تبني نموذج الجامعات المنتجة كآلية لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي – دراسة تجارب دولية–

Adopting the model of producing universities as a mechanism to diversify sources of financing higher education - studying international experiences -

د. الطاوس غريب جامعة العربي التبسي /تبسة taoues_g@yahoo.fr
ط. د دشة محمد علي - جامعة الجزائر03/الجزائر decha.mohamedali@gmail.com
د- يزيد تقرارت - جامعة العربي بن مهيدي/ أم البواقي Yazidtagraret400504@gmail.co

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد الأشكال الحديثة في تمويل التعليم العالي، والمتمثل في نموذج الجامعات المنتجة، والذي يعتبر أحد أشكال التمويل الذاتي للجامعة، وقد حاولنا من خلال هذه الورقة التعرف على مفهوم الجامعة المنتجة، أهدافها والمزايا التي قد تتحقق من جراءها، وشروط واستراتيجيات التحول نحو تبني نموذج الجامعات المنتجة، كما تم الإشارة لبعض التجارب الدولية الرائدة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج الجامعات المنتجة من شأنه أن يساهم بشكل فعال في تعزيز إيرادات الجامعة والقضاء على مشكل تمويل الجامعات.

الكلمات الدالة: تمويل التعليم العالي، جامعات منتجة، تمويل ذاتي، تعليم عالي، تجارب دولية.

Abstract:

This study aims to shed light on one of the modern forms of funding of higher education, namely in the form of productive universities, which is one of the forms of self-funding of the university, we have tried in this paper identify the concept of productive University, its objectives and advantages that may be realized from the course, conditions and strategies for the transition toward a model of productive universities, also, some of the leading international experience in the application of the philosophy of the University produced, The study concluded that productive University sample application would contribute effectively to strengthening the University revenue and eliminate the problem of funding for universities.

Keywords: higher education financing, productive universities, self-financing, higher education, international experiences.

المقدمة:

يقف تمويل التعليم العالي عائقا أمام توفير فرص التعليم العالي الجيد للمواطنين الراغبين في ذلك، بالإضافة إلى صعوبة المساواة في إتاحة الفرصة بين الأقاليم المختلفة داخل الدولة، فالجامعات الحكومية المكتظة بالطلاب بحاجة إلى تمويل مضاعف كي تتمكن من التوسع الأفقي لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الطلاب، كما أنها تحتاج إلى تمويل مضاعف أيضا لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي، حيث أن المؤسسات التعليمية الخاصة لا تتاح لكثير من المواطنين لعدم مقدرتهم على الرسوم المرتفعة مقارنة بالدخول المتوفرة لديهم، كل ذلك يدعو إلى الاهتمام بمشكلة تمويل التعليم العالي في الدول النامية بشكل عام والعربية على وجه الخصوص، من خلال العمل على تنويع مصادر التمويل حتى تستطيع تقديم الخدمات التعليمية والخدمات المساندة بالشكل اللازم، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تبني مفهوم الجامعة المنتجة الذي سيؤدي إلى زيادة إيرادات المؤسسات الجامعية مع الحفاظ على الهدف الذي وجدت لأجله الجامعة والمتمثل في التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

لقد تناولت الكثير من الدراسات موضوع التحول إلى نموذج الجامعات المنتجة كونها أحد الخيارات التي يمكن المراهنة عليها لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات الجامعية، وأظهرت الدراسات جميعها أن البحث العلمي والشراكة بين الجامعة والمؤسسات الحكومية والخاصة هما سبيل التطوير والتقدم، والتوجه نحو تنويع مصادر تمويل المؤسسات الجامعية والتحول أكثر للتمويل الذاتي، وتغطية العجز في تمويل التعليم العالي خاصة في ظل تدني المخصصات المالية الحكومية.

انطلاقا مما سبق تتضح معالم إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مضمون الجامعة المنتجة وكيف يساهم هذا الأسلوب في تمويل التعليم العالي وتنويع مصادره؟

تندرج تحت الإشكالية السابقة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بتمويل التعليم العالي وما هي مصادره؟
- ما المقصود بالتمويل الذاتي للمؤسسات الجامعية وما هي مزاياه؟
- ما المقصود بفلسفة الجامعات المنتجة وما هي مزاياها ومتطلبات تبنيها؟
- ما هي أهم التجارب الناجحة التي تطبيق نموذج الجامعات المنتجة؟

❖ **أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع ذات الأهمية البالغة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام والجزائر بشكل خاص والتي تعاني من ضعف التمويل في ظل اعتمادها بشكل شبه كلي على الدعم والتمويل الحكومي، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء أحد الأشكال الحديثة لتمويل التعليم العالي وتنويع مصادره بعيدا عن التمويل الحكومي والمتمثل في التوجه نحو تبني نموذج الجامعة المنتجة الذي طبق في الكثير من الدول وأثبت نجاحه وفعاليته.

❖ **أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الغايات تتمثل فيما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم تمويل التعليم العالي ومصادره المختلفة؛

- تحديد مفهوم التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم والمزايا التي قد تتحقق من خلاله؛
- تحديد مفهوم الجامعات المنتجة، مزاياه والفروق الموجودة بينها وبين الجامعة التقليدية؛
- تسليط الضوء على بعض التجارب العالمية الرائدة في تطبيق نموذج الجامعات المنتجة.

❖ **منهج الدراسة**

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإحاطة بمختلف الجوانب الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي للكتب والمقالات والمجلات والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية، وقد كان الهدف من ذلك تقديم تغطية وافية لمتغيرات الدراسة والتجارب العالمية الرائدة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة واستخلاص النتائج.

❖ **محاور الدراسة**

لغرض الإجابة على الإجابة على الإشكالية المطروحة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور على النحو الاتي:

- **المحور الأول:** مفاهيم حول تمويل التعليم العالي؛
- **المحور الثاني:** تنويع مصادر تمويل الجامعة والتحول نحو التمويل الذاتي؛
- **المحور الثالث:** الجامعة المنتجة التوجه الحديث لتمويل المؤسسات الجامعية؛

- **المحور الرابع:** تجارب رائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة.

المحور الأول: مفاهيم حول تمويل التعليم العالي

تعد الجامعات حجر الزاوية بالنسبة للتعليم العالي سواء من حيث الحجم أو النوعية أو القدرة على التقدم، وإذا أجرت أي دراسة حول التعليم العالي فينبغي أن تركز على التعليم الجامعي، حيث أن هذا التعليم هو الذي تتركز فيه أهداف التعليم ومغزاه، فقطاع التعليم العالي يلعب دورا كبيرا ومميزا في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الأصعدة والمجالات، بسبب التقدم الملحوظ الذي أحرزه من حيث تنوع البرامج الدراسية وأنماط التعليم والتعلم التي تحكم النوع والكم والتوسع في بناء مؤسسات التعليم العالي كونه يقع ضمن أولويات اهتمامات الدول لما له من دور في الارتقاء بمستوى حياة المواطن الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية[1]. فالتعليم عموما، والتعليم الجامعي خصوصا البنية الأساسية لتكوين وتطوير مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية فهو المحك الرئيسي لإعداد القوى البشرية المنتجة ولهذا فإن العائد من التعليم الجامعي هو مردود مرتفع ويمكن أن يكون مضمون النتائج إذا ما تم التخطيط الجيد لموارده المالية والبشرية اللازمة[2].

أولا: مفهوم تمويل التعليم العالي

يقصد بتمويل التعليم العالي "عملية الحصول على الأموال المطلوبة من مصادرها المختلفة لتلبية احتياجات التعليم العالي بما يمكنه من تحقيق أهدافه رسالتها"[3] يعرف تمويل التعليم العالي أيضا بأنه "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض المصادر الأخرى مثل الهيئات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية

والخارجية وإداراتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة"[4] ، كما يعرف بأنه "مجموع الموارد المرصـــودة في إطار التعليم للمؤســـســـات الجامعية، لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة".

ويرى كيفن وين **(1991)** أن تطبيق قوانين السوق على التعليم العالي يجعل إنتاج الجامعات غير مرتبط بقرارات وعمليات تخطيطية مركزية، وبذلك رأت منظمة اليونسكو أهمية الإنفاق على التعليم العالي من خلال ما يلي:[5]

- الاعتراف بالتعليم العالي بوصـــفه اســـتثمارا اجتماعيا يتطلب تخصيص الاعتمادات اللازمة له من الأموال العامة؛
- البحث الجاد عن موارد جديدة للتمويل تقوم على مشـــاركة جميع الـذين يجنون فـائـدة من التعليم العـالي بمـا في ذلـك القطاع الاقتصادي والمجتمعات المحلية والآباء والطلبة؛
- ضـــرورة زيادة فعالية مؤســـســـات التعليم العالي وكفاءاتها في ترشيد استخدام الموارد المتاحة.

