن المستدام في الجامعات تكون على النحو التالي⁴:

- ✓ الأهداف الاستراتيجية: التي قامت الجامعة بتحديدها، وفقا لرؤيتها ورسالتها،
- ✓ خمسة أبعاد أساسية للبطاقة،
- ✓ المقاييس والمؤشرات: التي تعكس قياس أداء التقدم بإتجاه الأهداف،
- ✓ المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ✓ المبادرات الاستراتيجية: وهي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا،
- ✓ ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن)

الجدول (07): نموذج بطاقة التقييم (الأداء) المتوازن المستدام في التعليم العالي

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
البعد المالي	- الفعالية في استخدام الموارد	- حجم الوفورات المالية في الميزانية	- تفعيل نظام الرقابة الداخلية
	- زيادة وتنوع مصادر الدخل	- حجم التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص،	- إرساء نظام محاسبة التكاليف
		- العائد من الاستثمار المعرفي والمنشورات.	- إبرام اتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية في مجال التمويل.
		- يقاس بمدى إلتزام مؤسسات	- تطوير أنشطة استثمارية للجامعة.

¹. بونقيب أحمد، هباش سامي، مرجع سابق، ص 315.

². الهلالي الشربيني الهلالي وآخرون. مرجع سابق، ص 55.

³. خليل شرقي، مرجع سابق، ص 147.

⁴. مراد رابع كواشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص 238-239.. بتصرف

	<p>التعليم العالي بتشديد مباني جامعية وفضاءات علمية،</p> <p>- عقد مؤتمرات وندوات ذات جودة،</p> <p>- شراء تجهيزات، وكتب، ...وغيرها</p>		
بعد العمليات الداخلية	<p>- توفير جو مناسب لتعلم الطالب</p> <p>- تقديم نوعية عالية من التعليم</p> <p>- التحسين المستمر في الخدمات الادارية</p> <p>- التميز في البحث العلمي</p>	<p>- يقاس بمدى الاعتماد على معايير واضحة لتقييم التحصيل العلمي للطالبة</p> <p>- مشاركة الأساتذة بفعالية في طرح أبحاث ذات جودة</p> <p>- تحفيز الأفراد الذين يقومون بمبادرات التحسين في الخدمات والعمليات الادارية</p> <p>- عدد الشكاوي المسجلة من طرف الطالبة</p> <p>- نسبة مشاركة الطلبة في الملتقيات والأيام الدراسية</p> <p>- عدد التبرعات الميدانية الاجبارية على الطلبة</p> <p>- الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات</p> <p>- عدد المخابر ومشاريع البحث ...وغيرها</p>	<p>- إجراء مسح ميداني لقياس رضا الطلبة والأساتذة عن جودة الخدمات المقدمة.</p> <p>- تقديم برامج تعليمية تناسب متطلبات المجتمع وسوق العمل.</p> <p>- إنشاء مراكز خاصة للاستماع انشغالات الطالبة.</p> <p>- إنشاء خلية لتقييم البرامج التعليمية ومراجعتها دوريا.</p> <p>- تقديم دروس تكميلية للطالبة عبر الانترنت.</p> <p>- تعزيز مهارات الطالب الفكرية والإبداعية.</p> <p>- تكليف الموظفين بالمهام التي تناسب قدراتهم ومؤملاتهم.</p> <p>- ربط البحث العلمي بنظام حوافز مادي ومعنوي (استحداث جائزة التأليف العلمي المتميز)</p>
بعد التعلم والنمو	<p>- توفير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة</p>	<p>- يقاس بمدى وجود سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات</p> <p>- تنوع كفاءات الأفراد في الجامعة</p> <p>- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطهم</p>	<p>- تطوير الشبكات المعلوماتية داخل الجامعة بغرض تسهيل الاتصال ونشر المعلومات لكافة الأطراف المعنية.</p> <p>- تجهيز القاعات الدراسية بوسائل الإعلام الحديثة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تكوين الأساتذة في مجال مهارات التواصل والتدريس باستخدام التكنولوجيا الحديثة. - عمل دورات تدريبية لإرساء المعايير الأخلاقية للبحث العلمي وتنمية المهارات البحثية للأساتذة. - إنشاء مخابر لتكوين الأساتذة في مجال اللغة الانجليزية لنشر بحوثهم دولياً. - تشجيع ودعم الجامعة حضور الأساتذة المؤتمرات المحلية والدولية. - القيام بدورات تدريبية متعلقة بالتطور المهني ونظام الجودة وبالتعامل مع أنظمة المعلومات المتطورة 	<ul style="list-style-type: none"> - تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة منتظمة - عدد قواعد البيانات المكتبية التي تشترك فيها الجامعة - عدد الدورات التدريبية للأساتذة - عدد الاساتذة المشاركين في المؤتمرات - عدد البحوث المنشورة في المجلات المصنفة عالمياً - عدد الدورات التدريبية للموظفين كل بحسب إختصاصه ... وغيرها 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين الأساتذة وتنمية مهاراتهم - تكوين وتدريب الموظفين 	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير نظام لتقييم مستوى التكوين لدى الطلبة. - اعتماد نظم تشجيعية للمتفوقين. - فتح تخصصات في الدراسات العليا لإكمال الدراسة. - إقامة مركز خاص لمتابعة تطور المسار المهني للخريجين. - إقامة ملتقى توظيف بغرض تعريف سوق العمل بالشهادات الجامعية التي تمنحها. - استطلاع آراء أصحاب العمل عن مستوى الخريجين - تنظيم مؤتمرات دولية تعالج القضايا الدولية المعاصرة - إنشاء مراكز خاصة مهمتها تحسين صورة الجامعة وتوفير الإحصائيات 	<ul style="list-style-type: none"> - يقاس بمدى الاهتمام بجودة المعارف التي يحصل عليها الطلبة - مدى موافقة البرامج التدريسية للتخصصات المفتوحة - ملاءمة البرامج التدريسية لتطلعات المستفيدين من الطلبة، الأولياء، المؤسسات، الهيئات الحكومية.... - عدد التخصصات في الدراسات العليا - نسبة الخريجين أصحاب المشاريع الفردية - مركز الجامعة في التصنيف العالمي 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز وتنمية معارف الطلبة - فرص تعليمية دائمة - وضعية جيدة للطلاب بعد التخرج - بناء سمعة جيدة محلياً وعالمياً 	<p>بعد الزبون</p>

اللازمة للهيئات المكلفة بترتيب الجامعات.			
<ul style="list-style-type: none"> - ربط مشاريع البحث بمخططات التنمية للمنطقة التي توجد بها الجامعة. - زيادة الوعي الايكولوجي الدولي والوطني - زيادة البحوث العلمية من أجل المحافظة على توازن البيئة وعدم هدر ثرواتها - مناقشة القوانين المتعلقة بالبيئة والتعريف بها من خلال ملتقيات دولية ووطنية 	<ul style="list-style-type: none"> - يقاس بمدى وجود وحدات علمية لتعزيز علاقة الجامعة بالمجتمع - ارتباط الجامعة مع مؤسسات المجتمع باتفاقيات علمية - مساهمة الجامعة في عقد الندوات العلمية الهادفة لتنمية المجتمع - تقديم الاستشارات المختلفة لمؤسسات المجتمع - مساهمة الجامعة في حل المشاكل الاجتماعية المختلفة - مساهمة الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع... وغيرها - عدد البحوث التي تهدف ماهيتها إلى إقتصاد أخضر ويهتم بالطاقات المتجددة - عدد أيام التكوين المخصصة للطلبة والأفراد العاملين بها والهادفة إلى احترام البيئة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تطور الأداء البيئي - تطور الأداء الإجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> البعد البيئي والمجتمعي أو بعد الاستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

1. بونقيب أحمد، هباش سامي، دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أونيبي علي، البليدة 2، الجزائر، المجلد 07، العدد: 15، ديسمبر 2016، ص 314، 315، 316..
2. بوشعور راضية وآخرون. قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، 2016، ص 591.
3. خليل شرقي، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، ديسمبر 2016، ص 147.

من خلال عرض الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام للجامعات الحكومية نلاحظ أنها تعمل بطريقة رائعة ومنفردة ، نتيجة الترابط بين أهداف كل بعد؛ فالبعد المالي يهدف إلى توفير الأموال والموارد لتمويل نشاطات الجامعة، والذي نجده يؤثر في البعد المتعلق بالتعلم والنمو فتوفير الأموال يضمن تدريب الموظفين والأساتذة وتوفير التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتدريس، وهذا ما يؤدي حتما إلى إنتاج بحوث جيدة ونوعية أفضل من التعليم، وتدعيم طريقة العمل وعمليات التشغيل (بعد العمليات الداخلية)، مما يسمح بتعزيز وتنمية المعارف وتحقيق وضعية جيدة للطلبة بعد التخرج، وينتج عنه تحقيق جودة أفضل ورضاء أكبر للعملاء (بعد الزبون) وكل ماسبق سينعكس ايجابيا على قضايا التنمية المستدامة (بعد الاستدامة)¹.

أما القصور في بطاقة الأداء المتوازن المستدام في الجامعات فيمكن في طريقة تنفيذها والتي تعتبر عملية طويلة ومعقدة، مثلا يكاد يكون من المستحيل متابعة مجتمع من عدة مئات من الباحثين، كل واحد منهم باستراتيجياته الشخصية، وفق رؤية وأهداف الجامعة²، بالإضافة الى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام يقوم على عدة مبادئ أساسية من بينها حشد قوى المنظمة خلف الإستراتيجية وجعلها الشغل اليومي لكل فرد فيها وحشد التغيير من خلال الإدارة التنفيذية العليا، ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس بهذه السهولة³.

وفي الختام، فإن استخدام مفهوم رأس المال الفكري يمكن أن يساعد الجامعات على التعامل مع التحديات الإدارية، بالرغم من أن المدخلات والمخرجات الرئيسية للجامعات غير ملموسة، فإن الأدوات الموجودة في الفترة الحالية لإدارتها وقياسها محدودة، أي لا يوجد حتى الآن إطار مقبول ومعترف به دوليا لتحديد رأس المال الفكري وقياسه والإبلاغ عنه، ولذلك فمن المناسب تكريس الجهود لإجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة رأس المال الفكري وقياسه والإبلاغ عنه في مجال التعليم العالي، من حيث إنشاء نماذج ، أدوات، أنظمة جديدة واستحداث وتطوير تقنيات القياس والإدارة من أجل زيادة كفاءة وفعالية عمليات الإدارة الداخلية. وأن تقييم الجامعات ينبغي أن يستند إلى تدابير مشتركة أكثر اتساقا وموضوعية ومشاركة وأن يعزز الصلات بين الجامعات والشركات من القطاع التجاري عن طريق إنشاء لغة مشتركة لم يستقر عليها بعد⁴.

ثانيا: قياس رأس المال الفكري في الجامعات: المتطلبات، الأهمية، الفوائد والجواجز التي تعيق قياسه

1. متطلبات قياس رأس المال الفكري في الجامعات: هناك حاجة للمزيد من الأساليب الموضوعية والموثوقة

لقياس رأس المال الفكري في الجامعات. وإدخال مثل هذه الطرق يتطلب ما يلي:

أ. بناء المزيد من الوعي بين كبار الأكاديميين الذين يشغلون المناصب الإدارية في الجامعات.

¹. بونقيب أحمد، مباح سامي، مرجع سابق، ص 312، ص 315. بتصرف

². Amir Fazlagic, Measuring the intellectual capital of a university, Conference on Trends in the management of human resources in higher education, the Pazan University of Economic, poland, 2006, p 05.

³. مراد راجح كواشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص 239.

⁴. Kateřina Kuralová, Klára Margarisová, INTELLECTUAL CAPITAL DISCLOSURE AT CZECH PUBLIC UNIVERSITIES IN RELATION TO THE STAKEHOLDER INFORMATION NEED, ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS, Volume 64, Number 6, 2016, p1990

ب. إنشاء فرقة عمل خاصة لقياس رأس المال الفكري¹ والتي ستضم أعضاء من الأكاديميين وكبار الإداريين والموظفين والفنيين وممثلي الطلاب²

ت. إدخال معايير ومنهجيات لقياس رأس المال الفكري والتي ينبغي تنفيذها ونشر نتائجها في الوقت المناسب.

ث. إشراك المجتمع العلمي في عملية تقييم أدائها استنادا إلى أداة قياس رأس المال الفكري.³

2. أهمية قياس رأس المال الفكري في الجامعات

أ. تكمن أهمية قياس رأس المال الفكري بوجود مطالب مستمرة لمزيد من المعلومات والشفافية بشأن استخدام المال العام، حيث أن مؤسسات التعليم العالي هي الرائدة في مجال إنتاج المعرفة، وهي لاعب أساسي في الاقتصاد الحالي، وبالتالي أنشطتها تخضع للتدقيق والرقابة بشكل أكبر من مؤسسات المجتمع الأخرى، لذلك أصبح ضرورياً أن تقدم مؤسسات التعليم العالي حسابات خاصة تقديراً لأهمية رأس المال الفكري فيها،

ب. وهناك سبب آخر جعل الجامعات تبدأ بنشر المعلومات عن رأس المال الفكري لديها، بسبب المنافسة على عوامل التمويل، حيث تواجه الجامعات المنافسة المتزايدة نتيجة لانخفاض التمويل، مما يضعها تحت ضغط أكبر لتوصيل نتائجها، فمن الواضح إذن، أن هناك ضرورة لأن تكون الجامعات على استعداد لتقديم معلومات موضوعية وذات الصلة والتي تلبى احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات عن أصولها الغير ملموسة مثل المسؤولية الاجتماعية والبيئية وقدرات موظفيها، اختصاصاتهم ومهاراتهم، وما إلى ذلك.⁴

ت. تبين تقارير الإبلاغ عن رأس المال الفكري أن "الاستخدام الفعال له" أمر ضروري لأداء الجامعة⁵، وخاصة تلك التي تتنافس على المناصب العليا في التصنيف العالمي للجامعات. وذلك بما يتفق مع قوى العولمة الجديدة وطلب السوق للحصول على معارف، خدمات ومنتجات جديدة⁶؛

ث. لا يمكن تعزيز الروابط بين الجامعات والصناعة دون إدخال لغة مشتركة. هذه "الأرضية المشتركة" من شأنها أن تمكن الأكاديميين والأعمال التجارية الممارسين لتطوير علاقات متبادلة المنفعة؛

ج. قياس رأس المال الفكري في الجامعات سيجلب الباحثين الحاليين من "فلسفة البرج العاجي" ويقربهم إلى متطلبات الجمهور والصناعة، وبواسطة مجموعة محددة بوضوح من المؤشرات ومنهجيات القياس، سيكون من الصعب إخفاء الأداء المنخفض للباحثين، رداءة المحتوى المعرفي، التقارير غير المنظمة...وبذلك يعمل على تحفيز كبار الأكاديميين لمواكبة البيئة سريعة الحركة⁷؛

ح. كما يكسب الجامعة سمعة كمقدمة لنوعية متفوقة من التعليم، وسوف تكون قادرة على جذب المزيد من الطلاب المحليين والأجانب الأمر الذي سيسهم بدوره في استمرار ازدهارها.

3. فوائد قياس رأس المال الفكري للجامعات: هناك عدة فوائد لقياس رأس المال الفكري منها:

¹. Amir Fazlagic, op cit, p: 8.

². عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، مرجع سابق، ص:12.

³ Amir Fazlagic, op cit, p: 8, 9.

⁴. Yolanda Ramirez et al, op cit, 2013, p 28, 29.

⁵. Handzic, Meliha & Ozturk, Elif, op cit, p741.

⁶. Constantin BRĂȚIANU, Florina PÎNZARU, op cit, p 620.

⁷. Amir Fazlagic, op cit, p 3- 4.

- ✓ التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها الجامعة في مجال التنمية البشرية والهيكلية وفي مجال اكتساب العلاقات من أجل الحفاظ على التميز التنافسي طويل الأجل.
- ✓ يمكن الجامعة من رفع مستوى أداءها وإثبات قدرتها التنافسية
- ✓ توفير معلومات تعزز من قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة
- ✓ يمكن الاعتماد على قياس رأس المال الفكري كمؤشر للتنبؤ بالأداء في المستقبل
- ✓ زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من الطلاب والباحثين وغيرهم¹.
- ✓ تبيان الشفافية بشأن استخدام الأموال العامة؛
- ✓ شرح إنجازات البحوث والتدريب والابتكار وفوائدها لأصحاب المصلحة؛
- ✓ تنمية الأصول غير الملموسة في الجامعات²؛
- ✓ خفض معدلات الشكاوى واتاحة الفرصة لذوي المصالح في إدارة شؤون الجامعة والتعبير عن آرائهم في مستوى الخدمات التي يحصلون عليها³

- وهناك من يرى بأن تقارير الإبلاغ عن رأس المال الفكري في الجامعة تؤدي دورا مزدوجا داخليا وخارجيا على السواء؛ داخليا حيث يمكن للتقرير أن يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تحسين فهم أنشطة الجامعة وأهدافها، تحديد الموارد والقدرات الغير ملموسة، تحسين الاستثمارات وتخصيص رأس المال؛ وخارجيا فإنه يساعد على تحسين الشفافية واستقطاب أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الجدد، الشركاء والمتعاونين⁴.

4. الجوائز التي تعيق قياس رأس المال الفكري: أما قياس رأس المال الفكري بالجامعات فيعتبره العديد من التحديات والجوائز بعضها من خارج الجامعة وبعضها من داخل الجامعة نفسها.

أ. الجوائز الخارجية لقياس رأس المال الفكري في الجامعات

- ✓ ارتباط الجامعة بالنظم السياسية والالتزام بقواعد وأساليب تملحها التشريعات والمعايير السياسية حتى في حالة تعارضها مع المعايير الأخرى السليمة.
- ✓ عدم الاستقلال المالي للجامعات وعدم توافر الاعتمادات المالية لقياس رأس المال الفكري، في ضوء الاعتماد الكلي على الميزانيات التقليدية.
- ✓ تعمل الجامعة في إطار بيئة معقدة تفرض عليها قيود ومتطلبات متعارضة ومتعددة.
- ✓ غياب المنافسة بين الجامعات يجعل خيار قياس وتنمية رأس المال الفكري ليس ضمن أولويات الجامعات⁵.

ب. الجوائز الداخلية التابعة من البيئة الداخلية للجامعة:

- ✓ ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة، وبين مستويات وسلوك العاملين.

¹. محمود شرقي، مرجع سابق، ص 21.

². Yolanda Ramirez et al, Intellectual capital in Spanish public universities, Journal of Intellectual Capital, Vol. 08, No. 04, 2007, p 735.

³. عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، مرجع سابق، ص 11.

⁴. Constantin BRĂȚIANU, Florina PÎNZARU, op cit, p:618

⁵. عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، مرجع سابق، ص 10.

- ✓ تعمل الجامعة على خلق المنافسة بين الأفراد، ولا تشجع العمل الجماعي مما يخلق أجواء غير إيجابية من النزاعات.
- ✓ ضعف البنية المعلوماتية الأساسية وقواعد المعرفة لمعظم الجامعات ويتمثل ذلك في تعدد مصادرها وعدم دقتها وكثرت الأخطاء، وتقدم المعلومات، وتأخر إصدارها.
- ✓ تكريس مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية وإهمال استثمار القدرات الفكري والطاقات الذهنية للعاملين.
- ✓ انتشار ظواهر انخفاض الولاء والتسبب الوظيفي وضعف الرقابة على الأداء¹.
- ✓ أوضحت تجارب الجامعات الدولية التي تبنت إدارة رأس المال الفكري وكثفت الاستثمارات فيها عن وجود ثغرات في هذه العملية مثل الخوف من القياس والأنظمة الجديدة المرتبطة بها، و عدم فهم إدارتها وإجراءاتها، ومحدودية إقبال أعضاء هيئة التدريس والموظفين لسوء فهمهم للاستراتيجيات والرؤى الجديدة وآليات التطوير التنظيمي المتمثلة في الانفتاح والثقة والتمكين².
- ✓ الأجور غير المناسبة، مما يخلق حوافز للبحث عن فرص عمل أخرى إضافية مثل الاستشارات والتدريب في أنشطة خارج الجامعة، حتى لو كانت الرواتب مناسبة فإن المثقفين يبحثون عن عمل إضافي خارج الجامعة.
- ✓ القيادة الضعيفة: في العادة يتم انتخاب أو تعيين رئيس للجامعة لمدة أربع سنوات، هذه المدة تقلل من اتخاذ قرارات جذرية عند القيادة
- ✓ تكرار الثقافة التنظيمية الذاتية: الأجيال الأكبر سناً من الباحثين يميلون إلى توظيف الناس مثلهم، وبالمثل فإن الأفراد الذين لا تتناسب مع ثقافتهم القديمة لا يتم تعيينهم، ولكنهم يميلون إلى تعيين الأفراد الذين يتناسبون مع ثقافتهم القديمة³.
- ✓ بالإضافة إلى عدم التزام الإدارة العليا بالمشاركة الفاعلة، وعدم توفيرها للدعم الكافي واللازم لفاعلية القياس

المطلب الثاني: إدارة وتنمية رأس المال الفكري في الجامعات

إنطلاقاً من مبدأ أنه ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، فإن الكشف عن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري والتي تساعد في عملية خلق القيمة في الجامعات، من خلال الإعتماد على أنظمة قياس دقيقة تستخدم أساليب القياس الحديثة، قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية، وفي الوقت المناسب، يسرع على قادة الجامعات الاهتمام بتفعيل إدارة، تنمية وتطوير رأس المال الفكري للرفع من أداءها المنظمي، ويضمن تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتنوعة: الطلاب، قطاع الأعمال، والمجتمع.

¹ عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، مرجع سابق، ص 10.

² نفس المرجع، ص 12.

³ حسين عبد القادر، استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص 141.

أولاً: مفهوم إدارة رأس المال الفكري، مبادئها وأهدافها

1. مفهوم إدارة رأس المال الفكري

تعد إدارة رأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمنظمات، وذلك لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء، لذا لا بد من وجود إدارة متمكنة ورشيحة تعمل من أجل ضمان المحافظة على رأس المال الفكري واستثماره.¹

وتعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحديد وتقييم الأصول المعرفية للمنظمات، والإستفادة من هذه الأصول من خلال تبادل المعارف وخلق معارف جديدة"²، وتعرف أيضاً بأنها "تلك العمليات والأنشطة التي تمارسها الجامعات للاستفادة مما تملكه من موارد ملموسة وغير ملموسة، وقدرات بشرية، وخبرات وحكمة متراكمة لديها، والتي تمكنها من إنتاج أفكار جديدة وقيمة، تساعد في تحقيق قدرة تنافسية عالية على المستويين المحلي والعالمي"³ يشير هذا التعريف إلى تلك العمليات والجهود التي تهتم بكيفية تنمية واستثمار القدرات الذهنية والفكرية، ومختلف الموارد الملموسة الغير ملموسة والحفاظ عليها لرفع الأداء المؤسسي للجامعات وتحقيق التميز، وتدعيم مركزها التنافسي؛ وفي هذا الصدد فقد أوضح كل من (أسامة قرني، إبراهيم العتيقي، 2012) في دراسة ميدانية قاما بها على عدد من الخبراء في هذا المجال، وشملت أعضاء هيئة التدريس المهتمين بمجال إدارة رأس المال الفكري، ومديري مركز تنمية قدرات هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، أن إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تتم وفقاً للأبعاد التالية كما يلي:⁴

- أ. بعد إدارة رأس المال البشري: ويتضمن تعيين الأفراد وفق معايير محددة، واستقطاب الكفاءات المميزة، وتنميتهم مهنيًا، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومنحهم الحرية في العمل، وتوفير الفرص للمتميزين والمبدعين منهم، واستثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتطبيق معايير أداء عال لا يتم التنازل عنها، ودعم براءات الاختراع ووضعها موضع التنفيذ، والاستفادة من المعرفة الضمنية لزيادة الرصيد المعرفي.
- ب. بعد إدارة رأس المال الهيكلي: ويتضمن تحديث الهياكل التنظيمية للجامعات وفقاً للمستجدات العالمية والمحلية، وإنشاء هياكل داعمة لتسهيل آليات العمل وتجويدها، وتطوير سياساتها وأساليب العمل بها، ووضع آليات لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين أفرادها بسهولة، وتحديث البيانات والمعلومات والاحتفاظ بها في ذاكرتها التنظيمية، والاستفادة من التكنولوجيا في المجالات كافة، وتطور عمليات العمل بها، وابتكار وتطوير اختراعات جديدة تسجل باسمها، ودعم ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار، ومناخ تنظيمي يشجع على ذلك، ووضع آليات لضمان حقوق النشر والملكية الفكرية، ووجود أنظمة عادلة وواضحة للترقى وفقاً لمستويات الأداء الفعلي.
- ت. بعد إدارة رأس مال العلاقات: ويتضمن رصد الجامعات لرغبات واحتياجات المستفيدين باستمرار، وتطوير برامجها وآليات العمل بها وفقاً لرغباتهم، ومتابعة خريجها وتنميتهم بما يتلاءم مع متغيرات السوق المستمرة،

¹ ميثاق هاتف وآخرون، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 02، العدد: 07، 2013، ص 139.

² Yolanda Ramirez et al, op cit, 2007, p 734.

³ أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي، مرجع سابق، ص 232.

⁴ نفس المرجع، ص 317، 316.

ودراسة مشكلات المجتمع وتقديم حلول مبتكرة لها، وتطوير برامج إعداد الطلاب وفقا لمتغيرات السوق، واجتذاب الطلاب المتميزين، والاهتمام بأراء المستفيدين في تطوير برامجها.

2. مبادئ إدارة رأس المال الفكري في الجامعات وأهدافها

أ. **المبادئ:** تركز الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري على خمسة مبادئ أساسية وهي¹:

- ✓ الاستفادة قدر الامكان من افكار واعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة وذلك من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها وغيرهم على المدى الطويل،
- ✓ توفير الموارد التي يحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم، وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف،
- ✓ عدم المبالغة في ادارة رأس المال الفكري واعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد، لان سر النجاح يكمن في بث الروح الابتكارية من خلال الممارسة الادارية التي ترعى الافكار المبدعة
- ✓ توجيه تيار المعلومات الى الموقع الذي تحتاجها فعلا، وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي الى عدم التمييز بين المهم وغير مهم،
- ✓ من الضروري ان تتم هيكلة راس المال الفكري وذلك بخزن المعلومات بشكل ما يمكن الوصول اليها عند الحاجة اليها، وعدم نشرها في كل مكان، اي خزنها داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع اليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

ب. **الأهداف:** إن ما يدفع الجامعات المعاصرة إلى الإدارة الفعالة هو ما تمتلكه من رأس مال فكري بما يحقق لها القيمة المادية والريخ والدعم، حيث تتمثل أهداف إدارة رأس المال الفكري بالجامعات فيما يلي:

- ✓ تحقيق عائد من هذه الاستثمارات مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي .
- ✓ تحقيق فعالية التكلفة الجامعية أي تحقيق أعلى عائد للأموال المنفقة.
- ✓ ربط التكلفة بالمكاسب لكل منتج أو خدمة جامعية، والتوسع في الاستقرار في إيرادات الجامعة من خلال التسويق الجامعي .
- ✓ مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي للجامعة .
- ✓ أن إدارة رأس المال الفكري تسمح باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد.
- ✓ تساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه .
- ✓ تساعد على ضمان جذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة .
- ✓ تساعد المنظمة في التحضير لإعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري؛²

¹ خالد الخطيب، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية- جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 2009/3/15، ص4.

² حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 139، 140.

✓ تساهم في التحول نحو الجامعة المعرفية، أي جامعة تملك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتحتوى على الثقافة المناسبة التي تمكن الموظفين من تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم بما يخدم أهداف الجامعة¹.

ثانياً: تنمية رأس المال الفكري في الجامعات

بما أن الجامعات مستهلكة للفكر ومنتجة له، فقد تطلب منها السعي لتنمية رأس المال الفكري فيها، والمحافظة عليه وتطويره، وهذا لا يأتي إلا من خلال الأدوار والمسئوليات التي تقع على كاهل القادة الأكاديميين فيها: من رؤساء الجامعات ونوابهم، والعمداء، ورؤساء الأقسام، كونهم يحتلون مواقع المسئوليات المباشرة عن التطوير والتحديث، وكونهم يمتلكون الرؤى والتصورات الواضحة لإحداث التغيير والتجديد والإبداع من خلال تعدد الأساليب والوسائل.

1. تنمية رأس المال الفكري: المفهوم وأهم المحددات

أكد Brown, 1988 على أهمية تنمية رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج"²، وبالاستناد إلى هذا الوصف فإن مفهومه "يعبر عن الجهود والنفقات المبذولة من قبل المنظمة بهدف تطوير وتنمية الأصول غير الملموسة والمخزون المعرفي فيها، من خلال شحذ هذه المعارف ووضعها موضع التنفيذ واستغلالها الاستغلال الأمثل"³، ومن وجهة نظر أخرى فإن رأس المال الفكري في المؤسسات الأكاديمية يعد دالة لخلق القيمة لأي مؤسسة تعليمية ونموذج الأعمال المتميزة ونظام شفافية الأداء؛ وعدم قيام هذه المؤسسات بتنمية واستثمار الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً، وتطوير تقنيات الإنتاج والمعلومات المساندة، وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعكس روح عصر المعرفة، سيجعلها (أي المؤسسات الأكاديمية) غير قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي من المحتمل جداً عدم تحقيق أهدافها التعليمية⁴.

وفي تعريف آخر لمفهوم تنمية رأس المال الفكري في الجامعات، والذي يقصد به: "تنمية القدرات المعرفية والتنظيمية والقدرة على الإبداع والابتكار و نفاذ البصيرة التي تؤدي إلى دفع الجامعات إلى الأمام من حيث أدائها المهني والمعرفي والوجداني، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو خدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي وتطوير البنية المعرفية بها، ومن ثم تتحقق أهداف الجامعات بأقل التكاليف"⁵؛ وترى الباحثة أن عملية تنمية رأس المال الفكري في الجامعة تتم وفقاً لمكوناته الثلاثة كمايلي:

أ. تنمية رأس المال البشري الأكاديمي: بمفهومها الأشمل هي عبارة عن: "تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة، ولماهيا العقلية والجسدية، لزيادة قيمتها ورفع مكانتها ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال

¹ شيرين عيد مرسي مشرف، مرجع سابق، ص 22.

² نواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011 - جامعة الشلف-الجزائر ص 08.

³ خالد محمد عيد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 05، العدد: 09، نوفمبر 2012، ص: 07.

⁴ أسامة عبد المنعم، طارق حماد المبيضين، دور رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية، المؤتمر الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن، 10-12/05/2011، ص 02.

⁵ مسعود خضر القرشي، متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات العالية المعاصرة، مجلة عالم التربية، المجلد: 12، العدد: 36، 2011، ص 03. بتصرف. من الموقع الإلكتروني: <http://platform.almanhal.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/09/27.

الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية¹، وتتم تنمية رأس المال البشري في الجامعات من خلال عملية نقل المعرفة وذلك عن طريق تشجيع الحراك الأكاديمي أي إجراء تنقلات أو اعارات وذلك للاستفادة من خبرة الأكاديميين وتجارهم وتبادل معارفهم، وهو بدوره سيحد من عملية هجرة العقول، كذلك العمل على تشجيع البحوث والإبداعات التي تزيد المعرفة من خلال تشجيع العقلية الرائدة بين الباحثين، وتشجيع البحوث المبتكرة، وترجمة نتائجها بطريقة يمكن الاستفادة منها وتسويقها وهي تصب أخيراً في إثراء البلد بالمعرفة²، بالإضافة إلى أن أفضل وسائل تنمية رأس المال البشري في الكليات هي من خلال: حرص القيادة الأكاديمية على إشراك الأساتذة في دورات تدريبية متميزة ومصممة بالطريقة التي تغطي وتلامس ما يحتاجونه، وتنظيم ورش عمل بين الأقسام لتبادل المعلومات وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، وإشراكهم في مؤتمرات داخلية وخارجية. وتوفر فرص اطلاعهم على تجارب الجامعات الأخرى، ولا سيما الجامعات العالمية البارزة، وأن توفر لهم الأساليب التكنولوجية والتعليمية الحديثة، وتوفير المناخ المناسب لتنشيط قدراتهم في مجال التجديد والإبداع ونشر الأفكار المتميزة³،

مع الأخذ بعين الاعتبار أنه على الهيئة التدريسية الاعتماد على مبدأ أساسي وهو التعلم مدى الحياة، وعدم الاقتصار على الشهادة الجامعية واعتبارها إنهاء لعملية التعلم⁴؛ وتحدد مجالات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الآتي⁵:

- ✓ تنمية القدرة التدريسية وتحسين الممارسة التعليمية
- ✓ تنمية القدرة البحثية
- ✓ تنمية القدرة على تطوير البرامج التعليمية
- ✓ تنمية القدرة على الإرشاد والتفاعل الإنساني وخدمة المجتمع
- ✓ تنمية القدرة على إدارة الوقت وضغوط العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات
- ✓ تنمية القدرة على توظيف التكنولوجيا التربوية الحديثة بشكل فعال

مما سبق يتضح بأنه يتوجب على الجامعات الوقوف على ما تمتلكه من كفاءات بشرية ومحاولة تنميتها من خلال عدة طرق وأساليب علمية وفنية وتربوية الحديثة، مما يساهم في رفع مستوى جودة العمل الأكاديمي، وعلى الرغم من التداخل الكبير بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري فإن الأول عبارة عن تنمية شاملة للقدرات الذاتية وزيادة مهارات ومعارف عموم أفراد المجتمع⁶، أي يعني بتطوير القدرة البشرية بتركيزه على دور التعليم في تطوير القدرات البشرية والصحة العامة وتحسين نوعية عرض العمل، وبناءً على ذلك فقد قدم

¹ نافز أيوب محمد علي احمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية، هولندا، العدد: 14، جوان 2010، ص 05. من الموقع http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/nafzAyoub/r1_drNafzAyoub.pdf تاريخ الإطلاع: 2016/14/14.

² صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، أحمد عبد العزيز الكعود، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري، بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 87، 2016، ص 11.

³ نفس المرجع

⁴ . Abrudan & Dodescu, "The Analysis of "George Bacovia" University of Bacau from the Perspective of Human Capital Developmen, 2010

⁵ محمد فتحي علي موسى، منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 17.

⁶ نافز أيوب محمد علي احمد، مرجع سابق، ص 05.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في 1990 تعريفا للتنمية البشرية بأنها: "عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس، بتمكينهم من الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، وبتمكنهم من أن يعيشوا حياة طويلة خالية من العلل، ومن أن يكتسبوا المعارف التي تطور قدراتهم وتساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكامنة وبناء ثقتهم بأنفسهم وتمكنهم من العيش بكرامة والشعور بالإنجاز واحترام الذات¹؛ أما مفهوم تنمية رأس المال البشري فيعني بدور رأس المال البشري كعنصر إنتاجي، أي كوسيلة لزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي ويهتم بكيفية تحسين ظروف الطلب على العمل²، ويقصد به أيضا زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن³.

ب. تنمية رأس المال الهيكلي: تتم من خلال امتلاك إدارة الجامعات لرأس مال هيكلي متميز وتكثيف الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات، لأن الأصول الهيكلية لها دور كبير في انجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبة، ولتطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتميز بالمرونة، وأن تسعى الجامعات لتطبيق القواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها لكي تضمن السير الحسن للسياسات والإجراءات العمل فيها: ولخلق المعرفة بشكل مستمر من خلال إجراء تقييم دوري لها، والمشاركة بالمعرفة (أي أن تكون متاحة للآخرين)، والاهتمام بتحسين ظروف العمل في جميع الاقسام والوحدات فيما ، مع توفير كافة متطلبات العملية التعليمية من مكان مناسب تتوفر فيه شروط النظافة والاثاث الملائم مع توفير التقنيات الحديثة وخصوصا للأساتذة لإعطائهم فرصة أكثر للبحث العلمي⁴،

وترى الباحثة أن تنمية رأس المال الهيكلي تتمثل في: التنوع المستمر للبرامج والتخصصات استجابة لمتطلبات سوق العمل، ، تطوير هيكلية العمل بالجامعة بما يسهل ويطور اجراءات العمل، فضلا عن الاهتمام ببراءات الاختراع وحقوق النشر التي يمتلكها عدد لا بأس به من الأفراد، القيام بتطوير واثراء موقعها الالكتروني باستمرار وأن تكون لها اشتراكات في قواعد البيانات العالمية لمنشورات البحث العلمي، وغيرها

ت. تنمية رأس مال العلاقات: إذ يتوجب على الجامعة إجراء دراسات استطلاعية بشكل مستمر للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء، وكذا الحصول على أفكار لخدمات تعليمية وأكاديمية جديدة تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري و أن تأخذ الجامعة في اعتبارها مقترحات، ورغبات العملاء عند تصميم الخدمات التعليمية الجديدة⁵. وهذا بسبب التغير الكبير والسريع في أذواق واتجاهات عملاء مؤسسات التعليم العالي سواء كانوا طلاب أم أولياء أم مؤسسات أعمال وغيرها، والذي يجعل من الخدمات والتخصصات والبرامج التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك

¹ سهر عبد اللطيف أبو العلا، دور الجامعة في تفعيل التعليم المستمر في ضوء خصائص اقتصاد المعرفة " رؤية مقترحة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد: 06، العدد: 02، 2013، ص 562.

² فلاح خلف علي الربيعي، دور الإنفاق على التعليم والتدريب في عملية بناء رأس المال البشري في ليبيا، بدون سنة طبع، <https://www.academia.edu/20572120> تاريخ الاطلاع 2017/03/08.

³ إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سابق، ص 42.

⁴ خوله عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد: 21، العدد: 03، 2013، ص 696.

⁵ غالب محمود سنجق، أثر رأس المال الفكري على نجاح الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطييف -1، العدد: 13، 2013، ص 112.

التغيرات¹؛ وهذا يتم من خلال فتح الاتصال مع الطلاب والموظفين، مع ضرورة أن تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال الأبحاث العلمية والتطبيقية، بالإضافة إلى الجوائز لدعم البحوث المتميزة بهدف الريادة والتنمية المستدامة، ويوصي في هذا المجال بتشجيع الباحثين على التواصل مع البيئة المحيطة للجامعة ومع الحكومة المحلية والوزارات كافة لإجراء البحوث والدراسات التي تخدمها².

ومما سبق يتضح بأن تنمية رأس مال العلاقات تهتم أولاً بإقامة علاقات إيجابية مع الطلبة، وذلك بالسعي نحو تنمية قدراتهم ليصبحوا اطارات ذات كفاءة قادرين على القيام بواجباتهم، ويليه العمل على التعاون مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبراء، وغيرها؛ بالإضافة إلى ضمان تقديم الاستشارات والخدمات لصالح المنظمات والهيئات الحكومية والخاصة المختلفة، إتاحة الفرصة أمام المؤسسات الإنتاجية والخدمية من أجل الاستفادة من خبرة الأساتذة والخبراء الجامعيين وحثهم على تبني المشاريع الجادة والعمل على تطويرها، وهذا لا يتأتى إلا بالحرص على التعرف باستمرار على احتياجات المجتمع و قطاعات العمل المختلفة.

وفي الختام، يتضح بأن تنمية رأس المال الفكري أضحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وتنمية القدرات الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم في جوانبها العملية أو العلمية والسلوكية، استمرارية فرق العمل المتعاونة بالاعتماد على تنمية وتطوير البنية التحتية للهيكل الجامعية باستمرار، بهدف خلق وتطوير المعرفة ومشاركتها، مع رعاية المصالح المشتركة وتعزيز العلاقات مع المنظمات ذات العلاقة بالجامعات، بصورة مستمرة لمسايرة تغيرات العصر الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، العلمية، السياسية، واستجابة للتحديات البيئية وغيرها

وفي هذا الإطار يبذل المعنيون في هذه المؤسسات جهوداً كبيرة لتطوير برامج متميزة لتنمية رأس المال الفكري بها، إلا أن هذه البرامج مازالت لا تلبى متطلبات التنمية المطلوبة، وقد يعود ذلك إلى عوامل عديدة، من أهمها³:

- ✓ عدم الاستقرار على مفهوم واضح ومحدد لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق التنافسية.
- ✓ ضعف الجانب التقويبي للبرامج الموجهة لتنمية رأس المال الفكري.
- ✓ تدني مستوى الإنفاق على برامج تنمية رأس المال الفكري.
- ✓ نقص البحوث العلمية الموجهة نحو دراسة برامج تنمية رأس المال الفكري.
- ✓ تواضع برامج تنمية رأس المال الفكري، إذ أنها لا تزال في بداياتها.
- ✓ ضعف الاستراتيجيات المستخدمة في برامج تنمية رأس المال الفكري.
- ✓ ضعف المدربين الذين يمثلون مكوناً رئيسياً في تطوير برامج تنمية رأس المال الفكري.
- ✓ عدم توظيف الإمكانيات المتاحة بأفضل صورة ممكنة.
- ✓ ضعف التكيف مع تحديات العولمة وعصر المعلوماتية.

¹ عبد السلام فهد نمر العوامرة، مرجع سابق، ص 59. بتصرف

² أحمد حسين بتال وآخرون، أثر تطوير رأس المال البشري على جودة الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 1-3 أبريل 2014، ص 781.

³ الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص 50

✓ ضعف تلبية احتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية.

2. أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات

إن تنمية رأس المال الفكري ليس هدفاً بل وسيلة يمكن للجامعة من خلاله تحقيق العديد من الأهداف، ولقد تعددت آراء الباحثين حول الأهداف المنشودة من تنمية رأس المال الفكري وبصفة عامة، يمكن تصنيف هذه الأهداف وفق للمستوى الذي يتم عنده تنمية رأس المال الفكري إلى مجموعتين أساسيتين تتعلق أولاهما بالأهداف التي يمكن أن تحققها تنمية رأس المال الفكري على المستوى الجزئي (مستوى الجامعة)، وتضم ثانيتهما الأهداف التي يمكن أن تحققها تنمية رأس المال الفكري على المستوى الكلي (مستوى مجتمع الجامعات ككل).

أ. الأهداف التي تحققها تنمية رأس المال الفكري على مستوى الجامعة: تحقق عملية تنمية رأس المال الفكري للجامعة عدد من الأهداف، من أهمها¹:

✓ تساهم عملية التنمية في التقييم الفعال لرأس المال الفكري المتاح لدى الجامعة، وتعظيم الاستفادة منه وتنمية الذاكرة التنظيمية – التربوية:

✓ تساهم تنمية رأس المال الفكري في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في الجامعة، بالإضافة إلى تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.

✓ إنشاء بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في الجامعة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفعالية، وإنشاء ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات عملاء الجامعة، والتحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية:

✓ تعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي، وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال الجامعة،

✓ تساهم في تكامل المعرفة، وزيادة قدرة الجامعة على استثمار المعرفة، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء؛

✓ زيادة قدرة الجامعة على الاستثمار المتعاطف في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وكذلك تطوير خطط وبرامج البحث والتطوير

✓ تأكيد المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

■ وهناك العديد من الأهداف التي تحققها عملية تنمية رأس المال الفكري لجمهور المستفيدين في الجامعة ومنها²:

✓ إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات

✓ رفع الروح المعنوية لهم من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وحرص الإدارة على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم.

✓ تنمية الشعور بالرضا والولاء للجامعة، من خلال إشباع العديد من الاحتياجات، منها: المشاركة، التقدم، النمو الوظيفي، وتحسين بيئة التعلم والعمل، تدعيم روح الثقة والتعاون بينهم، تقوية وتحسين العلاقات القائمة.

¹. شرين عيد مرسي مشرف، مرجع سابق، ص 20، 21، 22.

². نفس المرجع، ص 22.

- ✓ تحسين ظروف ومناخ العمل والتعليم وهو ما ينعكس إيجاباً على ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي.
- كما تساهم تنمية رأس المال الفكري في تحقيق العديد من الأهداف للباحثين والطلاب، وجمهور المستفيدين من خارج الجامعة منها¹:
- ✓ زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات الباحثين والطلاب، وجمهور المستفيدين، والعلماء، وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي وزيادة رضاهم.
- ✓ خفض معدلات الشكاوى، وإقامة علاقات جديدة بينهم وبين الجامعة؛
- ✓ تعزيز قدرات الباحثين والطلاب، وجمهور المستفيدين وأصحاب المصالح على المشاركة في إدارة شؤون الجامعة، والتعبير عن آرائهم في مستوى الخدمات التي يحصلون عليها.
- ب. الأهداف التي تحققها عملية تنمية رأس المال الفكري على مستوى الجامعات ككل: تساهم هذه العملية في تحقيق العديد من الأهداف على مستوى الجامعات ككل، ومنها:
- ✓ التوجه نحو اقتصاد المعرفة، والاعتماد على الرأس مال المعرفي؛
- ✓ تساهم تنمية رأس المال الفكري في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة حيث أصبح النمو مرهوناً بما تمتلكه أية أمة من المخزون المعرفي وقدرتها على الإسهام في إنتاجه وتطويره واستخدامه بكفاءة وفاعلية، فلم تعد الأمم اليوم تقاس بما تمتلكه من ثروات طبيعية وأصول ورأس مال وإنما بما تمتلكه من معرفة ومهارات تستخدم في زيادة قدرة الجامعات والمجتمع ككل على الإنتاج، والخدمات القادرة على اختراق الأسواق، ومنافسة مثيلاتها من المنتجات بدرجة عالية من الجودة وصارت الأمم تصنف على أنها دول فقيرة أو غنية في المعرفة
- ✓ الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، وهو ما ساهم في زيادة الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع واعتبار المعرفة المعيار الأهم في تقييم البشر والجامعات والمنظمات وما يتم بهم من أنشطة وما يتحقق لهم من إنجازات، وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي.²
- ✓ تساهم في دعم التنمية المستدامة وتحقيق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي في ظل بيئة تراعي معايير الحوكمة.³

3. متطلبات التنمية الفعالة لرأس المال الفكري في الجامعة

إن تنمية رأس المال الفكري لا تتم بصفة عفوية أو ارتجالية، وإنما تستلزم توفير جملة من المتطلبات التربوية والثقافية والفنية والتي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه المتطلبات نذكر:

¹ شرين عيد مرسي مشرف، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع، ص 22.

³ نفس المرجع، ص 19.

