خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية

إعداد

أ. د/ حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ- كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر

د/ التهامي محمد إبراهيم متولي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد بكلية التربية بنين بالقاهرة- جامعة الأزهر

خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية

حسن مختار حسين سليم، التهامي محمد إبراهيم متولي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية-جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: eLtohamymetwaLy2307.el@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى رصد خبرات بعض الدول الأجنبية في الجامعات المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل هذه الخبرات بغية الوصول لأوجه الاستفادة من ذلك وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتماماً كبيراً بالجامعة المنتجة في كثير من الدول المتقدمة وخاصة في قدرتها التنافسية والاستفادة من الحاضنات والكراسي البحثية والتي تولها اهتماما كبيراً، وتساهم في نموها ذاتيًا، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه بالتعليم الجامعي المصري التقليدي نحو التحول إلى الجامعة المنتجة والكراسي البحثية وتحقيق الاستفادة منهما في التمويل الذاتي لها في الوقت الذي تعاني منه الجامعات المصرية من قلة التمويل الحكومي.

الكلمات المفتاحية: الخبرات، الجامعة المنتجة- الحاضنات، الكراسي البحثية، الجامعة التقليدية.

Experiences of Some Foreign Countries in Productive Universities and Their Relationship to Incubators, Research Chairs and Ways to Benefit in Egyptian Universities

Hasan Mokhtar, AL Tohamy Metwally

Management, Planning and Comparative Studies Department, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University.

Email: eLtohamymetwaLy2307.el@azhar.edu.eg

Abstract:

The study aimed at monitoring the experiences of some foreign countries in productive universities and their relationship to incubators, research chairs and ways to benefit in Egyptian universities. To achieve this, the study relied on the descriptive approach to analyze these experiences in order to reach the aspects of benefiting from it. The study concluded that there is great interest in the productive university in many developed countries, especially in its competitiveness and benefit from the incubators and research chairs, which it pays great attention to, and contribute to its self-development. The study recommended the need to move the Egyptian university education towards the transformation to a productive university and research chairs, and to benefit from them in self-financing at a time when Egyptian universities suffer from a lack of government funding.

Keywords: Experiences, Productive university, Incubators, Research chairs, Traditional universities.

مقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة سلسلة متعاقبة من التغيرات والتحولات الجذرية التي تلقي بظلالها على مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية، وبخاصة الجامعية، الأمر الذي يجعل تطوير أدائها قضية محورية في نهضة الأمم وتقدمها، كما يبرز أهمية دور هذه المؤسسات في النهوض بمجتمعها على كافة الأصعدة من أجل تحقيق التميز والريادة لتلك المؤسسات ولمجتمعاتها.

إن التغيرات العالمية المتسارعة من تفجر معرفي وظهور تخصصات جديدة ونماذج معرفية جديدة من خلال العلوم البينية، وتغير أساليب الإنتاج في كافة مناشط الحياة الاقتصادية، انتشار مفاهيم الديمقراطية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، ظهور منظمة التجارة العالمية بعد التوقيع على اتفاقية الجات وما ترتب عليه من حقوق الملكية، وتدويل رأس المال ومحاولة تدويل العمالة. كل ذلك أثر على نظم التعليم بعامة والجامعي بخاصة حيث ألقى عليه مسئولية قيادة المجتمع لمواجهة تلك التغيرات التي تتطلب أن يتحول التعليم الجامعي من وضعه الحالي بمشكلاته المتعددة في نوعية الخريج إلى التميز والابتكار، بحيث تحقق للخريجين فرص حقيقية في حالة انتقالهم للعمالة. (حافظ. 2000: 423)

فالجامعات تؤدي دوراً مهماً في تنمية الأمم وتقدمها، باعتبارها أداةً حيوية لا غنى عنها في مستقبلية، تمثل المرتكز الرئيس لإحداث التنمية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والسياسية، ويتوقف هذا على مدى رضا الأفراد والمؤسسات المستفيدة من الجامعات عن الخدمات المقدمة، والسعي المستمر إلى التجديد والتطوير في أداء الجامعات وإصلاح منظومتها وفقاً لطموحات المجتمع الآنية والمستقبلية، باعتبار الجامعات تمثل المرتكز الرئيس للأمن القومي والسلام الاجتماعي. (البحيري. 2012: 15)

