رؤية تربوية لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية
في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

إعـــداد

أ.د/ جمـال رجـب محـمد عبد الحسيب

أستاذ أصول التربية، كلية التربية للبنين بأسيوط،

جامعة الأزهر

رؤية تربوية لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية
في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة

جمال رجب محمد عبد الحسيب.

قسم أصول التربية، كلية التربية للبنين بأسيوط، جامعة الأزهر.

البريد الالكتروني: dr.gamal35@gmail.com

مستخلص الدراسة:

سعت الدراسة إلى إبراز البدائل التمويلية، وبيان مصادر التمويل الذاتي في التعليم الجامعي، وتوضيح فلسفة الجامعة المنتجة من حيث أهميتها وأهدافها وأسسها وأدوارها، وصولا إلى طرح رؤية تربوية للبدائل التمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. وجاءت الرؤية في ثلاثة محاور تبعا لوظائف الجامعة، وهي: بدائل تمويلية خاصة بالتدريس والتأهيل، وتتضمن: التعليم المستمر، التعليم من بعد، التعليم المفتوح، التعليم الموازي، الدراسات المسائية، البرامج والدورات التدريبية، وبدائل تمويلية خاصة بالبحث العلمي، وتتضمن: البحوث التعاقدية، الصيغة المقاولاتية، الشراكة البحثية، الكراسي البحثية، حاضنات الأعمال، المنتزهات البحثية، وبدائل تمويلية خاصة بخدمة المجتمع، وتتضمن: الأنشطة الإنتاجية، الاستشارات العلمية، البرامج التوعوية، استثمار مرافق الجامعة، تسويق الخدمات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: رؤية تربوية، التمويل الذاتي، البدائل التمويلية، الجامعات المصرية، الجامعة المنتجة.

An educational vision for financing alternatives in Egyptian universities In light of the concept of the productive university

Gamal Ragab Mohammad Abdalhsieb
Professor of Foundations of Education, College of Education for Boys in Asyut, Al-Azhar University
Email: dr.gamal35@gmail.com

Abstract:

The study sought to highlight the financing alternatives, clarify the sources of self-financing in university education, and clarify the philosophy of the productive university in terms of its importance, objectives, foundations and roles, in order to put forward an educational vision for the financing alternatives in Egyptian universities in the light of the concept of the productive university. The study used the descriptive approach to achieve its objectives. The vision came in three axes according to the functions of the university, which are: funding alternatives for teaching and rehabilitation, which include: continuing education, distance education, open education, parallel education, evening studies, programs and training courses, and funding alternatives for scientific research, including: contractual research, Entrepreneurial formula, research partnership, research chairs, business incubators, research parks , And financing alternatives for community service, including: productive activities, scientific consultations, awareness programs, investment of university facilities, and marketing of university services.

Keywords: educational vision, self-financing, financing alternatives, Egyptian universities, the productive university.

مقدمة الدراسة:

لا خلاف على مكانة الجامعة وأهميتها في إعداد الأجيال، وتطور المجتمعات وتقدمها، من خلال دورها الفاعل في تسريع عملية التنمية الشاملة، وما تضطلع به من مهمات ومسئوليات تجاه مجتمعها؛ حيث إنها تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع، وذلك بما تملكه من إمكانات بشرية، وكفاءات علمية قادرة على تحقيق التقدم والرفاهية، ومواجهة المشكلات ،والتحديات المحلية والعالمية. فلا يمكن للجامعة في ظل تحديات العصر المتعددة، وتغيرات الحياة المتسارعة أن تقتصر على تخريج الطلاب ومنح الشهادات، أو تنعزل عن مجتمعها داخل جدرانها، بل لابد من انفتاحها على المجتمع، وتلبية احتياجاته، وتوفير متطلباته، وإعداد كوادره وتأهيلهم بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، فجامعة اليوم مهامها كبيرة، وأدوارها كثيرة، ومسئولياته متعددة؛ نظرا لتغيرات العصر وتداعياته؛ لذا فإن الجامعة علامة فارقة بين تقدم الأمم وتخلفها.

ولا يتأتى للجامعة أن تؤدي هذه الأدوار، وتقوم بتلك الوظائف إلا إذا توفَّر لها التمويل اللازم؛ وذلك لأن التمويل أحد الدعائم الأساسية لتطوير عناصر المنظومة التعليمية، وهو المؤشر الحقيقي لمدى إيمان الدولة بأهمية الجامعة وأدوارها في إحداث التقدم والتنمية المنشودة؛ حيث لم يعد التمويل الحكومي كافيا للوفاء بمتطلبات التعليم الجامعي؛ مما أدى إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد المالية للجامعات من حيث الإيرادات والنفقات، والبحث عن مصادر تمويل جديدة(علي،2018، 85). وتشير الدراسات السابقة إلى أن مشكلة التمويل تأتي في مقدمة المشكلات المعوقة للجهود المبذولة في مجال التعليم الجامعي؛ نظرا لارتفاع التكاليف، وقصور الموارد المالية لتغطية هذه التكاليف. حيث إن الإنفاق على التعليم الجامعي يزداد بشكل ملحوظ على مستوى العالم كله في السنوات الأخيرة(James & Judith, 2005,350). لدرجة أن كثيراً من الجامعات وخاصة في الدول النامية تعاني من أزمة التمويل، وأن الجامعات الأقل نجاحاً هي التي ليس لديها أموال كافية لدعم أعمالها ومشاريعها.

ومن ثم فإن التمويل هو العمود الفقري لاستمرار الجامعات في تأدية وظائفها، والعنصر الأساس في تحسين أدائها وتطوير خدماتها، ولكن أدبيات البحث في هذا المجال والواقع كذلك يؤكدان وجود نقص في هذا التمويل في معظم الجامعات، وخاصة في الدول النامية ومنها مصر؛ حيث إن التعليم الجامعي فيها مجاني، لا تُحصّل فيه سوى الرسوم الدراسية من الطلاب مع التمويل الحكومي، والتي لا تفي بدورها بمتطلبات الجامعات واحتياجاتها المستمرة. وفي ظل هذا الوضع تبرز مشكلة عجز تمويل التعليم الجامعي عن الوفاء بمتطلباته، وضعف قدرة مؤسساته على تحقيق أهدافه، والقيام بأدواره المتوقعة؛ نتيجة ضعف التمويل الحكومي، وتراجع معدلاته، وضعف قدرته على توفير مصادر تمويل بديلة تسد به هذا العجز؛ الأمر الذي أدى إلى التفكير في أساليب يمكن من خلالها مواجهة عدم كفاية هذا التمويل(السبيعي،2012، 382). وتحتاج الجامعات إلى توفير ما يلزم من الموارد المالية لتمويل الزيادة المتوقعة في الإنفاق، وهذا بدوره يستدعي ضرورة تنويع مصادر التمويل الذاتي لكل جامعة باستثمار ما لديها من موارد بشرية وإمكانات مادية (الغامدي،2021، 704). ويمكن الحصول على هذه البدائل التمويلية من خلال تبني صيغة الجامعة المنتجة.

وتعد الجامعة المنتجةproductive university المنطلق الرئيس في إرساء قواعد التميز والابتكار، وتأسيس قاعدة مالية قوية تمكنها من تحسين العملية التعليمية، ودفع أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى إجراء البحوث العلمية التي لها فائدة كبيرة على الفرد والمجتمع؛ حيث تقوم

بربط الجامعة بالمجتمع على عكس الجامعة التقليدية التي تتمحور وظائفها حول التعليم دون أن يكون لها دور بارز في خدمة المجتمع(البهدي والسعود،2020، 97). ونموذج الجامعة المنتجة ليس مقصورا على دول وجامعات بعينها؛ حيث يوجد من المقومات ما يساعدنا على تطبيق هذا النموذج شريطة حدوث تغييرات أساسية في ثقافتنا؛ فقد طبقت كثير من الدول الأجنبية والعربية هذا النموذج كمحاولة منها لإيجاد مصادر تمويل إضافية للجامعة تنعكس إيجابيا عليها، ويكمن نجاح هذه الجامعات في أنها تبنت مفهوم الجامعة المنتجة التي تفتح أبوابها للمجتمع من حولها؛ بحيث لم تعد الجامعات مؤسسات تعليمية فقط، وإنما أضحت مختبراتها وثرواتها البشرية من أعضاء هيئة التدريس عنصرا أساساً من عناصر تنمية البيئة وخدمة المجتمع، إضافة إلى أنها أصبحت تمتلك وحدات إنتاجية اجتماعية واقتصادية ذات قدرة تنافسية عالية(علي،2018، 75). وتعمل الجامعة المنتجة على تحقيق وظائف الجامعة بشكل متكامل مع تعزيز موازنتها من خلال الموارد الإضافية، كالاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية ؛ مما يقلل اعتمادها على الإيرادات الأساسية التي تدخل إليها من الدولة أو الطالب؛ لذا فإن الجامعة المنتجة نموذج مرن يحقق التوازن بين المهام الثلاث للجامعة مع تحقيق عوائد مالية إضافية لها، وتدعيم الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي وقطاع الأعمال والصناعات، وتلبية متطلبات سوق العمل في ظل عالم سريع التغيرات(الهرباوي، 2020، 137).

وعلى ضوء ما سبق وكحاجة ملحة لتحقيق النمو الاقتصادي الذي تنشده مصر، فهي بحاجة إلى الجامعة معقل الفكر، والتي تضم قادة الفكر في المجتمع، والاستفادة المثلى من خبراتها وأبحاثها العلمية الجادة الهادفة التي حولت كثيرا من الدول من فقيرة إلى غنية، والذي يمكن تحقيقه عند الأخذ بمفهوم الجامعة المنتجة، والتي تعمل على زيادة المخصصات المالية للجامعة، وتحقيق التعاون بينها وبين كافة مؤسسات المجتمع للنهوض بالبلد اقتصاديا وإحداث التنمية المنشودة لتصبح قادرة على المنافسة عالميا(علي،2018، 75). وتقوم فكرة الجامعة المنتجة على أن تقدم الكليات -كلٌ منها في تخصصها- خدمات وأنشطة ودراسات واستشارات، وتقوم بعمل شراكات متعددة في مجالات متنوعة مع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة، ويكون ذلك مقابل عوائد مالية؛ ومن ثم تتحقق المنفعة للمجتمع عبر هذه الخدمات، والفائدة للجامعة من خلال تلك الموارد المالية.

