كلية التربية

الجامعة المنتجة مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي

Producing University -A new Approach to Financing University Education

إعداد

أ.د/ أسامة محمود زيدان

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوى

عميد كلية التربية النوعية – جامعة دمياط

١٤٤٤ هـ – ٢٠٢٢م

المستخلص:

يُعد التعليم قاطرة التقدم وأساس البناء والتنمية والحراك الاجتماعي الموجه نحو المستقبل ؛ نظراً لأنه الوسيلة الرئيسية للتنمية عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعد أغلى أنواع الاستثمارات على الإطلاق ، وتعاني مؤسسات التعليم الجامعي في العالم العربي العديد من المشكلات التي تعوق أداء رسالتها وتحد من قدرتها على إعداد الكوادر البشرية المؤهلة المدربة تدريباً عالياً لمقابلة احتياجات سوق العمل والوفاء بمتطلبات التنمية الشاملة ، ومن أهم هذه المشكلات نقص التمويل أو ضعف القدرات التمويلية للجامعات ، مما يدفعنا إلى التفكير في الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين القدرات المالية للجامعات من خلال تقديم بعض المصادر البديلة لتمويل الذاتي للجامعات عن طريق تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة .

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل التالي " كيف يمكن للجامعة المنتجة أن تقدم حلولاً إبداعية لزيادة القدرات المالية لدى الجامعات وأن توفر مصادر بديلة للتمويل الحكومي للتعليم الجامعي؟"، وتقترح مجموعة من المصادر البديلة للتمويل الذاتي للجامعات ، مما يسهم في زيادة قدراتها المالية وتخفيف العبء عن الموازنات الحكومية للتعليم الجامعي،وفي ذات السياق المحافظة على الجودة والفعالية التعليمية ؛ وذلك بتطبيق صيغة الجامعة المنتجة ، والتي توصي الدراسة بالأخذ بها وتوفير متطلباتها ومقوماتها وفق خطة متوازنة ومتدرجة للموارد والإمكانات والمقومات اللازمة لتطبيقها وضمان نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وجودة عالية.

الكلمات المفتاحية: التمويل، التعليم الجامعي، الجامعة المنتجة.

Abstract:

Education is the locomotive of progress and the basis for construction, development and future-oriented social mobility; Since it is the main means of development by investing in human capital, which is the most expensive type of investment at all, university education institutions in the Arab world suffer from many problems that hinder the performance of their mission and limit their ability to prepare highly trained qualified human cadres to meet the needs of the labor market and fulfill Comprehensive development requirements, and the most important of these problems is the lack of funding or the weakness of the financing capabilities of universities, which prompts us to think about the means by which the financial capabilities of universities can be improved by providing some alternative sources of self-financing for universities by applying the concept of a productive university.

The current study attempts to answer the following question: "How can a productive university provide creative solutions to increase the financial capabilities of universities and provide alternative sources of government funding for university education?" , It proposes a set of alternative sources of self-financing for universities, which contributes to increasing their financial capabilities and reducing the burden on government budgets for university education, and in the same context maintaining educational quality and effectiveness; by applying the productive university formula, which the study recommends taking into account and providing its requirements and components according to a balanced and gradual plan. The resources, capabilities, and ingredients necessary for its implementation, ensuring its success in performing its mission, and achieving its desired goals with high efficiency and quality.

Keywords: finance, university education, productive university.

مقدمة البحث وأهميته:

يعد التعليم قاطرة التقدم وأساس البناء والتنمية والحراك الاجتماعي الموجه نحو المستقبل؛ نظراً لأنه الوسيلة الرئيسية للتنمية عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعد أغلى أنواع الاستثمارات على الإطلاق، وعلى رأس الهرم التعليمي يأتي التعليم الجامعي المسئول عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً عالياً لمقابلة احتياجات سوق العمل المتغيرة ولتحقيق متطلبات التنمية الشاملة واستدامتها لحل مشكلات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعاني مؤسسات التعليم الجامعي في العالم العربي العديد من المشكلات التي تعوق أداء رسالتها على الوجه الأكمل ومن أهمها نقص التمويل أو ضعف القدرات المالية للوفاء بمتطلباتها وتوفير معايير جودتها واعتمادها لتتبؤأ مكانتها الريادية وتحقق مركزاً تنافسياً بين نظرائها محلياً وإقليمياً وعالمياً (مصطفى ،٢٠٢١، ٧١).

ومن جهة أخرى احتدم الجدل حول دور الجامعات وأهدافها وطرق تمويلها في ظل التوجهات الداعمة لفكرة الجامعة المنتجة كنموذج يقدم صيغة جديدة لتمويل التعليم باعتباره مشروعاً استثمارياً يدر دخلاً للطالب والأستاذ والجامعة ولكل عناصر المنظومة التعليمية ويدعم مصادر تمويل الجامعة ، حيث تقدم الجامعات إنتاجها وخدماتها وبرامجها وأفكارها وتسوقها للجهات المستفيدة ومؤسسات المجتمع المختلفة والأفراد للحصول على إيرادات جديدة في ظل تناقص الموارد التقلدية وإرتفاع تكاليف تشغيلها واعتمادها على الموازنات الحكومية بشكل رئيسي (على ، ٢٠١٨، ٨٠٥) .

ومن هنا يتبادر إلى الذهن تساؤلاً مهماً حول " كيف يمكن للجامعة المنتجة أن تقدم حلولاً إبداعية لزيادة القدرات المالية لدى الجامعات وأن توفر مصادر بديلة للتمويل الحكومي للتعليم الجامعي؟ ".

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

١) التعرف على الصيغ المختلفة لتمويل التعليم الجامعي.

٢) التعرف على مفهوم ومقومات ومزايا الجامعة المنتجة.

٣) إجراء مقارنة بين مفهوم الجامعة المنتجة والصيغ الأخرى السائدة في تمويل التعليم الجامعي.

٤) اقتراح بعض السبل والوسائل لتنمية الموارد المالية للجامعات بتطبيق مفهوم الجامعة المنتجة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام مفاهيم اقتصاديات التعليم لشرح مضامين المفردات البحثية وصولاً إلى الأهداف المرجوة مستنداً في ذلك إلى بعض الدراسات والأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

الدراسات السابقة:

في إطار الجهود التي تبذل لتطوير الجامعات وتعزيز دورها في المجتمع، عُقدت العديد من المؤتمرات والندوات، إلا أن ازمة التمويل الجامعي في الدول الساعية للتقدم شكلت تحدياً يقف عائقاً أمام مواكبتها للتطورات العلمية والتكنولوجية في مثيلاتها من جامعات الدول المتقدمة. وقد ناقشت بعض الدراسات أهمية تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة كنموذج مقترح للخروج من الأزمة التمويلية التي تعاني منها معظم الجامعات؛ ومن هذه الدراسات:

١- دراسة نعمية علي ، محمد عاشور (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة ومن أبرزها ؛ قلة مصادر التمويل ، والتي نتج عنها

قلة استحداث تخصصات أعضاء هئية التدريس لدعم الجامعة في عملية التحول إلى جامعة منتجة ، وأوصت الدراسة بضرورة مساعدة الجامعات لتصبح قادرة على الاعتماد على التمويل الذاتي نتيجة للموارد المالية المتحققة نتيجة الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة وتهئية القادة لتطبيقها .

٢- دراسة إبتسام الماجد (٢٠١٨) استهدفت التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والوقوف على متطلبات تطوير تمويل الجامعات السعودية بتطوير مفهوم الجامعة المنتجة، واستعراض أبرز التجارب العالمية والعربية والمحلية في تطبيق نموذج الجامعة المنتجة ، والوصول إلى تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن التمويل في الجامعات السعودية يعاني من وجود بعض المعوقات ، وأشارت إلى أهمية المتطلبات الإدارية لتطوير تمويل التعليم في الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة وإعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي للجامعات.