تكمن أهمية تمويل مؤسسات التعليم العالي باعتباره البنية الأساسية لتكوين وتطوير مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، والذي يعتبر المحك الرئيسي لإعداد القوى البشـــرية المنتجة في المجتمع، ويظهر أثر مردوده في شـــكل مخرجاته من القوى العاملة ذات المعارف والمهارات المبدعة في كل قطاع من قطاعات الحياة، ولهذا فإن العائد من التعليم الجامعي إنما هو عائد مرتفع ويمكن أن يكون مضـــمون النتائج إذا ما تم التخطيط الجيد لموارده المالية والبشـــرية اللازمة لإدارته، وإذا ما تمت متابعة مســـتوى أدائه وجودة مخرجاته بشكل مستمر. كما تبرز أهمية التمويل لمؤسسات التعليم العالي في أن الموارد

المالية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد في نجاح واستمرار عمل المؤسسات، فبدون المال تكون هذه المؤسسات غير قادرة على تنفيذ برامجها وتقديم الخدمات للمجتمع، كما يساعدها في الارتقاء بمستواها سواء كان أكاديميا أو إداريا أو على صعيد الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.[6]

وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي منها الداخلية ومنها الخارجية، والتي تتمثل في زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ومستوى أجور العاملين في مؤسسات التعليم العالي والذي يشمل الأكاديميين والإداريين فكلما زاد الإنفاق على التعليم كلما زادت أجور العاملين فيه، وارتفاع معدلات الهدر التعليمي، المستوى التكنولوجي والتقني للعملية التعليمية، نصاب الأساتذة من الساعات التدريسية، وزيادة عدد سنوات الإلزام المجاني، والاهتمام بالتوسع الكمي والكيفي في التعليم الجامعي، بالإضافة إلى النمو السكاني وزيادة اهتمام الدول بالتعليم والإنفاق عليه، زيادة على التغيرات الاقتصادية التي تشهدها المجتمعات. [7]

ثانيا: مناهج تمويل التعليم العالي

تنقسم المواقف والآراء بخصوص طرق تمويل التعليم العالي إلى ثلاثة اتجاهات:[8]

1. **الاتجاه الاجتماعي:** الذي يعتبر التعليم العالي مرفقا عاما، ومن واجب الدولة أن ترعاه إداريا وماليا، وينظر دعاة هذا الاتجاه للأمر من وجهة نظر اجتماعية صارمة حيث يرون أن على الدولة أن تتحمل أعباء التحاق مواطنيها بالتعليم العالي.

2. **المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في التعليم خدمة تسديها مؤسسات تخضع لمنطق السوق، وينظر دعاة هذا الاتجاه للأمر من ناحية اقتصادية بحتة، إذ يدعو هؤلاء إلى إلغاء مجانية التعليم العالي ويدعون إلى تحمل الطالب أو أسرته تكاليف انخراطه في التعليم.
3. **المنهج التوفيقي:** الذي يؤكد على لزوم تقاسم التكاليف بين الدولة والمجتمع، ويرى دعاة هذا المنهج أن على الدولة تحمل أعباء التعليم العالي، كما أن على المجتمع المشاركة في هذا التمويل بما يتيح تنويع مصادر التمويل.

ومن المهم الإشارة إلى أن دعاة الاتجاه الاقتصادي الذي يعتبر أن التعليم العالي سلعة عامة، لا يعني بالضرورة أن يكون مجانيا أو شبه مجاني، بل يكفي توفيره لمن هو مؤهل له ولا يستطيع تحمل نفقاته، أي ضمان ألا يحرم منه المؤهلون بسبب ضعف حالتهم المالية، فيما يدفع من يستطيعون ذلك رسوما تقارب الكلفة التشغيلية الحقيقية.

ثالثا: الاتجاهات الحديثة في تمويل التعليم العالي

إن الاتجاهات الحالية لتمويل التعليم العالي تتميز بمعطيات ثلاث هي:[9]

1. **التنويع في مؤسسات التعليم العالي:**مرت الجامعات عبر العالم بعدة مراحل، في بداية السبعينيات كان الاتجاه العام، لاسيما في بلدان **(OCDE)**، يعرف بتواجد جامعات تعرض تكوينا متنوعا أين نجد كل الاختصاصات وكذلك أنشطة البحث، تغير هذا الاتجاه في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات لتصبح الجامعات أكثر تخصصا ثم لتميل مع مطلع التسعينيات إلى جامعات عارضة للخدمات التكوينية وباحثة عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة.

2. **التنويع في مصـــادر التمويل:** يمكن وصـــف الجامعات ضـــمن ثلاث فئات، الفئة الأولى وتشـــمل الجامعات التي تعتمد في تمويلها على اســـتقلالية نســـبية لكونهما تمتلك مداخيل ذاتية، الفئة الثانية تعتمد فيها الجامعات على المداخيل المؤتاة من حقوق التســـجيل أو ما يســـميه البعض رسوم التسجيل، أما الفئة الثالثة فهي تلك التي تعتمد بشكل شبه كلي على التمويل العمومي.
3. **التنويع في آليـات التمويـل:** تتجـه دول العـالم إلى التنويع في آليـات التمويل، وكل بلد يتمتع بنموذج قد يكون متشـــابها مع بلدان أخرى كما يمكن أن يختلف من بلد إلى أخر، على ســـبيل المثال بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصـادية يصـنفون ضـمن ثلاث فئات، الفئة الأولى تعتمد منظومة تمويل الجامعات بتطبيق أسلوب الصيغ من بينها ألمانيا، هولندا، الدنمارك، النرويج، الفئة الثانية تطبق منظومة العقود كانجلترا وفرنسا، الفئة الثالثة تعتمد على التمويل برسوم التسجيل المدعمة أحيانا كالمنظومة المختلطة في اليابان والولايات المتحدة.

تعد مســألة تمويل التعليم العالي من المســائل المهمة والحســاســة في نفس الوقت، فالتعليم العالي مكلف من جهة، كما أنه يواجه منافسة من قبل قطاعات أخرى مهمة على توزيع الإنفاق العام بين هذه القطاعات. وعدم حصـول التعليم العالي على تمويل كاف يؤثر على نوعيته وجودته من جهة، ويقلل من فرص الحصـــول عليه وتنوعه من جهة أخرى، مما يؤثر بالنتيجة على هدف (الكفاءة والإنصـــاف) لذا فإن الاعتماد على التمويل العام لم يعد كافيا، ومن الضـــروري الاعتماد على التمويل الخاص، ولكن مع ضرورة مراعاة أن جزء من الطلبة من الفقراء ذوي الدخول الضعيفة.

ومن التحديات التي يواجهها تمويل التعليم العالي أن الإنفاق العام غير قابل للاستدامة، فضلا عن أن هناك قيودا اقتصادية على الجامعات مما يقلل من حوافز الكفاءة، لذا فيمكن اقتراح إستراتيجية من ثلاثة عناصر هي: الرسوم المتغيرة المؤجلة، القروض المتوقفة على الدخل، وتدابير فعالة لتعزيز فرص الحصول على التعليم، وهذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في بلد يستطيع تحصيل ضريبة الدخل، ويبقى التحدي هو تمويل التعليم العالي بطرق تعزز النوعية وتتجنب مزاحمة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي.

المحور الثاني: تنويع مصادر تمويل الجامعة والتحول نحو التمويل الذاتي

لقد تزايد الاهتمام خلال العقود الأخيرة بشكل كبير بموضوع تنويع مصادر تمويل التعليم العالي، خاصة مع العجز التي تعاني منه أغلب الجامعات التي تعتمد بشكل كلي على المخصصات الحكومية والتي تتجه بشكل مستمر نحو الانخفاض بفعل الأزمة الاقتصادية التي تمر بها دول العالم، الأمر الذي جعل الجامعات مجبرة على التوجه أكثر نحو تنويع مصادر تمويلها والتوجه أكثر نحو التمويل الذاتي، والذي يعتبر هو الحل المثالي لعلاج هذا الإشكال.

أولا: تنويع مصادر تمويل التعليم العالي

لقد أشار المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي في الدول العربية إلى ضرورة تنويع مصادر التمويل وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تنمية مواردها الذاتية، بالإضافة إلى رفع مخصصات التعليم بناءا التكلفة الفعلية للطالب الجامعي في مختلف التخصصات في المستويات العلمية، وهو نفس الشيء الذي أكد عليه المؤتمر العالمي للتعليم العالي المنعقد بمقر اليونسكو بباريس في الفترة الممتدة من **5** إلى **8** جويلية **2009**، والذي ذهب في بيانه الختامي إلى التأكيد على وجوب تشجيع التمويل الخاص بالرغم من كون التربية

ثروة عمومية، لأن الثروات العمومية محدودة ولا تستطيع الدولة أن تتكفل بكل أعباء هذا القطاع السريع التطور لذلك وجب إيجاد طرق ومصادر للتمويل وبالأخص الشركاء العموميين / الخواص.

