

## الجامعات المشاركة مجتمعياً

المفهوم، والأبعاد، والقيادة "دروس مستفادة من الخبرات الدولية"

د/عصام جمال سليم غانم

مدرس بقسم التربية المقارنة

والادارة التربوية كلية التربية جامعة السويس

### ملخص البحث

خلال السنوات الأخيرة, زاد اهتمام الباحثين وصناع السياسة التعليمية وقادة التعليم العالي بالدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعات في المجتمع بجانب الوظائف التقليدية للجامعات في التعليم والبحث العلمي. ويستند هذا الاهتمام إلى الفوائد المتنوعة المترتبة على مشاركة الجامعات في المجتمع من قبيل تنمية الوعي والإحساس بالمسؤولية المجتمعية والمدنية, وتحسين جودة العملية التعليمية, وتوجيه البحث العلمي بما يفيد المجتمع, والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية والوفاء باحتياجاتها. وقد أثمر هذا الاهتمام عن ظهور مفاهيم جديدة تعبر عن الدور المدني للجامعات, ووظيفتها في المشاركة المجتمعية مثل مفهوم "الجامعة المدنية" Civic university, والجامعات المشاركة في المجتمع community-engaged university, والجامعات المشاركة مدنياً civically engaged university.

وقد هدف هذا البحث إلى الكشف عن مفهوم وطبيعة وآليات الجامعات المشاركة مجتمعياً, وقيادتها في ضوء عدد من الخبرات العالمية المعاصرة. وبناء على ذلك تم صياغة التساؤلات التالية: ١- ما مفهوم وطبيعة المشاركة المجتمعية للجامعات؟, ٢- ما أدوار ومسئوليات القيادة في المشاركة المجتمعية للجامعات؟, ٣- ما الخبرات الدولية الرئيسية في مجال المشاركة المجتمعية للجامعات والتي يمكن الاستفادة بها في التعليم العالي المصري؟, ٤- ما الدروس المستفادة من الخبرات الدولية في المشاركة المجتمعية للجامعات؟. ويعد هذا البحث مكتيباً وثائقياً معتمداً على تحليل الأدبيات والوثائق المرتبطة بتجارب بعض الدول والجامعات العالمية في مجال دعم المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات. ومن خلال استعراض مفهوم وطبيعة المشاركة المجتمعية, وبعض الخبرات الدولية في المجال تم استخلاص أهم الدروس المستفادة ومن بينها: ضرورة إعادة صياغة بيانات المهمة والرسالة والقيم للجامعات المصرية بحيث تؤكد بشكل صريح على المشاركة المدنية والمجتمعية, وأن تحقيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنياً في التعليم العالي المصري يتطلب تطبيق أساليب قيادية غير تقليدية يجب العمل على تطبيقها وتدريب القيادات الجامعية عليها مثل أساليب القيادة الموزعة, والقيادة التشاركية, والقيادة الخادمة, والقيادة غير الرسمية, فضلاً عن ضرورة اكتساب مهارات قيادية بعينها مثل مهارات التفاوض, وإدارة الصراع, وإدارة الشراكة المجتمعية, والتواصل الفعال مع منظمات المجتمع المحلي والمدني.

### Abstract

Through the past years, the researchers', the educational policy makers' and the high education leaders' concern about the role that universities can play in the society in addition to the traditional functions of the universities in the education and the scientific research has increased. This concern is based on the various benefits resulting from the engagement of the universities in the society such as developing the conscious and the feeling with the civil and social responsibility, improving the quality of the educational process, guiding the scientific research to advantage the society and contributing in developing the local communities and supplying their needs. This concern has resulted in the emergence of new concepts that express the civil role of the universities and their function in the community engagement such as the concepts

of “Civic university”, “community-engaged university” and “civically engaged university”.

This research aimed to explore the concept, nature and mechanisms of the community-engaged universities and their in the light of a number of current global experiences. Accordingly, the following questions were formed: 1- What is the concept and nature of the universities community engagement?, 2- What are the roles and responsibilities of the leadership in of the universities community engagement?, 3- What are the main global experiences in the field of the universities community engagement that can be benefited from (used) in the Egyptian high education? 4- What are the learned lessons from the global experiences in the universities community engagement?. This research is considered a documentary ... depending on the analysis of the literature and the documents related to the experiences of some countries and global universities in the field of supporting the community and civil engagement of the universities. Through viewing the concept and nature of the community engagement, and some global experiences in the field the most important learned lessons were extracted such as: the need to reform the data of the mission, the message and the values for the Egyptian Universities so that it emphasizes explicitly on the civil and community engagement, the fact that achieving the concept of the civilly-engaged university in the Egyptian high education requires applying innovative leadership techniques that should be applied and train the university leaderships on them such as the techniques of the distributive leadership, the participatory leadership, servant leadership and the informal leadership in addition to the need to acquire certain leadership skills such as the skills of negotiation, conflict management, community partnership management and the effective communication with the civil and local community organizations.

#### مقدمة البحث:

تعد مؤسسات التعليم العالي والجامعات بشكل خاص من أهم المؤسسات التي أنشأها المجتمع لتحقيق أهداف رئيسية وذات أهمية بالغة وهي إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في كافة المجالات، فضلاً عن إجراء البحوث العلمية المقننة لتطوير وتنمية المجتمع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

وخلال السنوات الأخيرة، زاد اهتمام الباحثين وصناع السياسة التعليمية وقادة التعليم العالي بالدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعات في المجتمع (Gonzalez-Perez, 2011, p. 161) بجانب الوظائف التقليدية للجامعات في التعليم والبحث العلمي. ويستند هذا الاهتمام إلى الفوائد المتنوعة المترتبة على مشاركة الجامعات في المجتمع من قبيل تنمية الوعي والإحساس بالمسؤولية المجتمعية والمدنية، وتحسين جودة العملية التعليمية، وتوجيه

البحث العلمي بما يفيد المجتمع، والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية والوفاء باحتياجاتها. وتتضمن المشاركة الاجتماعية للجامعات مجموعة متنوعة من الأنشطة من قبيل العمل مع صناعات السياسة والقرار، والمنظمات والمجموعات واللجان غير الهادفة للربح (Whitmer, et. al, 2010, p.315)

وتجد الجامعات والكليات في القرن الحادي والعشرين أنفسها وعلى نحو متزايد ملتزمة بالمشاركة المجتمعية. وتهدف مبادرات المشاركة المجتمعية إلى المزاوجة المنتجة ما بين الموارد الفكرية الأكاديمية مع توليد حلول لتحديات واقع الحياة التي يواجهها المجتمع (Hikins, & Cherwitz, 2010, p. 115). ولقد أصبحت الجامعة المشاركة مدنياً ومجتمعياً ظاهرة عالمية تصف مؤسسات التعليم العالي التي اختارت أن " تكون لاعباً نشطاً في حياة مجتمعاتها " (Hollister, 2014). ويعكس تنامي الاهتمام بالمشاركة المجتمعية للجامعات زيادة حركة المسؤولية الاجتماعية في التعليم العالي (Lea, & Street, 1998, p. 201). كما أدى ظهور مصطلح الاقتصاد المعرفي في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي- والذي فيه تعد المعرفة فيه بمثابة منتج - إلى زيادة الاعتماد على مساهمة الجامعات في التنمية الاقتصادية من خلال التركيز على نواتج البحث الأكاديمي (Etzkowitz and Leydesdorff 1997; Goddard and Chatterton 1999).

ومن ناحية أخرى، تواجه الجامعات على مستوى العالم في الوقت الحالي العديد من التحديات والانتقادات في نفس الوقت. فكثيراً ما يُنتقد أعضاء هيئة التدريس بسبب إجراء بحوث غير مرتبطة بمشكلات الحياة الواقعية ولاهتمامهم بشكل أكبر بإنجازاتهم الشخصية مقارنة بخدمة مجتمعاتهم المحيطة. ويقع القادة الجامعيون تحت ضغوط التشريعات والطلاب، واهتمامات الأبياء بشأن ارتفاع التكاليف، ومحدودية الوصول، وكثافة أعداد الطلاب في قاعات الدراسة، وضعف تطبيق المحاسبية (Bridger, & Alter, 2007). كما يرى البعض أن مؤسسات التعليم العالي تفقد الحس بغرضها المدني والاجتماعي وتتحول بشكل أكبر إلى مشروعات تجارية تختلف فقط في مسماها عن المؤسسات التجارية الأخرى (Bok, 2003).

وقد أثمر الاهتمام بالمشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات عن ظهور مفاهيم جديدة تعبر عن الدور المدني للجامعات، ووظيفتها في المشاركة المجتمعية مثل مفهوم " الجامعة المدنية" Civic university، والجامعات المشاركة في المجتمع community-engaged university، والجامعات المشاركة مدنياً civically engaged university.

ومن بين فوائد المشاركة المجتمعية للجامعات تحسين نمو رأس المال البشري والاجتماعي، والمساهمة في تسريع النمو الاقتصادي، وتحسين البنية التحتية المهنية والعقلية للمجتمعات، والحصول على النواتج البحثية التي يمكن أن تساهم في تحسين النواتج الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، والثقافية للمجتمع (Bender 2008).

ومواكبة للاهتمام العالمي بالمشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات، ورغبة في الاستفادة من المميزات المرتبة على هذه المشاركة سواء بالنسبة للجامعات أو المجتمعات المحلية، ورغبة كذلك في الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في مجال المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات يأتي البحث الحالي في محاولة على طريق دعم وتعزيز الدور الاجتماعي والمدني للجامعات المصرية.

### مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي عبر العالم في الوقت الحالي تحديات تتعلق بالمزيد من المشاركة عن كُتب في مجتمعاتها المحيطة بها، وهو الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات بناء الأساس المعرفي لمثل هذه المشاركة،

والتكامل بين هذه المشاركة وبين الوظائف الرئيسية للجامعات، وهي: التدريس، والبحث وخدمة المجتمع ( Van, Popma & Tushune, 2012, P. 36). ومن المعروف أن للجامعات أدوار متعددة من أهمها خدمة المجتمع والبيئة، وذلك انطلاقاً من أنها وسيلة الفرد والمجتمع إلى التقدم من خلال الأعمال والأنشطة والخدمات التي تقدمها في كافة المجالات لتنمية المجتمع بما لديها من خبرات علمية متقدمة وإمكانات بشرية ومادية متنوعة. وهذا يقتضى أن تكون الجامعات ملتزمة بمجتمعها، وقادرة على تحديد احتياجاته ومطالبه، وتؤله بالتالي للقيام بدور جوهري في المشاركة المجتمعية بتحقيق التنمية المجتمعية بمستوى الجودة المطلوب (شحاته, ٢٠٠٨, ص ١٧٢).