وتحظى مؤسسات التعليم الجامعي في الدول المتقدمة بمكانة محورية لدورها البارز في تحقيق التنمية المستدامة باعتبارها بيوت خبرة في كل المجالات ومعامل لإعداد القيادات الشابة للمستقبل، فبالإضافة إلى كونها مصدراً للعلوم والمعرفة، فإن لها الأثر المباشر والفعال في تحقيق هذه التنمية، كما أنها معنية بمواكبة الاحتياجات المتجددة من أجل المساهمة في تطوير المجتمعات والرقي بها إلى مصاف الدول المتقدمة. فرسالة الجامعة اليوم اختلفت عما كانت عليه منذ عقود، بل قرون مضت، ففي ضوء المتغيرات العالمية وزيادة الوعي القومي الذي شهدته المجتمعات خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين ازدادت الأصوات المطالبة بأن تكون الجامعات أكثر تلبية لاحتياجات المجتمع وقربها من مشكلاته فالوظائف التقليدية للجامعة لم تعد كافية، وخصوصا في عصر أصبحت فيه ثورة الاتصالات والمعلومات تشكل تحدياً خطيراً، مما يتطلب من الجامعة أن تبحث عن وظائف وأدوار جديدة تقوم من خلالها بتقديم خدماتها للمجتمع، فلا يتوقف دورها عند وظيفتي التدريس وإجراء البحوث، وإنما يمتد دورها إلى خارج مؤسساتها لتصل بخدماتها إلى مختلف القطاعات والفئات والأعمار لتزويدهم بالمعرفة المتجددة والخبرة الفنية ولتصبح شريكًا فعالًا مع المجتمع، وهناك توجه عالمي وتأكيد دولي على أهمية العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة لما لها من دور كبير في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدول. (الأحمد. 1437 هـ: 435)

وأكد خبراء التعليم وصانعي السياسات في البدان الصناعية المتقدمة في بيان لجنة التعليم بمنطقة التعاون الاقتصادي والتنمية **OERD** أن سوق العمل يتغير، ومن ثم يجب تشجيع العمالة المرنة بما يتلاءم والتقدم التكنولوجي والتغيرات في عالم المهن، وأن يعمل التعليم على إعداد قوى عاملة تتسم بالمرونة وأن يتيح فرص التعليم مدى الحياة من خلال المشاركة الفعالة لأطراف المجتمع. ومن ثم يصبح نظام التعليم قادراً على أن يوفر لخطط التنمية مزيجاً من المهارات والاختصاصات إذا كان هناك ترابط قوي بين التنمية الاقتصادية والتطور التعليمي، وهذا ما أدركته معظم الجامعات الأجنبية وبالتالي خطت خطوات فعالة للمشاركة في قيادة الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع، والإسهام في تحسين نوعية الحياة لأفراد مجتمعاتها عن طريق ربط برامجها وأبحاثها باحتياجات المجتمع ومتطلباته ومن ثم حققت نجاحا ملموسا في تنوع برامجها وامتداد أنشطتها للعديد من قطاعات المجتمع وأصبحت متميزة في تحقيق الترابط والشراكة بين الجامعة والمجتمع. (سليم. 2020: 366)

ونموذج الجامعة المنتجة ليس مقصوراً على دول وجامعات بعينها، وإنما هو نموذج يمكن لكل جامعة الأخذ به خاصة وأنها تمتلك من المقومات ما يساعدها على الأخذ بهذا النموذج وتطبيقه شريطة حدوث تغييرات أساسية في ثقافتها، حيث طبقت كثير من الدول العالمية والعربية هذا النموذج كمحاولة منها لإيجاد مصادر تمويل الجامعة إضافية تنعكس عليها وعلى العاملين بها، ويكمن نجاح هذه الجامعات في أنها تبنت مفهوم الجامعة المنتجة التي تفتح أبوابها للمجتمع من حولها؛ بحيث لم تعد تلك الجامعات مؤسسات تعليمية فقط، وانما أضحت مختبراتها وثرواتها البشرية من أعضاء هيئة التدريس عناصراً أساسياً من عناصر تنمية وخدمة المجتمع، إضافة إلى أنيا أصبحت تمتلك وحدات إنتاجية اجتماعية واقتصادية ذات قدرة تنافسية عالية. (علي. 2018: 75)

وتعتبر الجامعة المنتجة من أبرز البدائل التي طرحت في مجال إعادة النظر في وضع التعليم الجامعي الحالي، وضرورة تطويره بإدخال صيغ تعليمية جديدة عليه، وإعادة هيكلته وتنظيمه وفق هذه الصيغ. حيث تعمل 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 وفق 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 جاهدة على تنمية قدرات الاستيعاب والإبداع لدى طلابها ليكونوا قادرين على التفاعل مع التقنية الحديثة في حقل العمل الذي يشتغلون فيه، بالإضافة إلى إحداث التحولات الاجتماعية، وذلك من خلال إعادة النظر المستمرة في المناهج الدراسية، وتطويرها ليكون دورها فاعلاً ومؤثراً في حركة المجتمع، وتحقيق الاستيعاب الكامل لمنجزات التطور التقني الحديثة. وتقوم المناهج التعليمية بدور كبير في هذا المجال (الخشاب. 1996: 97)

وتركز الجامعة المنتجة على البحوث التطبيقية والتطويرية، وذلك لارتباطهما المباشر بمشكلات المجتمع وقضاياه، وإسهامهما في تقدمه وتطوره، وخاصة بعد التغيرات العالمية والتحديات المتلاحقة السريعة التي اتجهت بالبحث العلمي من المعمل إلى الواقع، ليكون بحثاً تطبيقياً مفيداً. وتم التأكيد على ضرورة تشجيع ودعم البحث العلمي المرتبط بمشكلات المجتمع

وقضاياه، واحتياجاته ومتطلباته المستمرة والمتغيرة. كما تشترط الجامعة المنتجة فيمن يتقدم للعمل ضمن أعضائها أن يقدم أبحاثاً واقعية يمكن الاستفادة من نتائجها، وكذلك اشتراكهم في الأنشطة الإنتاجية والأبحاث التطبيقية المشتركة مع مؤسسات المجتمع. كما يقدم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المنتجة خبراتهم المتعددة عن طريق أسلوب الاستشارات العلمية للراغبين فيها بما يعرف بالمكاتب الاستشارية، بحيث تكون الجامعة بيت خبرة للمجتمع. بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية ودورات متعددة في شتى المجالات، بهدف رفع كفاءة العاملين بالقطاعات المختلفة، ودعم التعاون بين الجامعة والمجتمع (الحسيب.2006: 7.6).