٣- دراسة عبد الجواد بكروآخرون (٢٠١٩) حاولت التوصل إلى مجموعة من المقترحات لتمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة من خلال رصد مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري، والتعرف على أهم الموارد البديلة لتمويل التعليم الجامعي المصري، وتوصلت إلى بعض البدائل لتمويل التعليم الجامعي المصري ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها : تتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي في ضوء السياسات التمويلية والأوضاع الاقتصادية السا ئدة في المجتمع ، كما يتم تمويل التعليم الجامعي عن طريق مصادر أساسية وأخرى ثانوية، وتأتي الجامعة المنتجة كإحدى الصيغ المطروحة للموارد البديلة لتمويل التعليم الجامعي، يليها الوقف، ثم الكوبونات التعليمية، والكراسي البحثية ، واقترحت الدراسة مجموعة من الإجراءات لتطويرمصادر تمويل التعليم الجامعي

المصري، واستثمار وتوظيف كافة موارد الجامعات للحصول على موارد مالية إضافية ، وتفعيل دور الوقف في تمويل التعليم الجامعي، ومتطلبات تطبيق صيغة الكوبونات التعليمية، والكراسي البحثية بالجامعات المصرية.

٤- دراسة سيناء العقيل (٢٠١٩) هدفت إلى الاستفادة من استراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية في تنويع مصادر التمويل، وتحسين الكفاءة المالية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، ورصدت واقع تمويل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، ومتطلبات تحسين كفاءتها المالية في ضوء إستراتيجيات تحسين كفاءة التمويل بالجامعات الأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لتحسين كفاءة التمويل في الجامعات السعودية.

٥- دراسة محمد طه ، سهام زايد (٢٠٢٠) حاولت تقديم تصور مقترح للشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول ورؤية مصر ٢٠٣٠ ، والتعرف على معوقات الشراكة البحثية بينهما ، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دلفاى ، من خلال تطبيق الاستبانة كأداة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : ضرورة إسناد مشروعات البحوث ذات الاهتمام المشترك بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع إلى الكفاءات المتخصصة من الباحثين القادرين على التصدي للمشكلات ، والتوسع في عقد المؤتمرات العلمية وورش العمل بين خبراء الجامعات ومؤسسات المجتمع من أجل توافر الحوارحول المشكلات وآليات التصدي لها ، والتركيز على نتائج البحوث ، وتنويع مصادر الدخل بالإضافة إلى رصد المعوقات التي تحد من هذه الشراكة البحثية ومتطلبات تفعيلها التشريعية والقانونية والمادية والبشرية والتنظيمية والأكاديمية .

٦- دراسة فاطمة الهرباوي (٢٠٢٠) استهدفت تحديد مفهوم الجامعة المنتجة، وعرض نماذج ومجالات عملها ، ومعرفة مبررات التحول للجامعات المنتجة،

ووضع تصور مقترح للتحول نحو الجامعة المنتجة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأظهرت النتائج ان الجامعة المنتجة تسهم في الحد من البطالة ، وتوفير الكوادر الوطنية الماهرة المدربة ، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة للاقتصاد ، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في عملية إعداد الطلاب في ضوء المتغيرات التي نعيشها في عالمنا سريع التغير والمستجدات ، وفتح نوافذ وقنوات بين الجامعة والمجتمع للوقوف على قضاياه ومشكلاته المعاصرة.

٧- دراسة السيد جمعة (٢٠٢٠) سعت إلى الوقوف على مفهوم التمويل المستدام وأهم آلياته، وتحديد المتغيرات المجتمعية الدافعة للأخذ به في التعليم الجامعي، وبيان المعايير المستخدمة في قياس مدى استدامة تمويل التعليم الجامعي، وعرض إجراءات استخدام مصادر تمويل التعليم الجامعي الحالية بشكل أكثر فعالية، واقتراح خيارات لتمويل التعليم الجامعي باستدامة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى عدة نتائج منها ، أنه يجب على التعليم الجامعي في ضوء الضغوط الاقتصادية وزيادة الطلب الاجتماعي عليه الأخذ بخيارات التمويل المستدام ، وأن التمويل المستدام يستهدف تنويع مصادر التمويل؛ لكي تتخلص الجامعات من أي تبعية مالية قد تعيق استمراريتها وبقائها ونموها حالياً ومستقبلاً، كما أن تحقيق التمويل المستدام يتطلب تمكين الجامعات من خلال تحقيق الاستقلال الإداري والمالي التام ليتسنى لها تفعيل خياراته، والاستفادة القصوى من بدائله ، ويظل التمويل الحكومي أحد ركائز تمويل التعليم الجامعي، ويمكن تعظيم الفائدة منه من خلال زيادة ميزانية التعليم الجامعي، وترشيد الإنفاق، وتقليل الهدر، وإحداث توازن بين موازنات الجامعات، وتدبير موارد مالية إضافية ، ويستند تفعيل التمويل المستدام على خيارات للتمويل تحقق الكفاية والكفاءة، وفي الوقت ذاته ، العدالة والشفافية.

٨- دراسة أميمة مصطفى (٢٠٢١) استهدفت تطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، من خلال طرح رؤية مقترحة لكيفية تطبيق تلك الصيغة التمويلية على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا السياق، وبما يتلاءم مع السياق الثقافي للمجتمع المصري ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال طرح رؤية مقترحة من شأنها تطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي المصري في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، استناداً إلى تحليل أدبيات البحث، وتحليل الخبرات الرائدة في هذا المجال، وتشخيص الواقع المصري وظروفه وإمكاناته، والاستجابة لآراء أساتذة التخصص الذين أسهموا بشكل فاعل في تحكيمها، ومن ثم في صياغتها بصورتها النهائية.

٩- دراسة لولوة الفراج (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والحلول المقترحة للتمويل، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على العمداء والوكلاء لجميع الكليات بجامعة شقراء، واشتملت على محورين هما : التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والحلول المقترحة للتمويل، وبينت نتائج الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه تمويل التعليم العالي في الجامعة محل التطبيق هي اعتماد الجامعة على الدعم الحكومي فقط، وضعف ارتباط البرامج البحثية بالمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، وضعف اعتمادات النفقات الاستثمارية مقارنة باعتماد النفقات الجارية ، كما أن أهم الحلول لمشكلة التمويل هي : تطوير النظام المالي والإداري في جامعة شقراء، واستثمار الصناديق المالية بها، وترويج البحوث العلمية وتسويقها ، وتشجيع الابتكارات والأنشطة والخدمات الجامعية، وتنشيط الاهتمام بالأوقاف الجامعية، وإنشاء علاقات تعاونية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية ، وأوصت الدراسة بمنح الجامعة الاستقلال الإداري وتبني صيغة الجامعة المنتجة، وإعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي لها.

كما تناولت بعض الدراسات الأجنبية مفهوم الجامعة المنتجة ومقوماتها وأهم مزاياها، واستعرضت بعض التجارب المتاحة في هذا المجال ومن بينها دراسات كل من: Sharma(2004) ، Harman (٢٠٠٤)، Cruz & Alexander (2014)، Prona & Demo (2018).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الجامعي، إلا ان الدراسات المشار إليها ركزت في الأساس على التغلب على الأزمة التمويلية في الجامعات من خلال مفهوم الجامعة المنتجة للحصول على مصادر مالية متعددة لتغطية العجز في موازناتها، إلى جانب بعض التجارب الخاصة بتطبيق هذا المفهوم، وعدد قليل من الدراسات باللغة الإنجليزية التي تطرقت إلى مفهوم الجامعة المنتجة.