إن التنويع في مصادر تمويل التعليم العالي والجامعي من شأنه زيادة فرص القبول وارتفاع عدد الطلبة الجامعيين في المجتمعات العربية على وجه الخصوص، فهي تتميز بمؤسسات جامعية حكومية تمول من طرف الدولة حيث تتكفل بكافة المصاريف التعليمية للطالب الجامعي مع دفع رسوم رمزية، وبمؤسسات جامعية خاصة يتكفل الطالب الجامعي فيها بكافة مصاريفه التعليمية وهي مكلفة جدا حتى تستفيد هذه المؤسسات من عائد مصاريفها وبمؤسسات جامعية مختلطة التمويل (حكومية وخاصة في أن واحد) وتسمى أيضا بالمؤسسات الجامعية الأهلية وهي أشبه بالمؤسسات الحكومية إلا أنه ترتفع فيها قيمة الرسوم، لكنها غير مكلفة كما في المؤسسات الجامعية الخاصة.[10]

يقصد بتنويع مصادر تمويل التعليم العالي عدم الاعتماد على مصدر واحد لتمويل التعليم العالي، والذي عادة ما يكون التمويل الحكومي، فتنويع مصادر التمويل يعني البحث عن مصادر بديلة متنوعة إضافية للتمويل الحكومي ولا يعني ذلك إلغاء التمويل الحكومي، والأخذ بفلسفة التمويل الذاتي، وهناك مفاهيم كثيرة متشابكة في هذا الصدد ومن بينها مفهوم التمويل الذاتي (**Self Financing**) والذي يمثل إحدى العمليات التمويلية التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي في توفير نفقاتها بالاعتماد على مواردها الذاتية ومن خلال استثمار إمكاناتها المختلفة أفضل استثمار ممكن، فهو عملية تخطيط مقصودة تهدف إلى الحصول على مبالغ مالية من مصادر غير حكومية عندما تعجز

الدولة عن الوفاء بالاحتياجات التعليمية لمؤسسات التعليم العالي ومتضمنة بذلك العديد من الأنشطة المختلفة لزيادة التمويل.[11]

ثانيا: مصادر تمويل التعليم العالي

يمكن التمييز بين أربعة مصادر لتمويل التعليم العالي على النحو التالي:

1. المصادر الحكومية: تعد الحكومات في الكثير من الدول هي المصدر الرئيسي لتمويل التعليم العالي، حيث تساهم الحكومة في تمويل الجامعات بعدة طرق وعبر العديد من الوسائل، وتمول الحكومات التعليم الجامعي لأجل المساهمة في الاستثمار في مواطنيها وجعلهم قادرين على الكسب المادي وعلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع .. وذلك لإنشاء مجتمع أفراده مثقفون، ويحملون مهارات ومعارف ضرورية لبناء المجتمع. ويعبر عن التمويل الحكومي للجامعات بالإنفاق العام الذي يقصد به "حجم الأموال التي تستقطع من الناتج المحلي، والتي تدرج في الموازنات الحكومية، سواء كانت حكومات مركزية، أو محلية أو غيرها من الجهات الرسمية بصفة دورية ودائمة" ويأخذ التمويل الحكومي للجامعات شكلين، فقد يتم بصورة مباشرة (عن طريق ميزانية مخصصة للتعليم من الدخل القومي)، أو بصورة غير مباشرة (عبر ضرائب تفرض مباشرة لصالح التعليم الجامعي، أو تسهيلات ضريبية تقدمها الحكومة للمؤسسات المتبرعة للجامعات، أو الاقتراض لصالح الجامعات).[12]

وتشير دراسة البنك الدولي **(2011)** إلى وجود أربعة أنواع رئيسية لآليات التخصيص المتعلقة بالتمويل الحكومي للتعليم العالي وهي:[13]

- **الموازنات الخاضعة للتفاوض أو الخاصة:** بحيث يخصص مبلغ معين في الموازنة الحكومية من أجل تمويل مؤسسة تعليم عالي معينة، وهي الآلية الأكثر استخداما في الشرق الأوسط؛

- **أموال غير مقيدة أو مخصصة:** حيث تستهدف الحكومة مؤسسة أو أكثر بناءا على معايير يتم وضعها مسبقا وذلك لتمويل احتياجات محددة لتلك المؤسسات، كتلك المتعلقة بالبنية التحتية أو التكنولوجيا؛
- **صيغ تمويل تعتمد فيها المخصصات المالية على أساس صيغ معيارية مؤلفة من أوزان:** مثل أعداد الطلبة أو الموظفين أو التكلفة المتوقعة؛
- **التمويل القائم على الأداء:** حيث تدخل الحكومات في عقود تنظيمية مع مؤسسات التعليم العالي تتضمن أحكاما ترتبط بالنتائج، فيما تخصص عدة بلدان في غرب أوروبا وأمريكا جزءا من مواردها العامة من خلال عقود الأداء، قامت كل من تونس والمغرب بإدخال تلك العقود كجزء من سياساتها التمويلية.

2. المصادر الخاصة: تشكل نفقات مؤسسات التعليم العالي عبئا على الحكومة في الدولة، لذلك تقوم الكثير من الدول بتقليص مخصصات التعليم العالي من موازنة الدولة، وبناء على ذلك سمحت الحكومة للجامعات بفرض رسوم على الطلبة الملتحقين بتلك المؤسسات، وقبول الهبات والتبرعات من أي جهة أخرى غير حكومية، ويتخذ التمويل الخاص صور عدة قد تكون في شكل رسوم دراسية يدفعها الطلبة أو تبرعات وهبات تقدمها جهات محلية أو ضرائب تفرض على الخريجين، كما يمكن أن تكون في شكل ضرائب تفرض على أرباب العمل. [14]

3. المصادر الخارجية: هناك مصادر تمويلية أخرى تعتمد عليها العديد من جامعات العالم، بجانب المصادر الحكومية والخاصة وهي المصادر الخارجية،

حيث تتلقى كثير من البلدان النامية إعانات من بلدان أو منظمات عالمية، ويتم ذلك بشكل ثنائي بين حكومتين أو مؤسستين تعليميتين، أو عن طريق مؤسسات ومنظمات متعددة، وتشـــمل هذه المســـاعدات الفنية تقديم بعض المعلمين، والأساتذة من قبل الدولة المتبرعة، أو تقديم بعض المنح الدراسية للدراسة في بلد أجنبي، أما المســـاعدات المالية فتشـــمل المنح المالية التي قد تقدمها بعض الدول.[15]

4. المصادر الذاتية: لقداقترح خبراء **(OCDE, 1990)** خمسة أنماط لتمويل التعليم العالي وأحد الأنماط الخمسة التوجه نحو التمويل بالاعتماد على الموارد الذاتية: وهو التمويل الذي يعتمد بالدرجة الأولى على حقوق التســـجيل في الجامعة أو المؤســـســـة الجامعية وكذلك عقود البحث. وفي هذا النمط تعتمد الجامعة بمبدأ المتاجرة والبحث عن التوازنات المالية قصـــد تحقيق الأرباح، والمشرفون على هذا النوع من التكوين يبحثون دائما على الطريقة المثلى لجلب أكبر عدد ممكن من الطلبة بتقديم تعليم نوعي غالبا ما يكون انتقالي، وقد استطاعت جامعة يول **(yale)** أن تحقق رأسمالا يقدر بـ **19** مليار دولار مكنها من الحصول على موارد سنوية، نتيجة توظيف الأموال، تقدر بمليار دولار، هذا الوضع المالي يجعلها تحتل الصدارة في مجال التمويل الذاتي.[16]

ويوضح الجدول التالي أهم مصادر تمويل التعليم العالي المعتمدة في بعض الدول المتقدمة، والتي تتنوع من تمويل الحكومات المركزية، تمويل الحكومات المحلية، تمويل خاص من القطاع العائلي، مساهمات لشركات ومؤسسات، التبرعات من جهات خيرية وغيرها من أشكال التمويل الأخرى.

الجدول رقم (01) مصادرتمويل الإنفاق على التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة والنامية

الدول المتقدمة	مصادر التمويل	الدول النامية	مصادر التمويل
الولايات المتحدة الأمريكية	تمويل فدرالي، ضرائب عقارية، ضرائب الولاية، مساهمات الخيرية	**الصين**	الحكومات المحلية، الأسر
المملكة المتحدة البريطانية	الحكومة المركزية، ضرائب السلطة المحلية، قروض الطلبة	**الهند**	الحكومة المركزية، حكومات الولاية، الأجهزة المحلية، الهيئات
اليابان	الحكومة المحلية، المجالس الإقليمية، ضرائب عامة	**كوريا الشمالية**	الحكومة المركزية، المؤسسات والمصانع الإنتاجية
كوريا الجنوبية	الحكومات المحلية، الأسر	**مصر**	الحكومة، الأسر

المصدر: (عمرو، 148)

ثالثا: مفهوم وأهمية التمويل الذاتي للمؤسسات الجامعية

يقصد بالتمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي قدرة المؤسسة على توفير موارد عن طريق نشاطاتها، ويعطيها إمكانية التصرف بها دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية، ومن خلاله تعالج مؤسسات التعليم العالي الاختناقات المالية في موازنتها. ويعتقد كثير من الخبراء أن التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي له القدرة على تشجيع الابتكار، وتعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية، كما يحقق العدالة المالية بين المؤسسات، ويقدم علاقات

بيئية جديدة ونماذج جديدة للتفكير والتدريب، كما يتيح لها التصرف في شؤونها بحرية، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقلالية، ومما يجدر الإشارة إليه أن فلسفة التمويل الذاتي لا تلغي الاعتماد على التمويل الحكومي كلية، وإنما ترى ضرورة تدعيم هذا التمويل من خلال استثمار الموارد الذاتية سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية.[17]

وعلى الرغم من الأهمية الكبرى لمصادر التمويل الخارجي والتمويل من الجهات المحلية التي تعتبر عنصر أساسي لتنفيذ برامج وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه لا يجب الاعتماد على تلك المصادر كمصدر وحيد للتمويل في تنفيذ الأنشطة والمشاريع، بل ينبغي على تلك المؤسسات زيادة الموارد الذاتية والبحث عن مصادر أخرى في الذاتي وذلك لأجل الأتي:[18]

- تحقيق الاستقرار وعدم الشعور بالخوف من المستقبل، وذلك لعدم ثبات واستقرار التمويل الخارجي والمحلي، والتي لا يمكن التحكم بها لأنها تخضع لظروف خارجة عن سيطرة مؤسسات التعليم العالي؛
- تحقيق الاستقلالية وعدم الحاجة إلى الآخرين، لأن الاعتماد الكامل على التمويل الخارجي والمحلي يجبرها إلى حد كبير إلى الخضوع لسياسات الجهة المانحة التي قد تضع شروط معينة للقيام بتمويل مبلغ معين لتنفيذ بعض البرامج والأنشطة؛
- الشعور بالحرية في اتخاذ القرارات وفي التخطيط وتنفيذ الأنشطة، لأن بعض الجهات المانحة قد تفرض بعض القيود على المبلغ الممنوح والتي تحد من الحرية في تنفيذ البرامج والأنشطة.