وبحكم عمل الباحث الحالي كأحد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة السويس، وبحكم معاشية الباحث لواقع مؤسسات التعليم العالي فقد لاحظ أن هناك ضعف في اهتمام الجامعات المصرية بالمشاركة المدنية والمشاركة في قضايا المجتمع، وأن مثل هذه المشاركة لا تحتل أي أولوية أو تعطي أهمية ملائمة من قبل طاقم العمل الإداري بالجامعات وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء. وذلك على الرغم من الاتجاهات المعاصرة وخبرات الدول الأخرى سواء المتقدمة أو النامية تؤكد على أهمية المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات والفوائد التي تعود على كل من الجامعة والمجتمع من هذه المشاركة. وهو الأمر الذي حدا بالباحث للتفكير في أهمية الاستفادة من خبرات بعض الدول فيما يتعلق بالشراكة ما بين الجامعات والمجتمعات المحلية وما تتضمنه هذه التجارب من استراتيجيات وإجراءات خاصة فيما يتعلق بقيادة المشاركة المجتمعية للجامعات. وقد كان للعديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكذلك بعض الدول النامية مثل إثيوبيا تجارب قيمة تحمل العديد من الدروس الهامة والمفيدة في هذا المجال. ورغبة من الباحث في تطوير واقع المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات فقد رأى الباحث أنه من المهم إجراء بحث لتحليل الخبرات والتوجهات العالمية المعاصرة وتحديد ما تحمله من مضامين لتطوير التعليم الجامعي ومشاركته في قضايا المجتمع. واستناداً إلى ما تقدم فإنه يكن صياغة مشكلة البحث الحالي في تحليل خبرات وتجارب بعض الدول في مجال المشاركة المجتمعية للجامعات وتحليل أهم ما تحمله من مضامين ودروس مستفادة لتطوير واقع التعليم الجامعي المصري".

### تساؤلات البحث:

ويمكن التعبير عن مشكلة هذا البحث في صورة التساؤلات التالية:

- (١) ما مفهوم وطبيعة المشاركة المجتمعية للجامعات؟
  - (٢) ما أدوار ومسئوليات القيادة في المشاركة المجتمعية للجامعات؟
  - (٣) ما الخبرات الدولية الرئيسية في مجال المشاركة المجتمعية للجامعات والتي يمكن الاستفادة بها في التعليم العالي المصري؟
  - (٤) ما الدروس المستفادة من الخبرات الدولية في المشاركة المجتمعية للجامعات؟
- أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى تحليل خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال دعم المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات، وتحديد أهم الدروس المستفادة منها ومضامينها بالنسبة لتطوير المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات المصرية مع التركيز بشكل خاص على قضية أدوار ومسئوليات وآليات وإستراتيجيات القيادة المستخدمة في هذا المجال.

**أهمية البحث:**

على المستوى النظري فإن البحث الحالي يطرق أبواب مجال جديد لم يتم تناوله بالشكل الكافي وفي الأدبيات العربية وهو المشاركة المجتمعية للجامعات والذي يستند إلى فلسفة وقيم جديدة ينبغي تبينها في التعليم العالي المصري. ويساعد هذا البحث الباحثين المهتمين بهذا المجال من خلال إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد وقيادة المشاركة المجتمعية للجامعات ويقدم استراتيجيات مستندة إلى تجارب وخبرات بعض الدول لدعم وتحقيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا في قطاع التعليم العالي المصري. ويمكن أن يكون هذا البحث بمثابة أساس وإطار عمل نظري تسترشد به البحوث والدراسات التالية في هذا المجال، كما أنه يمكن أن يعد أساساً لتقديم تصورات مقترحة لتطبيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا بمصر، كما أنه يمكن أن أساساً لإعداد أداة مقترحة لقياس ممارسات قيادة المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات ومن ثم يتم توظيفه في بحوث ميدانية لاحقة.

وعلى المستوى التطبيقي فإن هذه الدراسة تقدم للقيادات الجامعية والمسؤولين وصناع القرار في التعليم العالي دروساً مستفاد من خبرات وتجارب بعض الدول في تطبيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا يمكنهم توظيفها والاستفادة بها لجعل التعليم العالي المصري أكثر ارتباطاً بواقع المجتمع وأكثر مساهمة في القضايا المجتمعية والمدنية وأكثر قدرة على تحقيق المعايير العالمية في الجامعات المصرية. وبشكل أكثر تحديداً فإن البحث الحالي يقدم مضامين هذه الخبرات العالمية في عدة مجالات تطبيقية رئيسية مثل تحديد مهمة ورسالة وقيم الجامعات المصرية، وبلورة أهدافها الإستراتيجية، وأنماط قيادتها، والبرامج التي يجب أن تقدمها لدعم المشاركة المجتمعية والمدنية لها، والإستراتيجيات التعليمية التي يجب تطبيقها، وكيفية تعزيز اتجاهات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين تجاه المشاركة المجتمعية، وما يجب عمله من تعديلات في أنظمة التقييم المتبعة، والتعديلات التي يجب عملها في معايير الجودة المتبناة.. الخ.

**حدود البحث:**

يلتزم هذا البحث بمجموعة من المحددات الرئيسية وهي:

- (١) خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المشاركة مدنيا (مثل بريطانيا، وإثيوبيا).
- (٢) يركز البحث بشكل أكبر على تناول الجامعة المشاركة مدنيا من منظور القيادة الأساليب والأنظمة القيادية التي يجب إتباعها.
- (٣) التركيز بشكل أكثر تحديداً على بعض الآليات والمداخل لدعم المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات مثل البحوث الهادفة لخدمة المجتمع، وإستراتيجيات التعلم الخدمي.

**مصطلحات البحث:****الجامعة المشاركة مجتمعياً:**

الجامعة المشاركة مجتمعياً مصطلح يشير إلى جامعات فيها يتم التركيز على المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعة باعتبارها أحد مهامها الرئيسية، ويتجسد ذلك في قيمها المحورية، ورسالتها ورؤيتها، وأهدافها الإستراتيجية، وهي جامعة لها برامج واضحة المعالم للمشاركة المجتمعية والمدنية، من خلالها يشارك طاقم العمل الإداري، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب في أنشطة للبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والبيئة المحيطة وذلك بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة لكل من الجامعة والمجتمع على حد سواء وتعتمد هذه الجامعات على توظيف ممارسات وأساليب قيادية محددة ومخصصة وفقاً لطبيعة عمليات الشراكة ما بين الجامعة والمجتمع.

**الدراسات السابقة:**

فيما يلي يتم استعراض عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي والتي تناولت المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات وهي على النحو التالي:

**دراسة الخليفة (٢٠١٤)**

هدفت الدراسة إلى بناء صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كنموذج للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وذلك من خلال تحديد الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة لتفعيل الشراكة المجتمعية، والاستفادة من بعض التجارب العالمية لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. والتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أهمية تطبيق الصيغة المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ومعوقاتها. وقد استخدم الباحث لتحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي المسحي. وقد توصلت الدراسة لصيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؛ تقوم على تحديد الأسس والمنطلقات للصيغة المقترحة، وأهدافها، وخطوات بنائها، والدواعي والأسباب لبنائها، ومتطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة، والآليات المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة.

**دراسة الشمري (٢٠١٤)**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور الجامعة تجاه المسؤولية المجتمعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض من خلال تقدير القيادات الجامعية لهذا الدور، مع تقديم مقترحات تطور أداء الجامعات في هذا الجانب. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع بياناتها. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (١٠٧) أفراد من القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض. وكان من أبرز نتائجها أن كشفت عن دور "جيد" للجامعات تجاه المسؤولية المجتمعية بشكل عام، إلا أنها لا زالت غير محددة بالشكل الذي يجعل منها مهمة واضحة لها قواعد منظمة، ومنهجية واضحة، وميزانية محددة، وأن ما يقدم حتى الآن يقع ضمن وظيفة الجامعة الثالثة المرتبطة بخدمة المجتمع.

**دراسة صديق (٢٠١٤)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، كما هدفت إلى معرفة أهم التجارب الناجحة في علاقات الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، وكيف يمكن توجيه تلك الشراكة لحل مشكلات مشروع فوسفات أبو طرطور بمحافظة الوادي الجديد. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لجامعة للعلوم الصحراوية بمحافظة الوادي الجديد كمدخل لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة إنشاء هيئة متخصصة تتبنى التنسيق بين الجامعة كمراكز بحثية علمية ومؤسسات المجتمع الإنتاجية كمواقع للتطبيق العملي، وذلك في وضع وتطوير خطط التنمية والتغلب على ما يواجهها من عقبات سواء كانت المشاركة بإجراء بحوث علمية تطبيقية لحل مشكلات مجتمعية أو كانت المشاركة مع مسئولين في مواقع العمل المجتمعي بالاستشارة أو التوعية.

**دراسة أبو الحديد (٢٠١٢)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المدنية؛ لتأهيل الشباب الخريجين خلال الكشف عن أهداف الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المدنية، ومزاياها، وأشكالها، والتحديات التي تواجهها كل من: المؤسسات المدنية والجامعات، بالإضافة إلى تقديم بعض الرؤى المستقبلية؛ لتوثيق العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المدنية. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات؛ وهي استمارتان للمقابلة، الأولى: مع شباب الخريجين المستفيدين من الشراكة في جامعات القاهرة وطنطا وأسيوط، والثانية: مع أطراف الشراكة "الجامعة والمؤسسات المدنية". وقد توصلت الدراسة إلى أن الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المدنية لم تحقق أهدافها التي وضعت من أجلها، وهي تأهيل شباب الخريجين، ومن ثم خدمة المجتمع وتنميته، وقد كشفت الدراسة عن عدم وجود عقود شراكة بين الجامعات والمؤسسات المدنية، غير الجامعات الثلاثة التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وهذا يدل على عدم وعي بعض الجامعات والمؤسسات المدنية باحتياجات شباب الخريجين؛ ومن ثم المساهمة في مواجهة مشكلات المجتمع المتعددة.

**دراسة خالد وجليط (٢٠١١)**

هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الحالي للمشاركة المجتمعية في كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر ثم وضع تصور مقترح للمشاركة المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر للمجتمع المحيط بها، وقد تم اختيار عينة عشوائية من الجهات المعنية بالمشاركة المجتمعية في كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر بلغ قوامها (٣٢٥). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات البحث في استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجوانب المشاركة المجتمعية الممكن تحقيقها من خلال الكلية وأقسام، واستبيان لأساليب المشاركة المجتمعية في كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر. وقد أسفرت نتائج البحث عن انخفاض مستوى المشاركة المجتمعية في كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر. وقد وضع تصور مقترح للمشاركة المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر لتحقيق معايير الجودة الشاملة وذلك في ضوء نتيجة استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر، وخطط الكليات المناظرة في مجال المشاركة المجتمعية، واعتمد هذا التصور على مجموعة من الأسس وهي قضايا ومشكلات الواقع، التجارب الدولية المعاصرة في مجال المشاركة المجتمعية في التعليم العالي.

**دراسة دبور والصمادي (٢٠١٢)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تأثير استخدام إستراتيجية التعليم الخدمي في تنمية المهارات القيادية وزيادة المشاركة الوطنية لدى طلاب الجامعة الهاشمية. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) طالباً وطالبة، موزعين على كافة التخصصات العلمية والإنسانية، ومن مختلف المستويات الدراسية. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان فضلاً عن إجراء مقابلة شخصية مع (١٢) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته اشتملت على (٣٤) فقرة منها (١٣) فقرة تقيس درجة تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة، و(٢١) فقرة تقيس درجة المشاركة الوطنية لدى الطلبة. وقد بينت نتائج الدراسة أن إستراتيجية التعلم الخدمي تؤثر في تنمية المهارات القيادية وزيادة المشاركة الوطنية لدى طلبة الجامعة الهاشمية بدرجة كبيرة. أما فيما يتعلق بالمقابلات الشخصية فقد تبين أن الطلاب كانوا على قدر كبير من التعاون ولديهم المقدرة على العمل الجماعي ضمن الفريق، وأن جميعهم كانوا قادرين على تحمل المسؤولية، والتكيف الناجح مع ظروف مكان الخدمة إلى حين انتهاء المشروع الخدمي. كما أنه لوحظ أن هناك تأثيراً كبيراً لاستخدام إستراتيجية التعلم الخدمي بشكل عام.



