

مدى التزام الجامعات العربية بخدمة المجتمع: تقييم سجلات الجامعات المتاحة للجمهور

علي عريفة(*)

كلية بوكسهل - الكويت.

مقدمة

لطالما كان تطوير روابط ذات مغزى مع المجتمعات هماً مشتركاً لدى معظم مؤسسات التعليم العالي في العالم. وبالفعل، بات معلوماً أن الشراكة بين المجتمعات والجامعات بدأت تكتسب زخماً متزايداً في العالم إذ إنها تعتبر محركاً لإنجازات مؤسسات التعليم العالي ومحققة مهامها، فيما هي تشكل في الوقت عينه آلية مؤثرة تعزز الالتزام المدني وتدفع بالمجتمعات قدماً. واعتبر انخراط التعليم العالي في المجتمعات كجزء من هذا الزخم ولا سيما خلال العقود الأخيرة المنصرمة. وفي الجوهر، ازداد الاعتراف بأن مسؤوليات مؤسسات التعليم العالي المعلنة ذاتياً هي أدوات فكرية ببناء تسهم مساهمة مباشرة وإرادية في قضايا المجتمع وأولوياته. وقد تمحور الجزء الأكبر من هذا الموضوع الموحد، على مدى هذا الاندفاع العالمي، حول ما يمكن إنجازه من عمل مشترك يجمع بين المجتمعات والجامعات من أجل تعزيز الشراكات في سبيل الفائدة «المتبادلة». وفي هذا الصدد، يشير واتسون (Watson, 2007) إلى أن «هناك تقارباً في الاهتمامات الدولية حول المسائل المعنية بالجامعات والكليات وبدورها في المجتمع عموماً». وعليه، باتت الجامعات، ولا سيما في الدول الأكثر تطوراً، تستكشف باستمرار سبلاً تخوّلها لعب دور واجهة بينية في المجتمعات المحلية.

ولكن، وبالرغم من كون فكرة الالتزام المجتمعي أضحت تزداد رواجاً بين الجامعات إلا أن الالتباس والضبابية لا يزالان يسيطران بشكل كبير على المصطلحات من حيث مفهوم نشاطات «خدمة المجتمع» التي توفر الفائدة للجامعة والمجتمع على السواء. ويعود جزء من هذا الالتباس إلى عدم وضوح وضع الجامعات ودورها في المجتمع كمؤسسات ملتزمة اجتماعياً، تقدّم مساهمات قيمة لمجتمعاتها. وبالفعل، وبالرغم من ادعاء معظم الجامعات

(*) يعرب المؤلف عن امتنانه للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية لدعمها الكبير في إتمام هذه الورقة. إن المعلومات ووجهات النظر المقدمة في هذه الورقة تعبر عن رأي المؤلف ولا تعكس بالضرورة رأي الهيئة، وإن أية أخطاء هي من مسؤوليته حصراً. البريد الإلكتروني: a.arifa@bhck.edu.kw.

في العالم عادة بأنها ملتزمة ومنخرطة فعلياً في المجتمع فإن العديد منها يبقى في الواقع بعيداً كل البعد عن ماهية هدف كهذا وعن المعنى العام والشامل للمسؤوليات الاجتماعية الواجبة تجاه المجتمعات. ولا تزال العديد من الجامعات في العالم غير قادرة على اعتماد معنى شامل للمسؤولية الاجتماعية يكون أبعد من دورها التقليدي في التعليم أو في تطوير المعارف، أو في التوضع في موقع يؤهلها لأن تحقق مشروعاً اجتماعياً كهذا، أو التزاماً مدنياً أو نشاطاً اجتماعياً ملموساً. وفي ظروف كهذه، تبقى خدمة المجتمع أمراً يقتصر على إنتاج حاملي شهادات مزودين بمهارات في مختلف قطاعات المجتمع وعلى تعميم المعارف الجديدة فقط. وفي سياق مماثل، بات لا يُنظر إلى مفهوم «خدمة المجتمع» على أنه يفرض موجبات مجتمعية أبعد من تلك المتضمنة في النموذج الراسخ منذ زمن والذي لا يتعدى كونه أكثر من مصدر تقليدي للموارد والمعارف البشرية الماهرة التي تعمم على المجتمع بوجه عام.

وفيما برز التركيز على الالتزام بالمجتمع كقيمة رئيسة في الجامعات، ولا سيما في البلدان الغربية بطريقة ملحوظة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، لا يزال الحديث الصريح المتعلق بمهام ومسؤوليات الجامعات في ما خص المضمون الكامل لـ «خدمة المجتمع» خجولاً. لا بل بالعكس، لم يستحذ موضوع مسؤولية الجامعة في توفيرها للخدمة المجتمعية تحديداً، كموضوع للبحث العلمي، على الكثير من الانتباه في الأدبيات. وقد يفسر هذا الأمر سبب خلط الجامعات المنخرطة بشكل واسع في العديد من النشاطات التي تعتبرها «خدمة مجتمع» ما بين هذه النشاطات والمهام المتنوعة التي تؤديها بهدف توليد المعارف والممارسات التي تؤثر في المجتمعات ولا سيما في قطاع الأعمال.

ويتبين هذا النقص بوضوح أكثر في سياق نظام التعليم العالي في الوطن العربي، إذ، في الواقع، لم يحصل أي تدفق ملحوظ في الأدبيات المعنية بجامعات الوطن العربي وبكيفية تفاعلها مع مجتمعاتها. فالواضح هو أن صنّاع السياسات والأكاديميين في هذا الجزء من العالم لا يستفيضون في البحث في مزايا تعزيز المفهوم الذي يفيد بأن على «خدمة المجتمع» أن تشكل بعداً يتعين إدماجه بالكامل في المهام الرئيسة للجامعات. إلى ذلك، غابت المساعي الحثيثة للشروع بحوارات معرفية حول عملية وضع إطار مفاهيمي معني «بخدمة المجتمع» في الجامعات العربية.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الورقة في سياق السعي نحو استقصاء مفهوم الشراكة ما بين المجتمع والجامعة ومدى ممارسة نشاطات التواصل المجتمعي في جامعات الوطن العربي. ويمثل ذلك أهمية كبرى بحد ذاته؛ إذ إنه سيتيح فرصة لضخ بعض المعلومات المفيدة في هيكلة أدبيات هذا الموضوع. وقد أضفت سمات التطورات الإقليمية التي حدثت في السنوات الخمس الأخيرة في العديد من هذه البلدان على هذا الاستقصاء أهمية إضافية. فلا شك في أن الثورات التي قادها الشباب في السنوات الأخيرة، والتي أسفرت عن موجات ارتدادية في العديد من بلدان المنطقة، قد جذبت الانتباه إلى قصور في تأمين مستوى التنمية الاقتصادية التي يطمح مواطنو هذه الدول إلى تحقيقه. وفيما لا يزال

الجدل قائماً حيال الأسباب الجذرية والعوامل التي أدت إلى انعدام الاستقرار في المنطقة، إلا أنه من المؤكد أنها تعبر، وبشكل عريض، عن استياء شديد لما آلت إليه الأوضاع الاقتصادية التنموية والواقع المتصل بالحقوق السياسية. من هنا، يبدو من الطبيعي القول إن الصعوبات الاقتصادية وقصور أنماط التنمية في هذه البلدان متأصلة، ولو جزئياً، في فشل أنظمة تعليمها العالي في مواجهة مختلف التحديات التي يفرزها الواقع المجتمعي بمختلف مكوناته.

ولكن، وبعيداً من التغيرات الجذرية الجارية في كثير من بلدان المنطقة، تبرز الحاجة في هذا الظرف إلى صياغة جدول بحثي جديد مبتكر يطمح إلى تأسيس علاقات شراكة عميقة بين الجامعات في الوطن العربي ومجتمعاتها التي هي جزء منها. والحال هذه، يُتَوَقَّع من الأكاديميين والباحثين في السياسات أن يمعنوا التدقيق في مواءمة هذه العلاقات في خصائصها وهيكلاتها البنيوية مع النماذج السائدة في البلدان الأكثر تطوراً.

تهدف هذه الورقة إطلاق أولى الخطوات لملء الفراغ الحاصل في الأدبيات من خلال استعراض مشهدية التزام الجامعات بمبادئ خدمة المجتمع بناء على سجل موحد من المعلومات المستقاة من ٣٦ مؤسسة تعليم عال في ١٥ بلداً عربياً (٢٥ منها هي جامعات حكومية). ويؤمل أن تمثل نتائج هذا الاستقصاء فرصة لإجراء تقييم أساسي حول مدى التزام الجامعات العربية بخدمة المجتمع كما توضح سجلاتها ووثائقها المتاحة أمام الجمهور.