ومن خلال نظرة متفحصة لدور التعليم الجامعي في الدول العربية، نجد أن البعد الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال مفهوم الجامعة المنتجة بمفرده، وإنما بالبحث عن صيغة لجامعة منتجة تحسن القدرات المالية للجامعات، وتسهم في الوقت ذاته في تحقيق أهداف وأدوار التعليم الجامعي المختلفة.

الجامعة المنتجة: (المفهوم والمقومات)

أ- المفهوم:

يمكن تمييز الجامعة المنتجة عن الجامعة التقليدية كما يلي:

١- الجامعة التقليدية:

وهي تلك التي نشأت في القرون الوسطى، والتي كانت مهمتها في المقام الأول نشر المعرفة بين فئات المجتمع. وتطور هذا النموذج تحت ضغط متطلبات المجتمعات وحاجتها إلى خبرات متعددة في مجالات التنمية وفرض على تلك الجامعات المساهمة في تخريج أجيال من العلماء والمهندسين وغيرهم من حملة الشهادات، إضافة إلى مساهمتها في حل بعض مشكلات التنمية التي واجهت تلك المجتمعات.

٢- الجامعة المنتجة:

ظهر مفهوم الجامعة المنتجة كصيغة جديدة في التعليم الجامعي تقدم حلولاً أكثر إبداعية لتوفير مصادرتمويل إضافية لتغطية العجز في موازناتها الحكومية بتوسيع وتعميق دورها في المجتمع من خلال قيامها بتقديم العديد من المنتجات والخدمات والأنشطة والاستشارات المتنوعة التي تدر لها عائداً مالياً إضافياً، وفي الوقت ذاته فإنها تعطي للجامعات مرونة للتصرف في إيراداتها وفقاً لخططها وبرامجها وأنشطتها العلمية والبحثية والمجتمعية **(الوشاحي، ٢٠١٥، ٢٣٩)**.

ب- المقومات:

ينبغي أن تستند الجامعة المنتجة إلى مقومات أساسية تعزز قيامها وتضمن لها البقاء والاستمرارية. ومن هذه المقومات ما هو مرتبط بالجانب التنظيمي والعلمي، ومنها ما هو خاص بالبنية التحتية، وبعضها مرتبط بالموارد المالية، والتي يمكن تناولها كالتالي **(باطويح، ٢٠١٢، ٥٩ – ٦٠)**:

(١) رؤية الجامعة وتوجهاتها:

ينبغي أن تكون هناك رؤية واضحة للجامعة المنتجة وفلسفتها وتوجهاتها من الناحية التنظيمية والعلمية والعملية، بشكل يحقق الأهداف المرجوة من إنشائها. إن الواقع الراهن لمعظم الجامعات لا يعطى أي مؤشر للتطوير نظراً لارتباطها المباشر بالإدارة البيروقراطية، والتي تتقيد بنظم ولوائح لا تخدم تلك الأهداف، وبالتالي تشكل عائقاً أمام تطورها ومواكبتها للتطورات المعاصرة على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

(٢) البنية التحتية:

يجب أن ترتبط البنية التحتية في الجامعة المنتجة بمتطلبات البرامج والخطط التي تنسجم فعلاً مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل. حيث توجد في بعض الجامعات إمكانيات ضخمة من المنشأت والمختبرات والمراكز العلمية والبحثية والمستلزمات

الأخرى لا يستفاد منها بالشكل المطلوب وتكلفت الملايين من الجنيهات دون جدوى منها بقدر تكلفتها الباهضة، وهذا ما يتنافى مع مقومات الجامعة المنتجة، حيث يجب أن تتحقق الكفاءة العلمية والعملية والاقتصادية المثلى للموارد المتاحة، وبما يسمح بتحقيق الريادة والتميز في أداء الجامعة لوظائفها وأدوارها المختلفة بلوغاً لأهدافها المرجوة.

(٣) توفر الموارد المالية:

تعد الموارد المالية عاملاً أساسياً لنجاح الجامعة المنتجة، حيث إن عدم توفرها بشكل كاف لدى بعض الجامعات يحد من نشاطها، ويعوق تحقيق برامجها وأهدافها بالجودة المطلوبة.

وتجدر الإشارة أن تلك المقومات ضرورية لنجاح الجامعة المنتجة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى في إمكانية تطبيقها وقدرتها على تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات بالشكل الذي يحقق هذه الأهداف بكفاءة وبجودة عالية.

مزايا الجامعة المنتجة:

الجامعة المنتجة تنطوي على كثير من المزايا، ويمكن إيجازها فيما يلي **(باطويح، ٢٠١٢، ٦٠ – ٦١)**:

١- استخدام إيرادات الجامعة بصورة أكثر كفاءة بحيث تحقق أهدافها وفي نفس الوقت عدم تحميل المستفيدين أعباء تمويلية كبيرة قد تتخطى قدراتهم المالية.

٢- إتاحة المجال أمام أكبر قدر من فئات المجتمع للحصول على تعليم جامعي جيد عن طريق تقاضي رسوماً دراسية تغطى التكاليف التشغيلية للعملية التعليمية على الأكثر مع تغطية أي فروق إضافية من المصادر الإنتاجية أو الإيرادية من غير الرسوم الدراسية.

٣- تنويع مصادر تمويل العملية التعليمية والتخفيف من مخاطر تغيرات مصادر التمويل التقليدية.

٤- الوقاية ضد تغير السياسات والأهداف للممولين التقليديين (الحكومة مثلاً) أو الضغوطات التي قد تؤدي إلى التضحية بالأهداف التعليمية الأساسية السامية للجامعة.

٥- تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لنشاطات الجامعة من خلال ارتباط المقدرة الإيرادية بالتكاليف التشغيلية ومن خلال المراقبة المالية على أنشطة الجامعة من قبل الجهات المختصة مثل مصلحة الضرائب في بعض الدول التي تسمح أنظمتها الضريبية للجامعات الحكومية بالاستفادة من الوفر الضريبي الكامن في الإعفاء من ضرائب الدخل أو الأرباح أو الثروة أو الملكية، أو من خلال التقييم والمتابعة المستمرة من قبل الجهات المانحة أو المستفيدة من الأبحاث أو الاستشارات أو الخدمات وغيرها من مصادر الإيرادات الأخرى.

٦- تعد قدرة الجامعة المنتجة على تحقيق أهدافها ضمن مصادرها التمويلية، سواء من ناحية الرسوم الدراسية التي يجب ألا تتجاوز تكاليف العملية التعليمية أو من ناحية المصادر الإيرادية الإنتاجية أو الخدمية الاجتماعية، مقياساً لنجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.

٧- التنسيق بين جميع الجهات ذات العلاقة في الجامعة على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الكليات والمراكز العلمية والبحثية والاستشارية وغيرها، مما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض فيما بينها.

٨- تحقيق الاستقرار لكل المنتسبين للجامعة من طلاب وأساتذة وعاملين، ففي ظل الجامعة المنتجة يكون التخطيط العلمي هو الأساس في تيسير كافة الأنشطة الجامعية.

٩- مواكبة متطلبات سوق العمل الداخلي والخارجي المتغيرة باستمرار.

١٠- إتاحة تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وقيادات من خلال برامج التأهيل والتدريب المستمرة، إلى جانب اكتسابهم خبرة الإعداد للخطط والبرامج التي يكلفون بها من قبل الجامعة.