مشكلة الدراسة:

تواجه كافة المجتمعات عدداً من التحولات المتداخلة واسعة النطاق وعميقة التأثير على نطاق العالم، وإذا كان التعليم يعد من الأنظمة المجتمعية الفرعية التي تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المجتمعية إلا أنه الآن يواجه على مستوى العالم فترة تغير وتكيف لا مثيل لها في تقدمه نحو بناء مجتمع قادر على الأساس المعرفي والمعلوماتي، لذا لا تستطيع المؤسسات التعليمية وغيرها من الوسائط التربوية بالمجتمع مواجهة ذلك ما لم تتخل عن نظم تعليمها العتيقة، وتتحرر إدارة التعليم من مؤثراتها الرقابية، الأمر الذي ثبت معه ضرورة تفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع الأخرى. (براسلافسكي. 2001: 155)

وبالنظر الى التعليم الجامعي ومنظومة البحث العلمي بمصر، نجد أنه يعاني العديد من المشكلات المتعلقة بسياسة القبول، الاستقلالية، الحرية الأكاديمية، ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته المختلفة، ندرة الوفاء بمتطلبات الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية تلبية لاحتياجات مجتمعاتها المحلية، وتوفير التمويل اللازم لتطوير الجامعات ومراكز البحث العلمي. (زاهر، أبو سعده، هيكل. 2013: 25)

كما تواجه تحديات كثيرة في الوقت الراهن، تجعلها تقف بين مفترق طرق بين الانصياع لهذه التحديات المعاصرة حيث تتعثر في كثير من الأوقات بسبب إمكانياتها المحدودة وأزماتها المالية، وبين الوقوف والتأمل لما يجري حولها في جامعات كثيرة من دول العالم التي أصبحت مكتظة بالتكنولوجيا المتطورة سواء في الدول المتقدمة صاحبة هذه التكنولوجيا، أو الدول القادرة على شرائها كالدول الخليجية التي تأثرت جامعاتها لدرجة كبيرة بهذه التكنولوجيا، بل أصبحت في الكثير من جوانبها التنظيمية والفنية تشابه الجامعات في الدول المتقدمة، مما يكون له أثر كبير في النهوض بخطى سريعة، وفي مصر تكثر الدراسات والندوات والمؤتمرات حول تطوير الجامعات المصرية، وتخرج بالكثير من الآراء الصائبة والتوصيات لتطويرها، ولكن هذه الآراء والتوصيات سرعان ما تتحطم أمام الميزانيات المحدودة وعدم تنويع مصادر التمويل. (ناس. 1996: 96.95)

فضلاً عن ذلك يواجه هذا التعليم أزمات مالية واقتصادية باستمرار، وذلك بسبب تزايد الحاجة للموارد المالية للإنفاق على مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وتمويل التوسعات المختلفة في الجامعات وزيادة عدد طلبتها، وتقليص الدعم المخصص لهذه المؤسسات من الميزانية السنوية للحكومة بسبب التقشف وترشيد الإنفاق وارتفاع الديون الخارجية وندرة الموارد المالية، الأمر الذي جعل التعليم العالي يعيش في حالة صراع بين إيراداته ونفقاته، والتي أثرت على وظائفه التدريسية والعلمية الاجتماعية وإسهامات في البحث العلمي المرتبط بخطط النمو الاجتماعي والاقتصادي. (الخطيب. 2010:240)

ونتيجة ندرة قيام الجامعات على زيادة مواردها المالية من ناحية، وضعف قدرتها على إحداث التطوير في مدخلاتها وعملياتها وبالتالي جودة مخرجاتها وقدرتها على المنافسة. (عليان، راشد. 1997. :350)، ضعف ربط التعليم بالإنتاج والتصدير وبالتسويق الدولي، وضعف ربطه بالسلوك الفعال المطلوب لمواجهة الاحتياجات. (النجار. 1997: 371) تؤكد إحدى الدراسات على أنه لابد من إيجاد مصادر تمويلية أخرى يمكن أن تضاف إلى التمويل الحكومي لمساعدة الجامعات من بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها، ومن أبرز البدائل المتاحة، ما يطلق عليه الجامعة المنتجة وهو الأسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنياً، حيث تعمل الجامعة على زيادة مواردها المالية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الجامعات مصنع للمعرفة تتزود منه المؤسسة الإنتاجية مباشرة تبعاً لاحتياجاتها. ولعل هذا ما يميز الجامعة المنتجة عن تلك التقليدية، فهي على احتكاك مباشر مع المؤسسات الإنتاجية ويظهر ذلك من خلال أشكال التعاون الممكنة، كبيوت الخبرة، حاضنات الأعمال، والمعامل المركزية مع حدائق المعرفة ...إلخ، كل هذه الأشكال ترفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في بيئة لطالما وصفت مؤخراً بديناميكيتها المتغيرة والتي لا تقبل إلا الأقوى. (بوفالطه، موساوي. 2015: 378.377)