أ. المتطلبات التربوية: وتمثل في:

- ✓ توافر دعم وتأييد الإدارة العليا للجامعة المتمثلة في مديرها والكليات المتمثلة في عمدائها، وينبع هذا الدعم من اقتناع الإدارة وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وبقيمة الأصول الفكرية وقدرتها على خلق مزيد من القيمة المضافة وزيادة القدرات التنافسية للجامعة، وحيث أن قرار تبنى تنمية رأس المال الفكري كمدخل لتقييم وتطوير الجامعة يعتبر من القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا للجامعة، وبالتالي فإن هذا الدعم يأخذ أشكالاً عدة منها:
- صياغة وتطوير ونشر رؤية ورسالة واضحة للجامعة، تؤكد وتدعم حرص الجامعة على تنمية رأس مالها الفكري.
- التحديد الدقيق للسياسات والإستراتيجيات والأهداف البعيدة والقصيرة الأجل للجامعة.
- التخطيط الجيد لقياس وتنمية رأس المال الفكري، وتبنى المداخل الحديثة في التقييم والتي تزيد من قدرة الجامعة على التحسين والتطوير وإعادة تصميم الأنشطة والعمليات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل.
- نشر الوعي والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين بأهمية قياس وتنمية رأس المال الفكري للجامعة والفوائد التي يمكن أن تعود على كل من الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين نتيجة ذلك.
- توفير الموارد المالية اللازمة لقياس وتنمية رأس المال الفكري للجامعة.
- ✓ تطوير النظم والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية: نظم الاختيار والتعيين، والمكافآت والحوافز، الإيجابية والسلبية، والأساليب المتبعة في تقييم الأداء، وخطط و برامج تدريب العاملين، والفرص المتاحة للترقي
- ✓ إغناء رأس المال البشري وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الجامعة¹؛
- ✓ التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المخترنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز والتمكين.
- ✓ توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم في المنظمة مثل: التخطيط، التصميم، التغيير والتطوير، وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات، وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- ✓ تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية عالية القيمة المضافة التي تفيد العملاء، وتحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية تحفظ حقوق المؤسسة²؛
- ✓ استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة.

¹. شرين عيد مرسي مشرف، مرجع سابق، ص 24، 25.

². الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص 52، 53.

- ✓ تبني منهج التوافق الاجتماعي لبناء مجتمع المعرفة من خلال مشاركة كافة كيانات المجتمع بما يمكن من إحداث تغيير جذري في الاتجاهات الفكرية والقيم السلوكية وبما يني الإدراك الواعي والشديد بالحاجة إلى الإنجاز ويوفر الإرادة القوية للتغيير والتحرك الفاعل صوب الاقتصاد المعرفي؛
- ✓ الاهتمام بالتراكم المعرفي وليس التراكم الكمي لعناصر الإنتاج أو الموارد العينية في دفع عجلة النمو وتنوع الهيكل الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.
- ✓ اتساع مفهوم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري لتشمل عناصره صور الإنفاق على التعلم كافة بجانب التعليم العام والجامعي كالتعلم طوال الحياة والتعلم التقني والتعليم الإلكتروني - والتعلم عن بعد والتدريب المهني، بالإضافة إلى الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار، والإنفاق على العلوم وتقنية المعلومات والاتصالات؛
- ✓ تأكيد المسؤولية المشتركة لكافة أصحاب المصلحة في بناء الاقتصاد المعرفي، مع مراعاة أن تكون الريادة للقطاع الحكومي من خلال دوره في توفير الأطر التنظيمية والإشرافية والإعتمادات المالية لإقامة البنية الأساسية والإنفاق على التعليم والمراكز البحثية، مع إشراك قطاع الأعمال وتنظيمات المجتمع المدني بصورة فاعلة ومتزايدة في منظومة تنمية رأس المال الفكري.¹
- ✓ الاهتمام بعقول البشر ومعارفهم بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز تتناسب مع احتياجات المنظمات والمجتمع في فترات قادمة؛ ابتكار وتحديث تقنيات ومصادر معرفية جديدة من خلال التواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي.
- ✓ إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما توصلت إليه المؤسسة من دراسات علمية وبحوث تطبيقية حول تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الاداء
- ✓ الالتزام بمنطق وتقنيات الجودة الشاملة.
- ✓ متابعة رضا العملاء عن مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم العلاقات معهم.²

ب. المتطلبات الثقافية والفنية:

- ✓ تتطلب عملية قياس وتنمية رأس المال الفكري في الجامعة ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي لتطبيق هذه العملية ويقصد بالاستعداد التنظيمي درجة استعداد الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية الجامعة، إن الإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعلم وليس خطراً يهددها؛
- ✓ تطوير البرامج والفعاليات التي من شأنها تنمية وتطوير رأس المال الفكري من أجل تعزيز النهوض بالمؤسسة الجامعية

¹. شرين عيد مرسي مشرف، مرجع سابق، ص 26، 27، 28.

². عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، مرجع سابق، ص 14.

- ✓ توافر الكفاءات البشرية والإمكانيات الفنية التي تزيد من قدرة الجامعة على جمع وتحميل البيانات الخاصة بتنمية رأس المال الفكري، والاستفادة من النتائج في تنمية الأصول المعرفية وغير الملموسة.
 - ✓ غرس القيم والمبادئ التي تعزز روح الانتماء للمؤسسة وللرؤساء وزملاء العمل، والتي تحفز على الإبداع والابتكار والمنافسة والتفوق.
 - ✓ ترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية الإبداعية بين أفراد المؤسسة الجامعية.
 - ✓ توافر قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصداقية لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات¹.
 - ✓ تطبيق مبدأ وتقنيات التمكين على جميع العاملين بالمؤسسات عامة² والجامعات خاصة لتنمية رأس المال الفكري البشري ورأس المال الفكري عامة، وذلك من أجل التحفيز على تنمية الحس المعرفي وتشجيعه على إنتاج المعرفة وتوظيفها واستخدامها ونشرها لتحقيق أقصى قدر من استثمار نواتجها
 - ✓ الهيكل التنظيمي المرن
- ولإجراء نقلة نوعية في مسار تنمية رأس المال الفكري، يتطلب الأمر مراعاة الآتي³:

- الإنتقال من نقل المعرفة إلى استحداث المعرفة
- الانتقال من التفكير التقليدي في تطوير برامج تنمية رأس المال الفكري إلى التفكير العلمي والابداعي والميتامعرفي.
- اتخاذ المواقف الاستباقية بدلا من مواقف رد الفعل في برامج تنمية رأس المال الفكري عن طريق تحليل مجالات العمل الناشئة وأشكالها والتنبؤ بها، والاستعداد لها.
- تحويل المنظمات الى منظمات متعلمة كمدخل لتعظيم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، حيث يذكر (Peter Senge) في كتابه "البعد الخامس": أنه لا يكفي أن يتعلم شخص واحد، ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، ولكن تحتاج المنظمات أن تتفهم أن المنظمة التي ستنجح في المستقبل، هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن معرفة المنظمة أكبر من مجموع معارف أفرادها.

¹ شرين عيد مرسي مشرف، مرجع سابق، ص. 28، 29.

² الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سابق، ص 61.

³ نفس المرجع، ص 50.

خلاصة الفصل

بصورة عامة فإن رأس المال الفكري يتركز في الجامعات بشكل أساسي وواضح بخلاف المنظمات الأخرى، ومفهومه يقوم على اعتبار ان رأس المال البشري المتمثل في أعضاء هيئة التدريس والباحثين وغيرهم، والذين يمتلكون المهارات والقدرات العلمية والفكرية الكامنة والمتميزة هم الأساس في تكوين الأصول الفكرية الأخرى، والمتمثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات؛ إذا ما توفرت الثقافة التنظيمية والبيئة الخصبة؛ لتحويل الأفكار إلى قيم فكرية أو مادية للعمل والإنتاج؛ وإذا كانت الجامعة قد قامت بأدوارها خلال القرن العشرين بدرجة كبيرة ، فإنها تواجه خلال القرن الحالي تغيرات نوعية في مختلف المجالات وخاصة مجال التكنولوجيا والمعلوماتية والاتصالات ، والتي أدت إلى تضاعف المعرفة العلمية وتراكمها، والتي كان من نتائجها تغير أدوارها، وتغير أدوار ومسئوليات فضاء هيئاتها التدريسية، هذا ما يفرض عليها القيام بأدوار أكثر تقدماً وتعقيداً، وبالتالي التركيز على حسن إدارة وتوظيف رأس مالها الفكري والاهتمام بتنميته وتطويره لمساعدة مجتمعها على تحقيق أهدافه وطموحاته الحالية ، والمستقبلية في مضمار التقدم والتنمية الشاملة.

ويرتبط الحديث عن رأس المال الفكري بالتنمية المستدامة، إذ أن التوظيف الأمثل لرأس المال الفكري يؤدي إلى نتائج إيجابية في كافة مجالات التنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية وغيرها؛ وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفصل الموالي

الفصل الثالث

التنمية المستدامة في الجامعات

تمهيد

بعد تبني مصطلح التنمية الاقتصادية، من طرف دول العالم بهدف تحسين مستوياتها الاقتصادية والاجتماعية ودفعها إلى الأمام، إلا أنه ظهرت بعض المضاعفات الخطيرة جدا منها الانتشار الواسع والمتزايد للفقر والمجاعة، تفاقم المديونية الخارجية وتردي الإنتاجية في بلدان الجنوب؛ ومضاعفات أخرى لاتقل أهمية عن السابقة، والتي أثرت على الجانب البيئي بدرجة كبيرة، على أساس الاعتقاد الراسخ لهذه الدول الذي مفاده أن تطبيق السياسات التي تفضي الى المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، سيقص من مستويات النمو الاقتصادي والعكس فإن الاهتمام بالنمو المنشود سيؤدي حتما إلى الإضرار بالبيئة. وقد أدى هذا إلى ظهور مفهوم جديد للتنمية سمي بـ: التنمية المستدامة والتي تعمل على التوفيق بين المفهومين وذلك عن طريق تطبيق أفكار مبنية على مراعاتهما في آن واحد ودون التفريط في أي واحد منهما، من أجل ضمان تحقيق نوعية حياة جيدة للسكان وتقليل الفوارق والاختلالات سواء داخل نفس المجتمع أو بين دول الشمال والجنوب سواء في الحاضر أو من أجل رفع مستوى المعيشة للأجيال المستقبلية؛

وقد ظهر معها مفهوم الاستدامة والذي يدعو الى عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية والاستعاضة عنها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة؛ تزامن كل هذا مع إبداء الجمعية العامة للأمم المتحدة قلقها المتزايد من تنامي اضمحلال البيئة البشرية وتسارع شح الموارد الطبيعية، حيث توصي قراراتها بضرورة تبني "التنمية المستدامة" في كافة برامج التنمية؛ وأن تشكل مبدأ أساسيا للأمم المتحدة، والحكومات والمنظمات وغيرها، لذا فقد أصبحت الاستدامة مدرسة فكرية عالمية، تنتشر في معظم دول العالم الصناعي والنامي، وتبنتها منظمات وهيئات شعبية ورسمية وتطالب بتطبيقها، على غرار مؤسسات التعليم العالي عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة، والتي تعتبر قوة مؤثرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وغيرها، من خلال ما تقدمه لأفراد المجتمع من علم متخصص وثقافة وقيم وبناء الشخصية المتكاملة والتي تساهم في إحداث تغييرات جوهرية في سلوك الأفراد تجاه بيئتهم ومجتمعهم الذي يعيشون فيه، وبالتالي المساهمة في استفادة الأجيال القادمة من الموارد المتاحة في بيئاتهم ومجتمعاتهم، وبالتالي فإن الجامعات تؤدي دورا بارزا في تحقيق التنمية المستدامة بما تملك من رأس المال الفكري. ونتيجة لإدراك أهمية هذا الدور في تعزيز التنمية المستدامة: تقوم الجامعات حاليا بإعادة هيكلة كل من منهاجها الدراسية وجدول أعمالها البحثي وخدماتها المجتمعية وكذا عمليات الحرم الجامعي على النحو، الذي سيجعلها أكثر استباقية لأن تصبح مستدامة.

ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل ومن خلال المبحث الأول إلى الاطار المفاهيمي للتنمية المستدامة من جانبين الأول: يستعرض الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة، والثاني سيتطرق تحديدا للتنمية المستدامة في الجامعات؛ يليه في المبحث الثاني: تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

نتيجة ازدياد الأحداث المسيئة للبيئة وارتفاع درجة التلوث عالمياً، وتوسع الفروقات الاجتماعية في عدد كبير من الدول، وتعرثر الكثير من السياسات التنموية المعمول بها في دول العالم الثالث، انتشر استخدام مصطلح التنمية المستدامة في الأدب التنموي المعاصر، على أساس أنه نمط تنموي يمتاز بالعقلانية والرشد، وهذا بعد صدور تقرير هيئة برنتلاند (رئيسة وزراء النرويج) سنة 1987، عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي شكلتها الأمم المتحدة، والذي يدعو إلى ضرورة عدم الفصل بين النمو الاقتصادي والبيئة وجعلهما عنصرين متكاملين مع مراعاة الحفاظ عبر الزمن على نوعية الموارد والخدمات البيئية ومستواها؛ من أجل مستقبل أفضل وحياة مرفهة منتجة تتسم بالعدل والمساواة سواء في الحاضر وفي المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

بدأ مفهوم التنمية المستدامة يظهر منذ أواسط الثمانينات من القرن المنصرم، تحت تأثير دعاة المحافظة على البيئة، والحفاظ على الموارد الطبيعية القابلة للنضوب، وكان أيضاً نتاج انعقاد العديد من المؤتمرات والندوات، أولها تقرير نادي روما الشهير في عام 1972، وانتشر استعماله بعدها بمفاهيم متنوعة ومتداخلة وارتبط بالعديد من حقول المعرفة، مما فتح المجال أمام وجهات نظر كثيرة بخصوص تقديم تعريف وخصائص عديدة، كما سيرد في هذا المطلب، بالإضافة إلى التطرق إلى توضيح أهم الفروقات بين مصطلح التنمية المستدامة والمصطلحات القريبة منها.

أولاً: التنمية المستدامة: التعريف والخصائص

1. تعريف التنمية المستدامة: تعددت تعريفات واستخدامات التنمية المستدامة، وأصبح مفهومها واسع التداول ومتعدد المعاني، فالبعض يتعامل مع التنمية المستدامة كروية أخلاقية* تناسب اهتمامات وأولويات النظام العالمي الجديد، والبعض يرى أن التنمية المستدامة نموذج تنموي وبديل عن النموذج الصناعي الرأسمالي، أو ربما أسلوباً لإصلاح أخطاء وتعثرات هذا النموذج في علاقته بالبيئة. والبعض الآخر يرى أنها تفكير في مستقبل الأجيال القادمة وأن عنصر الوقت هو أهم ما يميزها¹. وهناك من يتعامل مع التنمية المستدامة كقضية إدارية وتقنية بحتة للتدليل على حاجة المجتمعات أو البلدان المتقدمة والنامية إلى إدارة بيئية واعية وتخطيط فعال لحسن استغلال الموارد المحدودة. وعموماً فقد تم وضع الأسس العلمية لمفهوم التنمية المستدامة لأول مرة ضمن تقرير هيئة بوندتلاند والذي يدعى "مستقبلنا المشترك" الذي صدر عام 1987 عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة؛ حيث عرفت التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"، هذا التعريف يحتوي على مفهومين أساسيين:

* لأن المشكلات البيئية المختلفة ليست ناجمة عن نقص في الموارد أو عجز في مخزون رأس المال الطبيعي لكوكب الأرض، بقدر ما هي محصلة لغياب الضوابط الأخلاقية والإنسانية في مجال سياسات وأساليب التنمية المطبقة.
1. سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية سبتمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2007، ص 25.

- مفهوم (الحاجات) وخصوصا الحاجات الأساسية للناس والتي ينبغي أن تعطى الأولوية المطلقة.

- فكرة (القيود) التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة للإستجابة لحاجات الحاضر والمستقبل¹؛ ويقصد بالاحتياجات ضمن هذا التعريف العناصر الثلاثة المترابطة داخليا ضمن عملية التنمية المستدامة وهي البيئة والاقتصاد والمجتمع مع الاعتراف بوجود حدود للقدرة البيئية على توفير الموارد المطلوبة لتلبية احتياجات الحاضر واحتياجات الأجيال القادمة ،

بعدها تم ترسخ هذا المفهوم عند الجميع في سنة 1992، في قمة "ريو" أو ما يعرف بـ"قمة الأرض" الذي قُيم في البرازيل، أين تم إصدار خطة عمل شاملة سميت "أجندة القرن الواحد والعشرين"، "Agenda 21"؛ وعرفت التنمية المستدامة في المبدأ الثالث من المبادئ (27) التي أقرها المؤتمر على أنها "ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل"². ولم يقف تعريف التنمية المستدامة عند تعريف مؤتمر الأمم المتحدة اعلاه بل إنه تعدى ذلك وباتت هناك اجتهادات ورؤى كثيرة حاولت أن تضع تعريفا شاملا وجامعا وإطارا محددًا ومفهوما واضحا للتنمية المستدامة، من هنا أصبح تعريف التنمية المستدامة مرنا إلى أبعد الحدود. كما ستوضحه التعاريف الموالية،

- إذ عرف قاموس Webster هذه التنمية على أنها "تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح بإستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كلياً"³، يركز هذا التعريف على وجوب إحداث توازن بين حاجات الإنسان الحالية ومحدودية الموارد الطبيعية ، وبين الاستفادة من البيئة مع عدم الإضرار بها، وهذا التوجه الجديد يتطلب أنماطا من الاستهلاك لا تهدر ولا تستنزف الموارد المتاحة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إعادة تخطيط وتوجيه النشاط الاقتصادي؛

- التنمية المستدامة هي: "إعادة توجيه النشاط الاقتصادي بغية تلبية الحاجات التنموية الماسة للأفراد وتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها ، واختيار الأنماط الاقتصادية والاجتماعية التنموية التي تتناسب مع الاهتمام البيئي الملئم ، ومنع حدوث أضرار سلبية على البيئة العالمية . وكذلك المساواة والعدالة الاجتماعية"⁴ -

- وعرفت أيضا بأنها "نمط للنمو يسمح للأجيال المستقبلية ان تعيش في مستوى لا يقل عن نمط ودرجة النمو الحالية بل قد يزيد عنه"⁵ ،

¹. guide pratique du développement durable, un savoir- faire à l'usage de tous, AFNOR, imprimerie chirat, France, 2005, p09.

². ماجدة أبو زنت، عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36 ، العدد: 2009 . ص 23.

³. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 25.

⁴. احمد هاشم الصقال، متطلبات التنمية المستدامة في العراق ودور ادارة الموارد في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد، عدد خاص بالمؤتمر المشترك، لسنة 2014، العراق، ص 321.

⁵. عماد عريس جاسم، خولة حسين حمدان، نموذج مقترح لتدقيق المؤسسات الصحية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 11، العدد: 34، الفصل الأول ل 2016، ص 176.

وفي تعريف آخر "أن التنمية المستدامة هي عدم انخفاض مستوى الرفاهية عبر الزمن"¹، بمعنى أن أي نمط للتنمية يهتم بتحسين مستوى رفاهية الأفراد في الوقت الحالي على حساب مستوى رفاهيتهم في المستقبل، يعد نمطا غير مستدام،

- ويشار إلى التنمية المستدامة بأنها "تفرض تنمية للموارد الحالية لتصبح عملية التنمية تنمية مستمرة ممتدة تهدف إلى تعويض ما تفقده البيئة من عناصر الغنى ورفع كفاءة الموارد المتاحة أيضا"²، أي أنها تنمية تساعد المصادر الطبيعية على تجديد نفسها لكي تستمر في العطاء، وتساهم أيضا في تحسين استغلال رأس المال المادي، وتنمية وتطوير كفاءة رأس المال البشري المتاح.

- التنمية المستدامة هي "عملية تغيير يتناغم فيها استغلال الموارد الطبيعية وتوجهات الاستثمارات، وتكييف التنمية التكنولوجية والتطوير المؤسسي وتعزيز الإمكانيات الحالية والمستقبلية لتلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم"³. يفهم من هذا التعريف على أنها التنمية التي تتضمن الاستغلال الواعي للموارد، والتوجيه الواعي للمشروعات الحالية، من خلال الاهتمام بالتقدم التكنولوجي والتغيير المؤسسي ومتابعة أثارها الحالية والمستقبلية على البيئة والبشر،

يتبين مما سبق أن مفهوم التنمية المستدامة متعدد الاستخدامات ومتنوع المعاني لهذا ظهرت تعريفات متنوعة ومتعددة ومتداخلة وان هذا التداخل بين التعاريف هو أكثر ما يميز أدبيات التنمية المستدامة، ولقد حاول تقرير الموارد العالمية الذي نشر عام 1997 والذي خصصه بأكمله لموضوع التنمية المستدامة لتوضيح هذا الخلط من خلال إجراء مسح شامل لأهم تعريفات هذا المفهوم واستطاع التقرير حصر عشرين تعريفاً واسع التناول للتنمية المستدامة وقد وزع التقرير هذه التعاريف على أربع مجاميع وهي:

أ. التعريفات الاقتصادية تنظر هذه التعريفات إلى التنمية المستدامة من خلال اتجاهات رؤية الدول الصناعية من جهة والدول النامية من جهة أخرى؛ بحيث ترى الدول الصناعية أن التنمية المستدامة تعني إجراء تخفيض عميق ومتواصل في استهلاك هذه الدول من الطاقة والموارد الطبيعية واحداث تحويلات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة وامتناعها عن تصدير نموذجهما التنموي الصناعي عالمياً؛ أما بالنسبة للدول الفقيرة والتابعة فان التنمية المستدامة تعني التوظيف الأمثل للموارد من اجل رفع المستوى المعاشي للسكان الأكثر فقرا في الجنوب⁴.

ب. التعريفات الاجتماعية: تعني السعي من اجل الاستقرار في النمو الديموغرافي، ورفع مستوى الخدمات التعليمية والصحية في المناطق الريفية¹، أي أن التنمية الاجتماعية المستدامة تهدف إلى التأثير على تطور الناس والمجتمعات بطريقة تضمن من خلالها تحقيق العدالة وتحسين ظروف المعيشة والصحة².

¹ حسون محمد علي الحداد، أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك 2014، ص 296.

² علي إسماعيل وآخرون، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي مواكبة حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بعنوان "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت، لبنان، 06-10 ديسمبر 2009، ص 05.

³ Damian Chukwudi Ukwandu, An Exploration of The Different Dimensions of Sustainable Development, *Dirasat, Administrative Sciences*, Volume 43, Supplement 1, 2016, p 648.

⁴ عبد الله حسون محمد وآخرون، التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالي، العراق، العدد: 67، 2015، ص 340.

ت. التعريفات البيئية: تعني حماية الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية³ في العالم بما يؤدي إلى مضاعفة المساحات الخضراء على الكرة الأرضية؛

ث. التعريفات التقنية: ترى هذه التعريفات أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تنقل المجتمع إلى عصر الصناعات والتقنيات النظيفة التي تستخدم أقل قدرة من الطاقة والموارد، وتنتج الحد الأدنى من الغازات والملوثات التي تؤدي إلى رفع درجة حرارة الأرض، والضارة بالأوزون.⁴

من هنا يتبين أنه يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقا لكل مجال من تلك المجالات منفردا، إلا أن أهمية المفهوم تكمن تحديدا في العلاقات المتداخلة بين تلك المجالات وتحقيق الانسجام بين اهدافها المتعارضة.

وعلى أساس كل التعاريف المدرجة أعلاه يمكن القول أن التنمية المستدامة تسعى لتحقيق الازدهار الاقتصادي وتحسين نوعية حياة البشر وتلبية احتياجاتهم باستخدام جميع الموارد المتاحة بطريقة عقلانية ولكن مع مراعاة القدرة البيئية، الى جانب البحث عن بدائل لهذه الموارد وبكلف متدنية بهدف الحفاظ عليها اطول مدة زمنية ممكنة لضمان تسهيل قدرة الاجيال المقبلة لتلبية حاجاتهم وهذا عن طريق الاستغلال الامثل لرأس المال الفكري الذي يعمل على تسطير وتنفيذ البرامج المرتبطة بالتنمية المستدامة

2. خصائص التنمية المستدامة: بالنظر إلى الحد الأدنى من المعايير المشتركة للتعريفات والتفسيرات المختلفة للتنمية المستدامة يمكن التعرف على أربع خصائص رئيسية:⁵

أ. يشير أولها إلى أن التنمية المستدامة تمثل ظاهرة عبر جيلية، أي أنها عملية تحويل من جيل إلى آخر. وهذا يعني أن التنمية المستدامة لا بد أن تحدث عبر فترة زمنية لا تقل عن جيلين، ومن ثم فإن الزمن الكافي للتنمية المستدامة يتراوح بين 25 إلى 50 سنة.

ب. وتتمثل الخاصية المشتركة الثانية في مستوى القياس. فالتنمية المستدامة هي عملية تحدث في مستويات عدة تتفاوت (عالمي، إقليمي، محلي) ومع ذلك فإن ما يعتبر مستداما على المستوى القومي ليس بالضرورة أن يكون كذلك على المستوى العالمي. ويعود هذا التناقض الجغرافي إلى آليات التحويل والتي من خلالها تنتقل النتائج السلبية لبلد أو منطقة معينة إلى بلدان أو مناطق أخرى.

ت. وتعد المجالات المتعددة خاصة ثلاثة مشتركة حيث تتكون التنمية المستدامة من ثلاثة مجالات على الأقل: اقتصادية، وبيئية، واجتماعية ثقافية. ومع أنه يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقا لكل مجال من تلك المجالات منفردا، إلا أن أهمية المفهوم تكمن تحديدا في العلاقات المتداخلة بين تلك المجالات. والقضية هنا أن تلك المجالات الثلاثة للتنمية المستدامة تبدو نظريا منسجمة لكنها ليست كذلك في الواقع الممارس. كذلك فإن المبادئ

¹ أحمد جابر بدران، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 91.

² عبد الله حسون محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 340.

³ نفس المرجع، ص 91.

⁴ عبد الله حسون محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 340.

⁵ عبد الله بن جمعان الغامدي، "التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة"، 2007، ص 9.

تم تصفح الموقع يوم: 2015 / 11 / 01 http://www.geopratique.com/2014/12/blog-post_16.htm

الأساسية هي الأخرى مختلفة فبينما تمثل الكفاءة المبدأ الرئيس في التنمية الاقتصادية المستدامة تعتبر العدالة محور التنمية الاجتماعية المستدامة، أما التنمية البيئية المستدامة فتؤكد على المرونة أو القدرة الاحتمالية للأرض على تجديد مواردها.

ث. وتتعلق رابع خاصية مشتركة بالتفسيرات المتعددة للتنمية المستدامة. فمع أن كل تعريف يؤكد على تقدير للاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية وكيفية الإيفاء بها، إلا انه في الحقيقة لا يمكن لأي تقدير لتلك الاحتياجات أن يكون موضوعيا، فضلا عن أن أية محاولة ستكون محاطة بعدم التيقن. ونتيجة لذلك فإن التنمية المستدامة يمكن تفسيرها وتطبيقها وفقا لمنظورات مختلفة .

ويمكن اضافة الخصائص التالية:

- أ. طويلة المدى، إذ يعد البعد الزمني فيها هو الأساس، إضافة إلى البعد الكمي والنوعي
- ب. تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية
- ت. تضع تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد في المقام الأول
- ث. يعد الجانب البشري فيها وتنميته من أولى أهدافها وخاصة الإهتمام بالفقراء
- ج. تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية بكل محتوياته
- ح. تراعي المحافظة على تنوع المجتمعات وخصوصيتها ثقافيا ودينيا وحضاريا
- خ. تقوم على التنسيق والتكامل الدولي في استخدام الموارد، وتنظيم العلاقة بين الدول الغنية والدول الفقيرة¹

ثانيا: مقارنة بين مفاهيم النمو الاقتصادي، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة

1. الفرق بين النمو الاقتصادي، التنمية الاقتصادية: على الرغم من أن النمو الإقتصادي (La croissance) والتنمية الإقتصادية Le développement قد يفهمان كونهما يعبران عن الشيء نفسه، فإنهما لا يتشابهان². وقبل ان نخوض في قضية الفرق بين النمو والتنمية، حريا بنا أن نخرج على معنى التنمية لغويا. إذ يشار لغويا إلى التنمية على أنها من النمو، فعلة الثلاثي: نما ينمو، بمعنى "زاد وكثر، يقال "نعى الزرع، ونما الولد، ونما المال" ومن ثم فهو بمعنى "كبر وازداد". والفرق اللغوي بين (النمو) (و التنمية) هو أن النمو يحمل معنى "التلقائية" بينما تحمل التنمية معنى "التدخل" لإحداث هذا النمو أو توجيهه وجهة معينة³؛ فالنمو الاقتصادي عنصر أساسي من عناصر التنمية ومكون أساسي من مكوناتها، حيث يتم النظر إلى النمو الاقتصادي على أنه ضروري للقضاء على الفقر وتوليد الموارد اللازمة للتنمية، لكن القضية هي قضية نوعية النمو وكيفية توزيع منافعه وليس مجرد عملية توسع اقتصادي لا تستفيد منه

¹ نادية حسني العفون، تحليل محتوى كتاب العلوم للصف الثاني الابتدائي وفقا لأبعاد التنمية المستدامة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 263، ص 2017.

² مهدي صالح دواي، التنمية البشرية المستدامة: مفاهيم التكوين وأبعاد التمكين (العراق نموذجا)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة التاسعة، العدد: 31، 2011، ص 47.

³ خالد عبد الجليل دويكات، دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، 2009، ص 06 من الموقع الإلكتروني: <https://scholar.najah.edu/ar/publication/conference-paper> دور-الدراسات-العليا-والبحث-العلمي-في-تحقيق-التنمية-

المستدامة-في-فلسطين، تاريخ الاطلاع: 2016/04/10.

سوى أقلية من الملاكين الرأسماليين. فالتنمية يجب أن تتضمن تنمية بشرية وبيئية شاملة والعمل على محاربة الفقر عبر إعادة توزيع الثروة¹؛ وبالتالي فالتنمية الاقتصادية تشير إلى تحسن في نوعية الحياة المرافقة للتغيرات الكمية في الاقتصاد المحلي التي يعنىها النمو الاقتصادي، عليه فإن حركية التنمية هي منتج للتغيير في كل الهياكل الإرتكازية الاقتصادية منها أو المؤسسية أو الاجتماعية².

2. الفرق بين مفهوم التنمية المستدامة ومفهوم النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية: يعتبر مفهوم التنمية المستدامة امتدادا وتطورا لمفهوم التنمية، فبعد ما اقتصر مفهوم التنمية على النمو الاقتصادي فقد تطور وصار يشمل التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، ونظرا لملاحظة الإنسان المعاصر تضرر البيئة بسبب إفراطه في استغلال الثروات الطبيعية بوسائله التكنولوجية الحديثة، مما أدى إلى تأثيرات سلبية على البيئة في حد ذاتها، سواء بنضوب ثرواتها أو بالتأثير على توازنها الطبيعية صار للتنمية بعدا ثالثا وهو البعد البيئي³، للحيلولة دون مزيد من التدهور البيئي؛ وعلى العموم يمكن إيجاز مختلف المراحل التي مر بها مفهوم التنمية في أربع مراحل متعاقبة ومتداخلة، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (08): تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

المرحلة	مفهوم التنمية	الفترة الزمنية / بصورة تقريبية	محتوى التنمية ودرجة التركيز	أسلوب المعالجة	المبدأ العام للتنمية بالنسبة للإنسان
أ	التنمية = النمو الاقتصادي	-نهاية الحرب العالمية الثانية -منتصف ستينات القرن العشرين	-اهتمام كبير ورئيسي بالجوانب الاقتصادية -اهتمام ضعيف بالجوانب الاجتماعية -إهمال الجوانب البيئية	-معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	-الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل الإنسان)
ب	التنمية = النمو الاقتصادي + التوزيع العادل	-منتصف الستينات -منتصف سبعينات القرن	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام متوسط بالجوانب الاجتماعية	-معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى	-الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل الإنسان) الإنسان وسيلة التنمية (تنمية الإنسان).

¹. مرداوي كمال، حبيبة شعور، الإطار التحليلي للتنمية المستدامة وتطبيقاته على الدول العربية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد:33، جوان 2010، ص 283.

². مهدي صالح دواي، مرجع سابق، ص 4.

³. نسيم برني، التنمية بين مفهومي التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، العدد:06، ديسمبر، 2016، ص 184.

		العشرين	- اهتمام ضعيف بالجوانب البيئية	(افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)
ج	التنمية الشاملة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالمستوى نفسه	-منتصف السبعينات -منتصف ثمانينات القرن العشرين	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية - اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية - اهتمام متوسط بالجوانب البيئية.	-معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)
د	التنمية المستدامة = الاهتمام بجميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بنفس المستوى.	-المنتصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية - اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية - اهتمام كبير بالجوانب البيئية. -اهتمام كبير بالجوانب الروحية والثقافية	-معالجة كل جانب من الجوانب معالجة تكاملية مع الجوانب الأخرى (افتراض وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)

المصدر: عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 34.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مفهوم التنمية المستدامة انطلق من التركيز على الجانب الاقتصادي ثم تطور للجانب الاجتماعي، حتى وصل الى الاهتمام بكل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع ضرورة الاهتمام بتلبية حاجات الجيل الحاضر دون تقويض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم. أما الفرق بين الصيغ الثلاثة فيمكن في عدة أوجه منها¹:

- زيادة المدى الزمني الذي يتم التعامل معه في التحليل الاقتصادي من المدى الحالي الذي يتراوح بين 10 – 20 عاما وفقا للمنظور التقليدي للنمو والتنمية الاقتصادية إلى أجل أطول يمتد ليغطي أجيالا عدة.
- حولت التنمية المستدامة مركز اهتمام السياسات الاقتصادية من مجرد تحقيق النمو الاقتصادي (بنمو الناتج المحلي الإجمالي) إلى تحقيق التنمية بمفهومها الواسع الذي يأخذ في الاعتبار الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئة.

¹.حسون محمد علي الحداد، مرجع سابق ، ص 296.

ج . تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، ليس داخل الجيل الواحد، بل بين الأجيال المتعاقبة

الجدول: رقم (09): مقارنة بين مفاهيم التنمية العادية والتنمية المستدامة

البيان	التنمية العادية	التنمية المستدامة
هدفها	توظيف جميع موارد المجتمع المادية، الطبيعية والبشرية من أجل زيادة الدخل وتحسين الحالة الاقتصادية وتحسين الرفاهية الاجتماعية بالاستهلاك	تلبية حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الاجيال القادمة في تامين حاجاتهم
الابعاد الاقتصادية	في المقام الأول زيادة التنمية الاقتصادية	تغيير أنماط الاستهلاك بتخفيض مستوى استهلاك الطاقة وتحسين كفاءتها والحد من التفاوت في الدخل
الابعاد البيئية	غير موجودة	حماية الموارد الطبيعية من الضغوط البشرية ومعدلات الاستهلاك المرتفعة في استخدام المحفزات للأنشطة الاقتصادية الأولية
الأبعاد التكنولوجية	استخدام التكنولوجيا الأولية لزيادة الانتاج	استخدام تكنولوجيا متطورة أنظف وأكثر كفاءة في استهلاك الطاقة وتقليل الانبعاثات
ركائزها	الموارد الطبيعية المتاحة، المنشآت الاقتصادية، أدوات الانتاج، رؤوس الأموال، الأسواق، الطاقة والمواد الخام	وحدة المصير، الاستدامة، الديمقراطية المشاركة الشعبية، القيم والعدالة والمساواة ترشيد السكان

المصدر: دليل تفعيل التنمية المستدامة في التخطيط، وزارة الشؤون البلدية والقروية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 1426هـ، ص: 04.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة، أهدافها ومبادئها

مهما كان أصل المفهوم وتاريخ ميلاده فإن التنمية المستدامة قد أصبحت الآن واسعة التداول ومتعددة الاستخدامات ومتنوعة المعاني وغنية بالمضامين المختلفة والمتداخلة وأصبحت تعني أموراً مختلفة لشرائح مختلفة، وتسعى لتحقيق أهداف عديدة وبما تقوم عليه من مبادئ كما سيرد في النقطة الموالية.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

وفيما يلي عرض لأهم مراحل التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة وأهم المؤتمرات التي ساهمت في بلورته

الجدول رقم (10): التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

السنة	نوع التطور
1968	قيام اليونسكو بتنظيم أول مؤتمر دولي حكومي مخصص للبيئة والتنمية معاً، وعن ذلك المؤتمر نشأ برنامجها المعروف، الإنسان والمحيط الحيوي.
1972	مؤتمر أستوكهولم حول البيئة الانسانية، الذي نظمته الأمم المتحدة والذي يعد بمثابة خطوة نحو الإهتمام العالمي بالبيئة ، إذ ناقش هذا المؤتمر للمرة الأولى القضايا البيئية وعلاقتها بواقع الفقر وغياب التنمية في العالم، وتم الإعلان عن أن الفقر وغياب التنمية هما أشد أعداء البيئة، ومن ناحية أخرى أنتقد المؤتمر الدول والحكومات التي لازالت تتجاهل البيئة عند التخطيط للتنمية وحضر هذا المؤتمر ممثلوا 112 دولة ، إضافة إلى عدد كبير من المنظمات الحكومية الدولية، والوكالات المتخصصة والمنظمات غير الحكومية.
1980	شهد أول ظهور لمفهوم التنمية المستدامة في وثيقة نشرها الإتحاد الدولي لحماية البيئة والمعنونة الإستراتيجية العالمية للمحافظة.
1982	أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة الميثاق العالمي للطبيعة، الهدف منه توجيه وتقويم أي نشاط بشري من شأنه التأثير على الطبيعة ويجب الأخذ بعين الإعتبار قدرة النظام الطبيعي عند وضع الخطط التنموية.
1987	إصدار تقرير برتلاند من اللجنة العالمية حول البيئة والتنمية والتي حددت بأن التنمية هي تلك التي تستجيب لاحتياجات الحاضر دون الإضرار بالاحتياجات الخاصة للأجيال القادمة.
1989	إعلان المؤتمر الدولي للسكان والموارد وحماية البيئة عناصر أساسية لجودة الحياة والتنمية القابلة للاستمرار، واعتبر المؤتمر الاستراتيجية الانمائية التي تعكس اهتمامات السكان وترتبط برامج السكان بالبرامج الصحية والتربوية والاسكانية والتوظيفية هي المعيار لتحقيق التنمية المستدامة
1990	اعتبر مؤتمر العمل الدولي بأن الأهداف والأنشطة البيئية يجب أن تدمج في إطار الأهداف الانمائية، وأن توضع السياسات الاجتماعية والاقتصادية بعد الأخذ في الاعتبار الحاجة إلى الاستخدام العقلاني للموارد والحاجة إلى تحسين وحماية البيئة.
1992	انعقد مؤتمر قمة الأرض Earth Summit في مدينة ريو دي جانيرو أين برز الاهتمام العالمي بالاستدامة،

<p>من خلال التأكيد على عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية وتلويث البيئة أو بسبب الديون العامة التي تتحمل عبئها الأجيال اللاحقة أو بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية مما يخلق ظروفًا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر؛ وكلفت اليونيسكو بإدارة تنفيذ الفصل 35 (تسخير العلوم لأغراض تنمية مستدامة)، والفصل 36 (التعليم والوعي العام والتدريب) من برنامج عمل جدول أعمال القرن 21.</p>	
<p>1997 انعقد مؤتمر كيوتو الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى الحد من انبعاث غازات الدفيئة، وتتحدد أهداف البروتوكول المرتبطة بالتنمية المستدامة في تحسين كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة بالإضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لامتناس الغازات الدفيئة.</p>	
<p>2000 عقدت الأمم المتحدة مؤتمر قمة عالمي، شارك فيه 147 رئيس دولة وحكومة، وسي مؤتمر قمة الأمم المتحدة للألفية، وصدر عنه إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة. وهذا الإعلان تضمن سبعة محاور تعد من أهم القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية المطروحة على الصعيد الدولي حاليًا، وهي: قضايا السلم والأمن ونزع السلاح والتنمية والقضاء على الفقر، وحماية البيئة المشتركة، وحقوق الإنسان والديمقراطية والحكم الرشيد، وحماية الفئات الضعيفة، وتلبية الاحتياجات الخاصة لأفريقيا.</p>	
<p>2002 انعقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة بجوهانسبرغ بجنوب أفريقيا، حضر المؤتمر أكثر من 100 رئيس دولة وعشرات الآلاف المتخصصين في مجالات البيئة والتنمية، يهدف المؤتمر إلى تأكيد الالتزام الدولي بتحقيق التنمية المستدامة من خلال الآتي: تقويم التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 (أجندة القرن 21) الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1992، استعراض التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر في إمكانات تحقيقها اقترح الاجراءات المطلوب اتخاذها والترتيبات المؤسسية والمالية اللازمة لتنفيذها تحديد سبل دعم البناء المؤسسي اللازم على المستويات المختلفة</p>	
<p>2007 إنعقد مؤتمر بالي باندونيسيا وتمحورت نقاشات هذا المؤتمر حول العديد من المشاكل البيئية الخطيرة أهمها ارتفاع درجة حرارة الأرض بشكل كبير بسبب الاحتباس الحراري</p>	
<p>2009 عقدت قمة كوبنهاغن (دانمارك) حول قضية تغير المناخ في حلقة متصلة بالجهود الدولية الرامية لمواجهة الإحتباس الحراري تحت رعاية الأمم المتحدة</p>	
<p>2010 انعقدت قمة المناخ "بكين هاغن" سنة 2010، بسبب تأكيد جميع الأطراف السياسية أن حالة البيئة في العالم مازلت في تدهور مستمر بالرغم من عقد العديد من المؤتمرات وإبرام العديد من الاتفاقيات، وقد</p>	

<p>ناقشت هذه القمة التغيرات المناخية الأخيرة، وكيفية مواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري وكذلك سبل تحقيق تنمية عالمية مستدامة تراعي الجوانب البيئية في مختلف إستراتيجياتها الكلية والجزئية، لكن هذه القمة لم تخرج باتفاقيات ملزمة وكمية كالتالي خرج بها بروتوكول كيوتو، واكتف الأعضاء المشاركون بتحديد خطوط عريضة للعمل من أجل محاربة التغير المناخي ومكافحة الاحتباس الحراري</p>	
<p>تلاه مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، المعروف باسم ريو + 20، الذي عقد في ريو دي جانيرو، بالبرازيل، وهو فرصة للابتعاد عن سير الأمور كالمعتاد ولاتخاذ إجراءات لإنهاء الفقر، والتصدي للتدمير البيئي، وبناء جسر إلى المستقبل، وركزت المناقشات الرسمية فيه على موضوعين رئيسيين هما: (أ) اقتصاد أخضر في سياق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر؛ و (ب) الإطار المؤسسي للتنمية المستدامة..</p>	2012
<p>انعقاد مؤتمر قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، في نيويورك، أين اجتمع 170 من زعماء العالم لاعتماد خطة عام 2030. وتغطي الخطة الجديدة مجموعة واسعة من الأهداف والغايات تشتمل على 17 هدفا من أهداف التنمية المستدامة و167 هدفا آخر تدخل حيز التنفيذ في جانفي 2016، وستستخدم باعتبارها الإطار الشامل لتوجيه العمل الإنمائي على الصعيدين العالمي والوطني على مدى السنوات الخمس عشرة المقبلة. وأهداف التنمية المستدامة هي نتاج العملية المتسمة بأكثر قدر من التشاور والشمول في تاريخ الأمم المتحدة. والخطة، المرتكزة على القانون الدولي لحقوق الإنسان، توفر فرصا حاسمة الأهمية لزيادة النهوض بإعمال حقوق الإنسان لجميع الناس في كل مكان، دون تمييز. وتجدر الإشارة إلى أن جدول أعمال 2030 ليست إطلاقا المرجعية الوحيدة للتنمية في المستقبل. بل سبق أن حددت جداول أعمال أخرى (جدول أعمال 2063 لأفريقيا مثلا)، ولكن، وبما أن هذا الجدول قد حصل على موافقة المجتمع الدولي، فسوف يشكل مرجعية مشتركة وسوف يتم تسليمه لعملية المراقبة والتقييم حيث يفترض بكافة الدول أن تشارك. وسوف يخفف ذلك أثارا قوية على النظم الإحصائية. حيث تم إعداد قائمة مؤشرات بتقدير 230 مؤشرا. من خلال عمل فريق الخبراء المشترك وفي مارس 2016، وفي جلستها الـ 47، ناقشت اللجنة الإحصائية التابعة للأمم المتحدة وأيدت المجموعة الأولى للمؤشرات، وسيستمر العمل عليها في 2017 لغاية العام 2030.</p>	2015

المصدر: أحمد الجار الله وآخرون، علاقات ومحددات الاستدامة الحضرية الدولية، مجلة العمارة والتخطيط، المجلد: 27، العدد: 2، الرياض، السعودية، 2015، ص 250.

- أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة. دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، 11- 13 أكتوبر 2010. عن الموقع الالكتروني: http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm
- بوشنقير إيمان، شبيبة بوعلام عمار، قراءات حول التطور التاريخي لفلسفة التنمية المستدامة، ص7، مقال منشور على الرابط: <http://www.rooad.net/print.php?id=699> تاريخ الاطلاع: 2015/03/25

- علي زيد الزعبي وآخرون، التنمية المستدامة: المفهوم والمكونات ومؤشرات القياس، حوليات آداب عين شمس مصر، -المجلد:36، سبتمبر 2009، ص 234.
- جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة، 2015، مقال منشور على الرابط: <http://nsdsguidelines.paris21.org/ar/node/685> تاريخ الاطلاع: 2017/10/26.

ثانياً: أهداف التنمية المستدامة ومبادئها

1. أهداف التنمية المستدامة : تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:
 - أ. تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية، تحاول تحسين نوعية حياة السكان والمجتمع اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية لا الكمية للنمو، وبشكل عادل ومقبول وديموقراطي،
 - ب. احترام البيئة الطبيعية: التنمية المستدامة تركز على العلاقة بين نشاطات الإنسان والبيئة. وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة البشر، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام،
 - ت. تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وذلك بتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها، من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة ،
 - ث. تحقيق استغلال واستخدام عقلاني للموارد: تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها، وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلاني،
 - ج. ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: تحاول توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة، دون أن ينجم عن ذلك مخاطر وأثار بيئية سلبية، أو على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطرا عليها وذلك بوجود حلول مناسبة لها،
 - ح. إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات المجتمع وأولياته: وبطريقة تلائم امكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضح الحلول المناسبة لها،¹
 - خ. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية للتنمية المستدامة في تحقيق مستوى معقول من الرفاه الاقتصادي موزع توزيعا عادلا ومنصفا، ويمكن إدامته باستمرار لأجيال عديدة من البشر²
 - د. عدم توريث الأجيال القادمة ديونا اقتصادية أو اجتماعية تعجز عن مواجهتها.

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، مرجع سابق، ص 29، 30.

² . Damian Chukwudi Ukwandu, op cit , p 648.