**دراسة العبيدي (٢٠٠٩)**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الشعور بالمشاركة الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في جامعة الموصل. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وقد اشتمل مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية وتم استخدام مقياس الشعور بالمشاركة الاجتماعية. وقد أسفرت النتائج عن أن أعضاء هيئة التدريس في التربية الرياضية في جامعة الموصل يتميزون بالإيجابية من حيث الشعور بالمشاركة الاجتماعية

**دراسة شحاته (٢٠٠٨)**

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء كلية التربية في مجال المشاركة المجتمعية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف انقسمت المعالجة إلى جزأين: الجزء الأول يهدف إلى مناقشة وتحليل ضرورة تطوير كليات التربية في ضوء مفهوم الجودة والاعتماد. أما الجزء الثاني فتناول خطوات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كلية التربية جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية. ومن خلال إتباع منهج التخطيط الإستراتيجي، كان من أهم نتائج الدراسة الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الكلية في مجال المشاركة المجتمعية. وكذلك الكشف عن الفرص والتهديدات التي يتوقع أن تؤثر على جودة أداء كلية التربية. كما توصلت الدراسة إلى إستراتيجية لتطوير أداء كلية التربية في مجال المشاركة المجتمعية ثم تحديد الصعوبات التي قد تعوق تحقيق وتفعيل الإستراتيجية المقترحة، وأيضاً تحديد الشروط الضرورية لتفعيل الإستراتيجية المقترحة، وعرض البحث لنظام تقييم ومتابعة الإستراتيجية.

**دراسة الواكد والمعاني (٢٠٠٦)**

تناولت هذه الدراسة اتجاهات طلبة الجامعة الأردنية للمشاركة في مؤسسات المجتمع المدني ومعرفة مدى تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية على اتجاهات الطلبة للمشاركة في مؤسسات المجتمع المدني المختلفة. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٦٣٠) طالباً وطالبة من طلبة مرحلة البكالوريوس في الجامعة الأردنية في الكليات العلمية والإنسانية، تم اختيارهم عشوائياً. وقد أبرزت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة يرون ضرورة تطبيق العديد من القيم المرتبطة بمفهوم المجتمع المدني، ويوجد ميل من قبل أفراد العينة للانتساب والمشاركة في نشاطات النقابات والروابط المهنية مع تفضيلهم أن يكون الانتساب لها اختيارياً، كما وُجد أن طلبة الجامعة الأردنية يؤمنون بجدوى المشاركة في مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

تدل مراجعة الدراسات السابقة على ما يلي:

- ١- لم تتضمن أي من الدراسات السابقة مفهوم الجامعة المشاركة مدنياً أو مجتمعياً كما هو مقدم في البحث الحالي وهو الجديد الذي سيتم تقديمه في هذا البحث.
- ٢- لم تركز أي من الدراسات السابقة بشكل محدد على الخبرات الدولية المتنوعة في مجال المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات وهذه نقطة جديدة أيضاً في هذا البحث.
- ٣- لم تركز أي من الدراسات السابقة على قيادة المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات وهو ما يتم التركيز عليه في البحث الحالي.

٤- تدل الدراسات بشكل عام على تدني وضعف مستوى المشاركة المدنية للجامعات العربية وهو ما يستلزم مبادرات جديدة لتفعيل هذه المشاركة ويلقي ذلك الضوء على أهمية البحث الحالي.  
**منهج البحث:**

يعد هذا البحث بمثابة بحث مكتبي وثائقي معتمد على تحليل الأدبيات والوثائق المرتبطة بتجارب بعض الدول والجامعات العالمية في مجال دعم المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات. ويوظف البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لدراسة وتحليل تجارب هذه الدول واستخلاص مضامينها لدعم المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات المصرية. ويركز هذا البحث على تناول عدد من المحاور الرئيسية وهي:

- المحور الأول: مفهوم وطبيعة المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات.
- المحور الثاني: طبيعة وأدوار القيادة في مجال المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات
- المحور الثالث: عرض لبعض الخبرات العالمية في هذا المجال
- المحور الرابع: مضامين التجارب والخبرات لتطوير المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات المصرية.

### المحور الأول: مفهوم وطبيعة المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات.

#### ١-١ مفهوم الجامعات المشاركة مجتمعياً:

لقد نشأت الجامعات الحديثة في القرن التاسع عشر كمصدر هام للمعرفة والتقنيات الجديدة (Breznitz, & Feldman, 2012, p. 141). وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن المنصرم أدى ظهور مفهوم الاقتصاد المعرفي knowledge economy- والذي فيه تعد المعرفة بمثابة منتجاً - إلى زيادة الاعتماد على مساهمة الجامعات في التنمية الاقتصادية وذلك من خلال التركيز على نواتج البحوث الأكاديمية (Goddard and Chatterton 1999). ونتيجة لذلك؛ لعبت الجامعات دوراً محورياً في المساهمة في تنمية الاقتصاد على المستويات المحلية والوطنية (Breznitz, & Feldman, 2012, p. 141).

وفي الوقت الحالي يتم استخدام العديد من المصطلحات للتعبير عن المشاركة المجتمعية للجامعات ومن بينها مفهوم الجامعة المشاركة مدنياً Civically Engaged university (D'Agostino, 2008). ولكي يمكن تعريف هذا المفهوم، يلزمنا تعريف شقيه الرئيسيين وهما: الجامعة University والمشاركة engagement.

وإذا بدءنا بمفهوم الجامعة، نجد أنه من الناحية التاريخية عملت النظريات والمنظورات الثقافية والمجتمعية السائدة عبر أزمنة مختلفة على إحداث تغييرات جذرية في تعريف الجامعات. وتميل الجامعات في القرن الحادي والعشرين إلى أن تكون أكثر مرونة، وتكاملاً، والأكثر أهمية من ذلك أن تكون أكثر مدنية (Wu, & Oldfield, 2015). ولا يوجد تعريف واحد محدد لمفهوم الجامعة ووفقاً لـ "دين مان" (Denman, 2005) فإن الجامعة هي منظمة معقدة للتعليم العالي مرخص لها بشكل رسمي أن تمنح وتقدم درجات متقدمة في ثلاث أو أكثر من المجالات أو التخصصات الدراسية المختلفة.

أما المشاركة engagement فتحمل معانٍ متعددة. ويمكن توضيح بعضاً من هذه المعاني على النحو التالي (Goddard, & Vallance, 2011, p. 10):

- المشاركة تعمل على جلب الموارد الفكرية للجامعة للوفاء بالاحتياجات المجتمعية.
- تدل المشاركة ضمناً على التبادلية والتي فيها تستفيد وتفيد المؤسسات الأكاديمية وشركائها في المجتمع.
- تعمل المشاركة على مزج المعرفة العلمية التي يتم توليدها في البيئة الجامعية بالمعرفة الخيرية المستمدة من واقع المجتمع وذلك لتأسيس بيئة للتعلم المشترك.
- تتضمن المشاركة الصنع المشترك للقرار.
- تتمثل المشاركة في الاستماع النشط لكل المعنيين بالأمر وأصحاب المصالح والذين يعكسون تنوع المجتمعات.

ويمكن تعريف الجامعة المشاركة مجتمعياً على أنها تلك الجامعة التي تعمل في شراكة مع أفراد المجتمع المحلي على تيسير مدى واسع من التفاعلات المجتمعية التي تحقق الصالح العام بما فيه صالح الأفراد (Bridger, & Alter, 2007). وتتحقق الجامعة المشاركة مجتمعياً من خلال "التفاعل المباشر مع الهيئات والمجتمعات الخارجية" من خلال تبادل المنافع، واستكشاف، وتطبيق المعرفة والخبرة والمعلومات وتعمل هذه التفاعلات على إثراء وتوسيع نطاق وظائف التعلم، والاكتشاف للمؤسسات الأكاديمية وفي نفس الوقت تعمل أيضاً على تحسين القدرة المجتمعية (Holland 2001, 10).

#### ٢-١ التطور التاريخي للمشاركة المجتمعية للجامعات:

تعد الجامعة الحديثة - كما نشأت في القرن التاسع عشر - مصدر هام للمعرفة والتقنية الجديدة. وقد أضاف النموذج الجديد للجامعات مكون خاص بالخدمة العامة يتضمن تقديم قاعدة أوسع نطاقاً للبحث والتدريس لإحداث التغيير الاجتماعي (Brenzitz, & Feldman, 2012). ووفقاً لـ "سكوت" (Scott, 1977) فإن المكون الخاص بخدمة المجتمع كان بمثابة نتيجة مباشرة للتغيرات الحديثة في الجامعات الحديثة أي النمو في أعداد الطلاب والطلب على عمالة ماهرة. وفي عام ١٩٦٣، وفي سلسلة من المحاضرات التي تم تقديمها في جامعة هارفارد ظهر مصطلح "الجامعة المتعددة" Multi-university وهي الجامعة التي لديها مستوى عال من المشاركة في اقتصاديات وثقافة المجتمع. ويرى "كير" وهو الذي قدم مفهوم الجامعة المتعددة أن الجامعة يجب أن يكون لها مستوى عال من المشاركة في اقتصاديات وثقافة المجتمع ويرى أن الجامعات هي مستقبل المجتمع. وقد تأثر هذا المكون الخاص بالخدمات المضاف إلى مهمة الجامعات الحديثة بالمنظور الاقتصادي النيوليبرالي والذي فيه يتم تفويض الجامعات على أساس مساهمتها في الاقتصاد. وفي حقيقة الأمر فإنه في معظم الدول تعتمد الجامعات بشكل مكثف على التمويل العام وتعرض لضغوط لأن تقدم مقابل ذلك للمجتمع وأن تلعب دوراً مسؤلاً (Russell 1993).

