

جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان

(دراسة تحليلية)

إعداد

أ. ليلي سالم السلامية
رئيسة قسم القبول والتسجيل الكلية التقنية
العليا_مسقط -وزارة القوى العاملة_سلطنة عمان

أ.د. نهلة عبد القادرهاشم
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التوصل إلى جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان؟

وعلى ذلك حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:-

كيف يمكن تحديد الجدارات الوظيفية للمسؤولية المجتمعية للقيادات بالكليات التقنية؟
1. ما الأسس النظرية للمسؤولية المجتمعية للجامعات المعاصرة والجدارات القيادية المرتبطة بها؟

2. ما واقع ممارسة الكليات التقنية للمسؤولية المجتمعية بسلطنة عمان؟

3. ما الجدارات المقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية للقيادات بالكليات التقنية بسلطنة عمان؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

Proposed Competences to Support the Social Responsibility of the Leaders of Technical Colleges in the Sultanate of Oman

(An analytical study)

(Abstract)

Prepared By The study aimed to reach the proposed competences to support the social responsibility of the leaders of technical colleges in the Sultanate of Oman?

Accordingly, the study tried to answer the following questions:

How to determine the functional competencies of the SR of leaders in technical colleges?

1. What are the theoretical foundations of the social responsibility of contemporary universities and the associated leadership competences?
2. What is the reality of the practice of technical colleges for social responsibility in Oman?
3. What are the proposed competencies to support the social responsibility of leaders in technical colleges in Oman?

The study relied on the descriptive method

جدارات مقترحة لدعم للمسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان

(دراسة تحليلية)

مقدمة:

أدركت المنظمات في العصر الحالي أن المورد البشري هو أهم ما تملكه من موارد وتمثل قوتها الفعلية والجوهرية، وبذلك يعتبر المصدر الأساس لتحقيق ميزتها التنافسية على اعتبار أنه المورد الذي لا يمكن للمؤسسات المنافسة محاكاته.

وتؤلى المنظمات في الواقع الحالي اهتماماً خاصاً بتنمية رأس مالها الفكري، استجابة للتغيرات البيئية، ومن ثم فإن أي محاولات لتطوير الأداء التنظيمي تتجاهل رأس المال الفكري لن تُحقق الأهداف المرجوة فيها، وسوف يظل نجاح تلك المحاولات رهن بمدى قدرة المنظمة على تنمية جدارات العاملين بها، وهو ما يمثل الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة، لذا تسعى المنظمات إلى تطبيق نماذج الجدارة بها على إنها جزء لا يتجزأ من مكونات الأداء التنظيمي المتميز. (1)

ولكي تعمل مؤسسات التعليم العالي على تنمية مواردها البشرية وإكسابهم الجدارات الوظيفية، التي تؤهلهم لممارسة ما هو مناط بهم من واجبات ومسئوليات على نحو فعال ومتميز، فإنها ينبغي أن تسعى جاهده إلى توفير قيادات أكاديمية وإدارية فعالة تمتلك من الخبرات والجدارات ما يجعلهم قادرين على قيادة كافة الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات نحو تحقيق التميز المؤسسي لها.

وانطلاقاً من أن المسؤولية المجتمعية للمنظمات عامه ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، تعتبر من أهم مرتكزات تعزيز ثقافة المنظمة وتزايد أنشطتها بشكل مستمر وعالٍ من خلال تطبيقها والتزامها بقيم مصالح المجتمع والقرارات المرتبطة به. (2) فإن هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي تنمية

وتطوير الخبرات والقدرات والمهارات المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية لكافة الموارد البشرية بها وعلى رأسهم القيادات الأكاديمية والإدارية ، حتى تلبى هذه المؤسسات احتياجات وتطلعات المجتمع بما يؤدي إلى رفاه المجتمع وازدهاره وفي نفس الوقت تتحقق التميز في أداؤها.

مشكلة البحث:

هناك جهود واضحة تبذلها وزارة القوى العاملة بسلطنة عمان لتطوير أداء الكليات التقني بها من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية للعاملين والقيادات بها، إلا أنه مازالت هناك بعض المشكلات التي تحد من فعالية أداء القيادات بها. (3) كما أشارت تقارير دائرة ضمان الجودة بوزارة القوى العاملة بسلطنة عمان والصادرة في الفترة من (2013-2018) بعض جوانب الضعف المرتبطة بأداء الكليات التقنية بصفه عامه والمرتبطة بدورها نحو الالتزام بالمسؤولية المجتمعية ، يمكن توضيحها على النحو التالي : (4)

- المشاركة الضعيفة من قبل القطاعات الخاصة والحكومية للمشاركة في المشاريع المجتمعية.
- ندرة وجود خطة سنوية واضحة لتحديد المشاركات بين القطاعات الحكومية والخاصة.
- ضعف متابعة الطلبة الخريجين من قبل القطاعات الخاصة والحكومية لتعزيز العلاقة المجتمعية.
- قلة التنسيق بين القطاعات الحكومية والخاصة في مجال تحديد احتياجات الخريجين.
- قلة المبادرات المجتمعية.

- قلّه وعي بعض الموظفين بأهمية المشاركات المجتمعية وتقييمها.
- عدم وضوح بعض المعايير للمبادرات المجتمعية وتحديد مؤشرات الأداء المطلوبة.

ولعل جوانب القصور المرتبطة بأداء الكليات التقنية لدورها نحو المسؤولية المجتمعية يمكن أن يعطى الدلائل أن هناك قصور أيضاً في أداء القيادات فيما يتعلق بأدائها لهذا الدور.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن التوصل إلى جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان؟

4. ما الأسس النظرية للمسؤولية المجتمعية للجامعات المعاصرة والجدارات القيادية المرتبطة بها؟

5. ما واقع ممارسة الكليات التقنية للمسؤولية المجتمعية بسلطنة عمان؟

6. ما الجدارات المقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية للقيادات بالكليات التقنية بسلطنة عمان؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على الأسس النظرية للمسؤولية المجتمعية للجامعات المعاصرة والجدارات القيادية المرتبطة بها؟

2. الوقوف على واقع ممارسة الكليات التقنية للمسؤولية المجتمعية بسلطنة عمان؟

3. التوصل إلى قائمة بجدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية للقيادات بالكليات التقنية بسلطنة عمان؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال زاويتين هامتين:

أولاهما: أنه يمكن اعتباره إضافة إلى الرصيد الفكري والمعرفي المرتبط بكل من مجال المسؤولية المجتمعية ومجال الجدارات الوظيفية. ثانيهما: أنه يركز على الجانب التطبيقي والعملي المرتبط بتحديد جدارات المسؤولية المجتمعية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالكليات التقنية، وذلك بما يؤدي إلى اعتماد هذه الكليات عليها في تصميم البرامج التدريبية للقيادات للارتقاء بأدائها في تحقيق المسؤولية المجتمعية للكليات.

حدود البحث:

1. يركز البحث الحالي على المسؤولية المجتمعية كمجال من مجالات الأداء القيادي الهامة، والتي لم تلق العناية الكافية من قبل الباحثين بسلطنة عمان.

2. يركز البحث الحالي أيضاً على القيادات الأكاديمية بالكليات التقنية من العمداء - ومساعدو العمداء - رؤساء المراكز - رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي على عدة مصطلحات على النحو التالي:

1. الجدارة Competence : يراد بالجدارة في الاستعمال اللغوي العام الفرد خليقا (جديرا) أن يقوم بعمل أو أن يتولى وظيفة أو ينزل منزلة أو ينال جزاءً أو تقديراً ، فيقال هو جدير بالثناء أو بالمكافأة أو بالتقدير أو بتولي السلطة، والاسم منه الجدار، وفي العلوم السياسية والإدارية والاجتماعية الأخرى نوع من السلوك يتصف به الفرد في أداء التزامه وواجباته في عمله أو مهنته، وبذلك يأتي بالنتائج المتوخاة منه على أحسن وجه وأتمه، ومن أهم العوامل التي تقوم عليها الجدارة قدرة الموظف على العمل ، ومدى الاعتماد عليه ، ومحافظته على الوقت وتمتعه بصفات القيادة وغير ذلك .(5)

وبذلك فإن الجدارة تتجسد في السلوك الذي يتصف به الفرد في أداء التزامه وواجباته المهنية، وتجعله يصل إلى أحسن وأفضل النتائج.

وعرفت الجدارة: أيضا هي القدرة على الأداء الصحيح، ويقصد بهذا الاصطلاح المقدره على أداء نشاط معين من قبل الموظف بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقا للمعايير والتعليمات المحددة لذلك. وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء.(6)

وعلى ذلك يمكن تحديد التعريف الإجرائي للجدارة: على إنها مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي تتوافر لدى الفرد وتجعله يمارس وظيفته بدرجة عالية من الكفاءة والتميز، ويصل إلى أفضل النتائج في عمله، ومن ثم يتميز عن أقرانه في نفس المستوى الوظيفي.

2. **المسؤولية المجتمعية: Social Responsibility**: في اللغة حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعاته ، وتطلق أخلاقياً على كل التزام شخص ما يصدر عنه قول أو عمل أو قانون وتعني الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون ، فالمسؤولية بشكل عام هي استعداد شخص للالتزام بعمل والاعتراف بأنه صاحبه ويتحمل النتائج المترتبة عليه فهو مسؤول عن عمل ما مثلاً عندما يريد ولا يحققه بنفسه وإنما كان يتوجب عليه تجنبه ، أي إنها الالتزام بالمبادئ والأعراف والسياسات واحترام الأهداف والمعايير العامة المختلفة ، وبمعنى آخر تشير إلى التزام المرء نحو الغير . وتعرف أيضاً التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات ، وصنفها الباحثون إلى: المسؤولية المجتمعية ، والمسؤولية الأخلاقية.(7).

وعرفت أيضاً: التزام المنظمة بالتعويض عن أثارها التي تحدث في المجتمع بغض النظر عما تنص عليه القوانين الموجودة.(8)

عرفت بأنها إطار أخلاقي ذو كيان، سواء كان لمنظمة أو لفرد، حيث يتطلب من المنظمات والأفراد الالتزام بالعمل لصالح المجتمع ككل، هذا وتعتبر المسؤولية الاجتماعية واجب يتعين على كل فرد القيام به من أجل الحفاظ على التوازن بين الاقتصاد والنظم الإيكولوجية. وقد أشار (ميلتون) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هي زيادة أرباح وأنشطة المؤسسة والالتزام في تنفيذ القيم الأخلاقية والشفافية بما يؤدي إلى تحقيق رفاهية المجتمع.(9)

وعلى ذلك يمكن تحديد التعريف الإجرائي للمسؤولية المجتمعية: بأنها، الالتزام الطوعي للمؤسسات بإدارة أنشطتها على نحو مسئول، من خلال التقيد بالعديد من المسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية والبيئية تجاه المجتمع وأفراده بجميع

شرائحه، سواء العاملون من داخل المؤسسة أو المستفيدون من خارجها، بما يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.

منهج البحث وأدواته:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي : الذي يهدف إلى وصف ظواهر، أو أحداث، أو أشياء معينة ، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها ، وتقرير حالتها كما توجد في الواقع.⁽¹⁰⁾

خطوات البحث:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

1. تحديد الإطار العام للبحث الذي يتضمن: المقدمة- مشكلة البحث- حدود البحث- أهداف البحث- أهمية البحث.
2. تحديد الأطر النظرية للمسئولية المجتمعية للجامعات المعاصرة والجدارات القيادية المرتبطة بها.
3. رصد الواقع الراهن للمسئولية المجتمعية للكليات التقنية بسلطنة عمان.
4. التوصل إلى قائمة مقترحة بجدارات للمسئولية المجتمعية للقيادات الأكاديمية بالكليات التقنية بسلطنة عمان.