- د. عقلنة استثمار الموارد الطبيعية وما يتطلبه ذلك من تعديل في أنماط النمو ومعدلاته التكنولوجية المستخدمة.
- ر. تعديل أنماط الاستهلاك المبددة للموارد الطبيعية والتي هي غير قابلة للاستمرار.
- ز. تحقيق العدالة والإنصاف في العلاقات الحالية، لأن التنمية التي تؤدي إلى ديمومة اللامساواة الحالية ليست مستدامة، ولا تستحق أن نعمل على إدامتها.¹
- س. اختيار وسائل تقنية تتميز بالاقتصاد في استهلاك الطاقة ذات المخلفات محدودة،
- ش. الاعتماد على إعادة التدوير للمواد،²

2. مبادئ التنمية المستدامة: تقوم التنمية المستدامة على فكرة رئيسية مفادها الإنصاف في التوزيع وتقاسم فرص التنمية بين الأجيال الحاضرة والمقبلة، أو ما يمكن التعبير عنه بأنه " لا يجوز للحاضر أن يستهلك المستقبل"³، وذلك من خلال ما تستند عليه التنمية المستدامة من مبادئ تشكل المقومات الأساسية لإرساءها وتأمين فعاليتها، وتشمل:

أ. **الاندماج بين الجانبين البيئي والاقتصادي:** إن المحافظة على البيئة والتفاعل السليم معها يتماشى و أهداف التنمية الاقتصادية المتمثلة في رفع مستوى المعيشة الذي لا يمكن تحقيقه إلا عبر الاستغلال المنظم والرشيد لمصادر الثروة والموارد المتاحة.⁴

ب. **حماية التنوع البيولوجي والحفاظ الى الموارد الطبيعية:** يتمثل هذا المبدأ في حماية الكائنات الحية النباتية والحيوانية من الانقراض بالإضافة إلى منع استنزاف الموارد الطبيعية وتشجيع استخدام الطاقات الجديدة والمتجددة. فعندما يتعلق الأمر بحماية البيئة، وتسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم الضرر المحتمل وتخفيفه من الاستثمارات الجديدة في البنية التحتية وتضع في الحسبان التكاليف والمنافع النسبية عند تصميم إستراتيجيتها المتعلقة بالطاقة.⁵

ت. **العدالة والإنصاف:** هناك نوعان من الإنصاف هما إنصاف الأجيال البشرية التي لم تولد بعد، وإنصاف الأجيال الحالية⁶، أي حصول كل إنسان على حصة عادلة من ثروات المجتمع وطاقاته، مثلا وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به.⁷

ث. **التمكين:** أي إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الفعالة في صنع القرارات أو التأثير عليها. وذلك من أجل زيادة حس الانتماء لدى هؤلاء الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من مشاركة فاعلة في عملية التنمية.

¹ نسيم برني، مرجع سابق ، ص 185.

² دليل تفعيل التنمية المستدامة في التخطيط، وزارة الشؤون البلدية والقروية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 1426هـ، ص :

04.

³ سعاد محمد مكي أبو زيد، رأس المال الاجتماعي وأهميته في دعم برامج التنمية المستدامة ، جامعة قاريونس، ص 03. مقال منشور في

<http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/8a894-.pdf> تاريخ الاطلاع: 2017/03/12

⁴ إلياس سالم، أم السعد سراي، نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة، المؤتمر العربي الدولي السادس

لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 9-11 أفريل 2016، ص 380.

⁵ نفس المرجع.

⁶ نادية حسني العفون، مرجع سابق ، ص 264.

⁷ حسون محمد علي الحداد، مرجع سابق ، ص 289.

- ج. حسن الإدارة والمساءلة: أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى مبادئ الشفافية والمحاسبة والحوار والرقابة والمسؤولية، من أجل تجنب الفساد والمحسوبيات وجميع العوامل الأخرى التي من شأنها أن تشكل عقبة في طريق التنمية المستدامة.
- ح. التضامن: ويتم بين الأجيال وبين الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات بغرض الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وعدم تراكم الديون خشية إثقال كاهل الأجيال اللاحقة مع تأمين الحصص العادلة من النمو لكل الفئات الاجتماعية¹.
- خ. استخدام التكنولوجيا النظيفة: ينبغي أن تشمل عملية التنمية المستدامة تحقيق التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية، مع التأكيد على استخدام تكنولوجيا جديدة تكون أنظف وأكثر وأقدر على إنقاذ الموارد الطبيعية، حتى يتسنى الحد من التلوث، والمساعدة على تحقيق استقرار المناخ، واستيعاب النمو في عدد السكان وفي النشاط الاقتصادي².
- د. التعليم، التكوين والتوعية: ويكون هذا عن طريق الحملات التحسيسية بالإضافة إلى إدماج البيئة في البرامج التكوينية و التعليمية في المستويات كافة. لذلك نجد أن عقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة (2005-2014) ، الذي تقوم اليونسكو فيه بدور الوكالة الرائدة يسعى إلى إدماج مبادئ التنمية المستدامة وقيمتها وممارساتها في جوانب التعليم والتعلم جميعها بهدف معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية التي نواجهها في القرن الحادي والعشرين³.

المطلب الثالث: المرتكزات النظرية للتنمية المستدامة في الجامعات

لكي يتحقق التواصل بين التعليم الجامعي ومتطلبات التنمية المستدامة يجب ان تكون الجامعات داعمة للعملية التنموية سواء من ناحية تركيبها المؤسسية أو من ناحية الأدوار التي تؤديها: التعليمية، البحثية، والخدماتية، وهذا من خلال اعداد جيل مستقبلي مؤمن بالتنمية المستدامة، وحتمية تحقيقها بصورة متوازنة، وتلك المهمة لا يمكن تحقيقها الا من خلال تبني الجامعات لمفهوم التنمية المستدامة، وأن تعمل على توفير ساحة معرفية للمجالات البحثية وكذلك الممارسات الميدانية داخل الجامعة، والتي ستحقق الربط الواقعي والعملي بين الجامعة والمجتمع المحلي.

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة في التعليم الجامعي

تسعى الجامعات لإدماج مفهوم التنمية المستدامة في شؤونها بهدف الحصول على حرم جامعي مستدام وهو بيئة صحية مع إدارة بيئية فعالة واقتصاد مزدهر يستند إلى الحفاظ على الطاقة والموارد والحد من النفايات، وتعزيز

¹ حسين عبد القادر، مرجع سابق ، ص 145.

² نادية حسني العفون، مرجع سابق ، ص 264.

³ إلياس سالم، أم السعد سراي، مرجع سابق ، ص 380.

العدالة الاجتماعية والإنصاف في شؤونها وتصدير هذه القيم إلى المجتمع المحلي¹، لمساعدته على انتهاج أسلوب الحياة المستدام، وفي هذا المطلب سنلقي الضوء أكثر على مفهوم التنمية المستدامة في التعليم الجامعي، وذلك بالتطرق إلى أهم التعاريف الواردة في هذا الشأن، وأهم المتطلبات والمبادرات التي يجب أن تضطلع بها الجامعات لإنجاح عملية الاستدامة. بالإضافة إلى ذكر أهم الأهداف التي ستسعى الجامعة لتحقيقها من جراء تبنيها لهذا التوجه المعاصر.

1. تعريف التنمية المستدامة في التعليم الجامعي

إن التنمية المستدامة في التعليم العالي الجامعي بأبسط معانيها تعني: "تطوير المناهج والتعليم، لتزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة للعيش والعمل على نحو مستدام"².

وعرفت بأنها "رؤية تعليمية تسعى إلى إيجاد توازن بين الرخاء الإنساني والاقتصادي والتقاليد الثقافية واستدامة الموارد الطبيعية والبيئية، من أجل حياة أفضل للفرد والمجتمع في الحاضر والمستقبل"³.

وعرفت أيضا بأنها "التعليم الذي يعزز عملية تعلم كيفية اتخاذ القرارات التي تراعي المستقبل الطويل الأمد للاقتصاد، والبيئة، والعدالة بين جميع المجتمعات"⁴

نلاحظ أن التعاريف السابقة تدرك أهمية محو الأمية بين الطلاب لتعزيز التنمية المستدامة وتدرك الطلب المتزايد على مهارات الاستدامة من طرف أصحاب العمل، لذا فقد ركزت على دور العملية التعليمية في تحقيق ذلك، باعتبار أن طلاب اليوم هم صناع القرار في المستقبل⁵، وأغفلت الأدوار الأخرى للجامعة والتي لاتقل أهمية عن دور التعليم والتكوين الجامعي.

ويقصد بالمصطلح في التعليم الجامعي على أنه "مجتمع الحرم الجامعي المستدام الذي يعمل وعلى مسؤولياته المحلية والعالمية على حماية وتعزيز صحة ورفاه البشر والنظم الإيكولوجية. والمشاركة بنشاط في معالجة التحديات البيئية والاجتماعية التي نواجهها حاليا وفي المستقبل"⁶.

وعرفت بأنها "عملية الإبداع والتطوير والتجديد ودعم البحث العلمي وزيادة الوعي العام بالقضايا الإنسانية المختلفة والحفاظ عليها، والتنافس على الحصول على المعلومات والأساليب التعليمية وما هو جديد عبر التكنولوجيا الحديثة وتحسين المناهج التعليمية"⁷

¹ . Ismaila R. Abubakar & all, Students' Assessment of Campus Sustainability at the University of Damman, Saudi Arabia, journal of *Sustainability*, vol. 8, issue 1, 2016, p 10.

² . Gerald Dawe and all, Sustainable Development in Higher Education: Current Practice and Future Developments A report for The Higher Education Academy, Royaume-Uni, November 2005, p16.

³ . تيسير محمد الخوالدة، مرجع سابق ، ص 68.

⁴ . Ismaila R. Abubakar & all, op cit, p 03.

⁵ . PIA PIROSKA OTTE, Integrating Sustainable Development in Higher Education through Experience-based Learning: Insights from Experts in Team (EIT) for Developing a Combined Theoretical Framework, *Journal of Education for Sustainable Development*, vol: 10, n:01, 2016, p 132.

⁶ . Richard C. Mitchell, Sustaining change on a Canadian campus Preparing Brock University for a sustainability audit, *International Journal of Sustainability in Higher Education* Vol. 12 No. 1, January 2011,p:10. this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/235312667>

⁷ . حسين عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 143.

ويقصد بها أيضا بأنها " التغيير الإيجابي الذي تحدته الجامعة في المجالات التعليمية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والصحية والبيئية بما يلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بمتطلبات المستقبل¹ وعرفت أيضا بأنها " التعليم الذي يعد الناس للتعامل مع المشاكل التي تهدد استدامة الكوكب والعمل على إيجاد الحلول لها²، وكل هذا يتم من خلال التعليم والبحث العلمي ، والتوعية المجتمعية، وعمليات استدامة الحرم الجامعي والتي تتطلب الاستخدام المستدام للمياه، وكفاءة استخدام الطاقة في المباني والعمليات، والنقل الأخضر، والإدارة الفعالة للنفايات، والحفاظ على الموارد، والعدالة، والتقليل من التلوث البيئي في عمليات الحرم الجامعي، كما تتطلب أساليب التعليم والتعلم التشاركية التي تحفز وتمكن الطلاب والمجتمع من تغيير سلوكهم وأسلوب حياتهم واتخاذ إجراءات من أجل التنمية المستدامة³

مما سبق نلاحظ بأن التنمية المستدامة في التعليم الجامعي لا يمكن أن تتحقق عن طريق إدراج مبادئها في المناهج الدراسية فقط، بل أيضا في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع؛ وتتطلب أيضا إدراجها بالتنوع التي تتلاءم مع الاحتياجات المتعددة والمتغيرة للأجيال

ويمكن إعطاء تعريف للتنمية المستدامة في التعليم الجامعي بأنها: الاستغلال الأمثل للموارد الملموسة والموارد الغير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري، والتي تمتلكها الجامعات، للمساهمة في دعم وتعزيز كافة الأبعاد المتعلقة بالتنمية المستدامة التعليمية، الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، والموائمة بينها، وهذا من خلال دمج مبادئ الاستدامة في أنشطتها كافة، من أجل المحافظة على الموارد المتاحة، ودون إلحاق أي أضرار بها أو استنفادها؛ وذلك لتوفير الحاجات المتعددة للأجيال الحالية، ودون تقويض قدرة الأجيال القادمة على الوفاء بمتطلباتها المتعددة والمتغيرة.

2. مبادرات ومتطلبات إدماج التنمية المستدامة في الجامعات: من خلال استعراض بعض الأدبيات في هذا الشأن، فإنها تشير إلى أن الجامعات التي تلتزم بالاستدامة قد اضطلعت بالعديد من المبادرات ووفرت جملة من المتطلبات، والتي تشمل:

- أ. صياغة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لضمان إدارة القضايا البيئية بشكل منظم ومنهجي في جميع أنحاء الحرم الجامعي من أجل الحد من الآثار البيئية وزيادة كفاءة العمليات؛
- ب. تخضير المناهج وإعادة هيكلة البحوث بحيث تركز على مبادئ التنمية المستدامة الرئيسية مثل حماية البيئة والتلوث وتغير المناخ والاحترار العالمي والتنوع البيولوجي والإنصاف والحد من الفقر والاستهلاك المستدام للطاقة والموارد وتدريب الطلاب على اكتساب المعارف والمهارات والمواقف والقيم اللازمة لتشكيل مستقبل مستدام؛

¹. منصور بن نايف العتيبي، مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، 2015، ص 4. مقال منشور في الموقع:

<https://repository.nu.edu.sa/bitstream/123456789/2335/1/> تاريخ الاطلاع: 2016/03/28.

². PIA PIROSKHA OTTE, op cit, p 132.

³. Ismaila R. Abubakar & all, p 10.

ت. التواصل مع المجتمعات المحلية والشراكة والتعاون مع أصحاب المصلحة في التنمية المستدامة (الطلاب والموظفين والجامعات الأخرى والقطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية) من أجل تحفيز وتمكين المجتمع بأسره من تغيير سلوكهم واتخاذ إجراءات من أجل الاستدامة البيئية؛

ث. تقييم الاستدامة والإبلاغ عنها¹

أما (Fredman) فيرى بأن الجامعات التي تعمل من أجل التنمية المستدامة تتطلب ثلاثة عناصر هامة:

أ. يجب على الجامعات أن تشجع على زيادة التفاعل بين القطاعين السياسي والخاص، من خلال ابتكار وتطوير المعرفة عن طريق التعاون المشترك في إعداد البحوث وإتباع نهج متعدد التخصصات.

ب. يجب على الجامعات إدخال الاستدامة لجميع التخصصات التي توفرها وتعليمها للطلاب، حتى يتسنى للمجتمع الاستفادة من المعرفة التي تجلبها. في المستقبل،

ت. يجب على الجامعات أن تنقل المعرفة اللازمة للمجتمع، وتتعاون تعاوناً تاماً معه، للتأكد من أنه يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتنمية المستدامة².

3. أهداف التنمية المستدامة في التعليم الجامعي: ومن شأن إدخال بعد للاستدامة في البرامج الجامعية أن يتيح تحقيق الأهداف التالية³:

أ. المعالجة الشاملة لقضايا التنمية المستدامة، وإدماجها في المسائل الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن المسائل البيولوجية والإيكولوجية، ومن ثم تعزيز نوعية التعليم المقدم للطلاب، فضلاً عن نوعية البحوث؛

ب. تشجيع تطوير أخلاقيات الصيانة بين الطلاب والموظفين والجماعات الأخرى؛

ت. تحفيز المواطنين على أداء دورهم في العملية المؤدية إلى الاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية، وبالطريقة التي يستهلكون بها السلع أو يشترونها أو حتى عند الإعلان؛

ث. بناء الوعي فيما بين المشاركين بشأن دورات الاستدامة ودعم السياسات واللوائح المتعلقة بالحفاظ على البيئة، وعلى صيانتها بصفة عامة.

بالإضافة إلى أن دمج مختلف مكونات التنمية المستدامة في المناهج الدراسية على جميع مستويات التعليم وفي جميع قطاعات المجتمع، يهدف إلى محاولة تعزيز قدرات الشباب على⁴:

أ. التفكير بطريقة شاملة ومنهجية حتى يتمكنوا من فهم الطبيعة المتنوعة للقضايا والظواهر الاجتماعية؛

¹. Ismaila R. Abubakar & all, op cit, p 03.

². Pam Fredman, Universities as role models for sustainable development (Electronic Version), EUA Annual conference "The Sustainability of European Universities", Available online at : www.eua.be/.../eua-annual-conf-2012.../FINAL_Pam_Fredman.pdf. access date: 12/09/2016.

³. walter Leal Filho, About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development, Higher Education Policy, n 24, 2011, p 433. <https://www.researchgate.net/publication/262944948>

⁴. Akiyoshi Yonezawa, et all, *Emerging International Dimensions in East Asian Higher Education*, Springer, Dordrecht, la Hollande, 2014, p209. Publication at ; [Google Scholar]

- ب. فهم القيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، والتي تشمل الكرامة الإنسانية والتنوع والشمول والإنصاف، وغيرها؛
 ت. التفكير النقدي واستكشاف البدائل؛
 ث. جمع المعلومات وتحليلها؛
 ج. التواصل مع الآخرين بشكل جيد.
 ولتحقيق هذه الأهداف، يمكن أن تكون هذه النقاط مفيدة¹؛

أ. معرفة القضايا المرتبطة بالاستدامة، والتي هي في غاية الأهمية للجامعات وحيث توجد رغبة شديدة في معرفة المزيد عنها (مثل النقل والطاقة وإدارة النفايات، وما إلى ذلك). وبدون وعي بهذه المسائل، لا يمكن التركيز عليها،
 ب. معرفة مواقف موظفي الجامعة نحو الاستدامة، بحيث يمكن التركيز على أنماط السلوك المتغيرة على المستوى المؤسسي؛

ت. معرفة اهتمامات ورغبات الطلاب، بحيث يمكن أن يلتزموا بطريقة أكثر نشاطا.

ثانياً: تاريخ جهود التنمية المستدامة في مجال التعليم الجامعي

تتوفر شواهد ودلائل على تنامي إسهامات مؤسسات التعليم العالي العلمية والتعليمية في مجال القضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية مثل: التغيرات المناخية، مكافحة الفقر، وصيانة التنوع الحيوي وغيرها، كما زاد اهتمام الهيئات الحكومية وغير الحكومية بأهمية الدور الذي تضطلع به مؤسسات التعليم العالي، فأصبحت تحظى بالدعم والرعاية لتحفيزها وتطوير مساهمتها في هذا المجال². وتشير الأدبيات العلمية إلى أنه قد تم ادراج مسألة الاستدامة ضمن اجندة التعليم العالي منذ تسعينيات القرن الماضي، وشهد اسهامات مميزة من ضمنها أنه:

1. في عام 1990، عقد مؤتمر دولي بعنوان "تعزيز الاستدامة في التعليم العالي" في مدينة تالوار في فرنسا، لرؤساء الجامعات، وشارك فيه 318 مؤسسة للتعليم العالي من أكثر من 40 دولة، ووقعت على وثيقة تدعى "إعلان تالوار" (the Talloires Declaration) : التي تشير إلى أن التغيرات البيئية تهدد بقاء البشر والآلاف من الأنواع الأخرى، وسلامة الأرض والتنوع البيولوجي، وأمن الدول، وتراث الأجيال المقبلة. ويعتبر هذا الاعلان أول بيان رسمي من قبل قادة الجامعات نحو الالتزام بالاستدامة البيئية في مجال التعليم العالي وكان له دور اساسي في زيادة مستوى الوعي بالاستدامة في العديد من الجامعات العالمية، عن طريق حث قادة الجامعات أن يبدوا ويدعموا تعبئة الموارد الداخلية والخارجية لكي تستجيب مؤسساتهم لهذا التحدي العاجل. ، ويتضمن هذا الاعلان خطة عمل من عشر نقاط وهي³:
- زيادة الوعي تجاه التنمية المستدامة بيئياً بإستخدام كل فرصة لرفع مستوى الوعي العام والحكومي والصناعي والجامعي إنطلاقاً من الحاجة الماسة للتحرك نحو مستقبل مستدام بيئياً.

¹. walter Leal Filh, op cit, 2011, p437.

². سعد محمد الزليطني، تطبيقات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة قسم الجغرافيا بجامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، السنة الخامسة والعشرون، العدد "01 و 02، 2012، ص 89.

³. The Talloires Declaration , 10 Point Action Plan, Association of University Leaders for a Sustainable Future, 1990.

- خلق ثقافة مؤسسية للاستدامة: تشجيع الجامعات على الانخراط في التعليم والبحث وتكوين السياسات وتبادل المعلومات حول السكان والبيئة والتنمية لتحرك نحو الاستدامة العالمية.
 - التثقيف البيئي: وضع برامج للحصول على مختصين في مجال الإدارة البيئية والتنمية الاقتصادية المستدامة والسكان والمجالات ذات الصلة للتأكد من أن جميع خريجي الجامعات على دراية بيئية ووعي وفهم ليكونوا مواطنين مسؤوليين بيئياً.
 - تعزيز محو الأمية البيئية للجميع: وهذا بإنشاء برامج لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لتدريس محو الأمية البيئية لجميع الطلاب الجامعيين والدراسات العليا والمهنية.
 - إتخاذ الممارسة البيئية الجامعية مثالا على المسؤولية البيئية من خلال وضع سياسات وممارسات البيئة المؤسسية للحفاظ على الموارد، وإعادة التدوير، والحد من النفايات، وغيرها من العمليات السليمة بيئياً.
 - إشراك جميع أصحاب المصلحة: تشجيع مشاركة الحكومة والمؤسسات والصناعة في دعم البحوث متعددة التخصصات والتعليم وتكوين السياسات وتبادل المعلومات المتعلقة بالاستدامة، وتوسيع العمل مع المجتمع والمنظمات غير الحكومية للمساعدة على إيجاد حلول للمشاكل البيئية.
 - التعاون من أجل مناهج متعددة التخصصات: وذلك عن طريق تعاون أعضاء هيئة التدريس والإداريين الجامعيين مع الممارسين البيئيين لتطوير مناهج متعددة التخصصات والمبادرات البحثية والعمليات وأنشطة التوعية التي تدعم مستقبل مستدام بيئياً.
 - تعزيز قدرات المدارس الابتدائية والثانوية: بإقامة شراكات مع المدارس الابتدائية والثانوية للمساعدة في تطوير القدرة على تدريس التخصصات حول السكان والبيئة والتنمية المستدامة.
 - توسيع نطاق الخدمة والتوعية على الصعيدين الوطني والدولي: بالعمل مع المنظمات الوطنية والدولية لتعزيز الجهود الجامعية في جميع أنحاء العالم نحو مستقبل مستدام.
 - صيانة هذه الحركة: من خلال إنشاء أمانة ولجنة توجيهية لمواصلة هذا النشاط، ومتابعته، ودعم الجهود لتنفيذ هذا الميثاق.
2. وفي عام 1991، حضرت 33 جامعة أخرى من 10 بلدان في جميع القارات، ووقعت إعلان مؤتمر عمل جامعة التنمية المستدامة في هاليفاكس، بكندا، وقد أعرب هذا الإعلان (The Halifax Declaration) عن استيائه إزاء استمرار تدهور البيئة على نطاق واسع وتأثير الفقر المتفشى، فضلا عن الممارسات البيئية الحالية غير المستدامة على نطاق واسع. وفي نفس العام، وقعت عليه 29 جامعة أخرى،
3. وفي عام 1993، شاركت أربعمئة جامعة من 47 بلدا في رابطة جامعات الكمنولث في المؤتمر الخامس عشر المنعقد في سوانسي، ويلز. وبالتركيز على موضوع الناس والبيئة، سعى المؤتمر إلى إيجاد طرق يمكن لهذه الجامعات أن تستجيب بشكل مناسب للتحدي البيئي. وفي نوفمبر من نفس العام، أصدرت الرابطة الدولية للجامعات، في اجتماعها الثامن في اليابان، نداء واضحا إلى أعضاءها الجامعيين والبالغ عددهم 650 عضوا، بشأن موضوع

الاستدامة، في إعلان يدعى "إعلان كيوتو" (the Kyoto Declaration)¹، والذي يعد مفصلاً تاريخياً في هذا الاتجاه، على أساس ما تضمنه من حث المؤسسات التعليمية على السير في طريق تدعيم التنمية المستدامة، ومن الجوانب الايجابية في هذا المجال أن دولا خارج المنظومة الغربية بدأت بالاهتمام الجاد بتعليم الاستدامة، وأخذت تعقد مؤتمرات دورية² .

4. وفي عام 1995، شاركت 213 جامعة، في مؤتمر رؤساء الجامعات الأوروبية في برشلونة، إسبانيا، ووقعت ميثاق كوبرنيكوس (the Copernicus Charter)، ويمثل هذا الميثاق محاولة لتعبئة موارد مؤسسات التعليم العالي من أجل توضيح مفهوم وأهداف التنمية المستدامة الأخرى، ويعبر عن الالتزام الجماعي للجامعات،

5. وفي عام 1998، نظم في باريس مؤتمر القمة العالمي للتعليم العالي، وعزز هذا المؤتمر مهمة التعليم العالي "للتثقيف والتدريب وإجراء البحوث، ولا سيما المساهمة في التنمية المستدامة وتحسين المجتمع ككل". وتنص هذه المهمة على أن التعليم عموماً، والتعليم العالي على وجه الخصوص، هو الركيزة الأساسية لحقوق الإنسان والديمقراطية والتنمية المستدامة والسلام³، وسعى الحاضرون الذين جاءوا من أكثر من 180 بلداً، فضلاً عن ممثلين عن المجتمع الأكاديمي، بما في ذلك المدرسون والطلاب وغيرهم من أصحاب المصلحة في التعليم العالي. إلى وضع إطار مفاهيمي للتعليم العالي في المستقبل والتي تنطوي على⁴:

- مشاركة جميع الشركاء الاجتماعيين في التعليم العالي وأعضاء الحكومات وجميع ممثلي المجتمع المدني والطلاب وأسرهم والمعلمين والباحثين والعمال.
- توضيح الأهداف الاجتماعية المشتركة والتي تهدف إلى وضع إصلاحات عميقة من شأنها أن تحسن من أهمية التعليم العالي وصلاته بالمجتمع، وتمكن من خلق تعليم جيد، مع إمكانية الوصول للجميع على أساس الجدارة والقدرة، ودون أي نوع من التمييز.
- تعزيز الاستقلالية المؤسسية والحرية الأكاديمية، في إطار المساءلة.
- وأخيراً مشاركة الجميع في إقامة مجتمع أكثر عدالة وإنصافاً

6. وفي أكتوبر 2001، عقد مؤتمر كوبرنيكوس الدولي المعني بالتعليم العالي من أجل الاستدامة، الذي نظمته رابطة الجامعات الأوروبية، في جامعة لونيوبورغ بألمانيا. واعتمد المشاركون "إعلان لونيوبورغ" (the Lüneburg Declaration) الذي

¹ . Margarita Juárez Nájera, Sustainability in Higher Education, An explorative approach on sustainable behavior in two universities, Thesis to obtain the degree of Doctor, Erasmus University, Rotterdam, Pays-Bas, 2010, p21

² . عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 65.

³ . Margarita Juárez Nájera, op cit, p 24.

⁴ . World Conference on Higher Education : Vision and Action, Paris, 5 october 1998.

<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/diaz-e.htm#1>

يدعو مؤسسات التعليم العالي والمنظمات غير الحكومية والحكومات ووكالات الأمم المتحدة إلى دعم وضمان الاستدامة في برامجها وبحوثها¹

7. في ديسمبر 2002، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة القرار المعنون "عقد التعليم من أجل التنمية المستدامة" (the Decade of Education for Sustainable Development) من الفترة العشرية 2005-2014، الذي اقترحه اليابان وشارك في تقديمه 46 بلدا. وقد صادقت اليونسكو على القرار في ابريل 2003؛ ويستند القرار من أجل التنمية المستدامة إلى الفصل 36 من جدول أعمال القرن 21، مؤكدا أن توفير التعليم للجميع شرط حيوي للتنمية المستدامة. والرسالة الحاسمة من هذا العقد للعالم هي أن "التعليم هو العامل الرئيسي للتحويل نحو التنمية المستدامة" و"التعليم لديه القدرة على زيادة كفاءة الناس لتحويل نظرتهم وتصوراتهم ورؤاهم للمجتمع إلى واقع"، ويضيف "إن التعليم لا يوفر المهارات العلمية والتقنية فحسب، وإنما يوفر أيضا الحافز والتبرير والدعم الاجتماعي لمتابعة هذه المهارات وتطبيقها"²، مع الإشارة إلى ان الامم المتحدة اتخذت من الفترة العشرية 2005-2014، " عقدا أمميا للتعليم من أجل الاستدامة"، بالقرار رقم 245/75 ديسمبر 2002، والتوجه لتفعيل الذراع الفكري الأممي لبذل كافة الجهود الضرورية لتحقيق تقدم ملموس على المستوى الدولي، بما يستلزمه ذلك من تمكين علاقات التعاون والشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وكافة الجهات ذات الصلة في إطار تكاملي، والتشجيع لإعداد إستراتيجيات لتعليم الاستدامة على المستويات الوطنية والإقليمية³.

8. ومن 20 إلى 23 أبريل 2005، عقد مؤتمر دولي بشأن "إلزام الجامعات بالتنمية المستدامة"، في غراتس، النمسا. وشارك في تنظيمه ثلاث جامعات وبرعاية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو). وكان الهدف من المؤتمر مناقشة دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في الانتقال المجتمعي الشامل نحو التنمية المستدامة، فضلا عن الاستراتيجيات اللازمة لفتح الجامعات على المجتمع؛ توصل المشاركون إلى استنتاج مفاده أنه خلا عقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة 2005-2014 ستواجه الجامعات في جميع أنحاء العالم تحديات قوية مع فرص جديدة، وباعتبارها⁴:

- مركز للتعليم الأكاديمي، تتحمل الجامعات مسؤولية مميزة عن الطلاب وجودتهم المهنية والأخلاقية كقادة مستقبليين في المجتمع والاقتصاد.
- مساهمة رئيسية في البحوث، عليها أن تعالج المسائل التي تنشأ فيما يتعلق بانتقال المجتمعات في جميع أنحاء العالم نحو مسارات التنمية المستدامة.

¹. Margarita Juárez Nájera, op cit, p 21.

². Ibid, p 25.

³. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، مرجع سابق ، ص 67.

⁴. Graz Declaration on Committing Universities to Sustainable Development, 2005.

https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/graz_declaration.pdf

- جهات مجتمعية فاعلة وهامة، تشكل محيطها المحلي والإقليمي والوطني، وبالتالي فهي شريك مهم لأصحاب المصلحة الآخرين والمجتمع ككل من أجل مستقبل مستدام. كل هذه التحديات والفرص تتطلب من الجامعات إعادة التفكير في موقفها في المجتمع من أجل تلبية التوقعات وكذلك للاستفادة الكاملة من الفرص وإزاء هذه الخلفية، يؤيد المشاركون الحاضرين في هذا المؤتمر في إعلان يدعى "Graz Declaration" مايلي:
 - دعوة الجامعات إلى إعطاء التنمية المستدامة مركزا أساسيا في استراتيجيتها وأنشطتها وتعزيز التنمية الإبداعية وتنفيذ إجراءات الاستدامة الشاملة والمتكاملة فيما يتعلق بمهامها الرئيسية الثلاث - التعلم والتدريس والبحوث والعمليات الداخلية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية. ومن خلال التعاون الوثيق فيما بين مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن تتقاسم الخبرات وتطور مع بعض نهجا مبتكرا ومتعددة التخصصات للاستدامة في جميع وظائفها.
 - دعوة الجامعات أيضا إلى تفاعل أوثق مع أصحاب المصلحة الآخرين في المجتمعات المحلية للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجاتهم ومتطلباتهم وكذلك لتعلم الدروس من الخبرات المهنية والحياتية.
 - دعوة الوزراء في مؤتمر الوزراء الأوروبيين المسؤولين عن التعليم العالي الذي عقد في (Bergen) النرويج في ماي 2005 إلى استخدام التنمية المستدامة كإطار لتعزيز البعد الاجتماعي للتعليم العالي الأوروبي
 - دعوة اليونسكو بوصفها وكالة رائدة معنية بعقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة، بالتعاون مع الأطراف الأخرى ذات الصلة في منظمة الأمم المتحدة، إلى دعم هذه الجهود في قطاع التعليم العالي ودعم وتعزيز التعاون الأكاديمي الدولي الذي يساهم في تحقيق تكامل أفضل للتنمية المستدامة، وأن ترى أنه جزء من القيم الأكاديمية.
9. ومن 29 جوان الى 01 جويلية 2008، عقد مؤتمر قمة جامعة الدول الصناعية الثمانية*، في سابورو، هوكايدو، في اليابان، وهذا بحضور رؤساء الجامعات والمديرين والمستشارين وغيرهم، من 27 مؤسسة تعليمية وبحثية رائدة في الدول الأعضاء في مجموعة الثماني، وسبع جامعات من ست دول رئيسية غير أعضاء في مجموعة الثماني. وكان موضوع المناقشة مسؤولية الجامعات في المساهمة في تحقيق الاستدامة، والإجراءات المحددة التي يجب أن تضطلع بها للوفاء بتلك المسؤولية. وهذا اعترافا بالدور المتزايد للعلماء والجامعات، لتحقيق الاستدامة¹. ويتميز هذا المؤتمر بأنه يعقد بصورة دورية، حيث عقد في 2009 في مدينة تورينو الإيطالية أين إتفق الرؤساء الحاضرين على أنه ينبغي للجامعات أن تعزز التنمية المستدامة على المستوى المحلي بقدر ما هو على المستوى العالمي من خلال مناهج جديدة في إطار النظم التعليمية والبحثية، وتنفيذ نماذج جديدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية تتفق مع مبادئ الاستدامة لتكون بمثابة قوة دافعة لتنمية اقتصاد جديد. وينبغي للجامعات أن توفر نهجا عقلانية لفهم كيفية استخدام الموارد الطبيعية بأكبر قدر من الكفاءة، وكيفية جعل هذه المعارف في متناول الجميع، وكيفية اقتراح توجيهات مدروسة للسياسات العامة واتخاذ القرارات، من منظور الاستدامة الطويلة الأجل؛ وإيجاد مناهج جديدة للتنمية المستدامة تنطوي على اعتبارات أخلاقية تشمل الثقة والتوازن التوزيعي والتنوع الثقافي والمنظورات بين الأجيال، وينبغي أن تلتزم

* وهي: الولايات المتحدة وكندا واليابان وروسيا وألمانيا وإيطاليا وبريطانيا وفرنسا

¹ . Secretariat of Sustainability Weeks, the G8 University Summit & Sapporo Sustainability Declaration, Hokkaido University, March, 2017, p 02. <https://www.global.hokudai.ac.jp/wp-content/uploads/2017/05/SSD.pdf>

بها الجامعات، في برامجها المتعلقة بالتعليم والبحث والتوعية؛ وعلى الصعيد الخارجي، ينبغي للجامعات أن تشجع على إشراك المجتمع الأوسع في تعزيز السياسات العالمية الأخلاقية والمتوازنة والمسؤولة والالتزام بالاستدامة. وينبغي للجامعات أن توفر الخبرة والدافع نحو الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والتطور الاستباقي للانتقال إلى الطاقات البديلة والتكنولوجيات الموفرة للطاقة، وغيرها¹. وعقد هذا المؤتمر بعدها في كندا سنة 2010، وفي فرنسا سنة 2011، وفي الولايات المتحدة سنة 2012. وفي بريطانيا سنة 2013، وعقدت في بلجيكا سنة 2014، وتميز هذا العام بقرار الدول السبعة بتعليق مشاركة روسيا بسبب أزمة القرم، في مجموعة الثمانية لتصبح بعدها تدعى باسم مجموعة السبعة؛ وعقد سنة 2015 بألمانيا، وفي سنة 2016 عقد في اليابان، وفي 2017 عقد في إيطاليا.

10. في 2009 انعقاد مؤتمر اليونسكو في مدينة بون الألمانية تحت شعار "مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة"، ومن أهم ما نادى به المؤتمر أنه من خلال التعليم والتعلم مدى الحياة يمكننا إرساء أنماط عيش مستدامة، قائمة على العدالة الاقتصادية والاجتماعية، والأمن الغذائي، وسلامة البيئة، وسبل العيش المستدامة، واحترام أشكال الحياة، وتستند إلى قيم راسخة تعزز التلاحم الاجتماعي والديمقراطية والعمل التعاوني، والمساواة بين الجنسين، لاسيما فيما يخص مشاركة المرأة والفتاة في التعليم، أمر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، ويجب العمل على تحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة لكي تكفل استدامة فرص الحياة المتاحة للنشء والاستجابة لتطلعاتهم وتأمين مستقبلهم².

11. ومن 20-22 يونيو 2012، نظمت هيئة الأمم المتحدة مؤتمرا رفيع المستوى عن التنمية المستدامة في "ريودي جانيرو"، "the Rio+20" وقد عُقد في هذا المؤتمر عما سمي بـ"وثيقة التزام مؤسسات التعليم العالي بممارسات الاستدامة"، مع مطالبة قادة تلك المؤسسات بالتوقيع على تلك الوثيقة وحشد التأييد السياسي الكافي. وقد خلص المؤتمر إلى خمس توصيات مهمة تخص مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدولي التي ينظر إليها على أنها "مؤسسات تنشئ صناعات القرار" مما يعني أنها تسهم بشكل جوهري في تأسيس "مجتمعات الاستدامة" وبناء طرق تفكير جديدة وفي مقدمة تلك التوصيات³:

- تبني تعليم التنمية المستدامة، مع التأكيد على أن يكون ذلك التعليم جزءا من المقررات الدراسية في كل التخصصات العلمية، مما يعين الخرجين على امتلاك وتطوير مهارات لتفعيل الاستدامة في بيئة العمل الأمر الذي ينعكس إيجابا على حسن استخدام الموارد المتاحة بما يحقق الصالح العام للمجتمع ويصون البيئة ويحافظ عليها.

¹. Torino Declaration on Education and Research for Sustainable and Responsible Development, G8 University Summit, 2009, p 03.

². أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، 11-13 أكتوبر 2010، عن الموقع الإلكتروني: http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm

³. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص 64.

- التشديد على أهمية الاضطلاع بدور أكبر في مجال أبحاث الاستدامة، والسعي نحو " خضرة المدن الجامعية" وتدعيم جهود الاستدامة في المجتمعات التي نعيش فيها، والانخراط والمشاركة في المعلومات والنتائج التي نحصل عليها ضمن شبكات العمل الدولي

المبحث الثاني: تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات

تختلف مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات في كونها تمتلك مميزات فكرية معرفية مستدامة ومتجددة، تتمثل في رأس المال الفكري، الممثل في القوى البشرية والكوادر الأكاديمية والفنية المدربة والمؤهلة، والمدعم بالموارد والامكانيات المتوفرة والعلاقات المتينة مع المجتمع الخارجي، والتي تعمل من أجل إحداث التغيير ودفع عجلة التنمية المستدامة، وذلك بإعداد الأفراد للعمل ولساندة التغيير والتكيف مع عالم معقد وسريع، وفي إطار هذا التقديم سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كيفية تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات من خلال الاهتمام أولاً بالأبعاد والعناصر التي تتكون منها، وهذا في المطلب الأول مروراً بأهم الأدوار التي تلعبها الجامعات للمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة، عند ممارستها لمختلف أدوارها ووظائفها، وهذا من خلال المطلب الثاني، يليه في المطلب الثالث أهم المعوقات والمحددات التي تحول دون التطبيق الأمثل لخطط التنمية المستدامة، والاستفادة القصوى منها.

المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات

تتضمن التنمية المستدامة أبعاداً مختلفة ومتداخلة وظيفياً فيما بينها وتعتبر الدعائم الرئيسة لها وتتكامل في التوجهات الفكرية والأهداف الإستراتيجية وفي ذات الوقت تتنافس فيما بينها تنموياً، والأبعاد المحورية للاستدامة والتي تشكل أساس التنمية المستدامة في التعليم عامة والتعليم العالي خاصة هي:

أولاً: البعد التعليمي

يعد البعد التعليمي ذو أهمية خاصة في التنمية المستدامة لأن التعليم محور أساسي في تنقية الفكر وجلب المعرفة وتهذيب السلوك وتحديد الاتجاهات¹، وله الكثير من القيم المضافة، وجميع هذه المقومات هي عوامل مساعدة في شتى مجالات التنمية المستدامة، ولهذا كلما كانت التنمية التعليمية قوية وفاعلة كلما تحسنت وتطورت بقية أنواع التنمية المستدامة عبر الأجيال المتعاقبة²، حيث يوضح كل من (باهض تقي، هدى الدعبي) أن الحرمان من التعليم يمثل أول مراحل الحكم على البشر بالفقر، ...، ويرجع تحليل خصائص الأسر الفقيرة من أن معاملي الارتباط الرئيسين للفقر هما الموقع الريفي وانعدام التعليم،...، حيث يبلغ (الفقر) أعلى مستوى بين الأفراد الذين حصلوا على تعليم ضئيل أو لم يحصلوا على تعليم على الإطلاق³؛ فالاستثمار في التعليم شرط ضروري ووسيلة لتحقيق النمو الاقتصادي المستديم القادر على تحسين ورفع مستوى المعيشة من خلال التنمية الشاملة المستدامة⁴؛ مما ينبغي إعادة النظر في نظم ومناهج التعليم والتدريب وإزالة الفروق الجنسية في التعليم، وضرورة الارتباط بين النظام التعليمي والتنمية المستدامة، وذلك عن طريق التخطيط لتطوير مناهج التعليم بالصورة التي تخدم العملية التنموية والتي تربط

¹ منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 6

² نفس المرجع، ص 7

³ احمد باهض تقي، هدى زوير الدعبي، الاستثمار في التعليم مدخل لدعم عملية التنمية الشاملة المستدامة، مع إشارة خاصة للعراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 02، العدد: 07، 2007، ص 67

⁴ نفس المرجع، ص 72.

الاستثمار في التعليم بالقطاعات الأخرى¹؛ علاوة على توفير الأمكنة والتجهيزات لكافة طلاب الجامعة بحسب المستويات العالمية المقبولة في كل نوع من أنواع التدريس الجامعي،

ولقد وجد بأن توفر الأبنية الحديثة ذات الهندسة المصممة خصيصا لاحتياجات التدريس من الناحية الصحية للإضاءة الكافية، وأمتار المكعبات من الهواء اللازمة للطلاب، وتوفر الأجهزة المخبرية، ووسائل المطالعة تجعل التدريس الجامعي ذا مردود مرتفع وتساعد على خلق الجو الجامعي الذي يجب توفره للحصول على نتائج مرضية². فضلا عن التدريب العملي والتعليم باستخدام وسائل التدريس الحديثة والتكنولوجية واستخدام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وغيرها، وإحداث التوازن بين التعليم الأكاديمي والتعليم التقني والمهني.

ويشير التقرير الصادر عن (اليونيسكو، 2009) بأنه لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لا يجب التركيز على التعليم النظامي فقط، بل يجب استخدام نهج التعلم مدى الحياة كإطار لتوسيع نطاق التغطية التي توفرها سياسات التعليم وبرامجه، وذلك بغية أخذ تعليم الكبار والتعليم غير النظامي والتعلم غير الرسمي بعين الاعتبار³؛ بالإضافة إلى التركيز على أهمية "توفير تعليم وتعلم مدى الحياة يتسمان بالإنصاف والشمول والجودة لصالح الجميع"⁴؛ أي أن التعليم من أجل التنمية المستدامة يعطي وجهة جديدة للتعليم والتعلم للجميع، فهو يروج لتعليم بجودة أفضل يستوعب الجميع بلا استثناء⁵.

وفي خضم كل ماسبق لا يجب إغفال مسألة أهمية الجهاز التدريسي الذي يفوق في أفضليته ما ذكر سابقا، والذي يعتبر كعنصر هام لتعزيز إدماج التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات؛ على أساس أنه متواجد في صميم تطوير المناهج الدراسية عند توجيهها أكثر نحو الاستدامة، ولأنه المسؤول عن إدخال موضوع التنمية المستدامة لطلابه، فإن تهيئة أعضاء الهيئة التدريسية هو عبارة عن استثمارات طويلة الأجل وباهضة التكاليف، ولكي يبقوا على اطلاع على التطورات الحديثة في مجال العلوم والتكنولوجية، وبذلك يستطيع الجهاز التدريسي أن يلم بمختلف مشاكل التنمية التي تعاني منها البلاد، ويشارك باقتراح الحلول لإزالتها، لكن لا بد من الإشارة إلى أن معرفة اللغات الأجنبية ضرورية وأساسية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فمخزون المعرفة المتكدرس مدونا بالدرجة الأولى باللغات الرئيسة الثلاثة، الإنجليزية، الفرنسية والروسية؛ ومهما بلغت الجهود في حقل الترجمة فإنه لا يمكن أن ينقل إلا جزء يسير من هذا التراث، وتلك المنشورات في كل الفروع الجامعية، علما أن الخطوات السريعة التي تقفزها الثورة العلمية والتقنية خلق وضعا لا يتم فيه نشر وتوزيع وتبادل معظم المكتشفات العلمية الحديثة عن طريق الكتب، وإنما عن

¹ . احمد باهض تقي، هدى زوير الدعبي، مرجع سابق، ص 71.

² . شعباني مالك، الجامعة والتنمية تأثير أم تأثير...؟، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد: 04، جانفي 2009، ص 13، 12.

³ . مذكرة مفاهيمية لتقرير، يؤم إصداره عام 2016 بشأن "التعليم والاستدامة وخطة التنمية لما بعد عام 2015"، من إعداد الفريق المعني بالتقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، مقر اليونسكو، باريس، 02 ديسمبر 2014، ص 03.

⁴ . نفس المرجع، ص 04.

⁵ . البيان الصادر عن مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة في بون، ألمانيا، 31 مارس- 2 أبريل 2009، ص 02.