هذا، وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية الجامعة المنتجة بالبحث والدراسة؛ حيث هدفت دراسة(الغامدي2021) إلى التعرف على مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، وتوصلت إلى أن هذه المبررات جاءت إيجابية بمستوى مرتفع، وأوصت بضرورة تبني فلسفة الجامعة المنتجة. وأكدت دراسة فرج وجوهان(Farag & Johan2021)على ضرورة استخدام مصادر التمويل البديلة في تمويل التعليم العالي؛ بهدف المساهمة في حل المشكلات التي تواجهه، وللتخفيف من الاعتماد على التمويل الحكومي. كما أكدت دراسة الخصاونة(AL-Ghaswyneh2020) على أن موارد الدعم المالي الذاتي للجامعات من أهم العوامل التي تعزز سمعتها في تسويق الخدمات الأكاديمية في إطار الاستثمار في الأصول التعليمية والخدمية. وسعت دراسة(الهرباوي2020) إلى تحديد مفهوم الجامعة المنتجة، وعرض نماذج لها، وبيان مجالات عملها، وتوصلت إلى ضرورة فتح قنوات بين الجامعة والمجتمع من خلال صيغة الجامعة المنتجة. وهدفت دراسة(علي2018) إلى بيان دواعي الأخذ بصيغة الجامعة المنتجة في الجامعات المصرية،

وقدمت مقترحات لتفعيل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. كما هدفت دراسة(المصري2017) إلى عرض إطار مقترح للتمويل الذاتي بالجامعات الفلسطينية وعلاقته بجودة التعليم الجامعي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بينهما، وأن تسويق مخرجات الكليات هو البديل الأفضل في التمويل الذاتي. في حين هدفت دراسة(إسماعيل2017) إلى تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات المصرية، وطرحت مجموعة من هذه الموارد تمثلت في: تنمية التمويل الذاتي، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وترشيد الإنفاق الحكومي. وأكدت دراسة دلافندي ودلبونو وهولفورد(Delavande, & Del Bono, and Holford, 2016)على ضرورة إشراك طلاب الجامعات في الأنشطة غير الأكاديمية التي تقدمها الجامعات إلى مجتمعاتها المحيطة بها. وكشفت دراسة(الحربي2015) عن مصادر تمويل الجامعات السعودية، وأبرز التجارب العالمية في ذلك، وطرحت عدة بدائل تمويلية منها: حاضنات الأعمال، والشراكة مع المؤسسات الأهلية، والتوسع في الكراسي البحثية، والأوقاف الخيرية. كما كشفت دراسة(بوفالطة وموساوي2015) عن مصادر تمويل إضافية بالجامعات الجزائرية، وذلك من خلال تبني صيغة الجامعة المنتجة؛ حيث زيادة موارد الجامعات المالية عبر الخدمات التي تقدمها لمؤسسات المجتمع. في حين كشفت(السبيعي2012)عن مؤشرات ضعف كفاية تمويل التعليم الجامعي وأسبابه، وتوصلت إلى أن هناك دلائل على عدم كفاية تمويل الجامعات العربية، وأوصت بضرورة تنويع مصادر التمويل كي تحقق الجامعات أهدافها. وأوضحت دراسة(حسين، حسن، مطاوع2011)متطلبات وآليات التمويل الذاتي للتعليم الجامعي المصري، وأكدت على أن هذا التمويل من أفضل مصادر الدعم للجامعات، وذلك من خلال استثمار إمكاناتها البشرية والمادية، وتوظيف مواردها، وتسويق خدماتها وأبحاثها. كما أوضحت دراسة(باطويح، بامخرمة2008) طبيعة الجامعة المنتجة، وأظهرت عدة موارد إضافية يمكن الاستفادة منها في التمويل الذاتي في ظل مفهوم الجامعة المنتجة. وكشفت دراسة(عبدالحسيب2006)عن كيفية تطوير التعليم الجامعي الأزهري في ضوء الأخذ بفلسفة الجامعة المنتجة، وطرحت بدائل تمويلية عديدة يمكن للجامعة الحصول عليها في حالة تبني هذه الصيغة؛ الأمر الذي يعود بالفائدة والمنفعة المتبادلة على كلٍ من الجامعة والمجتمع. كما كشفت دراسة جيمس وجوديث(James & Judith 2005)عن تزايد الإنفاق على التعليم الجامعي بشكل ملحوظ على مستوى العالم كله، والمشكلات العديدة التي تواجهه في كثير من دول العالم، وأوصت بقيام الجامعات بأدوار جديدة؛ لكي تضمن استمرار التمويل طويل الأجل. في حين كشفت دراسة جولوب(Golob 2003)إنتاج الجامعات البحثية الكبرى لمنتجات ثانوية عالية التقنية(التكنولوجيا)، ودورها في اقتصادياتها الاستثمارية، وقدم الباحث تصورا لدور الجامعة في إحداث القفزات الإنتاجية. وبناءً على نتائج هذه الدراسات السابقة فإنها تؤكد على ضرورة تنويع مصادر التمويل الجامعي، والبحث عن موارد إضافية، وذلك في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، ومن خلال تبني صيغتها بالجامعات العربية والأجنبية.

مشكلة الدراسة:

تأسيسا على ما سبق؛ فقد تبين أهمية التمويل كعنصرٍ أساسٍ في استمرار الجامعات في

تأديتها وظائفها، وقيامها بمهامها، واضطلاعها بمسئولياتها، بيد أن هذا التمويل بالجامعات المصرية يكاد يقتصر على التمويل الحكومي من الميزانية العامة للدولة، وهو ما لا يفي بمتطلبات الجامعات ولا يسد احتياجاتها المستمرة، وذلك في ضوء التغيرات العالمية، والمتغيرات المجتمعية، والزيادة الكبيرة المطردة في أعداد الطلاب، وفي ظل التكلفة العالية في إعداد وتأهيل الخريجين ليتماشوا مع تغيرات العصر ومتطلبات سوق العمل؛ لذا لزم الأمر والحال هكذا عدم الاعتماد على

التمويل الحكومي وحده، وتحتمّ البحث عن مصادر تمويل إضافية، وموارد مالية ذاتية بالجامعات المصرية، وتأتي الجامعة المنتجة كصيغة مطروحة بقوة لتحقيق تلك الموارد من خلال ما يمكن أن تقوم به من أنشطة، وما تؤديه من خدمات واستشارات، وما تجريه من أبحاث ودراسات لمؤسسات المجتمع وقطاعاته، وذلك بعوائد مالية تُستخدَم في تحسين العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة(الغامدي2021، Farag & Johan2021، AL-Ghaswyneh2020، الهرباوي2020، الهدي والسعود2020، علي2018، إسماعيل2017، المصري2017). كما أوصت العديد من المؤتمرات بضرورة الأخذ بصيغة الجامعة المنتجة، وذلك لتوفير بدائل تمويلية إضافية للجامعة، وسد احتياجات المجتمع(عبدالحسيب،2006، 22)؛ ومن ثم جاءت فكرة هذه الدراسة. وتتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

س1: ما مصادر التمويل الذاتي بالتعليم الجامعي؟

س2: ما الإطار المفاهيمي للجامعة المنتجة؟

س3: ما الرؤية المقترحة للبدائل التمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى إبراز الموارد المالية الإضافية، وبيان مصادر التمويل الذاتي في التعليم الجامعي، وتوضيح الإطار المفاهيمي للجامعة المنتجة من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأسسها وأدوارها، وصولا إلى طرح رؤية تربوية للموارد الذاتية والبدائل التمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- العجز الواضح والقصور الظاهر في التمويل الحكومي عن الوفاء بمتطلبات واحتياجات الجامعات المصرية.
- أهمية التمويل الذاتي في التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة؛ نظرا لارتفاع كلفته عن المراحل الأخرى.
- ضرورة البحث عن مصادر تمويل ذاتية وموارد إضافية؛ حتى تحقق الجامعات أهدافها وتؤدي أدوارها.
- التأكيد على أهمية الجامعة المنتجة كصيغة تمويلية ضرورية للأخذ بها في الجامعات المصرية.
- يمكن استفادة المسئولين بالجامعات المصرية من الرؤية المقترحة لبدائل تمويلية في ضوء الجامعة المنتجة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال مسح أدبيات البحث العربية والأجنبية في مجال الدراسة؛ بهدف بيان أهمية التمويل الذاتي وضرورته وتنوع مصادره، وتوضيح الإطار

المفاهيمي للجامعة المنتجة؛ وذلك وصولا إلى وضع رؤية مقترحة لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

مصطلحات الدراسة:

- البدائل التمويليةfinancing alternatives: هي موارد مالية إضافية بجانب التمويل الحكومي، يمكن أن تحصل عليها الجامعات المصرية من خلال تقديم خدماتها لأفراد المجتمع ومؤسساته، وتسويق أبحاثها العلمية، وبيع أنشطتها الإنتاجية؛ حيث تُستخدَم هذه الموارد كبدائل تمويلية لسد عجز التمويل الرسمي، وتحسين العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية.

- الجامعة المنتجةproductive university: هي صيغة تعليمية تؤدي وظائف الجامعة(التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)برؤية جديدة من خلال القيام بأدوار مختلفة وأنشطة متعددة؛ وذلك بتوظيف طاقات الجامعة البشرية وإمكاناتها المادية في خدمة المجتمع مقابل موارد مادية، تُستخدَم لتحسين العملية التعليمية بالجامعة(عبدالحسيب،2006، 29). وسيتبنى الباحث هذا التعريف.

عناصر الدراسة:

أولا: التمويل الذاتي: سيتناول الباحث التمويل الذاتي من خلال العناصر التالية:

أ- أزمة التمويل الجامعي:

يواجه التعليم الجامعي أزمة مالية كبيرة في معظم دول العالم، وخاصة الدول النامية ومنها مصر؛ حيث تبرز مشكلة التمويل جليةً في مصر؛ لأن التعليم الجامعي فيها تعليم مجاني، لا تُحصَّل فيه سوى الرسوم الدراسية من الطلاب، ومساهمة الجهود الأهلية في تمويل الجامعات ضعيفة جدا، فضلا عن زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي من خلال الأعداد المتزايدة الكبيرة، والتي تقف الجامعات عاجزة حيالها عن الوفاء بمتطلباتها، والاضطلاع بمسئولياتها؛ لذا فإن الجامعات المصرية تعاني نقصاً كبيراً في مواردها المالية اللازمة لتأدية رسالتها، فضلاً عن تحسين العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي.