ويعرض القسم الأول من الورقة إطاراً تحليلياً يتناول فيه مفهوم «خدمة المجتمع» في سياق مؤسسات التعليم العالي مرتكزاً إلى «تصنيفين نموذجيين» مختلفين، لكل منهما مبادئ وخصائص محدّدة ومستقلة. أما القسم الثاني، فيؤقّر تقييماً قياسيًّا (لهذه التصنيفات النموذجية) لالتزام الجامعات الـ ٣٦ بخدمة المجتمع، بناء على سجلها الخاص برؤيتها/بيان رسالتها ومهمتها (على مستوى أقسام الجامعة - بكلّياتها/معاهدها/أقسامها) وخططها الاستراتيجية ورسائل رؤسائها/عمدائها المنشورة. إلى جانب ما سبق، يستعرض القسم الثالث تقييماً حول مدى انعكاس الخدمة الاجتماعية في السجل الخاص بنشاطات القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الجامعة. أما القسم الرابع، فيتناول انعكاسها في سجل المناهج (البرامج والمقررات والتمهيدات الهيكلية من أجل مواءمة البرامج الأكاديمية واحتياجات المجتمع)، فيما يكرّس القسم الخامس لعرض خطوط توجيهية عامة حول ما يفترض أن تكون أولويات مطلقة في الأجندات المستقبلية للأعمال البحثية ذات العلاقة بتطوير علاقات الشراكة بين الجامعة والمجتمع في الوطن العربي، ولا سيّما في ما يتعلّق بالحاجة إلى استكشاف منظومات لمخرجات تجريبية تؤهل للقيام بمقاربات علمية وتقييم موضوعي لأفضل الممارسات في هذا المجال.

أولاً: ما هي خدمة المجتمع؟

بالرغم من التزام الجامعات المتنامي عالمياً تجاه مجتمعاتها، لم يصغ تعريف دقيق و«مقبول» تقليدياً لمفهوم «خدمة المجتمع»، علماً أن أبحاثاً كثيرة أجريت بغية دراسة الموقف المعرفي الأساسي الكامن خلف التحوّل الحاصل في أنماط مؤسسات التعليم العالي التي عمدت إلى إدماج سمة «المجتمع» كسمة أساسية. وقد أسفرت معظم هذه الأبحاث عن أدبيات علمية تنحو إلى الممارسة في الجامعات الغربية فتأثرت، خلال حيّز كبير من العقود القليلة الماضية، بـ جون ديوي (Dewey, 1915) وإرنست بوير (Boyer, 1990) اللذين، وبالرغم من الاختلافات الملحوظة في المحتوى، وتزامناً مع عدد من مناصري الإصلاحات في التعليم العالي، يؤيدان بصلابة أهمية أن تلتزم الجامعة بتمسّكها بجذورها المدنية ومسؤولياتها المجتمعية. وقد يكون من المفيد لغايات الاستقصاء الخاصة بهذه الورقة، أن نميّز ما بين هذين النموذجين منذ البدء.

لقد كان الفيلسوف جون ديوي من بين أوائل الأشخاص الذين دعوا إلى أهمية تعزيز الروابط ما بين الجامعات والمجتمعات. وركّزت أعماله الموسّعة، طوال حياته، على كيفية تطوير المجتمع من خلال التعليم، ومن ضمنه التعليم العالي. وتقترح براغماتية دوي الفلسفية أنه لا بدّ للجامعات من أن تعكس صورة المجتمع. وبُنيت قناعته على ضرورة وجود علاقة دائمة وقوية ما بين التعليم والعمل الاجتماعي في المجتمعات الديمقراطية لدرجة تؤدي فيها مؤسسات التعليم العالي دور «المجتمع المصغّر أو المجتمع الجيني». وفي هذه الحال، يتعيّن على قطاع التعليم العالي أن يؤدي دوره كظاهرة مجتمعية تعمل على تعزيز أهداف وأساليب المجتمع عموماً. وانطلاقاً من هذا المنظور، لن تتمحور بالتالي غاية التعليم العالي الضمنية حول إنتاج مجموعة من المعارف والمهارات، لا بل إنها ستدور حول تحقيق القدرة على استخدام هذه المهارات لخير المجتمع الأمل، أي بعبارة أخرى، تحقيق القدرة على «خدمة المجتمع».

والسؤال المطروح: كيف يمكن لفلسفة جون ديوي أن توفّر جهوداً إرشادية لتعريف «خدمة المجتمع» في الجامعة؟ في الأصل، وبحسب هذا النموذج، تعتبر مسؤولية الجامعة تجاه مجتمعها فضيلة ومشاركتها في حياتها ليس أقل من «واجب أخلاقي». وبالتالي، تصبح خدمة المجتمع (مثال خدمة الآخرين ولا سيّما المحتاجين) قيمة جوهرية لدى أي جامعة. لذا، فإن أي تأطير مفاهيمي لمفهوم «خدمة المجتمع» يأتي متأثراً بهذا النموذج إنما يحمل في طيّاته عدداً من المبادئ. وفي هذا السياق، يمكن أن يتوازى تعريف خدمة مماثلة مع مبدأ «العدالة الاجتماعية»، حيث للجامعة (التي تحظى بوضع متميّز في المجتمع) واجب رئيسي في بناء قنوات توفر خدمات لفائدة الأقل حظوة في المجتمع. وفي هذه الحالة، يتعيّن على خدمة المجتمع أن تكون مدفوعة بواجب تلبية حاجات المجتمع الأكثر إلحاحاً من خلال إبراز الرغبة في صقل المواهب وتكريس الوقت لتحسين البيئة الاجتماعية بمختلف شرائحها في المجتمع، إلى جانب برامج تعتنق مبادئ من مثال الإحسان والعمل التطوعي

والحوافز غير الربحية. ويشار إلى هذا النوع من «خدمة المجتمع» المتأثرة بفلسفة دوي في متن هذه الورقة بـ «النموذج أ».

قدّم إرنست بوير من جهته، منذ تسعينيات القرن الماضي، إطاراً مفاهيمياً مختلفاً لما يعرف بخدمة المجتمع التي تؤدّيها مؤسسات التعليم العالي استناداً إلى ما يشير إليه على أنه «التزام الجامعة نحو المجتمع» طارحاً تعريفاً بات الآن معتمداً على نحو واسع النطاق هو التالي: «يشكل الالتزام المجتمعي تعاوناً ما بين مؤسسات التعليم العالي ومجتمعاتها الأوسع بهدف التبادل المفيد للمعارف والموارد في سياق الشراكة والتبادلية» (Boyer, 1996). وهو من دعاة «الالتزام المعرفي» داعياً بالتالي الجامعة لأن تكون «شريكةً قوياً في البحث عن الأجوبة... لأكثر المشاكل الاجتماعية والمدنية والاقتصادية والأخلاقية إلحاحاً». ووفق هذا النموذج، بات «الالتزام المجتمعي» يشير إلى كل أنواع الشراكات مع مختلف مكونات المجتمعات بما في ذلك المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال والمنظمات غير الحكومية. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى استخدام مصطلح «التواصل المجتمعي» بشكل مسهب في أعمال بحثية أخرى (مثال في لجنة كيلوغ، ١٩٩٩) (Kellogg Commission, 1999) ولكن في سياقات تتضمن عمليات نقل للمعارف وللتكنولوجيا تسير باتجاه واحد من الجامعة إلى المجتمع. في المقابل، يستخدم مصطلح «الالتزام المجتمعي» عادةً للإشارة إلى التفاعل الحاصل، بالاتجاهين وبالاتجاه الواحد، بين الجامعات ومجتمعاتها داخل حرم الجامعة وخارجه، بأشكال عدّة على غرار التعليم المستمر والاستشارات والتدريب التنفيذي وتمويل العقود البحثية والبحوث المشتركة... إلخ. وبالطبع، تعود هذه «الشراكات» بفوائد مالية على الجامعات.

إذاً، كيف يمكن لوجهة نظر إرنست بوير أن تشكل جهوداً إرشادية في تعريف «خدمة المجتمع» في الجامعة؟ في الأساس، ووفقاً لمنطق مماثل، يقع على عاتق الجامعة أن تشكل، بطريقة مباشرة وصريحة، محركاً لبناء «اقتصاد المعرفة» وآخر للتنمية الاقتصادية المحلية، إما من خلال عرض حلول ابتكارية للأعمال تتوجّه للشركات الاقتصادية، وإما من خلال الآثار غير المباشرة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار على الصناعة والمجتمع عموماً. وبعبارة أخرى، تنطوي خدمة الجامعة للمجتمع على وظيفتيّ الامتداد التعاقدية والخدمات لجميع شرائح المجتمع الأخرى. ويشار إلى هذا النوع من «خدمة المجتمع» المبني على مفهوم «الالتزام المجتمعي» والمتأثر بمقاربة بوير في متن هذه الورقة بـ «النموذج ب».

إن هذه الورقة لا تساند تصنيفاً نموذجياً على آخر، لا بل إنها تقيم مقارنة قياسية لسجلات الجامعات بالنسبة إلى التصنيفين. وبهدف توضيح التباين بين النموذجين في سياق الاستقصاء الراهن، يستعرض الجدول أمثلة لكل منهما في الجامعات المنتقاة في هذه العيّنة. وتقوم هذه المقارنة بناء على ما يظهر في المواقع الإلكترونية التابعة لهذه الجامعات.