مصادر البحث: اعتمد البحث في جمع المادة العلمية على المصادر التالية:

1. المعاجم والقواميس والوثائق والتقارير الرسمية.
2. الكتب العربية والأجنبية المترجمة.
3. الدراسات والرسائل الجامعية والدوريات.
4. المؤتمرات والندوات.

5. الصفحات الإلكترونية الرسمية.

وبناءً على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الإطار النظري، ويتضمن ما يلي:

أولاً: المسؤولية المجتمعية بالجامعات:

تتجسد مسؤولية الجامعات تجاه المجتمع تتجسد في أن يكون هدف الجامعات والقيادات في تحقيق المسؤولية المجتمعية هو المساهمة "بشكل كبير" في تطوير واستدامة المدارس والمجتمعات الديمقراطية؛ من خلال العمل على تحقيق تلك الأهداف، وذلك بتدعيم دور القيادات الأكاديمية ومساهماتهم بقوة في التعليم العالي من خلال تطوير شراكات العمل بين الجامعة والمجتمع المحلي، وذلك باقتراح وضع استراتيجية تشمل الكليات والجامعات التي تعمل على حل المشكلات العالمية (مثل الفقر، وعدم كفاية التعليم، والرعاية الصحية دون المستوى). التي تتجلى في مجتمعاتهم المحلية. من خلال تسليط الضوء على الانتشار العالمي لحركة المسؤولية المجتمعية المدنية للجامعة مع التركيز على العقلية الأكاديمية للعمل على إنشاء مدارس مجتمعية مدعومة من الجامعات والمساهمة في تطويرها. (11)

1. مفهوم المسؤولية المجتمعية:

عرف مفهوم المسؤولية: في اللغة حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعاته ، وتطلق أخلاقياً على كل التزام شخص ما يصدر عنه قول أو عمل أو قانون وتعني الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون ، فالمسؤولية بشكل عام هي استعداد شخص للالتزام بعمل والاعتراف بأنه صاحبه ويتحمل النتائج المترتبة عليه فهو مسؤول عن عمل ما مثلاً عندما يريده ولا يحققه بنفسه

وإنما كان يتوجب عليه تجنبه ، أي إنها الالتزام بالمبادئ والأعراف والسياسات واحترام الأهداف والمعايير العامة المختلفة ، وبمعنى آخر تشير إلى التزام المرء نحو الغير. وتعرف أيضًا التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات، وصنفها الباحثون إلى: المسؤولية المجتمعية، والمسؤولية الأخلاقية. وعرفت أيضًا: التزام المنظمة بالتعويض عن أثارها التي تحدث في المجتمع بغض النظر عما تنص عليه القوانين الموجودة. (12)

وعرفت المفوضية الأوروبية لعام 2001 العمل الذي تقوم به الشركات بموجب إسهامها الطوعي في المشاركة في بناء مجتمع أفضل وبيئة أكثر وضوحًا، وهي الطريقة التي تعبر فيها المنظمات والشركات عن مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة. (13)

وعرفها البنك الدولي: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد بحيث تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة". وعرفت منظمة العمل الدولية: "على أنها المبادرات الطوعية، التي تقوم بها المؤسسات، علاوة على ما عليها من التزامات قانونية، وأيضًا هي طريق تستطيع أن تنتظر بها أية مؤسسة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين، حيث تعد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تكملة اللوائح الحكومية، أو السياسة المجتمعية، وليست بديلاً عنها". وعرفت أيضًا منظمة العمال التجارية: بأنها إدارة المنظمة للأعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والعمومية في

إدارة الأعمال" ، أما المنتدى الدولي لقادة الأعمال فقد ذكر: " بأن المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بأنها ممارسات العاملين المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة ، والتي صممت لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامةً ، إضافة إلى المساهمين" ، وعرفت الغرفة التجارية الدولية: "بأنها التزام مؤسسات العمال ومؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسئول ، وأيضاً عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: "بأنها السلوك الأخلاقي لشركة ما تجاه المجتمع التي تشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم. (14)

- وبالنظر أيضاً إلى التعريفات السابقة للمسؤولية المجتمعية نجد أنها تضمنت بعض الخصائص المشتركة لها يمكن إجمالها فيما يلي:
- أ. أن مفهوم المسؤولية المجتمعية يقوم على إلزام المنظمات بالتقيد بالعديد من المسؤوليات فيها الاقتصادية والأخلاقية والقانونية والبيئية.
- ب. أن المسؤولية المجتمعية ينبغي أن يكون من الأنشطة الراسخة والملزمة في نشاطات أي مؤسسة للمجتمع وضمن خطتها الاستراتيجية.
- ج. اعتبار المجتمع وأفراده بجميع شرائحهم أعضاء مساهمين وفعالين في المؤسسات والمنظمات بمختلف مجالات عملها.
- د. تؤدي مساهمة الشركات والمنظمات في المسؤولية المجتمعية إلى المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع وتنوع مصادر الدخل والإنفاق فيه.

هـ. تحقيق فرص الإبداع والابتكار في الأنشطة والمبادرات من قبل المؤسسات والمنظمات من خلال مشاركة الأفراد والمجتمع.

بناء على ما سبق يمكن القول: إن المسؤولية المجتمعية للمنظمات تعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال والحوكمة على مدى العقود الماضية، حيث اكتسبت توسعاً مستمراً في السياسة العامة الوطنية والدولية، واعتمدت أيضاً بشكل متزايد كمعيار لممارسة الأعمال التجارية الجيدة من جانب القطاع الخاص في جميع أنحاء العالم. وفي حين أن المفهوم التقليدي للمسؤولية المجتمعية الشركات يقتصر على الامتثال التنظيمي وتوليد الأرباح، أما فيما يتعلق بالمفهوم الحديث للمسؤولية المجتمعية فإنها تعالج نطاقاً أوسع بكثير من المسؤوليات المطلوبة، وتدمج الشواغل الاجتماعية والأخلاقية والبيئية في عملياتها التجارية الأساسية. (15)

ونستنتج مما سبق أن المسؤولية المجتمعية أصبحت متطلب أساسي للجامعات، شأنها في ذلك شأن مؤسسات الأعمال، وهذا يحتم أن تتجسد المسؤولية المجتمعية في الخطة الاستراتيجية لأي جامعة. الأمر الذي يجعل إدارة الجامعات والكلية ملتزمة بالقيام بمسئوليتها المجتمعية، وبهذا تحقق أهداف التنمية المستدامة، التي تحقق بالتبعية أهداف الأفراد والمنظمات.

2. أهمية المسؤولية المجتمعية للجامعات.

أوضح كل من (Gallbreath & Shum، شوم، جالبريث) أن من أهم فوائد المسؤولية المجتمعية هي تطبيقها للمنهجية الواقعية التي تحقق تأثيراً إيجابياً على استراتيجيات وأنشطة المنظمة وأصحاب المصلحة. وأشار (H.R.Bowen، باوين) أن المسؤولية المجتمعية تعبر عن التغيير المستمر للمنظمات والجامعات من خلال

تطبيقها والتزامها بالقرارات المرتبطة بقيم ومصالح المجتمع. وأيضًا أشار كل من (Maignan&Ferrell, Tomans&Nowak، ميغن، وفيرل، وتوماس، ونوواك) أن من أهم مرتكزات تعزيز ثقافة المنظمة وتزايد أنشطتها بشكل مستمر وعالٍ هو الالتزام بالقيم والأخلاق لتحقيق مصالح المجتمعات.

وهنا تظهر أهمية المسؤولية المجتمعية على مستوى المنظمات فيما يلي: (16)
 أ. المؤسسة المسؤولة مجتمعياً تكون فيها مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون مطبقة.
 ب. المؤسسة المسؤولة مجتمعياً تلبى جميع المعايير القانونية المطلوبة لصحة وسلامة المستهلك.

المؤسسة المسؤولة مجتمعياً تحقق التوازن في مستوى السلطة والمسؤولية.

د. المؤسسة المسؤولة مجتمعياً تشجع المشاركة الفعالة، للعاملين من الذكور والإناث في اتخاذ القرارات.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن دور المسؤولية المجتمعية لتعزيز القيم والأخلاقيات للجامعات لا يقتصر فقط على الالتزام بالقرارات الصادرة لتحليل الوضع الراهن وإنما يتطلب من الجامعات التركيز على التوقعات المجتمعية وتطويرها والالتزام بتطبيق المعايير والممارسات السلوكية والأخلاقية والقانونية لتطوير المؤسسات والمجتمعات التي تدعم القضايا المجتمعية والتي يتطلب من الإدارة الجامعية وفقاً لفلسفتها أن تساهم بدعمها، من خلال تنفيذ تلك الأنشطة والممارسات، ومن خلال التدريب وتقديم الاستشارات وتطوير الأفراد والعلماء والمناهج والبحوث للوصول إلى العالمية في حل تلك المشكلات والقضايا المجتمعية التي تخدم احتياجات الجامعات والمجتمع والأفراد. (17)

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن أهمية المسؤولية المجتمعية تتأتى من تأثيرها الإيجابي على أنظمه وأنشطة واستراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والمجتمع وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل التي من شأنها المساعدة في حل المشكلات والقضايا المجتمعية التي تحقق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقق أهداف المجتمع.

3. مبادئ المسؤولية المجتمعية:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مبادئ المسؤولية المجتمعية وآليات تعزيزها بارتكازها على عدة مواصفات دولية والتزامات يفرض على واجب احترامها منظمات الأعمال أو الشركات ، حيث ركزت مواصفات الأيزو 26000 على مبادئ سبعة اعتبرتهم المواصفة مبادئ أساسية للمسؤولية المجتمعية فيما يلي : (18)

المبدأ الأول: القابلية للمساءلة: **Accountability**

يقصد بهذا المبدأ أن المنشأة ينبغي أن تكون مستجيبة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، وتفرض هذه المسؤولية التزاما على الإدارة بأن تكون مستجيبة للمصالح والاهتمامات الحاكمة للمنشأة من خلال الاستجابة للمساءلة من قبل الأفراد المتأثرين بقراراتها وأنشطتها، وكذلك من قبل المجتمع بوجه عام من خلال الاستجابة للمساءلة من قبل السلطات القانونية فيما يتعلق بالقواعد والقوانين.

المبدأ الثاني: الشفافية: **Transparency**

يقصد بهذا المبدأ أن المنشأة ينبغي أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، حيث ينبغي على المنشأة أن تقصح على نحو

واضح ودقيق وتام وبدرجة معقولة ووافية عن سياستها وقراراتها التي تكون مسئولة عنها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة.

المبدأ الثالث: السلوك الأخلاقي: Ethical Behavior

ويعني هذا المبدأ أن تتصرف المنشأة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، حيث ينبغي أن يبني سلوك المنشأة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.

المبدأ الرابع: احترام مصالح الأطراف المعنية: Respect of

Stakeholders Interests

ويعني هذا المبدأ أن تكون المنشأة على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها الشرعية لأطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح، وأن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية وأن تتجاوب مع اهتماماتهم المعلنة.

المبدأ الخامس: احترام سيادة القانون: Respect of Rule of Law

ويقصد بهذا المبدأ أن ينبغي أن تحترم سيادة القانون بشكل إلزامي، ويعني احترام سيادة القانون في سياق المسؤولية المجتمعية، أن تتصاح المنشأة لسلطة القانون وأن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية سواء منها المحلية أو الدولية.