إن تمويل التعليم العالي مشكلة عالمية تعاني من آثارها العديد من دول العالم؛ لذا تسعى كثير من الجامعات إلى إيجاد مصادر إضافية للتمويل، وتشجيع القطاع الخاص على المساهمة في تمويل التعليم الجامعي(الحربي،2015، 147). ويعتبر التمويل من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الخدمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص؛ حيث تعتمد الجامعات على سد التزاماتها من المخصصات الحكومية ورسوم الطلاب؛ وأدى ذلك إلى ضرورة البحث في كيفية تحقيق التمويل الذاتي لمواجهة الارتفاع المستمر في الالتزامات الجامعية(المصري،2017، 30). حيث إن من أهم التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية تَوفُّر مصادر تمويل كافية للتعليم عامة والجامعي خاصة؛ لأنه أكثر مستويات التعليم كلفة، والذي يشكل تمويله عبئا على موازنات الحكومات، وتتفاقم مشكلة التمويل مع مرور الزمن نتيجة الانفجار السكاني، والذي سبَّب بدوره الانفجار التعليمي(الخطيب،2010، 239). ومن ثم فقد أصبحت كثير من مؤسسات التعليم العالي تعاني من نقص موارد التمويل، ومن المتطلبات المتزايدة برفع مستوى كفاءة العملية التعليمية، ومن الانتقادات المستمرة بضعف قدرة الجامعات على مواكبة متطلبات سوق العمل، وموائمة مخرجات العملية التعليمية مع مدخلاتها (باطويح وبامخرمة،2008، 37). كما تعاني من نقص

الموارد التعليمية الرئيسية، كالمواد البحثية، ومرافق المكتبات، ومعدات المختبرات العلمية؛ وذلك كله بسبب نقص التمويل بتلك المؤسسات(Dimunah 2017,7).

وترجع عدم كفاية تمويل التعليم الجامعي بمصر إلى اعتماده على التمويل الحكومي بشكل رئيس، وعجز الحكومة في المحافظة على نسبة التمويل؛ نظر لارتفاع نفقات القطاعات الأخرى، وارتفاع معدلات التضخم والأسعار في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، ونفص الموارد المالية اللازمة لتقديم تعليم جيد، وضعف أخذ الجامعات بالتمويل الذاتي، وسعي الجامعات نحو الجودة والاعتماد، والذي يتطلب بدوره مزيدا من النفقات والمتطلبات(حسين وحسن ومطاوع،2011، 6)؛ لذا يشهد التعليم الجامعي المصري ضغوطاً متزايدة من أجل تحسين نوعيته، وذلك من خلال توفير تعلُّم قائم على أساس استخدام التكنولوجيا في التدريس، وإيجاد معامل حديثة تمكِّن الطالب من استخدام الأجهزة العلمية، وإنشاء مكتبات جامعية تتوافر بها المراجع والدوريات والموسوعات العلمية مع خدمة الإنترنت، وهذا يحتاج إلى تكلفة عالية(عبدالحسيب،2006، 17).

ومن ثم فقد أضحى تمويل التعليم الجامعي في أزمة كبيرة، وبات يمثل مشكلة كبيرة بالجامعات المصرية؛ وذلك نتيجة أسباب كثيرة وعوامل عديدة، زاد من تفاقمها تغيرات العصر المتسارعة، ومتغيرات سوق العمل المستمرة، والتي تتطلب بدورها إعدادا وتأهيلا من نوعٍ خاص للطلاب؛ حتى يستطيعوا مجاراة هذه التغيرات، ومواكبة تلك المتغيرات، وهذا الأمر يتطلَّب كلفة مالية عالية، لا تفي بها المخصصات الحكومية والرسوم الدراسية؛ لذا وجب البحث عن مصادر تمويل جديدة، وموارد مالية ذاتية.

ب- أهمية التمويل الذاتي:

يعد التمويل العنصر الأساس لاستمرار الجامعات في تأدية رسالتها؛ مما يتطلب من الجامعات أن تبذل قصارى جهدها لتنويع مواردها الذاتية، وتعدد مصادرها المالية؛ بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وقيامها بأدوارها التعليمية والبحثية والخدمية بجودة عالية. حيث تؤثر التحديات العالمية والمحلية والتغيرات السابقة على مسيرة التعليم الجامعي الحالية والمستقبلية في مصر، الأمر الذي يُحتمّ البحث عن صيغ تعليمية جديدة يمكن أن تخرج النظام الحالي من أزمته، وتمكِّن الجامعة من أداء رسالتها ووظائفها بصورة جيدة عبر التمويل الذاتي، من خلال تقديم خدمات وأنشطة بعوائد مادية(عبدالحسيب، 2006، 19).

وقد ظهر أسلوب التمويل الذاتي خلال العشر سنوات الأخيرة من القرن العشرين؛ حيث أصبحت جامعة الخدمة التي تعتمد على التمويل الذاتي تمثل اتجاها أكثر تميزا في مواجهة الجامعة التقليدية، والتوجُّه نحو حاجة المجتمعات إلى تسويق خدماتها التعليمية والبحثية، وهذا التوجه واضح في كلٍ من أمريكا وروسيا وبريطانيا وغيرها(حسين وحسن ومطاوع،2011، 718). إن إصلاح النظم التعليمية، وتحسين كفاءتها الداخلية، وتحقيق فاعليتها، والمساهمة في تنمية البيئة وتقدم المجتمع؛ لن يتأتى إلا من خلال البحث عن بدائل تمويلية يمكن من خلالها تطوير الموارد المالية للمؤسسات التعليمية(الحربي،2015، 142). الأمر الذي يؤكد على ضرورة استخدام مصادر التمويل البديلة المختلفة في تمويل التعليم العالي؛ بهدف المساهمة في حل المشكلات التي تواجهه، وللتخفيف من الاعتماد على التمويل الحكومي(Farag & Johan2021,1). إن موارد الدعم المالي الذاتي للجامعات من أهم العوامل التي تعزز سمعتها في إطار الاستثمار في الأصول

التعليمية(AL-Ghaswyneh2020,65). وتعد تعبئة هذه الموارد لتمويل مؤسسات التعليم العالي هي السبيل لتوفير المتطلبات اللازمة لتبوأها مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، ولعل هذا ما يفسر احتلال الجامعات الأمريكية والبريطانية والصينية للمراكز الأولى في هذه التصنيفات؛ حيث ساهم مستوى التمويل المتاح لها في تحسين كفائتها وجودتها، وتعزيز قدرتها وفاعليتها، وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها(إسماعيل،2017، 6).

إن تمويل التعليم العالي يعني توفير الموارد المالية اللازمة لأداء المهام التعليمية؛ حيث تعتبر هذه الموارد ضرورية لأداء تلك المهام، وذلك لأنه يوجد ترابط وثيق بين العملية التعليمية وبين توفر الموارد المالية اللازمة لها، إذ بدون توفرها لا يمكن القيام بما هو مطلوب من التعليم، سواء المرتبط منه بالجوانب الكمية، أو بالجوانب النوعية؛ إذ أنها تتطلب إنفاقا ماليا عليها، وفي ظل هذه المعطيات لجأت كثير من الجامعات إلى استثمار مواردها الداخلية كحل أمثل من أجل توفير التمويل الكافي لاستمرار نشاطاتها ودعم استقلاليتها. فبعض الباحثين يضيفون وظيفة رابعة للجامعات وهي وظيفة الإنتاج، والتي انتهجتها أغلبية الجامعات الغربية كمصدر ذاتي للتمويل، ويكون ذلك من خلال الجامعة المنتجة؛ حيث تقوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تعود بالفائدة عليها. حيث إن الجامعات تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات يمكن الاستفادة منهم لخدمة مجال الأعمال وقطاعات الإنتاج من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم الاستشارات(بوفالطة وموساوي،2015، 378، 379).

وتجدر الإشارة إلى أن حجم التمويل يتناسب طرديا مع مستوى وكفاءة التعليم، ومع جودة وفعالية العملية التعليمية، ولا تستطيع الجامعات أن تحصل على مراتب متقدمة إذا اعتمدت على التمويل الحكومي وحده، والذي يذهب معظمه في المرتبات والإنشاءات؛ ومن ثم تأتي ضرورة تنويع مصادر التمويل في التعليم الجامعي، وأهمية البحث عن موارد مالية إضافية؛ بهدف الوفاء باحتياجات الجامعات المستمرة ومتطلباتها المختلفة، والذي ينعكس بدوره إيجابيا على قيامها بأدوارها، وتأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها، وتحسين مستوى خريجيها، وزيادة فاعليتها وكفاءتها، ومنافستها للجامعات الإقليمية والدولية.

ج- مصادر التمويل الذاتي بالتعليم الجامعي:

تنتهج معظم دول العالم المتقدمة والنامية استراتيجيات تهدف إلى تخفيف العبء عن الحكومات في تمويل التعليم العالي، وتسعى إلى تنوع مصادر تمويله؛ إذ أن من الاتجاهات العالمية السائدة في معظم دول العالم أهميةً دعم المجتمع بمختلف فئاته لتمويل الجامعات، وضرورة اشتراك الطلاب في التمويل عن طريق زيادة الرسوم الدراسية، وفرض ضرائب تعليمية لصالح التعليم الجامعي، وتنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعات، والتسويق الجيد للخدمات الجامعية والأبحاث العلمية. فقد كشفت دراسة مسيزا (Msiza,2019,5) عن تقاسم التكاليف الجامعية بين الجامعة والطلاب كنموذج لتمويل مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا؛ الأمر الذي أسهم في تخفيف عبء تكلفة نفقات الجامعة عن كاهل الولاية من خلال مشاركة الطلاب. وأكدت دراسة بيمبرت (Peimbert, 2016,21) على ضرورة تسويق الأبحاث الجامعية، وتحقيق عوائد مادية تضاف إلى ميزانية الجامعات، وتسهم في سد عجزها. وفي دول عدة تُستخدَم الجامعات كمكاتب استشارية ومراكز إنتاج؛ حيث إنها تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات، ويمكن الاستفادة منهم لخدمة رجال الأعمال وقطاعات الإنتاج من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة وغيرها من الخدمات التي تعود على الجامعة بدخول إضافية، وتوجد العقود

البحثية التي تعني توظيف البحوث والمبتكرات الجامعية لخدمة مؤسسات المجتمع؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، فعلى سبيل المثال عملت الحكومة الاتحادية الماليزية منذ عام 1998م على تشجيع الجامعات للعمل على توليد إيراداتها لذاتها؛ وذلك من خلال العديد من المصادر، كالتدريب والاستشارات، وتسويق ابتكارات البحوث، وعقود البحوث، والمتاجرة ببيع الخدمات والخبرات الجامعية(نعمه، داخل،2019، 65).