مصادر تمويل التعليم الجامعي:

يستند تمويل التعليم الجامعي في الوقت الحاضر على عدة مصادر وهي **(العيسى، أبا الخيل، ٢٠١٥، ٤)**:

•المصادر الحكومية:

ويتخذ التمويل الحكومي عدة أشكال:

أ- **التمويل الحكومي المباشر:**

حيث تلجأ الحكومات إلى تمويل الجامعات بصورة مباشرة عن طريق إيرادات الدولة وذلك من خلال ميزانية تخصص من الدخل القومي للتعليم، ويتم تخصيص نسبة منها للتعليم الجامعي والعالي.

وتتكون الميزانية من بنود متعددة، تنقسم إلى قسمين:

١- **نفقات ثابتة:** تشمل المباني والمعدات والتجهيزات والأثاث وغيرها من الأصول الثابتة.

٢- **نفقات دورية:** تشمل المرتبات والأجور ونفقات الصيانة والإصلاح وغيرها.

ب- **التمويل الحكومي غير المباشر:**

ويتخذ هذا النمط من التمويل عدة أشكال منها:

١- فرض ضرائب ورسوم خاصة للتعليم الجامعي: تفرض بعض الحكومات ضرائب على فئات وقطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة؛ ففي بريطانيا مثلاً تفرض رسوم على السجائر والمشروبات لتمويل التعليم العالي.

٢- القروض: لجأت بعض الحكومات إلى الإقراض لتمويل التعليم الجامعي؛ فقد شكلت القروض المقدمة من البنك الدولي خلال الفترة (١٩٦٢ – ١٩٧٧) ما نسبته (١٨%) من موازنات التعليم في أمريكا اللاتينية **(صبيح، ٢٠٠٥، ١٧٦)**.

٣- تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات: قامت بعض الحكومات بعمل تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات، لا سيما المؤسسات الإنتاجية الكبرى لدفعها لتقديم منح مالية إلى الجامعات في مجالات البحث العلمي المختلفة أو تبرعها للجامعات بأجهزة ومعدات أو أية تسهيلات أخرى.

المصادر الخاصة:

أصبح تمويل التعليم الجامعي يشكل عبئاً كبيراً على كاهل الحكومات، لهذا قامت الكثير من الدول بتخفيض المخصصات الحكومية للجامعات، وسمحت للجامعات بفرض رسوم على الطلاب، وقبول الهبات والتبرعات من الأفراد والمؤسسات المختلفة.

المصادر الخارجية:

حيث تتلقى كثير من البلدان النامية إعانات من بلدان أو منظمات عالمية، وتشمل هذه المساعدات تقديم بعض المعلمين والأساتذة، أو تقديم بعض المنح الدراسية للدراسة في الخارج، أما المساعدات المالية فتشمل المنح المالية التي قد تقدمها بعض الدول **(سيف الدين ،٢٠١٥، ٥٩٢)**.

المصادر الذاتية:

لجأت كثير من جامعات الدول المتقدمة إلى أسلوب التمويل الذاتي وذلك ضمن إطار الجامعة المنتجة والتي تعني: " قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهامتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة، وتحسن من مستوى أداء العاملين فيها " **(بلتاجي، ٢٠١٥، ٢٠)**.

وللتمويل الذاتي ضمن مشروع الجامعة المنتجة عدة أساليب: كأسلوب التعليم الممول ذاتياً (الدراسات المسائية، والتعليم الموازي)، وخدمة المجتمع نظير مردود مالي (التعليم المستمر والتدريب، والاستشارات العلمية)، والنشاطات الإنتاجية.

الأوقاف:

اتجهت كثيرمن جامعات العالم في الوقت الحالي إلى التبرعات والأوقاف كمصدراً من مصادر التمويل في ظل التراجع في التمويل الحكومي ، فقد اعتمدت سياسة بعض الجامعات في سنغافورة منذ التسيعينات على تنمية مواردها الخاصة وتقليل الاعتماد على الحكومة، وفي ظل هذه السياسة استطاعت جامعتان هناك في عام (١٩٩١) الحصول على أوقاف لتمويل التعليم بها تصل قيمتها إلى بليون دولار أمريكي ، ومن ثم ألزمت الحكومة نفسها بتقديم (٢٥٠) مليون دولار للجامعات في شكل أوقاف خلال السنوات الخمس التالية ، وكذلك استطاعت أن تحصل على مثل هذا المبلغ من مصادر غير حكومية **(الهلالي، ٢٠٠٣ ، ٢٢٨)** .

مقارنة بين مفهوم الجامعة المنتجة والصيغ الأخرى السائدة في تمويل التعليم الجامعي:

يختلف مفهوم الجامعة المنتجة عن الصيغ الأخرى لتمويل التعليم الجامعي، ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين الجامعة المنتجة والجامعة التقليدية فيما يلي **(الخليفة، ٢٠١٤، ١٠٣)**:

مجال الاختلاف	الجامعة التقليدية	الجامعة المنتجة
الهدف	بسيط وآني، يتعلق بإعداد كوادر تقليدية .	معقد، ويتعلق بإعداد كوادر مؤهلة علمياً بشكل جيد لتلبية احتياجات المجتمع الآن وفي المستقبل.
الوظائف	التعليم والتدريس.	التعليم والتدريس ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ، وتنمية الاتجاه العقائدي .
المستفيدون	الطلاب بالدرجة الأولى .	الطلاب والإداريون والعمال (منسوبي الجامعة)
التخصصات	تقليدية.	متنوعة ومتجددة.
مجال التركيز في المنتج (الطالب /السلعة)	المجال الكمي ودون اعتبار لمتطلبات سوق العمل .	المجال الكمي والنوعي ووفقا لمتطلبات سوق العمل .
معايير الأداء	تقليدية تاريخية .	متنوعة ومستقبلية .
نوع نظام الجامعة ومدى تفاعله مع البيئة	مغلق ولا يتفاعل مع البيئة إلا في أضيق الحدود.	مفتوح ويتفاعل مع البيئة بشكل واسع.
طبيعة القيادة	مركزية وفردية .	مركزية / لامركزية ، وجماعية.
نوع التنظيم السائد	التنظيم البيروقراطي .	التنظيم العضوي.
نوع التمويل	حكومي بنسبة كبيرة.	حكومي بنسبة بسيطة وخاص وذاتي.
دور الجامعة في المجتمع	هامشى وسلبي.	قيادي وإيجابي.

أهداف الجامعة المنتجة

يمكن تلخيص أهم أهداف الجامعة المنتجة في الآتي (الوشاحي، ٢٠١٥، ٢٤٢):

١- تسخير التعليم الجامعي من أجل تخريج أجيال من الطلاب يستطيعون المساهمة في تطوير مجتمعهم.

٢- الاستفادة من التنظيمات الإدارية والمالية والعلمية بالجامعة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعة.

٣- توجيه نشاطات البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع والتنمية.

سبل ووسائل تحقيق أهداف الجامعة المنتجة:

من أجل تحقيق أهداف الجامعة المنتجة، ينبغي إتباع مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية والمالية والعلمية يمكن تلخيصها في الآتي:

١- وضع خطة عمل Action Plan يتم فيها تفصيل خارطة الطريق التي سيتم بها تنفيذ أهداف الجامعة في المجالات المختلفة.

٢- وضع خطة تسويقية يتم فيها تفصيل وسائل تسويق أنشطة الجامعة وبرامجها من أجل استقطاب الدعم الحكومي والخاص لهذه البرامج.

٣- تنمية الكفاءات والمواهب الإدارية والاقتصادية التي ستقوم بتنفيذ خطة وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها المرجوة.

٤- توفير أماكن وأراضي للإيجار بأسعار مقبولة للمستثمرين ومقدمي الخدمات العلمية والبحثية والاستشارية للجامعة أو للاستثمار المباشر أو بطريقة الإنشاء والتشغيل والنقل BOT (جوهر؛ جمعة، ٢٠١٠، ٣٧٥ – ٣٧٦).