الجدول الرقم (١) أمثلة عن التباينات بين «النموذج أ» و «النموذج ب» من أربع جامعات اختيرت لهذا الاستقصاء

أساس الحكم		
جامعة سيد الويزة	أمثلة عن الجامعات التي تتأثر توجهات «خدمتها» المجتمعية» ب «النموذج أ»	إشارة واضحة وصريحة إلى «المسؤولية تجاه المجتمع» و «المجتمع» تتوافق و «النموذج أ» ضمن النصوص التي تتعلق بقيم الجامعة، وتتضمن الأمثلة التالية مقتطفات من نصوص خاصة بالجامعة وكتاباتها تنكس قيمها: «... التعليم أداة لمجتمع أفضل وأكثر عدالة... يؤكد فلسفة حياة تدعم بشكل نشط انصافاً اقتصادياً عالمياً وعدالة اجتماعية وحقوق الإنسان». - «مسؤولية الفرد تجاه عائلته ومجتمعه... في خدمة الآخرين، الرأفة، الوعي الاجتماعي».
جامعة القدس يوسف		إشارة واضحة وصريحة إلى المسؤولية تجاه «المجتمع» تتوافق و «النموذج أ» كما هو مبين في رسالة رئيس الجامعة ونصوص رسالة الجامعة ورسائل مختلف كتاباتها ومراكزها. وفي هذا الصدد، تتضمن أمثلة البيانات ما يلي: - ... الرجال والنساء في خدمة بعضهم البعض، بحدّ من العطاء والعدالة... يضع موضع التنفيذ قيماً اجتماعية مختلفة». - «... التزام طلابنا الاجتماعي والإنساني»
جامعة الكويت	أمثلة عن الجامعات التي تتأثر توجهات «خدمتها» المجتمعية» بالنموذج ب»	إشارة واضحة وصريحة إلى خدمة «المجتمع» من خلال برامج التواصل مع المجتمع المذكورة في النص الخاص برسالة الجامعة، وفي نصوص الرسائل/الأهداف الاستراتيجية/الخطط الاستراتيجية التابعة لمختلف الكليات والمراكز. وفي هذا الصدد، تتضمن أمثلة البيانات ما يلي: - «... تعليم متميز وبحث وبرامج تواصل» - «... خدمات مجتمعية للمساهمة في تطوير البلاد على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي». - «... الاستمرار في توسيع دورها كمركز حيوي لدعم مجتمع الأعمال». - «... التعليم والبحث وتقديم الاستشارات للمجتمع».
جامعة الإمارات		إشارة واضحة وصريحة إلى «المسؤولية تجاه المجتمع» و «المجتمع» من خلال برامج تواصل مع المجتمع المذكورة في نص رسالة الجامعة وأهدافها ورسالة رئيسها وخطةها الاستراتيجية، ونصوص رسائل مختلف الكليات والمراكز. وفي هذا الصدد، تتضمن أمثلة البيانات ما يلي: - «... حلولاً في مجالات استراتيجية للدولة وتتعاون بشكل فعال مع غيرها من المنظمات لتعزيز المعرفة في المجتمع». - «... وخدمة المجتمع وفقاً لأفضل المعايير الدولية، مع تركيز قوي على تهيئة طلاب وخريجين متميزين وذلك من خلال تنمية مهاراتهم». - «... تزويد مجتمع الأعمال والمجتمع ككل بخريجين رفيعي المستوى في مجال الأعمال من خلال اتباع الامتياز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع التي يتر بها أصحاب المصلحة الرئيسيين». - «... تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات للمجتمع الإماراتي، وتتضمن أنواع الخدمات المقدمة برامج اختبارية واستشارات وتدريباً».

ثانياً: «خدمة المجتمع» في سجلّات الجامعات ورؤيتها/بيان رسالتها وخططها الاستراتيجية وتصريحات إدارتها العليا

يتمّ التدقيق خلال هذا الاستقصاء بسجلّات ٣٦ جامعة عربية على نحو ما جمعتها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بهدف تقييم مدى التزامها المعلن بالمسؤولية المجتمعية مثلما حدّدت في الرؤية/بيان الرسالة (على مستوى الجامعة - بكلياتها/معاهدها/أقسامها) وفي خططها الاستراتيجية ورسائل رؤسائها/عمدائها المنشورة.

إن البدء بالتدقيق، بالاعتماد على هذه المعايير، هو منطقي نظراً إلى أن بيانات الرؤية والرسالة (إلى جانب الخطط الاستراتيجية وتصريحات القياديين في الجامعة) تعتبر أدوات مهمة يمكن للجامعة أن تستخدمها لتأسيس هويتها وغايتها وقيمها ومسارها ونقلها كلّها إلى أصحاب المصلحة في المجتمع.

وبناء على ذلك، يشكّل التدقيق في سجلّات كهذه أمراً مفيداً لمعرفة ما إذا كانت الجامعة واضحة بخصوص أولوياتها والتزامها المؤسسي في خدمة المجتمع. ويتمّ التقييم بناء على كل من التصنيفين النموذجيين المعنيين بخدمة المجتمع («النموذج أ» و«النموذج ب» كما تمّ تفصيلهما في القسم السابق).

ويقدّم الجدول الرقم (٢) موجزاً عن ملاءمة هذين النموذجين في الجامعات.

وكما يظهره الجدول الرقم (٢)، يشير الاستقصاء إلى أن لكل جامعة مدرجة في العيّنة ملاءمة مع أحد النموذجين على الأقل (إما النموذج «أ» أو النموذج «ب» أو الاثنين معاً).

وتظهر في العيّنة ٢٦ جامعة تتلاءم و«النموذج أ» (٧٢ بالمئة من مجموع الجامعات) فيما تتلاءم في الوقت عينه ٣٤ جامعة مع «النموذج ب» (٩٤,٥ بالمئة من مجموع الجامعات).

أما توزيع ترددات الجامعات ذات «النموذج أ» والتي لا ملاءمة لها مع «النموذج ب» فهو لا يتعدّى الحالتين (٥,٥ بالمئة من مجموع الجامعات).

وفي المقارنة، يتضح أن توزيع ترددات الجامعات ذات الملاءمة مع «النموذج ب» والتي لا ملاءمة لها مع «النموذج أ» هو عشر حالات (٢٨ بالمئة من مجموع الجامعات). علماً بأن أن توزيع ترددات الجامعات ذات الملاءمة مع «النموذج أ» و«النموذج ب» معاً هو ٢٤ حالة (٦٧ بالمئة من مجموع الجامعات).

الجدول الرقم (٢)
ملاءمة كل من التصنيفين النموذجيين مع سجلات كل جامعة

البلد	الجامعة	النموذج «أ» (✓ في حال الملاءمة)	النموذج «ب» (✓ في حال الملاءمة)
الجزائر	جامعة الجزائر ١	✓	-
	جامعة وهران	✓	-
البحرين	الجامعة الأهلية في البحرين	✓	✓
	جامعة البحرين	✓	✓
مصر	جامعة عين شمس	✓	✓
	الأزهر	✓	✓
	جامعة الإسكندرية	✓	✓
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	✓	✓
	جامعة أسيوط	✓	✓
	جامعة القاهرة	-	✓
	جامعة ٦ أكتوبر	✓	✓
	جامعة قناة السويس	-	✓
	جامعة بغداد	✓	✓
العراق	الجامعة الأهلية عمان	✓	✓
	الجامعة الأردنية	✓	✓
الكويت	الجامعة الأمريكية في الكويت	✓	✓
	جامعة الكويت	✓	✓

تابع

تابع

✓	✓	الجامعة الأميركية في بيروت (خاصة)	لبنان
✓	✓	الجامعة اللبنانية	
✓	✓	جامعة سيدة اللويزة (خاصة)	
✓	✓	جامعة القديس يوسف (خاصة)	
✓	-	جامعة عبد المالك السعدي	المغرب
✓	✓	جامعة الحسن الثاني	
✓	✓	جامعة سلطان قابوس	عمان
✓	✓	جامعة بير زيت	فلسطين
✓	✓	جامعة قطر	قطر
✓	✓	جامعة المالك سعود	السعودية
✓	-	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (خاصة)	
✓	-	جامعة الأمير سعود (خاصة)	
✓	-	ESPRIT (خاصة)	تونس
✓	✓	جامعة مكنية	
✓	-	جامعة صفاقس	
✓	-	جامعة تونس المنار	
✓	-	جامعة أبو ظبي (خاصة)	الإمارات
✓	✓	جامعة الإمارات	
✓	-	جامعة صنعاء	اليمن
٣٤	٣١		مجموع «✓»

ويحدّد الجدول الرقم (٣) الالتزام المؤسسي تجاه خدمة المجتمع في كل جامعة بناءً على كلّ من النموذجين وفقاً لمعاصر التعليم الخاصة بنصوص الرسالة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف. وصيغ هذا الجدول بهدف المساعدة على تقييم الوضع الراهن كما يعكسه ما هو موثق بسجلات كل من هذه الجامعات حول مدى كون خدمة المجتمع جزءاً أساسياً من رسالتها/رؤيتها وقيمها الجوهرية وغاياتها/أهدافها.