طريق المجالات العلمية. وهذا لكي يبقوا على إطلاع دائم بما يجري في العالم من حولهم.¹ وهذا ما يسمى بالتنمية المهنية المستدامة والتي تسهم في تدريب الأساتذة على استخدام إستراتيجيات تدريسية متنوعة وفي تنمية إحساسهم بالمسؤولية الأخلاقية وبناء ثقافة العمل الجماعي.²

وفي الإطار السابق فإنه من أجل تعزيز إدماج التنمية المستدامة في التعليم العالي، ينبغي أن تتاح الفرصة للطلاب للعمل مع مشاكل الحياة الحقيقية التي تمكنهم من اكتساب المعرفة الضمنية في هذا السياق، والعمل على إدراجهم في مشاريع الحياة الواقعية، لينتقلون بعيدا عن كونهم مستهلكين سلبيين للمعرفة وليصبحون مبدعين مشاركين فيها، ورواد التغيير؛ وهذا عن طريق اشراك الطلبة كشركاء في بناء خبرات التعلم المتعلقة بالاستدامة، والابتعاد عن الهياكل الدراسية القائمة على المحاضرات الصارمة، إلى أنشطة التعلم متعددة الإختصاصات والتشارك والتفاعل.³

وبالتالي فإن الجامعات مسؤولة بشكل مباشر عن نوعية التعليم وجودته ومدى ملاءمته لمتطلبات التنمية المستدامة، من حيث أن مؤسسات التعليم العالي قاطبة، تسعى لتلبية احتياجات سوق العمل وتوفير الكفاءات البشرية التي تحتاجها الدولة والقطاع الخاص، وأن للتعليم - في كل زمان ومكان- دورا مميزا في تحديد العلاقة بين الفرد المتعلم والمجتمع الذي يتطلع للخدمات التعليمية، كما أن التعليم يشكل عنصرا أساسيا في تحديد وتجديد علاقات القوى الاجتماعية ببعضها، وتعد التنمية التعليمية بكافة أبعادها ومتغيراتها جزءا من التنمية المستدامة.⁴

ثانيا: البعد الاقتصادي

إن الاستدامة الاقتصادية ليست غاية في حد ذاتها، ولكنها من منظور التنمية المستدامة وسيلة لضمان رفاهية السكان من خلال التوسع في فرص التوظيف وتحسين توزيع الدخل⁵، ويعد رأس المال الاقتصادي ممول حيوي لبقية مجالات التنمية المستدامة، فبقدر القوة الاقتصادية تكون بقية القوى، إذا أحسنت الإدارة وفضى الاستثمار⁶؛ ويشار إلى البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المبدأ الثامن في (إعلان ريو) إلى أنه " من أجل تحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بنوعية الحياة لجميع الشعوب، ينبغي أن تعمل الدول على الحد من أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة وإزالتها وتشجيع السياسات الديمغرافية الملائمة"⁷ وبما أن أهم التحديات التي تواجهها التنمية المستدامة هي القضاء على الفقر، من خلال التشجيع على إتباع أنماط إنتاج واستهلاك متوازنة، دون الإفراط في الاعتماد على الموارد الطبيعية وتبديد الطاقة؛ فإن الاستدامة الاقتصادية تتطلب تضمين السياسات التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع

¹ شعباني مالك، مرجع سابق، ص 14، 15.

² منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 6.

³ PIA PIROSKHA OTTE, op cit, p 149.

⁴ منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 6.

⁵ علي زيد الزعي وآخرون. التنمية المستدامة: المفهوم والمكونات ومؤشرات القياس. حوليات آداب عين شمس. جمهورية مصر، المجلد: 33، سبتمبر، 2009، ص 251.

⁶ منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 8.

⁷ Damian Chukwudi Ukwandu, op cit, p 649.

وأداء الدور المنتظر منها، وتكون في نفس الوقت سليمة من الناحية الايكولوجية وقابلة للتطبيق¹. وعلى ذلك فالتنمية الاقتصادية تهتم بزيادة تفعيل الأداء وكذلك زيادة حصة الفرد العامل من الإنتاج وتفعيل إنتاجية العاملين على المستوى المؤسسي والعمل على الاستقلال الاقتصادي للمجتمع والتوزيع العادل للمكاسب، وتطوير الموارد المادية والبشرية، وإجراء التحولات الهيكلية في بنية الاقتصاد الوطني في ضوء المتطلبات التنموية فهي ذات أبعاد متعددة وصور متباينة في التوجهات ومتطورة في الإنتاج².

وأن أفضل أسلوب للحصول على الحد الأقصى من الرفاهية الاقتصادية مع المحافظة على الجوانب البيئية يحتاج من صانعي القرار اتخاذ قرارات اقتصادية من شأنها تحقيق السلامة البيئية عن طريق وضع حدود مادية على الضرر البيئي الناتج عن العمليات الاقتصادية مثل فرض ضرائب على التلوث حسب مقدار الضرر البيئي المتولد عنها مما يساهم في توزيع التخطيط الشامل للموارد على المدى الطويل وبالطبع فإن هذا يحتاج إلى دعم مبدأ المشاركة وتأصيل قيم العدالة الاجتماعية التي تسعى إلى تضيق الفجوة في المستويات المعيشية بين الطبقات الغنية والفقيرة³، والتعليم العالي الجامعي من العوامل المهمة في التقليل من ظاهرة الفقر، وهو أحد مظاهر تكوين وتراكم رأس المال البشري الذي يعد من ركائز الاستدامة⁴، فضلا عن المساهمة في إجراء تخفيضات في مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد، وهذا باختراع تكنولوجيات أنظف للترشيد في الاستهلاك بالشكل العقلاني والسليم وللحفاظ على الموارد البيئية وهذا سيؤدي إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة؛ وذلك بما يمتلكه من أجهزة متطورة ومناهج ومقررات علمية معاصرة، وكفاءات قيادية إدارية وأكاديمية، تساهم في التوعية بحدود وإمكانات النمو الاقتصادي وتأثيرها على المجتمع والبيئة، والاستهلاك المسؤول والمستدام، والتنمية الريفية.

لذلك، كان لابد من استجابة الجامعة لهذه التحديات، والمساهمة في وضع السياسات الاقتصادية وصنع الحلول بوصفها "المؤسسات العليا في المجتمع"، لاسيما أن التنمية الاقتصادية بدأت تأخذ صيغا جديدة تنسجم مع التوجه نحو "مجتمع المعرفة" وتفجر المعرفة أصبح من أخطر المتغيرات الدولية، وقد ترتب على ثورة المعرفة وتدفعها بقوة، أن صارت المعرفة تجارة لها عائدها ومردودها العالي، حيث أصبحت التنمية تعتمد على قيمة المعرفة أكثر من اعتمادها على عوامل الإنتاج المادية، علما بأن تكلفة المعرفة تتجاوز في معظم الحالات، تكلفة عوامل الإنتاج المادية، كما أن قيمتها المضافة، تمثل أضعافا مضاعفة عوامل غيرها من عوامل الإنتاج الأخرى، ومن هنا تغدو المعرفة في هذا العصر قوة، والقوة أيضا معرفة؛ كما أن هناك ثورة أخرى في الاتصالات التي أصبحت توازي ثورة تكنولوجيا المعلومات لذا كان لا بد من استجابة الجامعة لهذه الثورة بوضع برامج جديدة لتدريسها⁵

¹ محمود عبد المجيد عساف، مرجع سابق، ص 14.

² منصور بن نايف العتيبي، ص 9.

³ عبد الله حسون محمد وآخرون، ص 348.

⁴ تيسير محمد الخوالدة، معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد: 43، العدد: 01، 2016، ص 68.

⁵ رفيق محمود المصري، تقييم الدور التنموي لوظائف جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مجلة جامعة الأقصى، مجلد: 11، عدد: 01، يناير 2007، ص 10.

ولكي تتحقق التنمية المستدامة على وفق البعد الاقتصادي لابد من¹:

1. تحسين مستوى المعيشة والرفاهية والإنسانية والحياة الاجتماعية.
2. استخدام أكثر كفاءة لرؤوس الأموال،
3. تقليل مستوى الفقر،
4. أن يتلاءم النمو الاقتصادي مع البيئة.

ثالثاً: البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي على الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ومحركها وهدفها النهائي، وتهتم في هذا الإطار بمفهوم العدالة الاجتماعية، مكافحة الفقر، توزيع الموارد وتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية لكل المحتاجين إليهما؛ وتعد التنمية الاجتماعية هدفاً إستراتيجياً لجميع المنظمات بشكل عام وللجامعات على وجه الخصوص، ولذلك تتضمن أغلب رؤى الجامعات ورسائلها إشارة مباشرة لتنمية المجتمع المحلي²، (وهذا من خلال ما تقدمه من خدمات وبرامج وأنشطة وغيرها كما ورد في الفصل الأول).

ولأن تنمية المجتمع لها عوائدها المباشرة وغير مباشرة، وهذا النوع من العوائد لن يكون فاعلاً إلا من خلال التنمية الاجتماعية المستدامة، والتنمية الاجتماعية هي العملية الشاملة لتغيير المجتمع وتحقيق نموه، وأن من سمات هذا النوع من التنمية:

- أنها عملية (process) كونها تركز على التغييرات المتتالية والمستمرة ومن خلالها ينتقل المجتمع من النمط الحياتي البسيط التقليدي إلى النمط الحياتي الحضاري المتقدم،
- وأن لها منهج أدائي (method) كونها تعتمد على مقاييس اجتماعية مركبة تضم مؤشرات اجتماعية وحضارية أساسية
- وهي كذلك برنامج (programme) تبلور فيه مجموعة من الإجراءات التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الأنشطة والأهداف المطلوبة،
- وأن هذا النوع من التنمية يشير إلى النهوض برفاهية الناس وتحسين سبل الحصول على الخدمات والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن وإحترام حقوق الإنسان، والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار، ومن المؤشرات للتنمية الاجتماعية معدلات الغياب عن العمل، جذب واستقطاب اليد العاملة الفعالة، نوعية الحوار والتشاور المجتمعي، عدد الاتفاقيات مع المؤسسات الاجتماعية، عدد العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة³. مدى الاهتمام الذي تبديه الجامعات لإدماج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الظروف الملائمة لتكوينهم.

¹ عبد الله حسون محمد وآخرون. مرجع سابق، ص 348، 349.

² منصور بن نايف العتيبي. مرجع سابق، ص 7.

³ نفس المرجع.

بالإضافة إلى مدى تدعيمها وتشجيعها لمشاركة الطلبة، الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المجال الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع. وحيث أن الجامعات عليها مسؤولية نشر ثقافة العمل التطوعي من خلال التربويين بالجامعة، وتحديد السياسات والإجراءات التنفيذية لتنمية ثقافة التطوع، والتخطيط الإستراتيجي للعمل التطوعي وتغيير إتجاهات الأفراد نحوه، وأهمية إلزام الإدارة العليا بتحفيظه، وإشراك الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في التخطيط لأي مشروعات تتصل بالعمل التطوعي، بما تملكه من الأدوات اللازمة للإسهام في تفعيله. فإنه ينتظر منها دور ريادي لخدمة المجتمع والنهوض به.¹

إذا فان التنمية المستدامة لا تتحقق إلا بتنمية المجتمع وتنمية الموارد البشرية التي تعد من العناصر الأساسية للوصول إلى تنمية مستدامة ، ولأن الإنسان هو غاية أي برامج للتنمية وهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهدافها وبذلك فالتنمية المستدامة تعني²:

1. الارتقاء بالعنصر البشري ،

2. تامين الاحتياجات الأساسية للمجتمع ،

3. تحسين الرفاهية الاجتماعية

رابعاً: البعد البيئي

يعد البعد البيئي ركناً أساسياً في مجالات التنمية المستدامة، والسبب الرئيسي في بروزها، وقد ظهر هذا المصطلح على غرار تفاقم مشكلة التدهور البيئي والتسخين الحراري للجو وترقق طبقة الأوزون ونقص المساحات الخضراء والأمطار الحمضية وفقدان التنوع البيولوجي واتساع نطاق التصحر وبداية اصطدام حماية البيئة بمطالب التنمية الاقتصادية³، والبعد البيئي للتنمية المستدامة مشمول بالمبدأ الرابع من مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (1992) الذي يؤكد بأنه " لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل حماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، ولا يمكن التفكير بمعزل عنها"⁴، ومن هذا المنطلق فإن التنمية المستدامة بيئياً تعني حماية الموارد الطبيعية من الضغوط البشرية وعدم الإفراط في استخدام الاسمدة والمبيدات التي تلوث هذه الموارد الطبيعية، وكذلك عدم الاستغلال الجائر للثروات الطبيعية كمصائد الأسماك والغابات بمستويات غير مستدامة، وتعني أيضاً ترشيد استهلاك المياه، وتحسين كفاءة شبكات المياه ونوعيتها، وعدم سحب المياه السطحية أو الجوفية إلى درجة كبيرة تحدث اضطراباً في

¹. عبد العزيز بن سليمان الدويش، دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تفعيل العمل التطوعي، مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض ، م ع السعودية، العدد الثاني، رجب 1436 هجري الموافق لشهر ماي 2015، ص 370.

². عبد الله حسون محمد وآخرون، مرجع سابق ، ص 351.

³. منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق ، ص 10.

⁴. Damian Chukwudi Ukwandu, op cit, p 650.

النظم الايكولوجية، وتؤدي إلى عدم القدرة على تجدها، فضلا عن حماية الأصناف الحيوانية والنباتية من خطر الإنقراض¹.

ونتيجة لإدراك أهمية مؤسسات التعليم العالي في تعزيز الاستدامة البيئية، قامت العديد من الجامعات في جميع أنحاء العالم خلال العقد الماضي بتنفيذ مبادرات تقوم من خلالها بتدريبات مختلفة تهدف إلى تعزيز فهم ووعي الطلبة بقضايا الاستدامة البيئية في حياتهم الخاصة، سواء داخل الجامعة أو خارجها. ويرى البعض أن الجهود التعليمية التي تعالج التغيرات الملموسة المؤيدة للبيئة (مثل الطاقة والنفايات وإعادة التدوير) والمصحوبة بالتعلم التجريبي، هي أكثر نجاحا من الحملات التي تزيد المعرفة حول التدهور البيئي²، وبإمكان الطلبة في هذا السياق إشراك منظمات خارجية ذات الصلة بمشاريع الاستدامة، ومساعدتها بأفكار مبتكرة وجديدة³. مما سيؤدي إلى انتقال الممارسات المتعلقة بالسلوكيات المؤيدة للبيئة إلى المجتمع الأوسع. على أساس أن حرم الجامعات يعتبر من الطرق الفعالة لتوصيل قيمة الاستدامة البيئية لمجموعة واسعة من الجمهور.

ويمكن الإشارة إلى أن التعليم الجامعي الأكثر فعالية في الاستدامة البيئية هو التعليم والتدريب، والقيام بإجراء البحوث التي لا تتناول المسائل "الإيكولوجية" فحسب، بل تتناول أيضا مجموعة العوامل التي تؤثر على التوازن البيئي ونوعية الحياة⁴، ولذلك لا بد أن تهتم الجامعات بالقضايا البيئية من عدة مداخل منها مدخل التطوير والوقاية والاستثمار، ومن مؤشرات قياس سمعة الجامعة في الخارج ما يتعلق بممارساتها البيئية⁵، ومن هذا المنطلق، فقد اعتمدت الجامعات في دول العالم المختلفة منهجا استراتيجيا في التعامل مع البيئة والاستدامة والتوجه الأخضر في مسار أعمالها. وكان من نتائج ذلك التوجه انه أصبح هنالك مقياس ومعايير معتمدة في قياس التوجهات الخضراء لدى الجامعات، وعبر ممارساتها المختلفة التي تخضع للفحص والتقييم للحصول على مركز تنافسي مع الجامعات الأخرى في العالم⁶ وهذا المقياس يدعى المقياس الرتبي الأخضر العالمي للجامعات (Green Metric World University Ranking) أو اختصارا (GMWUR)؛ تم إنشائه واعتماده من قبل الجامعات لأول مرة في شهر أبريل من عام 2010، والغرض من وراء ذلك هو لمعرفة توجهات الجامعات الخضراء وتحفيزها نحو تحقيق ممارسات خضراء في مسار أعمالها الحالية والمستقبلية. والمساهمة في التحديث الأكاديمي وللأستزادة في اعتماد التحفيز لتخضير الحرم الجامعي وخلق بيئة مستدامة فيها؛ وهذا بالاعتماد على ستة مؤشرات رئيسية⁷ في هذا الجانب والتي على ضوءها يكون ترتيب الجامعات بعد اعطاء وزن نسبي لكل مؤشر رئيسي والذي

¹ دليل تفعيل التنمية المستدامة في التخطيط، مرجع سابق، ص: 04.

² PIA PIROSKHA OTTE, op cit, p 137.

³ Ibid, p146.

⁴ Walter Leal Filho, Teaching Sustainable Development at University Level: current trends and future needs, Journal of Baltic Science Education, Vol. 9, No. 4, 2010 p 282.

⁵ منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 10.

⁶ ثامر البكري، التنافسية بين الجامعات باعتماد الأعمال الخضراء دراسة استطلاعية على وفق المقياس الأخضر العالمي للجامعات GMWUR، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 51، 2017، ص 20.

⁷ نفس المرجع، ص 25.

يحتوي بدوره على عدد من الفقرات الفرعية التي يقاس بها ذلك المؤشر للوصول الى مجموع النقاط أو الدرجات التي تحصلت عليها الجامعة بالمقارنة مع المنافسين¹، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): المؤشرات الرئيسية المعتمدة عالمياً لأغراض التنافس ما بين الجامعات.

الدرجة (الوزن النسبي) %	المؤشر العام المعتمد في المقياس	
15	المكان والبنى التحتية للجامعة	1
21	الطاقة والتغير المناخي	2
18	تدوير النفايات	3
10	الماء	4
18	النقل	5
18	التعليم	6
100%	المجموع	

المصدر: ثامر البكري، التنافسية بين الجامعات باعتماد الأعمال تاخضراء دراسة استطلاعية على وفق المقياس الأخضر العالمي للجامعات GMWUR، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 51، 2017، ص 26.

وبالتالي فإن تبني الجامعات للتوجهات الخضراء في اعمالها وممارساتها اليومية وتوجهاتها في التعامل مع البيئة المحيطة بها والمجتمع الذي تعمل من اجله، هو تأكيد للالتزام البيئي وتحملها المسؤولية الاجتماعية تجاه الاطراف التي تتعامل معها؛ والجامعات في الوطن العربي التي تسعى لتحقيق هذا التوجه المعاصر بإمكانها الاعتماد على التوصيات التالية، وذلك وفق مؤشرات المقياس السالف الذكر وهي²:

1. مؤشر المكان والبنى التحتية: العمل على عقد صيغة اتفاق شراكة مع مجالس البناء الأخضر المحلية أو المجالس الدولية، بهدف تصميم الابنية الخضراء للجامعة وتقديم المشورة في مسار التوصيف الأخضر لاعمالها؛ فضلا عن التوجه نحو تخضير المواقع المختلفة في الجامعة بالاشجار والاعشاب المختلفة.
2. الطاقة والتغير المناخي: التحول نحو الطاقة البديلة المعتمدة على مصادر الشمس والرياح كبديل عن الطاقة التقليدية وتوسيع المشاريع في مجال الاستثمار بالطاقة الشمسية في مرافق الجامعة. فضلا عن الاستفادة من اسطح البنايات لتركيب المنظومات الشمسية المختلفة في توليد الطاقة.

¹. ثامر البكري، مرجع سابق، ص 26.

². نفس المرجع، ص 32، 33.

3. تدوير النفايات: القيام بحملة تثقيفية واسعة بين طلبة الجامعات لاهمية اعادة التدوير لمختلف الحاجات المستخدمة بالجامعة والتي يتم استهلاكها ورميها دون انتباه لاهميتها . فضلا عن قيام الجامعة بعمل جاد نحو انشاء منظومة لاعادة التدوير للورق والنفايات الممكن تدويرها او الاتفاق مع جهات مصنعة لاستلامها بدل من رميها الى مواقع الطمر.

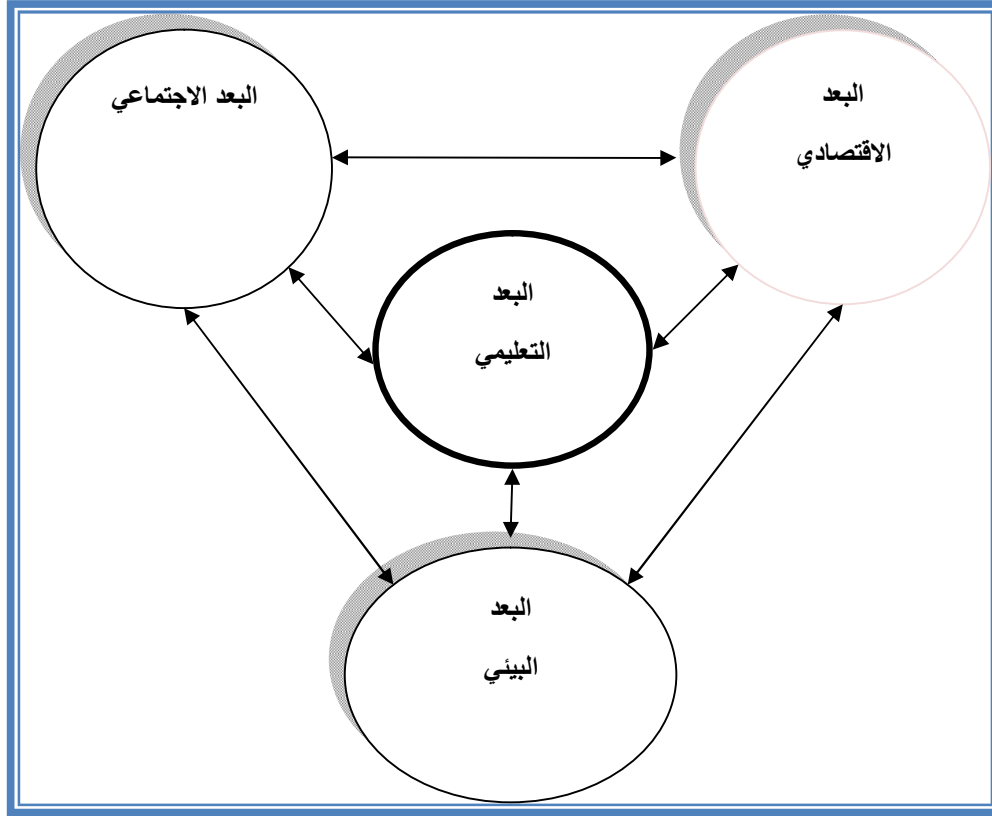
4. الماء: التوعية للعاملين بالجامعة باهمية الترشيد في استخدام الماء والعمل على تصميم نظام قابل لاعادة استخدام الماء مرة اخرى في مجالات السقي للمزروعات او لاعمال التنظيف المختلفة. فضلا عن اعادة صيانة انايبب الماء بما يحول دون تسريب او فاقد للمياه دون مبرر.

5. النقل: اعادة النظر بمنظومة النقل في الجامعة سواء كان للطلاب او الموظفين باتجاه تقليل الحركة الفائضة عن الحاجة وبدون جدوى اقتصادية . وكذلك تجديد اسطول النقل بما يتوافق مع حماية البيئة من العادم المتولد من السيارات القديمة والعمل على تشجيع استخدام الدراجات الهوائية في الوصول الى الجامعة من قبل الطلبة، وايضا استخدامها من قبل المراسلين داخل الجامعة.

6. التعليم: العمل على تحقيق متطلبات مقياس التخضير العالمي للجامعات وعبر البدء اولاً بايجاد منظومة ادارية في هيكل الجامعة تحت مسمى ادارة الجودة البيئية لكي تتمكن الجامعة من استحصال الاعتماد العالمي للجامعات في مجال تخضير اعمالها، والعمل على زيادة البرامج التعليمية ذات العلاقة بالاستدامة البيئية وتخضير الاعمال والطاقة المستدامة... الخ

ومن الجدير بالذكر أن التنمية المستدامة تستمد فعاليتها من قوة التكامل بين أنواعها، لأن كل نوع من أنواع التنمية المستدامة يؤثر ويتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالأنواع الأخرى، ويتضمن كل نوع من تلك الأنواع مجموعة من المعارف المتنامية بشكل مستمر، ومن خلال إدارة معرفية نوعية وهادفة، تستطيع توظيف هذه المعارف المختلفة في خدمة المجالات التنموية كافة، وهذه العلاقة يوضحها الشكل الموالي.

شكل رقم (10): تكامل أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل السابق أن كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة يؤثر ويتأثر ببقية الأبعاد الأخرى، وفق علاقات وظيفية تكاملية، ويمثل فيها البعد التعليمي محورا رئيسا وحلقة الوصل بين بقية الأبعاد، فهو يرتبط بالبعد الاجتماعي من خلال تقديم التعليم للسكان والذي من شأنه أن يساعدهم على أن يصبحوا أكبر قدرة وابداع ومهارة ونتاجا وأفضل استعداد على معالجة المشكلات¹، وكلما انتشر التعليم في المجتمع أصبح الناس أكثر علما وإدراكا باستثمار القوى الاجتماعية وأكثر تفاعلا فيما بينهم، وتقل المشاكل الاجتماعية ويزداد عنصر التعاون والتكامل نتيجة التنمية التعليمية؛ وهذا بدوره يسهم في زيادة معدل التنمية الثقافية فيزداد الوعي والتحضر، وبالتالي تقل التكاليف وتزداد العوائد وتتبلور تنمية اقتصادية مبنية على أسس تنموية معرفية فاعلة²، ومن الجدير بالذكر، أنه لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية ناجحة ما لم ترافقها تنمية بشرية في المجتمعات، والتي تتولى مهمتها المؤسسات التعليمية في كافة مراحلها، ولهذا لا يمكن النظر للتنمية التعليمية على أنها خدمة استهلاكية بقدر ما هي عملية توظيف واستثمار مثمر لرؤوس الأموال تحقق للمجتمع عائدا يفوق أضعافا مضاعفة حجم الإنفاق عليها³؛ وكلما أصبح الناس أكثر علما وثقافة وارتفعت لديهم

¹ عبد الله حسون محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 351.

² منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 12.

³ احمد باهض تقي، هدى زوير الدعبي، مرجع سابق، ص 68.

المعدلات الاقتصادية تولد لديهم الاهتمام بالسلوكيات الإيجابية بما في ذلك اتباع العادات الغذائية السليمة واتباع التعليمات الطبية الهادفة مما يولد تنمية صحية متكاملة تنعكس إيجاباً على فعالية القوى البشرية؛ وتلك الأبعاد مجتمعة تبيّن الفرص للاهتمام النوعي بالبعد البيئي ممثلاً في المحافظة على الموارد الطبيعية واتباع الطرق العلمية لاستثمارها بالشكل الصحيح الذي يضمن تلبية الاحتياجات الحالية بما لا يضر بالمتطلبات المستقبلية¹،

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير في تحقيق الاستدامة البيئية داخل الجامعات وخارجها أي في المجتمعات ككل²، ولاشك أن تلك العلاقات الوظيفية التكاملية تتطلب إدارة تنموية معرفية تتعامل مع المتطلبات والمتغيرات من منطلق علمي معرفي استثماري، يحلل الحاضر بواقعية وموضوعية ويستشرف المستقبل برؤية فكرية إستراتيجية³. وترى الباحثة أن الجامعات التي تهتم بالأبعاد المتمثلة بالبعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، ستساهم لامحالة في تطوير مناهج وخطط البعد التعليمي.

المطلب الثاني: مساهمة وظائف الجامعة في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة

قد أثبتت الوقائع أن المجتمعات المتعلمة أكثر قدرة من سواها على تحقيق معدلات تنموية عالية في جميع الميادين، والتصدي بفاعلية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجهها، وهذا عن طريق تبني الجامعات لتوجهات التنمية المستدامة، والتي تفرض عليها تحسين برامجها التعليمية متحدياً بذلك النظام التعليمي التقليدي، وأن تركز أكثر في أبحاثها وفي أنشطة التوعية المجتمعية التي تضطلع بها على التنمية المستدامة ومبادئها، وبالتالي فقد أصبح دور الجامعات في تعزيز التنمية المستدامة أكثر من واضح، بل وأصبح يمثل خط استراتيجي في النشاط البشري، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: مساهمة وظيفة التعليم والتكوين الجامعي في تنمية رأس المال البشري لتعزيز التنمية المستدامة

في ضوء الاعتراف بأن التعليم يمثل قاطرة التنمية، والسبيل لبناء الشعوب، ومواجهة التغيرات والتحديات التي يفرضها المستقبل. فهو البداية الحقيقية للتقدم، خاصة وأن التعليم لم يعد هدفاً في حد ذاته بل وسيلة ضرورية لتلبية متطلبات التنمية المستدامة وتعزيزها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال دمج مبادئ التنمية المستدامة في مناهج التعليم الجامعي، على غرار العولمة والتنمية المستدامة، الأخلاقيات وفلسفة البيئة، (وعلى مستوى الجامعات الجزائرية مثلاً فقد تم استحداث بعض التخصصات التي لها علاقة مباشرة بالتنمية المستدامة مثل: اقتصاد التنمية المستدامة، اقتصاد البيئة واقتصاد التنمية، الإدارة والتنمية المستدامة، الحوكمة ومالية المؤسسة وغيرها، سواء في مرحلة التدرج أو على مستوى الدراسات العليا، إلا أنها اقتصر على بعض الجامعات فقط) وإدخال تحسينات طويلة الأمد على مكونات العملية

¹. منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 12.

². Ismaila R. Abubakar, & all, op cit, p01.

³. منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق، ص 12.

التعليمية، والاستفادة من الخبرات العالمية والتكنولوجية بأكبر قدر ممكن لتحسين نوعية الحياة البشرية خدمة للأجيال الحالية والقادمة¹.

إن الحديث عن مساهمة التعليم الجامعي في تنمية رأس المال البشري لتعزيز التنمية المستدامة يعني إعداد قوى بشرية مزودة بالمعارف والمهارات اللازمة وبأنماط معينة من السلوك والقيم والأخلاق القادرة على مواجهة تحديات الحياة ومشكلاتها، وعلى استشراف المستقبل، لذا فإن الجامعة في هذا المجال تلعب أدواراً جد مهمة لتعزيز التنمية المستدامة خارجياً وداخلياً على السواء؛ وأهم الأدوار التي تلعبها خارج أسوارها تتمثل في:

- مد المجتمع بالخرجين المؤهلين ذوي الكفاءة والمهارة والقدرة على المساهمة في دفع عجلة التنمية، عن طريق الانخراط في إحدى القطاعات الحيوية التي تسهم في التنمية الاقتصادية للدول، بما ينعكس بالرفاه الاجتماعي للمواطنين؛ والانخراط لا يقصد به فقط سد حاجة سوق العمل من الوظائف الموجودة في قطاعات الصناعة والمال والأعمال وغيرها، بل خلق فرص عمل جديدة عن طريق ريادة الأعمال والابتكار في مجال المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الابداعي، الذي يسهم في احتواء واستقطاب خريجين للعمل في المجالات المبتكرة والمتجددة، والتي تسهم في تنوع الاقتصاد، ليشمل نطاقاً واسعاً من الحلول والمنتجات التي تسهم في التقليل من الاعتماد على الاقتصاد القائم على مصادر الطاقة غير المتجددة². أي أنه التعليم الذي يوفر المهارات التي يحتاجها الناس من أجل أن ينجحوا في اقتصاد مستدام جديد بحيث يعملون في مجالات مثل: الطاقات المتجددة والزراعة الذكية وإعادة تأهيل الغابات وتصميم مدن تستخدم المواد بفعالية بالإضافة إلى الإدارة السليمة للأنظمة البيئية الصحية³
- بما أن نسبة كبيرة من الطلاب يدخلون سوق العمل، لذلك فإنهم يحتاجون إلى فهم جيد للمشاكل المتعلقة بالاستدامة، من أجل تطبيقها في مكان عملهم وحياتهم اليومية⁴. وبإمكانهم المساعدة في رفع مستوى الوعي في مجتمعاتهم المحلية، والمساهمة في مناقشة وتحليل القضايا المتعلقة برسم وتنفيذ السياسات العامة المتعلقة بالتنمية وأثارها البيئية
- إعداد الفرد القادر على مواكبة التقدم التكنولوجي للقيام بدور ايجابي في الخطط التنموية التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها، في الحاضر والمستقبل⁵،

¹. تيسير محمد الخوالدة، مرجع سابق، ص 69.

². ماجد بن علي النعيمي، التعليم العالي وقطاعات العمل مساعي التطوير وتقريب وجهات النظر، مجلة الأعالي، الصادرة عن مجلس التعليم العالي، مملكة البحرين، العدد: 06، 2014، ص 04. بتصرف

³ ، إيرينا بوفوكا، كريستينا فيجيرز، التعليم من أجل التنمية المستدامة، مقال من الموقع الإلكتروني: <http://www.aljazeera.net/news/humanrights/2015/5/20/> تاريخ الاطلاع: 25 / 09 / 2017.

⁴ . António Martins & all, Education for sustainability: challenges and trends, Clean Technologies and Environmental Policy -, February 2006, p33. publication at: <https://www.researchgate.net/publication/37650678>,

⁵. رشا جاسم احمد العبيدي، أثر التخطيط الاستراتيجي وموانمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في دعم سياسات التنمية العراقية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد: 01، العدد: 27، 2011، ص 387.

- زيادة فرص الحصول على عمل وزيادة الناتج الحقيقي للفرد وتحسين الدخل وتقليص مستوى الفقر، والبطالة وبالتالي تحقيق مستويات أفضل للمعيشة من خلال تأثيراته التوسعية التراكمية والتي تساعد على اكتساب الخبرة والمهارة لزيادة الإنتاجية وبالتالي حجم الإنتاج وتأمين مستلزمات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وصولاً إلى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة¹، بالإضافة إلى أن هناك علاقة طردية بين انتشار التعليم الجامعي والمستوى الصحي، فكلما ارتفعت نسبة المتعلمين كلما ارتفع المستوى الصحي²، أي يعزز قدرة الوصول للفرص ويحسن الصحة ويعزز كذلك من متانة وصلابة المجتمعات³
- يكرس التعليم الجامعي كذلك زيادة الوعي السياسي والاجتماعي وتفهم وتقبل الآخرين مما يؤدي بدوره إلى تقوية مؤسسات الحكم مما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي والذي يعتبر اللبنة الأساسية للتنمية المستدامة⁴
- إبطاء حركة الهجرة إلى المدن والاهتمام بالتنمية الريفية النشطة عن طريقة التعليم والتدريب ورفع مستوى الدخل عن طريق تعزيز الأنشطة السياحية والسياحة البيئية والثقافية⁵،
- يعمل التعليم على ترسيخ مفهوم التنمية المستدامة في عقول الشعوب والأفراد الأمر الذي ينعكس على مفهوم جودة الحياة،
- يركز التعليم على استخدام مختلف التقنيات التعليمية فضلاً عن تركيزه على مبدأ العمل الجماعي وتحسين جودة الحياة بغية تحقيق مفهوم التنمية المستدامة
- أن للتعليم دور هام في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إيجاد الحلول لجميع المشاكل الدولية والمحلية على السواء⁶ مثل: قضايا الماء والطاقة، تغير المناخ، التخفيف من آثار الكوارث، ضياع التنوع البيولوجي، أزمات الغذاء، المخاطر الصحية، الهشاشة الاجتماعية وانعدام الأمن وهو أساسي لتنمية فكر اقتصادي جديد، كما أنه يساهم، عن طريق مقارنة منهجية وبنوية، في إيجاد مجتمعات سوية قادرة على التكيف والاستدامة، ويجدد جدوى النظم التعليمية والتدريبية ونوعيتها ومغزاها وهدفها، وهو يجعل أوساط التعليم النظامي وغير نظامي وغير الرسمي وكل قطاعات المجتمع تشارك في عملية التعلم مدى الحياة⁷

¹ احمد باهض تقي، هدى زوير الدعبي، مرجع سابق، ص 70. بتصرف

² فوزي سعيد الجديبة، دور الجامعات العربية في التنمية الاقتصادية 2009، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد: 12، العدد: 01، غزة، فلسطين، 2010، ص 243.

³ إيرينا بوفوكا، كريستينا فيجيرز، مرجع سابق

⁴ علي عطية مسعود، التنمية المستدامة وكيفية تحقيقها، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد: 36، جوان 2004، ص 97.

⁵ عبد الله حسون محمد، مرجع سابق، ص 350.

⁶ إلياس سالم، أم السعد سراي، مرجع سابق، ص 381.

⁷ البيان الصادر عن مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 02.

- تنمية قيم الانتماء لدى الطلبة: إذ يرى الكثير من التربويين ضرورة تضمين قيم المواطنة* والقيم المرغوب فيها، في المناهج والمقررات الدراسية في مختلف الأعمار التعليمية، وفي المرحلة الجامعية تحديداً، لما يعانيه الطلبة في هذه المرحلة العمرية من القلق وعدم الاستقرار¹. ولكي تسهم المناهج والمقررات الدراسية في إكساب قيم المواطنة لدى الطلبة لابد من مراعاة عدد من الشروط منها²:

✓ اعتماد التعليم التعاوني لما يوفره من تفاعل اجتماعي يؤدي إلى اكتساب القيم

✓ أن ترتبط بحياة الطلاب ومشكلات المجتمع والبيئة،

✓ أن تركز على روح المواطنة والانتماء وحرية التفكير والابداع

لذلك فإن إكساب الطلاب قيم المواطنة وصلها في شخصية الطالب يعد الركيزة الأساسية للمشاركة الايجابية والفعالة في التنمية المستدامة

- أما داخليا فانها بعد اعتماد الجامعة على بعض الخطط التي تؤدي الى تعزيز التنمية المستدامة فانها ستحصل على فوائد معتبرة ويتمثل أهمها في:

- تحقيق الفوائد الاقتصادية للجامعة من خلال الالتزام بتعليم الاستدامة في الحرم الجامعي، فقد وجد فريق من جامعة هارفارد أن برنامج الاستدامة الذي استغرق خمس سنوات فيها، حقق عائدا كبيرا بنسبة 34 في المائة على استثمارات الحفاظ والصيانة، مع ما يرتبط بذلك من انخفاض في استخدام الموارد، وانبعاثات الهواء المحيط، واستهلاك المياه³،

- رفع مستوى الوعي بقضايا البيئة والعدالة الاجتماعية، وإيصال التغيير الإيجابي إلى الطلاب الحاليين والقادمين، على أساس أن الحرم الجامعي يجد نفسه في وضع فريد ومميز للقيام بدور رئيسي في هذا الشأن، وعلاوة على ذلك، فإنه يوفر موقعا مهما للإلهام وإطلاق مشاريع بيئية واجتماعية تحمل مبادرات الاستدامة الخاصة بها⁴، من خلال تطبيق تطبيق أنظمة إدارة بيئية سليمة تحد من الآثار البيئية السلبية لعمليات الحرم الجامعي وتحسن من كفاءة نظمها المتمثلة في (النقل، والمباني، والطاقة، والمرافق، وما إلى ذلك)⁵، والتنمية المستدامة في التعليم الجامعي تركز على جملة من المبادئ كما سيوضحه العنصر الموالي.

* تتمثل قيم المواطنة في: الحرية، الديمقراطية، المشاركة السياسية، وحرية التعبير عن الرأي؛ كما أنها تسبغ على المواطن واجبات منها: تنفيذ قوانين الدولة والالتزام بها، والتضحية من أجل الوطن

¹ . عبد العزيز أحمد داوود، دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة" دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد: 30، 2011، ص 266.

² . نفس المرجع.

³ . Richard C. Mitchell, op cit, p 11.

⁴ . Ibid, p 12.

⁵ Ismaila R. Abubakar, & all, op cit, p 04.

1. مبادئ التعليم من أجل الاستدامة: للمشاركة في التحديات التي تواجه التنمية المستدامة في التعليم العالي، لاعتماد سلوكيات وممارسات جديدة لتأمين المستقبل، وكسر الهرمية التعليمية التقليدية لابد من الاعتماد على المبادئ التالية:

الجدول رقم (12): مبادئ التعليم من أجل الاستدامة

المميزات	المبدأ
إلزامية بذل جهود مشتركة من تخصصات متعددة من أجل التنفيذ الكامل للتعليم من أجل التنمية المستدامة، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المناهج الدراسية بأكملها، والبحث، والتواصل وإدارة برامج الحرم الجامعي ، وليس كموضوع منفصل. يركز على المناهج الخلاقة والنقدية، والتفكير للمدى البعيد، وعلى أهمية التجديد والتمكين من أجل مواجهة اللائقين وحل المشكلات المعقدة	متعدد التخصصات وشامل (بدلاً من التعلم القائم على الموضوع)؛ ويستند إلى التفكير المنهجي
تقاسم وتشارك القيم والمبادئ التي تقوم عليها التنمية المستدامة.	تعلم قائم على القيم*
مما يؤدي إلى الثقة في التصدي لمعضلات وتحديات التنمية المستدامة	التفكير النقدي وحل المشكلات بدلاً من التلقين والحفظ
الفن، النقاش، الدراما، التعلم القائم على الخبرة، التعلم التعاوني، وأساليب تربوية تعليمية مختلفة، الخ .	نهج متعددة الأساليب*
حيث يشارك المتعلمون في القرارات المتعلقة بكيفية تعلمهم.	المشاركة في صنع القرار
معالجة القضايا المحلية والعالمية، واستخدام اللغات التي يستخدمها المتعلمون.	موائمة المعلومات للسياق المحلي، ويجب أن تكون فعالة واستباقية

Source: - Margarita Juárez Nájera, Sustainability in Higher Education, An explorative approach on sustainable behavior in two universities, Thesis to obtain the degree of Doctor, Erasmus University, Rotterdam, Pays-Bas, 2010, p 28.

* والتي تتمثل في قيم العدالة والإنصاف والتسامح والاكتماء والمسؤولية وتعزيز المساواة بين الجنسين، والتلاحم الاجتماعي، والتخفيف من وطأة الفقر، وغيرها.

* يتطلب التعليم من أجل التنمية المستدامة استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التربوية التي تعزز التعلم التشاركي ومهارات التفكير العليا نظراً لل صعوبة التي تواجهها الجامعات عند دمج قضايا الحياة الواقعية في عمليات التعلم والتي تنسم بالتعقيد وعدم اليقين والتداخل بين التخصصات

- Richard C. Mitchell, Sustaining change on a Canadian campus Preparing Brock University for a sustainability audit, International Journal of Sustainability in Higher Education Vol. 12 No. 1, January 2011,p:10. this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/235312667>

هذه المبادئ الهامة التي يقوم عليها التعليم من أجل التنمية المستدامة تدعم استدامة الحياة والديمقراطية ورفاه الإنسان ، وتعمل على حماية البيئة وإصلاحها، وصيانة الموارد الطبيعية واستخدامها المستدام، والتصدي لأنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة، وإقامة مجتمعات عادلة ومسالمة، وتشدد على الترابط القائم بين البيئة والاقتصاد والمجتمع والتنوع الثقافي بدءاً من المستوى المحلي وحتى المستوى العالمي¹.

2. متطلبات تكييف التعليم والتكوين الجامعي مع مبادئ التنمية المستدامة يستوجب تكييف التكوين الجامعي مع مبادئ التنمية المستدامة عدة عناصر موضوعية يمكن إيجازها في:

أ. إيجاد نماذج جديدة للنمو الاقتصادي متطابقة مع فلسفة وأبعاد التنمية المستدامة: يتم ذلك عبر الربط الفاعل بين البيئة والتنمية المستدامة في مناهج الاقتصاد من خلال دراسات بعض القضايا، مثل: الندرة، الاقتصاد البيئي، الموارد المتجددة وغير المتجددة، وتقييم الأثر البيئي للمشاريع الاقتصادية ووضع مبادئ التنمية المستدامة في التخصصات جميعها ذات العلاقة بالنشاط الاقتصادي والتركيز على التخصصات الخضراء كالمحاسبة الخضراء التي تهتم بالإفصاح المحاسبي للأنشطة التي تؤثر على البيئة والتي تمارسها الأنشطة الاقتصادية، والجباية الخضراء وكذا التسويق الأخضر.

ب. التركيز على ترابط أبعاد التنمية المستدامة وتداخلها في العملية التكوينية: أدت أنماط الإنتاج والاستهلاك المفرطة إلى أضرار بليغة بالبيئة وزادت من حدة الفقر في مناطق أخرى من العالم، وهذا ما بين انعكاس الأنشطة الاقتصادية على الأوضاع الاجتماعية والبيئية للبلدان النامية خاصة. إن فهم الطلبة الدارسين والباحثين لهذا الترابط أمر بالغ الأهمية لتأسيس نظام بيئي أكثر استدامة، لأن معرفة هذا الترابط تفضي إلى الحذر أكثر عند استخدام الموارد الطبيعية، كما يؤدي إلى الحفاظ على البيئة، كما أن نشر الوعي بالاستدامة لدى الطلبة من خلال التركيز على أثر أنشطة البشر على النظم الإيكولوجية، ونتائج الاحتباس الحراري والاستهلاك المفرط للطاقة وأنماط الاستهلاك والتلوث والنقل، ويسهم في بناء القيم والمواقف والمهارات عندهم، والتي تساعدهم على اتخاذ المواقف في سياق التنمية المستدامة، بوعي ومسؤولية في الحاضر والمستقبل إضافة إلى تأثير هذه القرارات على الأجيال المستقبلية.

ت. فاعلية التكوين الجامعي عبر تطبيق أساليب جديدة للطاقة المستدامة: لا يقتضي الحفاظ على الطاقة والموارد غير المتجددة عدم الإفراط في استغلال هذه الموارد، وإنما يتطلب توفير البدائل لها. فعلم الاستدامة يطلب البحث في الطاقات البديلة للموارد الطبيعية من أجل الحفاظ على نصيب الأجيال- التي لم تولد بعد- من هذه الطاقة والموارد غير المتجددة، ويمكن للتكوين الجامعي دعم التنمية المستدامة عن طريق تدريب الطلبة وتثقيفهم وتشجيعهم على البحث في بدائل ومصادر جديدة للطاقة، كالطاقة المائية وتوربينات الرياح، وأمواج المحيط والطاقة الشمسية والحرارة الجوفية، مع نقل هذه المعارف إلى النشء من الأجيال المقبلة:

¹. البيان الصادر عن مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة ، مرجع سابق، ص 2. 3.

ث. إدماج التربية البيئية في العملية التكوينية: ينبغي التشديد على أن يكون الطالب واع بأهمية الحفاظ على البيئة، والإلمام بقضاياها ومشكلاتها من خلال إدراكه لبعض المفاهيم كالمنظومة البيئية، والسكان، والاقتصاد والتكنولوجيا، والقوانين والتشريعات البيئية، والقيم والسلوك، وأخلاقيات السلوك البيئي.

ج. إدراج مبادئ التنمية المستدامة في التخصصات الجامعية جميعها: تعد التحديات في المناهج الجامعية عبر التخصصات المختلفة مفتاح التعامل مع التنمية المستدامة، كتدريس مناهج في التكيف المناخي، والتخطيط المستدام، وبناء المؤسسات المستدامة وكأمثلة عن تدريس مبادئ التنمية المستدامة، هناك برنامج دراسي في معهد جورجيا أتلانتا عن "التنمية الحضرية المستدامة"، يطرح مجموعة من المشاريع المتعلقة بالتنمية المستدامة، كالمباني المستدامة، وإعادة التدوير، والتسميد، والحد من مخاطر النقل، ومنع التلوث، والتعليم والتوعية مع إعطاء الطلبة الحرية في تصميم المشاريع وتنفيذها، ومساعدتهم على التغلب على العراقيل التي يواجهونها عند تصميم مشاريعهم¹، فعلى سبيل المثال، يتعين على كليات الهندسة ألا تؤهل طلابها على تصميم أبنية جميلة وسليمة من الناحية الانشائية التي تحقق الوظيفة المطلوبة منها فحسب، بل عليها أيضا أن تدربهم على أخذ الاعتبارات البيئية في الحسبان عند القيام بأعمال التصميم، وذلك بتصميم أبنية كفوءة من ناحية استخدامها للطاقة في الإنارة والتدفئة والتبريد، والحرص على أن يطرح الحد الأدنى من الملوثات في الهواء. ويكون ذلك أيضا باستخدام الطاقة الشمسية ما أمكن في الإنارة وتسخين المياه، واستخدام مواد بناء تتمتع بخصائص عزل جيدة. كما يجب على هذه الأبنية أن تكون كفوءة في استخدام المياه، وذلك بإعادة تدوير بعض المياه المستعملة واستخدامها في أغراض أخرى كالغسيل وري الحدائق وغيرها. ويجب أن تتمتع الأبنية الجامعية ضمن الحرم الجامعي بهذه الصفات الصديقة للبيئة لتكون الجامعات قدوة في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة على منشآتها وأنشطتها كي تحذو باقي الجهات حذوها والا تكتفي بتدريس مبادئ التنمية المستدامة²، وكمثال فإن المعاهد العالية جميعها المتخصصة في تكوين التقنيات الحضرية في الجزائر تدرج مقاسات البحوث البيئية سواء في مرحلة التدرج أو الدراسات العالية المتخصصة.