وتجدر الإشارة إلى أهمية تعدد مصادر التمويل الذاتي، وضرورة تنوّع الموارد المالية الإضافية التي يمكن للجامعات المصرية أن تحصل عليها بالإضافة إلى التمويل الحكومي الرسمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني الجامعات لصيغة الجامعة المنتجة، والتي تحصل من خلالها على عوائد مادية كثيرة؛ حيث تقوم الجامعة المنتجة بأدوار متعددة، وأنشطة مختلفة في سبيل تحقيق أهدافها، وتأدية رسالتها، وذلك في وظائف الجامعة الثلاث، سواء في الجوانب التعليمية أم البحثية أم الخدمية، وتعمل على تقديم برامج تعليمية متنوعة من خلال التعليم المستمر، والتعليم من بعد، والتعليم المفتوح، والدراسات المسائية، وتقديم دورات تدريبية وتأهيلية وتحوليّة -للتحول من مهنة لأخرى- متعددة، والعمل على إجراء البحوث العلمية والدراسات الميدانية التي تكون نابعة من مشكلات المجتمع ومنبثقة من قضايا البيئة، وتحقيق الشراكة الفاعلة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع وقطاعات العمل والإنتاج المختلفة من خلال البحوث التعاقدية، والشراكة البحثية، والكراسي البحثية، والاستشارات العلمية أو الفنية، واستثمار أموال ومرافق الجامعة، أو من خلال القيام بأنشطة إنتاجية في بعض كلياتها تقدمها إلى المجتمع بأسعار مناسبة، والقيام بتسويق كل هذه الخدمات والبرامج والمنتجات عبر مركز تسويقي بكل جامعة؛ مما يعود على الجامعات المصرية بإيرادات كثيرة.

ومن ثم فقد اتجهت كثير من الدول الغربية وبعض الدول العربية إلى أسلوب التمويل الذاتي، والذي يتأتى من خلال تبني صيغ تعليمية مختلفة، مثل صيغة الجامعة المنتجة، والتي تعمل على تأدية الجامعات لخدمات مجتمعية، وقيامها بأنشطة إنتاجية، وأدوار إضافية، بالإضافة إلى وظائفها الأساسية؛ وذلك مقابل عوائد مادية، وموارد إضافية تعزز الميزانيات الحكومية المخصصة للتعليم الجامعي، وتوفر للجامعات متطلباتها، وتلبي لها احتياجاتها، وتعمل على تحسين العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي، وتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة.

ثانيا: الجامعة المنتجة: سيتناول الباحث الجامعة المنتجة من خلال العناصر التالية:

أ- مفهوم الجامعة المنتجة:

إن مفهوم الجامعة المنتجة يعني أن تقوم الجامعة بممارسة أنشطة إضافية لوظائفها الأساسية التي تقوم بها؛ مما يؤدي إلى تحقيق موارد مالية تنعكس فائدتها على الجامعة والمجتمع المحيط، ويؤكد هذا المفهوم على زيادة الأنشطة الإنتاجية للجامعة، ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي من خلال تسويق منتجاتها وخدماتها وإمكاناتها البحثية، ولا يتعارض هذا مع وظائفها الأساسية، وانما يتعدى ذلك إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية، والذي يحقق لها موارد مالية تخفِّف اعتمادها على التمويل الخارجي، ويعزز أدوارها ووظائفها(علي،2018، 85).

ووردت عدة تعريفات للجامعة المنتجة في أدبيات البحث؛ حيث أكدت دراسة(المجالس القومية المتخصصة،2000، 277)على أن مفهوم الجامعة المنتجة يتعدى جدران الجامعة وحدود التعليم؛ ليرى ما أفاد الخريج مما تعلمه من قبل، وما حققه المجتمع من هدفه في التعليم، ويوازن بين عوائد هذا التعليم وما أُنفق عليه من وقت وجهد ومال. وعرفها(عبدالحسيب،2006، 29) بأنها: صيغة تعليمية تؤدي وظائف الجامعة الثلاث(التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)برؤية جديدة من خلال القيام بأدوار مختلفة وأنشطة متعددة؛ وذلك بتوظيف طاقات الجامعة البشرية وإمكاناتها المادية في خدمة المجتمع مقابل موارد مادية، تُستخدَم لتحسين العملية التعليمية بالجامعة. كما عرفها(علي،2018، 83)بأنها: الجامعة التي تعتمد على ما تملكه من خبرات وكوادر بشرية مؤهلة؛ للبحث عن مصادر تمويل ذاتية للجامعة من خلال ما تقدمه من خدمات تدريسية وتدريبية، وإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، وتقديم الاستشارات للمساهمة في تحقيق الشراكة مع قطاعات العمل والإنتاج، وتسويق الجامعة لمنتجاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الجامعة المنتجة يدور حول تنازل الجامعة عن أبراجها العاجية، وربط عملياتها التعليمية بالبحث والإنتاج وخدمة المجتمع، وتوجيه اهتمامها إلى تطوير المجتمع والعمل على تحديثه، وجعل الجامعة بيت خبرة؛ حيث يقدم أعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلاب أدواراً وأنشطة مختلفة-كلٌ في مجال تخصصه- لأفراد المجتمع ومؤسساته، وتتقاضى في مقابل ذلك أجوراً مناسبة؛ للمساهمة في تمويل التعليم بها، مما يمثل نوعاً من التخفيف عن التمويل الحكومي، ويتحقق بذلك هدف مهم من أهدافها، وهو خدمة المجتمع، مع تحقيق المنفعة المتبادلة(عبدالحسيب،2006، 129).

ب- أهمية الجامعة المنتجة:

تعد صيغة الجامعة المنتجة من أبرز البدائل التي طرحت في مجال إعادة النظر في وضع التعليم الجامعي، وضرورة تطويره بإدخال صيغ تعليمية جديدة عليه، وإعادة هيكلته وتنظيمه، والبحث عن مصادر جديدة لدعمه وتعزيزه، والحصول على موارد مالية إضافية عبر خدماتها وأنشطتها؛ بما يحقق المنفعة للمجتمع والفائدة للجامعة؛ وبذلك تتحول الجامعة من دورها التقليدي إلى دور أكثر تأثيراً في تنمية البيئة وتقدم المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة، وتحسين العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي.

وتعمل الجامعة المنتجة على تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المدربة والكفاءات البشرية بالمواصفات المطلوبة بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المستقبلية في الواقع العملي؛ لأنها تجمع بين التدريس النظري والممارسة العملية، بالإضافة إلى أنها تختار طلابها على معايير دقيقة؛ حيث لا تعتمد على مجموع درجات الطالب في الثانوية فقط، بل لابد من تطبيق اختبارات ميول وقدرات، وعقد مقابلات مقننة، والاطلاع على سجل الطالب في المراحل التعليمية السابقة، وكذلك تطبق الأساليب الحديثة في التدريس والإعداد والتقويم، كما تعمل على تأكيد ارتباطها بالمجتمع، وتوطيد العلاقة بينهما، وتقوية الصلة عن طريق دراسة مشكلات المجتمع والمساهمة في تقديم الحلول المناسبة لها، وتتابع مشكلات الإنتاج والتطوير في حقل العمل، وتمارس النشاطات الإنتاجية المتعددة حسب تخصصات الكليات المختلفة، وتحقق من جراء ذلك إيرادات مالية كبيرة تستخدم في التمويل الجامعي، وتقلل من اعتمادها على التمويل الخارجي (عبدالحسيب، 2006، 19-21). وتوظِّف الجامعة المنتجة إمكانات الجامعة المادية وكوادرها البشرية بصورة كفؤة لصالح قطاعات المجتمع ومؤسساته، وتتيح الفرصة أمام أكبر عدد ممكن للحصول على التعليم الجامعي من خلال

رسوم دراسية إضافية، تغطي التكاليف التشغيلية للعملية التعليمية، وتسهم في تنويع مصادر التمويل الجامعي، والتخفيف من الاعتماد على التمويل التقليدي، وتساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لنشاطات الجامعة من خلال ارتباط القدرة الإيرادية بالتكاليف التشغيلية، وتعمل على تحقيق الجامعة لأهدافها الموضوعة سلفا(باطويح وبامخرمة،2008، 45).

وتنبثق أهمية الجامعة المنتجة من تأديتها لوظائف الجامعة الأساسية، بالإضافة إلى قيامها بأنواع من التعليم المختلفة(التعليم الموازي، التعليم المستمر، التعليم من بعد، التعليم المفتوح، الدراسات المسائية)، وتقديم الدورات التدريبية المختلفة، سواء للطلاب أثناء إعدادهم وتأهيلهم، أم للخريجين قبل انخراطهم في سوق العمل أو أثناء العمل، بالإضافة إلى قيامها بأنشطة إنتاجية، وإجراء بحوث تطبيقية، واستشارات فنية وعلمية، وعقد شراكات مجتمعية مع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة؛ ويكون ذلك بعوائد مادية تُستخدَم لصالح العملية التعليمية؛ وبذلك تتحقق المنفعة المتبادلة بين الجامعة والمجتمع، وتكون الجامعة قد أكدت على أهميتها بل وضرورتها في تقدم المجتمع ورفاهيته، ولم تعد معزولة عن وسطها المحيط، بل ساهمت في إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها، ويكون لها دورها الفاعل والمؤثر في تحقيق التنمية الشاملة.

ج- أهداف الجامعة المنتجة:

تسعى الجامعة المنتجة إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن إجمالها فيما يلي(عبدالحسيب،2006، 129-131):

- الخروج بالجامعة من برجها العاجي وعزلتها عن مجتمعها إلى المشاركة فيه، والمساهمة في حل مشكلاته، وتلبية احتياجاته؛ بهدف تنميته وتقدمه وتطويره.
- توفير موارد ذاتية للجامعة؛ بهدف تطويرها وتحسين نوعية التعليم بها، ومساندة التمويل الحكومي.
- مواجهة مشكلات التعليم الجامعي، وإيجاد حلول واقعية لها مثل: زيادة أعداد المقبولين بالجامعات، وارتفاع تكلفة التعليم الجامعي مع نقص التمويل، وبطالة خريجي الجامعة وتدني مستواهم وغيرها.
- تنمية الشخصية المتكاملة للطالب بأبعادها المختلفة المعرفية والانفعالية والاجتماعية والخلقية والروحية والجسمية؛ حيث إن التعليم الجامعي إعداد متوازن لشخصية الفرد.
- تحقيق الترابط الوثيق بين الإعداد الأكاديمي للطلاب والتأهيل لسوق العمل؛ وذلك من خلال الجمع بين الدراسة النظرية وبين الممارسة العملية في أماكن العمل الفعلية.
- تعزيز التعلم الذاتي المستمر مدى الحياة لدى الطلاب والخريجين، وتوفير التعليم الجامعي لفئات المجتمع المختلفة.
- تحقيق نظرية الاستثمار البشري أو رأس المال البشري، والذي لا يقل أهمية عن أنواع الاستثمار الأخرى، والتأكيد على أن التعليم عملية استثمارية وليس استهلاكياً خدمياً فقط.
- تقديم أنواع متعددة من التعليم لفئات مختلفة من الأفراد مثل: التعليم المفتوح، والتعليم المستمر، والبرامج التدريبية، والدراسات المسائية، والدورات الصيفية.

