



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الرابع عشر - الجزء الأول
ذو القعدة 1444 هـ - يونيو 2023 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

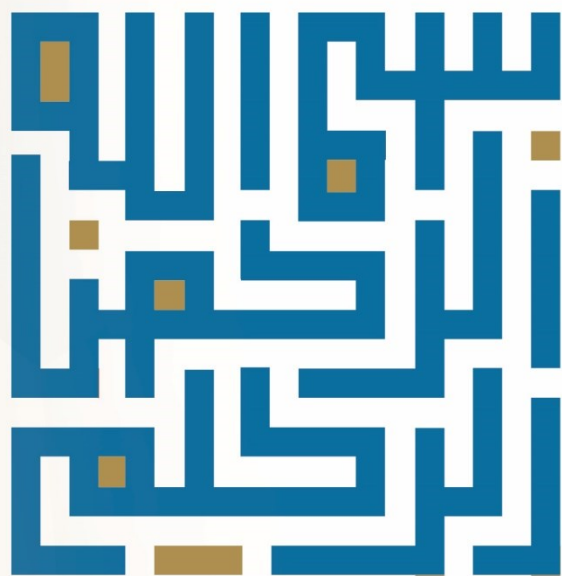




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د. : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ.د. : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد بن سعد الشال



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات : *

الصفحة	عنوان البحث	م
11	توظيف المنهج النوعي في أبحاث القيادة التربوية: قيمته والتحديات التي تواجهه د. فايزة بنت عادل أحمد غنيم	1
49	استخدام تحليلات التعلم عبر نظام إدارة التعلم الإلكتروني (Blackboard) في تحسين ممارسات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي د. صباح بنت عيد رجا الصبحي	2
113	استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية د. الهام بنت نايف محمد الراجحي	3
169	درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى معلمات اللغة العربية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية د. حنان بنت ونيس الربيع	4
207	إستراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية د. هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز	5
257	واقع القراءة الحرة لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى د. صلاح بن ملهي السحيمي	6
297	دور الجامعات المصرية في إعداد طلابها وفق متطلبات سوق العمل الدولي: تصور مقترح أ. د. جمال بن أحمد السيسي / د. هشام بن عيد العزيز أبو عاصي	7
355	التفكير الإيجابي كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء الوجداني وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمات التعليم العام بمكة المكرمة د. حنان بنت حمادي سليم الحربي	8
403	إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجاً د. فهد بن حمدان العبيري	9
441	التعايش الاجتماعي بين المسلمين وأهل الكتاب وأثره في ازدهار الحضارة الإنسانية في الأندلس (422-479هـ/1031-1086م) أ. د. منى بنت حسين آل سهلان القحطاني	10

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**إستراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة
للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية**

**A proposed strategy for developing emerging
universities' third mission in the Kingdom of
Saudi Arabia**

إعداد

د. هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dr. Haila Abdullah Suleiman Al-Fayez

Associate Professor of Management and Educational Planning

At Imam Muhammad bin Saud Islamic University

DOI:10.36046/2162-000-014-005

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تشخيص العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة وفق أسلوب تحليل ماكينزي (McKinsey 7S Analysis)، وتحديد متطلبات تطويرها من وجهة نظر الخبراء والقيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أسلوب الدراسات المستقبلية دلفاي، وبلغ عدد الخبراء المشاركين (٢٩) من القيادات في الجامعات الناشئة والخبراء الأكاديميين؛ وحصلت العوامل المرتبطة بتحليل ماكينزي على نسب اتفاق عالية من حيث قوة تأثيرها على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة وجاء ترتيبها كالتالي: بالمرتبة الأولى العوامل المرتبطة بنمط الإدارة بمتوسط (٩٦,٦٦٪)، وبالمرتبة الثانية العوامل المرتبطة بالقيم المشتركة بمتوسط (٩٥,٨٪)، وبالمرتبة الثالثة العوامل المرتبطة بالمهارات بمتوسط (٩٥٪)، وبالمرتبة الرابعة العوامل المرتبطة بالأنظمة بمتوسط (٩٤,٦٪)، وبالمرتبة الخامسة العوامل المرتبطة بفريق العمل بمتوسط (٩٤,٣٪)، وبالمرتبة السادسة العوامل المرتبطة بالهيكل بمتوسط (٩٣,٨٪)، وبالمرتبة السابعة العوامل المرتبطة بالاستراتيجية بمتوسط (٩٣٪)، وجاءت نتائج محور المتطلبات اللازمة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة مرتفعة حيث بلغ متوسط نسبة الاتفاق عليها (٩٨,٧٣٪)، وتمثلت أعلى المتطلبات في استكمال السياسات والأنظمة المرتبطة بالوظيفة الثالثة، توفير مكنات بناء التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء والمعنيين، تحفيز الأعضاء والعاملين على المشاركة والتغيير الإيجابي في أدوارهم، وبناء مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي للجامعة في وظيفتها الثالثة لتقييم وحوكمة الأداء وتطويره، وقدمت في ضوء النتائج إستراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة في الجامعات الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الوظيفة الثالثة، الجامعات الناشئة، إستراتيجية، تطوير، السعودية.

Abstract

The present study aimed to build a proposed strategy for developing the third mission for emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia by diagnosing factors that affect its development according to McKinsey's 7S analysis and determining the requirements for its development from the point of view of experts and academic leaders in these emerging universities. To achieve the objective of this study, the Delphi technique was used. The number of participating experts was 29 leaders from emerging universities and academic experts. Factors related to McKinsey's analysis obtained high levels of agreement in terms of the significance of their impact on the development of the third mission for emerging universities. The sequence of these factors is as follows; in the first place are the factors associated with the management style with an average of (96.66%) , in the second place are the factors associated with shared values with an average (95.8%) , in the third place are the factors related to skills with an average of (95%) , in the fourth place are factors related to systems with an average (94.6%) , in the fifth place are factors related to the work team with an average (94.3%) , in the sixth place are factors related to structures with an average (93.8%) , and in the seventh place are factors related to strategy with an average (93%). As for the perceived needed requirements to develop the third mission for emerging universities in the Kingdom, results came high with an average rate of agreement of (98.73%). Among these requirements, factors such as finalizing policies and regulations related to the third function, providing the needed potential to build strategic partnerships, and building performance indicators to measure and establish governance to the universities' performance. In light of these results, a proposed strategy for developing the third mission in emerging universities was presented.

Keywords: Third Mission, Emerging Universities, Strategy, Development, Saudi Arabia.

المقدمة

يتنامى الدور الحيوي والاستراتيجي للجامعات في المجتمعات المعاصرة بناء على مسؤولياتها الضخمة؛ حيث تتولى إعداد وتأهيل القوى البشرية بأساليب تنافسية متطورة، لصنع اقتصاد قائم على المعرفة يسهم بالتنمية المستدامة، وذلك استنادًا إلى تكامل أدوارها ووظائفها الرئيسة لتأدية دور استراتيجي وحيوي في الحراك التنموي للمجتمعات.

لذا يُعد اتصال الجامعات بمجتمعاتها وتقديم مجموعة من الأدوار والأنشطة والخدمات أمرًا ضروريًا تفرضه المتغيرات المعاصرة وليس ترفاً كما يعتقد البعض (شحاته، ٢٠٢٠، ص ٢٧)؛ حيث واجهت الجامعات تحديات غير مسبقة تمثلت في دعم وتعزيز التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتداعيات آثار العولمة، بالإضافة للأزمات المالية والبيئية التي تمر بها، وجميع تلك التحديات وغيرها أسهمت بشكل كبير في إعادة تصميم وتوسيع مهام الجامعات (Compagnucci & Spigarelli, 2020). لتشمل مهامًا وأدوارًا جديدة ضمن ذراعها الثالث والموجه نحو المجتمع وأصبح يشار لهذا الدور بالوظيفة الثالثة للجامعات كناية عن شموله لأبعاد متعددة تتعدى الخدمات التقليدية للمجتمع لتشمل دعم الاحتياجات الاقتصادية والتنموية للمجتمع من خلال نقل التقنية والابتكار، والتعليم والتدريب المستمر، والمشاركة المجتمعية.

وانطلاقًا من هذا الدور تُعدّ الجامعات مؤسسات اجتماعية مؤثرة في المجتمع، يقع على عاتقها مسؤوليات متعددة تجاه أفراد ومؤسساته؛ وامتدت وظائفها لتتجاوز وظيفتي التعليم والبحث العلمي لوظيفة ثالثة تُسهم في إعادة بناء المجتمع بالاتجاه الذي يحقق التنمية والرفاه الاقتصادي والاستقرار والأمن (بخيت والموسوي، ٢٠١٧). وسميت الوظيفة الثالثة بهذا الاسم كونها تالية بالنشأة والاهتمام لوظيفتي التعليم والبحث العلمي؛ وتعني الخدمة التي تقدمها الجامعة لمؤسسات وأفراد المجتمع لأغراض ثقافية ومهنية واجتماعية مختلفة من جنس العمل الذي تقوم به وهو التعليم والبحث (كواشي، ٢٠١٥، ص ٤٦٢).

كما تشير دراسة كلٍّ من سعد بكري، والعقبلي، وزياة بكري (٢٠١٧) إلى أن الوظيفة الثالثة «المهمة الثالثة» للجامعات تشمل ثلاثة أنواع من العمل؛ أولها التعليم المستمر الذي يستجيب لحاجة الناس إلى التعلم مدى الحياة، والنوع الثاني هو نقل التقنية والابتكار من الجامعة

إلى المجتمع ومؤسساته؛ بمعنى نقل المعرفة الحية إلى مؤسسات المجتمع لتوظيفها والاستفادة منها، أما النوع الثالث فهو التفاعل الاجتماعي الذي يشمل نشاطات منسوبي الجامعة من طلاب وأساتذة في خدمة المجتمع والاستجابة لمتطلباته.

وبالرغم من أن فاعلية وكفاءة قيام الجامعات بوظائفها تُعد مؤشرات مهمة وحيوية لمكانتها العلمية وسمعتها المحلية والعالمية؛ إلا أن العديد من الجامعات تفتقد للتوازن والتكامل في أدائها لتلك الوظائف، حيث يُشير المجيدل والرعي (٢٠١١) إلى أن الجامعات العربية تعترف بدورها في خدمة المجتمع ضمن أهدافها وبالرغم من ذلك فإن نشاطاتها موجهة نحو التدريس على حساب الوظائف الأخرى؛ بل وصل الأمر إلى إهمال وظيفتها تجاه المجتمع وتنميته. وتؤكد دراسة كومبانوتشي وسجارلي (2020) Compagnucci & Spigarelli على أن هناك ضغوطاً متتالية على الجامعات للتحويل من التدريس وإجراء البحوث بشكل رئيس للإسهام الفاعل في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع، وذلك بتحويل المعرفة والتقنيات للصناعة والمجتمع لتعزيز الأعمال الريادية والمهارات والابتكار والرعاية الاجتماعية، وتشكيل رأس المال البشري من خلال إدخال الإدارة الاستراتيجية لتلك الأنشطة.

وبالنظر للتوجهات المستقبلية لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)؛ والتي تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في: وطن طموح ومجتمع حيوي واقتصاد مزدهر؛ فإن على الجامعات كشريك استراتيجي لمؤسسات المجتمع القيام بدور حيوي فاعل في تحقيق هذه التوجهات المستقبلية؛ من خلال تكامل وظائفها لتوليد المعرفة بالإبداع والابتكار ودعم الصناعة والاقتصاد في المجتمع مما يعزز ويفعل وظيفتها الثالثة ويرتقي بها في سلم التصنيفات العالمية. حيث أكدت دراسة الشاعري وآخرين (٢٠١٧) أن للجامعات السعودية دور كبير ورئيس في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال اضطلاع الجامعات بوظيفتها الثالثة لتأخذ دورها الفاعل في تكوين وتطوير الاقتصاد والمجتمع المعرفي؛ وذلك عبر تطوير مهامها الرئيسية في التعليم والتدريب، البحث والتطوير، نقل وتوطين المعارف والتقنيات، وفي دعم الابتكار والريادة، بما يسهم في بناء رأس المال الفكري وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة الشاملة، ويزيد هذا الدور أهمية في الجامعات التي أنشأت بعد عام (١٤٢٠هـ) لتلبية الاحتياجات التنموية لجميع مناطق المملكة بما فيها ضمان تعزيز فرص التعليم والتدريب، والمشاركة المجتمعية للجامعات في تنمية المناطق التي أنشأت فيها، كما حُد

السقف الزمني لتصنيف الجامعات الناشئة وفق قرار مجلس الوزراء رقم ٥٥١ بتاريخ ١٤٣٧/١٢/٢٥هـ، وبالرغم من الأهداف التي حققتها الجامعات الناشئة في سد فجوة مهمة في التعليم الجامعي إلا أنها لم تحقق نتائج ملموسة في تلبية احتياجات التنمية المستدامة والتي تتمثل في نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، والمشاركة المجتمعية وذلك بسبب ما تواجهه من تحديات كبيرة، حيث يشير الروقي (٢٠١٦) إلى أن الجامعات السعودية الناشئة تواجه تحديات في البنى التحتية وضعف الإمكانيات والبنى التنظيمية، وقلة الخبرات الإدارية والأكاديمية، واستناداً إلى دور الجامعات الناشئة ومسؤوليتها العلمية والتطبيقية تجاه التنمية المستدامة في المجتمعات وانطلاقاً من هذا التوجه فإن عليها استثمار قدراتها ومواردها لصنع ونشر المعرفة وتسويقها وتطبيقها، وذلك لا يكون إلا من خلال دعم وتطوير وظيفتها الثالثة؛ حيث يؤكد الديباني (٢٠١٢) على أن الدور الريادي الذي تقوم به الجامعات في بناء المجتمعات وإحداث التغييرات المرغوب فيها يُعد خياراً استراتيجياً. وبناء على ما سبق فإن تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة يُعد مطلباً استراتيجياً تسعى لتحقيقه الدراسة الحالية من خلال استراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة.

مشكلة الدراسة:

تُعد الوظيفة الثالثة للجامعات وفق التوجهات الحديثة لأدوار ووظائف الجامعات من أبرز مؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي للجامعة؛ كما تشير أيضاً لأهم القدرات التي يقارن من خلالها أداء الجامعات، حيث أعطي هذا الجانب وزناً نسبياً عالياً في نماذج التصنيف العالمية سواء في معيار البحث العلمي الموجه لخدمة المجتمع وصنع المعرفة الوظيفية المؤثرة في الإبداع والابتكار والاقتصاد المعرفي، أو في معيار الشراكة المجتمعية؛ وجميع ما ذكر ينتمي للوظيفة الثالثة للجامعات ويُعد بعداً مؤثراً فيها.