في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

س1: ما الأسس النظرية للجامعة المنتجة؟

س2: ما دواعي تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات منتجة؟

س3: ما خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية؟

س4: ما أوجه الاستفادة من خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية في تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات منتجة؟

س5: ما معوقات تحول الجامعة التقليدية إلى جامعة منتجة؟

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تتحدد أهدافها في تعرف:

.الأسس النظرية للجامعة المنتجة.

.دواعي تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات منتجة.

.خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المنتجة من حيث الحاضنات، الكراسي البحثية.

ـ كيفية الاستفادة من خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية في تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات منتجة.

.معوقات تحقيق الجامعة المنتجة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

. إثراء المكتبة التربوية بدراسة توضح لنا كيفية الإفادة من خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المنتجة في تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات تعتمد في تمويلها على منتجاتها، وبالتالي يقل اعتمادها على التمويل الحكومي.

. تحديد دواعي تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات منتجة.

. تبصير المسئولين عن التعليم الجامعي بالأسس النظرية للجامعة المنتجة، وكيفية الإفادة منها في الجامعات التقليدية.

. إبراز وظائف الجامعة المنتجة في مجال التعليم والتدريب، البحث العلمي، الخدمة العامة.

ـ تبصير المسئولين عن التعليم الجامعي وخبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات، الكراسي البحثية. وإمكانية الإفادة منها في تحول الجامعة التقليدية إلى جامعة منتجة، ومعوقات تحقيقها.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لرصد الأسس النظرية للجامعة المنتجة ـ ودواعي تحول الجامعات التقليدية إليها، فضلاً عن رصد خبرات بعض الدول في مجال الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية.

حدود الدراسة:

تركز الدراسة في حدودها الموضوعية على الأسس النظرية للجامعة المنتجة، وخبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات، الكراسي البحثية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الخبرات الدولية المعاصرة للجامعات:

هي: تلك السياسات والمداخل والاستراتيجيات والبرامج والطرق والآليات الجديدة أو المعاصرة التي تستخدمها المؤسسة بهدف تحقيق البعد الدولي والعالمي في وظائفها وبرامجها وأنشطتها، بما يمكنها من الاستجابة بشكل تكيفي أو استباقي للمتغيرات المحيطة (عبد الحافظ، ثروت. ٢٠١٦: 17)، وتعرف أيضا: بأنها تلك السياسات التي تتبناها الجامعات البحثية في إعداد الطالب الباحث وفق الرؤي المختلفة التي تراها بنا يتناسب مع متغيرات العصر وأهداف وتطلعات الدول عالمياً (آمال إسماعيل، أمال. ٢٠٢١: 329).

ويقصد بها في الدراسة الحالية " تلك السياسات والمداخل والاستراتيجيات والبرامج والطرق والآليات الجديدة، التي تستخدمها الجامعات بهدف تحقيق البعد الدولي والعالمي في وظائفها وبرامجها وأنشطتها، بما يتناسب مع متغيرات العصر".

مفهوم الجامعة المنتجة:

تعرف الجامعة المنتجة بأنها تلك الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف كي تعطي المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد الإضافية للجامعة من خلال الأنشطة المتعددة ومنها البحوث التعاقدية، والاستشارات، والتعليم، والتعليم المستمر، والدورات التدريبية... وغيرها. (الخليفة. 2014: 102101)

وتعرف أيضاً بأنها الجامعة التي تحقق وظائف التعليم والبحث العلمي والخدمة العامة والتي تتكامل فيها هذه الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة، من خلال أساليب ووسائل متعددة منها التعليم الممول ذاتياً والتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية. (عشيبة. 2000: 531)

وتعرف الجامعة المنتجة على أنها: "الجامعة التي تسعى بإبداع الطرق لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وايجاد مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، وليس بهدف الربح كما في القطاع الخاص، وانما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر، وتحسين جودة التعليم، والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة. (أبو الخير.2016: 12).

ويقصد بها في هذه الدراسة بأنها الجامعة التي تؤكد على تحقيق وظائفها وتسخير إمكاناتها المادية والبشرية وتسويق منتجها كي يساهم ذلك في تقليل اعتمادها على التمويل الحكومي، بل والمساهمة في تمويلها الذاتي.

مفهوم الحاضنة: (قشقري، الرابغي. 2016: 37)

يقصد بها وحدة ذات صفة خدمية تسعى إلى تحويل الابتكارات والأفكار إلى مشاريع إنتاجية وذلك عن طريق توفير المقومات اللازمة من دعم ومساندة وخدمات استشارية.