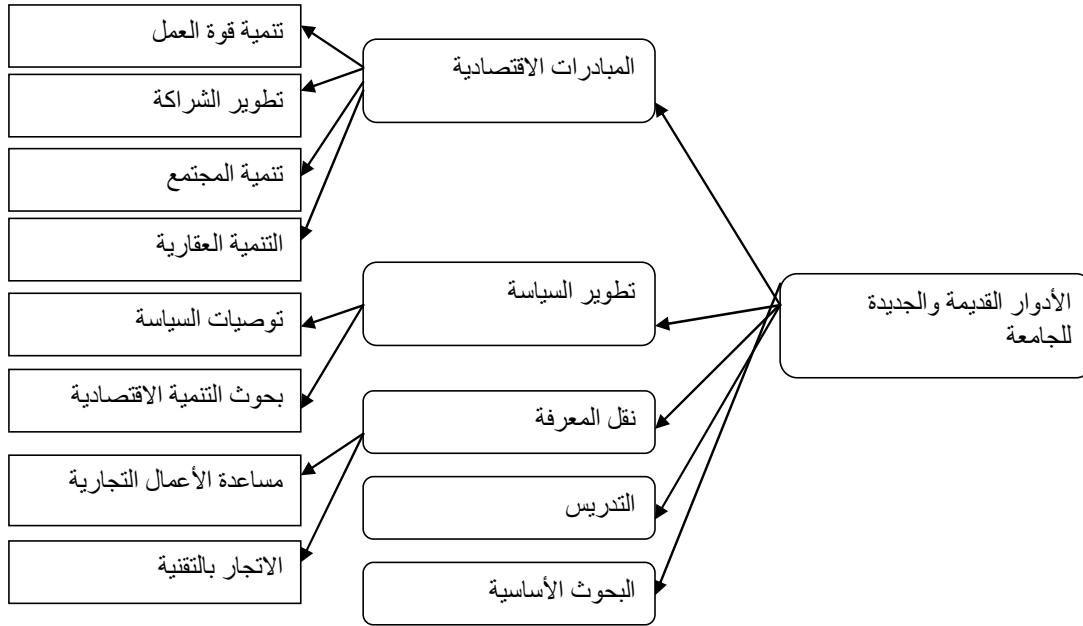
ومن الناحية التاريخية فقد كان للجامعات دوراً في المشاركة المدنية وذلك استناداً إلى المبادئ التربوية والاجتماعية التي قدمها "ديوي" في عام ١٩١٦ و"آدمز" في عام ١٩٦٠. وقد حظي الدور الذي يمكن للجامعات أن تلعبه في المشاركة المدنية قدرماً متزايداً من الاهتمام في الأونة الأخيرة. وهذا ما يستلزم من الجامعات أن تصبح أكثر مشاركة في حركة المشاركة المدنية من خلال التأكيد على التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع وذلك للاستفادة من نقاط القوة به والتعامل مع مشكلاته (Ostrander, 2004).

وفي وقتنا المعاصر يحظى التوجه نحو المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات باهتمام خاص عبر أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية ودول العالم المختلفة نظراً للإمكانيات الاقتصادية والسياسية للجامعات والتي تقدم

خبراتها ومواردها لحل مشكلات مجتمعية من واقع الحياة ومن ثم تعمل على تطوير مجتمعاتها المحلية جنباً إلى جنب مع تحسين جودة الخبرات الأكاديمية المقدمة للطلاب في الجامعة (Lea, & Street, 1998, p. 202).

### ٣-١ الأدوار المعاصرة للجامعات:

يقدم " بريز نيتز " و" فيلدمان " (Breznitz, & Feldman, 2012) نموذج مقترح للأدوار المعاصرة للجامعات (كما هو مبين بالشكل ١)، ويتضمن النموذج أدوار خمس رئيسية للجامعات من بينها الأدوار الثلاثة الأحدث وهي: نقل المعرفة، وتطوير السياسات، والمبادرات الاقتصادية



شكل (١): الأدوار المعاصرة للجامعات (Breznitz, & Feldman, 2012)

ووفقاً لهذا النموذج فإن نقل المعرفة يعد الدور الثالث للجامعات وهو يتضمن مدى أوسع من المبادرات الجامعية التي تساهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع. وقد تم دراسة هذه المبادرات بشكل متعمق لتوضيح كيف يمكن للجامعات المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي المحلي ( كما في دراستي كل من Druilhe and Garnsey 2004; Minshall et al. 2004). كما يمكن أن تقوم الجامعات بأدوار كبيرة في تقديم مبادرات اقتصادية للمجتمع المحيط ويمكن تصنيف هذه المبادرات في إطار أربع برامج رئيسية وهي تنمية قوة العمل، وتنمية الشراكات، والتنمية المجتمعية، وتنمية الممتلكات العقارية. ومن خلال هذه البرامج تشارك الجامعة في المجتمع الطبيعي والمحلي وتساهم في النمو الاقتصادي. وتتضمن برامج تنمية قوة لعمل تعليم وتدريب قوى العمل بينما تتضمن برامج الشراكات تقديم فرص للجامعات باعتبارها كيانات اجتماعية للارتباط بالمؤسسات التجارية، والمنظمات غير الهادفة للربح والهيئات الحكومية وفيما يتعلق ببعض القضايا المساهمة في النمو الاقتصادي. وتتراوح مشروعات التنمية المجتمعية ما بين العمل مع مجموعات المجتمع المحلي على الاستثمار بشكل مباشر في التعليم العام من خلال المدارس المحلية. وأخيراً وكفائدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، يمكن أن تساهم الجامعات في تنمية الممتلكات العقارية.

وفيما يتعلق بدور الجامعة في نقل المعرفة فإنه وفقاً للدراسات يعد نقل المعرفة العامل الأكثر تأثيراً الذي يزيد الفرص المتاحة للتسويق التجاري للتقنية. وهنا تنفذ الجامعات مجموعة متنوعة من الآليات لنقل معرفتها إلى القطاع الصناعي. ونظراً لأن نقل المعرفة يعد بمثابة نشاط حديث نسبياً بالنسبة للجامعات فإن الكثير من الجامعات لا تزال في طور تجربة استخدام آلياته مثل الموافقة على رعاية البحوث التي تساعد القطاع الصناعي، ومنح حقوق الملكية الفكرية للشركات (Feldman and Breznitz 2009)، وفيما يتعلق بأدوار الجامعة في تطوير السياسات فإننا نجد أن هذا الدور يعد من بين أكثر الأدوار شيوعاً للجامعات الحديثة نظراً لأن الجامعات تتوفر لديها مدى واسع من الخبراء في العديد من المجالات التخصصية المتنوعة. وهنا نجد أن العديد من الأكاديميين يشاركون على نحو فردي في البحث والتطوير الخاص بالسياسات. ولذا فنجد أنه ليس من المستغرب أن نجد بعض الجامعات تختار المساهمة في تطوير وتنمية المجتمع من خلال وسائل المشاركة في القرارات السياسية وينقسم هذا الدور إلى فئتين رئيسيتين وهما بحوث السياسات، والتوصيات المقدمة لتوجيه السياسات.

#### ١-٤ خصائص المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات:

تتسم المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات بعدد من الخصائص الرئيسية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي (AASCU, 2002):

- **الارتباط بالمكان Place-Related:** وهنا نجد أنه في حين أن مطالب الاقتصاد والمجتمع الأوسع قد أجبرت المؤسسات المجتمعية المختلفة أن يكون لديها حس وطني ودولي، فإنه لا تزال تصدق الحقيقة القائلة بأن الكليات والجامعات المختلفة ترتبط على نحو وثيق بمجتمعاتها المحلية والأماكن التي تقع فيها. وهو ما يعني أن المشاركة المجتمعية للجامعات يجب أن تنصب بالأساس على المجتمعات المحلية المحيطة.
  - **التفاعلية Interactive:** وتشير التفاعلية هنا إلى أن المشاركة تتسم بروح الأخذ والعطاء من قبل كل من الجامعة وشركائها من المؤسسات المجتمعية والمدنية.
  - **النفع المتبادل Mutually Beneficial:** تستند المشاركة إلى مبدأ رئيسي وهو أن هذه المشاركة يجب أن تعمل على تحقيق منفعة لكلا الطرفين. ويجب أن تسمح هذه المبادرات بتوسيع نطاق وظائف التعلم والاستكشاف للمؤسسات الأكاديمية وفي نفس الوقت زيادة القدرة المجتمعية على حل المشكلات والقضايا التي يواجهها. وهنا يجب أن يتم تضمين المشاركة المجتمعية كجزء من المهام الرئيسية للمؤسسات الأكاديمية. وفي نفس الوقت فإن مبادرات المشاركة المجتمعية يجب أن تعمل أيضاً على بناء فهم عام أكثر عمقاً لدور الجامعات كأحد الأصول والموارد المعرفية للمجتمع.
  - **التكامل Integrated:** على مستوى الجامعات يجب أن يتم تنفيذ أنشطة المشاركة المجتمعية على كافة مستويات المؤسسة وأن يشارك فيها الجميع وأن يتم تكاملها في سياساتها، وبني وأنظمة المكافآت بها، وفي أولوياتها، وعلى مستوى الأقسام يجب أن تتقاطع المشاركة مع مهام التدريس والبحث العلمي.
- ١-٥ نماذج لإستراتيجيات المشاركة المجتمعية للجامعات:

تتعدد أشكال ونماذج وإستراتيجيات المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات المعاصرة. ومن بين أبرز نماذج هذه الإستراتيجيات ما يعرف بالبحوث الهادفة لخدمة المجتمع Engaged research, وإستراتيجيات التعلم الخدمي Service learning. وفيما يلي عرض موجز لهما:

#### أ- البحوث الهادفة لخدمة المجتمع Engaged research

يعتمد المجتمع على البحوث الأكاديمية في حل المشكلات التي يواجهها ومن بينها المشكلات البيئية والمجتمعية المتنوعة، ومع ذلك فإن المؤسسات الجامعية قد حققت قدراً ضئيلاً من النجاح في توصيل النتائج

العلمية خارج جدران الجامعة، فضلاً عن تحقيق مستوى أقل من النجاح في إشراك المجتمع في إعداد أجندة البحوث العلمية.

وفي هذا السياق، يمكن أن تعمل البحوث الهادفة لخدمة المجتمع Engaged research وما تتضمنه من تفاعلات مع المجتمع مدخلاً للتغلب على هذه المشكلة؛ حيث تعد البحوث الهادفة لخدمة المجتمع من بين الصور الأساسية لأداء الجامعات لوظائفها الرئيسية في خدمة المجتمع والمشاركة المدنية. ولهذه البحوث - والتي تتضمن عادة تعاون العلماء والباحثين الأكاديميين مع الباحثين الآخرين والشركاء المجتمعيين مثل المنظمات المجتمعية وصناع القرار - إمكانية عالية في إحداث تعديل جذري في المعرفة الإنسانية وفي حل المشكلات المجتمعية والبيئة (Whitmer, et. al, 2010, 314-315).

وتحمل هذه النوعية من البحوث مسميات عدة من قبيل البحوث التشاركية المستندة إلى المجتمع والتي نشأت في تخصصي الصحة العامة والطب الحيوي. وقد تطورت هذه البحوث كثمرة للتعاون الحتمي ما بين مقدمي الخدمات الصحية بالمجتمع، وعملائهم، والباحثين في الجامعات (Israel et al. 2005; Bonham et al. 2009). ثم أصبحت هذه المداخل البحثية الهادفة لخدمة المجتمع حيوية أيضاً في مجالات العدالة البيئية، وعلم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها من المجالات (Williams 1999).

وعلى الرغم من اختلاف هذه المداخل البحثية فيما بينها، فإنها تشترك في أغلب الأحوال في أنها تعمل على إشراك أفراد آخرين غير العلماء والباحثين في كل مرحلة من مراحل إجراء البحث، وتعمل على إيجاد شراكات تساعد على جعل الباحثين أكثر ارتباطاً بالواقع الاجتماعي. وهنا يكون الشريك المجتمعي نشطاً خلال كافة عمليات البحث بدءاً من تحديد المشكلة مروراً بتنفيذ البحوث وصولاً إلى إعداد استراتيجيات تطبيق النتائج (Whitmer, et. al, 2010, p.315)

إلا أن هذا المدخل تعوقه القيود المؤسسية في الجامعات. فعلى سبيل المثال غالباً ما تقيد البنية التنظيمية للجامعات أعضاء هيئة التدريس من التعاون خارج أقسامهم. فطرق تقويم أعضاء هيئة التدريس يمكن أن تشجع التعاون وذلك من خلال تشجيع الباحثين على تناول قضايا تمس المجتمع (Whitmer, et. al, 2010, p. 320).