وللتعريف بالوظيفة الثالثة للجامعات، نظمت وزارة التعليم (العالي سابقاً) ممثلة بوكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ورشة عمل بعنوان (تعزيز الوظيفة الثالثة في الجامعات السعودية)، وتم استعراض الخبرات العالمية التي يمكن أن تطوع لتناسب مع التعليم العالي السعودي وفرص التطوير المتاحة في مجال وظائف الجامعات، بهدف رفع مستوى مشاركة الجامعات في بناء مجتمع المعرفة تمشياً مع أهداف الخطط التنموية وبرامج الوزارة التطويرية وخطتها الإستراتيجية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣).

كما أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية الوظيفة الثالثة للجامعات ودورها في دعم وتطوير المجتمعات كدراسة كواشي (٢٠١٥)، ودراسة حنك ورضوان (٢٠٢٠)؛ وبالرغم من أهمية هذا الدور إلا أن بعض الدراسات السابقة كدراسة مهنأوي (٢٠١٦)، ودراسة كومبانيوتشي وسبيجاريلي (2020) Compagnucci & Spigarelli أشارت إلى وجود غموض في مفهوم الوظيفة الثالثة وأبعادها، وهو ما يعوق تطبيقها بصورة فاعلة في كثير من الجامعات حول العالم.

ولعل السبب في هذا الغموض يعود إلى أن الوظيفة الثالثة للجامعات تتطلب تغييرات داخلية ووظائف وهياكل جديدة، ودرجة أعلى من الاستقلالية والتفاعل في علاقة الجامعة مع مؤسسات المجتمع لتمكين الجامعات من صنع واتخاذ القرارات المناسبة تجاه مسؤوليتها نحو المجتمع، على اعتبار أن تحويل الموارد الرئيسة للجامعات إلى سلع وخدمات جديدة يتطلب ابتكاراً معقد وإدارة فاعلة لمفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة، والذي يتضمن مركاتر تشمل توليد الثروة بالاعتماد على العلم والتكنولوجيا وبدعم من صانعي السياسات من خلال ما يسمى بالوظيفة الثالثة للجامعات (Albulescu, Litra, & Neagu, 2014). كما يمكن للجامعات القيام بوظيفتها الثالثة في خدمة المجتمع من خلال الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، وتقديم الكفاءات المدربة التي تُعد عاملاً من عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع (بريني، ٢٠١٨).

وفي ضوء ما سبق، تتأكد الأهمية الاستراتيجية للوظيفة الثالثة للجامعات بصفتها محور التنمية ومرتكزه؛ وبالرغم من ذلك فقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أن الجامعات السعودية تواجهها العديد من التحديات والصعوبات التي تؤثر على كفاءة أدائها لهذه الوظيفة، حيث توصلت دراسة الذبياني (٢٠١٢) إلى وجود ضعف في إسهام الجامعات السعودية بالتحول نحو مجتمع المعرفة، وأن المعرفة التي تنتجها الجامعات السعودية معرفة تقليدية، إضافة إلى قلة التعاون والشراكة بين الجامعات السعودية ومؤسسات القطاع الخاص في تطبيقات المعرفة، وذلك لعدم وجود خطط علمية مسبقة في مجال نشر المعرفة. كما جاء في تقرير وزارة التعليم [العالي سابقاً] (٢٠١٣) أن ربط الجامعة بالمجتمع لا يزال يكتنفه القصور والسطحية، فبالرغم من أن كثيراً من الجامعات السعودية عملت على تطوير البحث العلمي بإنشاء أودية التقنية ومراكز الأبحاث العلمية وتأسيس كليات وعمادات الدراسات التطبيقية؛ بيد أن المشاركة المجتمعية في الجامعات

بصورة عامة تقتصر على إقامة برامج توعوية لأفراد المجتمع، وإقامة دورات تدريبية ومحاضرات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣ أ)، وأشارت نتائج دراسة المخلافي (٢٠١٧) إلى أن منظومة التعليم لريادة الأعمال في الجامعات السعودية الحكومية تعاني من ضعف كبير من حيث عدم الاهتمام، وضعف العلاقة بين الجامعات الحكومية وقطاع ريادة الأعمال في المملكة، في حين أن منظومة ريادة الأعمال من أبعاد الوظيفة الثالثة للجامعات. وتوصلت نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٧) إلى أن دور المشاركات المجتمعية للجامعات والكليات وأقسام الإدارة العامة وأعضاء هيئة التدريس فيها والطلاب والأبحاث هي أقل الأدوار مساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ على الإطلاق. كما كشفت نتائج دراسة الفحيلة (٢٠١٨) عن أن واقع المسؤولية المجتمعية في الجامعات الحكومية السعودية متوسطة، كما جاءت درجة توفر استراتيجيات للجامعات عن تحقيق المسؤولية المجتمعية متوسطة كذلك.

وتزيد الوظيفة الثالثة صعوبة في الجامعات السعودية الناشئة والتي لم يمحض على إنشائها أكثر من ثمان سنوات وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم ٥٥١ بتاريخ ٢٥/١٢/١٤٣٧هـ، كونها تعاني من ضغوط متعددة وتحديات قوية تؤثر على أدائها وفعاليتها ضمن إطارها المجتمعي مما يقلل من كفاءة أدائها لوظيفتها الثالثة، حيث يشير الروقي (٢٠١٦) إلى أن الجامعات السعودية الناشئة أنشأت في مدن متوسطة نسبياً تعاني من مشاكل تنموية مما ألقى بتبعات إضافية على هذه الجامعات تمثلت في: قلة المشروعات التنموية والإنتاجية بالمنطقة، وغياب سوق العمل الذي يستوعب مخرجات هذه الجامعات، وحدائث عهد الجامعات وغياب المباني المهيأة للعملية التعليمية، وضعف الإمكانيات المادية، ونقص التجهيزات التقنية، وغياب المراكز العلمية، وقلة خبرة الكوادر البشرية، وقلة الخبرات الإدارية والأكاديمية، وضعف البنية التنظيمية، وغياب اللوائح المنظمة للعمل بهذه الجامعات، وضعف العلاقة مع مؤسسات المجتمع بسبب عدم إدراكها لمفهوم الشراكة والمسؤولية الاجتماعية. كما كشفت نتائج دراسة الزعير والضحيك (٢٠١٩)، ودراسة والشهري والختلان (٢٠١٨) عن نقص التخطيط للشراكة البحثية في الجامعات الناشئة؛ الأمر الذي يؤثر سلباً على مستوى أداء الجامعات الناشئة لوظيفتها الثالثة؛ فالشراكة البحثية تعني أن توجه الجامعات بمحوتها نحو احتياجات المجتمع وأولوياته.

ولكي تقوم الجامعات السعودية عامة والناشئة خاصة بدورها الحيوي في وظيفتها الثالثة من أجل تطوير مجتمعاتها وإثبات حضورها المحلي والعالمي، فإنه يلزمها تبني استراتيجية التركيز على التحول الجذري لأداء وظيفتها الثالثة بكافة أبعادها، فالتنافسية اليوم مختلفة ومعايير التصنيف المحلية والعالمية تضع الجامعات الناشئة وغيرها تحت عدسة التقييم والحضور الفاعل والسمعة العلمية المتميزة، والتي يصعب الحصول عليها دون أداء استراتيجي متميز، حيث تؤكد الشعاري وآخرون (٢٠١٧) على أن إبداع نموذج تطوري للجامعات من خلال دراسة نقاط الضعف والقوة والتركيز على الوظائف والأنشطة الرئيسة للجامعات وأولوياتها، يسهم في نجاح الجامعات في التكيف مع تحدياتها وأخذ دور الريادة في أداء وظائفها تجاه المجتمع. واستنادًا لما سبق جاءت هذه الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وفق تحليل ماكينزي (McKinsey 7S Analysis)، من وجهة نظر الخبراء والقيادات في الجامعات الناشئة؟
- ٢- ما متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها السابقة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تشخيص العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب (McKinsey 7S Analysis).
- ٢- تحديد متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

٣- بناء استراتيجية مقترحة لتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تمثلت الأهمية النظرية فيما يلي:

- تناولت هذه الدراسة موضوعاً هاماً جداً وهو تفعيل دور الجامعات لوظيفتها الثالثة والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي في البحث العلمي، حيث تناولت معظم الأبحاث المحلية تلك الوظيفة بصورتها التقليدية والتي تمثلت في خدمة المجتمع مما ترتب عليه إهمال أبعاد رئيسة للوظيفة الثالثة وعدم التركيز عليها.

- توفر الدراسة الحالية نموذجاً تطبيقياً للباحثين في توظيف أسلوب تحليل ماكينزي (McKinsey 7S) لبناء الاستراتيجية، والذي يُعد من الأساليب الجيدة والعميقة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

وتمثلت الأهمية العملية فيما يلي:

- يؤمل أن تسهم الدراسة في التركيز على أبعاد الوظيفة الثالثة ودور الجامعات الحيوي في تفعيلها وانعكاسات ذلك على المجالات التنموية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

- يؤمل أن يستفيد القارئ من على الجامعات الناشئة في المملكة من نتائج هذه الدراسة في تطوير الوظيفة الثالثة لجامعاتهم لتحقيق التوجهات والتطلعات الوطنية.

المصطلحات:

تضمنت الدراسة المصطلحات الرئيسة التالية:

الاستراتيجية:

تُعرف بأنها "خطة رئيسية شاملة تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط لبلوغ الغايات والأهداف" (البيشي، ٢٠١٤، ١٠٦).

وتُعرف الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: خطة استراتيجية مقترحة تتضمن رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تكون بمثابة توجه استراتيجي لتطوير أداء الجامعات الناشئة في وظيفتها

الثالثة من خلال توجيه وتنسيق العوامل المؤثرة في أدائها وفق أسلوب تحليل ماكينزي (McKinsey 7s Analysis) في مجالات (الاستراتيجية، الهياكل، الأنظمة، القيم المشتركة، نمط الإدارة المهارات، فريق العمل)، وتشير هذه المجالات إلى الاستراتيجية التي يتم بناءها من قبل الجامعة لتطوير الوظيفة الثالثة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال هيكل تنظيمي مرن لتطوير هذه الوظيفة، وعبر سلسلة من العمليات والإجراءات التي تشكل الأنظمة المؤدية للتغيير التنظيمي، في بيئة تنظيمية داعمة بالقيم المشتركة بين العاملين، ونمط إداري يعبر عن إرادة فاعلة لإدارة الجامعة لهذه الوظيفة وكيفية تفاعلها ودعمها لها ورغبتها في تطويرها، أما المهارات فتشمل القدرات والكفاءات التي تحتاجها الجامعة لتنفيذ وتعزيز استراتيجيتها، من خلال فرق العمل الفاعلة وكيفية إدارتها وتحفيزها.

الوظيفة الثالثة للجامعات:

تعد الوظيفة الثالثة للجامعات مكوناً رئيساً مهماً لأي دور من أدوار الجامعة، سواء كانت بصورتها الكاملة أو حال كونها جزءاً لا يتجزأ من وظيفتي التعليم والبحث العلمي، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسة هي: نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، والمشاركة المجتمعية، والتي تشكل مجتمعة الوظيفة الثالثة للجامعات أو المهمة الثالثة للجامعات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣ ب).

وتُعرف الوظيفة الثالثة إجرائياً بأنها: جملة الموارد والخدمات التي تسخرها الجامعات الناشئة للمجتمع ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، والمشاركة المجتمعية، من خلال استراتيجية مرنة تدعم الجامعات في تحقيق التميز بأداء دورها تجاه المجتمع بكفاءة وفاعلية.

الجامعات الناشئة إجرائياً:

مؤسسات أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية، تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للدولة وفق أحكام النظام، ولا تهدف إلى الربح، ولم يمض على تأسيسها أكثر من ثمان سنوات وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم ٥٥١ بتاريخ ٢٥/١٢/١٤٣٧هـ، والذي حدد السقف الزمني للجامعات الناشئة.

وتُعرف القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة إجرائيًا بأنهم: أي عضو هيئة تدريس صدر له قرار من صاحب الصلاحية بتكليفه بعمل قيادي داخل الجامعات الناشئة وتشمل وكلاء الجامعة، عمداء الكليات ووكلائهم، رؤساء الأقسام، وعمداء العمدات المساندة ووكلائهم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر على تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية من خلال توظيف تحليل ماكينزي (McKinsey 7s Analysis) والذي يضم خمسة أبعاد تشمل: (الاستراتيجية، الهياكل، الأنظمة، القيم المشتركة، نمط الإدارة المهارات، فريق العمل) إضافة لمتطلبات تطوير الوظيفة الثالثة.

الحدود المكانية: الجامعات السعودية الناشئة وتشمل: (جامعة جدة، جامعة بيشة، جامعة حفر الباطن) وتم الاختصار على هذه الجامعات الثلاث وفقًا لقرار مجلس الوزراء رقم ٥٥١ بتاريخ ١٤٣٧/١٢/٢٥هـ، والذي حدد السقف الزمني للجامعات الناشئة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٣هـ.

الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة جدة، جامعة بيشة، جامعة حفر الباطن) وهم رؤساء الأقسام ووكلائهم وعمداء الكليات والعمدات المساندة ووكلائهم، ووكلاء الجامعات، وكذلك عينة من الخبراء والمستشارين في الإدارة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تؤدي الجامعات دورًا محوريًا واستراتيجيًا في إعداد وتطوير وتنمية مجتمعات مؤهلة للإنتاج والبحث والتطوير والريادة، فالعصر الحالي قائم على التنافسية والإبداع والابتكار في جميع المجالات؛ لذلك يُعد اهتمام الجامعات بهذا الدور في ضوء المتغيرات العالمية أكثر إلحاحًا لتلبية احتياجات المجتمع وحل مشكلاته الاقتصادية والتنموية، وتطوير منظومة الاقتصاد المعرفي فيه.

ومع انطلاق نموذج هومبولت في التعليم الجامعي في بداية القرن التاسع عشر، كان للجامعات دور مزدوج يتمثل في أداء أنشطة التعليم العالي والبحث العلمي (et al., 2019)

(Fronzizi)، ولكن في العقود الأخيرة من القرن العشرين، بدأ يُنظر للجامعات على أنها مزودة لمعرفة مفيدة وعملية للمجتمع (Rolfo & Finardi, 2014). وتقع عليها مسؤولية تهيئة الكوادر البشرية للانخراط بالمجتمع، وتحمل مسؤولية الاستثمار وترشيد الإنفاق في الفرد والمجتمع كوحدة متكاملة، بالتالي ينبغي عليها ترسيخ سياسة التجديد والتجدد بما يلائم متغيرات العصر الحالي (García & Ramirez, 2016)، لذا تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي تؤثر في المجتمع باعتبارها من أدواته الرئيسة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال وظائفها الرئيسة المتمثلة في التدريس والبحث ووظيفتها الثالثة والموجهة نحو المجتمع (Mugabi, 2014)، والتي تفرض على الجامعات ضرورة إنتاج المعرفة والعمل على تراكمها وتطبيقها، للتغلب على المشكلات والتحديات المجتمعية بهدف الارتقاء به وتنميته (مهنوي، ٢٠١٦). وتختص الوظيفة الثالثة بالمجتمع عبر تمكين أفرادها ومؤسساته المختلفة من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية (Dan, 2012).