وقيل أيضاً بأنها جهة قد تختلف في تبعيتها الإدارية لمؤسسات تعليمية، تجارية، صناعية، اقتصادية، وتقنية.. إلخ، تهدف إلى توفير المقومات الرئيسة لمشروع صغير أو متوسط نتاج عملية ابداعية أو ابتكارية لا يملك أصحابها الإمكانات المادية أو الخبرة التي تؤهلها من تحويلها إلى واقع تطبيقي واستخدامها كأداة فاعلة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي.

ويقصد بها في هذه الدراسة الحالية "بأنها مجموعة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها مؤسسه لها كيان قانوني يسمح لها بتوفير المشروعات الابداعية التي تسهل لأفراد المجتمع الاستفادة منها في الواقع العمل بما يدر عليهم من دخل مادي ويزيد من إنتاجية مجتمعاتهم".

مفهوم الكراسي البحثية:

يقصد بالكراسي البحثية بأنها مدخل اصلاحي لوظيفة البحث العلمي في الجامعات لدعم قدراتها التنموية، والإبداعية، وهي تقوم على الشراكة بين القطاعين: العام، والخاص، وتكون بصفة دائمة أو مؤقته. (بوزيدي، بورغده. 2018: 134)

كما يقصد بها: مجموعة من البرامج البحثية التي تهدف إلى تطوير الفكر وإثراء المعرفة الإنسانية، وخدمة قضايا التنمية المحلية، ويتم تمويلها من خلال ممول، وتأخذ شكل منحة نقدية دائمة، أو مؤقته. (العدل،2012: 16)

ويقصد بها في هذه الدراسة الحالية "منحة مالية أو برنامج علمي مؤقت يقوم . بإجراء أبحاث متخصصة . بهدف إثراء المعرفة الإنسانية، وتطوير الفكر ومواجهة التحديات لخدمة قضايا التنمية المحلية. ويعين على رأس البرنامج أستاذ كرسي جامعي يعمل معه فريق من الباحثين ذوي الخبرة والكفاءة".

مفهوم الجامعة التقليدية:

هي جامعة ذات طبيعة أكاديمية وهي تركز اهتمامها على الجوانب النظرية للعلوم، ولا تعتني بنفس الدرجة بالجوانب التطبيقية والعلمية لهذه العلوم (**123**: **D. Davies & Eric Richard Tear**. (**2018**)، وهي جامعات لإعداد القوي البشرية ذات المهارات الفنية من المستوي العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها (إسماعيل عبد الهادي، سحر. (2017: 24)، وهي جامعات تقيد بجدران ومقاعد دراسية وبنايات ثابتة أو قاعات دراسية تستوجب ان يكون فيها الطالب وجها لوجه مع المعلم، ويكون فيها المعلم هو نقطة الاتصال الأساسية بالطلاب، ويجب علي الطلاب الحضور داخل المؤسسة التعليمية (الهلالي الشربيني. 2017: 3.2).

ويقصد بها في الدراسة الحالية" هي جامعة ذات طبيعة أكاديمية تستوجب ان يكون فيها الطلاب وجها لوجه مع المعلم وفيها يكون الدراسة داخل المؤسسة التعليمية، وتقيد بجدران ومقاعد دراسية وبنايات ثابتة أو قاعات دراسية، وتقوم من أجل إعداد القوي البشرية ذات المهارات الفنية من المستوي العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع "

الدراسات السابقة:

.دراسة باطويح، بامخرمة. (2010)

هدفت الدراسة تعرف الصيغ المختلفة لتمويل التعليم الجامعي: الجامعة الحكومية غير المنتجة، الجامعة الحكومية المنتجة، الجامعة الخاصة الربحية، والجامعة الخاصة اللاربحية، شرح مفهوم ومقومات ومزايا الجامعة المنتجة اللاربحية، تعرف مصادر تمويل التعليم الجامعي، وضع صيغة مقترحة لتمويل التعليم الجامعي وإمكانية تطبيقها، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها أن معظم حكومات الدول الإسلامية لا تتوفر لديها الموارد الكافية، وبالتالي فإن تبني مفهوم الجامعة اللاربحية يمثل أسلوباً مناسباً لواقع التمويل في تلك الجامعات، أن هناك حاجة ماسة إلى تدعيم مصادر تمويل التعليم الجامعي بموارد إنتاجية تحصل عليها. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تطوير السياسات التعليمية الجامعية بما يتماشى مع أهداف ومبادئ الجامعة المنتجة اللاربحية.

.دراسة الهادي. (2011)

هدفت الدراسة تعرف المؤشرات والتحديات التي تواجه الجامعات العربية، أهم التجارب الناجحة في مجال الجامعة المنتجة، الاستراتيجيات اللازمة لتكون الجامعات العربية جامعات منتجة، دور رؤساء الأقسام العلمية الفاعلة في بناء أساليب التميز وتعزيزها للبرامج

الأكاديمية وفق معايير الجودة العالمية، والتصورات والمقترحات اللازمة للنهوض بالجامعات العربية نحو جودة الإنتاج وخفض التكاليف. ولتحقق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد ما سبق. وتوصلت لعدة استراتيجيات لمؤسسات التعليم العالي لوضع رؤية مستقبلية لجامعات المستقبل العربية ذات الريادة والإنتاجية العالية، وتمثلت هذه الاستراتيجيات في استراتيجية التشريعات التي تحكم هذه المؤسسات، استراتيجية التخطيط والتنظيم لها، استراتيجية التمويل، استراتيجية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، استراتيجية تطوير المناهج، استراتيجية الأخذ بالأقسام العلمية المنتجة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الأقسام العلمية بالإبداع والابتكار والتقانة للوصول للأهداف المرجوة للجامعة المنتجة، إقامة التحالفات والشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية والاجتماعية، وتسويق الأقسام العلمية منتجاتها وخدماتها الاستشارية والبحثية.