ويمكن أن يكون التمويل الذاتي من خلال مساهمات الطلاب المالية، أو الرسوم الدراسية، بحيث يشكل مصدر كبير للجامعات في بعض الدول، إلا أن

أهميته في تمويل الجامعات تتباين اعتمادا على الإطار القانوني الذي تعمل فيه تلك الجامعات، فمثلا في بعض البلدان العربية كالجزائر والمغرب ومصر ولبنان لا تفرض الجامعات الحكومية رسوما دراسية، في حين نجد أن الأمر مختلفا في الأردن حيث تغطي الرسوم الجامعية ما نسبته **66%** من إجمالي التكاليف الجامعية، أما بالنسبة للعديد من البلدان الأوربية فتفرض رسوما لبعض المجموعات من الطلاب إلا أن تلك النسب تكون محددة من قبل الحكومات، بحيث تشكل مساهمات الطلبة في الدول الأوربية بشكل عان نسبة ضئيلة لا تتجاوز **10%** من دخل الجامعات، إلا أنه وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية اكتسب موضوع أخذ موضوع إدراج الرسوم الدراسية في نماذج تمويل التعليم العالي خلال السنوات القادمة أهمية كبيرة لمعظم دول العالم.[19]

المحور الثالث: الجامعة المنتجة التوجه الحديث لتمويل المؤسسات الجامعية

لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي مع نهاية القرن العشرين تحولا جذريا في أدوارها التعليمية والبحثية استجابة لبعض المتغيرات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية التي جعلتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى للتفاعل أكثر مع المجتمع الذي تعمل فيه لبحث حاجاته وتوفير متطلباته، وفي ظل تسارع تلك المتغيرات يتزايد طموح الجامعات للتطوير الأمر الذي نتج عنه تزايد حاجتها إلى الدعم المالي يضاف إلى الدعم الحكومي لمساعدتها على بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها، خصوصا في الدول النامية التي تساهم فيها الحكومات بشكل كامل في تمويل التعليم العالي، ومن أبرز البدائل المتاحة ما يطلق عليه بالجامعات المنتجة.

أولا: مفهوم الجامعة المنتجة

يشـير مصـطلح الجامعة المنتجة إلى تلك المؤسـسـة التي تحقق وظائفها المتوقعة التي تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذا الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية الإضـافية من خلال أسـاليب متعددة منها: التعليم المسـتمر والاسـتشـارات والبحوث العلمية والأنشـطة الإنتاجية"[20]،كما تعرف الجامعات المنتجة بأنها "مؤسـسـات منتجة قادرة على ترويج منتوجها العلمي وتقديم خدمات الخبرة والاستشارة والبحث حسب الطلب بما يضـمن لها موارد مالية ذاتية قابلة لإعادة الاسـتثمار في تحسـين الخدمات[21]،كما تعرف بأنها "الجامعة المتفاعلة مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات والبرامج الإنتاجية المضافة لأدوارها الأساسية، تحقق من خلالها موارد إضـافية لها تعزز من موازنتها وتعطيها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية" [22]

يشير مفهوم الجامعة المنتجة أيضا إلى خلق تغيرات جوهرية في سياسات واسـتراتيجيات التعليم العالي، من خلال تنويع الجامعة في أنشـطتها وبرامجها وخروجها عن الأنشـطة التقليدية والمألوفة، واسـتحداث آليات مبتكرة من أجل تحقيق عائد مالي أفضـل للجامعة من جهة، ورفع كفاءة كوادرها الوظيفية لتلبية حاجة المجتمع من جهة أخرى، وتسويق خريجيها بشكل جيد يستجيب مع سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي، كما تمثل الجامعة المنتجة "تنظيما يرتبط فيه التعليم بالبحث العلمي ارتباطا وثيقا، شريطة أن تتعارض تلك الأنشطة السابقة مع وظيفة الجامعة الأسـاسـية المتمثلة في إكسـاب المعارف والمعلومات والمهارات، بل تعتمد على الربط بين الوظائف الثلاث والنظر إليها على أنها كل لا يتجزأ، وأن هناك تكاملا بين العناصر الثلاثة سلبا وإيجابا".[23]

كما يقصد بالجامعة المنتجة أن تقوم الجامعة ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية، تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها بشـــرط أن لا تتعارض هذه الأنشطة مع الوظائف الأساسية للجامعة، ولا تؤثر عليها في تأدية هذه الوظائف.[24] وعليه فالجامعة المنتجة مفهوم يعني أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفســـه. وبالتالي فإن نموذج الجامعة المنتجة لا يعني إطلاقا أن تعامل الجامعة أو ينظر إليها كشـــركة تجارية، فالجامعات المنتجة هي التي تساهم وتتبنى وتقدم أفضل الحلول الممكنة للقضايا الوطنية من خلال ربط الأبحاث العلمية وتوجيهها لمعالجة وحل القضـــايا المجتمعية وبدون ذلك ستظل جامعاتنا تمارس دور المؤسسات التدريسية فقط.[25]

تجدر الإشـــارة إلى أن مفهوم الجامعة المنتجة لا يتعارض مع المفهوم العام للجامعة وإنما يتعداه إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية ومتابعة مشـــاكل الإنتاج في حقل العمل، الأمر الذي يحقق لها موارد مالية إضـــافية ويقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي ومن ناحية أخرى لا يعني مفهوم الجامعة المنتجة النظر إلى الجامعة أنها مؤسسة إنتاجية تتصرف كشركة تجارية، فللجامعة أهداف تختلف عن تلك التي تســعى الشــركات التجارية إلى تحقيقها والمهمة الأساسية للجامعة هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وهي مهمة يجب أن تصان بعيدا عن المفهوم التجاري التقليدي.[26]

وبشكل عام يمكن توضـيح الفرق بين الجامعة المنتجة والجامعة التقليدية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين الجامعة المنتجة والجامعة التقليدية

المجال	الجامعة التقليدية	الجامعة المنتجة
الهدف	الهدف بسيط وآني ويعلق بإعداد كوادر تقليدية	الهدف معقد ويتعلق بإعداد كوادر مؤهلة علميا بشكل جيد لتلبية احتياجات المجتمع الآنية والمستقبلية
الوظائف	التعليم والتدريس والبحوث التقليدية وبعض الخدمات البسيطة	التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية الاتجاه العقائدي، والإنتاج والتسويق
المستفيدون	الطلبة بالدرجة الأولى	الطلبة والموظفين والعمال والمجتمع ككل
التخصصات	تخصصات تقليدية	تخصصات متنوعة ومتجددة
مجال التركيز	المجال الكمي دون اعتبار لمتطلبات السوق	المجال الكمي والنوعي وفقا لمتطلبات سوق العمل
معايير الأداء	معايير تقليدية تاريخية	معايير متنوعة ومستقبلية أيضا
نوع النظام	نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة إلا بحدود ضيقة	نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة بشكل واسع وكبير
طبيعة القيادة	مركزية وفردية	مركزية ولا مركزية وجماعية
نوع التنظيم السائد	التنظيم البيروقراطي	التنظيم العضوي
نوع التمويل	حكومي بنسبة كبيرة	حكومي بنسبة بسيطة، وخاص وذاتي
دورها في المجتمع	دور هامشي وسلبي	دور قيادي وإيجابي

المصدر: (أبو الخير، 2016، 21-22)

ثانيا: شروط واستراتيجيات التحول إلى جامعات المنتجة

يتطلب التحول من مفهوم الجامعة التقليدية إلى تبني مفهوم الجامعة المنتجة توفر مجموعة من الشروط منها:[27]

- إذابة الفروق بين الوظائف الجامعية الثلاث (التدريس، البحث وخدمة المجتمع)، والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض حتى يمكن الانفتاح على المجتمع؛
- إعادة النظر في عملية إعداد الطالب وتكوينه، بحيث تتكامل عملية الإعداد الشامل والمتخصص، وذلك بتقديم معارف وتطبيقات ترتبط بمجموعة من التخصصات وبالتخصص الدقيق الذي يختاره؛
- فتح قنوات شرعية للاتصال بالمجتمع وذلك للوقوف على مشكلات وقضايا المجتمع سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو العمليات الخدمية؛
- فتح باب القبول بالمؤسسة الجامعية لنوعيات مختلفة من الطلبة، بالإضافة للطلبة العاديين لتلقي دورات تدريبية أو تعليمية، وفقا للاتفاقات المبرمة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع؛
- وجود مرونة وحرية في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في كليات الجامعة المنتجة لكي تتواءم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل الجامعة المنتجة.