٥- استغلال الكفايات الاستشارية والبحثية لأعضاء هئية التدريس بالجامعة لتقديم الخدمات الاستشارية والبحثية في مجالات التطويرالإداري والمالي وحاضنات الابتكارومراكز التميز العلمي والبحثي وغيرها من المجالات.

٦- عقد اتفاقيات التعاون والشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص والعام أو المنظمات الإقليمية والدولية من أجل تنفيذ تحالفات استراتيجية في مجال التدريس والتدريب والبحث العلمي المشترك والتطبيقات التجارية والصناعية والابتكارات وغيرها.

٧- الاستفادة من البنية التحتية العلمية والبحثية والملكيات الفكرية غير المستغلة في الجامعة من أجل توفير مصادر إيرادية جديدة.

٨- الحد من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية بالجامعة.

أهم مصادر التمويل التي يمكن أن تقدمها الجامعة المنتجة:

يمكن للجامعة المنتجة أن تقدم العديد من مصادر التمويل الذاتية والتي تستطيع من خلالها الحصول على التمويل المناسب وتحسين قدراتها المالية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها بكفاءة وبجودة عالية ومن أهم هذه المصادر **(الخشاب، ١٩٧٧، ١٣٩ – ١٤٠)**:

١) إتاحة مجموعة من البرامج المميزة بمصروفات، وهي برامج تنافسية غير نمطية تناسب سوق العمل ومتطلبات التنمية وذلك بمرحلتي البكالوريوس والدارسات العليا مثل: (الإعلام الرقمي – اللوجستات – إدارة المؤسسات – التغذية العلاجية – أمن البيانات – التجارة الإلكترونية – .....).

٢) تقديم مجموعة من البرامج الخاصة للتعليم الحروحسب الطلب كما في تعليم الموسيقى والفنون والرسم والحرف الصغيرة أو التدريب التحويلي لإعداد الأفراد لمتطلبات المهن الجديدة أو لتغيير المهنة.

٣) تقديم خدمات واستشارات تعليمية وتدريبية وبحثية لمؤسسات إنتاجية وخدمية من أجل التغلب على المشكلات التي تواجهها وزيادة الإنتاج والدخل.

٤) تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص ومراكز الخدمة العامة بالجامعات واعتبار التعليم مشروع استثماري من خلال تحويل الجامعة إلى وحدات منتجة وبيوت خبرة يدر عائداً للجامعة.

٥) عقد بروتوكولات التعاون والشراكة مع المؤسسات والجامعات ومراكز البحوث العلمية والبحثية في الداخل والخارج لإنتاج أبحاث مشتركة او تبادل الخبرات والأنشطة أو الحصول على بعض المنح والمشروعات الممولة.

٦) جذب الوافدين من خلال البرامج التعليمية المميزة وتقديم التسهيلات والدعم وتسويق خدمات ومنتجات الجامعة من خلال الموقع الإلكتروني ومكاتب التسويق الاحترافيه والمعارض التعليمية.

٧) الاستثمار الأمثل لكل موارد وإمكانات الجامعة تحقيقاً لاقتصاديات التعليم ومنعاً للهدر والفقد الاقتصادي.

٨) السماح بتأجير منشأت ومباني الجامعة والاستفادة من العائد في تطوير العملية التعليمية والبحثية بالجامعة.

٩) التوسع في التعليم الإلكتروني والافتراضي وعن بعد.

١٠) الاستغلال الأمثل لبراءات الاختراع أو الإمتيازات التجارية والاقتصادية.

ويمكن عرض أهم المصادر المقترحة لتلبية القدرة المالية للجامعة المنتجة وهي:

١) مراكز التميز العلمي والبحثي:

يقاس تطور الشعوب بمقدار مساهمتها في البحث العلمي، ولذا فقد أولته دول العالم المختلفة عناية كبيرة من حيث توفير مقوماته وتطبيق نتائجه لتطوير قطاعات المجتمع المختلفة والتغلب على الكثير من المشكلات التي تواجه الاقتصاد الوطني ومن ثم زيادة الناتج والدخل القومي، والإسهام في تنمية المجتمع وتحقيق الاستدامة لحاضر آمن ومستقبل أفضل للأجيال القادمة.

وتمثل مراكز التميز وحدات علمية تتسم بإنجازات بحثية نوعية متميزة تحقق الريادة والمكانة الرفيعة مقارنة بمثيلاتها، ومن أهم أهدافها (باطويح، ٢٠١٢، ٦٩ – ٧٠):

١- الريادة والقيادة في خدمة المجال العلمي.

٢- إيجاد بيئة منتجة للباحثين المبدعين والموهوبين.

٣- تطوير الإمكانيات البحثية والعلمية.

٤- تبادل ونقل الخبرات والإنجازات العلمية بين القطاعات والهيئات.

٥- رفع المستوى النوعي للتعليم الجامعي.
٦- تحقيق التواصل والشراكة بين القطاع الأكاديمي والقطاعات الأخرى في المجتمع.
٧- إجراء وإنجاز البحوث العلمية والتقنية المتقدمة وتوظيفها في عملية التنمية.
٨- إمداد التعليم الجامعي بالكوادر العلمية المتميزة.
٩- التدريب والتأهيل للقوى العاملة المتخصصة.

إن الهدف الأساسي من إنشاء مراكز للتميز كان ولا زال المساعدة في بناء الطاقات البشرية في مناطق العالم المختلفة، ومنها المنطقة العربية، وديمومة هذا البناء وتواصله وخاصة مع التغير المستمر والمتسارع للخدمات والتكنولوجيا وأساليب إدارتها، إلى جانب تقديم حلولاً طويلة المدى وذات ديمومة لبناء الطاقات البشرية في مستوى متخذي القرار والمدراء التنفيذيين في القطاعات التنموية المختلفة.

٢) حاضنات الابتكار:

تتطلع الجامعات والمعاهد التعليمية لإنشاء مثل هذه الحاضنات بهدف دعم المبادرات الريادية للطلاب والباحثين في مختلف تخصصاتهم العلمية والعملية لتتماشى مع أهداف الخطط الهادفة إلى التركيز على تميز الموارد البشرية وتحسين الكفاءة لدى الكوادر الوطنية وحفزهم وتحويل مثل تلك المؤسسات إلى مراكز بحثية متميزة.

وبدأت جامعات بعض الدول النامية تدرك أن المجتمع المعرفي والاقتصاد المعرفي يتمثل في البدء بمفهوم حاضنات الأعمال، لذلك فإن عدم الأخذ بالبحث العلمي يعني عدم الأخذ بالمستقبل وعدم مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.

وتتميز حاضنات الأعمال والابتكار بمجموعة من الإيجابيات من حيث (باطويح، ٢٠١٢، ٧١: ٧٣):

١- تخدم المبدعين والموهوبين من طلاب وخريجي الجامعة.
٢- تقدم استشارات وتدريب للأعضاء المنتسبين وغير المنتسبين بالحاضنة.
٣- تحتضن وتنتج مشاريع طلابية مبدعة.
٤- تكاليفها رمزية.

٥- تكامل الخدمات والمعلومات بين مراكز المنظومة والعاملين عليها.

٦- تحقق التعليم التفاعلي النشط.

٧- تحقيق التكامل بين الجامعة والمجتمع.

كما أنها تقدم حلولاً مبتكرة لتحديث وتطوير قطاعات المجتمع المختلفة وعلى رأسها الصناعة والتكنولوجيا كتقديم طريقة مبتكرة للري أو للزراعة أو نوع جديد من العلف أو السماد أو طريقة مختلفة للطباعة وصباغة النسيج وخامات جديدة للأثاث وصفايات الهواء وتدوير للمخلفات وتحلية للمياه وبيئات خضراء وتجارة إلكترونية وخلافه.