- الأخذ بنظام التخصصات المتداخلة والدراسات البينية، وتفعيل الدراسات المشتركة بين أكثر من تخصص تحقيقاً لمبدأ المرونة، وتيسيراً لانتقال الخريجين من مهنة لأخرى تبعاً لاحتياجات سوق العمل ومتغيراته.

- الارتقاء بمجال البحث العلمي عن طريق وضع خريطة بحثية له، وتكوين فرق بحثية مشتركة متعددة التخصصات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث بغرض إنتاج مشروعات بحثية متكاملة.

- القيام بمختلف أنواع البحوث في شتى القطاعات؛ بهدف الوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته، وتهيئة المناخ الملائم للبحث العلمي التطبيقي الذي يساهم في زيادة العمليات الإنتاجية داخل كل من الجامعة والمؤسسات المجتمعية.

- التعاون الوثيق بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج، وفتح أبواب الجامعة لهذه المؤسسات، وإعطاء كليات الجامعة مزيداً من الحرية للتعاون مع هذه المؤسسات.

- جعل الجامعة بمثابة بيت الخبرة للمجتمع من خلال ما تقوم به الجامعة من أدوار متعددة، وما تؤديه من أنشطة مختلفة لأفراد المجتمع ومؤسساته، مقابل موارد إضافية تستخدم لتحسين العملية التعليمية.

- القيام بتسويق الأنشطة الإنتاجية والبحوث التطبيقية والابتكارات التي تتم بالجامعة لتطبيقها في الواقع العملي، وإيجاد البديل المحلي بدلاً من الاعتماد على الخبرة الخارجية والمنتج الأجنبي.

- إتاحة طاقات وكفاءات الجامعة البشرية ومرافقها وإمكاناتها المادية؛ ليستفيد منها أفراد المجتمع ومؤسساته وقطاعاته.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف تتفق مع طبيعة الجامعة المنتجة؛ حيث إنها تعمل على خروج الجامعة من برجها العاجي وعزلتها عن مجتمعها إلى المشاركة فيه، والمساهمة في حل مشكلاته، وتلبية احتياجاته، والوفاء بمتطلباته، والعمل على تنميته وتقدمه، وربط الإعداد الأكاديمي باحتياجات السوق ومتطلباته، وتقديم أنواع مختلفة من التعليم والدورات التدريبية والتأهيلية، وإجراء البحوث التطبيقية، وتقديم الأنشطة الإنتاجية، وإتاحة إمكانات الجامعة البشرية والمادية بجعلها بيت خبرة للمجتمع، وتسويق كل هذه الأنشطة وتلك الخدمات؛ بهدف توفير موارد ذاتية لتحسين نوعية التعليم الجامعي.

د- أسس الجامعة المنتجة:

تقوم الجامعة المنتجة على عدة معايير، وتعتمد على مجموعة من الأسس التي تعمل على نجاحها، وتساعدها في تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد هذه الأسس فيما يلي(عبدالحسيب،2006، 185، 186):

- حرية الجامعة المنتجة في تسيير شئونها ووضع قوانينها ولوائحها بما يناسب مجتمعها المحلي، وسنّ القوانين واللوائح المناسبة لطبيعتها، واللازمة لتحقيق أهدافها، مع المحافظة على طبيعتها ومكانتها.

- الدور الفاعل لعضو هيئة التدريس، وتوسيع قاعدة الحرية الأكاديمية الحقيقية لديه، وضرورة التنمية المتكاملة والمستمرة له، وأن يكون له دور بارز في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- الربط بين وظائف الجامعة الثلاث(التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، والنظر إليها على أنها كل متكامل مترابط، وأن كلاً منها يتأثر بالآخر ويؤثر فيه سلباً وإيجاباً.

- التنويع في مصادر التمويل؛ حيث تتقاضى الجامعة المنتجة أجوراً نظير ما تقوم به من أنشطة ومشروعات، وما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع وقطاعاته المختلفة.

- إعداد الطالب بصورة متكاملة عقلياً وخلقياً واجتماعياً؛ بحيث يكون قادراً على النقد والتحليل واستخدام الأسلوب العلمي في التفكير، وحريصاً على الإسهام في حل مشكلات مجتمعه، وقادراً على تطبيق ما تعلمه من معارف.

- مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة، والانفتاح على المؤسسات التعليمية والبحثية العالمية.

- الجمع بين الإعداد الشامل والمتخصص للطالب؛ وذلك لأن إعداد الطالب في تخصص ضيق له تأثيره السلبي على مستقبله، فقد يختفي هذا التخصص في المستقبل؛ نظراً لتغير احتياجات المجتمع ومتطلباته من فترة لأخرى.

- توفير فرص التعليم المستمر، وتحقيق المرونة للدارسين لتغيير مسارهم إذا أرادوا، وأن تفتح الجامعة المنتجة أبوابها لمتعلمين جدد من مختلف الأعمار والفئات الاجتماعية.

- تنوع التخصصات وتعدد الكليات تبعاً لتنوع البيئات المحلية في المجتمع الواحد؛ بمعنى أن تنشأ في بعض البيئات كليات معينة وتخصصات محددة تتناسب مع طبيعتها الخاصة.

- الارتباط الوثيق بين الجامعة والمجتمع من خلال تلبية احتياجاته من الخريجين، فتحرص الجامعة المنتجة على معرفة ما يحتاجه المجتمع من تخصصات، وتسعى للوفاء بها من خلال برامجها وأنشطتها وطرقها الحديثة.

- اعتبار البحث العلمي عملا استثماريا له عوائد اقتصادية كبيرة، وأهمية تحقيق الشراكة المجتمعية، وضرورة مشاركة قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة في تمويل البحث العلمي.

- اعتبار الجامعة بيت خبرة رئيسة لمواقع العمل والإنتاج من خلال ما تقدمه من أنشطة بحثية وخدمية واستشارية وإنتاجية لكافة مؤسسات العمل والإنتاج.

وتعد هذه الأسس وتلك المعايير بمثابة متطلبات لازمة لتطبيق صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية، وتهيئة المناخ المناسبة لها، وتجهيز البيئة الملائمة لتطبيقها؛ وذلك من حيث نشر ثقافتها داخل الجامعة وخارجها، وإشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في أنشطتها، وتعدد التخصصات وتنوع البرامج، وتعظيم الاستفادة من نتائج البحث العلمي، والتوسع في الخدمات الجامعية، واعتبار الجامعة بيت خبرة، وتوطيد الصلة بينها وبين مؤسسات المجتمع، وتحقيق الشراكة الفاعلة بينها وبين قطاعاته المختلفة؛ وبذا تكون البيئة مواتية لتطبيق صيغة الجامعة المنتجة.

هـ- أدوار الجامعة المنتجة:

تتعدد أدوار الجامعة المنتجة، وتتنوع الخدمات والأنشطة التي يمكن أن تؤديها لمؤسسات المجتمع وقطاعاته وأفراده؛ حيث إنها لا تكتفي بالتعليم والإعداد، وتأهيل الطلاب وتخريجهم ومنح

الشهادات العلمية فقط، بل تمتد أدوارها خارج جدرانها؛ لتجعل من أنشطتها وخدماتها وبحوثها الأساسية والتطبيقية دراسات ذات جدوى اقتصادية يمكن توظيف نتائجها واقعيا، واستثمار مواردها عملياً في تفعيل الأداء الجامعي، وتحسين العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي، وتحقيق الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع وقطاعات العمل والإنتاج؛ حيث إنه لاينبغي للجامعة أن تكون وسطا معزولا زمانا ومكانا، بل لابد للجامعة -بالإضافة إلى وظائفها الأساسية- أن تكون لها أدوار أخرى، وأنشطة وخدمات خارجية لأفراد المجتمع ومؤسساته؛ بهدف توطيد الصلة بين الجامعة والمجتمع، وتفعيل الشراكة المجتمعية بينهما، وتحقيق خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمساهمة في التقدم والرقي، والإسراع في عملية التنمية الشاملة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية، والتي تعمل بدورها على تقديم هذه الأدوار، وتحقيق تلك الخدمات بعوائد مادية تُستخدَم لتحسين العملية التعليمية.

ويمكن للجامعة المنتجة أن تقوم بتقديم الاستشارات الفنية لمؤسسات القطاع العام والخاص، ومعالجة مشكلات حقول الأعمال والإنتاج، والقيام بالبحوث التطبيقية في المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية، والتي تهدف إلى تطوير الاساليب التقنية المختلفة التي تنعكس حتما على تسريع التطوير الاقتصادي والاجتماعي، ومن خلال هذه البحوث التطبيقية فإن الجامعة تزيد من ارتباطها بحركة المجتمع، وتعطي الحلول المناسبة للكثير من المشكلات التي تواجهها مؤسسات المجتمع سواء كانت صناعية أم إنتاجية أم خدمية؛ فقد أصبح من الضروري على الجامعات أن تتوسع في إنشاء المكاتب الاستشارية؛ بحيث تقوم هذه المكاتب بتقديم المشورة الفنية والخبرة إلى دوائر الدولة والمؤسسات الإنتاجية وفق عقود تبرم بين هذه المكاتب والجهات الأخرى، وتعتمد هذه المكاتب على إمكانيات الجامعة المادية والبشرية لتسيير أمورها بما لا يتعارض مع سير العلمية التعليمية، كما يمكن للجامعات أن تكون بيوت خبرة، وتعنى باستثمار خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة بالجامعة، وتوفير المتطلبات الإدارية والعملية والقانونية والتنظيمية لهم، ويكون ذلك من خلال إنشاء مكاتب خبرة خاصة بهم؛ لتقديم خدمات أو استشارات أو دورات فنية أو بحثية أو علمية بعوائد مادية(بوفالطة وموساوي،2015، 383، 384).