3. أساليب إدماج الاستدامة في التعليم الجامعي: هناك العديد من الأساليب المستخدمة لإدماج الاستدامة في التعليم الجامعي وهي³:

أ. الدمج باستحداث مقرر جديدة: يقضي هذا الأسلوب بتخصيص مقرر للاستدامة واعتماد تدريسه لجميع الطلبة، ومن الواضح أن ثمة صعوبات بالغة لتطبيق هذا الأسلوب، نظرا لصعوبة اعتماد مقررات جديدة ضمن قائمة المقررات الاجبارية،

ب. الدمج الجزئي للاستدامة: ويتطلب هذا الأسلوب تضمين موضوعات للاستدامة في بعض المقررات الدراسية التي يتم اختيارها وفق محددات معينة كملئمة التخصص وشدة ارتباطه بالاستدامة كالاقتصاد والبيئة وإدارة الاعمال

¹ الأخصر عزي، نادية براهيمي، مرجع سابق، ص 413، 414.

² وائل معلل، التعليم العالي وعقد التعليم من أجل التنمية المستدامة، عن جريدة الوطن، 2012/04/08، من الموقع الالكتروني:

<http://syria-news.com/dayin/mosah/printpage.php?id=7964> تاريخ الاطلاع: 2016/04/04.

³ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص 73، 74.

والقانون والعلوم والزراعة الهندسة، الجغرافيا، والطب البيطري ونحوها؛ ويتسم هذا الأسلوب بالواقعية مع عدم اضافة أعباء جديدة على الطالب عبر دراسة مقررات جديدة، إلا أنه يحرم بعض الطلبة في بعض التخصصات ويحجب عنهم فرص تعلم الاستدامة إلا إذا قرر دمج الاستدامة في بعض المقررات الرئيسية في سائر التخصصات.

جاء الدمج الشامل للاستدامة " التكاملي": يستلزم هذا الأسلوب تضمين موضوعات الاستدامة في كافة المقررات بمستويات مختلفة ويمتاز هذا الأسلوب بأنه لا يتطلب مقررات جديدة كما انه يتيح فرص جيدة لتعلم الاستدامة بمستويات مختلفة لكافة الطلبة في الجامعة، إلا أنه يتطلب جهودا وموارد كبيرة جدا لاتمام عملية الدمج، كما أنه يفتقر إلى اقناع مختلف الاقسام العلمية بالتفاعل مع هذا الموضوع وائلائه ما يستحق من الاهتمام، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب من خلال تبني الدمج الشامل على مستوى مقررات الكلية وليس الجامعة، وذلك لتناغم الاقسام العلمية المنضوية تحت كلية واحدة.

ومن العسير الجزم حول تفضيل الأسلوب الأمثل في تعليم الاستدامة، بجانب تنوع الممارسة إزاء اعتماد المقررات كإجباري أو اختياري، أو التركيز على البكالوريوس أو الدراسات العليا، وعند ادماج مفاهيم الاستدامة في المناهج يجب الحرص على إدماج المعلومات والمؤشرات البيئية والسكانية والاجتماعية والاقتصادية، بطريقة تنمي الوعي والاتجاهات الايجابية إزاء الاستدامة¹، وأن يتم تعليم الاستدامة وفق نموذج علمي محكم، يراعي خمسة عناصر في العملية والبيئة التعليمية: بيئة الاستدامة (دعم الادارة العليا وتأمين الموارد والتفاعل)، مادة الاستدامة (مادة تدريسية متنوعة وملائمة ومرتبطة بالحياة والمهنة ومقبولة ثقافيا)، متعلم الاستدامة (متعلم مستمع، مستغرق، متحفز قادر على تخطي حدود التخصصات)، معلم الاستدامة (معلم متمرس على الاستدامة، متحفز محفز، متقن للتطبيقات)، مهارات الاستدامة (يمكن اكتسابها، متنوعة، قابلة للتطبيق في كل مجال)².

4. الصعوبات التي تعيق إدماج مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج التعليمية الجامعية

لا شك أن هناك صعوبات عدة تعيق إدماج مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج التعليمية الجامعية، من بينها عدم الإحاطة التامة بالتعريف الدقيق لهذا المفهوم وما ينطوي عليه. فالبعض يستخدم تعبير " التنمية المستدامة " للإشارة لعملية التنمية ودون إدراك للمفهوم الدقيق لهذا التعبير. تكمن الصعوبة أيضا في تنوع المواضيع التي لها علاقة بالتنمية المستدامة وتعددتها، فمنها مواضيع علمية وأخرى ثقافية واجتماعية وغيرها. تكمن الصعوبة أيضا في الحاجة إلى طرائق تدريسية جديدة تتمحور حول الطالب كالمناظرات وجلسات الحوار، أي لا تتمحور حول المعلم كما في التعليم التقليدي، الأمر الذي يصعب تحقيقه عندما تكون أعداد الطلاب كبيرة³، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن إدماج التنمية المستدامة في البرامج الجامعية لا يمكن أن ينجح إلا إذا اقترنت الخطط الرامية إلى إعلام الناس وتعبئتهم بالتدابير الهيكلية ذات

¹ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص 75.

² نفس المرجع، ص 70.

³ حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 137.

الصلة مثل التخضير في الحرم الجامعي، أو برنامج نشيط للبحوث المتعلقة بالاستدامة، أو مجموعة من المشاريع الملموسة والعملية¹. وللتغلب على الصعوبات السالفة الذكر يمكن توفير المتطلبات الموالية

5. متطلبات إدماج التنمية المستدامة في برامج التعليم والتكوين الجامعي

إن تحقيق التوافق التام بين التعليم الجامعي وتنمية رأس المال البشري ليس بالأمر اليسير، ولربما يكون أمرا مستعصيا على الجامعة منفردة في تحقيقه، إلا أنه بالإمكان تحقيق ذلك من خلال التعاون والتضامن بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية ومؤسسات المجتمع الأخرى بوضع صيغة للعمل المشترك للموائمة بين الفرص التعليمية المتاحة ومتطلبات المجتمع وخطط التنمية، ويمكن الوصول إلى ذلك بعمل الآتي²:

أ. تطوير سياسة القبول في التخصصات التي تتلائم مع قطاع العمل؛ (مثل مراعاة الاختبارات الشخصية عند قبول الطلاب المتقدمين لتخصصات معينة)،

ب. تطوير مخرجات الجامعة من خلال تصميم البرامج الأكاديمية وفقا لإحتياجات السوق وخطط التنمية والتوجهات العالمية، وذلك بإعداد الدراسات والبحوث الميدانية وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد على ذلك؛

ت. الأخذ بعين الاعتبار وجود ممثلين للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع الأخرى في مجالس الجامعات ولجان إعداد البرامج؛ بهدف التعرف على احتياجات قطاعات العمل المختلفة؛

ث. تشجيع الطلاب على إعداد مشاريع للتخرج ذات ارتباط وثيق بالميدان؛

ج. تشجيع القيام بالدراسات والبحوث المشتركة بين الجامعة والقطاعات الانتاجية والصناعية، وضمان المشاركة الفعلية للطلاب للمساعدة في اكتساب المهارات والاستفادة من خبرات الآخرين؛

ح. التعاون مع القطاع الخاص لتوفير فرص تدريبية للطلاب على العمل؛

خ. تقييم ومتابعة مخرجات الجامعة للتعرف على جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها؛

د. التعليم والتدريب المستمر خاصة للخريجين والموظفين للمساهمة في الانماء المهني ورفع قدرات العاملين؛

ذ. تسهيل عملية تواصل الباحثين والدارسين مع نظرائهم في مختلف دول العالم للاستفادة وتبادل الخبرات في المجالات المختلفة.

أما (Barth & Rieckmann)³ فيعتبران أن إدماج التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات يتطلب تنفيذ برامج لتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، لأنهم مسؤولون عن إدخال موضوع التنمية المستدامة لطلابهم، وهذا استنادا إلى دراسة قاما خلالها بتنفيذ برنامج لتطوير هيئة التدريس مدته عام واحد في جامعة إكوادورية وقاما بتحليل مدى

¹. walter Leal Filh, op cit, 2011, p437.

² نادية ابراهيمي، حمزة رملي، تقييم مخرجات الجامعة من الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية على مستوى جامعة قسنطينة-، الملتقى الدولي: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 11-12 جوان 2013، ص 19. بتصريف

³. Barth Matthias & Rieckmann Marco, Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: an output perspective. Journal of Cleaner Production, vol : 26, n°01, 2012, p 15.

تأثير هذا البرنامج إيجابيا على التغييرات التحويلية نحو جامعة مستدامة. استنادا إلى الافتراضات التي تركز على أهمية عمليات التعلم الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس كمحفز للتغيير التنظيمي. وبينت الدراسة أن برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس له أثر على التطور التنظيمي العام للجامعة خارج نهج التدريس وتم أيضا من خلاله نشر فكرة الاستدامة خارج حدود البرنامج وأصبح موضوعا شاملا في الجامعة. وفي هذا السياق، اتضح أن هناك أربعة جوانب ذات أهمية خاصة لتغيير المناهج الدراسية نحو التعليم من أجل التنمية المستدامة تتمثل في:

- أ. أهمية ربط النظرية والممارسة: إذ لم يسهم تصميم برنامج تنمية قدرات الأساتذة في تسهيل التفكير العميق في نظرية الاستدامة ومفاهيم وأساليب التعليم من أجل التنمية المستدامة فحسب، بل خلق أيضا إطارا مكن للمشاركين فيه تطبيق المعارف المكتسبة وبالتالي استطاعوا التأثير على عمليات تعلم الطلاب، من خلال التصدي بنجاح للتحدي المتمثل في التغلب على أساليب التعلم والتدريس التقليدية، مما زاد أيضا من ثقتهم الذاتية ودافعهم. نحو تعزيز قدراتهم التعليمية
- ب. أهمية تعدد التخصصات: الأساتذة المشاركون في البرنامج، جاءوا من مختلف التخصصات، عملوا معا وتعلموا من بعضهم البعض. وقد تمرسوا على مختلف الفرص والقيود المفروضة على فروع المعرفة، فضلا عن التخصصات الأخرى، وبالتالي اعترفوا بأهمية التعاون المتعدد التخصصات. مما زاد أيضا في رغبتهم واستعدادهم للعمل معا - عبر الكليات - من أجل التنمية المستدامة في جامعتهم.
- ت. أهمية التعلم غير الرسمي: لم تتم عملية تطوير المشاركين في إطار التعلم الرسمي الذي أنشأه البرنامج ولكن أيضا من خلال التعلم غير الرسمي، حيث أنها تعاملت مع قضايا الاستدامة في مجالات العمل المختلفة، (على سبيل المثال في المنازل)، إذ تبين أن عمليات التعلم الرسمية وغير الرسمية تدعم بعضها البعض
- ث. الصلة مع نهج القيادة: إذ لم يطلب من المشاركين في البرنامج فقط تنفيذ التعليم من أجل التنمية المستدامة في تعليمهم الخاص ولكن تم تشجيعهم أيضا للمساهمة في التغيير التنظيمي في جامعتهم من حيث التنمية المستدامة. ويشكل تشجيع القيادة ودعمها في هذا السياق عوامل حاسمة لاستدامة النهج من القاعدة إلى القمة ويمكن استكمالها بنهج تنازلي لمواصلة التنفيذ.

ثانيا: مساهمة وظيفة البحث العلمي في تعزيز التنمية المستدامة

لا شك ان تقدم المجتمعات وتنميتها ترتكز بشكل اساسي إلى نتائج البحث العلمي وانعكاساته على فائدة المجتمع، حيث يؤدي البحث العلمي إلى إنتاج المعارف والمعلومات ومن خلالها العلوم، مما يعد وسيلة من شأنها المساعدة على إيجاد حلول للتحديات التي تواجه تقدم المجتمعات على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها، إضافة إلى اعتبار ذلك وسيلة تمكن من تحقيق التنمية المستدامة في اطار من التعاون الدولي في مجال العلوم¹؛ وبالتالي فمن المؤكد أن مواصلة إليه المؤسسات من تنمية مستدامة لم يأت من فراغ بل جاء نتيجة البحث العلمي، وخاصة الأبحاث التي كانت نتيجة

¹. عبد الله عبد الكريم عبد الله، أعمال قواعد وأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية خطوة نحو تعزيز النزاهة العلمية، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي " النزاهة العلمية"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ماي 2015، ص 257.

ثمار الجامعات¹ وعليه فقد خصصت له الحكومات والمؤسسات الكثير من الأموال فيما يسمى بعملية تمويل البحث العلمي؛ ويحتاج تحقيق التنمية المستدامة في أي بلد إلى إطارات كفأة، قادرة على تحمل المسؤوليات وأخذ المبادرة وهو أمر يستلزم الاعتماد على أساليب حديثة في تزويدهم بالمعارف الضرورية، أساليب تخلق الاحساس بالمسؤولية والقدرة على التحليل والاستقراء، وتنمي روح المشاركة والمبادرة؛ هنا يبرز دور البحث العلمي في تحقيق هذا وتحديد السبل التي تتعلم الأجيال القادمة بفضلها كيفية التصدي للتعقيد الذي تتسم به التنمية المستدامة، ويظهر ذلك من خلال²:

- تفعيل حركة البحث العلمي وتنمية المعرفة داخل الجامعة،
 - جعل التكوين الجامعي والبحث العلمي أداة لتحقيق التنمية المستدامة
 - تركيز البحث العلمي على إيجاد أساليب ونماذج جديدة لتحقيق التنمية المستدامة.
- وكقاعدة عامة، فإن البحوث المتعلقة بالاستدامة هي أبحاث متداخلة التخصصات (مثل الهندسة، العلوم، الهندسة المعمارية، القانون، علم النفس، الإدارة والاقتصاد وغيرها) تعتمد على تكوين فرق عمل بحثية. وتشمل خصائص عملية البحث عبر التخصصات - إلى جانب تعقيد وديناميكية السؤال البحثي - احترام وجهات النظر المختلفة، وإيلاء الاعتبار الدقيق للنتائج، والترابط في السياق "الحقيقي"، أي السياق الاجتماعي.

ونظرا للاختلافات الكثيرة فيما بين التخصصات، فينبغي تقديم تعريف للمصطلحات الرئيسية في البداية من أجل توضيح الفهم فيما يخص هذه المصطلحات في التخصصات المتعددة الى جانب توضيح مساهمتها الحالية. وخلافا للبحوث التي تؤدي سابقا، فإن بحوث الاستدامة التي تتناول عددا من التخصصات تدرس جميع الجوانب الجزئية المختلفة للمشكلة من خلال دمج مجموعة من المنظورات والنظريات والأساليب التي يختص بها كل تخصص، ويتم بعد ذلك تجميع هذه النتائج الجزئية لتعكس الجوانب المختلفة للموضوع. ليتم بعدها بناء هيكل معارف جديدة، وعلاوة على ذلك فإن المعرفة المكتسبة من خلال الاشتراك في معالجة وحل المشكلات تتجاوز نهج حدود الأوساط الأكاديمية إلى خارج مجال الأوساط الأكاديمية من خلال التعاون بين الأكاديميين والممارسين بطريقة تكاملية.³

وتعد الجامعة أكبر ممول للمؤسسات العلمية البحثية برأس المال البشري المؤهل القادر على العمل العلمي ولن تستطيع الجامعة تلبية حاجات المؤسسات العلمية بذلك؛ إن لم تكن على صلة وثيقة بهذه المؤسسات، وهذا ما يتطلب سياسة علمية تجعل الجامعة على بيعة من احتياجات قطاع الإنتاج والخدمات، كما تجعل تلك القطاعات على بيعة من إمكانات الجامعة في خدمتها. وتساعد البحوث العلمية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال:

¹. جمال حلاوة، دور البحث العلمي في دعم التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة القدس، مجلة أماراباك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد: 02، العدد: 04، 2011، ص 22.

². بن زكور العونية، دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة المغربية للاقتصاد والتسيير، المجلد: 03، العدد: 01، 2016، ص 62.

³. Maik Adomssent & all, Transferability of approaches to sustainable development at universities as a challenge, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 8, No. 4, 2007, p 394.

- 1- إجراء البحوث التي من شأنها حفظ قاعدة الموارد الطبيعية وتعزيزها، وخلق المزيد من الطاقات البديلة وتسخير الأبحاث العلمية لوضع الاستراتيجيات البديلة في استغلال الموارد المتاحة.
 - 2- إجراء الأبحاث الأكثر إلحاحاً على الصعيد الدولي والمحلي وذات العلاقة بالتنمية المستدامة.
 - 3- طرح التكوين في برامج الماجستير والماستر والدكتوراه في مواضيع التنمية المستدامة والتنمية البيئية.
 - 4- إجراء أبحاث حول استراتيجيات التكيف المناخي، وأبحاث حول تحليل أثر المخاطر البشرية والاقتصادية على البيئة. وفي مجالات توليد الكهرباء والطاقة ومواد البناء والتشييد والمياه والنقل المستدام، ومنع التلوث ومخاطر تغيرات المناخ،
 - 5- إنشاء مراكز بحث تعنى بالتنمية المستدامة.
 - 6- البحث عن مواد جديدة لاستبدال المواد القائمة، والتغيرات في الأجهزة الجديدة لزيادة كفاءة المنتج وتقليل استخدام المواد، وتخفيض الطلب على الموارد غير المتجددة وطرق تخزين الطاقة الجديدة من أجل الأجيال المستقبلية¹؛
 - 7- الاسهام في حل بعض المشاكل مثل تحسين نوعية الإنتاج وترشيد تكاليفه، وحل المشاكل التشغيلية وابتكار تقنيات نظيفة ونظم إنتاجية ذات عوائد متميزة²
- وكمثال فجامعة هارفرد تحدد عدد من الممارسات التي من شأنها المساهمة في استدامة الأبحاث منها³:

1. اتباع المنهج المبني على أساس التعاون المشترك بين التخصصات المتعددة في إعداد الأبحاث المتعلقة بالاستدامة.
 2. استخدام الحرم الجامعي بمثابة مختبر حي للبحث والممارسة، وتطوير طرق مبتكرة ومسئولة عن تلبية مبادئ وممارسات الإستدامة في الجامعة.
- وبقدر تعلق الامر بمؤشرات المقياس الرتبي الأخضر العالمي للجامعات فإن جمعية تحسين الاستدامة في التعليم العالي (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education) تشير الى أن 61% من البرامج الجديدة في التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2011 قد ركزت على الطاقة المتجددة والاعمال الخضراء، وبلغت قيمة الانفاق على هذه البرامج ما يقرب من 543 مليون دولار. كما تشير الى ان الجامعات والكليات⁴:

1. قد طورت ما مجموعه 137 برنامج اكايمي في مجال الاستدامة
2. قدمت ما يقرب من 284 مبادرة تتعلق بأنشطة الطاقة المتجددة وكان منها 97 مشروع يتعلق بالطاقة الشمسية
3. اسهمت الجامعات في انشاء وتقديم ما يقرب من 191 بناية خضراء صديقة للبيئة في الحرم الجامعي

¹.الأخضر عزي، نادية براهيمي، مرجع سابق ، ص 414.

². منصور بن نايف العتيبي، مرجع سابق ، ص 13.

³. www.green.harvard.edu

⁴. ثامر البكري، مرجع سابق، ص 29.

4. في مجال الامن الغذائي والسلامة الصحية فقد اسهمت بما مجموعه 79 مشروع ومبادرة لتعزيز التوجهات الخضراء في هذا الجانب ولخدمة المجتمع.
5. زيادة عدد البرامج المتعلقة بالاستدامة البيئية وبرامج التخضير خلال السنوات: 2011-2012، بنسبة قدرها 39%. قياسا بما هو عليه في عام 2009،
6. بلغت قيمة الانفاق على البحوث والمشاريع المتعلقة بالطاقة الشمسية في الجامعات الامريكية ما يقرب من 2 مليون دولار أما جامعة (Brock) الكندية فقد عملت على توليد الطاقة الكهربائية الخاصة بها، عن طريق البناء والتجديد في التكنولوجيات الأكثر استدامة، وأصبحت تتمتع بنسبة 50 في المائة من الاكتفاء الذاتي من الطاقة¹.
- وبالمقابل فان المواضيع التي تعنى بالتنمية المستدامة والموجهة للبحث العلمي الجامعي تؤدي دورا هاما وايجابيا في دفع عجلة البحث العلمي لأسباب منها²:
1. أن مواضيع التنمية تقدم للبحث العلمي موضوعات مستمدة من الواقع العملي القائم: وتفتح آفاق البحث العلمي الواقعي المتطور، إذ لا يمكن لبحث علمي متطور أن يبحث في مشكلات بعيدة عن واقعه
 2. تساعد على تطوير الخطة التعليمية والتأهيلية والدراسات العليا: إن توظيف البحث العلمي الجامعي لخدمة القطاعات الاقتصادية وفي التنمية كافة، تساعد على تطوير الخطة التعليمية والمناهج وفق احتياجات الواقع،
 3. تساعد على توظيف الامكانيات العلمية البشرية والمخبرية للتوظيف الصحيح: كما تنمي الخبرات الفنية الوطنية في الجامعة وغيرها،
 4. توفير التمويل الملائم للتطوير: وتحد من هجرة الأدمغة، وتوفر مناخ علمي بحثي ملائم.
- وإنطلاقا من تشخيص أساتذة الجامعات العربية بشكل عام والجزائرية بوجه خاص لهذا الموضوع، تم حصر مجموعة من المعوقات التي تحول دون أداء البحث العلمي الأكاديمي للدور المنوط به في المساهمة في التنمية المستدامة ، ومن أهم المعوقات التي تخص الجامعات فيا لوطن العربي³:
1. قلة وجود الإمكانيات البحثية، وقلة وجود مكتبات ومراجع علمية؛
 2. عدم وجود قاعدة بيانات واضحة وجادة للإمكانيات البحثية البشرية والمادية؛
 3. انشغال الباحثين بالمشاكل الادارية المختلفة والمادية الخاصة بعملهم؛
 4. عدم وجود التقدير اللازم والوعي الكاف من المجتمع بأهمية البحث العلمي وقدرته على حل المشكلات؛

¹ . Richard C. Mitchell, op cit, p 11.

² . جمال حلاوة، مرجع سابق، ص 26.

³ .نادية ابراهيمي، حمزة رملي، مرجع سابق ، ص 19.

5. عدم وجود ارتباط بين البحث العلمي ومشكلات المجتمع حيث أن كثير من المشاريع البحثية تفتقر إلى القيمة التطبيقية؛
6. عدم وجود احتكاك علمي دولي كافي؛
7. محاكاة الأبحاث العلمية، واللجوء إلى الاقتباس والتقليد الأعمى وعدم الإبداع؛
8. ضعف القطاعات الاقتصادية المنتجة في الوطن العربي واعتماد غالبيتها على شراء المعرفة من الخارج؛
9. غياب المؤسسات الاستشارية المختصة بتوظيف نتائج البحث وتمويلها بهدف تحويلها إلى مشاريع إنتاجية أو اقتصادية مريحة؛
10. ضعف التمويل غير الحكومي للبحث العلمي بسبب قلة الترابط بين المنتجين للبحث العلمي والمستفيدين منه.

ومن بين المعوقات التي تختص بها الجامعات الجزائرية:

1. غياب المحيط المناسب للبحث العلمي؛
2. ضعف التخطيط والتسيير لنشاط البحث العلمي؛
3. غياب القوانين المرنة والتشريعات في تسيير فرق ومخابر البحث؛
4. التوجه للبحث النظري على حساب البحوث التطبيقية¹؛
5. غياب ميكانيزمات وآليات الاستفادة من نتائج البحوث المنجزة على مستوى الجامعة في المجالات الاقتصادية؛
6. غياب استراتيجية تسويق نتائج البحوث العلمية،
7. ضعف روابط بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الانتاجية².

ثالثاً: مساهمة وظيفة خدمة المجتمع في تعزيز التنمية المستدامة

تعد خدمة الجامعة للمجتمع، الترجمة الفعلية لوظائف الجامعة من أجل تعزيز التنمية المستدامة وهذا بتكيف الأفراد مع المتغيرات السريعة في عالم العلم والتكنولوجيا، ومع الحاجات الثقافية المتزايدة نتيجة التسهيلات التي قدمتها وسائل الاتصال الحديثة، للحصول على المزيد من التمكين الاجتماعي والثقافي وتعزيز التنوع الثقافي والارث التاريخي للمجتمع، وتشجيع المشاركة المجتمعية نحو قيم العدالة والانصاف والمساواة المجتمعية؛ وقد خطت بعض الدول خطوات كبيرة في هذا المجال.

1. ففي جمهورية الصين الشعبية قامت كليات التربية بالتعاون مع دوائر التربية المحلية بتقديم محاضرات عن كيفية الحفاظ على الصحة العامة، وعن الجينات وعن الأخلاق وعلم نفس الطفل، وتقدم هذه الكليات تلك المحاضرات لأولياء الأمور الملحقين بمدارس الآباء
2. وفي اليابان تقدم حوالي 500 كلية برامج تستغرق عامين في ميادين تتصل بتنمية المجتمع والعمل على خدمته، تتمثل هذه البرامج في تعليم الأفراد حفظ الطعام، والتربية في رياض الأطفال.

¹.نادية ابراهيمي، حمزة رملي، مرجع سابق ، ص 20.

². بن زكور العونية، مرجع سابق ، ص 68.

3. وفي بلدان شرق آسيا، تقوم السياسات التعليمية على كل ما يتعلق بالعمولة بما يتلاءم وحالات شعوبهم من خلال تبني ماهية البرامج المبتكرة والتي ينبغي على الانظمة الجامعية تطويرها لتنمية الروح القيادية لدى طلابهم وادارتهم ومؤسساتهم مع النماذج التي تتلاءم مع ظروف المجتمعات ومستويات التنمية المستدامة، ولم يكن تحقيق ماليزيا لنمو اقتصادي مطرد إلا تبعا للانعكاس الواضح في الاستثمار الفكري والموارد البشرية ويتم توظيف التعليم بوصفها أداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات
4. أما الصين فإنها تركز في سياستها التنموية على أربعة عناصر للوصول إلى التنمية المستدامة والمتمثلة في: الصناعة، والزراعة، والدفاع والعلم والتكنولوجيا¹.
5. وبالنظر الى هذا الدور ايضا نجد جامعة ولاية ميتشجان الأمريكية قدمت خدماتها للمزارعين بتشجيع حكومة الولاية، وذلك بإعطاء المزارعين الأراضي، وبدأت الجامعة بتقديم مقررات خاصة في الزراعة، وقد تم إلحاق هذه المقررات بوحدة التعليم المستمر².
6. وأيضا العديد من الجامعات أنشأت حاضنات الأعمال لتحفيز الابتكار ومساعدة رواد الأعمال على إطلاق أفكارهم التجارية. ومن الجامعات المعروفة جدا في هذا المجال جامعة ستانفورد في أمريكا التي لعبت دورا رئيسيا في خلق واحدة من أكثر المناطق الريادية الشهيرة والتي تسمى وادي السليكون Silicon Valley للتكنولوجيا المتطورة وذلك لزيادة رأس المال البشري المؤهل³. عن طريق تحالف مراكز البحوث الجامعية مع العديد من المؤسسات الإنتاجية
7. وتعد تجربة الجامعات الكورية من أبرز التجارب الجامعية في هذا المجال، والتي تشكل تحالفا أكاديميا يذهب إلى أبعد من مجرد الإسهام في المجتمع المحلي، من خلال الأنشطة التطوعية، حيث شملت ضمن مهامها تثقيف الموارد البشرية في البلدان النامية، وذلك لتضييق الفجوة المعرفية بين البلدان المتقدمة والنامية، سعيا إلى خفض معدلات الفقر ونشر فكرة النظم الديمقراطية في المجتمع العالمي، وقد بينت دراسة الحالة لجامعة (كيونغ) أنها واحدة من الجامعات الرائدة في المشاركة في تحركات التنمية والتنوير الريفية، حيث كانت تشارك بنشاط في التنمية الريفية عن طريق أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعمل في القرى الريفية؛ ووضعت كل طاقاتها ومواردها في حملة لجمع شمل العائلات المشتتة في كوريا الجنوبية والشمالية، وغيرها؛ كل هذا لم يغفلها عن دورها التعليمي، وخاصة الخدمي منه، فكانت نشطة للغاية للإسهام في النهوض بالمجتمع الكوري عن طريق التعليم، وخير مثال إسهامها في الآونة الأخيرة بتوفير دورات العلوم الإنسانية للفقراء والمحرومين من التعليم، وتعبئة الموارد من الحكومة والقطاع الخاص، وتوسيع الأنشطة على الصعيد الوطني وبالتعاون مع منظمات المجتمع المدني، وبناء شراكات من أجل مزيد من الإسهامات النظامية، مع تبني مبادرة تقضي بتخصيص يوم واحد من السنة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين

¹ الأخصر عزي، نادبة إبراهيمي، مرجع سابق، ص 414.

² فوزي سعيد الجدبة، مرجع سابق، ص 251.

³ Constantin BRĂTIANU, Florina PÎNZARU, op cit, p 612.

والطلاب للعمل التطوعي من خلال حملات واسعة على الصعيد الوطني، وزيادة الوعي حول القضايا العالمية من خلال موقع على شبكة الانترنت يتيح التبرعات عبر الانترنت، وبناء المسؤولية الإجتماعية¹. ويمكن للجامعة أن تسهم في خدمة المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التركيز على الأدوار الآتية:

1. القيادة الفكرية للمجتمع وبناء الحس الوطني والقومي عند المواطن، وترسيخ قيم النظافة، والمحافظة على كنوز المجتمع وثروته، والتصدي لكل محاولات العبث والتدمير والإيذاء الذي قد تتعرض له بعض موارد البيئة، بطريقة عمدية أو تلقائية.

2. مجال التعليم المستمر للمواطنين الذين فاتتهم مثل هذه الفرص من خلال التعليم النظامي عبر تبني برامج الدراسات المسائية النظامية، والجامعة المفتوحة، والتعلم عن بعد (كما هو حال جامعة التكوين المتواصل في الجزائر)، والدورات والبرامج المهنية المتخصصة، والدورات الفنية والمهنية للعمال والفنيين، والدورات العامة للراغبين والمهتمين لزيادة حصيلة المواطنين المعرفية وتوسيع مداركهم العلمية². حيث أن أهم الفوائد التي تنتج عن التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في التنمية الاجتماعية والسياسية والثقافية، حسب دراسة أجريت على فئات متعددة من الناس مثل: ربات البيوت، والشباب، وكبار السن، والمعوقين جسدياً بعد أن أعاققت ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، التحاقهم بمؤسسات التعليم التقليدي، وجميعهم يتطلعون إلى تحقيق آمالهم وطموحاتهم التعليمية في هذا النوع من التعليم، والتي وردت في (بركات، 2011) فقد بينت جوانب عدة يسهم فيها التعليم المفتوح في التنمية الاجتماعية والبشرية أهمها: التحرر من القيود بالسماح للمزيد من الفرص التعليمية والمرونة في القبول والتسجيل، وإمكانية الجمع بين الدراسة والعمل، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات المختلفة، وزيادة الإنتاج في مواقع العمل، وترسيخ الثقافة وتحقيق ديمقراطية التعلم، وترسيخ عادات المجتمع وتقاليد من خلال البرامج التعليمية المختلفة³، كما ان نهج التعلم مدى الحياة من شأنه أن يزيد قدرة الناس على تحمل التغيرات وعلى التكيف مع تغير المناخ وعلى التصدي لهذا التغير.

3. تقديم الاستشارات والدراسات لكل مؤسسات المجتمع، عبر آليات الدراسة، والتحليل، والتشخيص، وتقديم الاستشارة للإصلاح والتحديث، فمن خلال طلب المشورة من الجامعة يمكن لمؤسسات المجتمع أن تحصل على حلول نابذة من مقتضيات العمل وطبيعة التعامل في المؤسسة وقائمة على الدراية بالبيئة المحلية والقوانين التنظيمية الوطنية واللوائح سارية المفعول والاستفادة من قاعدة علمية وفنية ومعلوماتية واسعة لا تنحصر في رؤيتها لقضايا محدودة والتعرف إلى أفكار مبتكرة متحررة من انغلاق المعرفة المحدودة النابعة من المتاهات الإدارية المتشعبة⁴. حيث أن هذه الاستشارات تساعد على تنسيق وتعزيز مشاركة السلطات المحلية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية

¹. عادل بن عايد الشمري، تقدير القيادات الجامعية لدور الجامعة تجاه المسؤولية المجتمعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد: 12، نوفمبر 2014، ص 108.

². الأخضر عزي، نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 415.

³. زياد بركات، أحمد عوض، واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد: 56، 2011، ص 14.

⁴. الأخضر عزي، نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 415.

والجمهور في تصميم وتنفيذ خطط الاستدامة المحلية والإقليمية من خلال العمل مع الجامعة كمصدر للخبرة التقنية¹

4.تنظيم المحاضرات والمؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية، التي تستهدف نشر المعرفة، وتبادل الرأي والخبرة، وعرض الدراسات والبحوث في مجالات اقتصادية واجتماعية وبيئية، ومنها تحليل مشكلات البيئة، وعرض وجهات النظر المختلفة للتصدي لها ونشر الوعي البيئي لدى المواطنين، والاحتفال بالمناسبات العامة ومنها المناسبات البيئية (كيوم الأرض)، وقد توجت بعض الجامعات اهتمامها بهذه الوظيفة (وظيفة الخدمة العامة للمجتمع) باستحداث مركز قيادي عال للإشراف على نشاطات الجامعة في هذا المجال².

أما أهم الفوائد التي تنتفع بها الجامعة والمتعلقة بوظيفة خدمة المجتمع جراء تبني مفهوم وخطط التنمية المستدامة فتتمثل في:

- ✓ حيث أن لدور خدمة المجتمع بعد اقتصادي للجامعة، حيث يعد مصدرا إضافيا من مصادر التمويل التي تدعم ميزانياتها، ويمكنها من تأمين مستلزمات البحث العلمي من مختبرات وأجهزة ومعدات ومواد ومصادر علمية. كما أن لهذا الدور أيضا بعد اقتصادي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث يعد مصدرا إضافيا لدخولهم، وتوفير الدعم المادي والمالي لهم خاصة عند إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية والتطويرية التي تطلبها مؤسسات المجتمع.
- ✓ إضافة إلى أن خدمة المجتمع تسهم في تنمية المهارات التطبيقية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتتمثل بزيادة خبراتهم وقدراتهم في تطوير الخطط الدراسية، وزيادة دافعيتهم نحو التدريس والبحث العلمي، ومساهمتهم بفعالية في تنمية مهارات واتجاهات الطلاب نحو خدمة المجتمع، مما يساهم في تدريب الطلاب على ممارسة الأعمال التطوعية والأنشطة الاجتماعية، وتكوين العقلية الواعية بمشكلات المجتمع والبيئة، وتفعيل العلاقة التبادلية بين الجامعة والمجتمع³. رغم كل الفوائد السالفة إلا أن الجامعات التي تعمل على تبني توجهات التنمية المستدامة تتعرض لبعض العراقيل والمعوقات التي تحد من إمكانية تطبيقها والاستفادة منها، كما سيرد في النقطة الموالية.

رابعاً: معوقات تطبيق مبادئ الاستدامة في التعليم الجامعي

وحسب (Filho) فإن وجود بعض المفاهيم الخاطئة، والتي تمنع العديد من الجامعات من الاستفادة الكاملة من عروض الاستدامة، هي أحد الأسباب التي جعلت قلة من الجامعات تنجح في سعيها لتطبيق التنمية المستدامة في برامجها، وهذا وفقا لدراسة استقصائية دولية أجراها على عينة من الجامعات الأوروبية سنة 2000 ثم أعادها سنة 2010، وتوصل إلى أن أهم المعوقات تتمثل في⁴:

¹. Ismaila R. Abubakar & all, op cit, p 04.

². الأخصر عزي، نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 415.

³. وائل عبد الرحمن التل، خالد أحمد الصرايرة، درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 4-5 أفريل 2012، ص 178.

⁴. walter Leal Filho, opcit, 2011, p 430, 431.

1. الاستدامة علم مجرد للغاية؛ ويرجع ذلك جزئياً إلى نقص في المعلومات، وبعض الجامعات التي شاركت في الدراسة ترى أن الموضوع مجرد وبعيد جداً عن الواقع. والحقيقة هي أنه إذا نظرنا بعناية إلى أنشطة مؤسسات التعليم العالي، مثل التعليم أو البحث أو الإرشاد أو حتى الشراء واستخدام الكهرباء، فإن الاستدامة قريبة جداً من حياتها.
2. الاستدامة واسعة جداً: أي تغطي طيف واسع جداً من المواضيع، غالباً ما تستخدم صفة "واسعة" كحجة ضد اتخاذ تدابير التنمية المستدامة. وهذا المفهوم خاطئ، حيث يمكن تطبيق مبادئ التنمية المستدامة على أجزاء مختلفة من الحياة الجامعية، ووضعها في سياقها،
3. ليس لدى الجامعة موظفين لرعاية التنمية المستدامة: فمثل هذا التصور الخاطئ يجد أساسه في حقيقة أن العمل في إحدى الجامعات (مثل الدروس الخصوصية، وتقديم المشورة) يؤديه شخص مؤهل رسمياً. وينطبق ذلك بشكل خاص على البلدان التي تولي قيمة كبيرة للتعليم الرسمي، مثل ألمانيا، حيث تأتي المهارات العملية والتشغيلية (التي تقدر قيمتها كثيراً في مكان آخر) عادة في المرتبة الثانية. وهذا تصور تقليدي وخاطئ، وفي الواقع، فإن مبادئ وممارسات التنمية المستدامة معروفة لأي شخص، يكون حساساً لتأثير الأنشطة الجامعية على البيئة، هو في وضع يمكنها من القيام بعمل جيد في هذا المجال،
4. قلة الموارد المالية: أي حجم الموارد اللازم تخصيصها لها كبيرة جداً، هذا المفهوم الخاطئ ولا يستند إلى أدلة دامغة. وعلى الرغم من أن الفائدة المالية ليست الدافع الأساسي للمؤسسات التي تتبنى سياسات الاستدامة، إلا أنها تلعب دوراً هاماً، كما يتضح من المشروع التجريبي (50-50)، الذي يجري تنفيذه على نطاق واسع الآن في ألمانيا. وكجزء من هذا المشروع، يتم تشجيع المدارس على تنفيذ المبادرات الرامية إلى توفير الطاقة، وبالتالي تخفيض فاتورة الطاقة. ثم يتم تقاسم هذه المدخرات من قبل المدرسة والسلطة التعليمية، والتي تعطي بعد ذلك 50٪ من الأموال التي تم توفيرها، نقداً، للأنشطة المدرسية. ويمكن للمدارس بعد ذلك استخدام المال لشراء السلع أو الخدمات، أو إعادة استثمارها في البنية التحتية،
5. الموضوع ليس له أساس علمي: في الكثير من الأحيان هذا لم يذكر من قبل المشاركين في الاستقصاء، ولكن للأسف لا يزال يشار إليه على أنه مشكلة. ولكن الاستدامة أصبحت الآن بنداً في قمة جدول الأعمال العلمية. وفي العديد من البلدان الأوروبية، والموارد المادية للبحوث المتعلقة بالاستدامة متوفرة، فعلى سبيل المثال: في إطار برنامج عمل اللجنة الأوروبية السابعة للبحوث، فإن الاستدامة هي موضوع بحث يخصص له تمويل كبير؛ والجامعات التي تنكر الأساس العلمي للاستدامة ليست مخطئة فحسب، بل إنها تفقد أيضاً فرصاً قيمة للحصول على مشاريع بحثية وزيادة دخلها البحثي،
6. علم تنافسي للغاية: يوجد جدال هنا بأن هناك الكثير من المنافسة للحصول على الأموال والموارد لمبادرات الاستدامة. وهذا أمر غير متأصل في الاستدامة؛ ومجالات المعرفة الأخرى هي أيضاً تحت نفس المنافسة وتقديم العطاءات البحثية هو جزء طبيعي من العمل الأكاديمي

أما في البيئة العربية فقد أجريت دراسة نوعية بعنوان "ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري". الواردة في دراسة (الحوالدة)¹، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تواجه استدامة التعليم العالي، منها: الإصرار على أسلوب إداري تقليدي، وعدم الاقتناع بالعمل بالإسلوب والفكر الجديد لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يعد من أهم المعوقات الإدارية للاستدامة في التعليم العالي.

فضلا عن بعد المناهج الجامعية عن متطلبات العصر وتغيراته، يضاف إلى ذلك تخلف المقررات الجامعية عن التطور العلمي والمعرفي. ولا تحقق بأي شكل من الأشكال أهداف التنمية الشاملة، التي يعد العنصر البشري فيها هو الفاعل، فقضية التنمية البشرية من القضايا المهمة لبناء الإنسان، وإكسابه القدرات والمهارات التي تساعده في المشاركة بفاعلية في التنمية المستدامة، زيادة على ذلك استخدام الأسلوب التقليدي في التدريس الجامعي المعتمد على التلقين، فالطالب يتلقى المعلومة من دون ان يمارسها، ويقراً النظرية من غير أن يطبقها. وتركيز أسلوب تقييم الطالب في مراحل التعليم الجامعي المختلفة على ما يجري تحصيله من مادة علمية نظرية. وهذا يعني أن معيار التفوق هو الدرجة التي يحصل عليها الطالب، بالرغم من أنها ليست المعيار الأصيل للاستدامة في الحياة العملية.

ومن المعوقات أيضا تدني مستوى البحث العلمي في الجامعات بسبب قلة الميزانية المخصصة لإنتاج البحوث المتميزة، وعدم توفر المناخ المناسب للبحث العلمي. فضلا عن تردي الأحوال الاجتماعية للأساتذة الجامعيين، وإلى عدم وجود الجو الحر للملائم للبحث والابداع، مما دفع عدد كبيراً منهم إلى السفر للإعارة إلى الدول العربية أو التنقل بين الجامعات للتدريس، مما أثر بدرجة كبيرة على نشاطاتهم البحثية وعلى علاقتهم بطلبتهم، وإسهامهم في تحقيق متطلبات الاستدامة.

علاوة على أن التعليم العالي يواجه تحديات وصعوبات كبيرة ترتبط بالتمويل، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التدريب المبني على المهارات المطلوبة، وغير ذلك من التحديات المحلية والعالمية، إلا أنه يمكن الحد من تأثيرات هذه التحديات، وتفعيل دور الجامعات في تلبية متطلبات التنمية المستدامة من خلال²:

- تمكين العاملين في الجامعات لضمان المشاركة في التدريب والتخطيط وفق الاحتياجات وزيادة الانتاجية وتنمية القدرات،
- التعاون بين مؤسسات التعليم العالي، والقطاعين العام والخاص لبدء برامج فعالة لتعليم وتدريب العاملين بهدف تدعيم أنماط الإنتاج المستدامة،
- اشتراك الجامعات مع المنظمات غير الحكومية في التوعية بأهمية التنمية المستدامة، وحفز المجتمع المدني للقيام بمبادرات تتصل بمحاور التنمية المختلفة
- قيام الجامعات بإصلاح وتطوير هيكلها البحثية والتدريسية والخدمية بما يتفق مع الجهود التي تبذل لتلبية متطلبات التنمية المستدامة،
- العمل على ايجاد نموذج للمجتمع المستخدم داخل الحرم الجامعي، وإجراء تقييم بيئي دوري للحرم الجامعي

¹. تيسير محمد الخوالدة، مرجع سابق، ص 68.

². محمود عبد المجيد عساف، مرجع سابق، ص 15، 16.

ولعل ما سبق يظهر بما لا يدع مجال للشك العلاقة بين التمكين وقدرة الجامعة على أداء وظائفها في سبيل التنمية المستدامة، فبعد أن كانت وظيفة الجامعة الأساسية هي متابعة المعرفة، فإنها اليوم تتجاوز ذلك لتشمل تطبيق تلك المعرفة من أجل تطوير الواقع المادي، بشكل مباشر أو غير مباشر، ... والاشتراك في التنمية المستدامة ونقل التكنولوجيا من أهم الاتجاهات في التعليم العالي، حيث تحول الموظفون من عاملين إلى شركاء، والطلاب من مستهلكين إلى زبائن وعملاء.

خلاصة الفصل

بهذا تتضح الفكرة بأن التنمية لا يمكن حصرها في الحدود الضيقة للنمو الاقتصادي كما أن مفهومها هو مفهوم يستوعب أبعادا اجتماعية، بيئية وتكنولوجية ، إلى جانب البعد الاقتصادي، عكس ما كان في السابق، فالتنمية تتطلب تغييرا في محتوى النمو، بحيث يصبح أقل مادية واستخداما للطاقة، واستنزافا للموارد، وأكثر عدالة في تأثيراته الاجتماعية، وتخفيفا للأزمات الاقتصادية.

ويشكل الاعتراف بالتنمية المستدامة في الجامعات تحديات متعددة لنظام التعليم العالي التقليدي، وهذا الاعتراف ساهم في دعم المبادرات والجهود الرامية لإنجاز الاستدامة بفعالية، والمتمثلة في:

✓ ادماج مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة في كافة مناهج وبرامج التعليم الجامعي ولكافة الأقسام العلمية والادبية، وهذا لتمكين الطلاب من الحصول على المهارات اللازمة للعمل في إطار فرق متعددة الاختصاصات، لتبني نماذج حياتية أكثر استدامة والانصراف عن النماذج غير المستدامة،

✓ التركيز وبشكل رئيسي على عمليات الحرم الجامعي، إذ أن إدماج التنمية المستدامة في البرامج الجامعية لا يمكن أن ينجح إلا إذا اقترنت الخطط الرامية إلى توعية الناس وتعبئتهم بالتدابير المتعلقة مثلا بالتخضير في الحرم الجامعي ✓ حقن المسائل المتعلقة بالتنمية المستدامة في البحوث العلمية، والعمل على توظيف نتائجها لإتاحة الانتفاع بالمعارف العلمية الجديدة،

✓ العمل على تقوية كل أشكال التفاعل مع الأطراف غير الجامعية ولا سيما مع المجتمعات المحلية ، وهذا من خلال الانفتاح على محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتفاعلها مع مختلف أصحاب المصلحة.

ومن هذا المنطلق فإن الجامعات ستلعب دورا أساسيا وبارزا في تحقيق التنمية المستدامة .

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على دور تبني وتطبيق إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة.