٣) مراكز البحوث والاستشارات:

ويهدف مركز البحوث والاستشارات إلى توفير الوسائل والخدمات اللازمة لتشخيص وإنجاز البحوث العملية التطبيقية منها والأكاديمية وكذلك الاستشارات الفنية والاقتصادية التي ترد إليه من كافة القطاعات ، كما يهدف المركز إلى استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس وإمكانيات الجامعة المادية والفنية من مختبرات وورش ومعامل في خدمة المجتمع ، حيث أن المركز يزخر بكفاءات بشرية تجمع بين المهارة الأكاديمية والخبرة العملية والإمكانيات المادية، وتخوله أن يكون أحد بيوت الخبرة المشهود لها في مختلف المجالات (**الخليفة ،٢٠١٣ ، ١٠١**).

٤) الوقف البحثي:

يساعد الوقف في تمويل المشاريع الثقافية والعلمية التي يراد لها أن تكون مستقلة عن الدولة وتدخلها، وأن يضمن لها الاستمرارية بطبيعة الحال.

ويعد الوقف في عداد الأعمال الصالحة والمهمة التي شرعها الإسلام وأمربها ومن الطاعات التي دعا إليها ورغب فيها الأمة ، فكان المسلمون في كل مكان وعلى مختلف العهود والعصور يبادرون إليه ويتسابقون فيه ابتغاء فضل الله ومرضاته ورجاء عظيم ثوابه وواسع رحمته ومغفرته ، واقتداءً بالنبي صلى الله عليه وسلم وبالسلف

الصالح من أمته واستباقاً إلى فعل الخيرات الذي يقبل عليه المؤمنون ويتنافس فيه العباد الصالحون في كل زمان ومكان عملاً بقوله تعالي : (لَن تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنفِقُوا مِن شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ) وقوله سبحاته وتعالي : (وَمَا تُقَدِّمُوا لأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا وَأَعْظَمَ أَجْرًا) .

والوقف كما ذكرنا من الركائز الجوهرية المهمة في الإنفاق على مختلف المشروعات ويتسم بالدوام والاستمرارية. ومن هذه الزاوية يمكن للدوائر التعليمية المختلفة مثل الجامعات والمعاهد العليا أن تستفيد بالوقف،لا سيما أن الجامعات تقدم خدمات بحثية وتعليمية لكافة أفراد المجتمع بدون تمييز ،والوقف من أهم الأساليب التي يمكن لها أن تعمل على تنمية موارد الجامعات عن طريق تقديم الدعم المالي لكي تقوم الجامعات بالخدمات البحثية والاستشارية،ولذا يجب على الجامعات أن تعد دليلاً يحمل في طياته معلومات وافية ومركزة عن الخدمات المختلفة التي تقدمها لكافة قطاعات المجتمع والمستفيدين،وأن تقوم بتوزيع هذا الدليل للمؤسسات المالية المختلفة بالإضافة إلى الأثرياء منهم لكى يقوموا بوقف أموالهم لتمويل مختلف مشروعات الجامعة كى تحقق الجامعات استقلالها المالي وتؤدي وظائفها بطريقة فعالة لصالح المجتمع (الدحام ، ٢٠١٩، ٢٦) .

٥) الكراسى العلمية:

الكرسي العلمي هو عبارة عن برنامج بحثي أو أكاديمي في الجامعة يهدف لإثراء المعرفة الإنسانية وتطوير الفكر وخدمة قضايا التنمية المحلية، ويمول عن طريق منحة نقدية دائمة أو مؤقتة يتبرع بها فرد أو مؤسسة أو شركة أو شخصية اعتبارية، ويعين فيه أحد الأساتذة المختصين المشهود لهم بالتميز العلمي والخبرة الرائدة والسمعة الدولية، وقد يعمل ضمن البرنامج فريق من الباحثين المؤهلين من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال البرنامج.

وتنتشر الكراسي العلمية في جميع انحاء العالم، ولعل أشهر الكراسي العلمية في العالم كرسي هنري لوكاس بجامعة كمبردج، وعمره أكثر من (٣٤٠) عاماً وقد شغله أكثر من (١٧) عالماً أشهرهم إسحاق نيوتن في أواخر القرن السابع عشر.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في عدد الكراسي العلمية، حيث يوجد بها الآلاف من الكراسي العلمية، ويوجد أكثر من (٢٠٠٠) كرسي علمي في كندا، وأكثر من (٢٠٠) كرسي علمي في جنوب أفريقيا، كما يوجد في المملكة العربية السعودية أكثر من (٥٠) كرسي علمي.

ومن الكراسي العلمية العالمية كرسي الملك عبد العزيز بجامعة كاليفورنيا، وكرسي الملك فهد بجامعة لندن، وكرسي الأمير نايف بجامعة موسكو، وكرسي الأمير الوليد بن طلال بجامعة هارفارد الأمريكية، وكرسي محمد سعيد فارسي بالجامعة الأمريكية بواشنطن **(جامعة الملك عبد العزيز ، موقع الجامعة الإلكتروني)**.

٦) التعلم المستمر:

وللتعليم المستمر عدة مصطلحات تطلق عليه ، منها : التربية مدى الحياة Life Long Education ، والتربية المستمرة Continuing Education، والتربية الدائمة Education Permanente ، والتعليم المستمر Continuous Learning ، وكل هذه المصطلحات تتفق على أن التربية عملية مستمرة لا تقتصر على مرحلة معينة من العمر ، أو تنحصر في مرحلة دراسية محددة ، متلاحمة مع سياق الحياة ، كما أن لبرامج التعليم المستمر دوراً فعالاً في تنمية عائد الجامعات التي تتبنى مثل هذه البرامج ، ناهيك عن دورها في الجوانب الاقتصادية والإجتماعية للمجتمعات.

ولعل الهدف الأسمى من التعليم المستمر هو خدمة المجتمع، والأخذ به إلى مصاف المجتمعات المتقدمة المواكبة لمراحل التنمية في مختلف المجالات، ومن أهداف هذا التعليم أيضاً **(الخليفة، ٢٠١٤، ١٠١)**:

١. إعادة فحص الأفكار وأنماط السلوك السائدة في المجتمع بناءً على المشكلات الجديدة وتحديد ما تتطلبه عناصر التغيير التي طرأت والسعى إلى تحقيقها.

٢. تضييق الهوة الثقافية الناتجة عن اختلاف السرعة بين النمو المادى والنمو الحضاري في جوانب الحياة الاجتماعية.
٣. التوفيق بين القيم والاتجاهات القديمة ومتطلبات العصر الجديد.
٤. مواجهة ما يطرأ من مشكلات ناتجة عن التغير الاجتماعي السريع.
٥. التنمية الاقتصادية وتعزيز موارد دخل المجتمع.
٦. نشر الوعي حول القضايا الكبرى سواء المحلية أو الخارجية.

وكل تلك الأهداف في مجملها تضع نصب عينها خدمة المجتمع من خلال تطوير أفراده وهي الفلسفة التي يقوم عليها التعليم المستمر.