### ب- التعلم الخدمي أو الهادف لخدمة المجتمع: service learning

تعرف الشربيني (٢٠١١) التعلم الخدمي على أنه مدخل للتعليم والتعلم يتم من خلاله تكامل الخدمة المجتمعية مع الدراسة الأكاديمية لإثراء التعلم، وتطبيق المبادئ العلمية المكتسبة بحجرة الدراسة في تلبية احتياجات المجتمع وحل مشكلاته.

وتحاول مشروعات التعلم الخدمي service learning أن تشرك الطلاب في مشروعات بخدمات المجتمع يتم تنسيقها ما بين الجامعة والمجتمع المحيط. وهذه الإستراتيجية مستمدة من مجال التعليم الخبري أو التعلم بالخبرة والذي يهدف إلى ربط المشكلات الاجتماعية بالمنهج الدراسي المطبق وذلك من أجل تشجيع الطلاب على التأمل والتحليل. ويعد التحليل الناقد مكون رئيسي في هذه الإستراتيجية وبمثابة نتيجة مباشرة لنظريات " جون ديوى" في التعليم. ومن خلال إدماج المشروعات المجتمعية في المنهج الدراسي، تعمل الدروس المقدمة في قاعات الدراسة كأساس للتأمل وتناول دور المواطن في المجتمع (D'Agostino, 2008).

ويرتبط مفهوم التعلم الخدمي على نحو وثيق بمفهوم آخر وهو التعلم المشارك في المجتمع *community-engaged learning* والذي هو عبارة عن أحد أشكال التعليم الخبري أو التعلم بالخبرة والذي فيه يقوم كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بما يلي: بناء التعاون مع مختلف المعنيين بالأمر وذلك من خلال الأنشطة الخدمية المنظمة في سياقات مجتمعية محددة للتعامل مع مشكلات وقضايا مجتمعية بعينها، والتكامل ما بين النظرية والتطبيقات من واقع الحياة في المجتمع، والمشاركة في التعلم النشط والتأملي، واكتساب المعرفة والمهارات في التخصصات الأكاديمية في نفس الوقت الذي يعلمون فيه على تحسين نموهم الشخصي، والمهني، والاجتماعي (Lea, & Street, 1998, p. 202).

### المحور الثاني: طبيعة وأدوار القيادة في مجال المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات

تعد القيادة أساس الأنشطة الهادفة لتعزيز الشراكات بين الجامعات والمجتمع المحيط بها، وفي هذه الأنشطة يتعين على مجموعات متنوعة أن تتعاون معاً في ظل اختلاف أهدافها ودوافعها من المشاركة في هذه العملية الجماعية. وفي مثل هذه العملية المعقدة يحتاج القادة أن يقدموا توجيهات بشأن كل من عملية تكوين الشراكات والأهداف التي تركز عليها هذه الشراكات (Hart, & Church, 2009).

وتستلزم قيادة المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعة عمليات الشراكة والتعاون، ومعرفة أن هذه الشراكة هي بمثابة عملية جماعية *collective process*. وحتى عندما تتضمن الشراكة ما بين الجامعة والمجتمع عمليات غير هرمية، فإن الأمر لا يزال يستلزم قيادة فردية لبلورة معالم هذه العملية الجماعية ويمكن أن تعمل مثل هذه القيادة بطرق مختلفة من خلال مدى متنوع من نظم ومداخل القيادة سواء القيادة الموزعة *Dispersed leadership*، أو القيادة التشاركية *participative leadership*، أو القيادة الخادمة *Servant leadership*، أو القيادة غير الرسمية *informal leadership* (Bolden 2004; Greenleaf 2002). ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان فهم كيف يسعى الأفراد- وبخاصة أولئك القادة- لتشكيل معالم العملية الجماعية الخاصة بالمشاركة المجتمعية للجامعات.

ومع ذلك، فإن قيادة المشاركة المجتمعية للجامعات سوف تظل تواجه عدد من التحديات العامة التي يمكن مواجهتها في أي نشاط للقيادة. وكما يشير "بولدن" (Bolden 2004)، فإن أي شكل من أشكال القيادة سوف يواجه معضلات في القرن الحادي والعشرين بشكل خاص فيما يتعلق تبرير مدخل القيادة المتبع، والعمل على حل التعارض في القيم، وحل تضارب المصالح ما بين المنظمات، والمجتمعات المحلية، والمجتمع الأوسع، والوصول على إجماع بدون تهميش رؤى الأقليات. وتتشكل طبيعة القيادة والقادة في عمليات مشاركة الجامعات في المجتمع والمدخل المتبع لحل هذه المعضلات في إطار عملية أوسع لقياد التعليم العالي والتي توضح الأدبيات الحديثة أنها قد تغيرت بشكل كبير (Hart, & Church, 2009).

فعلى سبيل المثال، إذا استمرت قيادة الأقسام الأكاديمية في إتباع مدخل القيادة من أعلى إلى أسفل، فإن قادة المشاركة المجتمعية للجامعات يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار درجة تحديهم للنظم والبنية القيادية الحالية والنظم أو ببساطة يعملون على دعمها. كما يحتاج قادة الشراكات ما بين المجتمع والجامعات إلى أن يفهموا طبيعة هذه القيادة في إطار توزيع السلطة الحالي في كل من الجامعات والمجتمعات (Overton and Burkhardt 1999).

وفي دراسة مُطبقة على عدد من الجامعات الأسترالية توصل " هودسون وهودسون (Hudson and Hudson, 2006) إلى أن القادة الإستراتيجيون ( أي مديري المستوى الأعلى في الجامعات مثل العمداء) يلعبون بشكل أساسي دور هام في إرساء مناخ إيجابي يشجع على التعاون والشراسة، إلا أن الشراكات الناجحة يمكن تحقيقها والإبقاء عليها لأمد طويل من خلال إتباع بعض أشكال القيادة الموزعة ( Dispersed leadership ) والذي فيه تنشأ القيادة من نشاط جماعي ويشارك عدد كبير من طاقم العمل في القيادة). ووفقاً لهذين الباحثين، فإنه من الضروري توزيع أدوار وتفاعلات القيادة كما يجب أن يتضمن ذلك لعب الجامعات دور في تمكين أعضاء المجتمع المحلي في أن يكونوا قادة في هذه العملية (Hudson and Hudson, 2006). كما تلقي هذه الدراسة الدور على بعض من الأدوار القيادية المحورية التي يمكن أن يساهم طاقم العمل بالجامعات بها في دعم المشاركة المجتمعية للجامعات مثل تحديد التوجهات والرؤى، وتحديد عمليات التغيير اللازمة، وتحفيز كافة المعنيين بالأمر، وتعزيز التعاون.

وتشير نماذج القيادة في الشراكات ما بين المجتمع والجامعات أيضاً إلى أهمية فهم مراحل هذه الشراكات. فعلى سبيل المثال يحدد كل من " أوفرتون" و " بوركهاردت" (Overton and Burckhardt, 1999) عدد من مراحل الشراكات تتمثل أولها في العمل مع المجموعات على إيجاد رؤية مشتركة تعكس وجهات النظر المتعددة بشأن أهداف المشاركة المجتمعية للجامعة. ويتبع هذه المرحلة الأولية مرحلة التنفيذ التي تتطلب من القادة أن يعملوا في آن واحد على تحدى أو الالتزام بالحدود القائمة استناداً إلى البني الهرمية، والتخصصات، والممارسات السياسية. أما المرحلة اللاحقة فهي تتطلب أن يتسلح القادة بمجموعة متنوعة من المهارات مثل: القدرة على استخدام السلطة، ومشاركة القوة، وتيسير المشاركة على قدم المساواة، وتصميم بُني واضحة للمحاسبية والمكافآت، والتخطيط للتطوير، والاستعداد لتحمل المخاطر (Overton and Burckhardt, 1999).

وتوضح الدراسات التي تم تلخيصها أن هناك مدى واسع من القضايا التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة كيف يمكن تطوير قيادة المشاركة المجتمعية للجامعات. فمن الواضح أنه من المهم فهم من سيشارك في القيادة سواء من الجامعة أو المجتمعات المحلية، ولكن من المهم أيضاً فهم مدى الأنشطة التي سوف يقومون بتنفيذها. ومن المهم أيضاً فهم خصوصيات الأدوار القيادية المختلفة التي قد يضطلع بها الأفراد بما في ذلك كيف يمكنهم معالجة المعضلات التي أشار إليها "بولدن" (Bolden 2004) مثل حل الصراعات والوصول إلى إجماع في الآراء.

وتوجد مجموعة من المعوقات والتحديات التي يواجهها القادة الجامعيون في التعامل مع المجتمع المحلي وفي قيادة المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعة ومن بينها كما يذكر "جودارد وزملاءه" (Goddard et.al :2010)

١. لا تعد الجامعات بمثابة مؤسسات موجودة بشكل مباشر في المناخ السياسي المحلي ومن ثم فإنها قد تكون غير قادرة على ممارسة تأثير دال عليها.
٢. عدم الاستقرار والتغيرات الحادثة في القيادة المحلية السياسية للمجتمعات تجعل من الصعب بالنسبة لقيادة الجامعات أن يرسخوا علاقات قوية معهم.
٣. لدى المنظمات الخارجية في القطاعين الخاص والتطوعي تصورات سلبية عن الجامعات باعتبار أنه لا يمكن الاعتماد عليها أو أنها غير كافية أو أنها منغلقة على نفسها إلى حد كبير ومن ثم فإنهم يبتعدون عن التعاون معها.



٤. فى بعض الأحيان قد يكون من الصعب بالنسبة للجامعات معرفة ما إذا كانت أنشطتها للمشاركة المدنية والمجتمعية سوف يكون لها تأثير دال وبخاصة من منظور طويل الأمد.
٥. توجد فجوة مستمرة ما بين المستويات الإستراتيجية والإجرائية أو التشغيلية فى الجامعات، أو بين الإدارة العليا وباقي المنظمة. وهو ما يعنى أن الأشياء التي قد يوافق عليها قادة الجامعات غالباً ما لا يتم إتباعها فى المستويات الدنيا من النظام الإداري للجامعة.
٦. لا تعد الجامعات بمثابة كيان متجانس: فحجمها وتنوعها قد يجعل من الصعب بالنسبة للشركاء المجتمعيين تبني منظور موحد للجامعة.
٧. قد لا يفهم العديد من الأفراد خارج الجامعات على نحو سليم البني والإجراءات التنظيمية المتبعة فى الجامعة بما لا يجعلهم قادرين على التفاعل معها بشكل سليم

### المحور الثالث: عرض لبعض الخبرات العالمية فى هذا المجال

فى هذا المحور يتم عرض اثنتين من التجارب المثيرة للاهتمام فى جامعتين. إحداهما تمثل تجربة لجامعة فى دولة متقدمة وهي تجربة جامعة " برايتون " Brighton university فى المملكة المتحدة. والأخرى تمثل تجربة لجامعة فى دولة نامية وهي تجربة جامعة " جيمما " Jimma university فى أثيوبيا.