ويشير بويستا (2000) Buesta في دراسته عن مهام الجامعات في عصر الاقتصاد المعرفي إلى أن الجامعات اليوم أصبحت أكثر فأكثر مؤسسات معرفية (Knowledge Enterprises)، ومهمتها الأساسية هي إنتاج وتسويق ونشر المعرفة بما يسهم في اقتصاد المعرفة، حيث يعتمد الاقتصاد على مواردها المعرفية وبنيتها التحتية؛ حيث إن اعتماد النموذج التقليدي للجامعات أثبت عدم نجاحه في مواكبة التطورات والتحديات القائمة بما فيها أداء وظائف الجامعات في اقتصاديات المعرفة (Buesta, 2000)، كما ورد عند الشاعر (آخرين، ٢٠١٧).

كما أثار مفهوم الوظيفة الثالثة [المهمة الثالثة] للجامعات اهتماماً كبيراً في أوساط الأكاديميين وصناع السياسات والأنظمة الجامعية سواء من حيث المفهوم أو من حيث التطبيق، وسعى مشروع المؤشرات ومنهجية التصنيف الأوروبية لقياس هذه الوظيفة، في سبيل إيجاد أداة شاملة لتعريف الوظيفة الثالثة لمؤسسات التعليم العالي في الدول الأوروبية وبلورة مؤشرات لقياسها ومقارنتها (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣).

كما شهدت أدوار ووظائف الجامعات تحولات كبيرة وتم إطلاق مفهوم "الوظيفة الثالثة" بدلاً عن "خدمة المجتمع" ليستوعب الأدوار الجديدة المناطة بالجامعات (التعليم المستمر، ونقل

التقنية والابتكار، والمشاركة المجتمعية؛ إلا أنه ما زال يشوب هذه الوظيفة نوع من الغموض في بعض الجامعات لدرجة قصرها على عقد الدورات والبرامج وإلقاء المحاضرات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣ ب).

ويؤكد سوفي (٢٠٢٠) أن الوظيفة الثالثة للجامعات تطورت مع انتقال العالم من عصر الصناعة القائم على رأس المال إلى عصر المعلومات القائم على المعرفة؛ حيث ازدادت الحاجة لمتعلمين لديهم القدرة على تلبية متطلبات سوق العمل مما انعكس على دور الجامعات تجاه المجتمع ونشر المعرفة واستغلال إمكانياتها وربط بحوثها باحتياجات المجتمع.

ويعرف المجيدل والزعبي (٢٠١١ م) الوظيفة الثالثة للجامعة بأنها مختلف الأنشطة التي تقوم بها الجامعة والموجهة لخدمة أفراد المجتمع وهيئاته بغرض تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في شتى المجالات، وذلك لحل المشكلات المختلفة التي تواجه المجتمع مستفيدة من جميع إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة (ص.١١١).

كما يعرفها روف وفيناردي (٢٠١٤) Rolfo & Finardi بأنها الاهتمام المتزايد بالعلاقات القائمة بين إنتاج المعرفة في الجامعات والابتكار الصناعي والنمو الاقتصادي، فهي تشمل نقل التكنولوجيا ونقل المعرفة وأنشطة أخرى خارج الجامعات، والدور الذي يلعبه هذا النقل هو من العناصر الأساسية في الوقت الحاضر، ويتم إجراؤه بشكل متزايد بطريقة منظمة في مختلف الدول المتحضرة لخدمة المجتمعات (ص.٤٧٣).

كما تُعرف الوظيفة الثالثة كذلك بأنها "مجموعة كبيرة ومتنوعة من النشاطات التي تشمل استخدام الأجيال للمعرفة والإمكانات الأخرى للجامعات والإفادة منها خارج البيئة الأكاديمية" (حنك ورضوان، ٢٠٢٠ م، ص.١٧١).

ومما سبق يمكن تعريف الوظيفة الثالثة للجامعات بأنها جملة الموارد والخدمات التي تسخرها الجامعات الناشئة للمجتمع ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، والمشاركة المجتمعية من خلال استراتيجية مرنة تدعم الجامعات في تحقيق التميز بأداء دورها تجاه المجتمع بكفاءة وفعالية.

وتتجلى أهمية الوظيفة الثالثة للجامعات بالاهتمام في احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية ورعايتها وتلبيتها، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع (Benneworth et al., 2015)، وتشير دراسة كواشي (٢٠١٥) أن الوظيفة الثالثة للجامعة تُعنى بتوظيف المعرفة والخبرة العلمية والفنية المنتجة في الجامعات لتطوير المجتمع، كما تناولت الدراسة أهمية دور الجامعة بالنسبة للمجتمع من حيث نقل المعرفة ونشرها بالتدريس، وإنتاجها وتنميتها بالبحث العلمي، وتوظيفها وتطبيقها من خلال خدمة المجتمع.

ويؤكد بني ارشيد (٢٠١٧) أن للجامعات دورًا مهمًا وفاعلاً ومستمرًا مع مختلف المشاريع التنموية التي تسهم في النهوض بالمجتمع، فهي تؤدي دور الأساس في التنمية المستدامة من خلال دعم المخرجات لتطوير المجتمع بمختلف قطاعاته التي تشكل العمود الفقري له.

وتوصلت دراسة برويني (٢٠١٨م) إلى أن للجامعة ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل في الدور التربوي والموجه نحو الطلبة، والدور الأكاديمي للجامعة الذي يتمثل في التخطيط للمعرفة وتنظيمها ونقلها وتوسيع دائرتها، كما أن للجامعة دورًا ثالثًا يتمثل في الحفاظ على معايير المجتمع باعتبارها السياق الاجتماعي والإنساني الذي يتم التفاعل فيه (ص.١٦٧).

وبالتالي فإن الجامعات ومن خلال وظيفتها الثالثة تعمل على تسخير إمكاناتها ومواردها البشرية في تلمس احتياجات المجتمع وتلبيتها، والعمل على حل مشكلاته، ومتابعة المستجدات وتنمية الوعي الاجتماعي من خلال الإسهام في تنمية المجتمع وحل مشكلاته (العوضي والديان، ٢٠١٨)، كما تسهم الجامعات من خلال وظيفتها الثالثة في نشر وإشاعة الفكر العلمي خارج أسوار الجامعة بغية إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة (قتال وراهم، ٢٠١٨).

وقد سعت دراسة سوفي (٢٠٢٠) إلى معالجة إشكالية الوظيفة الثالثة للجامعات فيما إذا كانت تلك الوظيفة علاقة تكامل أم نزاع بين توقعات المجتمع واستقلالية الجامعة؛ من خلال رصد دواعي التحول للوظيفة الثالثة، وتوصلت الدراسة إلى أن التغييرات التي شهدتها العالم حولت الجامعة من خدمة المجتمع الأكاديمي فقط إلى خدمة المجتمع الخارجي، لذلك فإن الجامعات بحاجة إلى عقد شراكات مع المجتمع دون المساس بالمعايير الأكاديمية، كما أن خبرات الجامعات العالمية

تؤكد أن السعي وراء المعرفة لتحقيق المنفعة الاقتصادية والاجتماعية يجعل الجامعات أكثر قوة وأكثر توافقاً مع توقعات المجتمع.

ويتفق المختصون على أن أهداف الجامعة من وظيفتها الثالثة تتلخص في أهداف معرفية: ترتبط بالمعرفة صنغاً وتطويراً وانتشاراً، وأهداف اقتصادية: تشمل تطوير اقتصاد المجتمع، وتلبية احتياجاته البشرية والمعرفية، وتحقيق مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة والذي يُعد أحد المكتسبات العائدة على المجتمع من تفعيل الابتكار والإبداع كأحد أبعاد الوظيفة الثالثة للمجتمع، وأهداف اجتماعية: تتمثل في دور الجامعة في استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات، وربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقات متبادلة، وتوجيه البحث العلمي نحو مشاكل المجتمع (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣ب؛ بريني، ٢٠١٨).

وقد حاول العديد من الباحثين حصر المجالات والأبعاد الرئيسة للوظيفة الثالثة للمجتمع حيث يصنف كوراج وآخرون (2012) Curaj et al. الوظيفة الثالثة [المهمة الثالثة] للجامعات إلى ثلاث مجالات رئيسة تتمثل في نقل التقنية والابتكار والتعليم والتدريب المستمر، والمشاركة الاجتماعية، ويرى أنه يمكن للجامعات من خلالها أن تبني نفوذها وتزيد من قوتها وتأثيرها على محيطها وبيئتها الداخلية والخارجية.

في حين توصلت الأحمدي (٢٠١٦) إلى أن هناك تنوع في الأولويات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية فمن التعليم المستمر لخدمة التأهيل، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودعم مراكز الأبحاث والخدمات البيئية ونشر الوعي الصحي والكثير من البرامج المتعددة في مجالاتها.

أما دراسة الشريف (٢٠١٦) فقد توصلت إلى أن أهم محاور خدمة المجتمع من قبل الجامعات يتمثل في التعليم المستمر ونقل وتوطين التقنية والمشاركة المجتمعية. ويشير سالوما (2019) Salomaa إلى أن المهمة الثالثة للجامعات تشمل: تنمية المجتمع من أجل تمكين الأفراد من حياة مدنية نشطة، والتنمية الاقتصادية للدولة من خلال تعليم وتهيئة قوة عاملة مؤهلة، وتطوير ودعم براءات الاختراع وصنع قاعدة معرفية واسعة وكافية واستخدامها في الصناعة.

وتوصلت دراسة **حنك ورضوان (٢٠٢٠)** إلى أبعاد خدمة الجامعة للمجتمع والتي تشمل الإسهام في إعداد الموارد البشرية المؤهلة، وإجراء البحوث العلمية لخدمة المجتمع وثقافته وخصوصيته الاجتماعية، ونقل المعرفة إلى خارج أسوارها.

في حين أكدت دراسة **ناباهو وآخرين (2022)** Nabaho et al., (2022) على أن الوظيفة الثالثة للجامعات تتضمن الوظائف الكلاسيكية للجامعة والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي، وتم وصفها في الدراسة بأنها وظيفة متعددة الأبعاد.

وبالرغم من أهمية الوظيفة الثالثة للجامعات وما يترتب عليها من نتائج تنافسية تنعكس على اقتصاد المجتمع وتطوره؛ إلا أن أداء الجامعات لهذه الوظيفة يواجه بكم كبير من التحديات والصعوبات التي تستلزم عملاً مكثفاً لمواجهتها والتخفيف من آثارها وتداعياتها السلبية على الجامعات، كما كشفت العديد من الدراسات عن جملة من التحديات والصعوبات التي تواجهها الجامعات في أداء وظيفتها الثالثة، حيث تؤكد **كواشي (٢٠١٥)** أن الجامعات تواجه العديد من التحديات في وظيفتها الثالثة تتمثل في: قصور فهم طبيعة وظيفة الجامعة وأبعادها تجاه المجتمع والاتجاهات السلبية نحوها، وتجاهل الأساتذة لدورهم فيها اعتقاداً منهم أن هذه الوظيفة تقتصر على كليات محددة تسمى كليات المجتمع، وغياب الإطار الرسمي والمنهجي لضبط الوظيفة كما أنها لم تُعطى حقها ضمن أهداف الجامعات وسياساتها، وعدم الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعات وضعف مواردها المالية، وضعف التعاون بين الجامعة والمجتمع في الاستفادة من الموارد المتاحة لدى الطرفين، وضعف الحرية الأكاديمية في الجامعات الأمر الذي يؤثر في تطوير المعرفة، إضافة إلى ضعف ثقة المجتمع بالجامعات ولجوء العديد من القطاعات إلى شركات ومراكز استشارات وبحوث أجنبية لتقديم الحلول للمشكلات التي يحتاجونها.

كما يؤكد **بينورث وآخرون (2015)** Benneworth et al., (2015) على أن اهتمام الجامعات الأوروبية في كيفية دعم عمليات الابتكار وأنظمتها التقنية في تزايد مستمر بالرغم من أن الجامعات تواجه تحديات وضغوط كبيرة لتحديد كيفية إيجاد أنشطة ذات عوائد للمجتمع لتكون شريك رئيس في تطوير الابتكار، أما **الأحمدي (٢٠١٦)** فتري أن الوظيفة الثالثة للجامعات تواجهها بعض التحديات تتمثل في النواحي الإدارية والثقافية والتمويلية ومدى تقدير أبعاد وآثار المسؤولية

الاجتماعية على الجامعة والمجتمع، وعدم تنظيم جهود الجامعات وتنسيقها، وقلة الخبرات والمعارف والقدرات العلمية لدى بعض الجامعات.

وتوصلت دراسة الشريف (٢٠١٦) إلى عدة معوقات تواجه الجامعات في خدمتها للمجتمع تتمثل في غموض أهداف الجامعات في خدمة المجتمع والبيئة وتشعب مفهوم هذه الوظيفة، وعدم وجود خطة شاملة للجامعات لمواجهة المشكلات التنموية والبيئية، إلى جانب نقص الاعتمادات المالية اللازمة، وضعف الدور الإعلامي، وتفضيل مؤسسات المجتمع الاستعانة بالخبرات الأجنبية، وضعف تسويق البرامج والخدمات للمجتمع، وعدم توافر آليات واضحة لنقل التقنية والابتكار للمجتمع، ونقص الموارد المالية وضعف الحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية بأمر المجتمع، وضعف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كما كشفت دراسة سالوما وتشارلز (2021) Salooma & Charles عن أن الوظيفة الثالثة للجامعات تحتاج لمزيد من التطوير، حيث تُعد أنشطة الصناديق الهيكلية الأوروبية التي تقودها الجامعات من فرص التعاون مع المجتمع المحلي، في حين أنه لا توجد مشاريع حقيقية تدعمها الصناديق، بسبب التحديات التي تواجهها الجامعات في ذلك والتي تتمثل في الإرشادات الصارمة وسياسات التعليم العالي التي تقود التميز البحثي.

وتسعى العديد من المنظمات العالمية إلى إيجاد أفضل الإستراتيجيات لمواجهة تلك التحديات، وتطوير الجامعات وإعادة بناءها وفق الأنظمة الحديثة والمتطورة، وتحويلها إلى أداة نشطة قادرة على بناء مجتمع يقوم على المعرفة والإبداع، وتسخير عملها لخدمة مجتمعاتها وبيئاتها المحيطة بها وتطويرها في شتى الحقول (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣ ب). ويؤكد بينورث وآخرون (2015) Benneworth et al., أن الوظيفة الثالثة للجامعات تتطلب نهجاً فاعلاً للإدارة الإستراتيجية في الجامعات بحيث يتم التخطيط من خلال نظرة شمولية لأنشطة الجامعة لتنسيق نقاط قوتها المؤسسية، ثم تطوير رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها لتعزيز أدائها وإيجاد آليات متكاملة لدعم المهمة الثالثة لها من منظور يشمل التنسيق مع الشركاء الخارجيين وتحديد الطرق الإبداعية لتوجيه الموارد نحو تحقيق المواءمة الفاعلة مع احتياجات الشركاء، وذلك كله يمكن الجامعات من تطوير إستراتيجيات جامعية متكاملة.

ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي كأحد أبرز وظائف الإدارة الاستراتيجية وسيلة الجامعات وأدائها في تحقيق مضامين وأبعاد الوظيفة الثالثة، حيث يؤكد **السلمان** (٢٠١٤) على أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تبرز في رسم التوجه المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي؛ إذ يضع إدارتها أمام عدد من التساؤلات المفتوحة المتعلقة بالمستقبل، والبحث عن حلول محتملة لها، فيسعى إلى إيجاد توازن بين الجامعة وبيئتها، ويحافظ على ذلك التوازن على الأمد البعيد.

حيث توصلت دراسة **بينورث وآخريين** (Benneworth et al., 2015) إلى أنه يوجد اتفاق واسع في جامعات أوروبا بين صانعي السياسات ومديري الجامعات على أن الأدوار المجتمعية للجامعات [الوظيفة الثالثة] تزداد أهمية مع تزايد إدارة الجامعات بشكل استراتيجي، لذا فإنه من الطبيعي أن يتحول الاهتمام نحو الإدارة الاستراتيجية لتلك الوظيفة، وذلك لإضفاء الطابع المؤسسي الاستراتيجي عليها.

في حين توصلت دراسة **الضبعان** (٢٠١٦) إلى أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية متوسطة في عدة أبعاد منها التخطيط الاستراتيجي والشراكات وإدارة الموارد.

ولعل امتلاك الجامعات لقدرات مؤسسية غير كافية لتحقيق نتائج متميزة؛ فالقدرات المؤسسية بحاجة لاستراتيجية فاعلة توجه الجامعة إلى بناء قوة تنافسية وقادرة على إدارة المعرفة وتحويلها لخدمات تقدمها للمجتمع (توازن وبلقاسم، ٢٠١٧)، فقد توصلت دراسة **سامي** (٢٠١٧) إلى أن الأداء الحالي للجامعات الجزائرية دون المستوى المطلوب بسبب ضعف القناعة بالعمل الاستراتيجي، فالمبادرات التطويرية ليست مبنية على البعد الاستراتيجي، بل تتم بشكل عشوائي وغير منهجي وبصورة لا ترقى لمجابهة التحديات الراهنة.

كما توصلت دراسة كل من **الشملان والفرزان** (٢٠١٧) إلى ضرورة إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية، والاهتمام ببلورة رؤى خاصة بهذه الجامعات تواكب الرؤية الوطنية المستقبلية. حيث يؤكد **المخلفي** (٢٠٢٠) على أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات مهمة وجوهرية في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وتشير دراسة **الدعيج** (٢٠٢٠) إلى أنه بالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات عامة والناشئة خاصة، ودوره في تحسين أدائها وقدرتها التنافسية؛ إلا أن تجربة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة تواجه عددًا من التحديات التي تُضعف من قدرتها التنافسية.

وفي ظل صعود مجتمع قائم على المعرفة وسوق العمل التنافسي في كل من السياق المحلي والعالمي أصبحت وظائف الجامعات عامة والوظيفة الثالثة على وجه الخصوص أكثر أهمية بالنسبة للأفراد والمجتمع، ومن أجل تطوير قدرات الجامعات لتحقيق هذا التمايز في وظيفتها الثالثة تجاه المجتمع فإن الأمر يستلزم عمل استراتيجي منظم يضمن توفير المتطلبات اللازمة لنجاح الجامعات الناشئة في تطوير أدائها لوظيفتها الثالثة، حيث أشارت دراسة **كواشي** (٢٠١٥) إلى أهم المتطلبات اللازمة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعة والتي تتمثل في دراسة القضايا الملحة للمجتمع وتوجيه البحوث نحوها، والتنمية المهنية للأستاذ الجامعي لتوظيف العلم في مجال خدمة المجتمع وتقييد ترفيته بذلك، وتضمين الجامعات والكليات لأهداف خدمة المجتمع صراحة ضمن أهدافها العامة وبرامجها، وتنظيم المؤتمرات حول قضايا خدمة للمجتمع ودعوة مختلف المؤسسات لحضورها، وتعيين أعضاء من مؤسسات المجتمع المختلفة في مجالس الجامعات وكلياتها، وتعزيز ثقة المجتمع بالجامعة من خلال تفعيل دور الإعلام في إشاعة ثقافة المشاركة والتركيز على مكانة الجامعة وعلمائها وإمكانياتها في خدمة المجتمع. كما توصلت دراسة **حنك ورضوان** (٢٠٢٠) إلى أن خدمة الجامعة للمجتمع لم تلق الدعم المطلوب من قبل المسؤولين والقائمين عليها، ولا بد من توطيد العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال وضع الجامعة لكافة مرافقها خدمة له، وتفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية والاقتصادية.

ويؤكد العديد من الباحثين على أن المجتمعات القائمة على المعرفة تهتم بتشكيل دور الجامعات بشكل متزايد من خلال تعزيز مفهوم الجامعات الريادية، لذا فهي تولي الجامعات أدوارًا استباقية في قيادة التحول الاقتصادي والمجتمعي لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، والتي ارتبطت إلى حد كبير بالأنشطة الممتدة في مجال توليد ونقل المعرفة وأنشطة التعليم الإضافية والمشاركة الاجتماعية (Gaisch et al., 2019).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة أستخدم منهج الدراسات المستقبلية القائم على أسلوب دلفاي (Delphi)، ويعرّف مطر (١٩٩٥) أسلوب دلفاي على أنه برنامج أو منهج مصمم بطريقة علمية لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع ما للدراسة واستطلاع الرأي يتم من خلال عمل مناقشة للآخرين ويتم هذا في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تنفيذ في الوصول إلى صيغة نهائية متفق عليها بينهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من فئتين هما: القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة جدة، جامعة بيشة، جامعة حفر الباطن) ويبلغ عددهم تقريباً (٣٤٠) خلال العام الدراسي (١٤٤٣هـ)، وبلغ عدد المشاركين منهم في جولات دلفاي (١٦) من القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة، والفئة الثانية هم: الخبراء والمستشارين في الإدارة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي، ونظراً لكون هذا المجتمع لا يمكن حصره وتحديد بدقه، لذا فإن الدراسة استخدمت أسلوب العينات غير العشوائية من خلال تطبيق العينة القصدية، وبلغ عدد المشاركين من هذه الفئة (١٣)، ويوضح الجدول (١) عدد المشاركين في كل جولة:

جدول ١ أعداد القيادات الأكاديمية والخبراء المشاركين في جولات دلفاي

أعداد المستجيبين في الجولات			إجمالي المشاركين	الفئات المشاركة
الجولة الثالثة	الجولة الثانية	الجولة الأولى		
٩	١٠	١٢	١٦	القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة
١٠	١١	٩	١٣	الخبراء والمستشارين في الإدارة الجامعية
١٩	٢١	٢١	٢٩	إجمالي المشاركين

بناء أداة الدراسة وإجراءاتها والأساليب الاحصائية:

استخدمت الدراسة استبانة مفتوحة لأداة دلفاي وتم التطبيق من خلال جولة استطلاعية أولى لتشخيص العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة من خلال آراء

القيادات الأكاديمية والخبراء المشاركين في الدراسة، وتضمنت الأداة في هذه المرحلة سؤالين، الأول عن العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة وفق أبعاد تحليل ماكينزي وهي (الاستراتيجية، الهياكل، الأنظمة، القيم المشتركة، نمط الإدارة، المهارات، فريق العمل)، والسؤال الثاني لتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، وبلغ عدد المشاركين في هذه الجولة (٢١) مشاركاً من القيادات والخبراء، وفي ضوء استجابة المشاركين على هذه الجولة تم بناء الجولة الثانية وكانت الاستبانة فيها مغلقة لعرض ما توصلت إليه الجولة الأولى من خلال المحاور التالية:

المحور الأول ويضم سبعة أبعاد تشمل أهم العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة والتي تم صوغها من نتائج الجولة الاستطلاعية الأولى المفتوحة؛ وشملت: [الاستراتيجية والعوامل المؤثرة (٦)، الهياكل والعوامل المؤثرة فيها (٦)، الأنظمة والعوامل المؤثرة فيها (٥)، القيم المشتركة والعوامل المؤثرة ضمنها (٦)، نمط الإدارة والعوامل المؤثرة فيه (٦)، المهارات والعوامل المؤثرة فيها (٦)، فريق العمل والعوامل المؤثرة فيه (٦)].

المحور الثاني ويشمل المتطلبات اللازمة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة وعددها (١١).

وبلغ عدد المستجيبين في الجولة الثانية (٢٢) مشاركاً من القيادات والخبراء، وبعد تحديد متوسط نسبة الاتفاق بينهم وتعديل ما يلزم، تم تطبيق الجولة الثالثة وبلغ عدد المشاركين فيها (١٨) مشاركاً من القيادات والخبراء، تم تزويدهم بنسب الاتفاق التي تم التوصل لها من الجولة الثانية واعتمدت الدراسة المحك المعياري لنسبة الاتفاق المقبولة للعبارات المتضمنة في الجولة الثانية (٨٥٪) وأعلى، ونظراً لبلوغ متوسط نسبة اتفاق المشاركين بعد الجولة الثالثة أكثر من (٨٥٪) تم اعتماد النتائج التي تم التوصل إليها بعد هذه الجولة لبناء الاستراتيجية المقترحة.

كما تم الحصول على استجابات المشاركين في الجولتين الثانية والثالثة على العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة في أبعاد تحليل ماكينزي من خلال مقياس ثلاثي (مؤثر، مؤثر مع التعديل، غير مؤثر)، وتم حساب متوسط نسبة اتفاق المشاركين في الجولتين الثانية والثالثة، وفق المعادلة التالية:

متوسط نسبة اتفاق المشاركين للعوامل المؤثرة = مجموع الاستجابات للعامل المؤثر + مجموع الاستجابات للعامل المؤثر بعد التعديل (÷) العدد الكلي للمستجيبين × ١٠٠، حيث تم حذف العوامل غير المؤثرة وفق استجابات المشاركين في الجولتين، في حين أنه لم يجمع المشاركين أو أغلبهم على عدم تأثير أي من العوامل التي تم حصرها من الجولة الأولى المفتوحة حيث كانت العوامل من تصورات المشاركين أنفسهم مع مراعاة جمع التصورات المشتركة والتوفيق بينها وصوغها من قبل الباحثة دون أي تغيير في مضمونها.

صدق أداة الدراسة: بالرغم من اتفاق العديد من الباحثين في مناهج البحث على عدم إخضاع أداة (دلفاي) للتحكيم؛ على اعتبار أن الجولات هي بمثابة تحكيم لها، إلا أنه تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية ومناهج البحث، وصل عددهم إلى (سنة محكمين) مع مراعاة أن أياً منهم لم يكن ضمن المستجيبين على الأداة لاحقاً، وتمت الاستفادة من آرائهم في تطوير النسخة الأولية للأداة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الأول: ما العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وفق تحليل ماكينزي (McKinsey 7S Analysis)، من وجهة نظر الخبراء والقيادات في الجامعات الناشئة؟

تم احتساب متوسط نسبة اتفاق المشاركين في كلا الجولتين من القيادات والخبراء حيال درجة تأثير العوامل المرتبطة بتحليل ماكينزي على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والجدول (٢) يحدد نتائج هذا المحور:

جدول ٢ متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة وفق أبعاد تحليل ماكينزي

م	العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات وفق أبعاد تحليل ماكينزي (McKinsey 7S)	إجمالي المشاركين		متوسط الاتفاق
		الثانية	الثالثة	
		٢١	١٩	
البعد الأول: الاستراتيجية				
١	تضمن الوظيفة الثالثة في استراتيجية الجامعة وأهدافها وتطويرها.	٩٣%	٩٧%	٩٥%
٢	مشاركة المستفيدين وصانعي السياسات في التخطيط لحاضر ومستقبل الوظيفة الثالثة للجامعة.*	٩٥%	٩٣%	٩٤%
٣	توفر الجامعة برامج ومشاريع ومبادرات نوعية لدعم الوظيفة الثالثة.*	٩١%	٩٥%	٩٣%
٤	توفر مؤشرات لقياس أداء الجامعة في وظيفتها الثالثة.	٩٣%	٩٥%	٩٤%
٥	مشاركة الجامعة في منافسات محلية ودولية للتميز في الوظيفة الثالثة.*	٨٩%	٩٣%	٩١%
٦	وجود عدد من برامج التعليم المستمر حاصلة على اعتماد برامجي في الجامعة.	٨٨%	٩٤%	٩١%
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد الاستراتيجية ٩٣%				
البعد الثاني: الهياكل				
١	وضوح ومرونة الهيكل التنظيمي المرتبط بتحقيق الوظيفة الثالثة للجامعة.	٨٩%	٩٣%	٩١%
٢	تمكين الجهات التنفيذية داخل الجامعة وتحديد مسؤولياتها تجاه الوظيفة الثالثة.*	٩٥%	٩٧%	٩٦%
٣	توضيح الارتباط التنظيمي للجهات التنفيذية داخل الجامعة وخارجها.*	٩٣%	٩١%	٩٢%
٤	اتخاذ القرارات الرشيدة تجاه تطوير الوظيفة الثالثة للجامعة بالشراكة مع المستفيدين.	٩١%	٩٥%	٩٣%
٥	مشاركة منسوبي الجامعة في بناء وتنفيذ استراتيجيات تفعيل الوظيفة الثالثة.*	٩٤%	٩٨%	٩٦%
٦	دعم قنوات الاتصال وتبادل المعرفة داخل الجامعة وخارجها.	٩٢%	٩٨%	٩٥%