فقد حظى التعليم المستمر باهتمام متزايد في الغرب ، وسجلت الجامعات والمؤسسات الأكاديمية زيادة ملحوظة في الطلب على برامج الدراسات العليا والبرامج الحرة وحسب الطلب والتي أصبحت مصدراً يدر دخلاً كبيراً لكثير من الجامعات الشهيرة ، وترتكز هذه البرامج الدراسية على تلبية احتياجات سوق العمل ، وكان عدد من كبار الأكاديمين يمثلون عدة جامعات وكليات أمريكية منها هارفارد وجوزنز هوبكنز ونيوريوك وكالفورنيا قد عقدوا اجتماعاً لدراسة الأفق المستقبلية لبرامج التعليم المستمر ، وقد رسم هؤلاء الأكاديميون صورة مشجعة للتعليم العالي تنطوى على مبادرات جريئة ومشاركة أكبر للشركات والجامعات التي تعمل على أساس تجاري، فقد كانت هناك برامج دراسية لغير المتفرغين من جامعات هارفارد وجون هوبكنز منذ عام (١٩٠٩) ، إلا أن هذا النوع من التعليم كان يعد نتاجاً جانبياً وليس هدفاً أساسياً للمؤسسات التعليمية ، وكان الأساتذة الكبار يرفضون المشاركة في دورس تعليم الكبار ويتركونها للأساتذة المساعدين ، ولكن هذه النظرة تغيرت بعد أن كسبت برامج التعليم المستمر الاحترام وأصبحت مصدراً مهماً للعائدات ، وتحقق جامعة هارفارد نحو (١٥٠) مليون دولار سنوياً من فصول التعليم المستمر، فقد كشفت دراسة حديثة أجرتها الجامعة أن (٦٠) ألف طالب يلتحقون بدورات التعليم المستمر من جامعة هارفارد كل عام كطـلاب غير متفرغين ، أما جامعة جون هوبكنز فلديها (٤) مراكز للتعليم المستمر وثلثا شهادات الماجستير

التي منحتها الجامعة حصل عليها طلاب غير متفرغين (**مجلة التدريب والتقنية ، ٢٠٠٠ ، ١٣**).

ومن أهم المكتسبات التي يحققها مركز التعليم المستمر هو طرح حلولاً وبرامج تدريبية تمكن المؤسسات والجهات الحكومية من تطوير وتأهيل قيادات الصف الثاني وصقل مهارات قيادات الصف الأول وخصوصاً بالنسبة لكيفية تحويل الرؤى والاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة.

إن خيار تنفيذ البرامج التدريبية عبر شبكة الإنترنت هو المكسب الثاني لمركز التعليم المستمر حيث أن طرح هذا الخيار يعد خطوة تكتيكية في مجال تطوير استراتيجيات التدريب المنفذة ويتماشى مع اتجاهات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية. أما المكتسب الثالث فهو قدرة مركز التعليم المستمر على منح تراخيص تدريبية لموظفي الموارد البشرية وأقسام التدريب بحيث سيصبح بإمكانهم تنفيذ البرامج التدريبية المعتمدة من مركز التعليم المستمر. كل تلك الأنشطة التي تقوم بها الجامعات تعود عليها بالنفع من خلال العائد الذي تحصل عليه من مختلف الأنشطة المرتبطة بالتعليم المستمر.

٧) الصناديق المالية (مثل صندوق الطلاب):

هي وسيلة استثمارية لجمع أموال من الطلاب، كما هو الحال في بعض الدول الغربية، كل حسب قدرته المالية، بحيث يدار هذا الصندوق من قبل متخصصين لديهم القدرة في استثمار أموال الصندوق في المجالات التي يتم الاتفاق بخصوصها ومن بينها **(الدحام، ٢٠١٩، ٢٦)**:

١- تقديم الإعانات للطلاب المحتاجين في شكل مساعدات أو قروض مالية وفق القواعد التي يضعها مجلس إدارة الصندوق.
٢- تقديم جوائز للمتفوقين دراسياً وللمتميزين في الأنشطة الطلابية.
٣- المساهمة في دعم النشاطات الطلابية المختلفة.
٤- المساهمة في تأمين الأجهزة والمعدات والخدمات المتعلقة بالنشاطات الطلابية.
٥- إقامة المشاريع الاستثمارية التي تخدم الطلاب وتنمي موارد الصندوق المالية.

٦- مراكز (حدائق) المعرفة:

هي كيان يضم نخبة من الشركات العاملة في مجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة وتقوم بما يلي:

١- توفير بيئة عمل متميزة للصناعات القائمة على المعرفة، تقدم جميع الخدمات الأساسية والداعمة.

٢- تسهيل الوصول إلى أعضاء هئية التدريس والطلاب، وإمكانات الجامعة البحثية ووسائل التمويل المالي.

٣- توفير خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني.

٤- استضافة المعارض وورش العمل.

٥- استضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة الأخرى.

ومن أهم أهداف حدائق المعرفة:

١- بناء وتشغتيل حدائق المعرفة ذاتياً باستخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT).

٢- إقامة مراكز تميز بحدائق المعرفة في صناعات وخدمات قائمة على المعرفة ترتكز على قدرات الجامعة والميزات المحلية والوطنية المتفردة.

٣- استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة على المعرفة.

٤- إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات القطاع العام والخاص بهدف تحقيق أهداف حدائق المعرفة.

٥- وضع آليات للاستفادة من إمكانيات الجامعة لجذب الشركات المستهدفة للإقامة بحدائق المعرفة ولتشجيع التبادل المعرفي بينها وبين الجامعة.

٦- تطوير آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة **(باطويح، ٢٠١٢، ٨٠)**.

كل تلك الفعاليات تشكل رافداً ذا قيمة مضافة ومردود مالي تحصل عليه الجامعات المتبنية لمثل تلك الأنشطة تساعدها في النهوض بواقعها الحالي والرقي إلى مصاف الجامعات المرموقة إقليماً وعالمياً.

١ – التعليم عن بعد:

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والتحولات في أوضاع السوق، فإن النظام التعليمي في مجتمعنا المعاصر يواجه تحدياً بخصوص الحاجة إلى توفير فرص تعليمية إضافية وذلك دون الحاجة لزيادة ميزانيات إضافية، لذلك فإن العديد من المؤسسات التعليمية قد بدأت تواجه هذا التحدى من خلال تطوير برامج التعليم عن بعد.

ويتم التعليم عن بعد بشكل مبدئي عندما تفصل المسافة الطبيعية ما بين المعلم والطالب/ الطلاب ،خلال حدوث العملية التعليمية ، حيث تستعمل التكنولوجيا مثل الصوت،الصوت والصورة ، المعلومات،والمواد المطبوعة،إضافة لعملية الاتصال التي قد تتم وجهاً لوجه،لسد الفجوة في مجال توجيه التعليمات ، وهذه الفرص والبرامج تتيح للبالغين فرصة أخرى للتعليم الجامعي،أو تصل إلى الأشخاص الأقل حظاً سواء من حيث ضيق الوقت أو المسافة او الإعاقة الجسدية،هذا عدا أن هذه البرامج تسهم في رفع مستوى الأساس المعرفي للعاملين وهم في موقع عملهم

(بلتاجي، ٢٠١٥، ١٩ : ٢١) .

وهذا النوع من التعليم يعود بالنفع على الجامعات من خلال الموارد التي تحصل عليها ويمثل رافداً جديداً لميزانية الجامعات التي تتبنى مثل هذا النوع من التعليم.

النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج:

من التحليل السابق يمكننا استخلاص النتائج التالية :

١) إن تحقيق الجامعة لرسالتها يرتبط بتوافرالإمكانات والموارد المادية والبشرية والفنية فضلاً عن التمويل المطلوب .

٢) تعاني معظم الجامعات العربية من ضعف الموارد المالية وتعتمد بشكل أساسي على الموازنات الحكومية أي ما يخصص لها من موازنة (إيرادات) الدولة، مما يستدعي ضرورة التفكير في إيجاد حلول واقعية لزيادة القدرات المالية للجامعات.