.دراسة زاهر، أبو سعده، هيكل. (2013)

هدفت الدراسة تعرف ماهية الجامعة المنتجة، أهم الدواعي والحيثيات للأخذ بها، والوقوف على أهم الدروس المستفادة من النماذج العالمية والعربية المتبنية لصيغة الجامعة وذلك لوضح ملامح تصور لأهم متطلبات تطبيق نموذج الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية المنتجة. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد ذلك، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي وتطويرها، التركيز على البحث العلمي، استثمار رأس المال البشري والكفاءات البحثية الموجودة بالجامعة، تطوير مراكزها البحثية لتقوم بخدمة المجتمع، وإجراء البحوث التطبيقية التي يحتاجها القطاع الصناعي والإنتاجي.

وأوصت بإيجاد قنوات اتصال فعالة بين الجامعة وكافة مؤسسات المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المختلفة.

.دراسة الجماصي. (2014)

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر خصائص الجامعات المنتجة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق دراسة ميدانية " استبانة " على المجتمع الكلي للدراسة المكون من العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الأزهر، الإسلامية، الأقصى، وتوصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي للمتوسط الكلي لدرجة توافر هذه الخصائص (4,43) وهي درجة متوسطة. وأصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الفلسطينية لفكرة الجامعة المنتجة أو الاستثمارية وذلك عبر برامج بحثية وعلمية تخدم المجتمع المحلي العربي وتعود عليها بالنفع المادي.

.دراسة الخليفة. (2014)

هدفت الدراسة الوصول لصيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والتي يمكن تطبيقها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها أن الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة منطلقاً أساسياً لتفعيل الشراكة للجامعات السعودية، قدمت التجارب العالمية أشكالاً متعددة لهذه الشراكة منها البحوث والدراسات والتدريب المستمر والابتكارات والمشاريع الإنتاجية، وأن أهم أسباب تطبيق الصيغة المقترحة لتفعيل هذه الشراكة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتمثل في تفعيل الدور

التنموي للجامعة من خلال تحقيق الرؤية المستقبلية لخطط التنمية، ومن معوقات تحقيق هذه الصيغة ندرة وضوح الرؤية في الجامعة حول تفعيل الشراكة المجتمعية، محدودية الميزانيات المخصصة للأنشطة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة توجه الجامعات نحو الإنتاج وعمل دراسات متنوعة عن الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية وحول الكليات والأقسام المنتجة، والتوصية بتعزيز ثقافة الإنتاج في الجامعات.

.دراسة بوفالطة، موساوي. (2015)

هدفت الدراسة رصد اتجاهات التحول نحو الجامعة المنتجة الاستثمارية كمصدر للتمويل الذاتي مع الإشارة لجامعة منتوري قسنطينة كدراسة حالة. لذلك تعرضت الدراسة من خلال إطارها النظري إلى إشكالية تمويل التعليم، مفهوم الجامعة المنتجة، دواعي تبني نموذج الجامعة المنتجة، أهمية الجامعة المنتجة، أنشطة وبرامج الجامعة المنتجة، بعض التجارب والنماذج الدولية في إطار التحول للجامعة المنتجة، وطبيعة الشراكة بين جامعة منتوري قسنطينة والقطاعات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه نحو الجامعة المنتجة ليس الهدف منه تحقيق الربح، ولكن الهدف والغاية هو إيجاد مصدر أخر متجدد لتمويل الجامعة بمختلف هياكلها. أن هذا الاتجاه يمثل حلقة وصل بين الجامعة ومختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وإن التحول إلى نموذج الجامعة المنتجة لا يتوقف فقط على الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، بل يتعداه إلى هذه القطاعات والمجتمع ككل فلابد من وجود مؤسسات على استعداد لمنح الثقة لمخرجات ومنتجات الجامعة.

.دراسة بني مقداد، عاشور. (2018)

هدفت الدراسة تعرف دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق الجامعة المنتجة، وما العقبات التي تواجه تطبيق مفهومها، وما الحلول التي يقدمها أفراد عينة الدراسة حول تطبيق هذا المفهوم. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع القيام بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من (72) من القادة الأكاديميين بالجامعة، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها أن دور الإدارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا، وجاء ترتيب المجالات كالآتي: مجال التدريس في المرتبة الأولى، تلاه مجال الخدمة العامة، وفي المرتبة الأخيرة مجال البحث العلمي. وأظهرت النتائج عدداً من العقبات التي تعترض تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة كان أبرزها قلة مصادر التمويل. وتم استعراض مجموعة من الحلول المقترحة من أهمها البحث عن مصادر تمويل جديدة.