وتقوم الجامعة المنتجة في سبيل تحقيق أهدافها بأداء وظائف الجامعة الثلاث بصورة جديدة وشكل مختلف، بالإضافة إلى قيامها بأنشطة مختلفة وأدوار متعددة؛ حيث تتسع هذه الأدوار لمجالات عمل وتعاون متنوعة الأغراض والوسائل؛ لأن جهود الجامعة وخبراتها في التعليم والتدريب والتأهيل لا تنحصر في قاعات الدرس والمعامل، ولا تقتصر الاستفادة منها على الطلاب المسجلين في كليات الجامعة، بل إنها تشمل تلبية الحاجة الاجتماعية نحو المعرفة والمهارة من خلال دورات التدريب والتأهيل القصيرة والطويلة أو من خلال نشاط التعليم المستمر، وأنشطة المكاتب الاستشارية المتخصصة التي تقدم الخبرة والاستشارة العلمية إلى الجهات التي تحتاجها بمردود مادي يرجع لهذه المكاتب، كما أن بعض المراكز الجامعية لها خدمات مستمرة تقدمها إلى قطاعات المجتمع من خلال الدورات والبرامج التأهيلية، بالإضافة إلى قيام الجامعة المنتجة بأنشطة إنتاجية في بعض كلياتها تقدمها إلى المجتمع بأسعار مناسبة، وتقوم بتسويق كل هذه الخدمات والبرامج والمنتجات عن طريق مركز تسويق جامعي مما يعود بإيرادات كثيرة على الجامعة، وتستطيع الجامعة المنتجة أن تقوم بالعديد من الأدوار التعليمية والبحثية والخدمية، والكثير من الأنشطة والخدمات لمؤسسات المجتمع وقطاعاته، وتشمل هذه الأدوار: البحوث التعاقدية، والأنشطة الإنتاجية، والاستشارات العلمية أو الفنية، والتعليم المستمر، والتعليم من

بعد، والتعليم المفتوح، والدراسات المسائية، والبرامج والدورات التدريبية، واستثمار أموال ومرافق الجامعة، وعمل برامج للتوعية الاجتماعية، وتسويق الخدمات والبحوث الجامعية(عبدالحسيب، 2006، 144، 145).

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات المصرية يمكن لها أن تقدم هذه الأدوار وتلك الأنشطة في حالة تبنيها لصيغة الجامعة المنتجة؛ وذلك من واقع مسئولياتها حيال مجتمعاتها، وما ينبغي أن تقوم به في سبيل تحقيق تقدمها ورقيها، والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية الشاملة، كما أنها تعمل من جهة أخرى على تفعيل وجودة أدائها، وتحسين نوعية التعليم بها، وتطوير البحث العلمي، ورفع المستوى العلمي والمادي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ وذلك من خلال تنوع مصادر التمويل الخارجية وتعدد الموارد الإضافية التي تحصل عليها من جراء تقديم هذه الخدمات وتلك الأنشطة، وهذا ما سوف يتناوله الباحث في الرؤية المقترحة.

ثالثا: الرؤية المقترحة لبدائل تمويلية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة:

أهداف الرؤية: هدفت الرؤية المقترحة إلى تحقيق ما يلي:

- إبراز مكانة الجامعات المصرية وأهميتها في تحقيق التنمية الشاملة لمجتمعاتها.
- إظهار الأدوار المختلفة والخدمات المتعددة التي ينبغي أن تؤديها الجامعة للمؤسسات المجتمعية.
- تسليط الضوء على أهمية التمويل الذاتي ودوره في تمويل الجامعات المصرية.
- توضيح البدائل التمويلية الممكنة ومصادر التمويل الذاتي المتعددة في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة.

مصادر الرؤية: انبثقت هذه الرؤية من المصادر التالية:

- أدبيات البحث العربية والأجنبية في مجال الجامعة المنتجة.
- نتائج الدراسات السابقة في مجال التمويل الجامعي ومصادر التمويل الذاتية.
- رسالة دكتوراة للباحث بعنوان: تطوير التعليم الجامعي الأزهري في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقها(عبدالحسيب،2006).
- ما طرحه الباحث من بدائل تمويلية حديثة، وما اقترحه من موارد إضافية جديدة.

منطلقات الرؤية: قامت هذه الرؤية على المنطلقات التالية:

- المكانة التي ينبغي أن تتبوأها الجامعات في مجتمعاتها.
- الأنشطة والخدمات التي يمكن أن تقوم بها الجامعات حيال مجتمعاتها.
- دور التمويل الذاتي في تحسين العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي.
- نجاح صيغة الجامعة المنتجة وما حققتها في الجامعات التي تبنتها.

متطلبات الرؤية: يُتطلَب لتنفيذ الرؤية المقترحة تحقيق ما يلي:

- سنّ تشريعات ولوائح جامعية تتيح للجامعات التوسع في أدوارها وأنشطتها وخدماتها المجتمعية.
- قناعة المسئولين عن الجامعات المصرية بأهمية تبني صيغة الجامعة المنتجة في جامعاتهم.
- قناعة مسئولي المؤسسات المجتمعية بما تحققه الجامعات لهم عند تبنيها صيغة الجامعة المنتجة.
- نشر ثقافة الجامعة المنتجة من حيث أهميتها وأهدافها وأدوارها بالوسائل التقليدية والإلكترونية.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في تنفيذ أنشطة وأدوار الجامعة المنتجة.

محاور الرؤية: يمكن تقسيم محاور الرؤية المقترحة حسب وظائف الجامعة وفي ضوء مفهوم الجامعة المنتجة إلى ما يلي:

أ- بدائل تمويلية خاصة بالتدريس والتأهيل: وتشمل هذه البدائل ما يلي:

1-التعليم المستمر Continuing Learning: حيث تقوم الجامعة المنتجة بإتاحة فرص التعليم لأبناء المجتمع داخل الحرم الجامعي وخارجه، بغض النظر عن أعمارهم وأعمالهم ومستوياتهم التعليمية، ويهدف هذا التعليم إلى تحقيق طموحات أفراد المجتمع وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ليواكبوا مطالب العالم المتغير، ويساهموا في تحقيق برامج التنمية المستدامة؛ حيث يعمل التعليم المستمر على تحقيق الاحتياجات الفعلية للمتعلمين، والمتطلبات الواقعية للمؤسسات الخدمية والإنتاجية، وتحديث معلومات الخريجين، وتطوير خبرات ومهارات العاملين، وتزويدهم بأحدث المستجدات في مجال تخصصاتهم، وتلبية رغبات الأفراد، سواء مَن لم يواصلوا تعليمهم النظامي، أم مَن يريدون الاستزادة، أو مَن يرغبون في استبدال مهنهم، أو مَن يريدون تعلُّم مهن جديدة، ويكون ذلك برسوم دراسية تغطي تكاليف الخدمة التعليمية المقدمة، وتحقق فائضا ماليا يدخل في ميزانية الجامعة.

2- التعليم من بعد Distance Learning: يعمل هذا النوع من التعليم على تحقيق فرص التعلم أمام الأجيال المتلاحقة، ونقل المعرفة إليهم أينما كانوا، وتطوير قدراتهم وزيادة خبراتهم، وتمكيّنهم من دخول سوق العمل، وتدريب العاملين في مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة، وتحديث معلوماتهم، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتقديم برامج تأهيلية وتحويلية(التحول من مهنة لأخرى)، وبرامج تعليمية غير نظامية، والمساهمة في تعليم الكبار والفئات المتسربة، وتنمية المهارات الحياتية في ميادين الحياة المختلفة، ويتأكد هذا الأمر خاصة بعد الانتشار الكبير لتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة، والآثار الكثيرة لجائحة كورونا، وما تبع ذلك من تداعيات كثيرة على مناحي الحياة المختلفة، وخاصة في العملية التعليمية؛ وأصبح التحول الرقمي الآن حقيقة واقعية لا يمكن تجاهلها، ووسيلة ضرورية لا يمكن تغافلها؛ الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مسيرة التنمية الشاملة، وتحقيق التقدم السريع للمجتمع، بالإضافة إلى توفير عوائد مادية للجامعة، تُستخدَم في تحسين مرافقها وتطوير العملية التعليمية بها، وتقديم خدمة تعليمية متميزة.

3- التعليم المفتوح Open Learning: يعد التعليم المفتوح أحد الصيغ الفاعلة في توفير الفرص التعليمية لمن لم يتمكنوا من الاستفادة من مؤسسات التعليم الجامعي، وهو تعليم مرن يتغاضى عن كثير من معايير القبول المعمول بها في الجامعات، والتي تُطبَق على الطلاب النظاميين، وخاصة ما يتعلق بالسن والدرجات؛ فهو يلبي احتياجات الدراسين، ويشبع رغباتهم، ويتناسب مع طبيعة كلٍ منهم، ويراعى ظروفهم. ويمكن للتعليم المفتوح أن يقوم بتقديم أنواع متعددة من البرامج

التعليمية، كبرامج تعليمية للذين يرغبون في الحصول على الدرجة الجامعية الأولى، أو درجات جامعية أعلى، أو برامج تعليمية لرفع كفاءة أداء العاملين والوقوف على كل جديد في المجالات المهنية المختلفة، أو برامج تثقيفية وتوعوية مختلفة، وغيرها من البرامج، وتكون كل هذه البرامج برسوم دراسية؛ مما يعني تعدد مصادر التمويل الذاتي، وتنوّع الموارد المالية الإضافية في نظام التعليم المفتوح.

4- **التعليم الموازي**Parallel Learning: وتقوم فكرة التعليم الموازي على قبول الطلاب من ذوي المجاميع المنخفضة عن النسب المحددة لكل كلية؛ وذلك مقابل رسوم دراسية إضافية أعلى من الطلاب النظاميين؛ حيث تُستخدَم هذه الرسوم للمساهمة في التمويل الذاتي للجامعات المصرية. وجدير بالذكر أن التعليم الموازي مُطبَق بالجامعات المصرية في بعض التخصصات، وما يؤكد عليه الباحث هنا هو التوسع في تطبيقه، ولكن بشروط ثابتة ومعايير محددة، ولا ينبغي تخفيض نسب القبول كثيرا عن النسب المقررة، بل يجب ألا تزيد عن درجة أو درجتين على الأكثر، وذلك حسب طبيعة كل تخصص، واحتياج كل كلية، ومدى قبول سوق العمل لهؤلاء الطلاب بعد تخرجهم. ويعمل التعليم الموازي على توفير مصادر إضافية للجامعة، تمكنها من تحسين مرافقها وجودة تعليمها وتطوير خدماتها، كما أنه يساير الاتجاهات العالمية المعاصرة المتمثلة في استقلال الجامعات إدارياً وماليا عن الحكومات المركزية، والتوسع في التعليم الجامعي، وتوصيله إلى أكبر عدد ممكن، وإتاحة فرص تعليمية أكثر للراغبين.