#### ٣-١ تجربة جامعة " برايتون " فى المشاركة المجتمعية:

فى بريطانيا، جرت العديد من المحاولات لتوسيع نطاق مشاركة الجامعات فى المجتمع خلال السنوات القليلة الأخيرة. وتوجد فى الوقت الحالى مجموعة متنوعة من بُنى وأنشطة المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات. فخلال العقود الثلاثة الأخيرة كان هناك تغير دال فى العلاقات بين المجتمعات المحلية والجامعات فى بريطانيا (Hart, Maddison, and Wolff, 2007). فعلى سبيل المثال، وفى عام ٢٠٠٧ قام مجلس التعليم العالى فى بريطانيا بتمويل مبادراتين بعدة ملايين من الجنيهات الإسترلينية. وقد أطلق على المبادرة الأولى مسمى Beacons for Public Engagement وتتضمن ست مجموعات من الجامعات ومنظمات شريكة مثل المتاحف وشركات الإعلام الهادفة إلى بناء القدرة على المشاركة العامة مع التعليم العالى. أما المبادرة الثانية فقد تمثلت فى مشروع South East Coastal Communities، والذي يدعم برنامج للبحث المجتمعي وما يرتبط به من أعمال عبر ثمانية من مؤسسات التعليم العالى فى جنوب غرب إنجلترا (Hart, & Church, 2009).

وتعد تجربة المشاركة المجتمعية للجامعات بجامعة " برايتون " Brighton university من بين التجارب المثيرة للاهتمام والتي تحمل فى طياتها العديد من الدروس المستفادة الجديرة بالذكر هنا. وتقدم هذه الجامعة خدماتها لما يقرب من ٢٢٠٠٠ طالب وتشتمل على ٢٣٠٠ من أعضاء هيئة التدريس، وغالباً ما يتضمن برنامجها للمشاركة المجتمعية العمل بشكل مشترك مع جامعتها الجارة " سوسكس " Sussex university.

وقد أظهرت الدراسات السابقة حدوث تغيرات واضحة فى المشاركة المجتمعية فى هذه الجامعة (Hart, et. al, 2007) وقد تمثلت نقطة البدء فى هذا التحول فى عام ٢٠٠٣ حينما تم تدشين برنامج الشراكة ما بين الجامعة والمجتمع المعروف اختصاراً "كوب" Cupp (<http://www.brighton.ac.uk/Cupp/>)، والذي تضمن تنفيذ قسم رئيسي من أنشطة المشاركة المجتمعية والعامة للجامعة. وتطبق الجامعة الأشكال الأخرى للمشاركة المجتمعية من خلال أنشطة تطوع الطلاب، والأحداث العامة، وأنشطة رجال الأعمال ذات الطابع الاجتماعي، والمشاركة الاقتصادية من خلال الأنشطة التجارية وأنشطة نقل المعرفة.

ومع ذلك فإن برنامج الشراكة ما بين المجتمع والجامعة (المعروف اختصاراً "كوب" Cupp) يعد طريقة متميزة للمشاركة إذ يتضمن قيام القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بتطوير وإعداد مدى واسع من أنشطة المشاركة المجتمعية للتركيز على الأولويات المجتمعية وتمثل الأهداف الرئيسية الثلاث لبرنامج "كوب" في:

- ضمان استخدام واستفادة المجتمعات المحلية من موارد الجامعة الفكرية والمادية.
- تحسين قدرة المجتمع والجامعة على الشراكة لتحقيق المنفعة المتبادلة.
- ضمان أن تركز أولويات البرنامج على عدم المساواة في المجتمعات المحلية. ولتحقيق هذه الأهداف يتم تنفيذ الأنشطة التالية:
- توفير فرص مقننة لتحديد طموحات واحتياجات المجتمع التي يمكن للجامعة المشاركة فيها.
- جذب اهتمام وتحمس والاستفادة من أنشطة وخبرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للاهتمام بهذه الطموحات والاحتياجات.
- العمل عن كثب مع المجتمعات المحلية والإقليمية لتحديد معالم برنامج مشترك للعمل يعمل على الوفاء بالاحتياجات المتبادلة ويستند إلى الخبرات والمعارف المشتركة ( [www.brighton.ac.uk/cupp/](http://www.brighton.ac.uk/cupp/) ). وتتضمن الأنشطة الرئيسية لبرنامج "كوب" مشروعات شراكة ومكتب للدعم الفني. وتتنوع مشروعات الشراكة إلا أنها بشكل عام تشرك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في تنفيذ بحوث جنباً إلى جنب مع شركاء مجتمعيين أو تتضمن تقديم الدعم والمشورة للشركاء المجتمعيين. وعادة ما تتضمن مشروعات الشراكة السنوية ما يقرب من ٤٠ من الأكاديميين و ٦٠ من الشركاء المجتمعيين. وغالباً ما ينتج عنها نواتج منشورة في بحوث مشتركة ( مثل البحث الذي أجراه كل من Hart and Aumann 2009، ودراسة الجمعية الدولية للمشاركة العامة في عام ٢٠٠٨ International Association of Public Participation 2008).

ويعمل العديد من الشركاء المجتمعيين على دراسة المجتمعات المهمشة بما في ذلك المنبوذين، والمشردين، ومتلقي خدمات الصحة النفسية، ومدمني المخدرات، والشباب العاطلين والمسنين (Hart, et. al, 2007)، أما مكتب الدعم الفني التابع لهذا البرنامج فيمكن وصفه كـ"طريق سريع" ما بين الجامعة والمجتمع المحلي والمنظمات التطوعية. ويوجه مكتب الدعم الفني منظمات المجتمع التي تسعى للإرشاد والتوجيه وذلك من خلال خبرات ما يزيد عن ثلاثين من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والذين قبلوا أن يكونوا باحثين في مكتب الدعم الفني لقاء حوافز ضئيلة نظير وقتهم الثمين (Hart, & Church, 2009).

وقد تم التأكيد على أهمية هذا البرنامج والمشاركة المجتمعية لجامعة "برايتون" بشكل واضح في خطة الجامعة التي تم نشرها في عام ٢٠٠٧ والتي أوضحت أن " المشاركة المجتمعية" تعد واحدة من القيم المحورية الرئيسية الخمس التي تتبناها الجامعة والتي تنص على: " المشاركة في الحياة الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية للمجتمعات المحلية المحيطة بها، وكذلك الإقليم والوطن ككل " (University of Brighton 2007) كما أن من بين الأهداف الإستراتيجية الست الواردة في خطة الجامعة: " أن تصبح الجامعة بمثابة جامعة رائدة بالمملكة المتحدة من حيث الجودة ومدى عملها في المشاركة الاقتصادية والاجتماعية ودخولها في شراكات منتجة ". ومن ثم فإن هذا البرنامج يعد بمثابة مكون رئيسي في تحقيق هذا الجانب من خطة الجامعة.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الجوانب الإيجابية لتجربة جامعة " برايتون " في المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات, فإن للدروس المستفادة من تحديات القيادة الأكاديمية في المشاركة المجتمعية للجامعة مضامين لا تقل عنها أهمية.

وتوضح تجربة جامعة " برايتون " وجود العديد من التحديات التي ترتبط على نحو مباشر بقضايا القيادة الأكاديمية ولعل من أبرز هذه التحديات ما يلي:

- **تيسير المشاركة الأكاديمية في المشاركة المجتمعية ومكافأتها:** يتمثل الهدف الرئيسي للمشاركة المجتمعية من جانب الجامعات في تحقيق الفائدة أو المنفعة المتبادلة لكل من المجتمع والجامعات ومن ثم فإنه من الحيوي إشراك طاقم العمل الأكاديمي بطرق خاصة بحيث يكونوا مستعدين للتعديل في أهدافهم وأولوياتهم بما يتلاءم مع المنظمات المجتمعية (Hart and Aumann 2007).

وتعد الحوافز بالطبع عنصر رئيسي في تيسير مثل هذه المشاركة الأكاديمية. وفي تجربة جامعة " برايتون " كان القادة الأكاديميون قادرين على إلقاء الضوء على الحوافز والمكافآت في صورة منح صغيرة ومشروعات الشراكة الخاصة بالبرنامج لإجراء بحوث تتناول الأولويات التي تحدها المنظمات المجتمعية وأعضاءها. والأكثر أهمية من ذلك أن القادة لم تكن لهم سلطة لمنح هذه الحوافز والتي كان يتم تقديمها من خلال عملية رسمية مستندة إلى معايير تحدها لجنة مؤلفة من مدير برنامج " كوب ". ولم يكن طاقم العمل والشركاء المجتمعيين بالجامعة مشاركون على نحو مباشر في توزيع حوافز ومشروعات " كوب ". بينما كان القادة مشاركون قدر الإمكان في تيسير العملية من خلال توفير الموارد اللازمة وذلك على الرغم من أنه غالباً ما كان يُنظر الزملاء الأكاديميون إلى القادة باعتبار أن لديهم السلطة للتأثير على توزيع الأموال الخاصة بالمشاريع (Hart, & Church, 2009).

- **ترويج المشاركة المجتمعية كنشاط بحثي:** يتطلب تيسير مشاركة طاقم العمل الأكاديمي في المشاركة المجتمعية باعتبارها نشاط بحثي عملية أكثر اتصالية وتتطلب إبراز وتحديد بعض أنشطة برنامج " كوب " كأنشطة لإجراء بحوث علمية تقع ضمن مجال عمل أعضاء هيئة التدريس الجامعيين. ونجد أن العديد من أعضاء هيئة التدريس - وفي حين كانوا ملتزمين على المستوى الشخصي بأهداف البرنامج - كانوا متشككين في بادئ الأمر في أن المشاركة في البرنامج سوف تكون متوافقة مع الوقت المحدود المتاح للبحوث الشخصية والحاجة إلى نشر نتائج الأكاديمية لعملية الترويج. ويدعم برنامج " كوب " ويمول مدى واسع من المشاريع وليس جميعها مركزة على إجراء بحوث. وفي السنوات الثلاث الأولى لهذا البرنامج تضمن دور القيادة العمل مع أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين الآخرين لتيسير عملية تجعل من الممكن أن تتضمن مشروعات برنامج " كوب " بحوث أصيلة وأن تولد بيانات وأفكار يمكن استخدامها في المنشورات الأكاديمية ( كما هو الحال في دراسة " براون وزملائه " Browne, Lim, and Brown 2008).

وقد جرت هذه العملية بشكل أيسر من قبل مجموعة صغيرة من طاقم العمل الأكاديمي المتحمس والذين أصبحوا وعلى نحو متسارع مشاركين في مشروعات برنامج " كوب " وأمكنهم أن يدركوا وجود فوائد بحثية واضحة ونتائج مرتبطة بهذه المشاريع. ومن خلال مشاركة طاقم العمل الأكاديمي في مدى واسع من أنشطة البرنامج من قبيل الحلقات البحثية، والمؤتمرات، والمنديات البحثية أصبح من الممكن التواصل مع الأفراد داخل الجامعة والمجتمع المحلي والتوضيح لهم بأن المشاركة المجتمعية يمكن أن تكون من أشكال البحث العلمي (Hart, & Church, 2009).

- **العمل مع الباحثين الأكاديميين والشركاء المجتمعيين لتحقيق منافع متبادلة:** لدى العديد من طاقم العمل الأكاديمي المشاركين في مشاريع " كوب " خبرة سابقة في المشاركة مع الشركاء المجتمعيين من خلال مناهج البحث التشاركية. ويعد المدخل المتبع في برنامج " كوب " والذي يسعى إلى تحديد الأولويات المجتمعية للبحوث

وتحقيق المنافع المتبادلة لكلا الشريكين مختلفاً بشكل بسيط، ويعد بمثابة حافز جديد نسبياً للعديد من الباحثين الأكاديميين. ويتضمن هذا المدخل لعب القادة دور في تيسير والتفاوض على المراحل المبكرة من عملية المشاركة مع بعض الشركاء المجتمعيين. وتتطلب هذه العملية الاستماع بحرص إلى أولويات كل من المنظمات المجتمعية والباحثين الأكاديميين كأفراد بما يتسق مع الملاحظة التي قدمها "جوسلينج" (Gosling, 2006) حول أهمية القيادة في هذه العملية.