المبدأ السادس: احترام المعايير الدولية للسلوك: Respect of

International Norms of Behavior

ويقصد بهذا المبدأ أن المنشأة ينبغي أن تحترم المعايير والأعراف الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون ويفرض عليها السعي جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك في المواقف التي لا يتوفر فيها الحد الأدنى من

حماية المجتمع والبيئة. وأن تتعد عن التورط غير القانوني في أنشطة منشأة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

المبدأ السابع: احترام حقوق الإنسان: Respect of Human Rights

ويقصد بهذا المبدأ أن المنشأة ينبغي أن تحترم حقوق الإنسان وينبغي أن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها وأيضاً الالتزام باحترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان. والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.

هذا وقد أشارت إحدى الدراسات أن تطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال تقوم على تسع مبادئ كالآتي: (19)

- **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** يفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
- **القيم والأخلاقيات:** حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- **المساءلة والمُحاسبة:** الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
- **تقوية وتعزيز السلطات:** تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- **الأداء المالي والنتائج:** تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.

- مواصفات موقع العمل: اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
 - العلاقات التعاونية: لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الأعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.
 - المنتجات والخدمات ذات الجودة: الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
 - الارتباط المجتمعي: تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.
- وهناك بعض الدراسات أيضا أشارت أن المسؤولية المجتمعية تستند إلى عدة مبادئ وهي:
- أ. مبدأ الإذعان القانوني " احترام سيادة القانون ": أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، والدولية المكتوبة، والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.
 - ب. مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية، والحكومية، واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق، والقرارات، والخطوط الإرشادية، عند قيامها بتطوير سياستها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية.
 - ج. مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية "أصحاب المصلحة": أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً في مصالح لأطراف المعنية، وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية، وغيرها من العناصر.

د. **مبدأ السلوك الأخلاقي:** أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملاتها، من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة.

هـ. **مبدأ القابلية للمساءلة:** أن تكشف المؤسسة، بشكل منتظم، للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية، وبطريقة واضحة وحيادية وآمنة السياسات والقرارات والإجراءات المتخذة - لتنفيذ قرارات إجراءات المساءلة القانونية - والتي تتحمل مسؤوليتها الجهات بشكل مباشر وآثارها المتوقعة على الرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة.

و. **مبدأ الشفافية:** أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة، والمحملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة، وأن تقدم المعلومات للجهات الرقابية في الوقت المناسب بحيث تكون معلومات فعلية ومتاحة على نحو واضح وموضوعي وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير قرارات وأنشطة المنظمة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

ز. **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات، التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة، في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

ولتعزيز دور المسؤولية المجتمعية في تطبيق مبادئها هناك العديد من الآليات والعوامل الرئيسة التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل شروع المنظمات في إطلاق برامجها على النحو التالي: (20)

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية المجتمعية نحو المجتمع وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل مسؤوليها بأهمية هذا الدور، وأنه واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي تسهم بالعمل على معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع.
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيساً من أنشطة المؤسسة يتم متابعته، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له الخطط والأهداف المطلوب تحقيقها تماماً كما يتم التخطيط للمبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والخطط المطلوبة ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيس وفعال على مستوى المؤسسة.
- التخطيط لجعل البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً بحيث تعمل على تغطية نفقاتها بنفسها حتى يكتب لها الاستمرارية والبقاء.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية، وكأن هذه البرامج منتج تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلاً في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.
- ونستنتج مما سبق أن مبادئ المسؤولية المجتمعية متطلب أساسي للجامعات، شأنها في ذلك شأن منظمات الأعمال والشركات، وهذا يحتم على الجامعات أن تضع ضمن سياسات وأنظمة وتشريعات وقوانين الجامعة مبادئ تتماشى مع الخطط الاستراتيجية وتضع آليات وعوامل رئيسة تعزز برامج المسؤولية

المجتمعية التي تخدم أهداف المجتمع والبيئة وملتزمة بتطبيقها بما يتحقق مع أهداف التنمية المستدامة.

4. أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعات:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومن ثم ظهرت تصنيفات متعددة لهذه الأبعاد ، ويعتبر نموذج (كارول، Corrol) من أشهر النماذج التي حددت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي يمكن توضيحها على النحو التالي: (21)

أ. المسؤوليات الاقتصادية: التي تركز على إنتاج السلع وتحقيق الأرباح مع احترام قواعد المنافسة الحرة والعامّة والاستفادة من التطور التكنولوجي.

ب. المسؤوليات القانونية: المسؤوليات التي يتم تحديدها من قبل الحكومات المرتبطة بقوانين، وأنظمة، وتعليمات يجب الأخذ بها ومراعاتها.

ج. المسؤوليات الأخلاقية: المسؤوليات التي تتحد في الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية.

د. المسؤوليات التقديرية أو الخيرة: تعتبر مسؤوليات طوعية غير إلزامية للشركات المبادرة بها.

وحدد أيضاً (كارول، Corrol) المسؤولية المجتمعية في حاصل مجموع العناصر أو المستويات الأربعة ويمكن التعبير عن ذلك بأن المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرة، والمتمعن في أبحاثه يخلص إلى أنه في ضوء هذه المكونات الأربعة للمسؤولية المجتمعية التي قدمها، بأن هناك علاقة وثيقة بين متطلبات

النجاح في العمل، ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع ولا سيما في إطار الأبعاد الاقتصادية، والقانونية إذ تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع. (22)

وأيضًا هناك رأي آخر يوضح بوجود ثلاثة مداخل لأبعاد المسؤولية فيما يلي: (23)

أ. مدخل الالتزام الإيجابي: والذي يشير إلى أن الأعمال المرغوبة ذاتيًا لها تأثير إيجابي، وبغض النظر من الضغوط الاجتماعية التي تنادي بالمبادرات المجتمعية.

ب. مدخل الالتزام السلبي: عندما تُرغم مؤسسات الأعمال على تبني مبادرات المسؤولية المجتمعية حينئذ يعم مدخل الالتزام السلبي بها، ولكن عندما يتوافق معايير ذوي المصالح وتحل في المنظمة المسؤولية المجتمعية المؤسسية حينئذ تبرر ردود الفعل لما هو متوقع.

ج. مدخل المنفعة: فإن المسؤولية المجتمعية المؤسسة أداة مفيدة لتحقيق الأداء المتوقع وبشكل إيجابي معرفًا بالربحية والعائد على الاستثمار وحجم المبيعات.

وهناك دراسة أخرى بأمريكا أشارت إلى أن قيادات التعليم العالي في بعض الجامعات في القرن الواحد والعشرين يواجهون مشكلات عديدة لتحقيق أهداف المسؤولية المجتمعية ومبادئها وذلك فيما يتعلق بالموارد المخصصة للجامعة والمتعلقة بإنشاء وتوفير برامج جديدة وحديثة ملائمة لاحتياجات المجتمع ، وأيضًا تحقيق احتياجات أصحاب المصلحة أو التسويق للبرامج ومدى ملائمة المنتجات الجديدة مع احتياجات المجتمع ، هذا يضع الجامعات الأمريكية باستمرار تحت المساءلة القانونية أمام أصحاب المصلحة والمجتمع والذي يحتم على الجامعات

الأمريكية أخذها بعين الاعتبار لتعزيز دورها ودور المجتمع لتحقيق المصلحة المشتركة. (24)

هناك من يشير ، إلى أن المسؤولية المجتمعية للمنظمات ، تتمثل فيما يلي: (25)

أ. أصحاب المصالح: وتشمل الأفراد والجماعات التي تتأثر بأداء المنظمة، وهؤلاء الأفراد والجماعات هم أساساً العاملون في المؤسسة، حيث يجب أن تقدم لهم المؤسسة الاحتياجات الأساسية والحوافز المناسبة.

ب. البيئة الطبيعية: والمقصود أن المؤسسة يجب أن تسهم بشكل واعى وإيجابي في الحفاظ على البيئة لما لها من أهمية في حياة المجتمع وبقائه واستمراره.

ج. رفاه المجتمع: إذ يجب على جميع المؤسسات في المجتمع أن تقوم بكل ما يمكن أن يؤدي إلى رفاه المجتمع وازدهاره كدعم الأنشطة الثقافية والرياضية والصحية والتربوية وممكن أن يكون هذا في صورة أعمال خيرية معينة. ويمكن أن يكون جزءاً من عملية التنمية المجتمعية المدروسة والمخطط لها بشكل عام.

ويتضح مما سبق وفق الدراسات ووجهات نظر الباحثين إن أبعاد المسؤولية المجتمعية تركز على عدة مجالات حيوية تؤثر على احتياجات ومتطلبات المجتمع والمؤسسات وهي: المجالات الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والقانونية، التي تبرز دورها في المجتمع وتحقق المصلحة المشتركة بين المنظمات وأصحاب المصلحة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أيضاً: بأهمية التزام الجامعات بمسؤولياتها المجتمعية التي تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية لأصحاب المصلحة والمستفيدين، هذا علاوة على الحفاظ على الاستقرار الوظيفي للعاملين في

الجامعات وتوفير بيئة عمل جيدة مناسبة متوافقة مع احتياجات المجتمع، وأيضاً تعزيز دور الجامعات في الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية والاقتصادية التي تعكس دور الجامعات وتوجهاتها المستقبلية في المجتمع.

5 دور القيادات الجامعية في ممارسة المسؤولية المجتمعية.

تشير الدلائل إلى أن مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات في حاجة للانتقال من الفهم التقليدي (خدمة المجتمع) إلى الفهم العصري (المسؤولية المجتمعية) وهذا يتطلب تغيير فهمها لهذه المهمة ، بحيث تعي وتمارس المسؤولية المجتمعية على أنها سياسة في نشاطات مجتمع الجامعات ذات أبعاد نوعية وأخلاقية تهدف إلى النهوض بالتنمية البشرية المستدامة من خلال حوار تشاركي مع المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة، ولعل هذا يتطلب أن تعيد مؤسسة التعليم العالي نظرتها إلى وظائفها بحيث لا ترى أن وظائفها هي الوظائف التقليدية الثلاث (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) ، حيث كما أشارت إحدى الدراسات، بأن هناك ست وظائف لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات باعتبارها: مؤسسة مجتمعية ومؤسسة تربوية ومؤسسة تعليمية ومؤسسة بحثية ومؤسسة ثقافية، ومؤسسة إنتاجية. (26)

وهذا يتوجب ربط الجامعات بالمجتمع وحقل العمل الوظيفي الذي يخدم غرضين أساسيين أولهما: تسخير الإمكانيات النوعية المتقدمة لدى الجامعات لخدمة المجتمع التي هي جزء منه ، وثانيهما تأكيد مصداقية المؤسسات الجامعية ودورها لدى القطاعات المختلفة في المجتمع وتأكيد الدور الأساسي للعلم والتقنية في تقدم الأمة ونهضتها وإعطائها المزيد من الدعم والثقة ، هذا ولا بد أن تنشط

الجامعات في هذا المجال وتستنبت السبل التي تخدم هذه الأغراض عبر قنوات عديدة: (27)

أ. إقامة دورات التعلم المستمر لتوفير التدريب والتأهيل في مختلف مجالات التخصص للعاملين في مختلف المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية والزراعية، لتكون وسيلة لمتابعة الخريج وتعزيز تأهيله وتحقيق صلة حية ومستمرة بينه وبين الجامعة والتنسيق والتعاون مع الجمعيات العلمية في هذا المجال.