الجدول الرقم (٣)

ملءة «خدمة المجتمع» وفق العامل التنظيمي - «الرسالة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف»

البلد	الجامعة	النموذج (أ) (✓ في حال الملءة)	النموذج (ب) (✓ في حال الملءة)
الجزائر	جامعة الجزائر ١	-	-
	جامعة وهران	-	-
	الجامعة الأهلية في البحرين	✓	✓
مصر	جامعة البحرين	✓	✓
	جامعة عين شمس	✓	✓
	الأزهر	-	-
	جامعة الإسكندرية	✓	✓
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	✓	✓
	جامعة أسيوط	✓	✓
	جامعة القاهرة	-	-
	جامعة ٦ أكتوبر	✓	✓
العراق	جامعة قناة السويس	-	-
	جامعة بغداد	✓	✓
	الجامعة الأهلية عمان	✓	✓
الأردن	الجامعة الأردنية	✓	✓

يتبع

تابع			
✓	✓	(خاصة)	الجامعة الأمريكية في الكويت
✓	✓		جامعة الكويت
✓	✓	(خاصة)	الجامعة الأميركية في بيروت
✓	✓		الجامعة اللبنانية
✓	✓	(خاصة)	جامعة سيده اللوزية
✓	✓	(خاصة)	جامعة القديس يوسف
✓	-		جامعة عبد المالك السعدي
✓	✓		جامعة الحسن الثاني
✓	✓		جامعة سلطان قابوس
✓	-		جامعة بير زيت
✓	✓		جامعة قطر
✓	-		جامعة الملك سعود
✓	-		جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
✓	-	(خاصة)	جامعة الأمير سعود
✓	-	(خاصة)	ESPRIT تونس
-	✓		جامعة منوبة
✓	-		جامعة صفافس
-	-		جامعة تونس المنار
✓	-	(خاصة)	جامعة أبو ظبي
✓	✓		جامعة الإمارات
✓	-		جامعة صنعاء
✓	-		اليمن
٢٢	٢١		مجموع «✓»

يقدم الجدول الرقم (٤) معلومات عن الالتزام المؤسسي تجاه خدمة المجتمع في كل جامعة بناءً على النموذجين وفقاً للعامل التنظيمي الخاص بالخطط الاستراتيجية. وبين الجدول معلومات تلخص الوضع الراهن كما تعكسها سجلات الجامعات حول مدى كون خدمة المجتمع جزءاً أساسياً في خططها الاستراتيجية وعمليّات التخطيط الاستراتيجي.

الجدول الرقم (٤)

ملازمة «خدمة المجتمع» الممتصة بالعامل التنظيمي - «الخطط الاستراتيجية»

البلد	الجامعة	النموذج (أ) (✓ في حال الملازمة)	النموذج (ب) (✓ في حال الملازمة)
الجزائر	جامعة الجزائر ١	-	-
	جامعة وهران	-	-
	الجامعة الأهلية في البحرين (خاصة)	-	-
مصر	جامعة البحرين	-	-
	جامعة عين شمس	-	-
	الأزهر	✓	-
	جامعة الإسكندرية	-	-
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة (خاصة)	-	-
	جامعة أسيوط	-	-
	جامعة القاهرة	-	-
	جامعة ٦ أكتوبر (خاصة)	-	-
	جامعة قناة السويس	-	-
العراق	جامعة بغداد	✓	-
	الجامعة الأهلية عمان	-	-
الأردن	الجامعة الأردنية	-	-

يتبع

تابع

-	-	(خاصة)	الجامعة الأمريكية في الكويت	الكويت
✓	-		جامعة الكويت	
✓	✓	(خاصة)	الجامعة الأميركية في بيروت	لبنان
✓	-		الجامعة اللبنانية	
-	-	(خاصة)	جامعة سيده اللوزية	
-	-	(خاصة)	جامعة القديس يوسف	
-	-		جامعة عبد المالك السعدي	المغرب
-	-		جامعة الحسن الثاني	
-	-		جامعة سلطان قابوس	عمان
-	✓		جامعة بير زيت	فلسطين
✓	-		جامعة قطر	قطر
-	✓		جامعة الملك سعود	السعودية
-	-		جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	
-	-	(خاصة)	جامعة الأمير سعود	
-	-	(خاصة)	ESPRIT	تونس
-	-		جامعة منوبة	
-	-		جامعة صفاقس	
-	-		جامعة تونس المنار	
-	-	(خاصة)	جامعة أبو ظبي	الإمارات
✓	✓		جامعة الإمارات	
-	-		جامعة صنعاء	اليمن
١	١			مجموع «✓»

يستعرض الجدول الرقم (٥) الالتزام المؤسسي تجاه الخدمة المدنية في كل جامعة بناءً على كل من التصنيفين النموذجيين وفقاً للتصريحات المنشورة المنشورة المنشورة لأعضاء من الإدارة العليا (التي أدلى بها الرؤساء/العمداء/رؤساء الأقسام).

الجدول الرقم (٥)

ملازمة «خدمة المجتمع» المتصرفة بالعامل التنظيمي - «تصريحات الإدارة العليا التي أدلى بها الرؤساء/العمداء/رؤساء الأقسام»

البلد	الجامعة	النموذج (أ) (✓ في حال الملازمة)	النموذج (ب) (✓ في حال الملازمة)
الجزائر	جامعة الجزائر ١	✓	-
	جامعة وهران	-	✓
	الجامعة الأهلية في البحرين (خاصة)	✓	-
	جامعة البحرين	-	✓
مصر	جامعة عين شمس	-	✓
	الأزهر	✓	✓
	جامعة الإسكندرية	-	✓
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة (خاصة)	✓	✓
	جامعة أسيوط	-	-
	جامعة القاهرة	-	✓
	جامعة ١ أكتوبر (خاصة)	-	-
	جامعة قناة السويس	-	-
العراق	جامعة بغداد	-	✓
الأردن	الجامعة الأهلية عمان (خاصة)	-	✓
	الجامعة الأردنية	-	-
مجموع			

تابع			
✓	-	الجامعة الأمريكية في الكويت (خاصة)	الكويت
✓	-	جامعة الكويت	
✓	✓	الجامعة الأميركية في بيروت (خاصة)	لبنان
✓	✓	الجامعة اللبنانية	
✓	-	جامعة سيدة اللويزة (خاصة)	
✓	✓	جامعة القديس يوسف (خاصة)	
✓	-	جامعة عبد المالك السعدي	المغرب
✓	-	جامعة الحسن الثاني	
✓	-	جامعة سلطان قابوس	عمان
-	-	جامعة بير زيت	
-	-	جامعة قطر	فلسطين قطر
-	-	جامعة الملك سعود	
-	-	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (خاصة)	السعودية
-	-	جامعة الأمير سعود (خاصة)	
✓	-	ESPRIT (خاصة)	تونس
✓	-	جامعة منوبة	
✓	-	جامعة صفاقس	
✓	-	جامعة تونس المنار	
-	-	(خاصة)	الإمارات
✓	-	جامعة أبو ظبي	
-	-	جامعة الإمارات	اليمن
-	-	جامعة صنعاء	
٢٢	٧		مجموع «✓»

وتساعد البيانات المعروضة في الجدول الرقم (٥) على تقييم الوضع الراهن كما تعكسه سجلات الجامعات حول مدى كون الخدمة المدنية عنصراً مهماً في نصوص التصريحات العامة التي يدلي بها القياديون فيها.

أما الجدول الرقم (٦) فيقدم ملخصاً حول توزيع الترددات المتعلقة بالالتزام المؤسسي تجاه خدمة المجتمع بناءً على كل من «التصنيفين النموذجيين» وفقاً للعوامل التنظيمية الرئيسية. وهو يستعرض الاختلافات في ما يتعلق بتوزيع هذه التكرارات وفق العوامل التنظيمية الثلاثة (الرسالة/الرؤية والتخطيط الاستراتيجي وتصريحات الإدارة العليا). وعليه، يظهر أن العامل التنظيمي الأول (الرسالة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف) هو بشكل واضح الأكثر وجوداً، وخاصة بالنسبة إلى النموذج «ب» الذي يتواتر ٣٢ مرة من أصل ٣٦. في المقابل، شكلت نسبة تواتر العامل التنظيمي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي النسبة الأدنى فسجلت ٦ تواترات في كل من التصنيفين. أما بالنسبة للتصريحات، فقد تبين أن تردد النموذج «ب» هو ثلاثة أضعاف ما كان عليه تردد النموذج «أ».

الجدول الرقم (٦)

توزيع الترددات لملاءمة «خدمة المجتمع» وفقاً للعوامل التنظيمية الرئيسية

العامل التنظيمي/النموذج	النموذج أ (ديوي): ملاءمة صريحة	النموذج ب (بوير): ملاءمة صريحة
الرسالة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف	٢١	٣٢
الخطط الاستراتيجية	٦	٦
تصريحات الإدارة العليا (الرؤساء/العمداء/رؤساء الأقسام)	٧	٢٢

يظهر الجدول الرقم (٧) الاختلافات بين الجامعات المنتقاة في هذه العينة بالنظر إلى وضعها (خاصة/أو عامة) وفقاً للعوامل التنظيمية الثلاثة. ويشير التحليل إلى وجود خدمة المجتمع - باعتبارها جزءاً من سجلات العامل التنظيمي الأول (رسالة/رؤية وقيم جوهرية وغايات وأهداف) - بشكل أكبر نسبياً في الجامعات الخاصة (وجود النموذج «أ» في ٧٣ بالمئة من مجموع الجامعات الخاصة مقارنة بـ ٥٢ بالمئة في ما يخص العامة منها، ووجود النموذج «ب» في ١٠٠ بالمئة من كافة الجامعات الخاصة مقارنة بـ ٨٤ بالمئة في ما يخص العامة منها). وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات العامة في هذه العينة هي أقل إقداماً من نظيراتها غير العامة على الإعلان عن التزامها تجاه خدمة المجتمع في بيانات رسالتها/رؤيتها/قيمها الجوهرية/غاياتها/أهدافها. في المقابل، لا تشير النتائج إلى أي توجه قطعي في ما يعني بالعاملين التنظيميين الآخرين.