وقد كانت الجامعات الجزائرية محل هذه الدراسة، حيث تعد الجامعات من أكبر المنظمات المعرفية إحتضاناً لرأس المال الفكري، ومن أكثر المنظمات المعرفية مساهمة في بعث العملية التنموية بمختلف أبعادها، من خلال انفتاحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتفاعلها مع مختلف أصحاب المصلحة، لتلبية متطلبات العصر

ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم تقسيمه على النحو التالي:

المبحث الأول: نبذة عن الجامعة الجزائرية، وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة، تحليلها وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: نبذة عن الجامعة الجزائرية، وإجراءات الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة عن الجامعة الجزائرية، من خلال التطرق إلى مختلف المهام التي تضطلع بها حسب المشرع الجزائري، وإلى أهم المبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها منذ نشأتها بعد الإستقلال إلى الآن، وأهم التحديات التي تواجهها، وهذا من خلال المطلب الأول، في حين سيتطرق المطلب الثاني إلى إجراءات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: نبذة عن الجامعة الجزائرية

يعتبر قطاع التعليم العالي في الجزائر من أكبر القطاعات التي تديرها الدولة الجزائرية حيث أنها تولي اهتماما كبيرا به، وتهتم بإصلاح هذه المنظومة فهي تركز دائما على تطور التعليم وإصلاحه من خلال المناهج حتى تمكن المتعلمين من التعامل البناء مع متطلبات العصر.

أولا: مهام الجامعة الجزائرية ومبادئها

حسب المشرع الجزائري كما ورد في المادتين (01، 02) من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فإن "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"¹ تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، يحدد مرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها، ويمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية

1. المهام: وتشير المواد (04، 05، 06) من نفس المرسوم إلى مهام المرفق الجامعي كما يلي:

المادة 4: في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي²

المادة 5: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي³:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها
- المشاركة في التكوين المتواصل

المادة 6: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي⁴:

¹. الجريدة الرسمية، العدد 51، سنة 2003، ص 5.

². نفس المرجع

³. نفس المرجع

⁴. نفس المرجع، ص 6.

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها،
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية،
 - تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني،
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- ويمكننا تلخيص مهام التعليم العالي في مهمتين أساسيتين¹:
- تكوين الإطارات واليد العاملة ذات الكفاءة التي يحتاجها الإقتصاد الوطني
 - وتكوين الباحثين القادرين على دفع التطور التقني والعلمي، عن طريق البحث الأساسي والبحث التطبيقي

2. مبادئ مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: تقوم المؤسسات التعليم العالي على جملة المبادئ التي تعبر عن

السياسة التعليمية العامة في الجزائرية وتتمثل في:²

أ. ديموقراطية التعليم العالي ومجانيته

ب. جزأة إطارات التعليم العالي

ت. التعريب في التعليم العالي

ث. التوجه العلمي والتقني

ثانيا: الجامعة الجزائرية: نشأتها وتطورها وأهم التحديات

1. نشأت الجامعة الجزائرية وتطورها

شهد النظام الجامعي في ظل الاستقلال توسعا كبيرا، حيث انتقل عدد المؤسسات الجامعية في الجزائر من جامعة واحدة غداة الاستقلال مورثة عن الحقبة الاستعمارية هي جامعة الجزائر ورثت الجزائر بعد الاستقلال جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر بنيت في سنة 1877، وأعيد تنظيمها في 1909، والآن الجزائر تتوفر على الأقل على جامعة واحدة في كل ولاية، إذ مر تاريخ الجامعة الجزائرية في إطار صيرورة التطور ومسيرة للتحويلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بأربعة مراحل أساسية، يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أ. المرحلة الأولى: من 1962-1970: بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تمتلك سوى جامعة واحدة فقط، وقد كانت فرنسية منهجا وبرنامجا وإدارة وفكرا ولغة وهدفا، وكانت تضم أربع كليات، ومحاولة للتخلص من الموروث الاستعماري تم إنشاء جامعات جديدة متماشية مع سياسة التوازن الجهوي، بدءا بـجامعة وهران 1966 م، وجامعة قسنطينة 1967 م،

¹ سليمان شسيبوط وآخرون، دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة - المشاكل ومقترحات التطوير-، الملتقى الوطني الأول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ماي 2010، ص 191.

² علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ماي 2010، ص 95، 96.

ثم تلتها كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا بالعاصمة، وجامعة التكنولوجيا في عنابة¹، تميزت هذه المرحلة بمجموعة من السياسات أهمها تعميم التعليم، تعليم المرأة على وجه التحديد، بالإضافة إلى جزأة التعليم وتحريره من التبعية الثقافية والتكنولوجية والاعتماد على الكفاءات الوطنية، إلى جانب إتباع سياسة التعريب التدريجي خصوصا في التعليم ما قبل الجامعي²، مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة عن الاستعمار الفرنسي.

ب. **المرحلة الثانية: 1970-1988**: وتبدأ من سنة 1970، سنة إحداث وزارة متخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي 1971، ويتمثل هذا الإصلاح في:

- تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات³،
 - ظهور تخصصات جديدة مسايرة لحركة التنمية التي عاشتها الجزائر،
 - تعديل المراحل الدراسية الجامعية لتصبح مرحلة الليسانس (4 سنوات)، مرحلة الماجستير (سنتين)، مرحلة الدكتوراه (5 سنوات)⁴،
- وقد تميزت هذه المرحلة بـ:

- فتح مجموعة من المراكز الجامعية في مختلف ولايات الوطن، لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي،
- وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى أفق سنة 2000 معتمدة في ذلك على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة⁵
- ديمقراطية التعليم التي ترمي إلى السماح لأفراد المجتمع من الطبقات الشعبية، من أجل تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات لتساهم في عملية التنمية⁶،
- الحديث عن استقلالية الجامعة،
- الفتور في العلاقة بين الجامعة والمجتمع، فالجامعة استمرت في القيام بدورها المتمثل في إخراج الأطر الجامعية، لكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج هذه الأطر وتوظيفها، وذلك نتيجة التزايد الكبير في أعداد الطلبة فأصبحت الجامعة تشكل عبئا ثقيلا على القطاعات الأخرى، فارتفعت نسبة البطالة بين خريجي الجامعات، مما يدل على أن الجامعة لم تحقق أهدافها⁷.

ج. **المرحلة الثالثة: 1988 - 1999**: تميزت هذه المرحلة بإصلاح المنظومة الجامعية، من حيث الهياكل والطرائق والوسائل ومن حيث مضمون المناهج والأهداف التي تضمن تكوين كفاءات قادرة على التكيف مع الأوضاع المتجددة؛ وعرفت

¹ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 126.

² الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 / 2012، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد: 04، 2015، ص 17.

³ سناني عبد الناصر، صعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في سنوات الأولى من مسيرته المهنية- دراسة ميدانية كلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة باجي مختار- عنابة، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2011/ 2012، ص 37.

⁴ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 127.

⁵ سناني عبد الناصر، مرجع سابق، ص 37، 38.

⁶ الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، مرجع سابق، ص 17.

⁷ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 128.

هذه المرحلة أيضا إصلاح أكتوبر 1995؛ وفي هذه المرحلة تم إدخال تعديلات على مستوى التدرج والتقييم وفتح شعب جديدة للتكوين، وإعداد النصوص الخاصة بالتعليم العالي، وإنشاء أجهزة للتشاور والتنسيق بين القطاعات لتطوير العلاقة بين التكوين والتشغيل خاصة في الميادين العلمية، والتكنولوجية التسييرية، وتقرر في هذه المرحلة أيضا تطبيق نظام الجذوع المشتركة، وكذا العمل بنظام الكليات (1998/1997)¹،

وتميزت أيضا بالجزأة التامة لإطارات قطاع التعليم العالي، التوسع في إنشاء الجامعات، تطوير البرامج المقررة، وإتمام سياسة تعريب العلوم الإنسانية وإنشاء مخابر البحث².

والجدير بالذكر أن هذا الإصلاح جاء ليتجاوب مع التحولات التي عرفتها الجزائر في المجال الاقتصادي الذي دخل عهد الخصوصية، أي توفير إستراتيجية تتماشى والتحويلات الراهنة، ورغم كل هذا فقد كانت لهذه المرحلة سلبيات منها زيادة أعداد الطلبة، ارتفاع نسب الرسوب، ضعف التكوين، غياب وندرة الكتب والمراجع، مناهج التعليم بالية، ومشاكل اللغة... إلخ³.

ذ. **المرحلة الرابعة: 2000- إلى يومنا هذا:** تعد هذه المرحلة أكثر المراحل تقدما مقارنة بسابقتها بسبب الاهتمامات التالية:

- تبني نظام ل.م.د خلال السنة الجامعية 2004/2005، بموجب المرسوم 04-371 المؤرخ في 2004/11/21. والذي جاء نتيجة الاستجابة للمشاكل والتغيرات العميقة التي عرفتها الجزائر في القرن 21 على جميع المستويات الاقتصادية، اجتماعية، سياسية... إلخ، إذ أصبحت الجامعة الجزائرية لا تتلاءم والتغيرات، الأمر الذي دفع للجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعية بإصدار توصية لإصلاح التعليم العالي والتي صادق عليها مجلس الوزراء المنعقد في أبريل 2002، ومن المحاور الأساسية التي برمجت في إطار إستراتيجية تطوير قطاع التعليم العالي لهذه الفترة إعداد وتطبيق شامل وعميق للتعليم، تمثل في نظام (LMD)، والذي أعطى هيكلية جديدة للجامعة وتنظيم جديد للتعليم حيث غيرت وعدلت المراحل الدراسية، وأصبحت هناك تخصصات مهنية وأكاديمية، الهدف من كل هذا تقديم تعليم نوعي للجميع ومساو له المنظومة العالمية للتعليم العالي، إضافة إلى التفتح على التطور العلمي والتكنولوجي، وخلق الشروط الملائمة لإدماج أفضل في عالم الشغل لكوادر الجامعة⁴، و يعتمد نظام (ل م د) على ثلاث مراحل تكوينية تعمل ببرنامج السداسيات، تتوج كل مرحلة منها بشهادة جامعية هي ليسانس، ماستر، دكتوراه، ومن أهم مميزاتة: سهولة الحركة ما بين الجامعات داخل وخارج الوطن، إمكانية التكوين مدى الحياة، يمكن الحصول على شهادات معترف بها عالميا ودون اللجوء إلى عمليات المعادلة، وهذا استجابة لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي وإعطاء شهادات التعليم العالي قيمة عالمية⁵.

¹. بواب رضوان، مرجع سابق، ص 128، 129.

². الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، مرجع سابق، ص 17.

³. بواب رضوان، مرجع سابق، ص 129.

⁴. نفس المرجع

⁵. باتول قاسم، رقية بن يمينة، دور إصلاح التعليم العالي في تقرب الجامعة من المحيط الاجتماعي، قراءة نقدية في تجربة النظام الجديد ل م د بالجزائر LMD/، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص 876.

- اتساع الشبكة الجامعية حيث أصبحت 106 مؤسسة للتعليم العالي، مع ارتفاع في قدرات الاستقبال البيداغوجي للطلبة،
- خلق أقطاب الامتياز لتشجيع البحث العلمي في أفريل 2010 عقب إصدار قرار البحث العلمي بإفريقيا من قبل تومسون روريتز، وذلك في كل من الهندسة والكيمياء والطاقة، الرياضيات والفيزياء، وغيرها
- اتساع شبكة مخابر البحث حيث أصبحت تفوق 880 مخبر بحث أغلبها في مجال العلوم الإنسانية
- تعميم التزويد بالانترنت في كليات ومعاهد الشبكة الجامعية الوطنية وذلك عن طريق ربط مؤسسات الجامعة ومراكز البحث بالشبكة الجامعية الوطنية (Academic Researche Network ARN) التي هي نفسها مرتبطة بشبكة الانترنت وكذلك بالشبكة الأوروبية للبحث¹ (GEANT)
- لا شك أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حققت طوال العقود الماضية إنجازات لا يستهان بها ولكنه لا يزال متواضعا وبالقدر اليسير من حيث النوعية والكيفية وإنجازات البحث العلمي مقارنة بالبلدان الأخرى من العالم المتقدم، يعود ذلك إلى مجموعة من التحديات التي سنقدمها

2. التحديات و الرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر

يواجه التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحديات يمكن إجمالها فيما يلي:

- الطلب المتزايد على التعليم العالي و تزايد أعداد الطلبة
- قلة التأطير
- نمطية التكوين المبنية على التلقين
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي
- هجرة الكفاءات و عدم بقائها في الداخل
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات و ليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي لها
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات²؛ بالإضافة الى مجموعة من الصعوبات وأهم التحديات التي تواجهها في ظل تطبيق تطبيق نظام (ل م د)³:
- نقص مخابر البحث والكتب العلمية المتخصصة،
- عدم تمكن الطلبة من الاستفادة بشكل جدي من الخدمات،
- غياب التريصات العلمية،
- النقص في التأطير لاسيما غياب دور الأستاذ الوصي.

¹ الداوي الشيخ ، بن زرقة ليلي، مرجع سابق ، ص 18.

² سناني عبد الناصر، مرجع سابق ،ص 41.

³ باتول قاسم، رقية بن يمينة، مرجع سابق ، ص 876.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المطلب إلى التعريف بأداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات الأداة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة باعداد و استخدام الاستبان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، للتعرف على آرائهم حيال مشكلة الدراسة، حيث احتوت على قسمين وذلك على النحو التالي:

القسم الأول : يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من (06) فقرات (الجامعة المنتمي إليها، الكلية أو المعهد المنتمي إليه، الرتبة العلمية، الجنس، العمر، الخبرة)

القسم الثاني: يتكون من 86 فقرة موزعة على ثلاث محاور رئيسية كمايلي:

المحور الأول: ويشتمل على أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية التمكين، ويتكون من 33 فقرة.

المحور الثاني: ويشتمل على أبعاد المتغير الوسيط رأس المال الفكري ، ويتكون من 25 فقرة.

المحور الثالث: ويشتمل على أبعاد المتغير التابع التنمية المستدامة ، ويتكون من 28 فقرة.

وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت likert الخماسي والمتدرج كما يبينه الجدول التالي

الجدول رقم (13): درجات أداة الدراسة وفق سلم ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ثانيا: مجتمع وعينة البحث: يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات الجزائرية لذا فقد قامت الباحثة بالإتصال بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي قسم الموارد البشرية للحصول على احصائية بأعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الجزائرية للموسم 2017/2016 والذين بلغ عددهم: 54063 عضو هيئة تدريس، مقسمين كما يلي:

عدد أستاذة التعليم العالي= 5742

عدد الأساتذة المحاضرين قسم - أ - = 7353

عدد الأساتذة المحاضرين قسم - ب - = 9393

عدد الأساتذة المساعدين قسم - أ - = 23628

عدد الأساتذة المساعدين قسم - ب - = 7947

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد قدرت بـ (382) مفردة ، وهذا بالاعتماد على كتاب أوما سيكاران¹ الذي يحدد حجم العينة المناسب لهذا العدد من المجتمع ، وعليه تم إختيار العينة عشوائيا، أي أن عملية جمع البيانات اعتمدت على أسلوب التوزيع الغير مباشر باستخدام الاستبيان الالكتروني عبر الانترنت، والذي يحتوي على صيغتين إما مكتوبة بصيغة (word) أو بصيغة إلكترونية وتم بعدها إرسال الاستبيان عبر البريد الالكتروني الشخصي للأساتذة والذي تم الحصول عليه من بعض مواقع الجامعات ومن مختلف المجالات العلمية المحكمة في داخل الوطن وأخارجه، وكذا عن طريق المؤتمرات الملتقيات، وتم تدعيم ذلك من خلال رسالة نصية تحت الأساتذة المستجيبين على إرساله لزملائهم في مختلف التخصصات وفي مختلف الجامعات؛ ومن خلال الاتصال الهاتفي أيضا بالزملاء والأصدقاء لتشجيعهم على الاستجابة وعلى نشره على أوسع نطاق، وتم الحصول على 409 استمارة صالحة للتحليل كما يلي:

حجم المجتمع	حجم العينة المطلوب	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
54063	382	أكثر من 2000	415	409

ثالثا: صدق وثبات الأداة

1. صدق الأداة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

أ. صدق المحتوى: إذ تم عرض الأداة بصورتها الأولية على ثمانية محكمين من ذو الاختصاص من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية في كل من جامعة باتنة، سطيف وقسنطينة المدية وكلية العلوم الانسانية تخصص علم النفس جامعة خنشلة، للتأكد من مدى ملائمة الفقرات للمجالات التي تنضوي تحتها، والصياغة اللغوية للفقرات، ودرجة وضوح صياغتها، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتألفت الاستمارة في صورتها الأولية من 93 فقرة، وترك المجال للمحكمين للحذف أو الإضافة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين باعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف سبعة منها، وأصبحت الاستبانة تتألف في صورتها النهائية من (86) فقرة.

ب. الصدق البنائي: الصدق البنائي هو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة

الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

جدول رقم (14): معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية.

ت	البعد	الصدق (معامل الارتباط مع الدرجة الكلية)
1	ابعاد إستراتيجية التمكين	,829**
2	ابعاد رأس المال الفكري	,938**
3	ابعاد التنمية المستدامة	,907**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss, vs 22)

¹. أوما سيكاران، طرق البحث في الادارة، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي البسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، جامعة الملك سعود، الرياض ، السعودية، 1998، ص 388.

من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الثلاثة للأداة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يعد مؤشراً على ارتباط محاور الاستمارة بالهدف الذي تسعى لتحقيقه

أ. ثبات الاستبانة

ثبات الاستبانة هو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمت إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهو ما يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وهما:
الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	الرقم	أبعاد متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إستراتيجية التمكين	1	المشاركة في صنع القرار	6	0.797
	2	النمو المهني	6	0.70
	3	المكانة	5	0.785
	4	الفعالية الذاتية	5	0.748
	5	التأثير	4	0.672
	6	الحرية والاستقلالية	7	0.756
الثبات الكلي لأبعاد استراتيجية التمكين				
تنمية رأس المال الفكري	1	تنمية رأس المال البشري	8	0.819
	2	تنمية رأس المال الهيكلي	10	0.898
	3	تنمية رأس المال العلائقي	7	0.925
الثبات الكلي لأبعاد تنمية رأس المال الفكري				
التنمية المستدامة	1	البعد التعليمي	9	0.905
	2	البعد الاقتصادي	6	0.90
	3	البعد الاجتماعي	8	0.859
	4	البعد البيئي	5	0.909
الثبات الكلي لأبعاد التنمية المستدامة				
ثبات الاستبانة ككل				
			86	0.969

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss, vs 22)

يوضح الجدول مدى تمتع الاستمارة بمعامل ثبات عالي حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور (0.969) وهي نسبة مرتفعة ومناسبة مما يطمئن الباحثة لاستخدام أداة الدراسة كأداة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فروضها والوثوق بنتائج تطبيقها ، أي أنها تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات .

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة

تمت معالجة بيانات الدراسة باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في حزمة البرامجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 22)، وكذا استخدام البرنامج الإحصائي (Amos vs 21) في نمذجة المعادلة الهيكلية وهي:

أ. الأساليب الإحصائية الوصفية: وتمثلت في:

✓ المتوسطات الحسابية: حيث استخدمته الباحثة لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة سواء على مضمون الفقرة

الواحدة أو البعد ككل، وبناءً عليه فقد صنفت درجة الموافقة إلى ثلاثة مستويات طبقاً للمقياس التالي:

الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى البديل / عدد المستويات

$$= 5 - 3 / 1 = 3 / 4 = 1.33 \text{ وبالتالي:}$$

- إذا كان المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 2.33 فإنه يشير إلى مستوى منخفض،

- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.33 إلى 3.66 فإنه يشير إلى مستوى متوسط،

- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3.66 فإنه يشير إلى مستوى مرتفع،

✓ الانحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح

التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه

يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينهما.

ب. الأساليب الإحصائية الاستدلالية: وتمثلت في معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، معامل الارتباط بيرسون،

وأسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) بالاعتماد على طريقة الاحتمال الأقصى أو طريقة أقصى

الأرجحية (Maximum Likelihood) لإختبار الفرضيات

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة، واختيار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وتم عرض النتائج عبر مطلبين ، الأول تم فيه عرض وتحليل النتائج الوصفية للدراسة، أما المطلب الثاني فخصص لإختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

قامت الباحثة في هذا الجزء بتحليل محاور الاستمارة، بدءا بوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ثم التعرف على درجة أهمية متغيرات الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة

ت	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجامعة المنتهي إليها		
	ناحية الشرق	206	50.4
	ناحية الوسط	112	27.4
	ناحية الغرب	91	22.2
2	الكلية / المعهد المنتهي إليه		
	كلية العلوم	45	11
	كلية التكنولوجيا	45	11
	كلية العلوم الانسانية	12	2.9
	كلية العلوم الاجتماعية	35	8.6
	كلية علوم الأرض والكون	08	2
	كلية الاقتصاد والتجارة والتسيير	203	49.6
	كلية العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية	09	2.2
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	17	4.2
	كلية المحروقات الطاقة المتجددة، والكيمياء	01	0.2
	كلية الآداب و اللغات الأجنبية	02	0.5
	كلية علوم الطبيعة والحياة	32	7.8
3	الرتبة العلمية		
	أستاذ مساعد	153	37.4
	أستاذ محاضر	194	47.4
	أستاذ التعليم العالي	62	15.2
4	الجنس		
	ذكر	281	68.7

	أنثى	128	31.3
5	العمر		
	أقل من 30 سنة	36	8.8
	من 30 إلى 39 سنة	212	51.8
	من 40 إلى 50 سنة	94	23
	أكثر من 50 سنة	67	16.4
6	الخبرة		
	أقل من 3 سنوات	43	10.5
	من 3 إلى 6 سنوات	91	22.2
	من 7 إلى 10 سنوات	114	27.9
	من 11 إلى 15 سنة	67	16.4
	أكثر من 15 سنة	94	23

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss, vs 22)

- يشير الجدول (16) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من عينة الدراسة، حيث إتضح أن 50.4% من أفراد العينة من ناحية الشرق، و 27.4% من الوسط، أما ناحية الغرب فقدرت بـ 22.2%، وربما يعود

هذا الى ارتفاع عدد جامعات الشرق بالمقارنة مع عددها في الوسط والغرب ،

- بالنسبة للكلية أو المعهد المنتمي إليه فنجد أن أكبر نسبة استجابة كانت من كليات الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية بنسبة 49.6%، أي تقريبا نصف عدد الكليات مجتمعة، وتأتي في المرتبة الثانية كل من كليات العلوم والتكنولوجيا بنسبة 11%، ثم كلية العلوم الاجتماعية بنسبة 8.6%، أما الكلية التي تملك أقل نسبة استجابة فكانت كلية المحروقات والطاقات المتجددة والكمياء بنسبة 0.2%،

- بالنسبة للرتبة العلمية نجد أن النسبة العظمى من المستجوبين هم من الذين يحملون درجة الدكتوراء في اختصاصهم وبنسبة 47.4% وهذا يعطي مؤشرا على صدق وموثوقية المستجوبين لكونهم يحملون درجات عليا في اختصاصهم، أما بالنسبة لرتبة أستاذ التعليم العالي نجد أن نسبة المستجوبين بلغت 15.2%، وعند جمع النسبتين نجد أنها تساوي 62.6%، وهي أكبر من نسبة المستجوبين من رتبة الاساتذة المساعدين والمقدرة بـ 37.4%، مما يعطي مؤشرا على ان لهم باعا طويلا في مجال التدريس مما يزيد من الصدق والموثوقية في نتائج الاستبيان

- أما بالنسبة لجنس المستجوبين فنجد أن مانسبته 68.7% تعود للذكور، أما نسبة 31.3% فتعود للإناث، أي أقل من الثلث فربما يعود هذا الى درجة الاهتمام بمتغيرات الدراسة التي كانت لصالح الذكور.

- وفيما يخص العمر فنلاحظ من خلال الجدول أن مانسبته 51.8% لصالح الفئة الشابة من 30 سنة إلى 39 سنة، لأن الالتحاق بسلك التعليم العالي لا يتطلب أكثر من شهادة الماجستير، وتليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 23%، وتليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 16.4%، وهذا يعكس النضوج الذهني للعينة، وأخذ الأمور بروية.

- ونجد بالمقابل ان خبرة المستجوبين من اعضاء هيئة التدريس كانت عند الفئة من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 27.9% لتليه نسبة 23% للفئة التي تتجاوز 15 سنة. ومانسبته 16.4% للفئة ما بين 11 و15 سنة، مما يعطي مؤشرا على أن لعينة البحث المعرفة والخبرة الكافية في مجال التخصص والتي تمكنهم من الإجابة عن فقرات الاستمارة، ومدى تفهمهم لدور تربي وتفعيل استراتيجيات التمكين على تنمية راس المال الفكري في الجامعات الجزائرية لتعزيز التنمية المستدامة،

ثانيا: استراتيجيات التمكين ومستوى أهميتها النسبية في الجامعات الجزائرية حسب اتجاه إجابات العينة

للتعرف على واقع تربي وتطبيق إستراتيجيات التمكين في الجامعات الجزائرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لهذا المتغير، وفق تقديرات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية النسبية لإجابات العينة حول فقرات المتغير المستقل: استراتيجيات التمكين بأبعادها الستة

رقم	فقرات متغير إستراتيجية التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
01	تتيح الإدارة للأساتذة فرص المشاركة في عملية صنع القرارات تجاه مشكلات العمل.	2.71	1.255	6	متوسط
02	توفر الإدارة المعلومات اللازمة للأساتذة عن كل موضوع، يعرض عليهم في عملية صنع القرارات الخاصة بشؤونهم التعليمية والإدارية	2.84	1.215	5	متوسط
03	تتاح لي الفرصة لمشاركة اللجنة البيداغوجية للقسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا التعليمية كوضع وتطوير محتوى المقررات الدراسية التي تُدرسها.	3.28	1.299	3	متوسط
04	اساهم في تحديد حاجات مواد القسم من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في المكتبة	3.29	1.282	2	متوسط
05	يؤخذ بأرائي ومقترحاتي في التطوير المستقبلي للكلية (مثلا اقتراح تخصصات جديدة).	3.00	1.231	4	متوسط
06	أساهم في اختيار اعضاء اللجان العلمية	3.42	1.262	1	متوسط
	نتيجة بعد المشاركة في صنع القرار	3.09	0.886		متوسطة
07	أحظى بفرص الاستفادة من التريصات القصيرة	3.86	1.06	2	مرتفع

				أو الطويلة المدى من أجل تحضير رسالة الدكتوراه أو تحسين وتطوير المستوى.	
متوسط	6	1.28	2.56	توفر الكلية أو الجامعة دورات تدريبية أو ورشات تكوينية متنوعة	08
مرتفع	1	0.779	4.23	أواظب على الاطلاع الواسع والتثقيف الذاتي في مجال تخصصي والمجالات الأخرى.	09
متوسط	4	1.21	3.42	تحرص الكلية دوريا على إقامة الندوات، الأيام الدراسية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية	10
متوسط	3	1.184	3.47	تمنح لي الفرصة للتعلم المستمر من خلال المشاركة في المؤتمرات، الدورات، اللقاءات العلمية... الخ	11
متوسط	5	1.227	2.75	تشجعني بيئة العمل على المشاركة في أنشطة مخابر البحث العلمي.	12
متوسط		0.718	3.38	نتيجة بعد النمو المهني	
مرتفع	1	0.791	4.35	أحظى باحترام زملائي في القسم.	13
مرتفع	3	0.888	3.86	يأخذ زملائي بآرائني في بعض شؤون عملهم	14
مرتفع	2	0.886	4.07	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائي في العمل	15
مرتفع	4	1.014	3.74	يشعرنني زملائي بجودة عملي في القسم.	16
متوسط	5	1.164	3.61	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني اعلم في هذه الجامعة	17
مرتفع		0.702	3.92	نتيجة بعد المكانة	
مرتفع	1	0.558	4.4	لدي ثقة عالية بالنفس لانجاز وظائف المتعددة بكفاءة وفاعلية	18
مرتفع	2	0.662	4.32	أمتلك الرصيد المعرفي و القدرة والمهارة التي تمكنني من مساعدة الطلاب على التعلم.	19

مرتفع	5	1.041	3.70	يشعربي رؤسائي بأني فعال جدا في أداء عملي.	20
مرتفع	4	0.71	4.1	أعالج القضايا والمشكلات المتعلقة بعملية بكفاءة وإقتدار.	21
مرتفع	3	0.77	4.18	نُصور إنني قادر على إحداث التغيير الإيجابي في طلابي.	22
مرتفع		0.558	4.14	نتيجة بعد الفعالية الذاتية	
متوسط	4	1.174	3.01	أشعر أن لي تأثيرا كبيرا فيما يتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها داخل القسم أو الكلية التي أعمل فيها.	23
مرتفع	3	0.761	3.95	أسهم بفاعلية في إثارة دافعية الطلبة بوسائل مختلفة في التدريس حتى لدى أقل الطلبة دافعية.	24
مرتفع	1	0.646	4.23	أعتقد أنني تُرك أثرا جيدا لدى طلبتي.	25
مرتفع	2	0.678	4.14	أقوم بالتأثير الإيجابي في النمو الشخصي والعلمي للطلبة.	26
مرتفع		0.597	3.83	نتيجة بعد التأثير	
مرتفع	1	0.751	4.43	لدي الحرية في اختيار طريقة التدريس التي أراها ملائمة لمستوى طلبتي.	27
مرتفع	3	0.905	4.2	اتعامل مع المقرر بمرونة من حيث الحذف , الاضافة , التعديل حسب مجريات المقرر وظروفه.	28
مرتفع	4	1.115	3.92	أشعر بكامل الحرية في اختيار أسلوب التقييم المناسب لطلبتي.	29
مرتفع	2	0.82	4.33	يحق لي اختيار موضوعات البحوث العلمية التي أقوم بإجرائها.	30
متوسط	6	1.018	3.62	يحق لي تقديم مقترحاتي للقنوات الإدارية داخل القسم أو الكلية.	31

متوسط	7	0.978	3.26	يحق لي المشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخارجية.	32
مرتفع	5	1.144	3.73	أتمكن من التعبير عن آرائي بحرية.	33
مرتفع		0.622	3.93	نتيجة بعد الحرية والاستقلالية	
مرتفع			3.71	نتيجة متغير استراتيجي التمكين	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss, vs 22)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج:

1. أن إستراتيجية التمكين في الجامعات الجزائرية جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.71) وبمستوى تقدير مرتفع وقد يعزى هذا إلى السلوكيات التي تتبنى إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الأنظمة والتشريعات التي تعتمدها الجامعات الجزائرية، وهذا يؤثر مستوى عالي من الإدراك لوظائفهم والمهام المناطة بها، على الرغم من هذا الإدراك لأبعاد إستراتيجية التمكين، إلا أن هذا لم يترجم إلى الممارسة المطلوبة، حيث أن هناك خلل في ممارسة بعدي النمو المهني، والمشاركة في صنع القرار،

2. وفيما يتعلق بترتيب أبعاد إستراتيجية التمكين أظهرت النتائج أن :

✓ بعد الفعالية الذاتية جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ . 4.14 ، وتعزى هذه النتيجة حسب ترتيب الفقرات إلى الثقة العالية بالنفس التي يتمتع بها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية لانجاز وظائفهم المتعددة بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى امتلاكهم الرصيد المعرفي و القدرة والمهارة التي تمكنهم من مساعدة الطلاب على التعلم، والقدرة على معالجة القضايا والمشكلات المتعلقة بعملهم بكفاءة واقتدار، وبهذا فإن هذا البعد يعد من أقوى أبعاد التمكين

✓ يليه بعد الحرية والاستقلالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 ، وهذه النتيجة تعود حسب ترتيب الفقرات الواردة في التحليل، إلى أن لأعضاء الهيئة التدريسية الحرية في اختيار طريقة التدريس التي يرونها ملائمة لمستوى طلبتهم، ويتعاملون مع المقرر بمرونة من حيث الحذف، بالإضافة، التعديل حسب مجريات المقرر وظروفه، دون أن يخضعوا لرقابة أي كان سوى من الزملاء الذين يدرسون نفس المقرر أو نفس المساق أين يتوجب عليهم التنسيق والتشاور لتحقيق ترابط وتكامل الدروس، ويشعرون بكامل الحرية في اختيار أسلوب التقييم المناسب لطلبهم، مع الحق في اختيار موضوعات البحوث العلمية التي يقومون بإجرائها خصوصا في إطار البحوث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (CNEPRU) و (PNR)، وغيرها، وفي هذا السياق نجد أن الحق في تقديم المقترحات للقنوات الإدارية في الكلية يحظى بدرجة تقدير متوسطة وهي المعضلة التي يشتكي منها أغلب الأساتذة الجامعيين في الجزائر، أما حق المشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخارجية فجاء في المرتبة الأخيرة وهذا يعزى إلى تجاهل أعضاء هيئة التدريس لدورهم في ممارسة الوظيفة الثالثة للجامعة، وبعدهم عن مشاكل واحتياجات المجتمع،

✓ ثم يليه بعد المكانة بمتوسط حسابي قدره 3.92. وبمستوى تقدير مرتفع أيضا، ويعود هذا حسب ترتيب الفقرات إلى المكانة المرتفعة التي يحظى بها أعضاء الهيئة التدريسية، ويشعرون بها من خلال عملهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم، في حين ان مكانتهم في المجتمع المحيط بهم جاءت بدرجة تقدير متوسطة، فقد يعود هذا إلى مستوى الأجور التي يتحصلون عليها.

✓ ويليها بعد التأثير بمتوسط حسابي قدره 3.83، وبمستوى تقدير مرتفع ويعود هذا إلى اعتقاد أعضاء الهيئة التدريسية بأنهم يتركون أثرا جيدا لدى طلبتهم ويقومون بالتأثير الايجابي في نموهم الشخصي والعلمي، ويسهمون بفاعلية في إثارة دافعيتهم بوسائل مختلفة في التدريس حتى لدى أقل الطلبة دافعية. ولكنهم يشعرون بأن تأثيرهم فيما يتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها داخل القسم أو الكلية متوسط، وهذه نتيجة منطقية طبقا لما أسفرت عنه نتيجة البعد المتعلق بالمشاركة في صنع القرار،

✓ بينما حظي بعد النمو المهني بمستوى تقدير متوسط، أي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 وفي المرتبة ما قبل الأخيرة وهذا يعود إلى أن الكلية أو الجامعة لا تهتم بتوفير دورات تدريبية أو ورشات تكوينية متنوعة لأعضاء هيئتها التدريسية، بالإضافة إلى أن بيئة العمل لا تشجع على المشاركة في أنشطة مخابر البحث العلمي، فضلا عن أن معظم الكليات لا تحرص دوريا على إقامة الندوات، الأيام الدراسية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية، وضعف فرص المشاركة فيها، وأن أبرز أساليب النمو المهني التي يعتمد عليها الأساتذة في الجامعات الجزائرية هي الأساليب الذاتية. يلجأ التريصات القصيرة والطويلة الأجل التي تمنحها الكليات.

✓ في حين جاء بعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة. وبمتوسط حسابي بلغ 3.09، وبتقدير متوسط، ويعود سبب هذا بالدرجة الأولى إلى أن الإدارة لا تتيح للأساتذة فرص المشاركة في عملية صنع القرارات تجاه مشكلات العمل، ولا تتوفر لهم المعلومات اللازمة عن كل موضوع، يعرض عليهم في عملية صنع القرارات الخاصة بشؤونهم التعليمية والادارية، بمعنى أن الإدارة لا تتيح لهم الفرص الكافية لتقديم أفكارهم وأرائهم ومقترحاتهم في مجال عملهم، منتجة سياسات التحكم واصدار الأوامر، على أساس أنها تنفذ القوانين وتطبق التعليمات الفوقية، وإن أتاحت لهم فرص المشاركة فهي فرص شكلية فقط، وهذا بالرغم من أن التطبيق الفعال لإستراتيجية التمكين يتضمن المشاركة في صنع القرارات وتحمل مسؤوليات وسلطات أكبر، إلا أن هناك قدر كبير من المركزية في الادارات الجامعية الجزائرية .

ثالثا: تنمية رأس المال الفكري ومستوى أهميته النسبية في الجامعات الجزائرية حسب اتجاه إجابات العينة

للتعرف على واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة لهذا المتغير، وفق تقديرات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة حول فقرات المتغير الوسيط:

تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة

رقم	فقرات متغير رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية

مرتفع	5	0.899	3.99	أقوم باثراء محتوى المادة التعليمية بنتائج الأبحاث والدراسات لمواكبة التطور.	01
مرتفع	4	0.853	4.03	أعمل على التخلص التدريجي من الأساليب والطرق التعليمية التقليدية الجامدة، واتباع أساليب تعليمية حديثة.	02
مرتفع	3	0.780	4.11	أتمكن من توجيه طلابي وتزويدهم بمصادر المعلومات التعليمية عن طريق استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الالكترونية.	03
مرتفع	6	0.879	3.99	أستخدم وسائل وهنيات المعلومات والاتصالات في مجال التعليم الجامعي بكفاءة	04
مرتفع	2	0.773	4.16	أبذل قصارى جهدي لتحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب العلمية.	05
مرتفع	1	0.777	4.17	أعمل على تقديم أفضل ما لدي من انتاج علمي يرتقي إلى مستوى الابتكار في مجال تخصصي.	06
متوسط	8	1.1	3.65	تمكنت من تجديد معارفى العلمية وخبراتي والاستفادة المثلى لتطوير أدائى من خلال نظام التريصات المعمول به.	07
مرتفع	7	1.055	3.73	البرامج والدورات التدريبية التي شاركت فيها انعكست على نموي العلمي والمهني والشخصي ايجابيا.	08
مرتفع		0.596	3.98	نتيجة بعد تنمية رأس المال البشري	
متوسط	3	1.248	3.14	يتضمن الموقع الإلكتروني للكلية بيانات ومعلومات تحدث باستمرار.	09
متوسط	2	1.187	3.16	يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بسهولة الاتصال والتنسيق بين أقسامها وشعبها.	10
مرتفع	1	1.111	3.68	هناك تنوع واسع في الاختصاصات المتاحة أمام الطلبة في الكلية.	11

متوسط	4	1.169	3.08	توفر الكلية للطلبة كافة المستلزمات الدراسية الضرورية من قاعات ومختبرات ومكتبة وخدمات الحاسوب والانترنت.	12
متوسط	7	1.211	2.83	يوفر المناخ التنظيمي في الكلية الظروف الملائمة لتكوين لجان بيداغوجية وفرق عمل بحثية تتمتع بروح التعاون.	13
متوسط	8	1.21.	2.80	تتوفر الكلية على الأجهزة والموارد اللازمة، المخابر العلمية ومتطلباتها لإجراء البحوث العلمية.	14
متوسط	9	1.167	2.78	يتيح نظام تكنولوجيا المعلومات في الكلية البنية التحتية الداعمة لأغراض التدريس البحث العلمي.	15
متوسط	10	1.104	2.61	تخصص الجامعة ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية. والإنتاجية	16
متوسط	6	1.193	2.87	تعمل الجامعة على اصدار تعليمات للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية للأساتذة لمحاربة السرقة العلمية.	17
متوسط	5	1.295	2.98	تتميز الكلية بعدد معتبر من البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة	18
متوسط		0.859	2.99	نتيجة بعد تنمية رأس المال الهيكلي	
متوسط	1	1.118	3.33	تحظى الكلية بسمعة جيدة بين الجامعات والكليات الاخرى من خلال سعيها لتقديم مستوى اداء تدريسي وعلمي كفاء	19
متوسط	5	1.152	2.94	تتميز الكلية بعلاقات علمية وبحثية واسعة ومتطورة مع الكليات المناظرة ومراكز البحوث والاستشارات لتحسين قدرتها في مجال البحث العلمي وتبادل الخبرات	20
متوسط	2	1.267	2.98	تحرص الكلية على استضافة بعض الخبراء من جامعات أخرى داخلية وخارجية للاطلاع على	21

				المستجدات العلمية في حقل الاختصاص	
متوسط	6	1.252	2.87	تهتم الكلية بتطوير العلاقات والشراكات مع مؤسسات القطاعات المختلفة الصناعية والزراعية والإنتاجية والخدمية سواء عامة أو خاصة لإجراء البحوث لمصلحتها	22
متوسط	7	1.136	2.66	تهتم الكلية والجامعة بأراء القطاعات الأخرى ومقترحاتهم عند تصميم بعض التخصصات الجديدة لا سيما ذات الطابع المهني أو إجراء تعديلات على الموجود منها	23
متوسط	4	1.110	2.96	تتميز الكلية والجامعة بالحضور الدائم والمتواصل في الفعاليات والمناسبات المجتمعية والمساهمة فيها بفاعلية	24
متوسط	3	1.166	2.96	تسعى الكلية والجامعة باستمرار لتزويد المجتمع بخريجين متعددي المعارف والمهارات والتي تستجيب لاحتياجات القطاعات المختلفة	25
متوسط		0.975	2.96	نتيجة بعد تنمية رأس مال العلاقات	
متوسط			3.31	نتيجة متغير تنمية رأس المال الفكري	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss, vs 22)

من خلال الجدول أعلاه نستنتج مايلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير تنمية رأس المال الفكري 3.31 وبدرجة أهمية متوسطة في الجامعات الجزائرية،

2. وفيما يخص ترتيب أبعاد هذا المتغير فقد أظهرت النتائج مايلي:

✓ جاء بعد تنمية رأس المال البشري بالمرتبة الأولى وبمستوى أهمية مرتفع، وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98، وهذا يعود حسب ترتيب الفقرات لمدى اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية بتقديم أفضل ما لديهم من إنتاج علمي في مجال تخصصهم. ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب العلمية. ويتمكنون من توجيه طلابهم وتزويدهم بمصادر المعلومات التعليمية عن طريق استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الالكترونية بكفاءة، ويقومون باثراء محتوى المادة التعليمية بنتائج الأبحاث والدراسات لمواكبة التطور، وأن البرامج والدورات التدريبية القليلة التي شاركوا فيها انعكست على نموهم العلمي والمهني والشخصي ايجابيا. لكن حسب رأيهم فالاستفادة من نظام التربصات المعمول به لتطوير أداؤهم جاء بمستوى تقدير متوسط، وهذه نتيجة منطقية

لما جاء في بعد النمو المهني من أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات يعتمدون على الأساليب الذاتية للتطوير أكثر من الأساليب التي توفرها المؤسسات الجامعية .

✓ احتل بعد تنمية رأس المال الهيكلي المرتبة الثانية وبدرجة أهمية متوسطة، إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 2.99، ويعود هذا بالدرجة الأولى حسب الترتيب العكسي للفقرات إلى ضعف الاهتمام الذي تبديه الجامعات بالبحث العلمي الذي أثر بدوره سلباً على تنمية هذا البعد، وهذا يعود إلى إنخفاض نسبة الإنفاق على البحث العلمي من خلال تخصيصها لميزانية متوسطة لتمويل ودعم المشاريع البحثية. والإنتاجية، وأن نظام تكنولوجيا المعلومات في الكلية لا يدعم بشكل كامل البنية التحتية لأغراض التدريس والبحث العلمي، وأن الكليات لا تتوفر على الأجهزة والموارد اللازمة، والمخابر العلمية الكافية لإجراء البحوث العلمية، وأن المناخ التنظيمي في الكلية لا يوفر الظروف الملائمة لتكوين لجان بيداغوجية وفرق عمل بحثية تتمتع بروح التعاون، لاسيما أن الجامعات لا تعمل على إصدار تعليمات للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية للأساتذة لمحاربة السرقة العلمية، وهذه نتيجة منطقية تؤدي إلى تميز الكليات بمستوى متوسط من حيث عدد البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة؛ وفيما يخص التدريس فبحسب تقدير الباحثين فإن درجة توفير الكليات للطلبة لكافة المستلزمات الدراسية الضرورية من قاعات ومختبرات ومكتبة وخدمات الحاسوب والانترنت جاءت بتقدير متوسط، ونفس الشيء ينطبق على المواقع الإلكترونية للكليات التي تنسم بمستوى تحديث متوسط، وأن الهياكل التنظيمية لا تتميز بالمرونة الكافية التي تسهل الاتصال والتنسيق بين أقسامها وشعبها، باستثناء الفقرة التي تنص على أن هناك تنوع واسع في الاختصاصات المتاحة أمام الطلبة في الكليات والتي جاءت بتقدير مرتفع وهذا يعود إلى تعليمات وزارة التعليم العالي التي تتضمن في كل مرة فتح تخصصات جديدة، خصوصاً في سلك الماستر،

✓ في حين جاء بعد تنمية رأس مال العلاقات في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة، وبمتوسط حسابي يبلغ 2.96، وحسب ترتيب الفقرات فإن هذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة للباحثين حول فقرات هذا البعد، والتي تشير بداية إلى أن كلياتهم تتمتع بسمعة متوسطة بين الجامعات والكليات الأخرى، كما أنها لا تحرص باستمرار على استضافة بعض الخبراء من جامعات أخرى داخلية وخارجية للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص، وأن درجة سعيها لتزويد المجتمع بخريجين متعددي المعارف والمهارات والتي تستجيب لاحتياجات القطاعات المختلفة متوسطة، في حين أن هناك قصور واضح في المجالات التالية: الحضور الدائم والمتواصل في الفعاليات والمناسبات المجتمعية والمساهمة فيها بفاعلية، إقامة علاقات علمية وبحثية واسعة ومتطورة مع الكليات المناظرة ومراكز البحوث والاستشارات لتحسين قدرتها في مجال البحث العلمي وتبادل الخبرات، تطوير العلاقات والشراكات مع مؤسسات القطاعات المختلفة الصناعية والزراعية والإنتاجية والخدمية سواء عامة أو خاصة لإجراء البحوث لمصلحتها، في عصر باتت تتبارى فيه الجامعات والكليات لإقامة علاقات الشراكة مع الجامعات المناظرة والمؤسسات المختلفة، لتبادل المعرفة ونشرها؛ وبينت النتائج أيضاً اهتمام متوسط للكليات والجامعات بأراء القطاعات الأخرى ومقترحاتهم عند تصميم بعض التخصصات الجديدة لا سيما ذات الطابع المهني أو إجراء تعديلات على الموجود منها.