ب. إقامة الندوات والمؤتمرات التي تخدم مختلف قطاعات المجتمع وتعالج القضايا والمشكلات التي تهتمه.

ج. توجيه بحوث التدريس وطلبة الدراسات العليا لمعالجة المعضلات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في الدولة والمجتمع بما يعزز قدراتها الوطنية والتاريخية والحضارية والإنسانية التي تسهم في التطور الاقتصادي والصناعي للبلاد.

د. مساهمة مجالات التدريس في إشاعة الوعي العلمي والتربوي والقيمي في المجتمع عبر مختلف وسائل الإعلام.

هـ. الاهتمام بالانشطات المختلفة الأخرى التي تحقق التفاعل بين الجامعة والمجتمع.

و. التأكيد على تمثيل الجهات المعنية بذات الاختصاص من العمل في مجالس الجامعات والكليات والأقسام العلمية على أن يأخذ ممثلو حقل العمل دوراً فعالاً في مناقشتها لزيادة تبادلاً الخبرة بين الجامعة والمجتمع.

ز. التنسيق والتعاون مع حقل العمل لرفد الكليات والمعاهد بالخبرات المختلفة والاختصاصات النادرة التي تحتاج إليها العملية التدريسية.

وأشارت أيضاً إحدى الدراسات إلى أن الجامعات التايلندية ركزت على أهمية المسؤولية المجتمعية للجامعة ودور القيادات في تعزيز هذا الجانب من خلال جودة الخدمات التي تقدمها لأصحاب المصلحة والشركات والمجتمع من خلال: (28) أ. دور القيادات الجامعية في نشر المعرفة المتجددة والتدريب المستمر للأفراد في المجتمع.

ب. المساهمة مع الشركات بتوفير أنشطة المسؤولية المجتمعية المرتبطة بالخدمات الأكاديمية.

ج. تعزيز الريادة الجامعية من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب المصلحة للوصول للتنافسية بين الجامعات ودور الجامعة في المجتمع.

د. التركيز على أصحاب المصلحة والشركات التي تعزز دورها الإيجابي والمساهمة في أنشطة وبيئة المجتمع.

هـ. توفير الخدمات الطلابية المتجددة على المدى الطويل المرتبطة بالتقدم التكنولوجي والتنمية المستدامة في المجالات الأكاديمية والأنشطة العلمية والترفيهية والفنية.

و. تسويق التعليم بتقديم الخدمات التعليمية والبرامج الأكاديمية المتميزة التي تساهم في زيادة ورضا العملاء.

ز. المساهمة الإيجابية من قبل الجامعات في تحقيق التوازن والتعاون وبناء للعلاقات الجيدة مع العملاء وأصحاب المصلحة والشركات والجامعات لتحقيق الفوائد الإيجابية للأفراد والمجتمع والجامعة وأصحاب المصلحة.

ح. الاهتمام الدقيق بجودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، ليس فقط لتحقيق رضا العملاء، وإنما لتفعيل دور القيادات في دعم المعرفة وتطبيقها، بما يؤدي إلى التطور الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الجودة والعلامة التجارية للجامعات. وأيضًا أشار (فان.دي.لو، fan .De.lo) أن دور الجامعات المعاصرة يتطلب التركيز على دور القيادة في توجيه المسؤولية المجتمعية من خلال امتلاك القائد مجموعة من المهارات والكفاءات القيادية وأسلوب القيادة الكاريزمية المدربة ، التي تساعد في تغيير التفكير الإداري وإضافة التغيرات في الاستراتيجية التنظيمية التي تركز نحو التوجه نحو تحقيق الشراكة في المجتمع ، إضافةً إلى الالتزام بالنزاهة والقيم والمبادئ الأخلاقية تجاه الأفراد والآخرين بالمجتمع والفهم المعرفي للتنمية المجتمعية المستدامة لتحقيق الشراكة المجتمعية مع المنظمات الأخرى و العمل ضمن فريق العمل الجماعي وامتلاكه مهارات التواصل مع العملاء والثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين ، هذا يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه القيادة نحو توجيه المسؤولية المجتمعية في القدرة نحو تحقيق المصالح المشتركة بين الأطراف. (29)

وهناك دراسة أخرى تضيف أن مسؤولية القيادات بالجامعات تجاه المسؤولية المجتمعية يجب أن تركز على مجموعة من القضايا المتمثلة في: تقييم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع والاتصال المستمر بفئات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها، وأيضًا دراسة مشكلات المجتمع والقضايا المهمة والمساهمة في علاجها مثل مشكلات البطالة وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره. (30)

ويتضح من الدراسات السابقة أنها انفتحت على أن للقيادات دورًا مهمًا تجاه المسؤولية المجتمعية من خلال التوجه المستقبلي لبناء مؤسسات تعليمية تربوية

مجتمعية، متوافقة مع متطلبات التقدم العلمي والتكنولوجي والتنمية المستدامة في جميع المجالات التعليمية والأكاديمية والأنشطة والقضايا المجتمعية التي تحقق أهداف المصلحة المشتركة لجميع الأطراف.

وبناء على ما تم طرحه، يمكن القول: إن أدوار القيادة الجامعية تجاه المسؤولية المجتمعية للجامعات يمكن أن تتضح فيما يلي:

أ. تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية تحقق أهداف المجتمع والمصالح المشتركة.

ب. التفكير الاستراتيجي لوضع الخطط العملية الفنية التي تهتم بدراسة وتحليل القضايا المجتمعية التي تخدم أهداف المجتمع والجامعة وتحقيق المصلحة العامة.

ج. تسليط الضوء على جميع مجالات المسؤولية الاجتماعية بوضع الخطط والاستراتيجيات لتطوير العقلية والمفاهيم الأكاديمية من خلال تطوير شراكات العمل بين الجامعة والمجتمع المحلي.

د. تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بتنوع الأنشطة في عدة مجالات متمثلة في الجوانب الاقتصادية والأخلاقية والقانونية والبيئية.

هـ. تحقيق التوازن في جميع مستويات السلطة بالتركيز على تطبيق المعايير القانونية والشفافية واحترام مصالح الأطراف وتشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات لجميع الفئات.

و. تحقيق الأهداف الجامعية وفق سياسة الجامعة من خلال توفير البيئة والمناخ الملائم لاحتياجات المستفيدين والمجتمع من البرامج والمنتجات والوسائل التعليمية المتوائمة مع تطورات المجتمع والتطورات العالمية.

ز. تسليط الضوء على البرامج التعليمية التي تهدف إلى رفع الوعي العلمي والتربوي والقيمي لجميع المستفيدين بتوفير أجود وسائل التواصل الاجتماعي والإعلامي.

ثانياً: الجدارات الوظيفية:

إن تحديد الجدارات الوظيفية لأي جانب من الجوانب المرتبطة بأداء الأفراد في المنظمات بصف عامه يتطلب التأجيل لها على نحو مناسب، بما يؤدي إلى اتساح الرؤية فيما يتعلق بالعناصر المحددة لمفهوم الجدارات الوظيفية، وخصائصها وأهميتها وأنواعها، وبعض النماذج القيادية لها، وهذا ما سيحاول البحث تقديمه في هذا الجزء على النحو التالي:

1. مفهوم الجدارات الوظيفية:

يرجع مصدر مفهوم الجدارات إلى مصادرها الأساسية في بحث "ديفيد مكلياند 1973"، الذي بدأ في 1970 بتحديد الجدارات التي يمتلكها الموظفون من المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية المطلوبة ، وأشار إلى أن الجدارة هي السمات الأساسية المرتبطة بالفرد وتكون سبباً رئيسياً ومرتبطة بالأداء الفعال أو الأداء المتفوق في وظيفة أو موقف معين وعرفت الجدارة «Competence»: بأنها خاصية ضمنية للشخص ، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة ، والخاصية الضمنية: تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في

شخصية الفرد بصورة كافية ؛ لأنها تمكن من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية. وعلاقة سببية: معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب بالتصرف والأداء، كما هو موضح والمرجع المعياري: معناه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالشخص الذي جيد أو لا يجيد القيام بعمل ما وذلك قياساً على معيار، أو مواصفات معينة. ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة ، فالخاصية لا تعتبر جدارة إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي "حيث أشار عالم النفس "وليام جيمس" :إن أول قانون على العلماء اتباعه هو الآتي "الفارق الذي لا ينتج عنه فارق ليس بفارق" فالخاصية أن الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ، ولا يجب استخدامها لتقييم الأداء.(31)

وخلال قرابة الخمسين عاماً، كان من الطبيعي أن تتعدد التعريفات المقترحة لمفهوم الجدارة، فعلى سبيل المثال، عرف (Mirabile، ميرابل1997) الجدارة على أنها "مجموعة من المعارف والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز". أما (Dingle، دنجلي 1995): فعرّفها على أنها "قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة. ويعكس التعريف الأول خصائص شاغل الوظيفة بينما يعكس التعريف الثاني خصائص الوظيفة ذاتها ، وفي عام 1995 قام العلماء بمؤتمر جوهانسبرج بصياغة مفهوم "الجدارة الوظيفية" وعرفت "الجدارة" على أنها السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية ، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين.(32)

وعرّفتها الأمم المتحدة United Nation، أن مصطلح "الجدارة" (2010) يشير إلى مزيج من المهارات والصفات والسلوكيات التي ترتبط مباشرة بالأداء الناجح في

العمل. وهي: "الكفاءات الأساسية" مثل المهارات والصفات والسلوكيات التي تعتبر هامة لجميع موظفي المنظمة بغض النظر عن المستويات الوظيفية.⁽³³⁾ وأيضاً أشار (Seemiller ، سيميلر 2013)، إلى أن مفهوم الجدارات مرتبط بمجموعة خصائص والتمثلة في المعرفة والقيم والقدرات والمهارات والسلوكيات.⁽³⁴⁾

وعرفت صندوق الأمم المتحدة للسكان الجدارة 2015: هي الكفاءات المتمثلة بالمهارات والمعرفة والسلوكيات التي تؤدي إلى الفعالية في الأداء وفي العمل، وهي من أساسيات نجاح المنظمة وحدد صندوق الأمم المتحدة أربعة أنواع من الجدارات وهي: القيم، والكفاءات الأساسية، والكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات الوظيفية.⁽³⁵⁾

وعرفت الجدارة العملية أو (الجدارة الوظيفية): هي القدرة على تطبيق المبادئ والأصول الفنية على الوضعيات في فعل معين من حقول المعرفة. وعرفت أيضاً بأنها فكرة تقوم على أن يكون المرء قديراً (أو كفواً) أي يرقى أدائه إلى المستويات المهنية أو الوظيفية⁽³⁶⁾

وبناءً على ما سبق نحدد العناصر الأساسية لمفهوم الجدارات الوظيفية، وبما يتفق مع التعريف الإجرائي لنفس المفهوم الذي سبق وتم تحديده في الإطار العام للبحث على النحو التالي:

أ. الجدارة تعبر عن في الأداء المتفوق العالي للفرد ومدى أهلية الشخص لإداء المهام ذات الصلاحيات بمستوى يفوق المعدل المطلوب من خلال الصلاحيات والمؤهلات والمعرفة المقننة التي يمتلكها بحيث تتكون لديه القدرة إلى إيجاد

حلول جذرية للمشكلات ووضع خطط مستقبلية بديلة فهي جدارة محدودة الأداء.