الجدول الرقم (٧)

الفوارق النسبية بين الجامعات الخاصة والعامة في ما يعنى
بملاءمة «خدمة المجتمع» وفق العوامل التنظيمية الرئيسية

النموذج ب (بوير) بالنسبة المئوية	النموذج أ (ديوي) بالنسبة المئوية	العامل التنظيمي/النموذج	
١٠٠	٧٣	خاصة/مستقلة	الرسالة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف
٨٤	٥٢	عامة	
١٨	٩	خاصة/مستقلة	الخطط الاستراتيجية
١٦	٢٠	عامة	
٥٥	٣٦	خاصة/مستقلة	تصريحات الإدارة العليا (الرؤساء/ العمداء/رؤساء الأقسام)
٦٤	١٢	عامة	

يبين الجدول الرقم (٨) أدناه التفاوت الحاصل بين الجامعات في هذه العينة في ما خص مواقعها الجغرافية في الوطن العربي (بلدان مجلس التعاون الخليجي والمغرب العربي وباقي الوطن العربي) وفقاً للعوامل التنظيمية الثلاثة. ويشير التحليل إلى توجه في تواجد خدمة المجتمع - باعتبارها جزءاً من سجلات العامل التنظيمي الأول (رسالة/رؤية وقيم جوهرية وغايات وأهداف) - بشكل أكبر نسبياً في الجامعات الموجودة خارج دول مجلس التعاون الخليجي والمغرب العربي (وجود النموذج «أ» في ٨٢ بالمئة من الجامعات خارج دول مجلس التعاون الخليجي والمغرب العربي مقارنة بوجوده بنسبة ٧٣ بالمئة في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي و ٥٠ بالمئة في جامعات المغرب العربي في مقابل وجود النموذج «ب» في ١٠٠ بالمئة من الجامعات خارج المغرب العربي مقارنة بوجوده في ٧٥ بالمئة في تلك الموجودة في المغرب العربي).

وتشير هذه المعطيات إلى أن جامعات المغرب العربي قد تكون ربما أقل إقداماً من غيرها بين جامعات الوطن العربي في الإعلان عن التزامها تجاه خدمة المجتمع في بيانات رسالتها/رؤيتها/قيمها الجوهرية/غاياتها/أهدافها. إلى ذلك، يسجل الغياب التام للعامل التنظيمي الخاص بفئة الخطط الاستراتيجية في جامعات المغرب العربي، ما يشير بوضوح إلى غياب كامل لأي ممارسة ممنهجة للخدمة المجتمعية وفق خطط استراتيجية. وتتسم الجامعات في المنطقتين الأخريين بأداء أفضل في ما يعنى بهذا العامل التنظيمي من دون تسجيل فوارق ملحوظة بين بعضها بعضاً. أما بالنسبة إلى تصريحات الإدارة العليا، فتسجل الجامعات في بلدان مجلس التعاون الخليجي أدنى تواتر نسبياً في ما خص خدمة المجتمع في السجلات ذات الصلة.

الجدول الرقم (٨)

التفاوت النسبي بين الجامعات بحسب موقعها الجغرافي في ما يتعلق
بملاءمة «خدمة المجتمع» وفق العوامل التنظيمية الرئيسية

العامل التنظيمي/النموذج	النموذج أ (ديوي) بالنسبة المئوية	النموذج ب (بوير) بالنسبة المئوية
المهمة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف الخطط الاستراتيجية	٧٣	١٠٠
دول مجلس التعاون الخليجي		
المغرب العربي	٥٠	٧٥
باقي أنحاء الوطن العربي	٨٢	١٠٠
الخطط الاستراتيجية	١٨	٢٧
دول مجلس التعاون الخليجي		
المغرب العربي	٠	٠
باقي أنحاء الوطن العربي	٢٤	١٨
تصريحات الإدارة العليا (الرؤساء/ العمداء/رؤساء الأقسام)	٩	٣٦
دول مجلس التعاون الخليجي		
المغرب العربي	١٣	٨٨
باقي أنحاء الوطن العربي	٢٩	٦٥

وفي الإجمال، تكشف النتائج الوصفية المقدّمة في الجداول الثمانية أعلاه عن الكثير،
أما أبرزها فهو:

١. تقوم معظم الجامعات المنتقاة في العيّنة بنشر بيانات رسمية تشير إلى أهمية خدمة المجتمع بالنسبة إليها. وتدرج أكثر الإشارات كثافةً في بيانات الرسالة/الرؤية للجامعة ثم تليها البيانات التي تدلي بها مواقع القيادة الرفيعة المستوى في الجامعة (من مثال الرؤساء والعمداء ورؤساء الأقسام... إلخ).

٢. يبدو أن نموذج «خدمة المجتمع» القائم على مفهوم «الالتزام المجتمعي» والمتأثر بمقاربة بوير يتغلب على النموذج المتأثر بفلسفة دوي. وهذا التوجّه واضح في عاملين تنظيميين أساسيين من أصل ثلاثة: في عامل الرسالة/الرؤية والقيم الجوهرية والغايات/الأهداف، وبشكل أوضح في عامل البيانات التي تدلي بها مواقع القيادة الرفيعة المستوى في الجامعة. وهذا يعني أن مفهوم الإنتاج التعاقدّي للمعرفة الموجهة لقطاع الأعمال والمجتمع ككل هو أكثر تضميناً في جوهر مفهوم خدمة

المجتمع من أي مفهوم يعتنق مبادئ من مثال الإحسان والعمل التطوعي والتحفيز غير الربحي.

٣. بشكل عام، تشير البيانات إلى أن الجامعات المنتقاة في هذه العينة مدركة للحاجة إلى لعب دور قوي في المجتمعات التي هي جزء منها، أما بخصوص السؤال عما إذا ما كانت هذه الجامعات قد أدت هذا الدور بشكل فعال فهو أمر آخر يحمل في طياته الكثير من الشكوك. ويسجل إبراز السجلات ضعفاً نسبياً في ما يخص مضمون الخطط الاستراتيجية المتعلق بخدمة المجتمع إشارة واضحة عن النقص في مقاربات الجامعات المنهجية للعب دور فعال في هذا الصدد.

٤. من الواضح أن السجلات المتاحة في هذا الاستقصاء تشير إلى أن خدمة المجتمع لا تتمتع بالكثافة عينها في كل الجامعات. ويبدو أن بعض الجامعات، ولا سيما تلك التي لديها كليات/معاهد تحت إدارتها تهيئ للحصول على اعتمادات أكاديمية برامجية، لديها سجلات أكثر متانة في توثيق التزامها العالي بخدمة المجتمع. وقد يعود هذا الأمر إلى أن معظم هيئات الاعتماد الأكاديمي تستلزم معايير تطالب من خلالها الجامعات التي تسعى للحصول على اعتمادات أكاديمية للانخراط في برامج تواصل مجتمعي تفرض عليها توثيق معظم نشاطاتها في المجتمع بطريقة أكثر فعالية.

ثالثاً: «خدمة المجتمع» في سجلات الجامعات المتعلقة بنشاطات أعضاء هيئة تدريسها وطلابها

يسترشد هذا التدقيق بفعل أن جميع النشاطات تعتبر منجزات يمكن للجامعات أن توثقها وأن تستخدمها لتقييم مدى استطاعتها تحقيق كل قدراتها فيما هي تسعى لتقديم مساهمات أساسية للمجتمع في مواجهتها لأكثر التحديات إلحاحاً أمام هذا المجتمع. انطلاقاً من هذا المنظور، يبدو تحليل سجلات النشاطات مفيداً، في حده الأدنى، لمعرفة ما إذا كانت الجامعة المعنية مدركة تعقيدات المخرجات وكيف أن تقييمها إياها سيمنحها من تحسين أي سلوكيات مستقبلية خاصة بخدمة المجتمع.

وتجدر الإشارة، مرة أخرى، إلى أن التقييم يحصل بحسب التصنيفين النموذجيين لخدمة المجتمع كما تمّ التعريف عنهما سابقاً في متن هذه الورقة. وفي هذا السياق، يستعرض الجدول الرقم (٩) موجزاً خاصاً بملاءمة التصنيفين النموذجيين في سجلات النشاطات في الجامعات.