رابعاً: التنمية المستدامة ومستوى أهميتها النسبية في الجامعات الجزائرية حسب اتجاه إجابات العينة

للتعرف على مستوى الاهتمام الذي تبديه الجامعات الجزائرية بمتغير التنمية المستدامة، تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المكونة لهذا المتغير، وفق تقديرات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (19): المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة حول فقرات المتغير التابع:

التنمية المستدامة بأبعادها الأربعة

رقم	فقرات متغير التنمية المستدامة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
01	برامج التكوين الجامعي و التخصصات الحالية تواكب التطورات العلمية، المعرفية والتكنولوجية الحالية	3.05	1.063	4	متوسط
02	تشجع الكلية تحديث وتنوع الاساليب التعليمية كتدريب الطلاب على التفكير بطريقة منهجية، منظمة، نقدية وابتكارية	2.86	1.097	8	متوسط
03	تعمل الكلية على إضافة تخصصات أو مقررات تتعلق بالتنمية المستدامة ضمن برامجها التعليمية.	3.06	1.117	3	متوسط
04	يدرس في كليتنا مقياس الفساد وأخلاقيات العمل	3.34	1.427	1	متوسط
05	تنوع البرامج التعليمية في الكلية يساهم في التنمية المستدامة.	3.18	1.063	2	متوسط
06	تساهم الكلية في تغذية وترسيخ القيم الأخلاقية وتنمية الاتجاهات للطلبة كتريخ مبادئ الأمانة ، مبدأ التعلم المستمر، تنمية روح العمل الجماعي تعزيز حب العمل	2.84	1.165	9	متوسط
07	تعمل الكلية على دمج مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة وممارستها عبر التخصصات المختلفة	2.88	1.107	7	متوسط
08	الأبحاث التي يجريها الطلبة مرتبطة ارتباطا وثيقا بخدمة المجتمع	3.02	1.096	5	متوسط

متوسط	6	1.199	2.99	تسعى الكلية لتفعيل التعليم الإلكتروني (الجامعة الافتراضية) لزيادة نطاق الاستفادة من التعليم	09
متوسط		0.807	3.03	نتيجة البعد التعليمي	
متوسط	4	1.135	3.03	تعمل الكلية على توفير الإطارات المتخصصة والمؤهلة التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل؛	10
متوسط	3	1.149	3.2	تحرص الكلية على تنظيم المؤتمرات والملتقيات العلمية والمحاضرات التي تهتم بدراسة سبل تنوع الاقتصاد الوطني	11
متوسط	1	1.196	3.24	تعمل الكلية على تشجيع ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي	12
متوسط	2	1.132	3.21	تتميز الكلية بنشر أبحاث علمية محكمة في مجالات علمية تساهم في التنمية الاقتصادية	13
متوسط	5	1.15	2.94	تعمل الكلية على عقد اتفاقيات شراكة مع القطاع الاقتصادي في مجال الأبحاث التطبيقية	14
متوسط	6	1.061	2.61	تقدم جامعتنا الإستشارات المهنية للفاعلين الاقتصاديين	15
متوسط		0.928	3.04	نتيجة البعد الاقتصادي	
متوسط	1	1.048	3.34	يحرص الأساتذة على ربط بعض البحوث العلمية بالمؤشرات الاجتماعية كالبطالة، الفقر...لتقديم الحلول الممكنة	16
متوسط	6	1.083	2.64	تسعى الجامعة للاستفادة من الأبحاث التي تنتجها وتحويلها لأبحاث تطبيقية لحل مشكلات المجتمع	17
متوسط	2	1.106	3.24	تعقد الجامعة مؤتمرات وملتقيات علمية لمناقشة قضايا ومشكلات المجتمع	18
متوسط	8	1.082	2.54	تحرص الجامعة على تدعيم مشاركة الطلبة، الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المجال	19

				الخيري و التطوعي لخدمة المجتمع	
متوسط	4	1.093	2.81	تعمل الكلية على إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الظروف الملائمة لتكوينهم	20
متوسط	7	1.022	2.57	تقوم الكلية بتقديم الخبرة والاستشارات العلمية لفئات المجتمع المختلفة	21
متوسط	3	1.079	3.08	تشارك الجامعة في مشاريع بحث مشتركة مع الجامعات الأخرى	22
متوسط	5	1.250	2.78	تعمل الجامعة على تقديم الدروس المسائية والتعليم عن بعد للذين لم يسعفهم الحظ في التعليم النظامي	23
متوسط		0.779	2.87	نتيجة البعد الاجتماعي	
متوسط	3	1.151	2.94	تقوم الجامعة بنشر ثقافة احترام البيئة والمحافظة على مواردها في وسطها وفي المجتمع	24
متوسط	5	1.141	2.87	تقوم الجامعة بتوعية الطلبة والمجتمع المحلي بمشاكل التلوث البيئي	25
متوسط	2	1.105	3.09	تحرص الجامعة على تنظيم المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تهتم بقضايا البيئة	26
متوسط	4	1.108	2.93	تقوم الجامعة بدعم وتشجيع البحوث العلمية التي تقدم الحلول المتميزة للمشاكل البيئية (كالمنتجات الصديقة للبيئة)	27
متوسط	1	1.051	3.32	بعض المقررات الجامعية تتضمن القيم البيئية	28
متوسط		0.952	3.03	نتيجة البعد البيئي	
متوسط			2.99	نتيجة متغير التنمية المستدامة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss, vs 22)

من خلال الجدول أعلاه نستنتج:

3. وجود اهتمام متوسط بالتنمية المستدامة في الجامعات الجزائرية، وفق إجابات المبحوثين، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.99، يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى نقطتين، أولهما تركيز الجامعات الجزائرية على وظيفة التدريس

بالدرجة الأولى، وثانيا أنه وعلى رغم وعي أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية بنجاعة مساهمة الجامعات بما تمتلكه من رأس مال فكري في تعزيز التنمية المستدامة إلا أن هذا الأخير يعتبر مفهوما حديثا لازال لم يجد الأرضية المناسبة لتطبيقه

4. وفيما يخص ترتيب أبعاد هذا المتغير فقد أظهرت النتائج مايلي:

✓ احتل البعد الاقتصادي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.04، وبمستوى تقدير متوسط، وهو يعتبر من أكثر الأبعاد شيوعا من حيث درجة الاهتمام، من خلال معظم الدراسات والأبحاث المنجزة في هذا المجال؛ وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى غلبة أفراد العينة المبحوثة والتي تنتمي لكليات الإقتصاد والتجارة والتسيير على باقي أفراد الكليات الأخرى، وحسب ترتيب الفقرات فإن الكليات المبحوثة تعمل على تشجيع ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي بتقدير متوسط، وقد يعزى هذا أولا إلى مساعي وزارة التعليم العالي الرامية إلى تشجيع الثقافة المقاولاتية، وثانيا إلى احتضان الكثير من المؤسسات الجامعية لما يسمى بدار المقاولاتية والتي أخذت على عاتقها الكثير من النشاطات مثل تنظيم أيام دراسية وإعلامية وحملات تحسيسية لفائدة الطلبة حول روح المقاولاتية، وكيفية إنشاء المؤسسات المصغرة وغيرها؛ كحل لمشكل البطالة الذي يواجه خريجي الجامعات، وفتح الكثير من التخصصات التي تعنى بالمقاولاتية في سلك الماستر.

كما أنها تتميز بمستوى متوسط فيما يخص نشر الأبحاث العلمية المحكمة في المجالات العلمية والتي تساهم بدورها في التنمية الاقتصادية، فضلا عن أنها تحرص بدرجة متوسطة على تنظيم المؤتمرات والملتقيات العلمية والمحاضرات التي تهتم بدراسة سبل تنوع الاقتصاد الوطني، وهذه النتيجة تتطابق مع نتيجة تقدير بعد تنمية رأس المال الهيكلي في مجال البحث العلمي والذي جاء بمستوى متوسط، وأيضا فالكليات المبحوثة وفق آراء عينة البحث تهتم بمستوى متوسط في مجال توفير الإطارات المتخصصة والمؤهلة التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل؛ أما في مجال خدمة المجتمع الذي يدعم البعد الاقتصادي فاحتل المرتبة الأخيرة في التقدير، وكان مستوى اهتمامها بعقد اتفاقيات الشراكة مع القطاع الاقتصادي في مجال الأبحاث التطبيقية، وتقديم الاستشارات المهنية للفاعلين الاقتصاديين متوسطا، وهذه النتيجة تتطابق أيضا مع ورد في نتيجة بعد تنمية رأس مال العلاقات.

✓ فيما احتل البعد البيئي المرتبة الثانية، بدرجة تقدير متوسطة، إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 3.03 وبانحراف معياري تقديره 0.952، وأن أكثر مساهمة للكليات والجامعات في هذا البعد تمثلت في إدراج بعض المقررات الجامعية التي تتضمن القيم البيئية، والتي تهدف إلى تحسيس الطلبة بالمطلبات البيئية وضرورة المحافظة عليها، مع حرص الجامعات على تنظيم المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تهتم بقضايا البيئة بمستوى متوسط أيضا، وتقوم أيضا بنشر ثقافة احترام البيئة والمحافظة على مواردها في وسطها وفي المجتمع وبدعم وتشجيع البحوث العلمية التي تقدم الحلول المتميزة للمشاكل البيئية (كالمنتجات الصديقة للبيئة)، بمستوى متوسط أيضا، وقد يعود هذا إلى مدى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالمخاطر البيئية المحدقة بالمجتمع مما دفعهم للعمل على هذا المجال، في حين أن أقل اهتمام في هذا البعد ورد في الفقرة الأخيرة التي تبين بأن الجامعات تقوم بتوعية الطلبة والمجتمع المحلي بمشاكل التلوث البيئي بمستوى متوسط.

✓ وجاء تقدير البعد التعليمي في المرتبة الثالثة حسب نتائج التحليل بمتوسط حسابي قدره 3.03 وبانحراف معياري يقدر بـ0.807، ويعود هذا حسب ترتيب الفقرات إلى أن الكليات المبحوثة لا يدرس فيها مقياس الفساد وأخلاقيات العمل كلها، وهذا الموضوع يعتبر من مبادئ التنمية المستدامة، هذا بالرغم من أن هذا المقياس مفروض من وزارة التعليم العالي لكافة الجامعات في مرحلة الليسانس، السنة الثانية وفي كل التخصصات، إلا أنه حظي بمستوى اهتمام متوسط، وفيما يخص تنوع البرامج التعليمية في الكليات ومدى مساهمتها في التنمية المستدامة، ومدى الاهتمام الذي تبديه الكليات في مجال إضافة تخصصات أو مقررات تتعلق بالتنمية المستدامة ضمن برامجها التعليمية، فقد حظي أيضا بمستوى إهتمام متوسط؛ في حين يجمع أفراد العينة على أن برامج التكوين الجامعي و التخصصات الحالية تواكب التطورات العلمية، المعرفية والتكنولوجية الحالية بمستوى متوسط أيضا؛ وفي مجال الأبحاث التي يجريها الطلبة والمتعلقة بمدى ارتباطها بخدمة المجتمع، من عدمه فقد جاءت أيضا بمستوى متوسط، وفي مجال دمج مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة وممارستها عبر التخصصات المختلفة وتشجيع الأساتذة على تحديث وتنوع الاساليب التعليمية كتدريب الطلاب على التفكير بطريقة منهجية، منظمة، نقدية وابتكارية، وتغذية وترسيخ القيم الأخلاقية وتنمية الاتجاهات الايجابية للطلبة كترسيخ مبادئ الأمانة، مبدأ التعلم المستمر، تنمية روح العمل الجماعي تعزيز حب العمل كلها جاءت بمستوى تقدير متوسط، هذا ما يدل على استمرار العملية التعليمية التقليدية التي تعتمد على التلقين والحفظ دون اعطاء فرصة للتعبير عن الآراء والأفكار الإبداعية للطلبة والأساتذة على السواء، مما أدى ببعض العلماء إلى انتقاد التعليم العالي لإنتاجه خريجين غير مهينين للتعامل مع مشاكل الاستدامة الخطيرة التي تواجه الإنسانية جمعاء،

✓ وجاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي قدره 2.87، وبمستوى تقدير متوسط، إذ تبين حسب ترتيب الفقرات أن الأساتذة يحرصون على ربط بعض البحوث العلمية بالمؤشرات الاجتماعية كالبطالة، الفقر وغيرها، لتقديم الحلول الممكنة بمستوى متوسط، وقد يعزى هذا إلى عدم تمتع الأساتذة بالحس العالي نحو مشاكل المجتمع المحلي، وأن الجامعات تعقد مؤتمرات وملتقيات علمية لمناقشة قضايا ومشكلات المجتمع وتشارك في مشاريع بحث مشتركة مع الجامعات الأخرى بمستوى متوسط، في حين تعمل الكليات على إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الظروف الملائمة لتكوينهم بمستوى متوسط أيضا، أما فيما يخص تقديم الدروس المسائية والتعليم عن بعد للذين لم يسعفهم الحظ في التعليم النظامي خاصة في إطار ما يسمى بجامعة التكوين المتواصل فقد جاءت بمستوى متوسط أيضا، وقد يعزى هذا للعدد القليل من التخصصات المفتوحة في هذا المجال، وأن الجامعات تسعى بمستوى متوسط في كل من مجال الاستفادة من الأبحاث التي تنتجها وتحويلها لأبحاث تطبيقية لحل مشكلات المجتمع، وفي مجال تقديم الخبرة والاستشارات العلمية لفئات المجتمع المختلفة، بالرغم من الجامعات المعاصرة تركز على خلق معرفة جديدة ونقلها للمجتمع، وجاء في آخر فقرة في هذا البعد ما يبين المساهمة المتوسطة للجامعات في مجال تدعيم مشاركة الطلبة، الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المجال الخيري و التطوعي لخدمة المجتمع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تجاهل الدور الذي

يحتاجه المجتمع بالفعل من الجامعات، والبعد عن حاجاته ومشكلاته هذا بالرغم من الجامعات لها دور كبير في إحداث التنمية المجتمعية، وأنها تمثل قاطرة التغيير في المجتمعات، إلا أن العلاقة التي تربط الجامعة الجزائرية بالمجتمع يشوبها نوع من عدم الوضوح، وأن الجامعات بصفة عامة غير قادرة على بنا علاقات متينة مع المجتمع المحيط بها بما فيه الكفاية.

✓ وما يمكن ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية أن درجة المساهمة في هذه الأبعاد جاءت متقاربة، هذا التقارب يدل بان الجامعات تسعى لتعزيز أبعاد التنمية المستدامة بشكل متوازن، إلا أن هذه الأبعاد تحتاج إلى مزيد من التدعيم والتطوير.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المطلب اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية البنائية .

أولاً: نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling)

من اجل بناء نماذج متغيرات البحث فان ذلك سيتم عن طريق النمذجة للمعادلات الهيكلية والتي تعد من افضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات ، وذلك لانها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة، أي من اجل اختبار مدى ملائمة او مطابقة النموذج للبيانات، وذلك باستعمال البرنامج الاحصائي (Amos)، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه. يتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلية بعد استخراج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة سابقا ، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا ، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج ثم القيام بتعديله¹ ، والجدول الموالي يبين عدد من المؤشرات المهمة وكما يلي:

¹. حاكم محسن وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي، دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد: 09، العدد: 28، 2013، ص 24، 25. بتصرف

الجدول رقم (20): مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

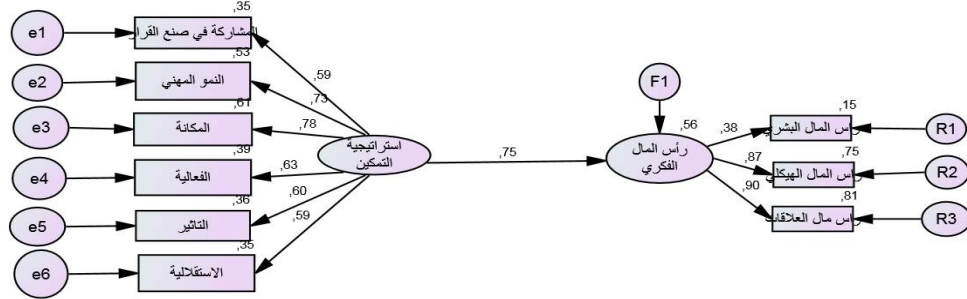
المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة، والقيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة، والقيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة: (Chi-square) / df	اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشيع	
جودة المطابقة (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	(GFI = 1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	(AGFI = 1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطا التقريبي RMSEA	(RMSEA) (0.05-0.08)	(RMSEA < 0.05) تطابق افضل
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	(SRMR = 0) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	(NFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	(CFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	(TLI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة (IFI) المتزايد	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	(IFI = 1) مطابقة تامة

المصدر: حاكم محسن وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي، دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد: 09، العدد: 28، 2013، ص 25.

ثانياً: إختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه " توجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد إستراتيجية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية والمتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الفعالية الذاتية، الاستقلالية، التأثير) وتنمية أبعاد رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) ."

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام النموذج البنائي من خلال البرنامج الاحصائي (Amos vs 21) باستخدام طريقة أوزان الإنحدار (Regression Weights) التي تتضمن مخرجاتها تقدير الإنحدار (Estimate Regression) الذي يبين مقدار مايفسره المتغير المستقل من المتغير التابع، والنسبة الحرجة (C.R) (Critical Ratio) التي تبين مستوى الإختلافات بين أوزان الانحرافات، ولكي تكون الفرضية مقبولة، ينبغي أن تكون قيم (C.R) أكبر من 1.96، وبمستوى معنوية $p < 0.05$ ، ويتألف هذا النموذج أساسا من العلاقات بين المتغيرات الكامنة (والتي تأخذ شكل بيضوي أو دائري) ومتغيراتها المقاسة (والتي تأخذ شكل المستطيل)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): النموذج البنائي للعلاقة بين إستراتيجية التمكين وتنمية رأس المال الفكري



المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

وبالرجوع إلى مؤشرات جودة أو حسن المطابقة نجد:

الجدول رقم (21): مؤشرات حسن المطابقة للفرضية الأولى

المؤشر	القيمة المسجلة	المدى المثالي للمؤشر
نسبة قيمة: (Chi-square) /df	2.47	اقل من 5 قبول وتطابق حسن
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	0.221	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشيع
جودة المطابقة (GFI)	0.95	(GFI > 0.90) تطابق أفضل
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0.91	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.056	(RMSEA) (0.05-0.08)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.91	(NFI > 0.90) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.96	(CFI > 0.95) تطابق أفضل

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

من الجدول رقم (21) أعلاه يظهر أن النموذج البنائي لمتغيري إستراتيجية التمكين وتنمية رأس المال الفكري متوافق مع مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة، إذ يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، ويمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية الأولى:

كما يتضح من الشكل رقم (11) وملخص التحليل الوارد في الجدول (22) أدناه أن جميع التقديرات المعيارية للنموذج هي معنوية تحت مستوى (p < 0.01) ؛ وكذلك قيم (C.R) هي أكبر من 1.96. وأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 75٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع رأس المال الفكري، مما يدل على صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم (22): نتائج التقديرات المعيارية للنموذج البنائي المقترح

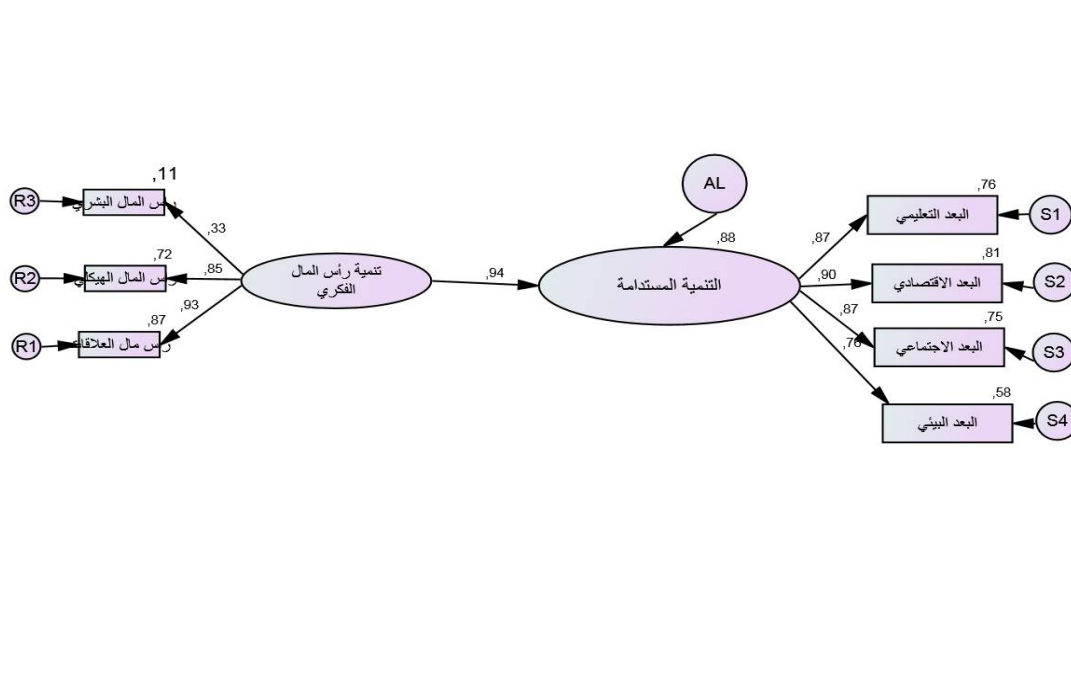
		Estimate	S.E.	C.R.	P
<--- تنمية رأس المال الفكري	استراتيجية التمكين	,746	,072	6,396	***
<--- الاستقلالية	استراتيجية التمكين	,591			
<--- التأثير	استراتيجية التمكين	,604	,101	9,675	***
<--- الفعالية	استراتيجية التمكين	,627	,096	9,944	***
<--- المكانة	استراتيجية التمكين	,780	,130	11,453	***
<--- النمو المهني	استراتيجية التمكين	,726	,129	10,976	***
<--- المشاركة في صنع القرار	استراتيجية التمكين	,594	,150	9,558	***
<--- تنمية رأس المال البشري	تنمية رأس المال الفكري	,383			
<--- تنمية رأس المال الهيكلي	تنمية رأس المال الفكري	,869	,428	7,624	***
<--- تنمية رأس مال العلاقات	تنمية رأس المال الفكري	,898	1,523	7,635	***

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

ثالثا: إختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الأولى على أنه " تؤثر تنمية أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) تأثيرا معنويا وموجبا على تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات الجزائرية.والمتمثلة في (البعد التعليمي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي)".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أيضا النموذج البنائي من خلال البرنامج الاحصائي (Amos vs 21) كمايلي:

الشكل رقم (12): النموذج البنائي للعلاقة بين تنمية رأس المال الفكري وتعزيز التنمية المستدامة



المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

وبالرجوع إلى مؤشرات جودة أو حسن المطابقة نجد:

الجدول رقم (23): جدول مؤشرات حسن المطابقة للفرضية الثانية

المؤشر	القيمة المسجلة	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	28.91	أن تكون (Chi-square) غير دالة، والقيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن
نسبة قيمة: (Chi-square) /df	2.225	اقل من 5 قبول وتطابق حسن
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	0.144	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع
جودة المطابقة (GFI)	0.98	(GFI > 0.90) تطابق أفضل
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0.95	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.055	(RMSEA) (0.05-0.08)
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	0.017	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.98	(NFI > 0.90) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.99	(CFI > 0.95) تطابق أفضل
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.98	(TLI > 0.95) تطابق أفضل

مؤشر المطابقة ((IFI)) المتزايد	0.99	(IFI>0.95) تطابق أفضل
--------------------------------	------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

من الجدول رقم (23) أعلاه يظهر أن النموذج البنائي لمتغيري تنمية رأس المال الفكري والتنمية المستدامة متوافق مع مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة، إذ يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، ويمكن الاعتماد عليه في اختبار صحة الفرضية الثانية، وبالرجوع لنتائج التقديرات المعيارية حسب الجدول الموالي نجد النتائج التالية:

الجدول رقم (24): نتائج التقديرات المعيارية للنموذج البنائي الثاني المقترح

	Estimate	S.E.	C.R.	P
تنمية رأس المال الفكري <--- التنمية المستدامة	,938	,545	6,405	***
تنمية رأس المال الفكري <--- تنمية رأس المال البشري	,327			
تنمية رأس المال الفكري <--- تنمية رأس المال الهيكلي	,846	,568	6,573	***
تنمية رأس المال الفكري <--- تنمية رأس مال العلاقات	,935	,703	6,658	***
التنمية المستدامة <--- البعد البيئي	,761			
التنمية المستدامة <--- البعد الاجتماعي	,868	,049	19,013	***
التنمية المستدامة <--- البعد الاقتصادي	,899	,059	19,585	***
التنمية المستدامة <--- البعد التعليمي	,874	,051	19,137	***

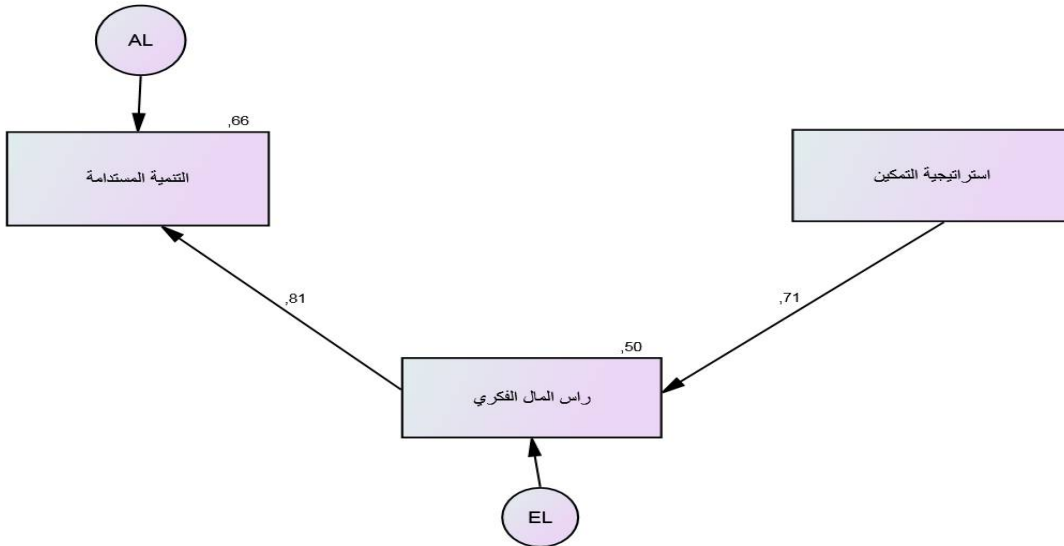
المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

كما يتضح من الشكل رقم (12) وملخص التحليل الوارد في الجدول (24) أعلاه أن جميع التقديرات المعيارية للنموذج هي معنوية تحت مستوى ($p < 0.01$) ؛ وكذلك قيم (C.R) هي أكبر من 1.96. وأن متغير تنمية رأس المال الفكري يفسر مانسته 95٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع التنمية المستدامة، مما يدل على صحة الفرضية الثانية.

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الأولى على أنه "لإستراتيجية التمكين تأثير غير مباشر على تعزيز التنمية المستدامة من خلال المتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال الفكري" لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (Amos vs 21) للتحقق من التأثير الغير مباشر للمتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التمكين على المتغير التابع التنمية المستدامة من خلال المتغير الوسيط تنمية رأس المال الفكري،

إذ أن تحليل المسار هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في إتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في إتجاه واحد، بحيث أن كل علاقة يرمز لها بسهم وحيد الإتجاه يدعى بالمسار، وهذا كما في الشكل الموالي.

الشكل رقم (13): نموذج تحليل المسار (Path Analysis)



المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

وبالرجوع إلى مؤشرات جودة أو حسن المطابقة نجد:

الجدول رقم (25): مؤشرات حسن المطابقة للفرضية الثالثة

المؤشر	القيمة المسجلة	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	0.003	أن تكون (Chi-square) غير دالة، والقيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن
نسبة قيمة: (Chi-square) / df	0.003	اقل من 5 قبول وتطابق حسن
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	0.025	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع
جودة المطابقة (GFI)	1	(GFI > 0.90) تطابق أفضل
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	1	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.000	(RMSEA) (0.05-0.08)
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	0.0004	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	1	(NFI > 0.90) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1	(CFI > 0.95) تطابق أفضل
مؤشر توكر لويس (TLI)	1	(TLI > 0.95) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة ((IFI) المتزايد	1	(IFI > 0.95) تطابق أفضل

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

مايلاحظ من خلال الجدول السابق أن جل مؤشرات المطابقة للفرضية الثالثة بلغت (1.00) وهذا يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه .

وبالإعتماد على الجدول الموالي للتقديرات المعيارية للنموذج فنلاحظ أنها معنوية تحت مستوى $p < 0.01$: وكذلك قيم (C.R) هي أكبر من 1.96. مما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (26): التأثير المعباري المباشر بين متغيرات الدراسة

	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجية التمكين <--- تنمية رأس المال الفكري	,706	,047	20,153	***
تنمية رأس المال الفكري <--- التنمية المستدامة	,813	,033	28,160	***

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

ومن مخرجات البرنامج أيضا نجد مقدار التأثير الغير مباشر للمتغير المستقل إستراتيجية التمكين على المتغير التابع التنمية المستدامة من خلال المتغير الوسيط تنمية رأس المال الفكري، كما يلي:

الجدول رقم (27): التأثير الغير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط

	استراتيجية التمكين	تنمية رأس المال الفكري
تنمية رأس المال الفكري	,000	0.00
التنمية المستدامة	0.574.	.000

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos vs 21)

أظهرت النتائج الواردة أعلاه وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إستراتيجية التمكين وتنمية رأس المال الفكري بنسبة: 70.6 %، وبين المتغير الوسيط تنمية رأس المال الفكري والمتغير التابع التنمية المستدامة بنسبة: 81.3 %، إضافة إلى وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط بنسبة: 57.4 %، ومنه فإنه يتم قبول صحة الفرضية الثالثة، ويدل هذا على أهمية إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، وأن أي زيادة اهتمام من طرف القيادات الجامعية بتبني إستراتيجية التمكين من شأنه أن يعزز من أبعاد التنمية المستدامة.

الخاتمة العامة

استنادا إلى الإطار النظري وما أسفرت عنه نتائج التحليلات والاختبارات الإحصائية للدراسة فإن هذا الجزء سيختص بعرض أهم النتائج للجانبين النظري والتطبيقي التي توصلت إليها الدراسة، مع صياغة جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة ثم تقديم بعض المقترحات ذات الصلة على النحو التالي:

أولاً: استنتاجات الإطار النظري للدراسة

1. حظيت إستراتيجية التمكين باهتمام كبير في أدبيات الإدارة وفي الممارسة والتطبيق في منظمات قطاع الأعمال المختلفة من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، ويهدف بقاء واستدامة المنظمات، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق بعض المفاهيم الادارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، لكن سرعان ما انتقلت هذه الإستراتيجية إلى الجامعات استجابة لعدد من التحديات التي تغلب عليها الصبغة العالمية أكثر من الصبغة المحلية.

2. تعد إستراتيجية التمكين من المصطلحات الحديثة التي تقوم على مبدأ المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، وتضمن حسن استثمار قدرات ومواهب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، لتحقيق الإفادة القصوى من إمكانياتهم.

3. كما يستدل على واقع تطبيق إستراتيجية التمكين لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة أبعاد تتمثل في: المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الفعالية الذاتية، الحرية والاستقلالية، التأثير

4. يعتبر رأس المال الفكري في المؤسسات اليوم الثروة الحقيقية للمنظمات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها،

5. وبما أن الجامعات تعتبر منظمات معرفية، تعمل على إنتاج المعرفة ونقلها ومشاركتها، وقادرة على تحويل الافكار الإبداعية إلى الجانب التطبيقي وبالتالي فهي تشكل إطارا مثاليا لتطبيق الأفكار المتعلقة برأس المال الفكري،

6. يتفق معظم الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، بحيث تعمل هذه المكونات بشكل متكامل ومتناسق، إذ يعد رأس المال البشري العنصر المحوري والأساسي المؤثر على باقي مكونات رأس المال الفكري، حيث يعتبر مصدر الإبداع والتجديد الإستراتيجي وتحقيق التنمية والأداء المستدام، في حين يعتبر رأس المال الهيكلي من المكونات الداعمة للموارد الفكرية، ونتيجة التفاعل هذه المكونات تتجه نحو إثراء المنافع والخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة.

7. تسهم الجامعات في بناء وتنمية رأس المال الفكري فيها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، وتبني إستراتيجية إدارية معاصرة تؤمن بالمشاركة والحوار، كإستراتيجية التمكين، والتي تقوم بدور مهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال البشري، ويعتبر أعضاء الهيئة التدريسية أهم شريحة من رأس المال البشري التي تساهم في تميز الجامعات من خلال

الأداء التدريسي والبحث العلمي المتميز الذي تقوم به، وكلما بذلت الجامعات جهوداً معتبرة في سبيل تنميته أدى ذلك إلى زيادة نسبة رأس المال الفكري

8. أن مفهوم التنمية المستدامة يهدف إلى نقل المجتمع من الأوضاع القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف تسعى لرفع مستوى معيشة المجتمع في الحاضر وفي المستقبل، وأن التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة يعتبر الدعامة الأساسية للتنمية المستدامة.

9. أن الجامعة التي تعنى بالتنمية المستدامة تهدف إلى تحقيق التوازن والتكامل في مناهجها وأساليبها، والتمكين والجودة في أنظمتها لتلاءم أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة في :

- البعد التعليمي: حيث تعمل الجامعات على التخلص من الأساليب التقليدية في التعليم، واعتماد أساليب إبداعية لبناء الفكر لدى الطلبة، وتعمل على تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية وترسيخ أهم القيم الاجتماعية، بالإضافة لتدريس المبادئ المتعلقة بالاستدامة وربط البحوث بقضايا الاستدامة.

- البعد البيئي: من خلال العمل على تقليل تأثير نشاطات الجامعة على البيئة، وضمان الاستخدام الفعال للموارد واستهلاك الطاقة وإدارة النفايات، والعمل على نشر الوعي البيئي بين الطلبة وفي مجتمعها، عن طريق المؤتمرات والأيام التوعوية وغيرها

- البعد الاجتماعي: من خلال تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص التعليمية بين مختلف فئات المجتمع خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتسهيل سياسات القبول في التخصصات المرغوبة لزيادة فرصهم التعليمية، تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية والتطوعية المختلفة، وتكوين الفكر الواعي لمشاكل المجتمع عامة والمشاكل البيئية خاصة

- البعد الاقتصادي: وذلك من خلال الحرص على تزويد المجتمع بحاجاته من رأس المال البشري المؤهل والمدرب بما يتناسب وطبيعة المتغيرات المهنية، ومتطلبات سوق العمل والخطط التنموية، والمساهمة في تطبيق السياسات الاقتصادية التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع على أن تكون سليمة من الناحية البيئية في نفس الوقت، تحسين الوضع الاقتصادي للجامعة بما يعود بالفائدة على الموظفين والطلبة والمجتمع بما لا يتنافى مع المبادئ الأخرى للجامعات.

10. أن العلاقة بين رأس المال الفكري والتنمية المستدامة لها ما يبررها إذ أن القدرات العقلية والفكرية العالية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس تسهم بشكل كبير في دعم رؤوس الأموال الأخرى بما يحقق مستويات أداء غير تقليدية تؤدي إلى قيادة العملية التنموية برمتها.

ثانياً: استنتاجات الاطار التطبيقي للدراسة: أفصحت نتائج التحليل الإحصائي عن مايلي:

1. أن المتوسط الحسابي لمتغير إستراتيجية التمكين يقدر بـ 3.71 وبمستوى أهمية مرتفع، ويعود هذا بالدرجة الأولى إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لبعد الفعالية الذاتية والمقدر بـ 4.14 وبانحراف معياري 0.558، يليه بعد الحرية

والاستقلالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وبانحراف معياري قيمته 0.622، ثم يليه بعد المكانة بمتوسط حسابي قدره 3.92، وبانحراف معياري 0.702، ويليه بعد التأثير بمتوسط حسابي قدره 3.83، وبانحراف معياري 0.597، كل الأبعاد السابقة قدرت بمستوى مرتفع، أما بعد النمو المهني فقد حظي بدرجة تقدير متوسطة، أي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38، وبانحراف معياري قدره 0.718، فيما شغل بعد المشاركة في صنع القرار المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.09، وبانحراف معياري قدره 0.886؛ وهذا ما يجيب على التساؤل الرئيسي الأول والذي مفاده: ماهو واقع تطبيق إستراتيجية التمكين بالجامعات الجزائرية وفق تصورات أعضاء هيئتها التدريسية؟، وبالتالي فإن مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين في الجامعات الجزائرية مرتفع.

2. أن المتوسط الحسابي لمتغير تنمية رأس المال الفكري يقدر بـ 3.31 وبدرجة أهمية متوسطة، رغم أن بعد تنمية رأس المال البشري حظي بدرجة تقدير مرتفعة أي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98، وبانحراف معياري 0.596، إلا أن بعد تنمية رأس المال الهيكلي حظي بدرجة تقدير متوسطة أي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.99 وبانحراف معياري قيمته 0.859، ثم يليه أيضا بعد تنمية رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي قدره 2.96، وبانحراف معياري 0.975.

3. أن المتوسط الحسابي لمتغير التنمية المستدامة يقدر 2.99 وبمستوى أهمية متوسط، وأن كل أبعاد هذا المتغير حظيت بمستوى تقدير متوسط، وأن درجة مساهمة الجامعات في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة جاءت متقاربة، حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الاقتصادي بـ 3.04، وبانحراف معياري 0.928، ويليه البعد التعليمي بمتوسط قدره 3.03، وبانحراف معياري 0.807، بعده نجد البعد البيئي بمتوسط حسابي قدره 3.03، وبانحراف معياري 0.952، ثم تركز البعد الاجتماعي من حيث مستوى الأهمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.87، وبانحراف معياري 0.779. ومن خلال ماسبق، نستطيع الاجابة على التساؤل المتعلق بما مدى اهتمام الجامعات الجزائرية بتعزيز أبعاد التنمية المستدامة؟ وما هو البعد الذي يحظى بأكثر اهتمام؟ وبالتالي فإن مستوى إهتمام الجامعات الجزائرية بتعزيز أبعاد التنمية المستدامة جاء متوسطا، في حين نلاحظ بأن البعد الاقتصادي هو البعد الذي حظي بأكثر اهتمام.

4. اجتازت النماذج الفرضية للدراسة وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصديق البنائي، وتراوحت قيمة المؤشرات بين (حالات القبول و القبول المثالي) للنموذج، ومن ذلك نستنتج بان النماذج الفرضية مقبولة هيكليا طبقا لهذه المؤشرات، كذلك فهي مقبولة إحصائيا طبقا لعلاقات التأثير، ومن هنا فيمكن اعتمادها.

5. وجود علاقات تأثير معنوية بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التمكين والمتغير الوسيط والمتمثل في تنمية رأس المال الفكري تقدر بـ 71 %، وهذا يؤشر إلى مستويات عالية من الإدراك بأبعاد إستراتيجية التمكين وهذا الإدراك من شأنه تحفيز عينة الدراسة على بذل المزيد من الجهود والبحث عن المزيد من الطرق وتبني سلوكيات ايجابية من شأنها أن تؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية.

6. وجود علاقات تأثير معنوية بين المتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال الفكري والمتغير التابع والمتمثل في التنمية المستدامة تقدر بـ 81 %، ويدل هذا على أن الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري يؤدي إلى نتائج إيجابية في كافة أبعاد التنمية المستدامة

7. أوضحت نتائج تحليل المسار عن وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل إستراتيجية التمكين على المتغير التابع التنمية المستدامة، عبر المتغير الوسيط تنمية رأس المال الفكري، وقدرت التأثيرات غير المباشرة ب(57.4%)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية المتعلقة بتحليل المسار، ويدل على أهمية إستراتيجية التمكين في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، وأن أي زيادة اهتمام من طرف القيادات الجامعية بتبني إستراتيجية التمكين من شأنه أن يعزز من أبعاد التنمية المستدامة.

ثالثاً: التوصيات

اعتماداً على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات يمكن صياغة توصيات يمكن الاستفادة منها، كآلاتي:

1. أهمية المحافظة على المستوى المرتفع للتمكين لدى أعضاء الهيئة التدريسية بوصفه إستراتيجية تؤدي لتحقيق فوائد على المدى البعيد، وهذا من خلال الاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية والتكوينية والحرص باستمرار على إقامة الملتقيات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأساتذة على المشاركة فيها، سواء بصفة البحث أو التنظيم، وتسهيل الانضمام للمخابر العلمية، لبث روح التعاون والعمل الجماعي، والتي تساهم في مجملها على تعزيز النمو المهني للأساتذة الجامعيين، فضلاً عن منحهم فرص المشاركة في صنع القرارات وتقديم الاقتراحات والتحسينات المرتبطة بمجال عملهم، وذلك بتوفير المعلومات الضرورية، وتيسير طريقة الوصول إليها، والتي تعد العنصر الأساسي في بعد صناعة القرار، لكي يساعدهم على تفهم وظيفتهم وطبيعة عمل القسم والكلية، ولكي يشعروا بأن لهم تأثيراً كبيراً فيما يتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها داخل القسم أو الكلية التي يعملون فيها. مما سيؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوباً مع هذه القرارات.
2. ينبغي على إدارة الجامعات زيادة الاهتمام بتنمية رأس مالها الفكري بشكل مستمر، ليصبح قاعدة متينة تتعامل مع المتغيرات البيئية بشكل مناسب، وذلك باستخدام الوسائل العملية الفعالة والهادفة، وبالاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في هذا المجال، والنظر إلى أعضاء الهيئة التدريسية كراس مال بشري ثمين يحتاج التطوير والارتقاء وحسن التوجيه القيادي بما يرفع من جاهزيته لمهام تعليمية وبحثية أكثر.
3. يتوجب على الجامعات زيادة الاهتمام ببعدها تنمية رأس المال الهيكلي نظراً لحصوله على درجة تقدير متوسطة، من خلال توفير مزيد من الدعم المالي للبحث العلمي، لاسيما الأبحاث التطبيقية والميدانية، تدعيم البنية التحتية وتشجيع الأساتذة وتوجيههم نحو الأبحاث التي تميز الجامعة عن غيرها لتنشيط حركة البحث العلمي في الجامعة، وخدمة المجتمع المحلي.
4. ضرورة توسيع نطاق الاتصال مع الأطراف الخارجية لتكون الجامعة على إطلاع متواصل مع ما يرغبه أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدماتها، وما يطلبونه وهذا بسبب الاهتمام المتوسط الذي تبديه الجامعات في مجال إقامة علاقات مع الأطراف الخارجية حسب نتائج الدراسة؛ وفي مجال الاستجابة لرغبات وتطلعات الطلبة خاصة فيما يتعلق بإشراكهم في إعداد خططها وبرامجها الدراسية.

5. بما أن مفهوم التنمية المستدامة وتبنيه من قبل الجامعات لا يزال في مراحله الأولى، فالأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهود من أجل تأصيل هذا المفهوم وتعميم هذه الثقافة في جميع أروقة الجامعات، وفي جميع التخصصات، للرفع من مستوى الاهتمام المعرفي الجماعي بهذا الموضوع وهذا يكون من خلال:
- ضرورة التركيز على اصلاح وتطوير المنظومة التعليمية لتكون المحرك الرئيسي لعمليات التنمية سواء الاجتماعية او الاقتصادية، مع ضرورة تطوير المناهج والتركيز عند إعداد المقررات الدراسية على كل ما من شأنه ترسيخ مفاهيم التنمية المستدامة، فضلا عن ضرورة أن تعيد الجامعات النظر في أساليب تعلمها من أجل توفير متطلبات التنمية المستدامة.
 - ضرورة ربط البحوث العلمية باحتياجات التنمية الشاملة والمستدامة، وتوظيفه لتكوين الفكر الواعي لمشاكل المجتمع بصورة عامة والمشاكل التي تعاني منها القطاعات التنموية العاملة في البيئة المحلية بصورة خاصة، وتحديد احتياجات هذه القطاعات من المهارات. والخبرات التعليمية لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، للحد من معضلة البطالة في صفوفهم.
 - ضرورة الحرص على إقامة المؤتمرات والحلقات النقاشية والمحاضرات، وتقديم الدعم للأساتذة للمشاركة فيها سواء داخل المؤسسة الجامعية أو خارجها فمن خلال تبادل الخبرات بين المؤسسات الجامعية داخل الدولة أو خارجها، سيؤدي هذا إلى تنمية المعارف والخبرات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في هذا المجال.
 - ضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية العمل التطوعي، وذلك من خلال: إنشاء وحدات داخلية بالكليات تعنى بالعمل التطوعي لخدمة المجتمع والمشاركة في المناسبات الاجتماعية والبيئية، وعقد المؤتمرات والندوات والورش العلمية لتفعيل العمل التطوعي، حث طلاب الدراسات العليا والأساتذة بالمشاركة بنشاط في فعالياته، عقد شراكات بين المؤسسات والمراكز الاجتماعية والجمعيات الخيرية التي تعنى بالأعمال التطوعية.
6. ضرورة القيام باستثمار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بأفضل المسارات والطرق.

رابعا: آفاق بحثية: تقترح الدراسة الحالية إجراء دراسات ذات الصلة، منها:

1. إجراء المزيد من البحوث التي توضح المزايا والفوائد من تبني تطبيق إستراتيجية التمكين في الجامعات
2. دراسة المعوقات التي تحول دون تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية، وسبل علاجها
3. دراسة معوقات ومتطلبات تمكين المرأة في المناصب القيادية في الجامعات الجزائرية
4. اجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الجامعية حول تقييم رأس المال الفكري فيها
5. اجراء دراسة حول واقع توظيف البحث العلمي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة
6. اجراء دراسات حول قياس دور الجامعات في تفعيل التنمية المستدامة
7. دراسة العلاقة بين إستراتيجية التمكين وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة
8. دراسة معوقات الاستدامة في الجامعات الجزائرية

قائمة المراجع

المراجع

القواميس

1. ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، القاهرة، 1972.
2. المنجد في اللغة والإعلام، دارالمشرق، بيروت، لبنان، الطبعة 23، 1983.
3. بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، عربي - عربي، المجلد الأول، الطبعة الثالثة، مكتبة لبنان، لبنان، 1998.

الكتب بالعربية

1. أحمد جابر بدران، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014.
2. اللوزي موسى سلامة، حمود خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي البسيوني، عبد الله بن سليمان العزاز، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1998.
4. حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
5. حسين موسى البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
6. رامي جمال اندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
7. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. السامري مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة 1، دار الجريز، عمان الأردن، 2007.
9. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
11. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
12. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

13. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
14. عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الحريري، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004.
15. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
17. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريف إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
18. محسن خضر، مستقبل التعليم العربي بين الكارثة والأمل، سلسلة آفاق تربية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2008.
19. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية قضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
24. يحيى ملحم سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.

الكتب باللغة الاجنبية

1. Jay Chatzkel, Intellectual Capital, Capstone Publishing (a Wiley company), Oxford, United Kingdom, 2002.
2. Ogilvie John, Management Accounting - Financial Strategy, 1st edition .edition of CIMA Official Learning Systems , Oxford, UK, 2007 .
3. guide pratique du développement durable, un savoir- faire à l'usage de tous, AFNOR, imprimerie chirat, France, 2005.