ب. الجدارة تعبر عن السلوكيات والمهارات والمعارف التي تميز الأداء المتفوق للموظفين عن الأداء الفعال في المستويات العادية وامتلاك الفرد المعرفة المتعمقة الفنية والسلوكية التي تؤهله للعمل في الوظائف العليا.

ج. الجدارة تتحدد في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها بمجموعة من القدرات والمهارات والاتجاهات والمعارف المتقدمة.

د. الجدارات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها ذات أداء عال ومتفوقة على منافسيها في نفس الصناعة.

هـ. الجدارة تتحدد وفق مجالات التخصص للوظائف يمكن تصنيفها بما يعكس متطلبات الوظيفة.

و. الجدارة تركز على الخصائص المطلوبة للمنظمات وما يمتلكه الأفراد من صفات شخصية ومهارات وقدرات وسلوكيات قابله للقياس.

ز. الجدارة تحدد الخصائص القيادية للمنظمات ودورهم في تطوير أداء المنظمة بما تمتلكه من أصول فكرية وبشريه وإدارية.

ح. وأيضا حددت ثلاثة أنواع من الجدارات التي تخدم أهداف المنظمة وهي: الجدارات الأساسية، الجدارات الوظيفية، الجدارات الشخصية.

2. خصائص الجدارات:

تميزت المنظمات الذكية عن المنظمات الأخرى بتبنيها مستويات أعلى من أنشطة إدارة الموارد البشرية ووجود مدراء متميزين لديهم القدرة على التعلم والانفتاح وتبادل المعرفة ، وامتلاك المهارات النفسية والاجتماعية ومهارات العمل الجماعي

والقدرة على حل المشكلات الفكرية ، ولديهم أيضاً مهارات لتنمية قدرات الموظفين وتطوير أدائهم ، مثل مهارات الاتصال والإبداع، والإقناع، وكما أشرنا سابقاً أن الجدارة خاصة ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة ، فخصائص الجدارات هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التقييم عبر المواقف ، وتتميز بثباتها لفترة زمنية طويلة وهناك خمسة أنواع من الخصائص: (37)

أ. **الدوافع:** هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار التي تتسبب في إقدامه على تصرف ما دون سواه؛ وبالتالي تقوم الدوافع باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن أخرى، مثال على ذلك: دوافع الرغبة في الإنجاز أو دوافع حب السلطة.

ب. **الصفات:** الخصائص المادية والاستجابية المتسقة للظروف أو المعلومات مثال: زمن الاستجابة ودقة الإبصار يعتبران أهم صفات الطيار المقاتل.

ج. **المفهوم الذاتي:** توجهات الفرد، أو قيمه أو صورته الذاتية مثال: الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً.

د. **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين: مثال: معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري .

هـ. **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية .وتشمل الخصائص أيضاً ، الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) ، وجدارات التفكير المفاهيمي (أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة)، وأيضاً لأنواع الجدارة تبعات عملية ،

مثالاً التخطيط للموارد البشرية ، (فإن جدارات المعرفة والمهارة عادةً ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر ، في حين تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاءً وعمقاً) وتمركزاً في الشخصية. ومن السهل تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارة لذلك فإن التدريب هو الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص في قاعدة جبل الثلج الذي يمثل الشخصية فإنها أصعب تقييمًا وتطويرًا، لذلك فإنه من الأجدى اقتصاديًا أن يتم الاختيار وفقًا لهذه الميزات.

وأيضًا من خصائص الجدارات أن يمتلك الصفات الشخصية أو المهارات أو القدرات أو السلوكيات أو المعارف التي يتمتع بها موظف وتكون قابلة للملاحظة والقياس وتكون ضرورية لممارسة مهام وظيفية وتساهم في تحسين أدائه الوظيفي وتسمى (الجدارات الوظيفية) ، ويمكن اعتبار مجموعة من الجدارات لموظف ما كـ"جبل الثلج" الذي يطفو جزء صغير منها أعلى الماء بينما يظل الجزء الأكبر مغمورًا تحت الماء ولا يراه الناس، فالجدارات التي تظهر أعلى سطح الماء هي التي يمكن ملاحظتها كالخبرة والمعرفة الفنية ويمكن تطويرها بالتدريب، والجدارات التي تظل مغمورة تحت مستوى الماء هي الجدارات الأكثر تأثيرًا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي يصعب التدريب عليها ويتطلب فهم تلك السلوكيات لقدرتها على تحسين مستويات الأداء ورفعها إلى مستويات فائقة.⁽³⁸⁾

هذا ويمكن القول: إن خصائص والسمات والموصفات لجدارات الجوهرية المذكورة فهي تمثل مبادئ أساسية لمنظمات الأعمال لتحديد ما إذا كانت هناك جدارات فعلا أم لا، ويمكن أيضا الاستفادة منها في مجالات تطوير المؤسسات التعليمية لتطوير أداء القيادات وقدراتها في التعامل مع الأسواق المحلية والعالمية.

ومما سبق يتضح أن خصائص الجدارة تلعب دورًا مهمًا وأساسيًا في تنمية مهارات وقدرات القيادات ولها دور كبير وفعال في تطوير أداء المنظمة، بما تمتلكه من أصول فكرية وبشرية وأعمال إدارية ويمكن ذكرها بعدة نقاط فيما يلي:

أ. تركز على جانبين من القدرات الذاتية للأفراد والقيادات: وهي المتعلقة بالمهارات والمعارف الظاهرة التي يمكن تطويرها وتنميتها بالتدريب والتعليم، والجوانب الشخصية الذاتية المتعمقة بقدرات الفرد الغير ظاهرة من الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي والتي لا يمكن التنبؤ بها إلا من خلال الممارسات العملية والإنجازات التي تنعكس من خلال امتلاكه القدرات والمهارات المعرفية.

ب. تركز على الجدارات الوظيفية لتأدية الأعمال والإنجازات من خلال امتلاك القادة للمعلومات والمعارف والبيانات والخبرات العملية والعلمية والسمات والصفات الشخصية للقدرة على التعامل والتفاعل مع الآخرين وتحقيق أهداف وإنجازات للمنظمة.

ج. أيضًا من خصائص الجدارة للمنظمة أن يكون لدى المنظمة إدارة أعمال واضحة المعالم من استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية والإدارة التشغيلية والإدارة المالية والتسويق والإنتاج، وتوفر المعلومات والبيانات والمعارف والتقنيات التكنولوجية الحديثة لتنفيذ أنشطتها لتحقيق الميزة التنافسية.

3. أهمية الجدارات:

تبرز أهمية الجدارات من خلال ما تم طرحه من مفاهيم وتعريفات وخصائص ركزت على عدة نقاط مهمة:

أ. بناء على الأبحاث التي أجراها ماك ميكلاند لمدة ثلاثين عامًا، تظهر أهميتها بتحديد أداء الموظفين الذين اظهروا مستوى متفوق من الأداء الوظيفي الذين

يستخدمون عددًا من السلوكيات والتوجهات في إنجاز أعمالهم أكثر من السلوكيات والتوجهات الأخرى، وهو التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية.⁽³⁹⁾

ب. تفرق بين الأداء الوظيفي للموظف المتميز والأداء الوظيفي للموظف المتوسط ، وضرورة التحول من التركيز على النتائج في السلوك فقط بالتوجه إلى التركيز على السلوكيات التي أدت إلى تحقيق تلك النتائج.⁽⁴⁰⁾

ج. تمثل مجموعه من القدرات والمهارات والاتجاهات والمعارف المتقدمة للمنظمة التي يصعب تقليدها على اقل تقدير في المدى القريب.

د. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها ذات أداء عال ومتفوقه على منافسيها في نفس المجال.⁽⁴¹⁾

هـ. أشار (الفيسون، 2009، Alvesson)، أن أهمية الجدارات تساعد على امتلاك المنظمات القيمة المعرفية التي تركز على دوافع الموظفين لدراسة القضايا المرتبطة بالمنظمة التي تحقق الميزة التنافسية المعتمدة على الفاعلية في الأداء.⁽⁴²⁾

و. امتلاك المنظمة ثقافة تنظيمية لمواجهة التحديات وللتخطيط لتحديد احتياجاتها في التنمية المستقبلية ووضع توقعاتها لتحديد كفاءات الموظفين وفق معايير ومقاييس متوافقة مع احتياجات المنظمة.⁽⁴³⁾

مما سبق يمكن القول: إن أهمية الجدارات تدعو إليها عدة أسباب وهي:

- التوجه المعاصر والحديث للوظائف بتحديد المهارات والسلوكيات لإداء الموظف للوظائف لإنجاز الأعمال بالأداء المتفوق العالي.

- تحديد القدرات والمعارف للمنظمة التي تحقق الميزة التنافسية في جميع المجالات الأكاديمية والوظيفية على مستوى المنظمات الأخرى.

-التنمية المستقبلية للمنظمة وامتلاكها ثقافة تنظيمية تساعد على مواجهة التحديات والصعوبات والقدرة على تصور للتوقعات المستقبلية لتحديد الكفاءات المطلوبة للاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

4.أنواع الجدارات:

تقسم الجدارات إلى قسمين جدارات "استهلاكية " وجدارات "تميزيه وذلك وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التي تتبنى تلك الجدارات وهي:(44)

أ. الجدارات الاستهلاكية: هي المهارات والمعلومات الأساسية العامة لدى الأفراد في المؤسسة والجميع يشترك فيها ولا يستغى عنها لأي فرد في الوظيفة؛ ليحقق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين.

ب. الجدارات التمييزية: هي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط فعلى سبيل المثال " التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع الأهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة.

وهناك أيضاً من يميز بين نوعين أساسيين من الجدارات الوظيفية يمكن توضيحها فيما يلي:(45)

أ. الجدارات الأساسية: وهي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة، ويمكننا وصفها بأنها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة في كل

الوظائف داخل الشركة. وترتبط بقيم الشركة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة، ومن أمثلة الجدارات الأساسية: القدرة على تحفيز الآخرين، القدرة على قيادة التغيير. مهارات التفكير التحليلي. القدرة على التفكير الاستراتيجي، القدرة على بناء العلاقات، القدرة على تطوير أداء الآخرين، التكامل والدقة في تقديم الخدمة، مهارات التفكير المبني على النتائج، الجودة في تقديم الخدمة.

ب. **الجدارات الوظيفية:** والتي تشير إلى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل الشركة. فهناك جدارات وظيفية لوظيفة المحاسب وأخرى لوظيفة الكاتب وأخرى لوظيفة البائع، ومن أمثلة الجدارات الوظيفية: التواصل مع الآخرين، مهارات تحليل البيانات، المسؤولية والاستقلالية، المرونة، التميز الوظيفي، قيادة الفريق.

وهناك من أوضح أيضاً بوجود نوعين من الجدارات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وهي: (46)

أ. **الجدارات العامة:** وهي التي تمثل الحد الأدنى من المهارات والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة من أجل البداية في عملها. وهي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة وقد تكون ضمن نشاط واحد.

ب. **الجدارات الجوهر:** هي الجدارات الأساسية التنافسية للمنظمة التي تكون ثمرة التعاون الفاعل بين مختلف الأقسام ونتاجة عن المعرفة الجماعية كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الأصول المدرجة في الموازنة وهي مجموعة من المهارات والاتجاهات والمعارف المتقدمة التي تمنح منظمة الأعمال فرصة للحصول على قدرات مميزة وفريدة تجعلها ذات كفاء أفضل

قياسًا بالمنافسين في السوق. وبوجود كل من الجدارات الجوهر والقدرات المميزة ستكون المنظمة قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة وتمنح المنظمة قدرة تسويقية واستراتيجية.