م	العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات وفق أبعاد تحليل ماكينزي (McKinsey 7S)			إجمالي المشاركين في الجولتين	نسبة اتفاق المشاركين	
	متوسط الاتفاق		الثانية		الثالثة	
	متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد الهياكل ٩٣,٨٪					
البعد الثالث: الأنظمة						
١	بناء منظومة متكاملة لأنظمة وسياسات دعم وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة.*	٤٠	٩٥٪	٩٧٪	٩٦٪	
٢	وجود إجراءات تنظيمية معلنة للشراكة مع المستفيدين في تفعيل الوظيفة الثالثة.	٤٠	٩٤٪	٩٦٪	٩٥٪	
٣	بناء نظام الكتروني رقمي لأتمتة البيانات والمعلومات اللازمة للوظيفة الثالثة.	٤٠	٩١٪	٩٥٪	٩٣٪	
٤	تخصيص نسبة من عوائد نقل التقنية والابتكار للإنفاق على التعليم المستمر والشراكة المجتمعية.	٤٠	٩٢٪	٩٦٪	٩٤٪	
٥	اعتماد اجراءات واضحة لحوافز المشاركين في تفعيل الوظيفة الثالثة.*	٤٠	٩٤٪	٩٦٪	٩٥٪	
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد الأنظمة ٩٤,٦٪						
البعد الرابع: القيم المشتركة						
١	تعزيز ثقافة الوظيفة الثالثة لدى جميع منسوبي الجامعة.	٤٠	٩٣٪	٩٥٪	٩٤٪	
٢	اعتماد مبادئ الشفافية والإفصاح حيال عوائد تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة.*	٤٠	٩٤٪	٩٨٪	٩٦٪	
٣	تبني الجامعة لقيم الشراكة والتعاون والتطوع ضمن استراتيجيتها للوظيفة الثالثة.	٤٠	٩١٪	٩٧٪	٩٤٪	
٤	وضوح قيم الوظيفة الثالثة للجامعة لجميع منسوبيها، والتزامهم بها.	٤٠	٩٥٪	٩٩٪	٩٧٪	
٥	دعم التنوع الثقافي والعلمي والتطوعي في مجالات تفعيل الوظيفة الثالثة.*	٤٠	٩٤٪	٩٦٪	٩٥٪	
٦	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعاون مع جميع أنماط المستفيدين والشركاء في المجتمع.	٤٠	٩٨٪	١٠٠٪	٩٩٪	
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد القيم المشتركة ٩٥,٨٪						

م	العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات وفق أبعاد تحليل ماكينزي (McKinsey 7S)			إجمالي المشاركين في الجولتين	نسبة اتفاق المشاركين		متوسط الاتفاق
	الثالثة		الثانية		الثالثة	الثانية	
البعد الخامس: نمط الإدارة							
١	دعم واهتمام القيادة العليا والأكاديمية في الجامعة بالوظيفة الثالثة.	٤٠	%٩٦	%١٠٠	%٩٨		
٢	توفير بيئة عالمية المستوى لدعم تفعيل الوظيفة الثالثة.	٤٠	%٩٦	%١٠٠	%٩٨		
٣	ضمان قيادات الجامعة للتدفق الحر للمعلومات اللازمة للوظيفة الثالثة.	٤٠	%٩٥	%٩٧	%٩٦		
٤	امتلاك الجامعة اتفاقيات دعم للوظيفة الثالثة مع الشركاء غير الأكاديميين.	٤٠	%٩٦	%٩٤	%٩٥		
٥	اختصار الجامعة للإجراءات الإدارية لعقد التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء.	٤٠	%٩٤	%٩٨	%٩٦		
٦	توظيف القيادات لبرامج ومشاريع الوظيفة الثالثة لتحقيق رؤية الجامعة ورفع مستوى سمعتها العلمية.*	٤٠	%٩٦	%٩٨	%٩٧		
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد نمط الإدارة %٩٦,٦٦							
البعد السادس: المهارات							
١	تبني الجامعة لمنهجيات علمية في تطوير مهارات منسوبيها لدعم الوظيفة الثالثة.	٤٠	%٩٣	%٩٥	%٩٤		
٢	إعداد الباحثين وتطوير مهاراتهم للمشاركة في تفعيل الوظيفة الثالثة.*	٤٠	%٩٥	%٩٧	%٩٦		
٣	مشاركة منسوبي الجامعة في مشاريع الإبداع والابتكار الاجتماعي.	٤٠	%٩٤	%٩٦	%٩٥		
٤	ارتباط ترقية عضو هيئة التدريس في الجامعة بمعدل مشاركاته بالوظيفة الثالثة.*	٤٠	%٩٦	%٩٤	%٩٥		
٥	حصول الجامعة على جوائز ابتكار رفيعة المستوى من جهات محلية أو عالمية.	٤٠	%٩٥	%٩٧	%٩٦		
٦	تعزيز الجامعة للشراكات الفكرية في بناء المعرفة بين الباحثين داخل وخارج الجامعة.	٤٠	%٩٣	%٩٥	%٩٤		
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد نمط المهارات %٩٥							

م	العوامل المؤثرة في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات وفق أبعاد تحليل ماكينزي (McKinsey 7S)			إجمالي المشاركين في الجولتين	نسبة اتفاق المشاركين	
	متوسط الاتفاق		الثالثة		الثانية	
					٢١	١٩
البعد السابع: فريق العمل						
١	حصول عدد من موظفي الجامعة على فرص خارج القطاع الأكاديمي.*	٤٠	%٩١	%٩١	%٩١	
٢	حصول نسبة من باحثي الجامعة على تمويل مباشر بالشراكة مع القطاعين.	٤٠	%٩٤	%٩٨	%٩٦	
٣	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في هيئات ومجالس مهنية.*	٤٠	%٩٥	%٩٩	%٩٧	
٤	مشاركة الجهات الخارجية في مجالس الجامعة أو مراكزها البحثية أو برامجها.	٤٠	%٨٩	%٩٣	%٩١	
٥	توفر استراتيجيات لاستقطاب وتعيين المميزين وذوي الخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.*	٤٠	%٩٥	%٩٧	%٩٦	
٦	دعم الجامعة لبرامج تبادل الخبراء، والأعضاء، والباحثين محليًا وعالميًا.	٤٠	%٩٤	%٩٦	%٩٥	
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة ضمن بعد فريق العمل ٣,٤٤%						

* تشير للعوامل التي أدخل عليها تعديل بعد الجولة الثانية بناء على استجابات المشاركين.

يُلاحظ من الجدول (٢) أن العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة وفق أبعاد تحليل ماكينزي حصلت على نسب اتفاق مرتفعة من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة والخبراء المشاركين بالدراسة، وجاء ترتيب تلك العوامل وفق مستوى تأثيرها من وجهة نظرهم كالتالي:

- حصلت العوامل المرتبطة ببعدها نمط الإدارة على المرتبة الأولى من حيث قوة تأثيرها، حيث بلغت نسبة اتفاق المشاركين على قوة تأثيرها (٩٦,٦٦٪)، وتشير هذه النتائج إلى تقدير مرتفع من قبل عينة الدراسة لتأثير العوامل المرتبطة بنمط الإدارة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة؛ مما يعني أهمية أسلوب الإدارة والقيادة ودورهم في تنفيذ البرامج والمشاريع الداعمة للوظيفة الثالثة للجامعة وانخراطهم فيها، وتوفيرهم للبيئات التمكينية الداعمة لمنسوبي الجامعة للإسهام في

تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها في وظيفتها الثالثة والمماثلة لما هو موجود في أفضل الممارسات العالمية، كما أن للإدارة دورًا حاسمًا في ضمان وصول المعلومات لجميع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها عبر ممارسات تتسم بالشفافية والإفصاح، من خلال تيسير وتبسيط الإجراءات وتقليل دوائر الروتين الإداري المعطل لسرعة الإنجاز، كما يعول كذلك على نمط الإدارة الجامعية في تقديم التسهيلات التي من شأنها التيسير على الشركاء ودعمهم في القيام بأدوارهم والالتزام بمسؤولياتهم تجاه البرامج والمشاريع والتحالفات المشتركة، وبالتالي فإن العوامل المرتبط بنمط الإدارة تحوز على هذا الثقل من حيث قوة تأثيرها لما لها من ارتباط واضح ودور محوري مؤثر في دعم الالتزام التنظيمي تجاه جميع منسوبي الجامعة ورفع مستوى قناعتهم بهذا الدور والوظيفة مما يترتب عليه صنع سمعة قوية للجامعة في وظيفتها الثالثة، وتتفق نتائج هذا البعد مع ما توصلت له دراسة حنك ورضوان (٢٠٢٠) من أن دعم المسؤولين والقائمين بالجامعة يُعد من العوامل المؤثرة والمهمة جدًا في توطيد العلاقة مع المجتمع وتسخير إمكانيات الجامعة لخدمته.

- كما حصلت العوامل المرتبطة ببعد القيم المشتركة على المرتبة الثانية من حيث قوة تأثيرها، بمتوسط اتفاق بلغ (٩٥,٨٪)، مما يعني أن عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة والخبراء يرون أن العوامل المرتبطة ببعد القيم المشتركة في تحليل ماكينزي لها تأثير قوي على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة؛ ولعل ذلك يشير إلى أهمية تعزيز منظومة قيمية مشتركة داعمة للوظيفة الثالثة صراحة سواء في إستراتيجية الجامعة أو في برامجها وسياساتها، حيث إن من أسباب ضعف تفعيل الجامعات لدورهم في الوظيفة الثالثة تجاه المجتمع عدم بناء ثقافة مشتركة لمنسوبي الجامعة لتعزيز دورهم العميق تجاه تطوير المجتمع، مما يؤكد أهمية وجود منظومة قيم معلنة ومشاركة لدى جميع منسوبي الجامعة يتم تضمينها في إستراتيجية الجامعة وتكون مظلة مُوجهة لجميع مبادراتها وبرامجها المرتبطة بها.

- وكذلك العوامل المرتبطة ببعد المهارات حصلت على المرتبة الثالثة من حيث قوة تأثيرها، بمتوسط اتفاق بلغ (٩٥٪)، ويشير ذلك أيضًا إلى قوة تأثير العوامل المرتبط بهذا البعد من وجهة نظر عينة الدراسة، ولعل تفسير ذلك يرتبط بأهمية المهارات ودورها الرئيس في تحقيق أهداف الجامعة من وظيفتها الثالثة وبالتالي فإن على الجامعات الناشئة الاهتمام ببناء وتعزيز مهارات منسوبيها بأساليب علمية مخططة تضمن بناء قدراتهم وتوجيهها نحو تطويع البحث العلمي لخدمة

المشاريع الإبداعية والابتكارية التي تسهم في التنمية المستدامة، كذلك اهتمام الجامعة بالحصول على الجوائز المحلية والعالمية في مجال الوظيفة الثالثة من خلال الاستفادة من مهارات منسوبيها وتوظيفها التوظيف الأمثل عبر شركات علمية وبحثية تدعم تفعيل الوظيفة الثالثة، وتتفق نتائج هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (٢٠١٦) التي أكدت على عدة معوقات تواجهها الجامعات في خدمة المجتمع منها ضعف اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية بأمر المجتمع.

- وجاءت العوامل المرتبطة ببعد الأنظمة بالمرتبة الرابعة من حيث قوة تأثيرها بمتوسط اتفاق بلغ (٩٤,٦٪)، وبالرغم من أهمية العوامل المرتبطة بهذا البعد إلا أنها حصلت على الترتيب الخامس بين العوامل المرتبطة ببقية الأبعاد، ولعل الفروق بين نسب اتفاق المشاركين من القيادات والخبراء تُعد فروق بسيطة جداً، حيث كانت جميع العوامل المرتبطة بهذا البعد مؤثرة من وجهة نظر المشاركين في تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، فبناء منظومة متكاملة للأنظمة والسياسات اللازمة ووجود إجراءات واضحة ومعلنة لدعم الجامعات الثالثة تعدّ عوامل مهمة ومؤثرة، إضافة إلى ضرورة إعلان تلك الأنظمة والإجراءات لجميع الشركاء والمستفيدين بغية إضفاء مزيد من الشفافية والوضوح في إجراءات الجامعات الناشئة في تفعيل ودعم الوظيفة الثالثة، كذلك فإن أتمتة وتوثيق الأنظمة والأعمال عبر نظام إلكتروني يدعم مشاركة البيانات والمعلومات وإتاحتها للمستفيدين يعزز من الوضوح والشفافية في الممارسات، ويدعم منظومة الأنظمة اللازمة لتفعيل الوظيفة الثالثة في الجامعات الناشئة، ويرى المشاركون كذلك أن وجود سياسات واضحة لتخصيص العوائد من نقل التقنية والابتكار للأبعاد الأخرى للوظيفة الثالثة يعزز كذلك من استدامة قيام الجامعة بتفعيل وظيفتها الثالثة في جميع أبعادها في ضوء نقص المخصصات اللازمة للإنفاق على تلك الأبعاد كالتعليم المستمر والشراكة المجتمعية، كذلك تخصيص بنود لمكافأة المشاركين وتحفيزهم.

- وتأتي العوامل المرتبطة ببعد فريق العمل بالمرتبة الخامسة من حيث قوة تأثيرها بمتوسط اتفاق بلغ (٩٤,٣٪)، وتؤكد هذه النتيجة على أن العوامل المرتبطة ببعد فريق العمل لا تقل أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة من حيث قوة تأثيرها في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، مما يشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات فاعلة لمشاركة جميع منسوبي الجامعات في تفعيل ودعم الوظيفة الثالثة لجامعاتهم من خلال إشراكهم في فرق العمل وحوصلهم على فرص متكافئة لبناء وصقل

قدراتهم داخل الجامعة وخارجها، وضرورة إتاحة الفرص المهنية لهم للمشاركة في الهيئات المحلية والعالمية التي تُعنى بقضايا التعليم والتنمية المستدامة ودعم اقتصاد المعرفة، وكذلك استقطاب أعضاء مميزين بنفس المجالات للعمل في الجامعة ضمن فرق العمل التي تتولى البرامج والمشاريع الريادية المحققة للوظيفة الثالثة للجامعات، وإتاحة الفرصة للجهات الخارجية والتي تعقد شراكات مع الجامعة في دعم الوظيفة الثالثة للجامعة للتمثيل داخل المجالس الرسمية والمراكز البحثية، كما أنه من المهم أن تمنح الجامعة للباحثين مستوى من الحرية الأكاديمية يمكنهم من تنفيذ أفكارهم ورؤاهم البحثية الإبداعية.

- كما حصلت العوامل المرتبطة ببعدها الهياكل على المرتبة السادسة من حيث قوة تأثيرها بمتوسط اتفاق بلغ (٩٣,٨٪)، وتشير هذه النسبة مؤشراً إلى اتفاق أغلب المشاركين على قوة تأثير العوامل المرتبطة ببعدها الهياكل، كما أن العوامل المرتبطة بهذا البعد تُعد مكملة للعوامل المرتبطة ببعدها الأنظمة، حيث إن وضوح الهياكل التنظيمية ومرونتها يساهم في اختصار الإجراءات وتجويدها، كما يُمكن الجهات التنفيذية داخل الجامعة من تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها ومبادراتها المرتبطة بالوظيفة الثالثة بأقل قدر ممكن من الموقوتات التنظيمية، كما يساعد ذلك على توضيح الارتباط التنظيمي بين الجهات التنفيذية داخل الجامعة والجهات المستفيدة أو الداعمة خارجها، مما يؤسس لبيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ قرارات رشيدة بالشراكة مع المستفيدين من خلال مشاركة منسوبي الجامعة في بناء استراتيجيات لتنفيذ وتفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، كما أن الهياكل التنظيمية المرنة تدعم قنوات الاتصال وتبادل المعرفة، وتحويل المعارف الضمنية إلى معرفة يمكن الاستفادة منها وحفظها وتطويرها وتوظيفها.