الجدول الرقم (٩)
ملاءمة التصنيفين النموذجيين في سجلات المنشطات

البلد	الجامعة	النموذج «أ» (✓ في حال الملاءمة)	النموذج «ب» (✓ في حال الملاءمة)
الجزائر	جامعة الجزائر ١	-	-
	جامعة وهران	-	-
البحرين	الجامعة الأهلية في البحرين (خاصة)	-	-
	جامعة البحرين	✓	✓
	جامعة عين شمس	✓	✓
	الأزهر	✓	✓
مصر	جامعة الإسكندرية	✓	✓
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة (خاصة)	✓	✓
	جامعة أسيوط	✓	✓
	جامعة القاهرة	✓	✓
	جامعة ٦ أكتوبر (خاصة)	✓	✓
	جامعة قناة السويس	✓	✓
العراق	جامعة بغداد	✓	✓
	الجامعة الأهلية عمان	✓	✓
الأردن	الجامعة الأردنية	✓	✓
	الجامعة الأمريكية في الكويت (خاصة)	✓	✓
الكويت	جامعة الكويت	✓	✓

يتبع:

تابع

✓	✓	الجامعة الأميركية في بيروت (خاصة)	لبنان
✓	-	الجامعة اللبنانية	
✓	✓	جامعة سيدة اللويزة (خاصة)	
✓	✓	جامعة القديس يوسف (خاصة)	
✓	✓	جامعة عبد المالك السعدي	المغرب
-	-	جامعة الحسن الثاني	
✓	-	جامعة سلطان قابوس	عمان
✓	✓	جامعة بير زيت	فلسطين
✓	✓	جامعة قطر	قطر
✓	✓	جامعة الملك سعود	السعودية
✓	✓	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (خاصة)	
✓	-	جامعة الأمير سعود (خاصة)	تونس
✓	-	ESPRIT	
✓	-	جامعة مثوبة	
-	-	جامعة صفاقس	
✓	-	جامعة تونس المنار	
✓	-	جامعة أبو ظبي (خاصة)	الإمارات
✓	✓	جامعة الإمارات	
✓	-	جامعة صنعاء	اليمن
٢١	٢٣		مجموع «✓»

يكشف الجدول الرقم (١٠) الاختلافات في النتائج ما بين الجامعات الخاصة والحكومية المنتقاة في العينة بالتزامن مع المتغيرات بين المجموعات الجغرافية. وتميل خدمة المجتمع بصفتها جزءاً من سجلات الجامعات إلى وجود أكثر نسبة في الجامعات الخاصة (يوجد النموذج «أ» بنسبة ٧٣ بالمئة في كافة الجامعات الخاصة مقارنة بـ ٦٠ بالمئة في الجامعات الحكومية فيما يوجد النموذج «ب» بنسبة ٩١ بالمئة في كافة الجامعات الخاصة مقارنة بـ ٨٤ بالمئة في الجامعات الحكومية). وهذه النتيجة هي إشارة إضافية بأن الجامعات الحكومية في هذه العينة هي نسبياً أقل إقداماً من نظيراتها غير الحكومية في الكشف عن التزامها بخدمة المجتمع في سجلات نشاطاتها. أما في ما خصّ البعد الإقليمي، وبالانساق مع النتائج السابقة، فإن التحليل يشير إلى أن خدمة المجتمع، بصفتها جزءاً من سجل النشاطات، هي نسبياً أقل وجوداً في جامعات المغرب العربي مما هي عليه في دول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك أقل مما هي عليه في أي منطقة أخرى (وجود النموذج «أ» بالكاد في ١٣ بالمئة من كافة جامعات المغرب العربي مقارنة بـ ٦٤ بالمئة في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي و٨٨ بالمئة في جامعات باقي الوطن العربي، أما التصنيف النموذجي «ب» فموجود في ٥٠ بالمئة من مجمل جامعات المغرب العربي مقارنة بـ ٩١ بالمئة في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي و١٠٠ بالمئة في جامعات باقي الوطن العربي).

الجدول الرقم (١٠)

التفاوت النسبي بين الجامعات (من حيث الوضع والموقع الجغرافي)
في ما خص ملاءمة «خدمة المجتمع» في سجلات النشاطات

وضع الجامعة والجغرافيا	النموذج أ (ديوي) بالنسبة المئوية	النموذج ب (بوير) بالنسبة المئوية
خاصة	٧٣	٩١
حكومية	٦٠	٨٤
بلدان مجلس التعاون الخليجي	٦٤	٩١
المغرب العربي	١٣	٥٠
باقي أنحاء الوطن العربي	٨٨	١٠٠

عموماً، تكشف النتائج الوصفية عن الكثير، إنما أبرزها هو:

١. توثق معظم الجامعات نشاطات أعضاء هيئة التدريس و/أو الطلاب التي تتصل مباشرة بخدمة المجتمع تتلاءم مع كل من التصنيفين النموذجيين (٦٤ بالمئة منها يتوافق والنموذج «أ» مقابل ٨٦ بالمئة يتوافق والنموذج «ب» لكن من دون فروقات ملحوظة بين الجامعات العامة أو غير العامة).

٢. مرة جديدة، وكما هو مبين في القسم السابق، يبدو أن تصنيف «خدمة المجتمع» القائمة على مفهوم «الالتزام المجتمعي» المتأثر بمقاربة بوير يغلب على التصنيف المتأثر بفلسفة ديوي، وقد يشير هذا إلى التطوير الحاصل في البنية التحتية المؤسسية لتلك الجامعات بغية تحفيز أنشطة التواصل والالتزام المجتمعي وتسهيلها ودعمها ورصدها ولا سيما في ما يتعلق بالاستشارات والتدريب.

٣. بشكل إجمالي، تشير النتائج إلى تأدية الجامعات المنتقاة في هذه العينة بعض النشاطات ذات الصلة بخدمة المجتمع. وجانب من هذه النشاطات موثق بحسب ما تطلبه هيئات الاعتماد الأكاديمي (نظراً إلى أن أي مجموعة من المعايير المستخدمة في هذه الهيئات تلزم عادة الجامعات باعتماد أنظمة لتوثيق النشاطات في سياق التقيد بهذه المعايير). لكن يبقى تحقيق هذه الأنشطة أهدافها المرجوة أمراً غير أكيد. وللأسف، لا يمكن التطرق إلى هذه المسألة بطريقة مناسبة وفقاً للسجلات التي تم التدقيق فيها في هذا الاستقصاء نظراً إلى أن هذه الوثائق جميعها لن تكشف عن الكثير من المعلومات التي تظهر الفاعلية الحقيقية لهذه النشاطات.

٤. يشير سجل النشاطات المتوفر عن الجامعات ضمن هذا الاستقصاء إلى عدم اتساق واضح بين الجامعات في مختلف البلدان (في ما خص شمولية هذه النشاطات وعمقها)، لكن هذا الأمر لا يكشف الكثير، إذ إنه قد يعكس بكل بساطة صعوبة قياس شمولية وعمق نشاطات خدمة المجتمع وفعاليتها التي لا تجعل من مقارنات كهذه ذات بعد توجيهي دقيق.

رابعاً: «خدمة المجتمع» في سجلات مناهج الجامعات

دققنا، في هذا القسم، بالمعلومات المجمعة من قبل الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بهدف تقييم مدى وجود البعد المتعلق بخدمة المجتمع بشكل صريح في مناهج الجامعات الخاضعة للاستقصاء. وفي هذا الصدد، جرى النظر في ثلاثة أبعاد حيث يتطرق البعد الأول إلى البرامج الأكاديمية وإلى عدد تلك التي، في كل جامعة، تشتمل بشكل واضح على مفهوم خدمة المجتمع كما حدّدت في كل في التصنيفين النموذجيين في متن هذه الورقة.

والأمر هنا لا يتعلق بما إذا كانت البرامج الأكاديمية المعنية تعتمد منهجيات تعليمية تدمج مسائل خدمة المجتمع في المناهج الأكاديمية وتوفر بعض الوقت المخطط له للطلاب لكي يفكروا بحالات واقعية في مجتمعاتهم، لكنه مرتبط ببرامج تنتج خريجين يتمتعون بمهارات أكاديمية تستمر معهم مدى الحياة متجذرة في مجالات خدمة المجتمع. وبالتالي، فهي برامج تسمح لأبعاد خدمة المجتمع بأن تكون أكثر من مجرد «إضافات» على المناهج، لا بل أن تكون هي المحتوى الأكاديمي الرئيس لهذه البرامج والمحفزة لأهدافه التعليمية. وقد يكون برنامج «الإجازة في العلوم الإنسانية مع اختصاص في خدمة المجتمع» مثلاً على ذلك، الأمر الذي قد ينتج متخرجين يحظون بمعرفة ومهارات يمكن استغلالها، في ظل

وجود معايير مهنية فاعلة وفعليّة، من أجل تعزيز الخير العام، من خلال التوجّه إلى معالجة مشاكل المجتمع.

أما البعد الثاني في إطار هذا التحليل، فيتعلّق بحجم عدد حصص المقرّرات الدراسية (مقرّرات تعليم عام أو أساسي أو تخصصي) التي تنطوي بشكل واضح على أبعاد ذات علاقة بخدمة المجتمع. وفي مثال على ذلك، قد يطلب من الطلاب الملتحقين ببرنامج «الإجازة في الاقتصاد» بمقرّر دراسي حول «اقتصادات الفقر» (وكجزء من التقييم في المقرّر) الانخراط في نشاطات تطوعية في ملجأ محليّ، والأمر عينه بالتالي بالنسبة لأيّ مقرّر دراسي يقدّم بموجبه الطلاب ورقة بحثية حول مسائل اجتماعية ذات بعد خيري أو تعالج إحدى المشكلات المجتمعية.