٣) يمكن تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة لتوفير مصادر تمويل ذاتي للجامعات لتحسين قدراتها المالية ومن ثم تخفيف العبء عن موازنة الدولة، ويتطلب الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة ضرورة تبنى رؤية استراتيجية واضحة وأهداف محددة فضلاً عن المقومات اللازمة لتطبيقها.

٤) يمكن للجامعة المنتجة تقديم خدمة تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة وذات جودة عالية، والإسهام في تلبية احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة في ظل إرتفاع التكاليف دون إرهاق الطلاب أو تكليفهم بأية أعباء إضافية.

٥) تسعى الجامعة المنتجة إلى الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وإلى ترشيد النفقات تحقيقاً لاقتصاديات التعليم وتعظيماً للعائد ولفعالية الكلفة التعليمية.

ثانيا: التوصيات:

١) ضرورة العمل على تعظيم الموارد المالية الذاتية والخاصة للجامعات كي تتمكن من تحقيق أهدافها وأداء رسالتها على الوجه الأكمل.

٢) تقليل الاعتماد على موازنة الدولة في تمويل التعليم وما هو مخصص منها للجامعات مع العمل على ترشيد الإنفاق التعليمي.

٣) ضرورة الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة لتحسين القدرات المالية للجامعات من خلال تقديم بعض الوسائل كمصادر للتمويل الإضافي أو بدائل للتمويل الحكومي ومنها، مراكز التميز البحثي وحاضنات الابتكار والتعليم المستمر والتعلم عن بعد ومراكز الاستشارات ووحدات الطابع الخاص وحدائق المعرفة وخلافه.

٤) يجب تبني رؤية واضحة لتطبيق مفهوم الجامعة المنتجة ورسم معالم الطريق لتحقيق الأهداف المرجوة منها مع عدم التضحية بجودة التعليم أو بالفعالية

التعليمية، وتقديم تعليم وبحث علمي متميز يسهم في حل مشكلات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

٥) يجب أن تتكاتف كل الطاقات والجهود وتحشد كل الإمكانات اللازمة لتطبيق الجامعة المنتجة، فضلاً عن الإدارة الرشيدة التي تستطيع أن تسخر كل إمكانات وموارد الجامعة لتحقيق أهدافها، وفي الوقت ذاته تعظيم العائد وتقليل التكاليف قياساً بما تم تحقيقه من عوائد.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع العربية:

باطويح، محمد عمر: الجامعة المنتجة اللاربحية، صيغة تمويلية مقترحة، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ٥ (٨)، ٢٠١٢، ٥٢: ١٠٩.

بكر، عبد الجواد السيد؛ جمعة، فتحية أحمد إسماعي&السعودي، رمضان محمد محمد :تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة، مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ١٩(٣، ٢٠١٩، ٣٩٧: ٤٢٣. http://search.mandumah.com/Record/1011557

بلتاجي، مروة شبل: تمويل التعليم العالي في مصر، المشكلات والبدائل المقترحة، جامعة القاهرة، ٢٠١٥

جامعة الملك عبد العزيز www.kau.edu.sa

جمعة، السيد علي السيد: التمويل المستدام للتعليم الجامعيج، الآليات والخيارات، مجلة كلية التربية : جامعةبورسعيد، كلية التربية، ج (٣١)،.٥٧،٢٠٢٠–٩٥..

http://search.mandumah.com/Record/1114527ج

الخشاب، عبد الإله يوسف: الجامعة المنتجة، مبرراتها وسبل تطبيقاتها في التعليم العالي في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية ،١٧ (٢)، الأردن، ١٩٩٧، ١٣٨ :١٦٤.

الخليفة، عبد العزيز على عبد الله: صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً، مجلة رسالة التربية وعلم النفس: جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (٤٦)، ٢٠١٤، ٩٧: ١٢٣.

الدحام، محمد عبد الكريم: مقترحات تمويل التعليم، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٩.

سيف الدين، أشرف محمد محمد: تمويل التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية :جامعة طنطا، كلية...التربية،.(٥٧).،.٢٠١٥.،.٥٨٧-٦٠٣..

http://search.mandumah.com/Record/740617

صبيح، لينا:. واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته، المؤتمر العلمي الأول " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة،فلسطينج،٢٠٠٥جج،.١٥٤-٢٠١.

http://search.mandumah.com/Record/691493

طه، محمد إبراهيم؛ زايد، سهام محمد: تصور مقترح لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومؤسسات المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول ورؤية مصر ٢٠٣٠، المؤتمر الدولي السادس "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم: دراسات وتجارب"، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة، (٤)، ٢٠٢٠، ٥٠٢: ٥٤٢.

العيسى، عبد الله؛ أبا الخيل، عبد المجيد: تمويل التعليم) العام – العالي) ، رسالة ماجستير موازي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، ٢٠١٥.

العقيل، سيناء بنت عبد المحسن: حوكمة تنويع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي، دروس مستفادة من التجربة الأوروبية، مجلة العلوم التربوية،٣١(٣)، ج٢٠١٩ ،٥٣٥: ٥٦٠.

على، عزة أحمد صادق: التنمية المهنية لأعضاء هئية التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، كلية التربية، ٢٠١٨، ٧٨٥: ٨٢٥.

على، نعمية؛ عاشور، محمد: دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، العقبات والحلول، المجلة التربوية: الكويت، ١٢٦ (٣٢) ، ٢٠١٨ ، ، ١٢٦: ١٩٤.

علي صالح جوهر، محمد حسن جمعة :الشراكة المجتمعية واصلاح التعليم" قراءة في الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدنى"، المكتبة المصرية، ط ١، ٢٠١٠.

الفراج، لولوة بنت صالح إبراهيم: تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التحديات والحلول، جامعة شقراء أنموذجاً، شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، ٣٨ج(١٥ج)،.٢٠٢١،.١٢٩: ١٥٨.

http://search.mandumah.com/Record/1150850

الماجد، إبتسام بنت حمد بن عبد الله :تصور مقترح بدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦(٦)، نوفمبر ٢٠١٨، ٣٠: ٥٢.

مجلة التدريب والتقنية، العدد (٩)، الرياض، ٢٠٠٠.

مصطفى، أميمة حلمي: رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، مجلة البحث العلمي في التربية :جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب.والعلوم.والتربية،.٣.(٢٢).،.٢٠٢١..

http://search.mandumah.com/Record/1150884

الهرباوي، فاطمة فايز: الجامعات المنتجة تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية . دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية: ٤ (٤٦)، ٢٠٢٠، ١١٧: ١٣٥.

الهلالي، الهلالي: اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي، المؤتمر السنوي العاشر (العربي الثاني) لمركز تطوير التعليم الجامعي: "جامعة المستقبل في الوطن العربي"، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.

الوشاحي، غادة السيد السيد: تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول، جامعة أسيوط أنموذجاً، المجلة التربوية: جامعة سوهاج، كلية التربية، (٤٢)، ٢٠١٥، ٢٢٥: ٣٢١.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Harman, Grant & Kay Harman: Governments and Universities as the Main drives of Enhanced Australian University Research Commercialization Capability, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol.26, No.2, July 2004.

Prona, B & Demo, E.: Universities and Entrepreneurship: An overview of Albanian Public HEL-s on Entrepreneurial University Model Aspects, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 7 (2), 107. 2018.

Sharma, Raj: Performance Based Funding in the Entrepreneurial North American and Australian Universities, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol.26, No.l, March 2004.

Vera-Cruz & Alexander, O.: What are the University – Productive Sector Links that Matter in a Small Island Country the Case of Cabo Verde. African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, 6(2), 65-73.2014.