.دراسة الماجد. (2018)

هدفت الدراسة تعرف واقع تمويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، الكشف عن معوقات هذا التمويل، متطلباته، أبرز التجارب العالمية والعربية والمحلية في تطبيق نموذج الجامعة المنتجة، والوصل لتصور مقترح لهذا التمويل في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي مع الاستعانة بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة (583) من أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها، بلغ المتوسط الحسابي لعبارات محور المعوقات (4,09)، مما يشير إلى أن التمويل في الجامعات السعودية يعاني هذه المعوقات، وبلغ المتوسط

الحسابي لعبارات المتطلبات المتعلقة بالجانب الإداري (4,40)، مما يشير إلى أهمية هذه المتطلبات لتطوير هذا التمويل، بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير تمويل الجامعات السعودية عن طريق البحوث والاستشارات (4,39)، مما يشير إلى أهمية هذه المتطلبات، بلغ المتوسط الحسابي للتمويل عن طريق التبرعات (4,13)، مما يشير إلى أهمية ذلك.

وبناء على ما سبق من نتائج تم وضع التصور المقترح، وأوصت الدراسة بضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة وإعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي.

.دراسة نعمة، داخل. (2019)

هدفت الدراسة من خلال إطارها النظري تعرف مفهوم الجامعة المنتجة وبيان أسس العلاقة بين تمويل التعليم والجامعة المنتجة وانعكاساتها على اقتصاديات التعليم، فضلاً عرض بعض التجارب العالمية في مجال تمويل التعليم والبحث العلمي وإمكانية التحول نحو الجامعة المنتجة وإمكانية الاستفادة من هذه التجارب في العراق، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لنتائج عدة منها:

قلة الميزانية المخصصة للتعليم والبحث العلمي في العراق، أن للجامعات دوراً جوهرياً في صنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة، اهمية تمويل البرامج المتعددة لهذه الجامعات بما يتناسب مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، والحاجة للجامعة المنتجة من خلال تقديم الاستشارات وإجراء البحوث والتعاقدات وتقديم الخدمات.

وأوصت الدراسة بتوصيات عدة منها ضرورة التركيز على مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل والاهتمام بالتخصصات العلمية والتخصصات في اللغة الانجليزية والحاسوب مع ضرورة الاهتمام بالجودة، التوعية بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات مناسبة، وأن تنقل المؤسسات التعليمية الاتجاهات الحديثة داخل أروقتها مما يسهم في صقل وتجديد مهارات الخريجين.

.دراسة الزهراني، أحمد. (2020)

هدفت الدراسة كشف دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، مع الاستعانة بدراسة ميدانية تم من خلالها تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (348) عضو هيئة تدريس.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد العينة على دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، حيث جاءت المتطلبات التعليمية بالمرتبة الأولى، يليها متطلبات الشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع، وأن هناك موافقة من جانب أفراد العينة نحو الإجراءات المقترحة لتحقيق هذه المتطلبات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الإنتاجية والاستثمار وخدمة المجتمع لدى طلبة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، إنشاء مكتب للشراكة في كل كلية من كليات الإمام عبد الرحمن،

إنشاء مركز لتسويق المنتجات والمخرجات العلمية، وضرورة تبني آليات مبتكرة في الاستثمار الجامعي لبناء مجتمع اقتصادي منتج.

.دراسة الهرباوي. (2020)

تضمنت الدراسة إطاراً نظرياً استهدف تحديد مفهوم الجامعة المنتجة، عرض نماذج ومجالات عملها، معرفة مبررات التحول للجامعات المنتجة، ووضع تصور مقترح للتحول للجامعة المنتجة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لنتائج عدة منها أن الجامعة المنتجة تسهم في الحد من البطالة، توفير الكوادر الماهرة المدربة، تحقيق متطلبات التنمية المستمرة المستدامة للاقتصاد، وانه يوجد في عالمنا العربي مصادر قوة تمكن الجامعات العربية من التحول نحو نموذج الجامعة المنتجة. مثل الدساتير والقوانين والقرارات السياسية والضغوط الدولية التي تدفع للتحول نحو نموذج الجامعة المنتجة.

واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بتوصيات عدة منها:

ـ إعادة النظر في عملية إعداد الطلبة في ضوء المتغيرات التي نعيشها في عالمنا سريع التغير والمستجدات.

.فتح قنوات اتصال بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته المختلفة للوقوف على قضاياه ومشكلاته.

.دراسة العريمي. (2020)

هدف الدراسة تعرف دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وللوصول لذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية والتي طبقت على 393 عضو هيئة تدريس.

وقد أظهرت النتائج أن دور القيادات جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية لمستوى استجابات أفراد العينة عن هذا الدور تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الذكور. وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الجامعية بتأسيس مشاريع وقفية للجامعة، استثمار مرافق الجامعة المتنوعة، والعمل على استحداث قاعدة بيانات بالمشكلات التي تواجه مؤسسات المجتمع وتوجيه البحوث لحلها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Jovelyn M., & Carreon Jr. (2016

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين جودة الحياة العملية وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في زامبوانجا ديل نورتي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة الميدانية التي طبقت على (209) مستفتياً، كانت الأدوات الإحصائية المستخدمة هي عدد الترددات، والحسابات المتوسطة، واختبار **t**، وتحليل التباين، ومعامل بيرسون **r** معامل الارتباط اللحظي.