ويعنى البعد الثالث في هذا التقييم بتواتر الممارسات الفعلية الخاصة بمراجعة البرامج الأكاديمية بهدف مواءمتها مع احتياجات المجتمع وما يتطلبه ذلك من تهيئة الخريجين (مثال، من خلال ممارسة ضمان التعلّم وتعديل المناهج كما تؤدّيها «لجان المراجعة الأكاديمية» في استجابة لردود الفعل التي تحدّدتها مختلف شرائح المجتمع بخصوص حاجات التعلّم ودعمًا لطموحاتها المتعلقة بأهداف التعلّم). ولا يقوم التدقيق في هذا البعد الثالث على معلومات خاصة بمحتوى المناهج بل على سجلّات الخطط الاستراتيجية والنصوص المنشورة التي ينظر إليها على أنها وسائل رئيسية تستخدمها الجامعات لنقل نواياها الأكاديمية إلى أصحاب المصلحة في المجتمع.

ويعرض الجدول الرقم (١١)، انطلاقاً من التدقيق في البرامج الأكاديمية التي تنطوي على الكثير من صفات خدمة المجتمع، موجزاً عن توزيع الترددات لبرامج كهذه، قائمة على التصنيفين النموذجيين للخدمة المجتمعية المعتمدة في متن هذه الورقة. ويكشف التدقيق، كما تمّت ملاحظته في معظم الجامعات، أن هذا النوع من البرامج هو شبه معدوم، ما عدا في جامعتين (جامعة القديس يوسف وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن).

وفي هذا الصدد، تبرز جامعة القديس يوسف على أنها الجامعة الوحيدة التي تتّسم برامجها بخصائص تتواءم مع التصنيفين النموذجيين معاً. بيد أن هذه الملاحظة تتناقض والملاحظات السابقة التي تفيد بأن معظم الجامعات تصيغ بيانات رسمية تشير إلى أهمية خدمة المجتمع في مؤسساتها، الأمر الذي يوحي بأن وجود إشارة عن خدمة المجتمع في بيانات رسالة/رؤية الجامعات لا تنعكس بالضرورة التزاماً بأهمية خدمة كهذه في برامجها الأكاديمية.

الجدول الرقم (١١)
ملءةمة التصنيفين النموذجيين مع سجلات البرامج الأكاديمية

البلد	الجامعة	عدد البرامج	النموذج «أ» (٧ في حال الملءةمة)	النموذج «ب» (٧ في حال الملءةمة)
الجزائر	جامعة الجزائر ١	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر
	جامعة وهران	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر
	الجامعة الأهلية في البحرين (خاصة)	•	-	-
	جامعة البحرين	•	-	-
مصر	جامعة عين شمس	•	-	-
	الأزهر	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر
	جامعة الإسكندرية	•	-	-
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة (خاصة)	•	-	-
	جامعة أسبوط	•	-	-
	جامعة القاهرة	•	-	-
	جامعة ٦ أكتوبر (خاصة)	•	-	-
	جامعة قناة السويس	•	-	-
العراق	جامعة بغداد	•	-	-
الأردن	الجامعة الأهلية عمان (خاصة)	•	-	-
	الجامعة الأردنية	•	-	-
الكويت	الجامعة الأمريكية في الكويت (خاصة)	•	-	-
	جامعة الكويت	•	-	-

يتبع

تابع

لبنان	الجامعة الأميركية في بيروت (خاصة)	٠	-	-	-	٢
	الجامعة اللبنانية	٠	-	-	-	-
	جامعة سيدة اللويزة (خاصة)	٠	-	-	-	-
	جامعة القديس يوسف (خاصة)	١	✓	✓	✓	✓
المغرب	جامعة عبد المالك السعدي	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر
	جامعة الحسن الثاني	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر	غير متوافر
عمان	جامعة سلطان قابوس	٠	-	-	-	-
فلسطين	جامعة بيرزيت	٠	-	-	-	-
قطر	جامعة قطر	٠	-	-	-	-
السعودية	جامعة الملك سعود	٠	-	-	-	-
	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٥	-	-	-	✓
	جامعة الأمير سعود (خاصة)	٠	-	-	-	-
تونس	ESPRIT (خاصة)	٠	-	-	-	-
	جامعة منوبة	٠	-	-	-	-
	جامعة صفاقس	٠	-	-	-	-
	جامعة تونس المنار	٠	-	-	-	-
الإمارات	جامعة أبو ظبي (خاصة)	٠	-	-	-	-
	جامعة الإمارات	٠	-	-	-	-
اليمن	جامعة صنعاء	٠	-	-	-	-
مجموع (٧)		٦	١	١	٢	٢

تشير عبارة «غير متوافر» إلى عدم توافر المعلومات حول هذا الموضوع.

إلى ذلك، لا تكشف السجلات المعنية بحجم عدد حصص المقررات الدراسية التي تعتبر فيها خدمة المجتمع من المكونات الرئيسية عن نتائج مختلفة ملحوظة. وبالفعل، يشير الجدول الرقم (١٢) إلى أن عدد الجامعات المنتقاة في العينة والتي لديها مقررات دراسية ذات محتويات كثيفة في مجالات خدمة المجتمع والتي تتواءم وأي من التصنيفين النموذجيين لا يتخطى الـ ٢٢ بالمئة. وحدها جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تسجل ٦٧ بالمئة من مجمل الحصص الدراسية المتصلة بخدمة المجتمع في العينة.

وبالطبع، لا يمكن اعتبار أن هذه النتائج ملهمة لجهة أهمية الحيز الخاص بخدمة المجتمع الحالي في مكونات المناهج. مع ذلك، لا ينبغي النظر إليها على أنها دليل انعدام تطابق كبير بين الجامعات ومجتمعاتها، على الأقل في ما يختص بالنماذج خارج إطار المنهاج، لا بل يتزايد التوجه في جعل الجامعات هي التي توفر تعليم المجتمع كجزء من موجباتها الخاصة بخدمة المجتمع، لكنها تفعل كل ذلك بواسطة برامج ونشاطات غالباً ما تعرض خارج سياق الحصص الدراسية، وهذا يعني برامج ونشاطات تأتي خارج الإطار الأكاديمي الضيق.

وبالتالي، فإن مناهج الجامعات التي لا تعكس مختلف أبعاد خدمة المجتمع بشكل ملحوظ لا تعني بالضرورة عدم تقديم الجامعة المعنية برامج خدمة مجتمعية، إذ بالفعل تصيغ العديد من هذه الجامعات برامج وأنشطة مهنية تنطوي على عناصر مهمة ذات علاقة باحتياجات المجتمع عبر مراكز متخصصة أو وحدات خارج أقسام شؤونها الأكاديمية.

وبعد الاطلاع على سجلات الجامعات (ولا سيّما الخطط الاستراتيجية و/أو التصريحات) لتحديد الممارسات الهيكلية من أجل مواءمة البرامج الأكاديمية مع احتياجات المجتمع، يستعرض الجدول الرقم (١٣) موجزاً تصنيفاً ثلاثي المستويات للجامعات كالتالي: (١) الجامعات التي تدّعي وجود مبادرات واضحة وصريحة تنفّذ بغرض مواءمة البرامج الأكاديمية بشكل مناسب، تدعم غاية التحضير الجيد للمتخرجين إلى المجتمع؛ (٢) الجامعات التي تمتلك بعض المبادرات الضمنية من دون إثباتات واضحة لأية مجهودات هيكلية لمواءمة برامجها الأكاديمية لكي تلبي الأهداف التعليمية التي يطمح إليها المجتمع؛ (٣) الجامعات التي ليس لديها أي إثباتات موثقة عن أي إجراءات هيكلية ممنهجة لمواءمة البرامج الأكاديمية مع حاجات المجتمع.

وتبيّن التحاليل أن حوالي ٧٠ بالمئة من الجامعات تدّعي أنها تمتلك مقاربات ممنهجة واضحة وصريحة تنفّذ بهدف مواءمة البرامج الأكاديمية بشكل يتناسب مع احتياجات المجتمع، ومعظمها من خارج المغرب العربي. ولكن، لا تسمح السجلات المتاحة في هذا الاستقصاء بإجراء تقييم دقيق لمعرفة ما إذا كانت هذه المقاربات قد نجحت أم فشلت في تأدية وظيفتها بشكل فعّال.