كما يتطلب الأمر أيضاً من القادة العمل على حل نواحي سوء التفاهم بين طاقم العمل الأكاديمي وأعضاء المجتمع بشأن المشروعات والبحوث التي يتم تنفيذها. وتبين تجربة الجامعة أيضاً أن من بين الخصائص الرئيسية التي يجب أن يتسم بها القادة في الشراكات ما بين الجامعة والمجتمع المحلي الاستعداد للتأمل على نحو مستمر والتكيف مع علاقات السلطة المعقدة ودائمة التغيير ما بين الجامعات، وشركائهم، والمنظمات الأخرى التي تشكل السياق الذي يعمل فيه الشركاء المجتمعيين (Hart, & Church, 2009).

- الصراعات بين قادة المشاركة المجتمعية والبنّي الجامعية: يرى " بولدن " (Bolden, 2004) أن القادة الأكاديميون يتعرضون لضغوط مستمرة لتعديل أدوارهم في إطار بيئة جامعية متغيرة. ونظراً لأن الأساتذة في الجامعات لهم التزامات خارج مسؤوليات برنامج " كوب" بما في ذلك المهام التدريسية والإدارية فإن ذلك قد نشأ عنهم بعض الصراعات. ومن ثم تكمن مهمة القادة الأكاديميين في المشاركة المجتمعية في أن يضطلعوا بدور رئيسي لمساعدة الشركاء على العمل الجماعي على تحقيق مهمة مشتركة. كما أن الدعم المقدم من الإدارة العليا هنا يعد حيويًا وذلك لإعداد إجراءات تسمح للجامعات بتبرير أنشطة شراكتها مع المجتمع باعتبارها مساهمة ذات قيمة للجامعات.

ومن خلال تحديد الخطة الإستراتيجية لجامعة " برايتون" في عام ٢٠٠٧ للمشاركة المجتمعية كقيمة محورية فإن دور القادة الأكاديميين في برنامج " كوب" أصبح أسهل في تبرير ذلك. ونجد أنه في أدبيات قيادة الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي هناك قدر ضئيل من النقاش بشأن العلاقة ما بين البنّي الأكاديمية والإدارية للجامعات. وهنا فإنه يتعين على القادة الأكاديميين الذين يديرون برامج المشاركة المجتمعية للجامعات أن يفهموا تأثيرات البنّي الإدارية والتنظيمية للجامعة على عمليات المشاركة وأن يستجيبوا لها على نحو فعال.

### ٢-٣ تجربة جامعة "جيمما" بأثيوبيا:

تتبنى جامعة "جيمما" فلسفة تعليمية واضحة المعالم وهي التعليم الموجه بالمجتمع أو التعلم المستند إلى المجتمع Community Based Education. ومن ثم فإن مفهوم المشاركة المجتمعية يرتبط على نحو وثيق بالفلسفة التربوية للجامعة. وفي الوقت الحالي، تعد إستراتيجية التعليم المستند إلى المجتمع بمثابة إستراتيجية عابرة للتخصصات والبرامج التعليمية بالجامعة وتهدف إلى الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

وتطبق الجامعة ثلاث من الاستراتيجيات الرئيسية المنبثقة عن التعليم المستند إلى المجتمع، وهي: البرامج التدريبية المرتبطة بالمجتمع Community Based Training Program، وبرامج تدريب الفرق Team Training Program، وبرامج بحوث الطلاب Student Research Program. وفيما يلي شرح لكل منها:

١- برامج التدريب المرتبطة بالمجتمع: ويتم تنفيذ هذه البرامج كل عام حيث يقوم الطلاب في جميع الفرق الدراسية بالذهاب إلى مجتمعاتهم المحلية في مجموعات على أساس يومي لمدة أربعة أسابيع على أقل تقدير ويشاركون بأنفسهم في التعرف إلى الاحتياجات التنموية لمجتمعاتهم، والاستجابة لها.

- ٢- برامج التدريب في فرق: ويلتحق الطلاب بهذا البرنامج أثناء عامهم الدراسي الأخير حيث يشاركون في فرق تتألف من طلاب العديد من التخصصات وذلك لمدة من ٨ إلى ١٠ أسابيع. ويمكن هذا المدخل الطلاب من العمل كأعضاء فريق لحل مشكلات المجتمع عن طريق تطبيق المعارف والمهارات الخاصة بهم، والتكامل بين معارفهم ومهاراتهم مع ذوي التخصصات الأخرى. وتعمل الفرق معاً بشكل تعاوني مع المجتمعات المحلية على تحديد مشكلات المجتمع، وإيجاد حلول بديلة، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات ومتابعة وتقويم نتائجها.
- ٣- مشروع بحوث الطلاب: من بين متطلبات تخرج الطلاب تنفيذ مشروعات بحثية يتم إجرائها عادةً أثناء السنة الأخيرة. وهنا يختار الطلاب موضوعات بحثهم أثناء أنشطة مشاركتهم في المجتمع. وهو ما يمكن الطلاب من اكتساب مهارات إجراء البحوث العلمية التي تتناول حل مشكلات معينة في المجتمع باستخدام منهجية البحوث الإجرائية Action Research (Van, et. al, 2012, p. 47). وقد ترتب على المشاركة المجتمعية في الجامعة العديد من الفوائد منها ما يلي:

- تنمية الوعي الاجتماعي والإحساس بالمسئولية المدنية لدى الطلاب: حيث تولد لدى الطلاب وعي بمشكلات واحتياجات مجتمعاتهم، وشعروا بالالتزام والمسئولية بالمشاركة في حل هذه المشكلات.
  - تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز وثاقة صلتها بالطلاب، وتنمية مهارات العمل في فريق لدى الطلاب.
  - إثراء خبرات التعليم والتعلم.
  - تقديم خدمات فعلية للمجتمع قدمها أعضاء هيئة التدريس والطلاب بما في ذلك الخدمات الصحية وبرامج التدخل المجتمعية، والتدريب وبناء القدرات، والتعليم المجتمعي.
  - المشاركة في التنمية المحلية حيث لعبت جامعة جيماً دوراً هاماً في التنمية المستمرة وجهود تقليص الفقر في المجتمع المحلي المحيط بها (Van, et. al, 2012, p. 48-49). وقد اتخذت المشاركة المجتمعية بجامعة "جيماً" العديد من الأشكال:
- العمل التنموي في المجتمع Development works in the community.
  - تقديم خدمات مباشرة للمجتمع.
  - التعليم المجتمعي Community education.
  - بناء القدرات والتعلم مدى الحياة.
  - العمل مع المؤسسات التجارية وإنشاء مشروعات جديدة (Van, et. al, 2012, p. 50).

### المحور الرابع: مضامين التجارب الدولية لتطوير المشاركة المجتمعية

#### والمدينة للجامعات المصرية

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت الجامعة المشاركة مدنياً، وعرض بعض من التجارب والخبرات العالمية في هذا المجال، فهناك العديد من الدروس المستفادة والمضامين التي تحملها هذه الخبرات لدعم المشاركة المجتمعية والمدينة للجامعات المصرية والتي يمكن استخلاصها في ثنايا النقاط التالية:

- ١- إعادة صياغة بيانات المهمة والرسالة للجامعات المصرية بحيث تؤكد بشكل صريح على المشاركة المدنية والمجتمعية كجزء لا يتجزأ من هذه البيانات، مع توضيح الإجراءات والآليات التي تتبعها الجامعات في تحقيق هذا المكون من الرؤية أو الرسالة أو المهمة.

٢- أن تكون المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات بمثابة أحد القيم المحورية التي تتبناها الجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي على اختلاف أنواعها، مع العمل على تبليغ هذه القيم لكافة المعنيين بأمر العملية التعليمية بدءاً من صناعات القرار والسياسات التعليمية، مروراً بالقيادات الجامعية وطاقم العمل الإداري، وأعضاء هيئة التدريس، وإنهاءً بالطلاب وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي وأعضاء منظماته المدنية المختلفة.

٣- أن يُراعى في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعات وما يرتبط بها من خطط إستراتيجية التأكيد على تحقيق أهداف ترتبط بالمجتمع والبيئة المحلية المحيطة، والمجتمع الأكبر كذلك وأن تتبع هذه الأهداف مباشرة من الأولويات والاحتياجات الماسة للمجتمع. ويمكن أن تكون هذه الأهداف مرتبطة على سبيل المثال بإجراء بعض الدراسات والبحوث الميدانية التي يحتاجها المجتمع أو التي تشير بها بعض منظمات المجتمع المدني، أو توجيه البحوث الأكاديمية التي يتم إجراؤها في الجامعة بحيث تكون أكثر تركيزاً على القضايا المجتمعية المصرية خاصة الأكثر أولوية منها وعمل خرائط بحثية تتبع بشكل مباشر من احتياجات المجتمع. كما يمكن أن تركز الأهداف التعليمية لبعض المقررات المقدمة في الجامعات على موضوعات وقضايا ترتبط مباشرة بواقع المجتمع المصري. كما يمكن أن تركز الأهداف على الاستفادة من خبرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس والطلاب لإجراء مشاريع تطبيقية تفيد المجتمع.

٤- إن تحقيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا في التعليم العالي المصري يتطلب تطبيق أساليب قيادية غير تقليدية يجب العمل على تطبيقها وتدريب القيادات الجامعية عليها مثل أساليب القيادة الموزعة، والقيادة التشاركية، والقيادة الخادمة، والقيادة غير الرسمية، فضلاً عن ضرورة اكتساب مهارات قيادية بعينها مثل مهارات التفاوض، وإدارة الصراع، وإدارة الشراكة المجتمعية، والتواصل الفعال مع منظمات المجتمع المحلي والمدني.

٥- تطبيق برامج البحوث الهادفة لخدمة المجتمع بشكل متكامل في الجامعات المصرية والتنسيق في ذلك مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الصناعي والقطاع التجاري وغيرها من المؤسسات وذلك بحيث يتم الاستفادة من الخبرات الأكاديمية والمعرفية للجامعات المصرية في إجراء بحوث علمية تفيد المجتمع وتحقق الصالح العام.

٦- ضرورة تطبيق مداخل واستراتيجيات تعليمية هادفة لخدمة المجتمع ( service learning ) وهي صيغة من الأنشطة والاستراتيجيات التعليمية التي فيها يتم تكليف الطلاب بمشروعات تطبيقية تهدف إلى خدمة المجتمع في مختلف المجالات ويرتبط ذلك على نحو وثيق بتطبيق صيغ التدريب المرتبطة بالمجتمع مثل برامج تدريب الفرق، والبحوث الإجرائية وغيرها من أشكال التدريب المرتبط بالمجتمع وذلك أسوة ببعض الخبرات وخاصة خبرة جامعة " جيما " بإثيوبيا.