الرسائل والاطاريح باللغة العربية

1. أحمد حميد كريم الكلكاوي، استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية، أطروحة دكتوراء، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
2. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
3. بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.
4. بواب رضوان، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة- طلبة جامعة جيجل -أ نموذجاً-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم إجتماع العمل والتنظيم: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، السنة الجامعية 2013/2014.
5. جمانة أحمد عبابنة، الشفافية الادارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
6. داليا حافظ شفيق المنهراوي، بعنوان: دور الجامعة في تمكين طلابها من المشاركة المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، ج م ع، 2015.
7. سناني عبد الناصر، صعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في سنوات الأولى من مسيرته المهنية- دراسة ميدانية كلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة باجي مختار- عنابة، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2011/2012.
8. علي عبد الخالق عبدالله قايد، صناعة القرار في الجامعات اليمينية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة، أطروحة دكتوراء الفلسفة، معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية، جامعة القاهرة، 2013.
9. عمير بن سفر عمير الغامدي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE)- تصور مقترح -، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
10. فائقة عباس سنبل، مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1994.
11. محيا بن خلف عيد المطيري، ادارة راس المال الفكري وتنميته بالتعليم العالي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراء، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
12. مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014-2015.

الرسائل باللغة الاجنبية

1. David C. Sharp, A Study of The Relationship Between Teacher Empowerment and Principal Effectiveness,, A Dissertation of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Educational Leadership, Faculty of the School of Education, Baker University, Kansas City, États-Unis , 2009.
2. Jackie Daniel Lintner, THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED TEACHER EMPOWERMENT AND PRINCIPAL USE OF POWER, A Dissertation of the Requirements for the Degree of Doctor of Education Graduate, Faculty of Auburn University , États-Unis , 2008.
3. Margarita Juárez Nájera, Sustainability in Higher Education, An explorative approach on sustainable behavior in two universities, Thesis to obtain the degree of Doctor, Erasmus University, Rotterdam, Pays-Bas, 2010.
4. Valerie Denise Squire-Kelly, The Relationship between Teacher Empowerment and Student Achievement, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, STATESBORO, GEORGIA, 2012.

المجلات بالعربية

1. أحمد الجار الله وآخرون، علاقات ومحددات الاستدامة الحضرية الدولية، مجلة العمارة والتخطيط، المجلد: 27، العدد: 2، الرياض، السعودية، 2015.
2. أحمد أنور بدر، هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 16 ، العدد 2، 2010.
3. احمد باهض تقي، هدى زوير الدعوي، الاستثمار في التعليم مدخل لدعم عملية التنمية الشاملة المستدامة، مع إشارة خاصة للعراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 02، العدد: 07، 2007.
4. اكرم الياسري، امل محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007.
5. السيد محمد أبو هاشم حسن، مؤشرات التحليل البعدي Meta- Analysis للبحوث فعالية الذات في ضوء نظرية باندورا، مركز البحوث التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، العدد 238، 2005.
6. أطفاف ياسين خضر، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمكانة الاجتماعية لدى موظفات جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد 32، 2012.
7. أميرة خضير كاظم العنزي، دور تمكين العاملين، في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014.
8. أميرة محمد النعمة، التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والابداع المعرفي، دراسة تحليلية، مجلة جامعة أم درمان الاسلامية، العدد الالكتروني الأول ، 2009.

9. الهلالي الشريبي الهلالي، ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، عدد: 22، يوليو، 2011.
10. أمل الفرحان، جهاد عفانة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد: 24، العدد: 02 ب، 2011.
11. أميرة خضير كاظم العنزي، دور تمكين العاملين، في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014.
12. إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية "دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 94، 2013.
13. أيمن سليمان أبو سويع، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية -، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد: 23، العدد: 01، 2015.
14. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012.
15. بريشان معروف جميل، دور التمكين الاداري في بناء مهارات أعضاء الهيئات التدريسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية جامعة صلاح الدين، أربيل، مجلة العلوم الانسانية، أربيل، العراق، العدد 51، 2012.
16. بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم المنظمي دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العدد 75، 2009.
17. بن زكور العونية، دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير، المجلد: 03، العدد: 01، 2016.
18. بونقيب أحمد، هباش سامي، دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أونيسي علي، البليدة 2، الجزائر، المجلد 07، العدد: 15، ديسمبر 2016.
19. تيسير محمد الخوالدة، معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد: 43، العدد: 01، 2016.
20. ثامر البكري، التنافسية بين الجامعات باعتماد الأعمال الخضراء دراسة استطلاعية على وفق المقياس الأخضر العالمي للجامعات GMWUR، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 51، 2017.
21. جمال فواز العمري، صالحه سنقر، أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009.
22. جمعة الكبيسي وآخرون، درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد: 28، العدد: 01، 2017.
23. جنان حاتم كامل الكبيسي، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة الأستاذ، المجلد: 2، العدد: 216، جامعة بغداد، 2016.

24. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
25. حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011.
26. حاكم محسن وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي، دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 09، العدد: 28، 2013.
27. حسون محمد علي الحداد، موفق خزل حمد، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014.
28. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 05، العدد: 09، نوفمبر 2012.
29. خليل شرقي، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، ديسمبر 2016.
30. خوله عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني/بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد: 21، العدد: 03، 2013.
31. الداوي الشيخ، بن زرقة ليلى، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 / 2012، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد: 04، 2015.
32. ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 01، العدد 01، 2008.
33. ريب الله محمد، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 11، 2013.
34. رفيق محمود المصري، تقييم الدور التنموي لوظائف جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مجلة جامعة الأقصى، مجلد: 11، عدد: 01، يناير 2007.
35. رشا جاسم احمد العبيدي، أثر التخطيط الاستراتيجي وموائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في دعم سياسات التنمية العراقية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد: 01، العدد: 27، 2011.
36. زرزار العياشي، دور الجامعات العربية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية، مجلة آداب الكوفة، العراق، المجلد: 01، العدد: 32، 2017.
37. زهير نافع العاني، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مجلة الأعالي، الصادرة عن مجلس التعليم العالي، مملكة البحرين، العدد: 06، 2014.

38. زياد بركات، أحمد عوض، واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد:56، 2011.
39. عادل بن عايد الشمري، تقدير القيادات الجامعية لدور الجامعة تجاه المسؤولية المجتمعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد:12، نوفمبر 2014.
40. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد:36، 2013.
41. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، جامعة كربلاء، العدد:05، 2007.
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق:02، العدد:01، 2001.
43. عبد العزيز أحمد داوود، دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة" دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد:30، 2011.
44. عبد العزيز بشار حسيب، دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP) دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد:8، العدد:16، 2016.
45. عبد العزيز بن سليمان الدويش، دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تفعيل العمل التطوعي، مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، م ع السعودية، العدد الثاني، رجب 1436 هجري الموافق لشهر ماي 2015.
46. عبد السلام فهد نمر العوامة، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد:09، العدد:23، 2016.
47. عبد الله حسون محمد وآخرون، التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالي، العراق، العدد:67، 2015.
48. عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والافصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010.
49. عبد الله بن سليمان الصالحي، "أبعاد الفاعلية الذاتية التدريسية وفقا لمستوى خبرة المعلم وتخصصه والمرحلة التعليمية التي يدرس فيها"، مجلة العلوم العربية والإنسانية، جامعة القصيم، السعودية، المجلد:7، العدد:1، 2013.
50. علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنطيسي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد:21، العدد:85، 2015.

51. علي زيد الزعبي وآخرون، التنمية المستدامة: المفهوم والمكونات ومؤشرات القياس، حوليات آداب عين شمس، جمهورية مصر، المجلد:36، سبتمبر، 2009.
52. علي سكر عبود، زكي محمد عباس، أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة، دراسة ميدانية في المعهد التقني، الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9، العدد 02، 2007.
53. علي عطية مسعود، التنمية المستدامة وكيفية تحقيقها، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة أسيوط، مصر، العدد.36، جوان 2004.
54. علي غربي، سليمة حفيظي، الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد02، 2012.
55. عماد عريس جاسم، خولة حسين حمدان، نموذج مقترح لتدقيق المؤسسات الصحية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد:11، العدد:34، الفصل الأول لـ 2016.
56. غالب محمود سنجدق، أثر رأس المال الفكري على نجاح الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، العدد:13، 2013.
57. فايز علي الأسود، محمود عبد المجيد عساف، الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، المجلد 16، العدد 01، 2014.
58. فوزي سعيد الجديبة، دور الجامعات العربية في التنمية الاقتصادية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد: 01، 2010.
59. قاسم أمين وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد12، 2008.
60. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد:08، ماي 2013.
61. قيس عبد الهادي صالح، رأس المال الفكري لتنمية المورد البشري الجديد في منظمات الاعمال --دراسة تحليلية في المديرية العامة للموارد البشرية - مركز تدريب محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد: 11، العدد: 44، جوان 2015.
62. سامي عيسى حسونة، الكفاءة الذاتية في تدريس العلوم لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا قبل الخدمة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد 13، العدد 02، 2009.
63. سعد محمد الزليطني، تطبيقات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة قسم الجغرافيا بجامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، السنة الخامسة والعشرون، العدد" 01 و 02، 2012.
64. سلطان احمد خليف، استراتيجيات التأثير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، المجلد 09، العدد 04، 2010.

65. سلطان عبد الرحمان فتحي، أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة ، المجلد: 06 ، العدد: 12، 2013.
66. سهير عبد اللطيف أبو العلا، دور الجامعة في تفعيل التعليم المستمر في ضوء خصائص اقتصاد المعرفة " رؤية مقترحة" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة القصيم، المجلد: 06، العدد: 02، 2013.
- شابي سعاد، دور الجامعة الجزائرية في خدمة اللغة العربية في ظل العولمة، مجلة الحقيقة، العدد: 25 ، جامعة أدرار - الجزائر ، جوان 2013
67. شعباني مالك، الجامعة والتنمية تأثير أم تأثر ...؟، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد: 04، جانفي 2009.
68. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 16، العدد3، 2014.
69. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32، 2012.
70. صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 36، العدد1، 2009.
71. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، أحمد عبد العزيز الكعود، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري، بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 87، 2016.
72. كامل شكير الوظيفي، شفاء تركي النافعي، تقويم ومراجعة رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (بحث استطلاعي لأراء القيادات العليا في جامعة بابل) ،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العراق، المجلد8 ، العدد4، 2016.
73. كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، اثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد: 42 ، العدد: 01، 2015.
74. الكساسبة، محمد مفضي وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة ادارة الاعمال الأردنية، عمان، الاردن، المجلد 5، العدد 01، 2009.
75. كمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي ، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015.
76. لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، 2015.
77. ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد 30، 2011.

78. ماجد بن علي النعيمي، التعليم العالي وقطاعات العمل مساعي التطوير وتقريب وجهات النظر، مجلة الأعالي، الصادرة عن مجلس التعليم العالي، مملكة البحرين، العدد: 06، 2014.
79. ماجدة أبو زنت، عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد: 01، 2009.
80. مامن فيصل، دور الجامعة في التنمية الإقليمية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 06، العدد: 16، 2014.
81. محمد الطاهر ديبوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، المجلد: أ، العدد: 44، ديسمبر 2015.
82. محمد خطيبة، راتب السعود، تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية لدرجة حريتهم الأكاديمية وعلاقتها بإنجازهم البحثي، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 27، العدد: 1+2، 2011.
83. محمد خميس حرب، تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، بين ادراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه، الرياض، م ع السعودية، العدد الثاني، رجب 1436 هجري الموافق لشهر ماي 2015.
84. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد 38، العدد 2، 2011.
85. محمد فتحي علي موسى، منصور بن نايف العتيبي، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 145، مارس 2011.
86. محمد سليم الزبون، أشرف على الأشقر، أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد: 16، جوان 2016.
87. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009.
88. محمود فهد الديلمي، أفراح خضير عبد الرضا، دور استراتيجيه التمكين في الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينه من القيادات الإدارية في المديرية العامة، لتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 14، العدد 01، 2016.
89. محمود سيد علي أبو سيف، رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 96، 2016.
90. محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة -2، الجزائر، العدد: 12، 2015.
91. محمود عبد المجيد عساف، رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، أبريل 2015.

92. مدفوني هنده ، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد: 06، ديسمبر 2016.
93. مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 13، العدد: 02، 2017.
94. مرداوي كمال، حبيبة شعور، الإطار التحليلي للتنمية المستدامة وتطبيقاته على الدول العربية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 33، جوان 2010.
95. مصلح بن سعيد القحطاني ، الادارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام، بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، الجامعة العربية المفتوحة، المركز الاقليمي بجدة، العدد: 44، 2011.
96. مكيد علي، يحيوي فطيمة، أثر استراتيجيات التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال- المدينة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد: 14، 2015.
97. منال الحميدي، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 4، 2016.
98. موسى السعودي، أثر مصادقوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، للعلوم الادارية، المجلد 35، العدد 2، 2008.
99. مهدي صالح دواي، التنمية البشرية المستدامة: مفاهيم التكوين وأبعاد التمكين (العراق نموذجاً)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة التاسعة، العدد: 31، 2011.
100. مؤيد محمد الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد: 11 ، العدد: 03، الجمهورية العراقية، 2009.
101. ميسون أحمد، أضواء حسين، استراتيجيات التمكين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد: 10، العدد: 30، 2013.
102. ميثاق هاتف وآخرون، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004-2006، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 02، العدد: 07، 2013.
103. نادية حسني العفون، تحليل محتوى كتاب العلوم للصف الثاني الابتدائي وفقاً لأبعاد التنمية المستدامة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 52، 2017.
104. نازك نجم عبود الربيعي، دور رأس المال الفكري في تحليل القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال (استقصاء نظري)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد: 12، 2013.

105. ناصر جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد: 08، العدد: 01، 2013.
106. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية* في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، 2010.
107. نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، افسطين، المجلد 27، العدد4، 2013.
108. نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، اثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 30، 2012.
109. نسيم برني، التنمية بين مفهومي التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، العدد:06، ديسمبر، 2016.
110. هدى الخاليلة، الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 25، العدد 01، 2011.
111. هناء الرقاد، عزيزة أبودية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديمين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 26، العدد 5، 2012.
112. هيام عقلة المومني، دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، مجلة دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 43، ملحق:04، 2016.
113. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد: 31، الجزء 02، جامعة عين شمس، مصر العربية، 2007.

المجلات باللغة الاجنبية

1. Andrew Kok, Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, *Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5 ,Issue 2 , 2007.*
2. Barth Matthias & Rieckmann Marco, Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: an output perspective. *Journal of Cleaner Production, vol : 26, n°01, 2012*
3. Chandan Kumar Sahoo ,and others, Employee Empowerment and Individual Commitment : An Analysis From Intergrative Review Of Resarch, *Employment Relatios Record, Volume10, N :01.*
4. Constantin BRĂTIANU, Florina PÎNZARU, Challenges for the University Intellectual Capital in the Knowledge Economy, *Management Dynamics in the Knowledge Economy, Faculty of Management, Vol.3 no.4, 2015.*

5. *Damian Chukwudi Ukwandu*, An Exploration of The Different Dimensions of Sustainable Development, *Dirasat, Administrative Sciences*, Volume 43, Supplement 1, 2016.
6. Farid Ghaemi, Farzane Sabokrouh, Teacher Empowerment And Its Relationship To Job Satisfiaction: A Case Study in Mazandaran University, Iran, *International Journal of Language Learning and Applied*, V05, N02 , february2014.
7. Fatemeh Azimi Amoli, Maryam Youran, Delving the Relationship between Teacher Empowerment and Job Satisfaction among Iranian EFL Teachers in Tehran Aviation University, *Theory and Practice in Language Studies*, ACADEMY PUBLISHER Manufactured in Finland, Vol. 4, No. 4, April 2014
8. Fernando, Laksiri , The Lima Declaration on Academic Freedom and Autonomy of Institutions of Higher Education, **Higher Education Policy**, Vol 2, No1 , 1989.
9. .Hasan, S T, A review on an employee empowerment in TQM practice, *Journal Of Achievements in materials and Manufacturing Engineering*, Volume 39 , issue 02, april 2010.
10. HENKIN Alan B. ; MARCHIORI Dennis M, Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, volume 26, issue 01, january 2003
11. Ismaila R. Abubakar & all, Students' Assessment of Campus Sustainability at the University of Dammam, Saudi Arabia, *journal of Sustainability*, vol. 8, issue 1, 2016
12. Kateřina Kuralová, Klára Margarisová, INTELLECTUAL CAPITAL DISCLOSURE AT CZECH PUBLIC UNIVERSITIES IN RELATION TO THE STAKEHOLDER INFORMATION NEED, *ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS*, Volume 64, Number 6, 2016.
13. Kseanela SOTIROFSKI, Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff in Albanian universities, *European Journal of Sustainable Development*, Vol 3, No2, 2014
14. Mahnaz Bagheri, Study of the impact of intellectual capital on empowerment of high school teachers in Tehran, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, Vol 3, N 2, 2015.
15. Maik Adomssent & all, Transferability of approaches to sustainable development at universities as a challenge, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 8, No. 4, 2007
16. Mohammad Aliakbari, Fatemeh Azimi Amoli, The Effects of Teacher Empowerment on Teacher Commitment and Student Achievement, *Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome-Italy*, , Vol 7 No 4, July 2016.
17. Mohamed Salim Elmoassati et all, Job Satisfaction and Psychological empowerment among teachers in Moroccan University, *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 3 March 2016,

18. Patricia Martinez Garcia de Leaniz, Ignacio Rodriguez del Bosque, Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation, *Journal of intangible capital*, Universitat Politècnica de Catalunya., Spain Vol 9, No 1, 2013.
19. Pavel Makarov, Intellectual Capital as an Indicator of a Sustainable Development, *Journal of Sustainable Development*, Vol. 3, No. 3; September 2010.
20. PIA PIROSKA OTTE, Integrating Sustainable Development in Higher Education through Experience-based Learning: Insights from Experts in Team (EiT) for Developing a Combined Theoretical Framework, *Journal of Education for Sustainable Development*, vol :10, n :01, 2016.
21. Rinehart et al, Teacher Empowerment and Principal Leadership: Understanding the Influence Process, *Educational Administration Quarterly*, Vol 34, Supplemental, 1998.
22. Saeed S & all, Investing in the Intellectual Capital of Albaha University, Saudi Arabia: The Concept and Mechanisms , *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, Volume 7, Issue 1, March 2016.
23. Sahar Ahadi, and Turiman Suandi, Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities, *Journal of Asian development studies*, Vol. 3, Issue 1, March 2014.
24. Selim, A, Ashour, A, and Bontis N, Intellectual capital in Egyptian software firms, *The Learning Organization*, Vol: 11, No: 4/5, 2004.
25. Suzanne Harrisson and Patrick Sullivan, Profiting from intellectual capital, *Learning from leading companies*, *Journal of Intellectual Capital* , Vol: 1, No:01, 2000.
26. Walter Leal Filho, Teaching Sustainable Development at University Level: current trends and future needs, *Journal of Baltic Science Education*, Vol. 9, No. 4, 2010
27. Yahya S. Melhem, Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 2, No. 4, 2006.
28. Yolanda Ramirez and al, Recognition of intellectual capital importance in the university sector, *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume -3, No.-4, April, 2013.

المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. الأخضر عزي، نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة، (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 9-11 فيفري 2016.

2. إبراهيم عباس الزهيري، رأس المال الفكري: الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر السنوي العربي السابع، الدولي الرابع، بعنوان: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية المنصورة، مصر العربية، من 11-12 أبريل 2012.
3. أحمد حسين بتال وآخرون، أثر تطوير رأس المال البشري على جودة الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 1-3 أبريل 2014.
4. احمد هاشم الصقال، متطلبات التنمية المستدامة في العراق ودور ادارة الموارد في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد، عدد خاص بالمؤتمر المشترك، العراق، لسنة 2014.
5. أسامة عبد المنعم، طارق حماد المبيضين، دور رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية، المؤتمر الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن، 10-12/05/2011.
6. إلياس سالم، أم السعد سراي، نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 9 - 11 فيفري 2016.
7. باتول قاسم، رقية بن يمينة، دور إصلاح التعليم العالي في تقريب الجامعة من المحيط الاجتماعي، قراءة نقدية في تجربة النظام الجديد ل م د بالجزائر / LMD ، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014
8. بوشعور راضية وآخرون، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، 2016.
9. تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011 - جامعة الشلف-الجزائر ص 08.
10. تومي ميلود، الجامعة الجزائرية والتنمية المستدامة، ملتقى علمي دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
11. ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري " بالاشارة الى هجرة العقول العربية"، الملتقى الدولي الخامس بعنوان " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، للفترة 13/14 ديسمبر 2011.
12. حسين عبد القادر، استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك العراق ، 2014.

13. خالد الخطيب، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية- جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 2009/3/15
14. رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
15. عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زراولة، التسيير التشاركي في الجامعة كعامل لتحقيق الجودة وتطوير التنظيم في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015.
16. عبد الله عبد الكريم عبد الله، أعمال قواعد وأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية خطوة نحو تعزيز النزاهة العلمية، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي "النزاهة العلمية"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ماي 2015.
17. عبد المجيد بوقرة، الجامعة الجزائرية والنظام الجديد، (LMD) بين السبق في تطبيقه وضرورة مواكبة تغيرات سوق العمل، الملتقى الوطني الأول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ماي 2010.
18. علي إسماعيل وآخرون، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بعنوان "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت، لبنان، 06-10 ديسمبر 2009.
19. علي عبد الله، لخضر مداح التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ماي 2010، ص 95، 96.
20. فردوس حسين جواد، دراسة تحليلية لمكانة الرأس المال الفكري في جامعة دهوك العراق، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008.
21. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004.
22. سليمان شسيبوط وآخرون، دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة - المشاكل ومقترحات التطوير، الملتقى الوطني الأول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ماي 2010، ص 191.
23. شاكور محمد فتحي أحمد، الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صيغ التنمية المهنية نموذجاً)، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، بيروت، لبنان، 6-10 ديسمبر 2009
24. نادبة ابراهيمي، حمزة رملي، تقييم مخرجات الجامعة من الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية على مستوى جامعة قسنطينة-، الملتقى الدولي: معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 11-12 جوان 2013

25. الهلالي الشريبي الهلالي وآخرون، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي (العربي الخامس، الدولي الثاني): الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر، 14-15 أبريل-2010.
26. وائل عبد الرحمن التل، خالد أحمد الصرايرة، درجة اهتمام جامعة مؤتة بجودة دورها في خدمة المجتمع المحلي في ضوء تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 4-5 أبريل 2012.
27. Amir Fazlagic, Measuring the intellectual capital of a university, Conference on Trends in the management of human resources in higher education, the Pazan University of Economic, poland, 2006.
- 28.Boşgelmez Günseli, & all , The Importance Of Strategic Management And Intellectual Capital In sustainable development ; The Case Of Suleyman Demirel university, 3rd International Symposium on Sustainable Development, At Sarajevo, 2012.
29. Karl-Heinz Leitner, Intellectual Capital Reporting for Universities: Conceptual background and application within the reorganisation of Austrian universities, *Proceedings of the Internation Conference on: "The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles."* Autonomous University of Madrid Ministry of Economy Madrid, Spain .November 25-26, 2002,
30. Meliha HANDZIC, Elif ÖZTÜRK, University Intellectual Capital: Measurement Model and Application, 2nd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, June 8-9 2010
31. Miguel G- Loureiro, Antonio Teixeira, INTELLECTUAL CAPITAL IN PUBLIC UNIVERSITIES: A PERFORMANCE-ORIENTED APPROACH TO MANAGE INTANGIBLE, International Journal of Engieenering and Industrial Management, *International Confrence: Proceedings of Managing Services in the Knowledge Economy (MSKE), Famicão, Barcelona, July 2011.*
32. Uree Cheasakul, Parvathy Arma, The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Assumption University Mediated by Organizational Commitment, XIV International Business and Economy Conference, Bangkok, Thailand, January 5–8, 2015

التقارير والوثائق

1. الجريدة الرسمية
2. البيان الصادر عن مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة في بون، ألمانيا، 31 مارس-2 أبريل 2009، unesdoc.unesco.org/images/0018/001887/188799a.pdf
3. دليل تفعيل التنمية المستدامة في التخطيط، وزارة الشؤون البلدية والقروية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 1426هـ.

4. جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة، 2015، مقال منشور على الرابط:
<http://nsdsguidelines.paris21.org/ar/node/685> تاريخ الاطلاع: 2017/10/26.
5. مذكرة مفاهيمية لتقرير 'بمع إصداره عام 2016 بشأن "التعليم والاستدامة وخطة التنمية لما بعد عام 2015"، من إعداد الفريق المعني بالتقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، مقر اليونسكو، باريس، 02 ديسمبر 2014
6. Gerald Dawe, Rolf Jucker and Stephen Martinm Sustainable Development in Higher Education: Current Practice and Future Developmentsm A report for The Higher Education Academy, Royaume-Uni, November 2005.
7. Graz Declaration on Committing Universities to Sustainable Development, 2005.
https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/graz_declaration.pdf
8. The Talloires Declaration , 10 Point Action Plan, Association of University Leaders for a Sustainable Future, 1990.
9. Torino Declaration on Education and Research for Sustainable and Responsible Development, G8 University Summit, 2009.

المواقع الالكترونية:

1. إيرينا بوفوكا، كريستينا فيجيرز، التعليم من أجل التنمية المستدامة، مقال من الموقع الالكتروني:
<http://www.aljazeera.net/news/humanrights/2015/5/20/> تاريخ الاطلاع: 2017 /09 /25.
2. أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العتيقي، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية "تصور مقترح"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 15، العدد 35، نوفمبر 2012م، متاح على الرابط :
www.academia.edu/10076844/إدارة_رأس_المال_الفكري_والقدرة_التنافسية تاريخ الاطلاع: 2016/03/02.
3. أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، 11-13 أكتوبر 2010. عن الموقع الالكتروني:
http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm
4. الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية، الإصدار الثلاثون ، جامعة الملك عبد العزيز، 2012، ص 111، 112. بتصرف، من الموقع الالكتروني:
<http://dr-alameri.com/?p=435> تاريخ الاطلاع: 2017 /06 /15.
5. بشير عبد العظيم البنا، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007. مقال منشور على الموقع الإلكتروني:
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/البشرية-في-المنطقة-العربية-أ.د.-بشير-عبد-العظيم-البنا.doc> تاريخ الاطلاع: 2011/12/12.

6. بوشنقىر إيمان، شبيرة بوعلام عمار، قراءات حول التطور التاريخي لفلسفة التنمية المستدامة، مقال منشور على الرابط: <http://www.rooad.net/print.php?id=699> تاريخ الاطلاع: 2015/03/25
7. جمال حلاوة، دور البحث العلمي في دعم التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة القدس في الضفة الغربية، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد: 02، العدد 04، 2011. مقال منشور في الموقع: www.amarabac.com تاريخ الإطلاع: 2016/02/14
8. حسين أحمد مصطفى، دور رأس المال الفكري في بناء ريادة الأعمال، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، 2016، <https://www.researchgate.net/publication/309188752>، تاريخ الاطلاع: 2017/01/26
9. خالد عبد الجليل دويكات، دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، 2009، من الموقع الإلكتروني: <https://scholar.najah.edu/ar/publication/conference-paper/دور-الدراسات-العليا-والبحث-العلمي-في-تحقيق-التنمية-المستدامة-في-فلسطين>، تاريخ الاطلاع: 2016/04/10
10. سعاد محمد مكي أبو زيد، رأس المال الاجتماعي وأهميته في دعم برامج التنمية المستدامة، جامعة قاريونس، مقال منشور في: <http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/8a894-.pdf> تاريخ الاطلاع: 2017/03/12
11. شرين عيد مرسي مشرف، دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، دراسة مستقبلية، كلية التربية، جامعة بنها، 2013، <http://bu.edu.eg/staff/shereenmoshref8-publications>، تاريخ الاطلاع: 2016/7/31
12. عبد الله بن جمعان الغامدي، "التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة"، 2007، http://www.geopratique.com/2014/12/blog-post_16.html تم تصفح الموقع يوم: 2015/11/01.
13. عبد الواحد سعود الزهراني، محمد وجيه، تعظيم رأس المال الفكري بالجامعات السعودية الناشئة: رؤية جامعة الباحة، ورقة عمل مقدمة لندوة الجامعة والمجتمع 2 "البحث العلمي والاستشارات: قضايا مشتركة" جامعة الجوف، العربية السعودية، جانفي 2015، متاح على الموقع الإلكتروني: https://www.researchgate.net/publication/284732134_Maximizing_Intellectual_Capital_in_Saudi_Emerging_Universities_Albaaha_University_Vision تاريخ الاطلاع: 2017/04/11.
14. علي حمود علي، التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي، مقال منشور في: http://activities.uofk.edu/multisites/Uofk_activities/images/stories/activities/Humanities2013/papers/developments.pdf تاريخ الاطلاع: 2017/02/04.
15. غالب عبد الكريم عزيز، استثمار رأس المال الفكري في تطوير المكتبات المركزية الجامعية، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مجلة الكترونية علمية محكمة متاحة على شبكة الانترنت، المجلد: 02، العدد: 04، يوليو 2015، Available online at: <http://platform.almanhal.com/Files/?ID=T2-69457-MLA0024842.pdf> تاريخ الاطلاع: 2017/08/15.
16. فاطمة حافظ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية، مقال منشور في الموقع الإلكتروني:

- 2012/07/12 الزيارة <http://www.onislam.net/arabic/madarik/concepts/131945-empowerment.html>
17. فريدة زمرد، مفهوم التمكين في القرآن الكريم، مجلة ميثاق الرابطة، العدد 12، الرباط، المغرب، 2 مارس 2010، منشور في الموقع
- <http://arrabita.ma/almithaq/contenu.aspx?C=3038>. تاريخ الزيارة 21 جوان 2013
18. فلاح خلف علي الربيعي، دور الإنفاق على التعليم والتدريب في عملية بناء رأس المال البشري في ليبيا، السنة: غير موجودة، مقال منشور في: <https://www.academia.edu/20572120> تاريخ الاطلاع 2017/03/08.
19. محمد عبد السلام، الفرق بين مفهومى الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات، قضايا تعليمية، 2015، مقال منشور في: <https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=28082015&id=3043ef56-4026-4849-b5a2-e1ed5b65dd58> تاريخ الاطلاع 2017/02/17.
20. مسعود خضر القرشي، متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة عالم التربية، المجلد: 12، العدد: 36، 2011، ص 03. بتصرف. من الموقع الإلكتروني: <http://platform.almanhal.com>، تاريخ الاطلاع: 2017/09/27.
21. منصور بن نايف العتيبي، مساهمة جامعة نجران في التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة القصيم، 2015. مقال منشور في الموقع: <https://repository.nu.edu.sa/bitstream/123456789/2335/1/%> تاريخ الاطلاع: 2016/03/28.
22. نافز أيوب محمد علي احمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية، هولندا، العدد: 14، جوان 2010. مقال منشور في الموقع الإلكتروني: http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/nafzAyoub/r1_drNafzAyoub.pdf تاريخ الإطلاع: 2016/14/14.
23. وائل معلا، التعليم العالي وعقد التعليم من أجل التنمية المستدامة، عن جريدة الوطن، 08 /04 /2012. من الموقع الإلكتروني: <http://syria-news.com/dayin/mosah/printpage.php?id=7964> تاريخ الاطلاع: 2016/04/04.
24. António Martins & all, Education for sustainability: challenges and trends, Clean Technologies and Environmental Policy , February 2006., publication at: <https://www.researchgate.net/publication/37650678>,
25. Akiyoshi Yonezawa, et all, *Emerging International Dimensions in East Asian Higher Education*, Springer, Dordrecht, la Hollande, 2014, p209. Publication at ; [Google Scholar]
26. Brătianu Constantin, THE INTELLECTUAL CAPITAL OF UNIVERSITIES, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1, N.1, May 2009, p :65 , available at : <https://core.ac.uk/download/pdf/6263247.pdf>
27. . Bratianu Constantin, Intellectual capital of the European universities. http://www.academia.edu/20895898/Intellectual_Capital_of_the_European_Universities

28. Henry Ongori, Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1), January, 2009, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>
29. Leandro Cañibano, Paloma Sánchez, Intellectual Capital Management and Reporting in Universities and Research Institutions, Estudios de Economía Aplicada, VOL . 26, Num-2, 2008, p 12.
this publication at. <https://www.researchgate.net/publication/23805129>
30. Paul M. Terry, Empowering Teachers As Leaders, . National FORUM Journals, 1999, p5.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.582.4174> 2016/01/04: تاريخ الاطلاع:
31. Pam Fredman, Universities as role models for sustainable development (Electronic Version), EUA Annual conference "The Sustainability of European Universities", Available online at: www.eua.be/.../eua-annual-conf-2012.../FINAL_Pam_Fredman.pdf. access date: 12/09/2016.
32. Richard C. Mitchell, Sustaining change on a Canadian campus Preparing Brock University for a sustainability audit, International Journal of Sustainability in Higher Education Vol. 12 No. 1, January 2011,. this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/235312667>
33. Secretariat of Sustainability Weeks, the G8 University Summit & Sapporo Sustainability Declaration, Hokkaido University, March, 2017, p 02.
<https://www.global.hokudai.ac.jp/wp-content/uploads/2017/05/SSD.pdf>
34. World Conference on Higher Education : Vision and Action, Paris, 5 october 1998.
<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/diaz-e.htm#1>
35. walter Leal Filho, About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development, Higher Education Policy, n 24,2011. Publication at :
<https://www.researchgate.net/publication/262944948>
36. Yolanda Ramírez Córcoles, Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities, 2013, Available online at:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14118/Ramirez%20Corcoles.pdf>
37. Yolanda Ramirez Corcoles et al, Intellectual capital in Spanish public universities: Stakeholders' information needs, Journal of Intellectual Capital , Vol. 12 No. 3, 2011, p 359. publication at :
<https://www.researchgate.net/publication/23527116>

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
عبد الفتاح بوخمخم	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة
عبد الرحمان العايب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف
اسماعيل حجازي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
عبد الحكيم شبوطي	أستاذ محاضر	جامعة المدية
نجوى عبد الصمد	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة-1-
وسيلة الواعر	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة-1-
صليحة بوضوردي	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة-1-
منيرة نوري	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة-1-
الصالح أبركان	أستاذ محاضر	جامعة خنشلة

جامعة باتنة - 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأستاذ (ة).....المحترم (ة)

نضع بين أيديكم استمارة الدراسة الموسومة بـ إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة - دراسة حالة الجامعات الجزائرية ، وتود الباحثة أن تتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان لأنكم ستخصصون جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها، وفق ما يأتي:

1. إن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع عليها.
2. يرجى ان تكون الإجابات على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً
3. يرجى الإجابة بوضع علامة (+) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك
4. يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.

مع التقدير

الباحثة

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجامعة التي تنتمي اليها: ناحية الشرق ناحية الوسط ناحية الغرب

2. الكلية / المعهد الذي تنتمي اليه:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> كلية العلوم | <input type="checkbox"/> كلية التكنولوجيا |
| <input type="checkbox"/> كلية العلوم الانسانية | <input type="checkbox"/> كلية العلوم الاجتماعية |
| <input type="checkbox"/> كلية علوم الأرض والكون | <input type="checkbox"/> كلية الاقتصاد والتجارة والتسيير |
| <input type="checkbox"/> كلية العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية | <input type="checkbox"/> كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| <input type="checkbox"/> كلية المحروقات الطاقة المتجددة، والكيمياء | <input type="checkbox"/> كلية الآداب و اللغات الأجنبية |
| <input type="checkbox"/> كلية علوم الطبيعة والحياة | <input type="checkbox"/> أخرى حدد: |

3. الرتبة العلمية: أستاذ مساعد

أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

4. الجنس: ذكر أنثى

5. العمر:

5. سنوات الخبرة:

المحور الثاني: استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة

العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<u>استراتيجية التمكين: تعمل على منح الأساتذة ، وفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نتائج العمل بالجامعة، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني لهم، من أجل تحسين الأداء بالجامعة</u>					
بعد المشاركة في صنع القرار					
تتيح الإدارة للأساتذة فرص المشاركة في عملية صنع القرارات تجاه مشكلات العمل.					
توفر الإدارة المعلومات اللازمة للأساتذة عن كل موضوع يعرض عليهم في عملية صنع القرارات الخاصة بشؤونهم التعليمية والإدارية.					
تتاح لي الفرصة لمشاركة اللجنة البيداغوجية للقسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا التعليمية كوضع وتطوير محتوى					

					المقررات الدراسية التي درستها.
					اساهم في تحديد حاجات مواد القسم من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة الكلية.
					يؤخذ بأرائي ومقترحاتي في التطوير المستقبلي للكلية (مثلا اقتراح تخصصات جديدة).
					أساهم في اختيار اعضاء اللجان العلمية
					بعد النمو المهني
					أحظى بفرص الاستفادة من التريصات القصيرة أو الطويلة المدى من أجل تحضير رسالة الدكتوراه أو تحسين وتطوير المستوى.
					توفر الكلية أو الجامعة دورات تدريبية أو ورشات تكوينية متنوعة فيما يخص طرق التدريس وأساليب التقويم؛ أو الجودة ؛ أو التحليل الاحصائي؛ الحاسوب والانترنت؛ أو ارشاد الطلاب وكيفية التعامل معهم؛ أو غيرها.
					أوظب على الاطلاع الواسع والتثقيف الذاتي في مجال تخصصي والمجالات الاخرى.
					تحرص الكلية دوريا على إقامة الندوات، الأيام الدراسية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية
					تمنح لي الفرصة للتعلم المستمر من خلال المشاركة في المؤتمرات، الدورات، اللقاءات العلمية... الخ
					تشجعي بيئة العمل على المشاركة في أنشطة مخابر البحث العلمي.
					بعد المكانة
					أحظى باحترام زملائي في القسم.
					ياخذ زملائي بأرائي في بعض شؤون عملهم
					أحظى بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائي في العمل
					يشعرنى زملائي بجودة عملي في القسم.
					أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني اعمل في هذه الجامعة
					بعد الفعالية الذاتية
					لدي ثقة عالية بالنفس لانجاز وظائفى المتعددة بكفاءة وفاعلية
					أمتلك الرصيد المعرفي و القدرة والمهارة التي تمكنني من مساعدة الطلاب على التعلم.
					يشعرنى رؤسائي بأني فعال جدا في أداء عملي.
					أعالج القضايا والمشكلات المتعلقة بعملي بكفاءة وإقتدار.

					تُصور إنني قادر على إحداث التغيير الإيجابي في طلابي.
					بعد التأثير
					أشعر أن لي تأثيرا كبيرا فيما يتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها داخل القسم أو الكلية التي أعمل فيها.
					أسهم بفاعلية في إثارة دافعية الطلبة بوسائل مختلفة في التدريس حتى لدى أقل الطلبة دافعية.
					أعتقد أنني أترك أثرا جيدا لدى طلبتي.
					أقوم بالتأثير الإيجابي في النمو الشخصي والعلمي للطلبة.
					بعد الحرية والاستقلالية
					لدي الحرية في اختيار طريقة التدريس التي أراها ملائمة لمستوى طلبتي.
					أتعامل مع المقرر بمرونة من حيث الحذف، الإضافة، التعديل حسب مجريات المقرر وظروفه.
					أشعر بكامل الحرية في اختيار أسلوب التقييم المناسب لطلبتي.
					يحق لي اختيار موضوعات البحوث العلمية التي أقوم بإجرائها.
					يحق لي تقديم مقترحاتي للقنوات الإدارية داخل القسم أو الكلية.
					يحق لي المشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخارجية.
					أتمكن من التعبير عن آرائني بحرية.
					رأس المال الفكري يعبر عن المعارف، القدرات والمهارات التي يتمتع بها الأساتذة. والعمليات والهياكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها الجامعة والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية
					أقوم باثراء محتوى المادة التعليمية بنتائج الأبحاث والدراسات لمواكبة التطور.
					بعد تنمية رأس المال البشري
					أعمل على التخلص التدريجي من الأساليب والطرق التعليمية التقليدية الجامدة، واتباع أساليب تعليمية حديثة.
					أتمكن من توجيه طلابي وتزويدهم بمصادر المعلومات التعليمية عن طريق استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الالكترونية.
					أستخدم وسائل وتقنيات المعلومات والاتصالات في مجال التعليم الجامعي بكفاءة
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق الترقية العلمية في مختلف المراتب العلمية.
					أعمل على تقديم أفضل ما لدي من إنتاج علمي يرتقي إلى مستوى الابتكار في مجال تخصصي.
					تمكنت من تجديد معارف العلمية وخبراتي والاستفادة المثلى لتطوير

					أدائي من خلال نظام التريصات المعمول به.
					البرامج والدورات التدريبية التي شاركت فيها انعكست على نموي العلمي والمهني والشخصي ايجابيا.
					بعد تنمية رأس المال الهيكلي
					يتضمن الموقع الإلكتروني للكلية بيانات ومعلومات تحدث باستمرار.
					يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بسهولة الاتصال والتنسيق بين أقسامها وشعبها.
					هناك تنوع واسع في الاختصاصات المتاحة أمام الطلبة في الكلية.
					توفر الكلية للطلبة كافة المستلزمات الدراسية الضرورية من قاعات ومختبرات ومكتبة وخدمات الحاسوب والانترنت.
					يوفر المناخ التنظيمي في الكلية الظروف الملائمة لتكوين لجان بيداغوجية وفرق عمل بحثية تتمتع بروح التعاون.
					تتوفر الكلية على الأجهزة والموارد اللازمة، المخابر العلمية ومتطلباتها لإجراء البحوث العلمية.
					يتيح نظام تكنولوجيا المعلومات في الكلية البنية التحتية الداعمة لأغراض التدريس والبحث العلمي.
					تخصص الجامعة ميزانية كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية. والإنتاجية
					تعمل الجامعة على اصدار تعليمات للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية للأساتذة لمحاربة السرقة العلمية.
					تتميز الكلية بعدد معتبر من البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة
					بعد رأس مال العلاقات
					تحظى الكلية بسمعة جيدة بين الجامعات والكليات الاخرى من خلال سعيها لتقديم مستوى اداء تدريسي وعلمي كفاء
					تتميز الكلية بعلاقات علمية وبحثية واسعة ومتطورة مع الكليات المناظرة ومراكز البحوث والاستشارات لتحسين قدرتها في مجال البحث العلمي وتبادل الخبرات
					تحرص الكلية على استضافة بعض الخبراء من جامعات أخرى داخلية وخارجية للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص
					تهتم الكلية بتطوير العلاقات والشراكات مع مؤسسات القطاعات المختلفة الصناعية والزراعية والإنتاجية والخدمية سواء عامة أو خاصة لإجراء البحوث لمصلحتها

					تهتم الكلية والجامعة بأراء القطاعات الأخرى ومقترحاتهم عند تصميم بعض التخصصات الجديدة لا سيما ذات الطابع المهني أو إجراء تعديلات على الموجود منها
					تميز الكلية والجامعة بالحضور الدائم والمتواصل في الفعاليات والمناسبات المجتمعية والمساهمة فيها بفاعلية
					تسعى الكلية والجامعة باستمرار لتزويد المجتمع بخريجين متعددي المعارف والمهارات والتي تستجيب لاحتياجات القطاعات المختلفة
التنمية المستدامة في الجامعة تعني: الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري، للمساهمة في دعم وتعزيز كافة الأبعاد المتعلقة بالتنمية المستدامة التعليمية، الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، من أجل المحافظة على الموارد المتاحة، وذلك لتوفير الحاجات المتعددة للأجيال الحالية والمستقبلية.					
					البعد التعليمي
					برامج التكوين الجامعي و التخصصات الحالية تواكب التطورات العلمية، المعرفية والتكنولوجية الحالية
					تشجع الكلية تحديث وتنوع الاساليب التعليمية كتدريب الطلاب على التفكير بطريقة منهجية، منظمة، نقدية وابتكارية
					تعمل الكلية على إضافة تخصصات أو مقررات تتعلق بالتنمية المستدامة ضمن برامجها التعليمية.
					يدرس في كليتنا مقياس الفساد وأخلاقيات العمل
					تنوع البرامج التعليمية في الكلية يساهم في التنمية المستدامة .
					تساهم الكلية في تغذية وترسيخ القيم الأخلاقية وتنمية الاتجاهات للطلبة كترسيخ مبادئ الأمانة ، مبدأ التعلم المستمر، تنمية روح العمل الجماعي تعزيز حب العمل لدى الطلبة
					تعمل الكلية على دمج مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة وممارستها عبر التخصصات المختلفة
					الأبحاث التي يجريها الطلبة مرتبطة ارتباطا وثيقا بخدمة المجتمع
					تسعى الكلية لتفعيل التعليم الإلكتروني (الجامعة الافتراضية) لزيادة نطاق الاستفادة من التعليم
					البعد الاقتصادي
					تعمل الكلية على توفير الإطارات المتخصصة والمؤهلة التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل؛
					تحرص الكلية على تنظيم المؤتمرات والملتقيات العلمية والمحاضرات التي تهتم بدراسة سبل تنوع الاقتصاد الوطني
					تعمل الكلية على تشجيع ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي
					تميز الكلية بنشر أبحاث علمية محكمة في مجالات علمية تساهم في التنمية الاقتصادية

					تعمل الكلية على عقد اتفاقيات شراكة مع القطاع الاقتصادي في مجال الأبحاث التطبيقية
					تقدم الكلية جامعتنا الإستشارات المهنية للفاعلين الاقتصاديين
					البعد الاجتماعي
					يحرص الأساتذة على ربط بعض البحوث العلمية بالمؤشرات الاجتماعية كالبطالة، الفقر... لتقديم الحلول الممكنة
					تسعى الجامعة للاستفادة من الأبحاث التي تنتجها وتحويلها لأبحاث تطبيقية لحل مشكلات المجتمع
					تعقد الجامعة مؤتمرات وملتقيات علمية لمناقشة قضايا ومشكلات المجتمع
					تحرص الجامعة على تدعيم مشاركة الطلبة، الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المجال الخيري و التطوعي لخدمة المجتمع
					تعمل الكلية على إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الظروف الملائمة لتكوينهم
					تقوم الكلية بتقديم الخبرة والاستشارات العلمية لفئات المجتمع المختلفة
					تشارك الجامعة في مشاريع بحث مشتركة مع الجامعات الأخرى
					تعمل الجامعة على تقديم الدروس المسائية والتعليم عن بعد للذين لم يسعفهم الحظ في التعليم النظامي
					البعد البيئي
					تقوم الجامعة بنشر ثقافة احترام البيئة والمحافظة على مواردها في وسطها وفي المجتمع المحلي
					تقوم الجامعة بتوعية الطلبة والمجتمع المحلي بمشاكل التلوث البيئي
					تحرص الجامعة على تنظيم المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تهتم بقضايا البيئة
					تقوم الجامعة بدعم وتشجع البحوث العلمية التي تقدم الحلول المتميزة للمشاكل البيئية (كالمنتجات الصديقة للبيئة)
					بعض المقررات الجامعية تتضمن القيم البيئية