ولأجل تحقيق أهداف الجامعة المنتجة، يجب إتباع مجموعة من الاستراتيجيات إدارية ومالية وعلمية يمكن إيجازها فيما يلي:[28]

- إعداد خطة عمل يتم فيها تفصيل خارطة الطريق التي سيتم بها تنفيذ أهداف الجامعة سواء من الجوانب الإدارية أو المالية أو التعليمية أو البحثية؛
- إعداد خطة تسويقية يتم فيها تفصيل وسائل تسويق أهداف الجامعة وبرامجها من أجل استقطاب الدعم الحكومي والخاص لهذه البرامج؛
- تنمية الكفاءات والمواهب الإدارية والتجارية التي ستقوم بتنفيذ خطط وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها المنتجة الغير الربحية؛
- توفير أماكن وأراضي للإيجار بأسعار مقبولة للمستثمرين ومقدمي الخدمات العلمية والبحثية والاستشارية للجامعة أو للاستثمار المباشر أو بطريقة الإنشاء والتشغيل والنقل **(BOT)**؛
- استغلال الكفاءات الاستثمارية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتقديم الخدمات الاستشارية والبحثية لقطاع الأعمال في مجالات التطوير الإداري والمالي وحاضنات الأعمال والتقنية وغيرها من المجالات؛
- الاستفادة القصوى من مصادر التمويل الخارجي كالوقف العلمي والكراسي العلمية ومختلف أشكال التمويل الذاتي المعتمدة؛
- عقد الاتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص والعام أو المنظمات الإقليمية والدولية من أجل تنفيذ تحالفات إستراتيجية في مجال التدريس والتدريب والبحث العلمي المشترك والتطبيقات التجارية والصناعية والابتكارات والاختراعات؛

- الاســتفادة من البنية التحتية العلمية والبحثية والمادية والملكيات الفكرية غير المســـتغلة في الجامعة من أجل خلق مصـــادر جديدة لتمويل الجامعة؛
- التخفيف من المركزيــة الإداريــة المفرطــة في اتخــاذ القرارات المتعلقــة بتمويل الأنشطة العلمية والتدريبية والبحثية بالجامعة.

ثالثا: الأهداف العامة للجامعة المنتجة

إن المبادئ والأســس التي تنطلق منها فلســفة الجامعة المنتجة تســعى إلى تحقيق بعض الأهداف الجوهريــة العــامــة التي تمثل مجموعهــا أدوارا تربويــة وتنموية منشودة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:[29]

- تطوير أداء النظام التعليمي الجامعي، وتحسين مستوى فاعليته وكفاءته، ورفع إنتاجيته لتحقيق الجودة الشاملة للنظام؛
- زيادة قدرة الجامعات التنافســـية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية، ومتطلبات العصر ومتغيراته؛
- توفير مصــادر تمويلية ذاتية لنظام التعليم الجامعي تســهم في سد احتياجاته المالية المتنامية من خلال تفعيل الدور الإنتاجي والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعات؛
- العمــل على إزالــة الثنــائيــة بين النظريــة والتطبيق، والفكر والممارســـة، والجامعة والمجتمع، من خلال تفعيل الشـــراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج؛

- توطين التقنية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج، ويرسي دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع؛
- المساهمة في معالجة مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات، وتوظيف العمالة الوطنية، والتقليل من الاعتماد على العمالة الوافدة من خلال تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات مؤسسات الأعمال والإنتاج من الكوادر البشرية المؤهلة؛
- تحقيق المتطلبات التنمية الآتية: تنمية الاقتصاد الوطني كون أن التعليم والاقتصاد وجهان لعملة واحدة، توفر أهم عناصر الإبداع والإنتاج وهو الإنسان، تحقيق التنمية المستمرة للمجتمع، بناء مجتمع قوي مترابط.

رابعا: مزايا الجامعة المنتجة والعوائد المتأتية منها

تعتمد الجامعة المنتجة على تحقيق الترابط بين ومؤسسات المجتمع والمساهمة في تمويل الجامعة عن طريق تقديم بعض الخدمات التعليمية، مثل القيام بإجراء البحوث المرتبطة بجعل العمل للمساهمة في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاعات الصناعية والإنتاجية والخدمية، أو القيام بتقديم الاستشارات الفنية، أو عمل بعض الدورات التدريبية والبحوث العلمية، أو تحقيق الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال الإنتاجية والخدمية، أو القيام بتقديم الاستشارات الفنية، أو عمل بعض الدورات التدريبية والبحوث العلمية، أو تحقيق الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال إعداد أفراد مؤهلين بالمواصفات المرغوبة فيها، والتي يحتاج إليها المجتمع بالكم والكيف، وتعتمد أيضا على

الربط بين وظائف الجامعة الثلاث التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والنظر إليها على أنها كل متكامل يؤثر كل منها على الآخر، وعلى حرية الجامعة في تسيير شؤونها ووضع قوانينها ولوائحها الإدارية والمالية، وموقفها من القضايا المجتمعية.

وقيام الجامعة المنتجة بتحقيق هذه الأهداف قد حول الجامعات في الدول المتقدمة والصناعية من جامعات تعتمد على التمويل الحكومي إلى جامعات قادرة على تمويل ذاتها، بل أصبحت تدر أرباحا كبيرة تستخدم في عمليات التطوير. [30]

إن التحول نحو تبني نموذج الجامعة المنتجة من شأنه أن يحقق العديد من المزايا والفوائد يمكن إيجازها فيما يلي:[31]

- استخدام إيرادات الجامعة بطريقة كفؤة بحيث تحقق أهداف الجامعة وفي نفس الوقت عدم تحميل المستفيدين أعباء تمويلية كبيرة قد تتخطى قدراتهم المالية، خاصة الفئات ذات الدخل المنخفض؛
- إتاحة المجال أمام أكبر قدر ممكن من فئات المجتمع للحصول على التمويل العالي عن طريق تقاضي رسوم دراسية تغطي التكاليف التشغيلية للعملية على الأكثر مع تغطية أي فروق إضافية للإرادات عن التكاليف من المصادر الإنتاجية، أي الإيرادات غير الرسوم الدراسية؛
- تنويع مصادر تمويل العملية التعليمية والتخفيف من مخاطر تغيرات مصادر التمويل التقليدية؛

- الوقاية ضد تغير السياسات والأهداف للمولين التقليديين (الحكومة مثلا) أو الضغوطات التي تؤدي إلى التضحية بالأهداف التعليمية الأساسية للجامعة؛
- تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لنشاطات الجامعة من خلال ارتباط المقدرة الإيرادية بالتكاليف التشغيلية ومن خلال المراقبة المالية على نشاطات الجامعة من قبل الجهات المختصة المرتبطة بنظام التمويل اللاربحي مثل مصلحة الضرائب في بعض الدول التي تسمح أنظمتها الضريبية للجامعات غير الربحية بالاستفادة من الوفرة الضريبية الكامنة في الإعفاء من ضرائب الدخل أو الأرباح أو الثروة أو الملكية، أو من خلال التقييم والمتابعة من قبل الجهات المانحة أو المستفيدة من الأبحاث أو الاستشارات وغيرها من مصادر الإيرادات المنتجة؛
- تعتبر قدرة الجامعة المنتجة على تحقيق أهدافها ضمن مصادرها التمويلية، سواء من ناحية الرسوم الدراسية التي يجب ألا تتجاوز تكاليف العملية التدريسية أو من ناحية المصادر **الإيرادية** الإنتاجية، مقياسا لنجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها؛
- إن تبني مفهوم الجامعة المنتجة من شأنه أن يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يساعد على تنفيذها؛

- المســـاعدة في التنســـيق بين جميع الجهات ذات العلاقة في الجامعة على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الكليات والمراكز العلمية والبحثية والاســـتشـــارية وغيرها ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال؛
- تحقق الاســتقرار لكل المنتســبين للجامعة من طلاب وأســاتذة وعاملين، ففي ظل الجامعة المنتجة يكون التخطيط العلمي هو الأساس في تسيير كافة الأنشطة؛
- تبني نموذج الجامعة المنتجة يســـهل الاســـتجابة ومواكبة متطلبات سوق العمل الداخلي والخارجي؛
- تساعد في تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وموظفين من خلال برامج التأهيل والتدريب المستمرة إلى جانب اكتسابهم خبرة الإعداد للخطط والبرامج التي يكلفون بها من الجامعة.

المحور الرابع: تجارب رائدة في تبني نموذج الجامعة المنتجة

لقد توجهت الكثير من دول العالم خصوصا المتقدمة منها نحو تبني مفهوم الجامعات المنتجة في سعيها لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي والتوجه نحو التمويل الذاتي بالموازاة مع التمويل الحكومي، من خلال أشكال تعتمد أساسا على تسويق الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة في شكل برامج تعليمية، برامج تدريبية، عقود بحثية مع الشركات، تقديم الاستشارة، الإنتاج العلمي ..،

وقد طبقت هذا النظام العديد من الدول كمحاولة لإيجاد مصادر تمويل إضافية، وسيتم فيما ما يلي التطرق لبعض هذه التجارب.