الجدول الرقم (١٢)
المقررات الدراسية ذات التركيز القوي في حصصها على خدمة المجتمع

البلد	الجامعة	وجود المقررات	عدد الأرصدة
الجزائر	جامعة الجزائر ١	غير متوافر	غير متوافر
	جامعة وهران	غير متوافر	غير متوافر
	الجامعة الأهلية في البحرين	٠	-
البحرين	جامعة البحرين	٠	-
	جامعة عين شمس	٠	-
	الأزهر	غير متوافر	غير متوافر
مصر	جامعة الإسكندرية	✓	٢
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة	٠	-
	جامعة أسيوط	✓	٥
العراق	جامعة القاهرة	✓	٤
	جامعة ٦ أكتوبر	٠	-
	جامعة قنطرة السويس	٠	-
الأردن	جامعة بغداد	٠	-
	الجامعة الأهلية عمان	✓	١
	الجامعة الأردنية	٠	-
الكويت	الجامعة الأمريكية في الكويت	٠	-
	جامعة الكويت	٠	-

يتبع

تابع

٥٦	✓	(خاصة)	الجامعة الأميركية في بيروت	لبنان
-	•	(خاصة)	الجامعة اللبنانية	
-	•	(خاصة)	جامعة سيادة اللوزة	
١٢٥	✓	(خاصة)	جامعة القديس يوسف	
غير متوافر	غير متوافر		جامعة عبد المالك السعدي	
غير متوافر	غير متوافر		جامعة الحسن الثاني	المغرب
-	•		جامعة سلطان قابوس	عمان
-	•		جامعة بير زيت	فلسطين
١٢٠	✓		جامعة قطر	قطر
-	•		جامعة الملك سعود	السعودية
٦٤٩	✓	(خاصة)	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	تونس
-	•	(خاصة)	جامعة الأمير سعود	
-	•	(خاصة)	ESPRIT	
-	•		جامعة منوبة	
-	•		جامعة صفاقس	
-	•		جامعة تونس المنار	الإمارات
-	•	(خاصة)	جامعة أبو ظبي	
-	•		جامعة الإمارات	اليمن
-	•		جامعة صنعاء	
٩٦٣	٨			مجموع «✓»

تشير عبارة «غير متوافر» إلى عدم توافر المعلومات حول هذا الموضوع.

الجدول الرقم (١٣)
الإثباتات الخاصة بالأنظمة والعمليات والمهيكلة بغية مؤازمة البرامج الأكاديمية مع حاجات المجتمع

البلد	الجامعة	إثبات صريح	إثبات ضمني	لا إثبات
الجزائر	جامعة الجزائر ١			✓
	جامعة وهران			✓
البحرين	الجامعة الأهلية في البحرين (خاصة)		✓	
	جامعة البحرين	✓		
مصر	جامعة عين شمس	✓		
	الأزهر			✓
	جامعة الإسكندرية	✓		
	الجامعة الأمريكية بالقاهرة (خاصة)	✓		
	جامعة أسيوط	✓		
	جامعة القاهرة	✓		
	جامعة ٦ أكتوبر		✓	
	جامعة قناة السويس	✓		
العراق	جامعة بغداد	✓		
الأردن	الجامعة الأهلية عمان (خاصة)	✓		
	الجامعة الأردنية	✓		
الكويت	الجامعة الأمريكية في الكويت (خاصة)	✓		
	جامعة الكويت	✓		

تتبع

تابع

		✓	(خاصة)	الجامعة الأميركية في بيروت	لبنان
		✓		الجامعة اللبنانية	
		✓	(خاصة)	جامعة سيدة اللويزة	
		✓	(خاصة)	جامعة القديس يوسف	
		✓		جامعة عبد المالك السعدي	
✓				جامعة الحسن الثاني	المغرب
		✓		جامعة سلطان قابوس	
	✓			جامعة بيرزيت	
		✓		جامعة قطر	قطر
		✓		جامعة الملك سعود	السعودية
		✓		جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	
		✓	(خاصة)	جامعة الأمير سعود	
✓			(خاصة)	ESPRIT تونس	تونس
	✓			جامعة منوبة	الإمارات
	✓			جامعة صفاقس	
	✓			جامعة تونس المنار	
		✓	(خاصة)	جامعة أبو ظبي	
		✓		جامعة الإمارات	
		✓		جامعة صنعاء	اليمن
٥	٦	٢٥			مجموع «٧»

خامساً: الخطوات المستقبلية

بدايةً، ينبغي الإشارة إلى أن عيّنة الجامعات الـ ٣٦ المنتقاة لغاية هذا الاستقصاء قد اختيرت عمداً وليس عشوائياً بسبب القيود المتعلقة بتوافر المعلومات حول خدمة المجتمع من قبل بقية مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. لذا، وبالتوازي مع عرضها تفاصيل قيّمة، لا يمكن لنتائج هذه الورقة البحثية أن تعمّم على كل مجموعة الجامعات العربية.

وبالرغم من الزخم المتزايد الذي يكتسبه موضوع الشراكة بين المجتمع والجامعة في الوطن العربي، تبقى وتيرة التقدّم في الرصيد المعرفي في هذا المجال دون المعايير الدولية. لذلك، واستناداً إلى هذا المنظور، يصبح من الضروري وضع أجندة بحثية شاملة لتطوير البحوث والسياسات المستقبلية حول الشراكة بين المجتمع والجامعة في هذا الجزء من العالم. ويتعيّن أن يحظى استكشاف عدّة مجموعات من المبادئ والممارسات الفضلى القائمة على الوقائع والقابلة لتحقيق النجاح في مجال الشراكة بين الجامعة والمجتمع بهذه المنطقة بأهمية قصوى. ولكن وكنقطة انطلاق أولى، لا بدّ من تركيز البحوث وصناعة السياسات حول كيفية قياس خدمة المجتمع الجامعية بشكل فعّال.

لقد بدأ النقاش في هذه الورقة البحثية بمسألة محدّدة جداً تتمحور حول مدى ما يعرف فعلياً عن التزام الجامعات العربية بمجتمعاتها، ولكن لا الأدبيات السابقة ولا حتى تلك المستخدمة في الاستقصاء الحالي كافية لتقديم جواب لا لبس فيه. إذ إن الجواب عن هذا السؤال يبقى، وبالرغم من تقصّي الحقائق في هذه الورقة، «ليس كثيراً» بسبب استناد التقييم حصراً على «نيات» أعلنتها الجامعات، فيما الواقع يظهر غياب أي قياس ملائم لفعالية خدمة المجتمع التي تؤديها الجامعات أو بشكل أوسع، أي قياس لالتزامها على المستوى المؤسسي، الأمر الذي يتداخل مع أي تقييم ناجح للشراكة ما بين المجتمع والجامعة. علماً أن نقص البيانات الخاصة بـ «تقييم المخرجات» والغياب الكامل لأي أدوات معيارية أو أدوات قياس فرض قيوداً على هذا البحث ويفرض معوقات في طريق البحث العلمي في هذا المجال، ما يجعل الأولوية في الفترة القادمة تنصبّ على وجوب معالجة هذه المعوقات.

المراجع

- الأمين، عدنان (٢٠١٤) (رئيس التحرير). قضايا النوعية في التعليم العالي في البلدان العربية: توليفة لدراسة حالات. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية (LAES).
- Alperovitz, Gar and Ted Howard (2005). «The Next Wave: Building a University Civic Engagement Service for the Twenty-first Century.» *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*: vol. 10, no. 2, pp. 141–157.
- Alter, Theodore and Patricia Book (2001). «The Engaged University: Reorganizing to Serve the Public Good.» *Metropolitan Universities*: vol. 12, no. 3, pp. 30–40.
- Bhandari, Rajika and Adnan El-Amine (2012). *Higher Education Classification in the Middle East and North Africa*. New York: Institute of International Education.
- Bjarnason, Svava and Patrick Coldstream (eds.) (2003). *The Idea of Engagement: Universities in Society*. London: Association of Commonwealth Universities.
- Boyer, Ernest L. (1990). *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Boyer, Ernest L. (1996). «The Scholarship of Engagement.» *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*: vol. 1, no. 1, Spring, pp. 11–20.
- Breznitz, Shiri and Maryann Feldman (2012). «The Larger Role of the University in Economic Development: Introduction to the Special Issue.» *Journal of Technological Transformation*: vol. 37, pp. 135–138.
- Dewey, John (1915). *The School and Society and the Child and the Curriculum*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Driscoll, Amy and Lorilee R. Sandmann (2001). «From Maverick to Mainstream: The Scholarship of Engagement.» *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*: vol. 6, no. 2, Winter, pp. 9–19.
- Hudson, Elizabeth (2013). «Educating for Community Change: Higher Education's Proposed Role in Community Transformation through the Federal Promise Neighborhood Policy.» *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*: vol. 17, no. 3, pp. 109–138.
- Hyde, Cheryl A. and Megan Meyer (2004). «A Collaborative Approach to Service, Learning, and Scholarship: A Community-Based Research Course.» *Journal of Community Practice*: vol. 12, nos. 1–2, October, pp. 71–88.
- Kellogg Commission on the Future of State and Land-Grant Universities (1999). *Returning to our Roots: The Engaged Institution*. Washington, DC: National Association of State Universities and Land-Grant Colleges.
- McLean, Scott, Gordon Thompson and Peter Jonker (2006). «The Rising Tide of Outreach and Engagement in State and Land-Grant Universities in the United States: What are the Implications for University Continuing Education Units in Canada?» *Canadian Journal of University Continuing Education*: vol. 32, no. 1, pp. 83–108.
- Rubin, Victor (1998). «The Roles of Universities in Community-Building Initiative.» *Journal of Planning Education and Research*: vol. 17, no. 4, Summer, pp. 302–311.
- Sheila Slaughter and Larry L. Leslie (1999). *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Watson, David (2007). *Managing Civic and Community Engagement*. Maidenhead: Open University Press.