5- **الدراسات المسائية**Evening Studies: تعمل الدراسات المسائية على توفير فرص تعليمية لفئات مختلفة، لم تسمح لهم ظروفهم بالالتحاق بالدراسات النظامية، فأصبح بإمكانهم أن يدرسوا مساءً بدون اشتراط سنّ معينة، مع استمرارهم في أداء أعمالهم الصباحية، ويكون ذلك من خلال مراكز منتشرة بالكليات المختلفة، وتعد هذه الدراسات استثمارا أفضل للمنشآت الجامعية التي قلما تُستخدَم بعد الدراسة النهارية، ولا يتطلب ذلك أعضاء هيئة تدريس جددا، بل يستفاد من الأعضاء الموجودين مقابل حوافز مالية، وتحقق الكليات مقابل ذلك موارد إضافية تُستخدَم في صيانة المرافق الموجودة بالجامعة وتطويرها، والتوسع في إنشاء مبانٍ جديدة، وفي المقابل يُستفاد من هذه الدراسات في التنمية المهنية للدراسين العاملين بمؤسسات المجتمع، وزيادة خبراتهم، وتحسين أدائهم، وبالتالي تطوير مؤسساتهم؛ وبذا تكون الدراسات المسائية من البدائل التمويلية للجامعات.

6- **البرامج والدورات التدريبية**Programs and training courses: يمكن للجامعة المنتجة أن تقوم بإعداد البرامج التأهيلية، وتنظيم الدورات التدريبية المختلفة للراغبين من الخريجين والعاملين؛ بهدف رفع مستوى أداء العاملين في ميادين العمل والإنتاج، واطلاعهم على ما يستجدّ في تخصصاتهم، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، أو تقديمها للراغبين في زيادة خبراتهم، وتنمية معارفهم، وتوسيع مداركهم، وعقد دورات تدريبية للباحثين عن وظائف لاطلاعهم على طبيعة الوظائف الجديدة والمتطلبات اللازمة لشغلها، بالإضافة إلى إعادة تأهيل الراغبين في تغيير تخصصاتهم(التحوُّل الوظيفي). وجدير بالذكر أن هذه الدورات تسهم بشكل كبير وفاعل في مسيرة التنمية الشاملة، وتحقيق التقدم السريع للمجتمع، كما أن الجامعات تحقق من ورائها عوائد مادية تُستخدَم في تحسين مرافقها أو تطويرها أو إضافة الجديد إليها أو زيادة رواتب أعضائها وإداريها.

ب- بدائل تمويلية متعلقة بالبحث العلمي: وتشمل هذه البدائل ما يلي:

1- العقود البحثية Research Contracts: تعتبر هذه الصيغة من المصادر الذاتية المهمة في تمويل التعليم الجامعي في معظم دول العالم المتقدم؛ حيث تتبع الجامعة المنتجة أسلوب التعاقد مع الجهات المستفيدة من بحوثها في مقابل تمويل هذه البحوث، والمساهمة في تمويل التعليم الجامعي، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، والتي تعمل بدورها على معالجة قضايا هذه المؤسسات وحل مشكلاتها؛ حيث يتم توظيف خبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس المتميزين في التخصصات المختلفة لإنجاز تلك البحوث، بالإضافة إلى أبحاث طلاب الدراسات العليا، ومشاريع التخرج للطلاب السنوات النهائية، وتكون هذه البحوث حلا لمشكلات واقعية، أو معالجة لقضايا مجتمعية، أو تطوير لتقنيات معينة، أو إدخال أساليب علمية جديدة.

2- الصيغة المقاولاتية Entrepreneurial Formula: تمثل الصيغة المقاولاتية بالجامعات في الوقت الراهن أهمية كبيرة؛ حيث أضحت مطلبا اجتماعيا من قِبَل الأفراد والهيئات؛ وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية؛ فهي تعتبر مصدرا مهما للثروة والإبداع، وتوفير فرص العمل المختلفة، والمساهمة في التمويل الجامعي بتعدد مصادره وتنوع موارده، وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي وحده، كما تعمل هذه الصيغة على نشر ثقافة التعلم المقاولاتي القائم على روح المبادرة والمشاركة والريادة والإبداع، والانخراط في سوق العمل فور التخرج، والتأهيل للعمل الحر، والتدريب على تحمل المسئولية، وتنمية روح المقاولاتية، والقدرة على إنشاء مشاريع خاصة، والاستفادة في ذلك من المهارات والخبرات الجامعية.

3- الشراكة البحثية Research Partnership: تحتل الشراكة البحثية مكانة كبيرة بالجامعات؛ حيث إنها توطد العلاقة بينها وبين المؤسسات المجتمعية، وتقوي الصلة بينهما، وتدعم العلاقة بين الطرفين، وتحقق الشراكة الفاعلة بينهما، وتكون هذه الشراكة من خلال توظيف نتائج البحوث العلمية والدراسات العملية في الواقع الفعلي، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين الجامعات والمؤسسات المختلفة في إجراء هذه البحوث وتلك الدراسات؛ حيث تكون بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالمراكز البحثية الجامعية وبين مسئولي مؤسسات المجتمع وخبراء قطاعات العمل والإنتاج؛ الأمر الذي يكون له آثار إيجابية على الكليات المشاركة في تميز بحوثها وريادتها، وزيادة مواردها المالية، وعلى المؤسسات المستفيدة في تقدمها، وتحسين أداء العاملين بها.

4- الكراسي البحثية Research Chairs: وهي عبارة عن منحة مالية تُخصَص من أجل تمويل برنامج أكاديمي أو موضوع بحثي بالجامعة، أو معالجة قضية مجتمعية، بصفة مؤقتة أو دائمة، وقد تكون هذه المنحة من قِبَل أفراد أو جهات اجتماعية؛ وذلك لضمن الشراكة بين هذه الجهات الداعمة والجامعات التي تتولى تنفيذ البرامج الأكاديمية والموضوعات البحثية لهذه الكراسي، أي أن فكرة الكراسي البحثية تقوم على الشراكة بين مؤسسة أكاديمية ومؤسسة اجتماعية أو شخص خارجي؛ وذلك بهدف تقديم التمويل اللازم لدعم برنامج علمي أو نشاط بحثي معين، وتتولى المؤسسة الأكاديمية الإشراف والتنفيذ للبرامج أو البحوث؛ وبذلك تعمل هذه الكراسي على إضافة موارد مالية للجامعات من خلال تبنيها لمشكلات المجتمع الآنية وقضاياه المستقبلية.

5- حاضنات الأعمال Business Incubators: تأتي حاضنات الأعمال نتيجةً للتطورات العالمية والتغيرات المجتمعية، وفي إطار الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع، والاستفادة من الجامعات كبيوت خبرة من خلال كوادرها البشرية وخبراتها العلمية، والعمل على تطبيق نتائج البحوث العلمية، وتوظيف القدرات البشرية والإمكانات المادية والتقنية. وهي عبارة عن وحدات

جامعية مستقلة مخصصة لتشجيع الأفكار الإبداعية والموضوعات الرائدة والمشروعات المتميزة، وتحويلها من مجرد أفكار إلى نتائج واقعية ملموسة، ومشاريع حقيقية ومنتجات يمكن تسويقها؛ وذلك بهدف مساهمة الجامعات في التنمية المحلية المستدامة، وتحقيق عوائد مادية وبدائل تمويلية إضافية، تُستخدَم في تحسين العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي.

6- **المنتزهات البحثية**Research Parks: وهي عبارة عن تجمعات علمية ومراكز بحثية، تكون مقارها بالحرم الجامعي أو قريبا منه، وتهدف إلى تجميع وحدات ومراكز البحوث التطبيقية؛ للاستفادة منها في تحقيق التميز والابتكار، والمساهمة في التنمية الشاملة، وتوفير البيئة الملائمة للإبداع والريادة، وتحقيق الريادة في التخصص، وتطوير المهارات البحثية والخبرات العلمية للباحثين، وحل العديد من المشكلات الواقعية، ومعالجة الكثير من القضايا المجتمعية، وتقديم المساعدات الفنية والخدمات البحثية للمؤسسات المختلفة، ومن ناحية أخرى فإن المنتزهات البحثية من مصادر التمويل الذاتي المهمة للجامعات.

ج- **بدائل تمويلية متعلقة بخدمة المجتمع:** وتشمل هذه البدائل ما يلي:

1- **الأنشطة الإنتاجية**Production Activities: تحقق الأنشطة الإنتاجية أهدافا اقتصادية إلى جانب الجودة التعليمية، وتكسب الطلاب مهارات جديدة، وتزيد من خبراتهم بمتطلبات العمل الميداني؛ حيث تقوم الكليات المختلفة بعمل أنشطة إنتاجية متنوعة، وذلك حسب طبيعة كل كلية، مثل: التعاون بين كليتي الهندسة والعلوم في مجال تطوير المعامل والأجهزة العلمية، واستخدام الورش في تصنيع أثاث الكليات والمدارس، ومشروع تشجير الجامعة والبيئة المحيطة، وعمل مزارع نموذجية وزراعتها بالفواكه والخضروات، وعمل مناحل نموذجية وتعظيم الاستفادة من النحل ومنتجاته، والمساهمة في استصلاح الأراضي الصحراوية، وزراعة النباتات الطبية والعطرية لإنتاج الأدوية والمستحضرات التجميلية، والتوسع في الاستزراع السمكي بالأساليب الحديثة، والاهتمام بالثروة الداجنة عن طريق تربية الطيور والاستفادة من منتجاتها، وسيعود ذلك على الكليات بالأموال الكثيرة؛ مما يعوِّض النقص في التمويل الحكومي، ويعزِّز موازنة الجامعة، ويسهم في تطوير مرافقها المختلفة.

2- **الاستشارات العلمية**Scientific Consulting: تعتبر الاستشارات العلمية الجامعية من أهم مصادر التمويل الذاتي، وتكون من خلال إنشاء مكاتب استشارية تابعة للكليات، أو تكون عن طريق وحدة مستقلة في كل جامعة(وحدة الاستشارات العلمية)، والتي تضم عدداً من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات؛ لتقديم الاستشارات العلمية والمشورات الفنية للراغبين من أفراد المجتمع ومؤسساته، وعمل مكاتب استشارية بمقر المؤسسات الخدمية وقطاعات العمل والإنتاج، يعمل بها أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات والكفاءة؛ حيث تعد الجامعات بيوت خبرة، ومجالا حيويا، وعنصرا أساساً لإحداث التنمية والتطوير بالمؤسسات المجتمعية؛ وذلك نظرا لما تمتلكه هذه الجامعات من كوادر بشرية وكفاءات علمية، وتتنوع المكاتب الاستشارية العلمية إلى: المكتب الاستشاري التربوي، الهندسي، الزراعي، الطبي، الصيدلي، القانوني، البيطري، الشرعي، العربي، العلمي.