- وأخيراً جاءت العوامل المرتبطة ببعدها الاستراتيجية بالمرتبة السابعة من حيث قوة تأثيرها، بمتوسط اتفاق بلغ (٩٣٪)، وتؤكد هذه النسبة كذلك اتفاق أغلب المشاركين على قوة تأثير العوامل المرتبطة بالبعد الاستراتيجي في تحليل ماكينزي على تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، من حيث تضمين هذه الوظيفة في استراتيجية الجامعة وأهدافها، وكيفية تحقيقها لاستراتيجيتها ومشاركة جميع المعنيين والمستفيدين في التخطيط والتنفيذ للوظيفة الثالثة، والاستفادة من جميع مواردها وتوفير برامج ومبادرات نوعية لتفعيلها، والاهتمام بقياس أداء الجامعة في ذلك، كما أن مشاركة الجامعة في المنافسات المحلية والدولية يعتبر عامل مهم ومؤثر في البعد الاستراتيجي

ومراعاة تطوير تلك البرامج والمبادرات واعتمادها وفق احتياجات التنمية والمجتمع، ودعم الجامعة للعوائد من الوظيفة الثالثة وتوجيهها لخدمة الجامعة وتحقيق أهدافها، فالبعد الاستراتيجي هو الذي يميز الجامعة في تفعيلها لوظيفتها الثالثة ويعكس قدرة الجامعة على التكيف في تنفيذ وظيفتها وفق متغيرات التنمية، ومنافستها مع بقية الجامعات النظيرة في ذلك.

وبالرغم من أهمية البعد الاستراتيجي في أداء الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة إلا أن العوامل المرتبطة بهذا البعد جاءت بالترتيب الأخير بين العوامل المرتبطة بالأبعاد الأخرى في تحليل ماكينزي، ولعل ذلك لا يقلل من أهمية هذه العوامل لحصولها على اتفاق أغلب المشاركين من حيث قوة تأثيرها، ولكن قد يفسر ذلك من خلال أهمية جميع العوامل المرتبطة بأبعاد تحليل ماكينزي من حيث قوة تأثيرها على تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، فلم تحظ أي من تلك العوامل على تأثير أقل من (٩٣٪) مما يؤكد أهميتها وقوة تأثيرها، وتتفق نتيجة هذا البعد مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الشمالان والفوزان (٢٠١٧)، ودراسة المخلفي (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أهمية البعد الاستراتيجي ودوره في إحداث تغييرات جوهرية في مستقبل الجامعات، حيث أكدت دراسة الدعيح (٢٠٢٠) على أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة يعاني من تحديات كبيرة تضعف من قدرة الجامعات التنافسية.

كما تتفق نتائج هذا التحليل فيما توصلت إليه من أهمية العوامل المؤثرة على تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (٢٠١٦) التي أكدت على عدة معوقات تواجهها الجامعات في خدمة المجتمع منها غموض أهداف الجامعات في خدمة المجتمع والبيئة وتشعب مفهوم هذه الوظيفة، وعدم وجود خطة شاملة للجامعات لمواجهة المشكلات التنموية والبيئية، ونقص الاعتمادات المالية وضعف الدور الإعلامي، وضعف تسويق البرامج والخدمات للمجتمع، وعدم توافر آليات واضحة لنقل التقنية والابتكار للمجتمع، ونقص الموارد المالية وضعف الحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كما تتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة بينورث وآخرون (Benneworth et al., 2015) من أن الجامعات تواجه تحديات في تحديد واختيار الأنشطة ذات العوائد للجامعة لتكون شريكاً رئيساً في الابتكار، وتتفق النتائج السابقة كذلك مع ما توصلت إليه دراسة الأحمدى (٢٠١٦) من أن الجامعات تواجه تحديات في تفعيل الوظيفة الثالثة في النواحي الإدارية والثقافية

والتمولية ومدى تقدير أبعاد وآثار المسؤولية الاجتماعية على الجامعة والمجتمع، وعدم تنظيم جهود الجامعات وتنسيقها، وقلة الخبرات والمعارف والقدرات العلمية لدى بعض الجامعات، وبالتالي فإن التركيز على العوامل المؤثرة على الوظيفة الثالثة والتي تم تحديدها في هذا السؤال كفيل بمواجهة تلك التحديات وتذليلها ودعم الجامعات في تطوير وظيفتها تجاه المجتمع؛ وهذا ما أكدت عليه دراسة الشاعري وآخرين (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن إبداع نموذج تطويري للجامعات يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على الوظائف والأنشطة الرئيسة للجامعات وأولوياتها، لدعم الجامعات في التكيف مع تحدياتها وأخذ دور الريادة في أداء وظائفها تجاه المجتمع.

السؤال الثاني: ما متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

تم احتساب متوسط نسبة اتفاق المشاركين في كلا الجولتين من القيادات والخبراء حيال متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والجدول (٣) يحدد نتائج هذا المحور:

جدول ٣ متوسط نسبة اتفاق المشاركين على متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية

م	نسبة اتفاق المشاركين		إجمالي المشاركين في الجولتين	متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية
	الثانية	الثالثة		
١	%٩٦	%٩٨	٤٠	تضمن رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية للوظيفة الثالثة.
٢	%٩٨	%١٠٠	٤٠	دعم القيادات العليا في الجامعة للمشاريع والمبادرات التي تحقق الوظيفة الثالثة للجامعة (نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، الشراكة المجتمعية) داخل الجامعة وخارجها.
٣	%٩٦	%٩٨	٤٠	تطوير الثقافة التنظيمية للجامعة وتعزيز منظومة القيم الداعمة للوظيفة الثالثة للجامعة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

م	متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية	إجمالي المشاركين في الجولتين	نسبة اتفاق المشاركين		متوسط الاتفاق
			الثانية	الثالثة	
٤	دعم ونشر ثقافة صنع المعرفة وتداولها بين الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، بما يعزز ويسهم في تطوير المجتمع وحل مشكلاته.	٤٠	%٩٧	%٩٩	%٩٨
٥	استكمال السياسات والأنظمة المرتبطة بالوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة.	٤٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٦	توفير مميزات بناء التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء والمعنيين لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة.	٤٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٧	بناء الشراكات الاستراتيجية الداعمة لأهداف الوظيفة الثالثة للجامعات مع القطاعات والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة.	٤٠	%٩٧	%٩٩	%٩٨
٨	تحفيز الأعضاء والعاملين في الجامعات الناشئة على المشاركة والتغيير الإيجابي في أدوارهم تجاه الوظيفة الثالثة ودعمهم فيما يحتاجون إليه.	٤٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٩	حشد الموارد والقدرات المؤسسية للجامعة لدعم وتعزيز الوظيفة الثالثة للجامعة بأبعادها.	٤٠	%٩٧	%٩٩	%٩٨
١٠	إظهار دور الجامعة وإمكانياتها وقدراتها في خدمة المجتمع من خلال الإعلام.	٤٠	%٩٨	%١٠٠	%٩٩
١١	بناء مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي للجامعة في وظيفتها الثالثة لتقييم وحوكمة الأداء وتطويره.	٤٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
متوسط نسبة اتفاق المشاركين على متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية					%٩٨,٧٣

يُلاحظ من الجدول (٣) أن متطلبات تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية حصلت على متوسط نسبة اتفاق مرتفعة من قبل القيادات الأكاديمية في

الجامعات الناشئة والخبراء المشاركين بالدراسة حيث بلغ متوسط نسبة الاتفاق على جميع المتطلبات (٩٨,٧٣٪) مما يشير إلى إجماع المشاركين على أهمية هذه المتطلبات وضرورتها لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، في حين حصلت أربع متطلبات على أعلى نسبة اتفاق (١٠٠٪) من وجهة نظر المشاركين وهي: استكمال السياسات والأنظمة المرتبطة بالوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، وتوفير مكنات بناء التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء والمعنيين لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، وتحفيز الأعضاء والعاملين في الجامعات الناشئة على المشاركة والتعبير الإيجابي في أدوارهم تجاه الوظيفة الثالثة ودعمهم فيما يحتاجون إليه، وبناء مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي للجامعة في وظيفتها الثالثة لتقييم وحوكمة الأداء وتطويره، كما حصل متطلبان على نسبة اتفاق (٩٩٪) من وجهة نظر المشاركين وهو دعم القيادات العليا في الجامعة للمشاريع والمبادرات التي تحقق الوظيفة الثالثة للجامعة (نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، الشراكة المجتمعية) داخل الجامعة وخارجها، وإظهار دور الجامعة وإمكانياتها وقدراتها في خدمة المجتمع من خلال الإعلام، وحصلت ثلاثة متطلبات على نسبة اتفاق (٩٨٪) من وجهة نظر المشاركين وهي: دعم ونشر ثقافة صنع المعرفة وتداولها بين الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بما يعزز ويسهم في تطوير المجتمع وحل مشكلاته، وبناء الشراكات الاستراتيجية الداعمة لأهداف الوظيفة الثالثة للجامعات مع القطاعات والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة، وحشد الموارد والقدرات المؤسسية للجامعة لدعم وتعزيز الوظيفة الثالثة للجامعة، في حين حصل متطلبان على نسبة اتفاق (٩٧٪) من وجهة نظر المشاركين وهما: تضمين رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية للوظيفة الثالثة، وتطوير الثقافة التنظيمية للجامعة وتعزيز منظومة القيم الداعمة للوظيفة الثالثة للجامعة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

وتؤكد النتائج السابقة على أهمية تكامل متطلبات الإدارة الاستراتيجية لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة حيث ترى العديد من الدراسات السابقة كدراسة بينورث وآخرين (Benneworth et al., 2015) ودراسة توازن وبلقاسم (٢٠١٧) ودراسة سامي (٢٠١٧) أن الوظيفة الثالثة للجامعات تتطلب نهجاً فاعلاً للإدارة الاستراتيجية يتم من خلاله تسخير القدرات المؤسسية وتوظيفها لبناء قوة تنافسية قادرة على إدارة المعرفة وتحويلها لخدمات تقدمها للمجتمع، كما وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت له دراسة كواشي (٢٠١٥) في تحديد أهم المتطلبات

اللازمة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعة والتي تتمثل في تضمين الجامعات والكليات لأهداف خدمة المجتمع صراحة ضمن أهدافها العامة وبرامجها، وإتاحة الفرصة للأعضاء والمستفيدين في المجتمع المحلي من المشاركة في مجالس الجامعات وكلياتها وتعزيز ثقة المجتمع بالجامعة من خلال تفعيل دور الإعلام في إظهار دور الجامعة وإمكانياتها وقدراتها في خدمة المجتمع.

السؤال الثالث: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية؟

تُعد الدراسة المتأنية لبيئة الجامعات الناشئة وفق نموذج ماكينزي (McKinsey 7S Analysis) للتحليل الاستراتيجي حجر الأساس لبناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات، حيث سيتم تحديد الموقف الاستراتيجي وفجوات الأداء للجامعات الناشئة من خلال نتائج التحليل وفي ضوء ذلك يتم تحديد القضايا ذات الأولوية والأهداف الاستراتيجية؛ ومن خلال توظيف وتكييف كل جامعة للخطة الاستراتيجية وفق مواردها المتاحة يمكنها تبني السياسات والبرامج التنفيذية الكفيلة بتحقيق توجهها الاستراتيجي وبلوغ أهدافها في تطوير وظيفتها الثالثة، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة في سؤالها الأول والثاني، وما تم عرضه من دراسات سابقة وإطار مفهومي في مجال الوظيفة الثالثة للجامعات، تم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة؛ وتضمنت ما يلي:

مرتكزات بناء الاستراتيجية:

١. رؤية المملكة العربية السعودية والتي تضمنت أن تكون المملكة من بين أفضل (١٠) دول في مؤشر التنافسية بحلول عام (٢٠٣٠)، كذلك إلى وجود خمس جامعات سعودية ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في التصنيف العالمي؛ وكلا الأمرين يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالأبحاث والتطوير وصنع المعرفة والريادة في التقنية والابتكار والتعليم المستمر وجميعها مرتبطة بالوظيفة الثالثة للجامعات ارتباطاً مباشراً (المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦).

٢. خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩) والتي تضمنت دعم الدراسات والبحوث التطبيقية المعززة للمعرفة والابتكار وربطها ببرامج البحث العلمي والدراسات العليا لتلبية احتياجات المجتمع وحل مشكلاته وتحفيز الجامعات الناشئة على الاستثمار في مجالات البحث والتطوير والابتكار،

وصنع بيئات تمكينية ملائمة لمجتمع المعرفة، لتعزيز مكانة المملكة العربية السعودية في مجال الاقتصاد القائم على المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥).

٣. الإسهام الفاعل في تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام (٢٠٣٠)؛ حيث يبرز التعليم بصفته هدفاً قائماً بذاته، كما أشارت الجمعية العامة للأمم المتحدة إلى أن التعليم المستمر من أجل التنمية المستدامة جزء لا يتجزأ من أهداف التنمية المستدامة، كما أنه عنصرٌ تمكيني رئيس لتحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة الأخرى، لذا سعت وزارة التعليم إلى رصد جهود الجامعات في الخدمات ذات العلاقة بأهداف التنمية المستدامة والتي تتمثل في الأبحاث والدراسات العلمية والتعليم والتدريب المستمر، وإطلاق المبادرات والبرامج المحققة لتنفيذ الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالتنمية المستدامة ودعمها (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

٤. نظام الجامعات الجديد والذي يمنح الجامعات الاستقلالية المنضبطة إدارياً ومالياً والمعززة للاستثمار الأمثل للجامعات في مواردها الذاتية من خلال تقديم وظائفها وتفعيل خدماتها لجميع المستفيدين منها وعلى رأسهم المجتمع المحلي.

٥. نتائج الجزء الميداني من هذه الدراسة والذي تضمن توظيف أسلوب ماكينزي للتحليل الاستراتيجي، بالإضافة لما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة.