٧- توضح تجارب بعض الدول أن هناك تحديات رئيسية تقف في سبيل تحقيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا وقيادتها ومن الأهمية بمكان العمل على تحديد هذه التحديات والمعوقات والعمل على حلها بشكل مناسب. ومن أبرز هذه التحديات التي يجب التركيز عليها تقديم نظم لمكافحة أنشطة المشاركة المجتمعية، وتقديم أنشطة المشاركة المجتمعية باعتبارها أنشطة بحثية، وتعديل البنية التنظيمية والإدارية للجامعات بحيث تكون أكثر مرونة في الاستجابة لقضايا المشاركة المجتمعية والمدنية.

٨- إن تطبيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا ودعم المشاركة المجتمعية والمدنية للجامعات يتطلب نشر ثقافة في الأوساط الجامعية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات الجامعية وطاقم العمل الإداري تشجع على المشاركة المجتمعية والمدنية تبرز أن المشاركة ليست رفاهية أو أنشطة زائدة بل هي من صلب عمل الجامعات

وتحقق منافع رئيسية للجامعة ولا تتعارض مع أعمالها ومهامها وذلك بما يغير نظرة أعضاء المنظومة التعليمية الجامعية عن هذه المشاركة باعتبارها قضية غير ذات صلة بهم أو لا تحتل أي أولوية بالنسبة لها.

### الدراسات والبحوث المقترحة:

يعد مجال الجامعة المشاركة مدنيا من المجالات التي لم تحظى بعد بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين المصريين والعرب وبخاصة في مجال إدارتها وقيادتها، والاستفادة من خبرات الدول الأخرى في هذا المجال وهو ما كان دافعا للباحث لإجراء هذا البحث. وفي سبيل دعم هذا البحث وتعظيم الاستفادة منه فإن الباحث يقترح إجراءات الدراسات والبحوث التالي:

- ١- دراسة مقارنة لأنظمة وإستراتيجيات الجامعة المشاركة مدنيا في بعض الدول المختلفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، والهند، وغيرها من الدول.
- ٢- تصور مقترح لتطبيق الجامعة المشاركة مدنيا بالجامعات المصرية استناداً إلى الخبرات العالمية المعاصرة في هذا المجال.
- ٣- معايير مقترحة للمشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات المصرية من وجهة نظر عينة من الخبراء: دراسة باستخدام منهجية " دلفي".
- ٤- مدى توافر المهارات القيادية اللازمة لقيادة المشاركة المدنية والمجتمعية للجامعات لدى القيادات الجامعية في بعض الجامعات المصرية: دراسة تقييمية.
- ٥- واقع تطبيق برامج المشاركة المجتمعية والمدنية في بعض الجامعات المصرية: دراسة وصفية مسحية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب.
- ٦- دراسة تحليلية لمتطلبات قيادة الشراكة ما بين المجتمعات والجامعات في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة.
- ٧- اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو تطبيق مفهوم الجامعة المشاركة مدنيا والعوامل المؤثرة عليها.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو الحديد، فاطمة علي. (٢٠١٢). الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المدنية لتأهيل الشباب الخريجين: دراسة اجتماعية ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية - السعودية، مج ٥، ع ١، ١١ - ٥٩.
- خالد، زينب عاطف مصطفى، جليط، وسام علي أحمد. (٢٠١١). المشاركة المجتمعية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر بين الواقع والمأمول. المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس - الدولي الثالث ( تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة ) - مصر، مج ٢ ، ٦٧٤ - ٦٤٩.
- الخليفة، عبد العزيز بن علي. (٢٠١٤). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. رسالة التربية وعلم النفس -السعودية، ع ٤٦ ، ١٢٣ - ٩٧.
- دبور، منى مرشد محمد. (٢٠١٢). درجة استخدام إستراتيجية التعلم الخدمي في تنمية المهارات القيادية والمشاركة الوطنية لدى الطلبة في الجامعة الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء
- شحاتة، صفاء أحمد محمد. (٢٠٠٨). تطوير أداء كلية التربية جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد: "منظور إستراتيجي". مستقبل التربية العربية -مصر، مج ١٤، ع ٥٢، ١٧١ - ٢٧٤.
- الشريبي، احلام الباز. ح. (٢٠١١). تعزيز الدافعية الذاتية لتعلم العلوم والمسئولية الاجتماعية من خلال التعلم الخدمي لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية. مجلة التربية العلمية -مصر، مج ١٤، ع ٣، ٢٥٥ - ٢٨٦.

- الشمري، عادل بن عايد. (٢٠١٤). تقدير القيادات الجامعية لدور الجامعة تجاه المسؤولية المجتمعية فى الجامعات الحكومية فى مدينة الرياض. *المجلة السعودية للتعليم العالى -السعودية*، ع١٢ ، 132 - 97
- صديق، أسماء أبو بكر. (٢٠١٤). جامعة العلوم الصحراوية مدخل لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية: محافظة الوادي الجديد نموذجاً لبراسات تربويه ونفسية : *مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر*، ع٨ ، 173 - 240.
- العبيدى، نعم محمود محمد صالح. (٢٠٠٩). الشعور بالمشاركة الاجتماعية لدى تدريسي كلية التربية الرياضية فى جامعة الموصل. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية - كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل - العراق*، مج ٨، ع ٣ ، ٤٢١ - ٤٤٦.
- الواكد، مصطفى محمود مصطفى. (٢٠٠٦). اتجاهات طلبة الجامعة الأردنية نحو المشاركة فى مؤسسات المجتمع المدني (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- AASCU (2002). **Stepping forward as Stewards of Place**. Washington, American Association of State Colleges and Universities
- Bender, G. (2008). Exploring conceptual models for community engagement at higher education institutions in South Africa. **Perspectives in Education**, 26(1), 81 – 95.
- Bok, D. (2003). **Universities in the marketplace**. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Bolden, R. (2004). **What is Leadership?**. Leadership South West Research Report, Centre for Leadership Studies, Exeter University.
- Bonham VL, Citrin T, Modell SM, et al. (2009). Community-based dialogue: engaging communities of color in the United States' genetics policy conversation. **J Health Polit Polic** 34: 325–59.
- Breznitz, S. M., & Feldman, M. P. (2012). The engaged university. **The Journal of Technology Transfer**, 37(2), 139-157.
- Bridger, J. C., & Alter, T. R. (2007). The engaged university, community development, and public scholarship. **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, 11(1), 163-178.
- Browne, K., Lim, J. and Brown, G. (2008). **Geographies of Sexualities Theory, Practices and Politics**. London: Ashgate
- D'Agostino, M. J. (2008). Fostering a civically engaged society: The university and service learning. **Journal of Public Affairs Education**, 191-204.
- Denman, B.D. (2005) What Is a University in the 21st Century? **Higher Education Management and Policy**, 17, 9.
- Druilhe, C., & Garnsey, E. (2004). Do academic spin-outs differ and does it matter? **Journal of Technology Transfer**, 29(3–4), 269–285.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). **Universities and the global knowledge economy: A Triple Helix of University-Industry-Government relations**. Pinter: London, UK.
- Feldman, M. P., Breznitz, S. M. (2009). **The American Experience in University Technology Transfer**. European universities Learn to Compete: From Social Institutions to Knowledge Business. M. McKelvey and M. Holmen, Edward Elgar
- Goddard, J. and Vallance, P. (2010) Universities and regional Development, in Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J. (eds.), **Handbook of Local and Regional Development**. London: Routledge.



- Goddard, J., & Vallance, P. (2011). **The Civic University: re-uniting the university and the city**. Higher Education in Cities and Regions: For stronger, cleaner and fairer regions. Paris: OECD.
- Goddard, J., & Chatterton, P. (1999). Regional development agencies and the knowledge economy: Harnessing the potential of universities. *Environment and Planning C: Government and Policy*, **17**, 685–699.
- Gonzalez-Perez, M. (2011). The civically engaged university model in colombia. *The International Journal of Technology Management & Sustainable Development* Retrieved nt, **9**(3), 161-173.
- Gosling, J. (2006). **Quietness as a Virtue of Leadership**. *Professional Manager* (37): 8–23.
- Greenleaf, R. K. (2002). **Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. 25th anniversary ed. New York: Paulist Press.
- Hart, A., & Church, A. (2009). **Research leadership for the community-engaged university: key challenges**. Brighton, University of Brighton.
- Hart, A., and K. Aumann. (2007). An ACE Way to Engage in Community-University Partnerships: Making Links through Resilient Therapy. In A. Hart, E. Maddison, and D. Wolff, eds. **Community-University Partnerships in Practice**. Leicester: Niace. 170–182.
- Hart, A., and K. Aumann. (2009). **Helping Children with Complex Needs Bounce Back: Resilient Therapy for Parents and Professionals**. London: Jessica Kingsley.
- Hart, A., E. Maddison, and D. Wolff, eds. (2007). **Community-University Partnerships in Practice**. Leicester: Niace: 170–182.
- Hikins, J. W., & Cherwitz, R. A. (2010). The engaged university: Where rhetorical theory matters. *Journal of Applied Communication Research*, **38**(2), 115-126.
- Holland, B. (2001). **Exploring the challenge of documenting and measuring civic engagement endeavors of colleges and universities**. Paper presented at the **Campus Compact, Advanced Institute on Classifications For Civic Engagement, 23 March**. Available at <http://www.compact.org/advancedtoolkit/measuring.html>
- Hollister, R. (2014). **The Engaged University – An Invisible Worldwide Revolution, Tufts University**. Retrieved from <http://activecitizen.tufts.edu/about/dean-robhollister/publications-and-presentations/the-engaged-university-an-invisibleworldwide-revolution/>
- Hudson, P., S. Hudson, et al. (2006). **Distributing Leadership for Initiating University-Community Engagement. Proceedings of The Australian Universities Community Engagement Alliance, Perth, Australia**. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au> .
- Israel BA, Parker EA, Rowe Z, et al. (2005). Community-based participatory research: lessons learned from the Centers for Children’s Environmental Health and Disease Prevention Research. *Environ Health Persp* **113**: 1463–71.
- Lea, M. R., & Street, B. V. (1998). Student writing in higher education: An academic literacies approach. *Studies in higher education*, **23**(2), 157-172.
- Minshall, T., Druilhe, C., & Probert, D. (2004). The evolution of “Third Mission” activities at the university of Cambridge: Balancing strategic and operational considerations. **12th High Tech Small Firms Conference**. The Netherlands: University of Twente.

- Ostrander, S. A. (2004). Democracy, Civic Participation, and the University: A Comparative Study of Civic Engagement on Five Campuses. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 33(1).
- Overton, B. J., and J. C. Burkhardt. (1999). Drucker could be Right, But . . . New Leadership Models for Institutional-Community Partnerships. **Applied Developmental Science** 3 (4): 217–227
- Russell, C. (1993). **Academic freedom**. London: Routledge.
- Scott, P. (1977). **What future for higher education**. London: Fabian Tracts.
- Van, d. S., Popma, M., & Tushune, K. (2012). The community-engaged university: The case of universities in Ethiopia. **International Journal of Business Anthropology**, 3(2), 36-53.
- Whitmer, A., Ogden, L., Lawton, J., Sturner, P., Groffman, P. M., Schneider, L., ... & Bettez, N. (2010). The engaged university: providing a platform for research that transforms society. **Frontiers in Ecology and the Environment**, 8(6), 314-321.
- Williams L. (1999). Participatory research, knowledge, and community- based change: experience, epistemology, and empowerment. **Res Community Sociol** 9: 3–40
- Wu, X., & Oldfield, P. (2015). How “Civic” the Trend Developed in the Histories of the Universities. **Open Journal of Social Sciences**, 3(06), 11.