وأيضًا هناك دراسة لكل من (هايدكوك، كونر، فرانك، Haydock, Conner, Frank، 1995) فرقا من خلالها بين نوعين من الجدارات وهي: (47)

أ. **الجدارة الوظيفية:** هي تلك الأعمال التي يقوم بها المدبرون، مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال وغالبًا ما تتم ترجمة تلك الأعمال في شكل أفعال، وتتم ترجمة الأعمال الخاصة بإدارة الأفراد إلى المساهمة في اختيار العاملين بشكل موضوعي.

ب. **الجدارة الشخصية:** فهي المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية.

وهذا يوضح أن الجدارت الوظيفية لا بد أن تتميز بعد من الصفات والسمات المتعلقة بالموظفين والمنظمة التي تعكس دورها في المجتمع لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث أوضح مؤتمر جوهانسبرج أن مقاييس التمييز في سمات الموظفين الخارقين والعاديين تميزت بنوعين من الصفات: (48)

أ. مواصفات الموظف المتوسط AVERAGE: وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفض والفصل. وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

ب. مواصفات الموظف الخارق SUPERIOR: وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون. والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

ويتضح مما سبق أن هناك قواسم مشتركة ومتداخلة في أنواع الجدارات ويمكن تقسيمها وتصنيفها بثلاثة أنواع من الجدارات التي تخدم أهداف المنظمة وتساهم في خدمة أهداف البحث الحالي فيما يلي:

أ. **الجدارات الأساسية:** هي الجدارات الأساسية التنافسية للمنظمة وتحقق أهداف وقيم وثقافة المنظمة، وهي كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة في كل الوظائف داخل المنظمة. المرتبطة بقيمتها وخططها الاستراتيجية، والتي تعطي قيمة وميزة تنافسية للمنظمة.

ب. **الجدارات الوظيفية:** هي الجدارات المرتبطة بالوظائف والتي تشير إلى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل الشركة.

ج. **الجدارات الشخصية التمييزية:** فهي المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية، والتي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، والتي تظهر بالإنجازات التي يقوم بها الفرد بوضعه أهداف واستراتيجيات وإيجاد حلول وقرارات تفوق تلك المطلوبة من توقعات المنظمة.

ويتضح مما سبق أن هناك نوعين من الجدارات التي تخدم أهداف المنظمة وتساهم في خدمة أهداف البحث الحالي فيما يلي:

أ. **الجدارات الأساسية / الجوهر:** هي الجدارات الأساسية التنافسية للمنظمة، وتكمن لدى الأفراد العاملين، وهي مجموعته من المهارات والاتجاهات والمعارف

المتقدمة التي تمنح المنظمة فرصه الحصول على قدرات مميزة وفريدة تجعلها ذات كفاءة أفضل قياسا بالمنافسين في السوق.

ب. **الجدارات الشخصية:** فهي المواصفات الشخصية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الجدارة الوظيفية، والتي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، والتي تظهر بالإنجازات التي يقوم بها الفرد بوضعه أهداف واستراتيجيات وإيجاد حلول وقرارات تفوق تلك المطلوبة من توقعات المنظمة.

5. نماذج الجدارات القيادية:

تؤدي القيادات دورًا مهمًا في التأثير على الأداء التنظيمي بل تمثل معيارًا أساسيًا في جميع نماذج تميز الأداء. والملاحظ بصفة عامة أن نماذج جدارة القيادات الإدارية تتضمن العديد من عناصر الجدارة. مثل (المهارات الذهنية ومهارات التعامل مع الآخرين. والمهارات الشخصية. ومعرفة الأعمال)، وفيما يلي عرض لبعض نماذج من الجدارات القيادية:

أ. **الدليل الإنمائي للجدارات الأساسية للأمم المتحدة ومعايير القياس في مجال القيادة 2016م:**

تسعى الأمم المتحدة إلى تطوير برامجها من خلال الدليل الإنمائي للجدارات الأساسية والذي يعتبر من البرامج التي تسعى إلى تطور وازدهار المجتمع وتطوير قدراته من أجل بناء ثقافة عالية الأداء وذلك بتسليط الضوء على المهارات والسلوكيات والمعرفة والتي ترتبط بالمجالات الرئيسة لتنمية الأفراد ، حيث حددت الأمم المتحدة مجالات الجدارات الوظيفية لتطوير الأفراد بالمنظمة بخمسة مجالات وهي: القيادة - التعاون - إدارة الأفراد - الاتصالات

، المبادرة ، وحددت معايير القياس للجدارات الوظيفية بالمنظمة بمجموعة من المستويات التي تبدأ من المستوى الأول إلى المستوى السادس (1-6) حيث يصف السلوك (1) السلوك الإيجابي للتميز وفقاً للسلوكيات والمهارات والمعرفة المتوقعة التي تمكن من التميز في العمل. هذا ويساعد البرنامج الإنمائي للجدارات الأساسية للمدراء والمسؤولين في وضوح التوقعات النتائج الأداء، والقدرة على وضع معايير للأداء متسقة مع مستوى من الكفاءات في برنامج دليل الأمم المتحدة الإنمائي. وأيضاً يوضح البرنامج دورة حياة الموظف متكاملة للأداء الوظيفي ولتقييم الأداء، حيث يشمل البرنامج جميع الموظفين والمهنيين في إدارة الموارد البشرية ، وذلك بهدف الارتقاء بالمستويات الإدارية التنظيمية والقدرة على إدارة المواهب ، وتقييم الأداء وتنمية المهارات والقدرات القيادية والتخطيط للتطوير الوظيفي حيث حددت في برنامجها الإنمائي المجالات كالتالي⁽⁴⁹⁾

أ. الجدارات الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة (القيادة - التعاون - المبادرة - الاتصالات - إدارة الأفراد)

ب. مقاييس ومعايير الجدارة وفق للمستويات من المستوى الأول إلى المستوى السادس ويعتبر المستوى الأول التميز في الأداء كما هو موضح في نموذج تطبيق مقاييس الجدارة على متطلبات المتعلقة بالجدارات القيادية " Leadership ضمن متطلبات الدليل الإنمائي للجدارات الأساسية لمنظمة UNDP حسب المستويات ومعايير التقييم الأعلى رقم (1) وتندرج إلى المستوى رقم (6) كما هو موضح بالجدول التالي رقم (1):

الجدول رقم (1)

يوضح نموذج ومعايير القياس للجدارات القيادية وفق مقاييس المستويات من
المستوى الأول إلى المستوى السادس

متطلبات الجدارات القيادية	معايير قياس الجدارات (مجال القيادة)
المسؤولية المباشرة للعمل في التعامل مع موارد المنظمة وأصحاب المصلحة والشركاء وتوفير المعلومات الكافية عن أداء الوظائف.	المستوى الأول: " القدرات المتعلقة بالدعم المباشر والمصادقية"
القدرة على تحمل مسؤوليات العمل وتقديم المبادرات وتحديد الفرص والإمكانيات للعمل ومواجه التحديات والقدرة على اتخاذ القرارات.	المستوى الثاني: " القدرات المحددة بإجراءات العمل"
القدرة على التعامل والتعاون مع فريق العمل وتبني آراء الفريق كفرص لتحسين العمل وتشجيع الفريق على الحوار وتقديم المبادرات، أيضاً القدرة على حل الصراعات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات ، وتفويض السلطات للفريق وتوفير الأمان والثقة للفريق بالتعامل مع أصحاب الشراكات والمصلحة من توفير الموارد وتسهيل أساليب العمل.	المستوى الثالث: القدرات على التعامل مع جماعات العمل.
تحقيق أعلى مستويات التحفيز والإثارة في بيئة العمل، الالتزام الفردي من قبل الجميع، الدعم المستمر للفريق بتولي مسؤوليات أعلى وجديدة والمشاركة بخبرات وأنشطة الفريق والتشجيع على	المستوى الرابع: قدرات عالية في التوجيه وتقديم الاستشارات

التعلم واكتساب المعرفة.	
تمكين الفريق والموظفين للعمل بشكل مستقل في العمل ، خلق الوعي والشفافية والمرونة في بيئة العمل ، تحفيز الفريق على تقديم الخطط والتعرف على الفرص والإمكانيات ومواجهة التحديات ، التنمية المهنية للموظفين ، تقديم الحوافز والمكافآت على الأعمال والإنجازات للمبادرات التي تفوق التوقعات ، مع توفير جميع الأساليب والموارد المهيئة لإدارة العمل وتحقيق النجاح والتميز .	المستوى الخامس: مستشار استراتيجي
الإلهام المستمر للمنظمة لمواجهة التحديات الجديدة وفرص التطوير والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء ، وأيضًا إلهام الآخرين للوصول إلى آفاق جديدة ، القدرة على نقل رؤية الموظفين والعملاء ورسم المسارات الواضحة والواقعية للعمل ، واعتبار المنظمة كمركز للخبرة والتأثير ، وتحقيق التنمية المستدامة للفريق ورفع من مستويات أداء الفريق وإلهامهم للعمل خارج الحدود الجغرافية للمنظمة للوصول إلى مستويات عالية الأداء والقدرة على مواجهة العقبات والصعوبات الخارجية.	المستوى السادس: امتلاك القدرات على وضع التوقعات المستقبلية

الجدول من: إعداد الباحثة (50)

ويتضح من الجدول رقم (1) أنه ركز على أهمية تطبيق نموذج الجدارات القيادية بتسليط الضوء على المهارات والسلوكيات والمعرفة التي ترتبط بتنمية الأفراد والتي من خلالها ركزت على متطلبات الجدارات الوظيفية للقادة في المنظمات محده بخمسة جدارات (القيادة - التعاون - إدارة الأفراد - الاتصالات ،

المبادرة) مع وضع مقاييس تصف فيها السلوك الإيجابي من المستوى الأول إلى المستوى السادس بناء على تصنيف عناصر الجدارات المراد تقييمها وقياسها والتي تهدف من خلالها إلى التميز في بناء ثقافته عالية الأداء للأفراد في المنظمة لزيادة قدرتهم على التفاعل وتطوير وازدهار المجتمع بتنفيذ برامجها.

ب. دليل تطوير الجدارات القيادية في التعليم العالي 2016م:

أشار (سيميلر 2013 Seemiller) أن موضوع الجدارات من البرامج الأساسية والمهمة في أنظمة وبرامج التعليم العالي ، وليس فقط مقتصرة على المجالات المهنية في القطاعات الخدمية والمنظمات ، ولا بد من تطبيق وتغيير أنظمة وبرامج التعليم العالي المبنية على التقييم ومعايير القياس المبنية على الكفاءات والتمثلة في المعرفة والقيم والقدرات والمهارات والسلوكيات على أن تشمل جميع الشرائح في مجال التعلم بما فيهم الطلاب ، وأشار كل من (كلين-كولينز، إيكينبري، كوه ، Klein-Collins, Eikenberry, Koh) أهمية تغيير نهج الإدارة التعليمية من الأسلوب التقليدي إلى النموذج المبني على الجدارات وتحديد الكفاءات المطلوبة لتغيير نمط التعليم بما يشمل الإدارة والمناهج وطرق التدريس وأساليب وأدوات التعليم والأنشطة والإدارة التعليمية والطلاب وتم تحديد مجالات ومتطلبات الجدارات الوظيفية القيادية بالجامعات وهي: (إدارة فرق العمل - المسؤولية المجتمعية - إدارة السلوك الذاتي - التطوير الذاتي والتعلم - الاتصالات - التخطيط الاستراتيجي - التدريب والتطوير - التحفيز). (51)

ويتضح من النموذج، بأنه ركز على أهمية تطبيق نموذج الجدارات القيادية في مجالات التعليم وليس فقط في مجال القطاعات الخدمية والمنظمات بصفة عامه وفق أنظمه ومعايير التقييم والقياس التي تهدف إلى تطوير جميع المجالات

التعليمية والإدارية والمناهج وطرق التدريس وأساليب وأدوات التعليم والأنشطة والإدارة التعليمية والطلاب بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي بكافة أبعاده ومجالاته.