أولا: التجربة الأمريكية

تعد التجربة الأمريكية في تطبيق مفهوم الجامعات المنتجة من التجارب والملهمة واللافتة، فقد اهتم النموذج الأمريكي بالبحث العلمي إيمانا بما يؤديه من دور مهم وكبير في زيادة النمو الاقتصادي وتطوير المؤسسات الصناعية والتجارية والاجتماعية، وما توفره من مناخ علمي وقدرة تنافسية في كل المجالات، فقد زاد اهتمام الحكومة والجامعات والمؤسسات بتطوير البحث العلمي والتكنولوجي، حيث توجهت الجامعات نحو إنشاء المراكز البحثية لسهولة نقل التكنولوجيا وزيادة التفاعل بين الجامعة والمؤسسات الصناعية، حتى وصل عدد المراكز البحثية داخل الجامعات إلى أكثر من **14000** مركز بحثي، ووصل ببعض الجامعات أن تمتلك لوحدها مائتي مركز بحثي، وتمتلك الجامعات الكبيرة أكثر من ستين مركز، وقد ساهمت المراكز بقوة في تدعيم الشراكة بين الجامعة وقطاع الصناعة، عن طريق الأبحاث وبراءات الاختراع، وتوفير فرص العمل للطلاب الخريجين.[32]

وتحتل الجامعات الأمريكية بصفة عامة موقعا رياديا بين الجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم، وذلك لما تقوم به من دور مهم في المجتمع الأمريكي، وما تسهم به في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وإنتاجيته، فقد استطاعت أن تحول المعرفة العلمية إلى اختراعات ومنتجات وعمليات ذات فائدة تجارية، ومن أهم عوامل نجاح هذه الجامعات هو انفتاحها على المجتمع، إذ تعمل الجامعات فيها على إنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع خصوصا المؤسسات الصناعية، وزادت ضغوط المجتمع على الجامعات لتقدم المزيد من الخدمات،

وتشارك في حل مشكلات المجتمع ومعالجة قضاياه، من خلال إجراء البحوث اللازمة استجابة لحاجة تلك المؤسسات، فضلا عن الأبحاث التعاونية التي يشترك فيها فريق من الباحثين من كلا الطرفين الجامعات والقطاع الخاص.[33]

تعتبر جامعة معهد ماسوستش للتكنولوجيا **(MIT)** نموذجا مثاليا ومتقدما للتجربة الأمريكية في الجامعة المنتجة، فمنذ أن ظهرت إرهاصات الاستغلال الاقتصادي للنشاط التعليمي والبحثي بالجامعة الواقعة في مدينة بوسطن ضمن منطقة كانت بداية نشاطها الاقتصادي زراعيا ثم تطورت لتتكون صناعات جديدة ساهمت في إنشائها الجامعة من خلال التعاون مع هيئات المجتمع وقطاع الأعمال في شكل براءات اختراع وابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لحماية الملكية الفكرية وكذلك من خلال مكتب نقل التقنية، وتوفير رأس المال المخاطر لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أفكار أو ابتكارات تحتاج للترويج والتسويق[34]

ومن بين الجامعات الرائدة في تطبيق نموذج الجامعة المنتجة، جامعة ستانفورد وهي جامعة أمريكية افتتحت عام **1891**، تقع جنوب شرق سان فرانسيسكو، تعد من أفضل الجامعات في العالم وتوازي شهرتها جامعات كامبريدج، هارفارد وأكسفورد، من أشهر خريجيها فينت سيرف **(Vint Serf)** الذي يعرف بأب الانترنت، ومؤسس شركة ياهو ويوتيوب. وتتزايد يوم بعد يوم أهمية هذه الجامعة مع تسارع الثورة التكنولوجية، حيث أطبقت شهرتها وقصص نجاحها الأفاق مع اتساع أهمية وادي السيلكون**(Silicom Valley)** الذي ولد من رحم الجامعة، وأصبح واحة التطورات التكنولوجية المتعلقة بالكمبيوتر والانترنت إذ تقع جامعة ستانفورد في قلب السيلكون، وتساهم بشكل كبير في الدراسات التي تخدم قطاع الدراسات التقنية العالية التي أنتجت ما يعرف بعلوم

المايكرو كمبيوتر ومايكرو كمبريســـور، وعدد لا يحصـــى من الاختراعات التطويرية لتكنولوجيا الكمبيوتر، تضـم الجامعة أيضـا أحد أهم مختبرات تسـريع الإلكترونات لتطوير الطاقة النووية، وقد أدى ذلك إلى اتســـاع ما يعرف بوادي السـيلكون الذي أدى دورا أسـاسـيا على مدى ثلاثة عقود في قيادة الثروة الرقمية التي سادت كل العالم، والمساهم الأول في تعاظم الاقتصاد الأمريكي، ويساهم في ثلث العائدات الاسـتثمارية في مجال المشـاريع الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن الثمار الكبرى لواد السـيلكون ونشـاط الجامعة تأسـيس محرك البحـث غوغـل (**Google**)، وشـــركـة هيولاتبـاكـارد (**HP**)، وشـــركـة ياهو (**Yahoo**)، وشبكة لينكد آن، وشركة آبل (**Apple**)، وبلغ عدد البحوث التي تقوم بها الجامعة لحساب جهات خارجية أكثر من **5000** بحث.[35]

ومن بين الجامعات الأمريكية المنتجة التي تســـتثمر في المعرفة، جامعة أوسـتن التي تقع بولاية تكسـاس، والتي قدمت نموذج الحاضـن التكنولوجي الذي يعد من أشـــهر نماذج الجامعات المنتجة في العالم، الهدف منه هو الشـــراكة والتعـاون بين الجـامعـات وقطـاعـات الإنتـاج في مجـال البحـث العلمي، وهو مشـــروع تعاوني بين الجامعة والحكومة المحلية في مدينة أوســتن، وبمشـــاركة غرفة التجارة والقطاع الخاص، والحاضـــن التكنولوجي مصـــمم ليكون عاملا مساعدا بين للتنمية الاقتصادية من خلال توظيف البحوث والابتكارات الجامعية وتحويلها إلى المجالات الرئيسـية التي تحدد نجاح المشـروعات الفنية في مجال الصـناعة، ويهيئ الوسـيلة التي يمكن بواسـطتها تعجيل نقل ونشـر التكنولوجيا، والاستجابة للاحتياجات الصناعية حيال تسويق التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير الإنتاج الصناعي.[36]

إن ســـعي الجامعات الأمريكية لتوثيق علاقاتها بالقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية يأتي من الاســتفادة التي تحصــل عليها من وراء التعاون، إذ يحســـن التفاعل من قدرة الجامعات في الحصـــول على التمويل اللازم لدعم البرامج والأنشـــطة الإنتاجية، ويمكن أعضـــاء هيئة التدريس من التعامل مع مشـكلات واقعية، ويعزز الفهم الأكاديمي للتحديات التي تواجه الصـناعة، وفي الوقت نفســه فإن العمل بشــكل تعاوني يضــمن للجامعة أن تحول اكتشــافاتها واختراعاتها إلى منتجات تجارية تفيد المجتمع.[37]

ثانيا: التجربة اليابانية

يعد النموذج الياباني من أنجح النماذج العالمية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، والذي يمكن الاستفادة منه في الدول العربية، ويشير تقرير الشركات اليابانية **(نيكاي بزنس 2005)** أن واقع الشـــراكة المجتمعية بين الجامعات اليابانية والقطاع الصـــناعي والحكومي من خلال تطبيقها لمفهوم الجامعة المنتجة أن هناك تطورا في عدد المشـــاريع البحثية المشـــتركة بين الجامعات اليابانية والقطاعات الأخرى من **9255** مشـــروعا عام **2003** إلى **14757** عام **2006**، بقيمة إجمالية تقدر بحوالي **16.2** مليار ين ياباني، ووصـل عدد طلبات براءات الاختراع المقدمة من الجامعات اليابانية **9090** طلبا في عام **2006**، وزاد عدد الشـركات الناشـئة من رحم الجامعات اليابانية من شـركتين عام **2001** ليصـــل إلى **104** شـــركة عام **2005**، ولا شـــك أن هذه الزيادة الكبيرة تسجل لصالح الجامعة اليابانية، وقدرتها على تسويق نتائج أبحاثها من خلال شـركات تنشـأ من رحمها، وقد كان للحكومة دور كبير في تشـجيع قيام مثل هذه الشـــركات في محاولة للحاق بالولايات المتحدة الأمريكية وتجربتها في وادي السليكون.[38]

لقد انتهجت الجامعات اليابانية سياسة الربط أو التعاون بينها وبين مراكز البحث وقطاع الصناعة بهدف تحقيق التمويل الذاتي للجامعات من ناحية وتحقيق التقدم التقني والتكنولوجي للنهوض بقطاع الصناعة من ناحية أخرى، يأتي ذلك في ضوء توجه أصحاب القرار في اليابان إلى زيادة التركيز على العلم والتكنولوجيا كجزء من الخطة طويلة الأجل التي أعدتها الحكومة لدعم النمو الاقتصادي، والتي اعتمدت في الأساس على تعزيز دور الجامعات في إحداث ذلك النمو من خلال إقامة روابط وعلاقات قوية بقطاع الصناعة.[39]