تحديد الفجوات الاستراتيجية للجامعات الناشئة وفق تحليل ماكينزي:

يتمثل الهدف من تحديد الفجوات الاستراتيجية للجامعات الناشئة في تحديد وتقييم العوامل الإدارية والتنظيمية والقيمية والمهارية المؤثرة على الجامعات الناشئة في تطوير وظيفتها الثالثة وتحقيقها لوضع تنافسي مستهدف في رؤيتها المستقبلية وفق تحليل ماكينزي (McKinsey 7S Analysis)؛ ومن خلال نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه الدراسات السابقة، تم تحديد أبرز الفجوات التي تواجه الجامعات الناشئة في تطويرها للوظيفة الثالثة؛ وتم في ضوءها بناء الأهداف الاستراتيجية ذات الأولوية لردم هذه الفجوات ومعالجتها؛ ويقدم الجدول (٤) تحليل للفجوات بناء على نتائج تحليل ماكينزي الواردة في السؤال الأول:

جدول ٤ تحليل للفجوات الاستراتيجية المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية وفق تحليل ماكينزي

الفجوات الاستراتيجية	McKinsey 7S Analysis
الحاجة إلى تبني الوظيفة الثالثة في استراتيجية الجامعة وأهدافها، ومشاركة المستفيدين وصانعي السياسات في بنائها وتطويرها، وتوفير البرامج والمشاريع التنافسية المحققة للوظيفة الثالثة وتقييم وقياس مستوى التقدم والعوائد.	الاستراتيجية
الحاجة إلى تطوير الهياكل التنظيمية ومرونتها ووضوحها في تمكين الجهات التنفيذية وتحديد مسؤولياتها وارتباطها التنظيمي، وآليات اتخاذ القرارات ومستوى المشاركة فيه وسلاسة قنوات الاتصال وفعاليتها.	الهياكل
الحاجة إلى وجود منظومة متكاملة للأنظمة والسياسات والإجراءات الميسرة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعة معلنة لجميع الأطراف المستفيدة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة ودعم مخصصات الإنفاق والخوفز والأتمتة.	الأنظمة
الحاجة إلى تضمين الوظيفة الثالثة في رؤية ورسالة الجامعة وقيمتها لتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة، وتبني قيم الشفافية والإفصاح والتعاون ودعم التنوع الثقافي والتطوعي وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص مع المستفيدين والشركاء.	القيم المشتركة
الحاجة إلى دعم واهتمام القيادة بالجامعة بالوظيفة الثالثة وتوفير بيئة عالمية المواصفات لبرامجها ومشاريعها وضمان العمل المشترك من خلال اتفاقيات ميسرة مع الشركاء.	نمط الإدارة
الحاجة إلى تطوير مهارات الباحثين للمشاركة في مشاريع الإبداع والابتكار، ودعم المشاركة في مسابقات الابتكار، وتعزيز الشراكات الفكرية.	المهارات
الحاجة إلى تعزيز استراتيجيات الشراكة مع المستفيدين، ودعم منسوبي الجامعة في الحصول على فرص نوعية داخل وخارج الجامعة، واستقطاب المتميزين، والخبراء ودعمهم.	فريق العمل

في ضوء الفجوات المحددة في الجدول (٤) يمكن إيجاز أبرز القضايا المؤثرة على الجامعات الناشئة في تطوير الوظيفة الثالثة بما يلي:

- البيئات الإدارية والتنظيمية الداعمة لتطوير وتفعيل الوظيفة الثالثة.
- التطبيقات التقنية الداعمة لتطوير وتفعيل الوظيفة الثالثة.

- الشراكات والتحالفات الاستراتيجية المحققة للوظيفة الثالثة.

- الموارد والإمكانات المؤسسية واستدامتها.

- تحقيق عوائد من استثمار المعرفة.

- دعم عمليتي التعليم والتدريب المستمر.

- حوكمة كفاءة الوظيفة الثالثة.

بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي وتحديد الفجوات والقضايا الرئيسية، تم تحديد

عناصر الصياغة الاستراتيجية فيما يلي:

الرؤية: جامعات ناشئة فاعلة ومتميزة في أداء الوظيفة الثالثة من خلال نقل التقنية والابتكار

والتعليم والتدريب المستمر والشراكة المجتمعية.

الرسالة: تقديم الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة من خلال نقل التقنية والابتكار، التعليم

والتدريب المستمر، والشراكة المجتمعية؛ وعبر حزمة من المشاريع والبرامج والخدمات التقنية والمعرفية

والبحثية والمجتمعية المتميزة والمقدمة للمجتمع المحلي والعالمي، وبتفعيل الاستثمار الأمثل للموارد

والقدرات المؤسسية، والشراكات والتحالفات الاستراتيجية لبناء اقتصاد معرفي يسهم في التنمية

المستدامة.

القيم:

- المواطنة: الاعتزاز بالهوية الوطنية في مشاريع ومبادرات الوظيفة الثالثة.

- العمل المؤسسي: دعم ثقافة العمل المؤسسي والالتزام الموجه نحو بيئة تنظيمية صحية،

ونشر النتائج والاحتفال بها.

- صنع المعرفة: دعم صنع المعرفة ومشاركتها من خلال الدراسات والأبحاث، وتيسير الوصول

إلى مصادر المعرفة، ومكافأة المشاركين.

- الإبداع والابتكار: دعم الإبداع والأصالة والجدة في العمل ومكافأتهم.

- التعليم والتدريب المستمر: تبني برامج ومبادرات لنشر التعليم والتدريب المستمر.

- المشاركة المجتمعية: دعم اتفاقيات التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع والالتزام بالقضايا المجتمعية وتقديم الخدمات التي تسهم في حل مشكلاته.

- الحوكمة: دعم وتعزيز فاعلية وكفاءة الأداء وجودته والتقييم المبني على أعلى المعايير.

الأهداف الاستراتيجية والسياسات والبرامج:

تسعى الاستراتيجية المقترحة إلى وضع خارطة عمل أمام الجامعات الناشئة لدعم وتفعيل الوظيفة الثالثة وتعزيز مستوى أداء الجامعات وتصنيفها محليًا وعالميًا؛ وفيما يلي عرض للهدف العام والأهداف التفصيلية:

- **الهدف العام:** تقديم خطة استراتيجية لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة من خلال تعزيز بنيتها التنظيمية والتركيز على المجالات المؤثرة في أدائها وفق تحليل ماكينزي (McKinsey 7S Analysis).

- الأهداف الاستراتيجية التفصيلية والسياسات والبرامج المحققة لها:

١. تعزيز البيئات التمكينية الداعمة لتطوير وتفعيل الوظيفة الثالثة بأبعادها (نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، والشراكة المجتمعية)، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:

- تضمين الهيكل التنظيمي للجامعة للوظيفة الثالثة ضمن مسؤوليات وكالات الجامعة وإداراتها بصورة صريحة وواضحة لتحديد الارتباط الإداري والصلاحيات.

- تحديد المجالس المختصة بتقديم الدعم والتوصية ومعالجة العقبات التي تواجه التنفيذ.

- بناء منظومة متكاملة للأظمة والأدلة الإجرائية متضمنة المسؤوليات والمهام والصلاحيات وسياسات العمل.

- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم الشراكة والتعاون والالتزام لدى منسوبي الجامعة.

٢. التوظيف الأمثل لأتمتة البيانات وتقنية المعلومات لدعم الوظيفة الثالثة، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:

- تطوير فاعلية البيئة التقنية التنظيمية وتحسين أداء الذكاء الاصطناعي في مجال معالجة البيانات والمعلومات.

- تطبيق منهجيات الإدارة الإلكترونية لرفع مستوى كفاءة التعاملات الإلكترونية ودعم الشفافية.
- بناء نظام الكتروني رقمي لمشاركة البيانات والمعلومات اللازمة للوظيفة الثالثة للجامعة.
- ٣. بناء ودعم التحالفات والشراكات الاستراتيجية بين الجامعة والمؤسسات والجهات ذات العلاقة في البرامج والمشاريع المحققة للوظيفة الثالثة، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:
 - عقد الشراكات والاتفاقيات المحلية والدولية مع الجهات ذات العلاقة.
 - دعم التنوع الثقافي والعلمي والتطوعي وتحقيق تكافؤ الفرص مع الشركاء في مجالات تفعيل الوظيفة الثالثة.
 - ربط استراتيجية الجامعة بأبعاد الوظيفة الثالثة وإشراك جميع المعنيين والمستفيدين في التخطيط لها وتنفيذها.
 - وضع إجراءات مرنة وواضحة ومعلنة للشراكة مع المستفيدين والجهات ذات العلاقة بمشاركة وبرامج الوظيفة الثالثة للجامعة.
 - تمكين الشركاء والمستفيدين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لتيسير العمليات.
- ٤. دعم وتعزيز استدامة موارد الجامعة واستثماراتها من عائدات تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:
 - صنع فرص نوعية لاستثمار العوائد المادية وغير المادية للوظيفة الثالثة للجامعة.
 - توفير برامج ومشاريع ومبادرات ذات عائد مرتفع للجامعة.
 - تحقيق كفاية التمويل من خلال تخصيص عوائد نقل التقنية والابتكار للإنفاق على التعليم المستمر والشراكة المجتمعية.
- ٥. تحويل المعرفة الضمنية والفردية إلى معرفة تنظيمية صريحة ونشرها وتبادلها والاستفادة من عوائدها، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:
 - دعم مبادرات الإبداع والابتكار ونشرها ومكافأتها.
 - دعم قنوات الاتصال وتبادل المعرفة والتدفق الحر للمعلومات داخل الجامعة وخارجها.

- دعم الشراكات الفكرية والاستشارية لبناء وتبادل المعرفة ونشرها بين الباحثين داخل وخارج الجامعة.
- استثمار عوائد صنع المعرفة ونشرها وتسويقها.
- ٦. دعم وتعزيز برامج التعليم والتدريب المستمر لجميع المعنيين والمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:
 - تبني منهجيات علمية لتطوير مهارات منسوبي الجامعة والمستفيدين خارجها.
 - تأسيس ودعم برامج التعليم المستمر وتقديمها لجميع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها.
 - استقطاب وتعيين المميزين وذوي الخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
 - تفعيل برامج تبادل الخبراء والأعضاء والباحثين محلياً وعالمياً.
- ٧. تطبيق معايير كفاءة الأداء والحوكمة لرفع مستوى فاعلية وكفاءة البرامج والمشاريع المحققة للوظيفة الثالثة، ويتحقق بالسياسات والبرامج التالية:
 - بناء مؤشرات لقياس وتقييم كفاءة أداء الجامعة في وظيفتها الثالثة وتحديد الفجوات ووضع خطط للتحسين.
 - تحديد وضبط إجراءات ضمان جودة العمليات للبرامج والمشاريع.
 - تطوير واعتماد نظام معلن للمتابعة والشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبية.
 - اعتماد نموذج حوكمة داخلي للسياسات والبرامج التشغيلية والاتصالات.
- متطلبات دعم وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة:**
 - لضمان تحقيق الاستراتيجية المقترحة للجامعات الناشئة لأهدافها، لا بد من توفر المتطلبات الكفيلة بتهيئة البيئة المناسبة لذلك من خلال ما يلي:
 - تضمين رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية للوظيفة الثالثة.
 - تبني القيادات العليا في الجامعة للتوجه الاستراتيجي للوظيفة الثالثة من خلال دعم المشاريع والمبادرات التي تحقق الوظيفة الثالثة (نقل التقنية والابتكار، التعليم والتدريب المستمر، الشراكة المجتمعية) داخل الجامعة وخارجها.

- تطوير الثقافة التنظيمية للجامعة وتعزيز منظومة القيم الداعمة للوظيفة الثالثة للجامعة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- دعم ونشر ثقافة صنع المعرفة وتداولها بين الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، بما يعزز ويسهم في تطوير المجتمع وحل مشكلاته.
- استكمال السياسات والأنظمة المرتبطة بالوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة.
- توفير إمكانات بناء التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء والمعنيين لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة.
- بناء الشراكات الاستراتيجية الداعمة لأهداف الوظيفة الثالثة للجامعات مع القطاعات والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة.
- تحفيز الأعضاء والعاملين في الجامعات الناشئة على المشاركة والتغيير الإيجابي في أدوارهم تجاه الوظيفة الثالثة ودعمهم فيما يحتاجون إليه.
- حشد الموارد والقدرات المؤسسية للجامعة لدعم وتعزيز الوظيفة الثالثة للجامعة.
- بناء مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي للجامعة في وظيفتها الثالثة لتقييم وحوكمة الأداء وتطويره.

ملخص النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج من أهمها وجود عدد من العوامل المؤثرة على تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة وفق تحليل ماكينزي (McKinsey 7S Analysis)؛ وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة تأثيرها العوامل المرتبطة ببعد نمط الإدارة يليها العوامل المرتبطة ببعد القيم، ثم المهارات، وبالمرتبة الرابعة جاءت العوامل المرتبطة ببعد الأنظمة، وبالمرتبة الخامسة العوامل المرتبطة ببعد فريق العمل ثم الهياكل وبالمرتبة الأخيرة جاءت العوامل المرتبطة بالبعد الاستراتيجي من حيث قوة التأثير في تطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة، كما توصلت الدراسة لعدد من المتطلبات التي حصلت على اتفاق مرتفع من قبل المشاركين، وتم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج؛ وتوصي الدراسة بما يلي:

- تبني الاستراتيجية المقترحة والعمل على تكييفها وفق إمكانيات الجامعة وبيئتها ووضع الخطط التشغيلية لتنفيذها.
 - تعزيز ودعم القيادات الأكاديمية والإدارية للثقافة التنظيمية ومنظومة القيم الداعمة للوظيفة الثالثة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
 - بناء القدرات والممكنات المؤسسية والفردية للجامعات الناشئة لتحقيق نتائج ذات جدوى وعائد اقتصادي ومعنوي عالي من تطوير الوظيفة الثالثة.
 - تبني البرامج والمشاريع التطويرية التي تصب في تطوير الوظيفة الثالثة وترفع مستوى فاعليتها وكفاءتها.
 - بناء مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي للجامعة في وظيفتها الثالثة لتقييم وحوكمة الأداء وتطويره.
 - تعزيز التحالفات الاستراتيجية مع الشركاء والمعنيين لتطوير الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة.
 - عكس دور الجامعات الناشئة ووظيفتها الثالثة بكافة أبعادها من خلال الإعلام.
- وفي ضوء ما سبق توصي الباحثة بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:**
- دور القيادات الأكاديمية والإدارية في تفعيل الوظيفة الثالثة في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
 - معايير تقويم الأداء المؤسسي للوظيفة الثالثة في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
 - دور الإعلام الجامعي في تعزيز الوظيفة الثالثة للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

- الأحمدي، وفاء بنت ذياب. (٢٠١٦). دور الجامعات السعودية في الربط بين التعليم والمجتمع: دراسة تحليلية في ضوء المسؤولية الاجتماعية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٨ (٣)، ٦٣١-٦٨٤.
- بخت، حيدر نعمة، والموسوي، عبدالوهاب. (٢٠١٧). الوظيفة الثالثة للمؤسسات التعليمية ودورها في الإصلاح الاقتصادي بعد الحرب. وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثالث: الإصلاح منطلق للتنمية وإعادة بناء العراق - مسارات معاصرة، ١٣٠-١٣٩.
- بريني، دحمان. (٢٠١٨). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة آفاق العلوم، العدد ١٣، ص ١٦٤-١٧٤، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/937290>
- بكري، سعد علي؛ العقيلي، عبدالله سالم؛ وبكري، زياة سعد (٢٠١٧م). تفعيل الابتكار بطرفيه التقني والاجتماعي في الجامعات نحو الشراكة في تحقيق الرؤية ٢٠٣٠. منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ٦٥-٧٨.
- بني ارشيد، عبد الله محمد حمد. (٢٠١٧). دور الجامعات في خدمة القطاع الخيري من وجهة نظر منسوبيها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (١٢)، ٩٦-١١٠.
- الببشي، محمد ناصر. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي - مفاهيم وتطبيقات - مكتبة الملك فهد الوطنية.
- توازن، فاطمة؛ وبلقاسم، زايري. (٢٠١٧). الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا الجزائر، (١٦)، ٢٦٩ - ٢٨٢.
- حنك، فتيحة، ورضوان، بواب. (٢٠٢٠م). الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع "الوظيفة الثالثة". مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، مج ١١، ١٤، ١٦٨ - ١٨٢، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1069866>
- الدعيج، نوره خالد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
- الذبياني، محمد عودة. (٢٠١٢م). دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للمملكة العربية السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي، (١٢٤)، مكتب التربية العربي لدول الخليج؛ الرياض، ١٥٣-٢٠٠.
- الروقي، مطلق بن مقعد. (٢٠١٦م). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (٢٨)، ص ١٢٣-١٤٥.