الجزء الثاني: واقع المسؤولية المجتمعية بالكليات التقنية بسلطنة عمان:

تسعى سلطنة عمان منذ فجر نهضتها إلى تحقيق تنمية شمولية لمواردها البشرية التي تشكل الركيزة الأساسية للتنمية بأبعادها الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية ، فجاء اعتماد الاستراتيجية الإنمائية بأن الإنسان العماني هو هدف التنمية وغايتها منسجماً مع الاهتمام الكبير الذي حظى به قطاع التعليم عموماً ، والتعليم الفني والتدريب المهني على وجه الخصوص من سياسات وخطط وبرامج عمل لنشره وتوسيع قاعدته ، ولتطويره وتنويع نواتجه ، بهدف توفير العرض المناسب من القوى العاملة للوفاء باحتياجات التنمية إليها من مختلف المستويات التعليمية والتخصصات العلمية والفنية والمهارات الفنية ، حيث أولت الاستراتيجية التنموية بالسلطنة اهتماماً خاصاً بتنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتنمية الكفاءات العلمية والتقنية والمهارات المهنية ، فركزت الاستراتيجية التنموية (1970-1995) على توفير الأطر المؤسسية والهيكل والنظم والبرامج الدراسية والتدريبية والمناهج المرتبطة بها بهدف توفير احتياجات التنمية من القوى العاملة الاختصاصية والتقنية والمهنية. وجاءت أيضاً الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني(عمان2020م) التي تمت المباشرة في تنفيذها اعتباراً من عام 1996م لتؤكد على أن تسارع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما يصاحبها من تطورات في الإنتاج وسوق العمل تتطلب عملاً متواصلًا من جانب المؤسسات التعليمية عموماً ومؤسسات التعليم التقني والتدريب المهني على وجه الخصوص ، بهدف تلبية الاحتياجات المتجددة في سوق العمل من القوى العاملة التقنية والمهنية بمختلف اختصاصاتها ومستويات مهاراتها، ولقد تضاعفت الجهود من أجل تطوير

الأطر المؤسسية والهياكل والنظم والبرامج الدراسية والتدريبية ومناهجها من أجل إكساب الدارسين والمتدربين المهارات التي تجعلهم مؤهلين وقادرين على أداء الأعمال والمهن التي يجري إعدادهم للعمل فيها بما يحقق الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاج وتعزيز القدرات التنافسية ؛ وذلك استجابة لما تشهده الساحة الاقتصادية من تطورات وتحديات في ظل العولمة وحرية التجارة والتطور السريع في تقنيات الإنتاج وانتقال المعارف والمعلومات . (52)

ولقد عُرف التعليم التقني على أنه: هو التعليم الذي يركز على أسس ومبادئ وأهداف علمية وتربوية التي تعتمد على التعليم المرتبط نحو التوجه لاستخدام استراتيجيات التعليم الموجه نحو التكنولوجيا والكمبيوتر وأسلوب المحاكاة والتعلم الذاتي القائم على استخدام الوسائط العلمية متعددة الأغراض، وأيضاً يعتمد على التوجيه لتحقيق الممارسات التعليمية. (53)

ويهدف التعليم التقني في سلطنة عمان: إلى إعداد الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة لمواجهة احتياجات مجتمع المعرفة والتطورات التقنية وتلبية احتياجات سوق العمل وإتاحة فرص أفضل للعمل المتميز ومواجهة تغيير بيئة العمل، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى وجود قوة عمل قادرة ومنتجة ومؤهلة لمواجهة التحديات كما أنها تكون على مستوى عالٍ من الكفاءة. (54)

1. مراحل تطور نظام التعليم التقني:

شهدت كليات التعليم التقني بالسلطنة تطوراً على النحو التالي: (55)

أ. إنشاء كلية عُمان الفنية الصناعية في عام 1984م والذي يعتبر بداية للتعليم التقني في السلطنة، حيث استقبلت هذه الكلية في عامها الدراسي (1985/1984م) عدد (65) طالباً وطالبة من حملة الشهادة الثانوية العامة الذين مثلوا الدفعة الأولى للملتحقين بها، وحددت مدة الدراسة فيها سنتين دراسيتين يمنح الطالب/ الطالبة بعد

اجتيازها بنجاح شهادة الدبلوم الفني في مجال التخصص الذي اشتمل آنذاك على الدراسات التجارية والهندسة والعلوم والحاسب الآلي.

ب. تنفيذ قرار اللجنة العليا للتدريب المهني والعمل بتحويل أربعة من معاهد التدريب المهني في نزوى وإبراء وصلالة والمصنعة عام 1993م إلى كليات فنية صناعية، وإعادة تسمية كلية عمان الفنية الصناعية لتكون الكلية الفنية الصناعية بمسقط وليصبح بذلك عدد هذه الكليات خمسة موزعة على النحو الآتي:

(1) الكلية الفنية الصناعية بمسقط.

(2) الكلية الفنية الصناعية بنزوى.

(3) الكلية الفنية الصناعية بصلالة.

(4) الكلية الفنية الصناعية بالمصنعة

(5) الكلية الفنية الصناعية بإبراء

وتقرر بأن تستمر الكلية الفنية الصناعية بمسقط باستيعاب الطلبة للدراسة في تخصصات تجارية وهندسية وعلمية، وبأن تباشر الكليات الأخرى اعتبارًا من العام الدراسي (1993/1994م) في استيعاب الطلبة من خريجي الثانوية العامة للدراسة في التخصصات التجارية فقط، علمًا بأن الكلية الفنية الصناعية بصلالة باشرت بقبول الدفعة الأولى من الطلبة اعتبارًا من العام الدراسي 1995/1996م.

ج. تنفيذًا لقرار مجلس التعليم العالي بتاريخ 31 / 1 / 2001م فقد تم:

(1) تغيير مسمى الكلية الفنية الصناعية بمسقط ليكون "الكلية التقنية العليا" ولتمنح هذه الكلية درجة الدبلوم الوطني التقني، إضافة إلى تطويرها لتمنح درجة البكالوريوس التقني في مجال التخصص.

(2) تغيير مسمى الكليات الفنية الصناعية الأخرى إلى الكليات التقنية ولتمنح هذه الكليات درجة الدبلوم الوطني التقني.

(3) زيادة عدد الكليات التقنية والتوسع في تغطيتها الجغرافية وذلك بإنشاء كليتين جديدتين:

(أ) الأولى في شناصر بمنطقة الباطنة، وباشرت باستقبال الدفعة الأولى من الطلبة اعتباراً من العام ال دراسي 2006/2005م.

(ب) والثانية في عبري بمنطقة الظاهرة وباشرت باستقبال الدفعة الأولى من الطلبة اعتباراً من العام الدراسي 2008/2007م.

وبهذا فإن عدد الكليات التقنية قد بلغ في العام الدراسي 2010/2009م سبع كليات.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التعليم التقني قد مر بعدة مراحل للتطوير بما يتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وقد واكب هذا التطور صياغة خطط استراتيجية للتطوير، من أجل تفعيل دور هذا القطاع التعليمي في التنمية المستدامة، ولكن ولا يزال يواجه التعليم التقني مجموعه من التحديات الحالية والمستقبلية التي تقلص مسيرته التطويرية. ويعتبر الالتزام بالمسؤولية المجتمعية من ضمن التحديات التي تواجه الكليات التقنية ، حيث أشارت نتائج تقارير دائرة الجودة في الفترة بين 2013-2018م إلى أن هناك بعض الخطوات التي انتهجتها الكليات وفقاً لخطةها الاستراتيجية وتدعيمها لدورها نحو المسؤولية المجتمعية ، ولعل أهم هذه الخطوات ما يلي: (56)

1. إنشاء مركز الأعمال "وحدة ريادة الأعمال والابتكار" وتحديد البرامج التي تتماشى مع متطلبات ريادة الأعمال وفق التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.

2. تقديم برامج ودورات وورش في ريادة الأعمال لتأهيل للطلاب والموظفين.
3. خدمات الدعم عبر الإنترنت للطلاب الذين يخططون لبدء العمل أو الذين بدأوا العمل بالفعل في مجال ريادة الأعمال.
4. دعم المشاريع الخاصة بريادة الأعمال مع القطاعات الخارجية.
5. ربط الأنشطة اللامنهجية بالأنشطة الأكاديمية.
6. تعزيز دور القطاعات الخاصة مثال "النفط والغاز" للمساهمة بالأنشطة الطلابية المجتمعية.
7. تنظيم المشاركات الداخلية والخارجية من الخبراء وممثلين من القطاعات الصناعية في المناسبات والفعاليات بالكليات.
8. وضع خطة واضحة للأنشطة اللاصفية بالموازنة لتنفيذها سنويًا للوزارة.
9. مشاركات الأقسام الأكاديمية لتنفيذ الأنشطة اللاصفية والفعاليات المجتمعية داخليًا وخارجيًا بالتنسيق مع القطاعات ذات المصلحة كل في مجال تخصصه.
10. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتنفيذ الفعاليات والأنشطة اللامنهجية
11. التوثيق المستمر للفعاليات والتقييم.
12. تنفيذ البرامج والأنشطة الطلابية على المستوى المحلي والمشاركات الدولية.
13. التعاون المستمر مع الشركات والقطاعات الصناعية لتنفيذ البرامج التدريبية على رأس العمل والأنشطة اللاصفية.
14. الدعم الخارجي للخدمات الفنية والأكاديمية من قبل القطاعات الخاصة.
15. الدعم من قبل المؤتمرات والمعاهد التدريبية للمشاركات الطلابية والموظفين.
16. تكثيف البرامج التوعوية من قبل المساهمات الخارجية المجتمعية.

17. القيام بتنفيذ مشاريع بالتعاون مع القطاعات الصناعية.
18. وجود عدد (2) ممثلين من القطاعات الخاصة في مجلس الكلية.
19. وجود مشاركات وتعاون بين القطاعات الحكومية والوزارات والقطاعات الخاصة الشركات والمؤسسات لتنفيذ البرامج والأنشطة وبرامج التدريب على رأس العمل لتدريب للطلاب.
20. التعاون المشترك بين القطاعات الحكومية والخاصة لتغطية احتياجاتهم من مخرجات التعليم التقني.
- وأشارت أيضاً تقارير دائرة الجودة إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه بعض الكليات ودورها تجاه المجتمع على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي على النحو التالي:
- (أ) قلة مشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية واللامنهجية بسبب نقص الوعي الطلابي.
- (ب) ندرة وجود خطة للأنشطة اللاصفية وضعف توفر الميزانية لتنفيذ الأنشطة.
- (ج) قلة الموظفين المؤهلين لتوعية الطلاب بأهمية المشاركة بالأنشطة اللاصفية من أجل تفعيل وتحفيز دورهم لتنفيذ والمشاركة في الأنشطة اللاصفية واللامنهجية.
- (د) الضغوطات الأكاديمية أثرت على المشاركات الطلابية في الأنشطة اللاصفية.
- (هـ) عدم وضوح وجود خطة استراتيجية لريادة الأعمال.