وتنطلق الجامعات اليابانية من نظرية عملية لا تزال مستمرة منذ بداية النهضة اليابانية الأولى في القرن التاسع عشر، هذه النظرية ترى أن رأس المال البشري المزود بالعلوم الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، هو الوحيد القادر على إحداث تنمية مستدامة، لذلك أصبح التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية من المواضيع الأساسية والجوهرية في اليابان منذ ثمانينيات القرن الماضي، وذلك ضمن الأسس والمبادئ التالية: [40]

- تطوير تبادل المعلومات بين الجامعات والمؤسسات، بحيث تسمح بالتعاون والتبادل المشترك معا، والسماح للباحثين في الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بإجراء البحوث المشتركة، والسماح بإشراك المؤسسات الإنتاجية بتمويل إبداعات واختراعات الجامعات؛
- السماح للجامعات بنقل وبيع التكنولوجيا إلى المصانع الصغيرة والمتوسطة، والسماح لأعضاء الهيئات التدريسية بتقاضي رواتب إضافية من المؤسسات الإنتاجية لقاء خبراتهم واستشاراتهم وبحوثهم؛

- تعزيز التعاون الوطني والإقليمي، إذ يطلب من الجامعات باستمرار أن تكون دائما في الطليعة في الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في اليابان، وتحتفظ وزارة التربية والعلوم والرياضة والثقافة بسجل منظم تبين فيه الجامعات الناجحة والفاشلة في تحقيق التعاون مع الصناعة المحلية أو الإقليمية؛
- تحقيق أكبر فائدة ممكنة من البحوث المشتركة، فالجامعات ينتظر منها تطوير النماذج والأفكار الجديدة في نقل التكنولوجيا، والصناعة ينتظر منها أن تقدم المساعدة للجامعات عن طريق إحداث برامج تدريبية لطلبة الجامعات اليابانية لتعزيز إبداعاتهم وإنتاجيتهم.

وتتولى مسؤولية الشراكة بين الجامعات وقطاعات الإنتاج جامعات حكومية وخاصة، ووزارات مثل وزارة الصناعة والزراعة والتجارة وإتحاد وزارات التربية والعلوم والرياضة والثقافة، ومراكز ومعاهد البحوث التعاونية الخاصة، بالإضافة إلى مئات مراكز البحوث التعاونية والتي يقع معظمها داخل الجامعات اليابانية، وتتمثل مهمتها في البحث في المشكلات التي تواجه الصناعة اليابانية وطرح الأفكار التي تقوي العلاقة بين القطاع الصناعي والخدمي والجامعات.

ثالثا: التجربة الكندية

ظهر النموذج الكندي في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات الكندية والمؤسسات الإنتاجية من خلال إنشاء وتمويل ما يسمى بمراكز التميز، وهي صيغة لمراكز بحثية موجودة داخل الجامعات

تساهم في توثيق العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، وقد ظهرت صيغة هذه المراكز مع بداية السبعينيات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير وتدعيم العلاقة بين الجامعات والصناعة، وهو ما يسمى بالأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة.[41]

وتقوم الفلسفة الرئيسية لهذه المراكز على المساهمة الفعالة في تمويل بحوث ومراكز البحث العلمي الكندي من خلال الارتباط والتفاعل بين علماء الصناعة والجامعة، بحيث تحتل عملية نقل التكنولوجيا مكانتها اللائقة، ونتيجة لذلك تصبح لديها القدرة على المنافسة العالمية[42]

وتعتبر جامعة أونتاريو (**University of Ontario**) من الجامعات التي تبنت هذه البرامج، حيث بلغ عدد المراكز فيها سبعة مراكز تسعى جميعها إلى تحضير البحث العلمي المتقدم، وتنمية قدرات الباحثين والتشجيع على نقل ونشر التكنولوجيا في مجال الصناعة. وقد قدرت تكلفة إنجاز هذه المراكز السبع بـ **204** مليون دولار كندي قدمتها حكومة أونتاريو، وبعد نجاح هذه التجربة رصدت الحكومة الكندية مبلغ **200** مليون كندي إضافية لنفس المشروع، وفي عام **1989** قدمت الحكومة الكندية مبلغ **240** مليون دولار كندي لإنشاء شبكة مكونة من **15** مركزا من مراكز التميز، وامتد هذا البرنامج لمدة خمس سنوات أخرى، وتم تقديم نفقات إضافية لهذا المشروع مقدارها **197** مليون دولار كندي.[43]

وتهدف هذه المراكز من خلال الأبحاث التي تقوم بها إلى تطوير الاقتصاد الكندي، وتطوير التكنولوجيا، وتدريب كبار العاملين في الدولة، حيث تحرص الحكومة الكندية على تمويلها بشكل منتظم ومستمر، وذلك للمحافظة على ارتباطها مع المجتمع والمؤسسات الإنتاجية في الدولة، التأكد من تطبيقها

الناجح للعلوم والتكنولوجيا المبدعة، للوصـــول إلى صـــناعات مربحة للجميع. وتهدف مراكز التميز في كندا بشكل عام إلى تحقيق ما يلي:[44]

- إقامة روابط شراكة قوية وإستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية؛
- الاســتثمار في الإبداع للوصـــول إلى التكنولوجيا المتقدمة من خلال الأبحاث المشتركة ذات العلاقة بالصناعة؛
- الوصـــول إلى نتائج عملية عن طريق نقل التكنولوجيا من المختبر إلى المؤسسات الإنتاجية وسوق العمل؛
- تدريب كبار العاملين وأعدادهم نحو إدارة العمل الإبداعي؛
- تبادل المعارف والمهارات والخبرات مع الجماعات والمراكز الإبداعية الأخرى؛
- التعاون مع المؤسسات الإبداعية المحلية والوطنية والعالمية؛
- تسويق التكنولوجيا الناتجة عن الأبحاث التطبيقية المنجزة.

رابعا: التجربة الماليزية

تعتبر التجربة الماليزية في تبني مفهوم الجامعة المنتجة من التجارب الجديرة بالدراســـة لما اســـتطاعت انجازه من تقدم ونهوض بالدولة على الرغم من حدة الأزمة التي تعرضـــت لها، حيث يحتل التعليم أهمية كبيرة في الاقتصـــاديات الأســـيوية الحديثة والتي تعتبره عنصـــرا رئيســـيا لتوفير كفاءات بشـــرية لازمة لإحداث التقدم وتوجيهها لتوظيف الموارد المتاحة للمجتمع أفضـــل اســـتخدام ممكن في رسم السياسات التنموية والاقتصادية والمالية، والتسويقية المناسبة لإحداث التنمية والتقدم، والاستفادة من الفرص القائمة وخلق فرص جديدة، وذلك

عن طريق تأهيل أفراد المجتمع وتدريبهم من خلال التعليم وإعادة التعليم بما يسمح بخلق ميزة تنافسية، وتدعيمها باستمرار في إطار ازدياد المنافسة واحتدامها مع الأطراف الدولية الأخرى.[45]

فنجاح ماليزيا في تحقيق نمو اقتصادي مطرد ما هو إلا انعكاسا واضحا لاستثمارها للبشر، فقد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة وعملية التحول الاقتصادي من قطاع زراعي تقليدي إلى قطاع صناعي حديث، ووظفت المؤسسات التعليمية وبصورة خاصة الجامعات كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات، صوب الجامعات المنتجة باستثمار المعرفة استثمارا اقتصاديا يحقق موارد مالية تمويلية للجامعات من ناحية ومن ناحية أخرى تساهم في فتح قنوات جديدة وطرق لمستقبل أفضل للمجتمع والإنسان هبر مهمة مزدوجة، هي مشاركة القطاعات الاقتصادية والمؤسسية الحكومية الأخرى في حل المشكلات الكبرى والعمل على تعزيز التنمية المستدامة وتنمية المعرفة عن طريق البحوث والإبداع الفكري، والاستشارات، والدراسات الميدانية، إضافة لمسؤوليتها في الحفاظ على الذاتية الثقافية وتحقيق التعليم المستمر.[46]

إن التجربة الماليزية تتميز بالتخطيط والعمل الدؤوب لكل ما من شأنه النهوض بالتعليم من خلال ما يمكن تسميته بالخلطة السحرية والتي تمثلت في وضع خطة شاملة للنهوض وتحديد عام **2020** أمدا لإحداث التقدم ولتصبح ماليزيا في مصاف البلدان المتقدمة، وقد رفعت شعار مميزا يدركه جميع المعنيين بالتربية والتعليم وعنوانه العمل الفاعل والسريع، ومن جانب أخر اهتمت ماليزيا بالبحوث والدراسات، وهو ما ظهر في تعاونها مع واحدة من أكبر الجامعات في العالم، هي جامعة "هارفارد" حول وضع قاعدة معلومات يتم من

خلالها جمع المعلومات عن المدارس والمناهج والطلاب ومن ثم تحليلها ودراستها، ويتم ذلك عبر شبكة الحاسب بدءا من المدرسة وانتهاء بالوزارة وميزانيته تقارب المليوني دولار أمريكي.[47]