الزعير، إبراهيم بن عبدالله، والضحيك، نورة بليهان. (٢٠١٩) درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ١٣ (٢٠)، ١-٣٩.

سامي، هباش. (٢٠١٧). تطور الأداء الجامعي وفق منظور الوظيفة الثالثة: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة المشكاة في الاقتصاد، معهد العلوم الاقتصادية، ٣ (٦)، ١٠١ - ١١٨.

السلمان، عبدالرحمن حمد. (٢٠١٤). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية، ٥ (١)، ١٧٣ - ١٩٨.

سوفي، نبيل. (٢٠٢٠). إشكالية الوظيفة الثالثة للجامعة: علاقة تكامل أم نزاع بين توقعات المجتمع واستقلالية الجامعة. مجلة آفاق علمية، ١٢ (٥)، ١٤٦-١٦٥. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-979905>

الشاعري، علي؛ العلواني، حميد؛ شالواله، رائد؛ وهيب، سهل؛ أزهر، الطاهر؛ ويوسف، محمد (٢٠١٧م). المهمة الثالثة للجامعات ودورها في تعزيز رؤية ٢٠٣٠. للمملكة العربية السعودية، في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ٧١٢-٧٤٢.

شحاتة، حمدي. (٢٠٢٠). أدوار الجامعات في مجتمع المعرفة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع. مصر.

الشريف، طلال بن عبد الله حسين. (٢٠١٦). رؤية استراتيجية لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٥ (٢)، ١٧٤-١٩٥.

الشمالان، خالد؛ والفوزان، الجوهرة. (٢٠١٧). مُتطلِّبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة ٢٠٣٠، جامعة القصيم.

الشهري، عماد، والختلان، منصور. (٢٠١٨) المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢ (١٩)، ١-٣٨.

الضبعان، شلاش. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى.

العوضي، سالي إبراهيم عبد الجليل والديان، فوزية. (٢٠١٨). قياس وعي الطلاب الجامعيين تجاه المشاركة المجتمعية: دراسة حالة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة القصيم، أماراباك، الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، ٩ (٣١)، ١٠٣-١٢٠.

- الفحيلة، إبراهيم زيد. (٢٠١٨). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٧ (٣)، ٧٣ - ٨٨.
- قتال، عبد العزيز، وراهم، فريد. (٢٠١٨). مخرجات الجامعة في خدمة المجتمع جامعة العربي نموذجًا. الملتقى الدولي حول: "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهنات"، جامعة قلمة، الجزائر.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٧م). الدور المتوقع لكليات الإدارة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ دراسة ميدانية على أقسام الإدارة العامة وبرامج الدراسات العليا فيها. منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٤٣-٦٣.
- كواشي، سامية. (٢٠١٥). خدمة المجتمع الوظيفة الثالثة للجامعات. مجلة العلوم الإنسانية، (٤٤)، ٤٦١ - ٤٧٨.
- المجيدل، عبدالله شمت، والزعي، نادية عبدالكريم. (٢٠١١). الوظيفة الثالثة للجامعة المعاصرة كلية التربية بجامعة دمشق نموذجًا: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٣ (١٠٧)، ١٠٧ - ١٢٩.
- المخلافي، عبدالملك. (٢٠١٧م). التعليم الحكومي لريادة الأعمال ودوره في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ دراسة استطلاعية على الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، ٥٠٠-٥٧٣.
- المخلفي، تركي منور. (٢٠٢٠). واقع التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، ٢٨ (١)، ١٦٢-١٨١.
- مطر، سيف الاسلام (١٩٩٥). أسلوب دلفاي واستخدامه في ميدان التعليم، جامعة عين شمس.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع من: <https://cutt.us/X3Zq1>
- مهناوي، أحمد غنيمي. (٢٠١٦). أبعاد الوظيفة الثالثة لكلية التربية بينها في ضوء الخطة الإستراتيجية ٢٠١٢-٢٠١٧ دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٦ (٤)، ١ - ٩٤.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٥). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها. مسترجع من: <https://cutt.us/3lkid>
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٣). الوظيفة الثالثة للجامعات. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، الرياض.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٣). حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، الرياض.

ترجمة المراجع العربية:

- Al-Ahmadi, W. (2016). The role of Saudi universities in linking education and society: an analytical study in light of the social responsibility of universities. *Education Journal*, pp. 168, Part 3, 631-684.
- Al-Awadi, S., and Al-Debian, F. (2018). Measuring the awareness of university students towards community participation: a case study of the College of Economics and Administration, Qassim University, Amarabak, *Arab American Academy of Science and Technology*, 9 (31) , 103-120.
- Al-Bishi, M. (2014). *Strategic planning - concepts and applications -*. King Fahd National Library.
- Albulescu, V. L., Litra, M., & Neagu, C. (2014). The "third mission" of universities and some implications. *UPB Science Bulletin, Series D*, 76 (2) , 301-312.
- Aldhabaan, S. (2016). A proposed strategy to develop the performance of emerging Saudi universities in the light of international standards of institutional excellence. [Unpublished PhD thesis] , Umm Al-Qura University.
- Al-Dhibani, M. (2012). The role of Saudi universities in building a knowledge society as a strategic choice for the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Arab Gulf Message*, (124) , Arab Bureau of Education for the Gulf States; Riyadh, 153-200.
- Al-Duaij, N. (2020). Strategic planning in emerging universities to achieve a competitive advantage: a proposed model. [Unpublished PhD thesis] , King Saud University.
- Al-Fahila, I. (2018). Applying social responsibility in Saudi universities according to international models of organizational excellence. *Specialized International Educational Journal*, 7 (3) , 73-88.
- Almikhlaifi, A. (2017). Government education for entrepreneurship and its role in achieving the goals of the Kingdom's Vision 2030, a survey study on public universities in the city of Riyadh, at the Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University, 500-573.
- Almikhlefi, T. (2020). The reality of strategic planning in the College of Education at Qassim University from the point of view of faculty members. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, Deanship of Scientific Research and Graduate Studies at the Islamic University of Gaza, Palestine*, 28 (1) , 162-181.
- Almujaidel, A., and Alzoubi, N. (2011). The third function of the contemporary university, the Faculty of Education at Damascus University as a model: a field study. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, 33 (107) , 107-129.
- Al-Qahtani, S. (2017). The expected role of the colleges of administration in achieving the Kingdom's vision 2030. A field study on public administration departments and postgraduate programs therein. *Community Partnership Forum in the field of scientific research*, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 43-63.
- Al-Ruqi, M. (2016). Academic and administrative problems facing faculty members in some emerging Saudi universities, *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babil*, (28) , pp. 123-145.

- Alsaman, A. (2014). The role of strategic planning in achieving the competitive advantage. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University, Faculty of Commerce, Ismailia*, 5 (1) , 173-198.
- Alshaeri, A., Alwani, H., Shalwala, R., Waheeb, S., Azhar, A., Youssef, M. (2017). The third mission of universities and their role in promoting Vision 2030 for the Kingdom of Saudi Arabia, at the Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Qassim University, 712-742.
- Alshamlan, K., And Alfawzan, A. (2017). Requirements for applying strategic management by universities to achieve Vision 2030, from the point of view of members of the Saudi Management Association. A working paper presented at the Conference on the Role of Saudi Universities in Activating the Kingdom's Vision 2030, Qassim University.
- Alsharif, T. (2016). A strategic vision for the development of the community service function in Saudi universities, *the International Journal of Specialized Education*, 5 (2) , pp. 174-195.
- AlShehri, E., and AlKathlan, M. (2018) Organizational Obstacles to Applying Strategic Planning in Emerging Saudi Universities: A Case Study on Prince Sattam Bin Abdulaziz University. *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 2 (19) , 1-38.
- Al-Zaiber, I., and Al-Dahik, N. (2019) The Degree of Practicing Strategic Planning in Emerging Universities and Its Relationship to Achieving the Objectives of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030: A Field Study. *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 13 (20) , 1-39.
- Bakhit, H., and Mousawi, A. (2017). The third function of educational institutions and their role in economic reform after the war. *Proceedings of the Third Annual Scientific Conference: Reform is a starting point for development and rebuilding Iraq - Contemporary Paths*, 130-139.
- Bakri, S., Al-Aqili, A., Bakri, Z., (2017). Activating innovation in both its technical and social aspects in universities towards partnering in achieving Vision 2030. *Community Partnership Forum in the Field of Scientific Research, Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, pp. 65-78.
- Bani Irsheed, A. (2017). The role of universities in serving the charitable sector from the point of view of its employees. *Specialized International Educational Journal, Dar Simat for Studies and Research*, 6 (12) , 96-110.
- Hanak, F., and Radwan, B. (2020). The university and the community service function "the third job". *Journal of Humanization for Research and Studies*, Vol. 11, P. 1, 168-182.
- Kawashi, S. (2015). Community service is the third function of universities. *Journal of Human Sciences*, (44) , 461-478.
- Kingdom Saudi Arabia. (2016 AD). Saudi Vision 2030. Retrieved from: <https://cutt.us/X3ZqI>
- Knudsen, M. P., Frederiksen, M. H., & Goduscheit, R. C. (2021). New forms of engagement in third mission activities: A multi-level university-centric approach. *Innovation*, 23 (2) , 209-240.

- Mahnawi, A. (2016). Dimensions of the third job of the Faculty of Education in Benha in the light of the strategic plan 2012-2017, an analytical study. *Journal of the Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University*, 16 (4) , 1 - 94.
- Marhl, M., & Pausits, A. (2011). Third mission indicators for new ranking methodologies. *Evaluation in Higher Education*, 5 (1) , 43-64.
- Matar, S. (1995). *The Delphi method and its use in the field of education*, Ain Shams University.
- Ministry of Higher Education (2013A). *The third function of universities*. Deputy Ministry for Planning and Information, Ministry of Higher Education, Riyadh.
- Ministry of Higher Education (2013B). *The state of higher education in Saudi Arabia*. Deputy Ministry for Planning and Information, Ministry of Higher Education, Riyadh.
- Ministry of Economy and Planning. (2015). *Summary of the Tenth Development Plan and its priorities*. Retrieved from: <https://cutt.us/3Ikid>.
- Mugabi, H. (2014). *Institutionalisation of the 'Third Mission' of the University: The Case of Makerere University*.
- Qattal, A., and Raham, F. (2018). University outputs in community service, Arab University as a model. The international forum on: "The university and openness to the external environment, expectations and bets", Qalima University, Algeria.
- Rolfo, S., & Finardi, U. (2014). University Third mission in Italy: organization, faculty attitude and academic specialization. *The Journal of Technology Transfer*, 39 (3) , 472-486.
- Salomaa, M. (2019). Third mission and regional context: assessing universities' entrepreneurial architecture in rural regions. *Regional Studies, Regional Science*, 6 (1) , 233-249.
- Salomaa, M., & Charles, D. (2021). The university third mission and the European Structural Funds in peripheral regions: Insights from Finland. *Science and Public Policy*. doi: 10.1093/scipol/scab003.
- Sami, H. (2017). The development of university performance according to the perspective of the third job: a case study of Algerian universities. *Journal of Al-Mishkat in Economy, Institute of Economic Sciences*, 3 (6) , 101-118.
- Shehata, Hamdy. (2020). *The roles of universities in the knowledge society*. Dar Al-Ilm and Al-Iman for publication and distribution, Dar Al-Jadeed for publishing and distribution. Egypt.

المراجع الأجنبية:

- Benneworth, P., de Boer, H., & Jongbloed, B. (2015). Between good intentions and urgent stakeholder pressures: institutionalizing the universities' third mission in the Swedish context. *European Journal of Higher Education*, 5 (3) , 280-296.
- Brainy, D. (2018). The role of the university in community service. *Horizons of Science Journal*, Issue 13, pp. 164-174
- Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120284.
- Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L., & Wilson, L. (Eds.). (2012). *European higher education at the crossroads: between the Bologna process and national reforms*. Springer Science & Business Media.
- Dan, M. C. (2012). The third mission of universities in the development strategy of Vienna City. *Informatica Economica*, 16 (4) , 49.
- Frondizi, R., Fantauzzi, C., Colasanti, N., & Fiorani, G. (2019). The evaluation of universities' third mission and intellectual capital: theoretical analysis and application to Italy. *Sustainability*, 11 (12) , 3455.
- Gaisch, M., Noemeyer, D., & Aichinger, R. (2019). Third mission activities at Austrian Universities of Applied Sciences: Results from an expert survey. *Publications*, 7 (3) , 57.
- García-Peñalvo, F. J., & Ramírez Montoya, M. S. (2016). Technology cases for improving the university Third Mission. *Journal of Cases on Information Technology*, 18 (4) , v-viii.
- Nabaho, L., Turyasingura, W., Twinomuhwezi, I., & Nabukenya, M. (2022). The Third Mission of Universities on the African Continent: Conceptualisation and Operationalisation. *Higher Learning Research Communications*, 12 (1) , 4.
- Pinheiro, R., Langa, P. V., & Pausits, A. (2015). The institutionalization of universities' third mission: Introduction to the special issue. *European Journal of Higher Education*, 5 (3) , 227-232.
- Sophie, N. (2020). The problem of the third function of the university: a relationship of complementary or conflict between the expectations of society and the autonomy of the university. *Horizons Scientific Journal*, 12 (5) , 146-165.
- Tawazun, F., Belqasim, Z. (2017). Strategic dimensions of developing the performance of universities to create a competitive character. *Journal of North African Economics Algeria*, (16) , 269-282.





جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