- (و) الافتقار إلى وجود موظفين أكاديميين مؤهلين في مجال قيادة الأعمال.
- (ز) عدم وجود الموارد والمشاريع الكافية لتنفيذ برنامج قيادة الأعمال.
- (ح) ضعف رغبة الطلاب باختيار المشاريع الريادية لغياب ثقافة قيادة الأعمال بين الطلاب.
- (ط) نقص الدعم المالي للمشاريع الريادية مع تحقيق التوازن بين الجانب النظري والعملية للمشاريع.
- (ك) قلة متابعة أصحاب المشاريع لبرامج قيادة الأعمال للطلاب الخريجين.
- وبناء على ما سبق يمكن القول: إنه على الرغم من وجود مؤشرات تؤكد أن هناك جهودًا للكليات التقنية في الالتزام بمسئوليتها المجتمعية ، إلا أن هناك سلبيات أيضا تشير إلى أن هناك قصورا في ممارسة هذا الدور ، وهذا من الممكن أن يكون أهم أسبابه افتقار القيادات بالكليات التقنية للجدارات القيادية التي تؤهلهم لممارسة هذا الدور على نحو فعال ، الأمر الذي يتطلب طرح مجموعة من الجدارات القيادية لدعم المسؤولية المجتمعية للكليات التقنية ، وبحيث تعتمد عليها الكليات التقنية في صياغة البرامج التدريبية للفئات القيادية ، وأيضا في ممارسات إدارية أخرى كالتحفيز والتقييم....إلى غير ذلك .

2. الجدارات المقترحة للمسؤولية المجتمعية للقيادات بالكليات التقنية في سلطنة

عمان:

في ضوء ما تم طرحه في الجزء الأول من الإطار النظري للبحث حول مفهوم المسؤولية المجتمعية ومبادئها وأبعادها ودور القيادات في ممارستها ، علاوة على ما تم التطرق إليه في الجزء الثاني من الإطار النظري حول مفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها وخصائصها وأنواعها ونماذجها ، وما تم رصده من إيجابيات مرتبطة بأداء الكليات التقنية بسلطنة عمان في ممارسة المسؤولية المجتمعية وما تم

حصره من سلبيات في هذا الإطار يمكن التوصل إلى قائمة مقترحة تتضمن مجموعه من جدارات دعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان على النحو التالي :

- وضع استراتيجية للمسؤولية المجتمعية للكلية، تتفق مع استراتيجية الكلية.
- القدرة على إقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة المشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للمسؤولية المجتمعية للكلية.
- القدرة على وضع معايير لقياس مدى نجاح الكلية في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمسؤولية المجتمعية للكلية.
- التوعية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس للكلية للمشاركة في طرح أفكار إبداعية لمبادرات المسؤولية المجتمعية.
- امتلاك مهاره نشر ثقافة المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة المسؤولية المجتمعية.
- امتلاك مهارة مسح الاحتياجات ومتطلبات المسؤولية المجتمعية.
- تعزيز الرقابة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس لتقييم مدى فاعلية مشاركتهم في برامج ومبادرات المسؤولية المجتمعية للكلية.
- امتلاك القدرة على التعلم من تجارب وممارسات منظمات أخرى متميزة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة للتواصل الاجتماعي، وذلك بغرض تعزيز برامج المسؤولية المجتمعية.
- السعي لتنفيذ برامج ومبادرات المسؤولية المجتمعية بالاعتماد على تشكيل فرق عمل متنوعة.

- اتخاذ القرارات الجوهرية لتحديد مجالات ومشروعات وأنشطة المسؤولية المجتمعية.
- القدرة على توقع التحديات والمعوقات التي ممكن أن تواجه مبادرات المسؤولية المجتمعية والعمل على حلها.

هوامش البحث

- (1) نواف كنعان (1999) ، القيادة الإدارية ، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص 15.
- (2) Jolita Vveinhardt & Regina Andriukaitiene (2016) , **Diagnostics of Management Culture in Order To Implementation The Concept of Social Responsible Company** , EM” Business Administration Management.p.142.
- (3) وزارة القوى العاملة (2016) ، خطة التدريب بدائرة الموارد البشرية للكليات التقنية ، سلطنة عمان ، ص 1 - 5 .
- (4).Quality Department (2014), **Audit Visit, General Comments and Suggestion**, Colleges Of Technology , Ministry of Manpower, Sultanate of Oman,p.1-3.
- (5) إبراهيم بدر شهاب (1997) ، **معجم مصطلحات الإدارة العامة** ، لبنان : مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 139.
- (6). محمد بن إبراهيم التويجري، ومحمد بن عبد الله البرعي (1993)، **معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان، ص 65.**
- (7) بسام عبد الرحمن (2014)، **معجم العلاقات العامة، الأردن: دار أسامة النشر والتوزيع، ص 304.**
- (8) عمار الطيب كشرود (2007)، **معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، بيروت: دار النهضة العربية، ص.526.**
- (9) Laura p.Joe Desjardins & Chris Mmac Donald,(2014) , **Businesses Ethics,Decition Making for Personal Integrity and Social Responsibility.3td ed** , Hill a business unit of the McGraw-Hill Companies-Americans, New York, pp. 216-217 .
- (10) عبد الرحمن سيد سليمان (2009)، **البحث العلمي خطوات ومهارات، القاهرة: عالم الكتب، ص 25.**
- (1)Harvey, Ira (2006) , **The Role of Universities in Advancing Citizenship and Social Justice in the 21st Century**, University of

Pennsylvania ,Journals In Education (CIJE) Accession number EJ845671, P5.

(12) بسام عبد الرحمن (2014)، معجم العلاقات العامة، الأردن : دار أسامة النشر والتوزيع ، ص304.

(13) John Kew&Jhon Stredwick (2013), **Human Resources Management in Business Context**, 2nd ed, Chartered Institute of Personnel and Development , London, uk, p .411.

(14) صالح الحمودي، ورولا المعاينة (2015)، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء الموجة الرابعة للإدارة، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص ص17-19.

(15) Christian Tiscornia Biais (2016), **CRS & Sustainable Development**, Unive rsidia National DE San Martin , p 1.

(16) صالح الحمودي، ورولا المعاينة (2015)، مرجع سابق، ص30.

(17) Chen, Shu-Hsiang; Nasongkhla, Jaitip (2017), University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions, Sakarya University, **Journal of Educational Technology**, (CIJE), Accession number EJ1077652, Vol .1.NO.14, P 172.

(18) رنا عبد الرزاق غنيم (2015)، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين تعظيم الأرباح والتنمية المستدامة ، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية ،ص ص 258-262.

(19) ياسر سعيد أبو هريبد (2017)، دور المسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة" شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص 36.

(20) منظمة العمل العربية (2018)، البند الثامن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والأربعون، المنعقد في الفترة 8 إلى 15 أبريل، القاهرة، ص 26.

(21) John Kew&Jhon Stredwick, (2013), **Human Resources Management in Business Context**, Chartered Institute of Personnel and Development , 2nd ed ,London,uk , p. 411.

(22) رنا عبد الرزاق غنيم (2015)، مرجع سابق، ص 159.

(23) Brain Tracy (2015), **How The Best Leaders Lead, proven secrets to getting most out of yourself and others**, Jarir Bookstore, p. 467.

(24) Huempfer Lisa & Kopf, Dennis. A. (2017), Using Stakeholder Marketing and Social Responsibility for New Product Development in Higher Education: A Business Spanish Model, **Journal of Marketing for Higher Education**, Vol. 27, NO. 2, p. 251.

(25) أحمد بطاح (2017)، قضايا معاصرة في التعليم العالي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 251.

(26) المرجع سابق، ص. 256.

(27) هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي (2009)، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث، الأردن: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ص 310.

(28) Jirawan Plungpongpan, Leela Tiangsoongnern (2015), University Social Responsibility (USR) and brand image of private Universities in Bangkok, **International Journal of Educational Management**, Vol. 30, No. 4, p 571.

(29) Alessia D'Amato & Sybil Henderson (2009), **Corporate Social Responsibility And Sustainable Business to Leadership**, Center for Creative Leadership, pp. 9-10.

(30) منال أحمد البارودي (2016)، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 30.

(31) لايل م سبنسر الأصغر وسيجان (1999)، ترجمه أشرف فضيل عبد المجيد، الجدارة في العمل (نماذج للأداء المتفوق، السعودية: معهد الإدارة العامة مركز البحوث الإدارية، ص 23.

(32) انتوانيت لوسيا، ريتشارد بيزنجر (2000)، نماذج الجدارة الوظيفية خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام شعاع، ص 2.

(33) Kofi Annan (n,n) **Competencies for The future**, United Nation, USA, p 6.

(³⁴) Corey Seemiller (2016), **Leadership Competency Development: A Higher Education Responsibility**, United States, New Direction for Higher Education, DOI: 10.1002/he.20192, p 93.

(³⁵) Babatunde Osotimehin, (2015), **UNFPA'S Competency Framework**, p 6.

(36) فريد النجار (2003)، المعجم الموسوي لمصطلحات التربية، لبنان: مكتبة لبنان، ص.237.

(³⁷) محمد أحمد إسماعيل (2013)، دليل الجدارات الوظيفية: إصدارات منتدى العربي للموارد البشرية ص 6.

(38) لايل سيجان.م. سبنسر (1999)، مرجع سابق، ص26.

(39) عادل محمد زايد (2017)، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص183.

(40) حميد الطائي وأحمد على صالح وديننا فاضل جهاد (2014)، إدارة الجدارات والموهبة، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، ص 19.

(⁴¹)Lukasz,Sienkiewicz.(2014),**Competences–Based-human-Resources-Management** ,Warzwa,Polan,Institute Badan Edukacyinych, Education Research Institute's,p7.

(⁴²)Kofi Annan(n,n),**Op. Cit.**p 7.

(43) لايل سيجان. م. سبنسر (1999)، مرجع سابق، ص.30.

(44) محمد أسماعيل (2013)، مرجع سابق، ص.6.

(45) حميد الطائي وأحمد على صالح وآخرون (2014)، مرجع سابق، ص20.

(46) عادل محمد زايد (2017)، مرجع سابق، ص189

(47) انتوانيت لوسيا وريتشارد بيزنجر (2000)، مرجع سابق، ص2.

(⁴⁸) United Nations Development Programme " UNDP (2016), **Core Competence Frame Worke** , Integrated Talent Management Office of Human Resources Bureau of Management, pp. 2-5.

(49) الجدول من: إعداد الباحثة

(50) Corey Seemiller (2016),**Op.cit**, p 93.

(⁵¹) لايل سيجان. م. سبنسر (1999)، مرجع سابق ص 137.

- (52) عادل محمد زايد (2017م)، مرجع سابق، ص200.
- (53) مكتب تخطيط القوى العاملة (1999)، مسيرة التعليم الفني والتدريب المهني بالسلطنة - تطوراتها - إنجازاتها - تطلعاتها، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني، سلطنة عمان، ص.3.
- (54) اللائحة التنظيمية للكليات التقنية (2004)، وزارة القوى العاملة، سلطنة عمان، ص،7.
- (55) المديرية العامة للتعليم التقني (2018)، تطور التعليم التقني 1970م-2010م، وزارة القوى العاملة، سلطنة عمان، ص ص.79-81.
- (56)Strategie Plan Achievement of Colleges of Technology (2018) ،Op, Cit, pp.4-5
-