كما أن ماليزيا تقدم جائزة لكل اقتراح أو دراسة تحضى بالقبول، تشجيعا للفرد على الاستمرار في هذا النهج، وتهتم الدراسات الماليزية الحالية بالإبداع في تدريس الرياضيات والعلوم، وبالطلبة الذين يعملون ويدرسون في الوقت نفسه، ومدى رضا أصحاب العمل من مصانع ومؤسسات عن خريجي الجامعات ومستوى تأهيلهم وتعتني أيضا بالمتفوقين من الطلبة حيث تمت تهيئة جامعات خاصة ألحق بها سكن داخلي وتتم العناية بهم علميا وتربويا وتتجه ماليزيا حاليا لتحويل الجامعات إلى جامعات مستقبلية تستخدم تقنيات حديثة.[48]

خاتمة

في الأخير يمكن القول أن نموذج الجامعة المنتجة هو نهج وفلسفة حديثة لتنويع مصادر تمويل التعليم العالي والمؤسسات الجامعية ذاتيا بدون الاعتماد كليا على التمويل الحكومي، وبالتالي تتجاوز المفهوم والفلسفة التقليدية للجامعة وتتعداها للقيام بمجموعة من النشاطات الإنتاجية وتقديم الخدمات ذات العلاقة بنشاط الجامعة مقابل عائد مادي، والتوجه نحو إقامة شراكات مع قطاع الأعمال، وبشكل عام يمكن تقديم أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

- إن التوجه نحو تبني مفهوم الجامعات المنتجة في مؤسسات التعليم العالي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل الاعتماد على الدعم والتمويل

الحكومي والتوجه نحو إقامة شراكات فعالة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية؛

- إن مفهوم الجامعات المنتجة لا يتعارض مع المفهوم العام للجامعة بل يتعداه إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية ومتابعة مشاكل الإنتاج في حقل الأعمال، الأمر الذي يحقق لها موارد مالية إضافية ويقلل اعتمادها على التمويل الحكومي والخارجي، ولا يعني ذلك الاستغناء نهائيا عن التمويل الحكومي؛
- يتطلب تبني نموذج الجامعات المنتجة تحويل الجامعة إلى مركز للإنتاج العلمي المعرفي والفكري، وذلك من خلال توليد المعرفة ونشرها، وإقامة صناعة معرفية، وتعميق دورها في المجتمع، وقيامها بمجموعة من الأنشطة الإنتاجية التي تحقق لها عائدا ماليا، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع؛
- إن التحول نحو تبني نموذج الجامعة المنتجة لا يعني أن تتصرف الجامعة كشركة تجارية هادفة لتحقيق الربح، لأن الجامعة لها أهداف تختلف عن أهداف الشركات والمؤسسات الاقتصادية، فالوظائف الأساسية للجامعة هي التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف يجب أن تصان بعيدا عن المفهوم التجاري؛
- إن تبني نموذج الجامعة المنتجة سيحقق العديد من المزايا، فبالإضافة إلى زيادة إيرادات الجامعة، سيتحسن أيضا أداء الجامعات ومن ثم تحقيق الأهداف والرسالة التي وجدت لأجلها الجامعة، وفي نفس الوقت عدم تحميل المستفيدين أعباء كبيرة تتخطى قدراتهم المالية، خاصة الفئات ذوي الدخل الضعيف؛

قائمة الاحالات والمراجع:

[1]-الظاهر نعيم إبراهيم. (2013). إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد – العراق.

[2]- الزهيري علي. (2015). آليات تحول الجامعات إلى جامعات منتجة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.alsabaah.iq/ArticleShow.aspx?ID=101559

[3]- لاشين محمد عبد الحميد وآخرون. (2013). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج الريادية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء الأول 2013، مصر، ص:05.

[4]- عامر طارق عبد الرؤوف محمد. (2006). تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (الدول المتقدمة)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية-، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 21 و 22 نوفمبر 2006، ص: 05.

[5]- هواري عامر وهواري عبد القادر. (2015). تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي للمجتمع، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات "نظم الابتكار الجامعة والإقليم"، جامعة برج بوعريريج وجامعة بريستول، ص:06.

[6]- الغماري محمود حمزة أحمد. (2009). أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتدقيق، الجامعة الإسلامية، غزة، ص:46.

[7]- محمد فاطمة السيد صادق، متطلبات تطوير تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرة ماليزيا، ص: 07 .

نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://www.bu.edu.eg/portal/uploads/Education/Management/2178/publications/Fatma%20El%20sayed%20Sadek%20Mohamed_DR%20Fatma.pdf

[8]- الدقي نور الدين. (2015). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي "الوثيقة الرسمية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإسكندرية، أيام 22-26 ديسمبر 2015، ص: 17.

[9]-بن أعراب عبد الكريم .(2003). مستقبل تمويل التعليم العالي في الجزائر، المكتبة الرقمية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة - الجزائر-، ص ص: 214-215.

[10]-براهمي صباح وعوفي مصطفى. (2012). الجامعات العربية بين الواقع وتحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (09)، الجزء الأول، ص:259.

[11]- لاشين محمد عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص:09.

[12]-صبيح لينا زياد. (2005). صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص: 47-48.

[13]- نصر عبد الكريم. (2013). نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين، ص: 24.

[14]- الغماري محمود حمزة أحمد، مرجع سابق، ص:51.

[15]-باطويح محمد عمر وبامخرمة أحمد سعيد. (2010). الجامعة المنتجة اللاربحية في الدول الإسلامية صيغة تمويلية مقترحة، مجلة العلوم الإدارية، السنة الأولى، العدد (01)، ص: 48.

[16]- بن أعراب عبد الكريم ، مرجع سابق، ص: 211.

[17]- لاشين محمد عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص:14.

[18]- الغماري محمود حمزة أحمد، مرجع سابق، ص:56.

[19]- نصر عبد الكريم. مرجع سابق، ص ص: 24-25.

[20]- لاشين محمد عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص:31.

[21]-أبو الخير راوية حسن إبراهيم. (2016). مدى توفر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التنظيمية التقنية بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص: 21.

[22]-الخليفة عبد العزيز بن علي. (2014). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة –جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجا-، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، العدد (46)، ص: 102.

[23]- عبد الفتاح محمد زين العابدين، تحديات التعليم العالي في مصر: الجامعات المنتجة كحل للأزمة، ص:06.

نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://cfy.ksu.edu.sa/male/sites/py.ksu.edu.sa.male/files/images/7_0.pdf

[24]- موسي نور الدين. (2012). إشكالية تمويل التعليم العالي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح خلال الفترة 2000-2009، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة تلمسان، الجزائر، ص:33.

[25]-الزهيري علي. (2015). آليات تحول الجامعات إلى جامعات منتجة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.alsabaah.iq/ArticleShow.aspx?ID=101559

[26]- أبو الخير راوية حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص ص: 18-19.

[27]- لاشين محمد عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص:33.

[28]- باطويح محمد عمر وبامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص: 50-51.

[29]- الخليفة عبد العزيز بن علي، مرجع سابق،ص: 104.

[30]- موسي نور الدين، مرجع سابق، ص:34.

[31]- باطويح محمد عمر وبامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص: 45-46.

[32]- عبد الفتاح محمد زين العابدين، تحديات التعليم العالي في مصر: الجامعات المنتجة كحل للأزمة، ص: 16

نقلا عن الموقع الإلكتروني :

http://cfy.ksu.edu.sa/male/sites/py.ksu.edu.sa.male/files/images/7_0.pdf

[33]- الخليفة عبد العزيز بن علي، مرجع سابق،ص: 107.

[34]-باطويح محمد عمر وبامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص: 52.

[35]- عيواج عذراء. (2017). تجارب الجامعات الغربية والعربية في تحقيق التنمية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (50)، ص:104.

[36]- إبراهيمي نادية. (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص: 61.

[37]- الخليفة عبد العزيز بن علي، مرجع سابق،ص: 108.

[38]-نفس المرجع السابق، ص: 109.

[39]- عبد الفتاح محمد زين العابدين، تحديات التعليم العالي في مصر: الجامعات المنتجة كحل للأزمة، ص: 17.

نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://cfy.ksu.edu.sa/male/sites/py.ksu.edu.sa.male/files/images/7_0.pdf

[40]- إبراهيمي نادية، مرجع سابق، ص: 63.

[41]-عيواج عذراء، مرجع سابق، ص ص:104-105.

[42]- الخليفة عبد العزيز بن علي، مرجع سابق،ص: 108.

[43]-بوفالطة محمد سيف الدين وموساوي عبد النور. (2015). اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي –حالة جامعة منتوري قسنطينة-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد ب، العدد (43)، ص:386.

[44]- إبراهيمي نادية، مرجع سابق، ص: 62.

[45]- هواري عامر وهواري عبد القادر. مرجع سابق، ص:08.

[46]-بوفالطة محمد سيف الدين وموساوي عبد النور، مرجع سابق، ص:386.

[47]- أبو الخير راوية حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص: 39.

[48]- هواري عامر وهواري عبد القادر. مرجع سابق، ص:09.