3- **البرامج التوعوية**Awareness Programs: تعمل هذه البرامج على توعية وتثقيف أفراد المجتمع في مجالات حياتية متنوعة، وذلك مثل: تنمية الحس الوطني والقومي للأفراد، وتنمية وعيهم بالمشكلات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية المحيطة بهم، وبالتغيرات المجتمعية

والتحديات العالمية التي تواجه مجتمعهم، وأهم قضايا المجتمع ومشكلاته، وكيفية حلها ومواجهتها، وتتعدد أساليب عمليتي التوعية والتثقيف لتشمل: الندوات والمؤتمرات، واللقاءات والحوارات المفتوحة، والمحاضرات العامة، والمحاضرات المتخصصة التي تركز على موضوعات معينة، والزيارات الميدانية، وتؤدي الجامعات هذه البرامج بأجور رمزية، يُصرَف جزء منها للقائمين والمشرفين عليها، وآخر لتحسين هذه البرامج، وتطوير الخدمات التوعوية المقدمة من الجامعات.

4- استثمار مرافق الجامعة University Facilities Investment: يمثل استثمار المرافق الجامعية مصدرا مهما من مصادر التمويل الذاتي لها، وهو استثمار متبادل لكلٍ من الجامعة والمجتمع؛ بمعنى أن تستفيد مؤسسات المجتمع وقطاعاته من المرافق والساحات والملاعب والمراكز والمعامل والأجهزة الموجودة بالجامعات، مقابل عوائد مادية مناسبة، أو تستفيد الجامعات من البنية التحتية والإمكانيات المادية الموجودة لدى هذه المؤسسات، وبذلك يمكن استثمار مرافق الجامعة المختلفة كاستخدام مدرجات الكليات المختلفة لتقديم خدمات تعليمية مسائية، وتأجير الملاعب الرياضية والنوادي الطلابية، واستغلال الساحات الشاغرة في الجامعة بتأجيرها لإقامة المعارض الموسمية عليها، وإقامة أكشاك بالجامعة، والاستفادة من المدن الجامعية كبيوت شباب أو للسكني خلال الفترة الصيفية، واستغلال المزارع النباتية لكليات الزراعة، وعمل مزارع نباتية وسمكية وحيوانية نموذجية.

5- تسويق الخدمات الجامعية University Services Marketing: ارتبط النشاط التسويقي بالسلع المادية والمنتجات الملموسة، والأنشطة التجارية الخاصة بالمشروعات الصناعية والزراعية بهدف تحقيق الأرباح، ولم يكن أحدٌ يهتم بتطبيقه في مجال الخدمات بالرغم من إمكانية تطبيقه في ذلك بكفاءة، واتسع مفهوم التسويق ليشمل الخدمات والأفكار والقيم وكل ما يمكن تسويقه، وأصبح أحد الوظائف الرئيسة في المنظمات المختلفة حتى تلك التي لا تهدف إلى الربح مثل الجامعات، كما يعد عنصرا أساسا لأي اتصال بين المؤسسة والبيئة التي توجد فيها؛ ومن ثم ينبغي على الجامعات في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة أن تعمل على تسويق خدماتها، وأنشطتها، وأبحاثها، وبرامجها التعليمية والتدريبية والتأهيلية؛ الأمر الذي يعود بالفائدة على مؤسسات المجتمع من جراء هذه الخدمات وتلك الأنشطة، وعلى الجامعات من العوائد المالية التي تجنيها من وراء تسويق خدماتها وبيع أنشطتها.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

- إسماعيل، طلعت حسيني(2017). تعبئة موارد مالية اضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، *دراسات تربويه ونفسية*، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع(95): 1-120.

- البهدهي، غدير مقداد، السعود، راتب سلامة(2020). درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسؤولية المجتمعية بناء على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وقادة المجتمع المحلي، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 5(3):93-119.

- الحربي، محمد محمد(2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود أنموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26(103): 146-172.

- الخطيب، أحمد إبراهيم(2010). نموذج مقترح لحل صعوبات التمويل في الجامعات الرسمية ومقارنتها مع تمويل الجامعة الأهلية(2005 - 2009)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 34(3): 238-255.

- السبيعي، عبيد بن عبدالله(2012). تمويل التعليم الجامعى بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 22(2): 379-395.

- الغامدي، منال أحمد(2021). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 29(1): 703-729.

- المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا(2001). صيغ ونماذج جديدة للتعليم الجامعي والعالي، الدورة الثامنة والعشرون، المطابع الأميرية، مصر.

- المصري، نضال حمدان(2017). إطار مقترح للتمويل الذاتي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بجودة التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي، اليمن،10(32): 27-54.

- الهرباوي، فاطمة فايز(2020). الجامعات المنتجة: تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، 4(46): 135-177.

- باطويح، محمد عمر، بامخرمة، أحمد سعيد(2008). الجامعة المنتجة اللاربحية في الدول الإسلامية: صيغة تمويلية مقترحة، *المؤتمر العربي الثاني(الجامعات العربية: تحديات وطموح)*، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مراكش، ديسمبر، 36-71.

- بوفالطة، محمد سيف الدين، وموساوي، عبد النور(2015). اتجاهات التحول الى الجامعة المنتجة(الاستثمارية)كمصدر للتمويل الذاتي، *مجلة العلوم الإنسانية*، الجزائر، 43(ب): 377-392.

- حسين، خالد منصور، حسن، زينب حسن، مطاوع، وسامة مصطفى(2011). التمويل الذاتي مدخلا لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في مصر، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، 12(3): 705-726.

- عبدالحسيب، جمال رجب(2006). تطوير التعليم الجامعي الأزهري في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقها، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

- علي، عزة أحمد(2018). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 34(11)2: 71-111.

- نعمه، مناف مرزة ، داخل، علاء عباس(2019). استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانيات التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل، *المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،(61): 62-86.

ثانيا: المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية:

-Ismail, Talaat Hosseini (2017). Mobilizing additional financial resources to meet the requirements of international rankings of universities, educational and psychological studies, *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*,(95):1-120.

-Al-Bahdhi, Ghadeer Miqdad, Al-Saud, Ratib Salameh (2020). The degree to which Kuwait University applies the dimensions of social responsibility based on the foundations of the productive university from the point of view of academic leaders and local community leaders, Jordanian Educational Journal, Jordanian Association for Educational Sciences, 5(3): 93-119.

-Al-Harbi, Muhammad Muhammad (2015). Suggested alternatives to financing education in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia, King Saud University as a model, Journal of the College of Education, Benha University, 26 (103): 146-172.

-Al-Khatib, Ahmed Ibrahim (2010). A proposed model to solve the funding difficulties in public universities and compare them with the funding of Ahlia University (2005 - 2009), The Egyptian Journal of Business Studies, Egypt, 34(3): 238-255.

-Al-Subaie, Obaid bin Abdullah (2012). Funding university education between adequacy of funding and efficiency of use, Arab Studies in Education and Psychology, Saudi Arabia, 22(2): 379-395.

-Al-Ghamdi, Manal Ahmed (2021). Diversifying sources of funding for higher education at Umm Al-Qura University in the light of the university's productive philosophy, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, Islamic University of Gaza, 29 (1): 703-729.

-Specialized National Councils, National Council for Education, Scientific Research and Technology (2001). New Forms and Models for University and Higher Education, Twenty-Eighth Session, *Princely Press*, Egypt.

-Al-Masry, Nidal Hamdan (2017). A proposed framework for self-financing in Palestinian universities and its relationship to the quality of university education, *The Arab Journal for Quality Assurance in University Education*, Yemen, 10(32): 27-54.

-Al-Harbawi, Fatima Fayez (2020). productive Universities: Global and Regional Experiences and Trends: An Analytical Study, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, National Research Center, Gaza, 4 (46): 135-177.

-Batweeh, Muhammad Omar, and Bakhrama, Ahmed Saeed (2008). The productive Non-Profit University in the Islamic Countries: A Proposed Financing Formula, *The Second Arab Conference (Arab Universities: Challenges and Ambitions)*, the Arab Administrative Development Organization, Marrakesh, December, 36-71.

-Boufalta, Mohamed Seif El Din, and Moussaoui, Abdel Nour (2015). Trends of transition to a productive (investment) university as a source of self-financing, *Journal of Human Sciences*, Algeria, 43(b): 377-392.

-Hussein, Khaled Mansour, Hassan, Zainab Hassan, Mutawa, and Osama Mustafa (2011). Self-financing as an entrance to support the financing of public university education in Egypt, *Journal of Scientific Research in Education*, Egypt, 12(3): 705-726.

-AbdelHasieb, Gamal Ragab (2006). The development of Al-Azhar university education in light of the university's productive philosophy and the faculty members' attitudes towards its application, unpublished Ph.D. *Faculty of Education in Cairo*, Al-Azhar University.

-Ali, Azza Ahmed (2018). Professional development for faculty members in Egyptian universities in the light of the concept of a productive university, *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 34(11)2: 71-111.

-Nehme, Manaf Merzeh, Inside, Alaa Abbas (2019). Strategies for financing education and the possibilities of shifting towards a productive university and achieving integration in the labor market, *Iraqi Journal of Economic Sciences*, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University,(61): 62-86.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

-AL-Ghaswyneh, Odai Falah(2020).The role of university services marketing in providing financial resources, *Journal of Financial Services Marketing,*(25):65-75,Published online: https- link-springer.com.

-Delavande, Adeline, & Del Bono, Emilia and Holford, Angus(2016). Academic and non-academic investments at university, available at Science Direct, *Journal of Econometrics homepage*: www.elsevier.com.

-Dimunah, Valentina (2017). *Underfunding of federal university in Nigeria and perceived impact on administration: An exploratory case study*, Ph.D, College of Professional Studies Northeastern University Boston, Massachusetts.

-Farag, Hisham, Johan, Sofia(2021).How is alternative trade finance taught in corporate finance, (67)1-8*, Journal of Corporate Finance*, journal homepage: www.elsevier.com.

-Golob, Flyse(2003).*Generating spinoffs from university based research*, Ph.D, the State University of New Jersey, Diss- Abst-Inter,(64)A.

-James, Groccia & Judith, Miller(2005).On becoming a productive University: Strategies for reducing cocts and increasing quality in higher Education, *Anker Publishing*, Winter.

-Msiza, Fikile(2019).*Implications of Cost-Sharing as a Financing Model for Higher Education Institutions in South Africa*. Ph.D,University of Johannesburg, South Africa.

-Peimbert,Garcia(2016). Non-parametric analysis of recent trends in productive university technology transfer, *Industrial and Systems Engineering Research Conference, 21-24May,* Institute of Industrial Engineers,U.S.A.