هذا وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة العملية لأعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة والراتب

والمدرسة. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة العملية وإنتاجية مؤسسات التعليم العالي في التعليم والإرشاد المجتمعي، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة العملية والإنتاجية في البحث.

وبينت أن التعليم وخدمة المجتمع يتأثران بجودة الحياة العملية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي المختلفة في زامبوانجا ديل نورتي، حيث إن إنتاجيتهم في البحث مستقلة عن جودة حياتهم العملية. كما تبين ان هناك فرقاً كبيراً على مستوى إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي في البحث وخدمة المجتمع، بينما لم يكن هناك فرقاً كبيراً في إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالإضافة للتدريس أيضا.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير مؤسسات التعليم العالي لأعضاء هيئة التدريس بها برنامج شامل لتطويرهم مهنياً ودعمهم في توجههم لمتابعة الدراسات العليا وما بعد الحصول على الدرجات العلمية المتقدمة، وتوفير التمويل لأنشطة البحثية بالكلية، فضلاً عن القيام بعمل روابط مع المنظمات البحثية التي يمكن أن تساعدهم في بناء فريق بحث قوي، ويجب أن تؤدي هذه المؤسسات مسؤوليتها تجاه خدمة المجتمع

دراسة **Prona, B., & Demo, E (2018)**

هدفت الدراسة تعرف الوضع الراهن لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومية بألبانيا لمساعدة السلطات العليا بالدولة لتحسين هذه المؤسسات وفق ما يتطلبه نموذج الجامعة المنتجة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الوضع الراهن لخمس جامعات حكومية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مؤسسات التعليم الجامعي شهدت تغيرات مختلفة جلبت تداعيات وتحديات مختلفة لتلك المؤسسات، إن الجامعات الحكومية بألبانيا لديها مصادر دخل محدودة للغاية، حيث يأتي أكثر من50 إلى 60 % من دخلها من الحكومة، وبالتالي تفتقر إلى مصادر تمويلية متنوعة.

كما توصلت إلى أن القيادة الجامعية تلعب دوراً بالغ الأهمية في دفع الجامعة نحو الإنتاجية، فهي المسئولة عن وضع رسالة ورؤية واضحة للجامعة المنتجة تدعم من خلالها التعليم المنتج وتوفر سبل التدريب فى مواقع الإنتاج وكذلك وضع نظام رسمي للحوافز والمكافآت يستهدف كل العاملين بالجامعة وبالأخص أعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال البحث العلمي والتدريس.

هذا وقد اوصت الدراسة بضرورة عقد البحوث العلمية والصناعية والقيام بتسويقها لتوفر موارد إضافية للجامعات وزيادة المنح من المشاريع الوطنية والدولية وذلك إلى جانب جمع التبرعات من المجتمع الذي تتواجد فيه الجامعة.

دراسة (**Pugh, R., & Hamilton, E) .2018**

هدفت الدراسة تعرف مفهوم الجامعة المنتجة وعلاقته بخدمة المجتمع، القاء الضوء على الأنشطة التي تقوم بها، وتوضيح دور الأقسام الأكاديمية بها في تعزيز نتائج الدخل القومي والتنمية الاقتصادية فى النطاق الإقليمي الذي تفع فيه الجامعة.

واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وذلك في القسم الريادي في معهد **EMLYON** ومعهد ريادة الأعمال وتطوير المشاريع بجامعة لانكستر لتعزيز الدور الجامعي في التنمية الاقتصادية الإقليمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأقسام الأكاديمية بالجامعات المنتجة تتيح الفرصة لتحقيق شراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية والتجارية، هذه الشراكة توفر لأعضاء هيئة التدريس والجامعات من ناحية فرصة التطبيق الميداني لأبحاثهم العلمية وتوظف مهاراتهم ومعارفهم لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة، ومن ناحية أخرى توفر الفرصة لتلك المؤسسات الإنتاجية لتغير وتطور برامجها ومشاريعها، وبذلك يتم تبادل الخبرات بين الطرفين بما يحقق التنمية الاقتصادية الإقليمية.

دراسة (**Vedvyas J. & Yogesh C. (2020**.

تناولت الورقة البحثية دراسة خطط صنع السياسات للحوكمة الرشيدة لمؤسسة التعليم العالي الهندية، حيث يعد هذا الأمر ضرورياً لتمكين القيادات من تعزيز الإنتاجية التنظيمية لجامعاتهم، وبالتالي لشبه القارة الهندية في القرن الحادي والعشرين. ثالث أكبر شباب في العالم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وطبقت في 285 جامعة تابعة، 343 جامعة خاصة، 15 كلية للإناث.

وتوصلت الورقة إلى عدة نتائج منها:

. إن القيادة الهادفة هي بذرة التنمية الإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي، تطوير قادة هذه المؤسسة ورعايتهم أفضل من تعيينهم بناءً على الأقدمية الأكاديمية.

. تعد القيادة الأكاديمية والإدارية الفعالة ثنائية الأبعاد على جميع المستويات، الرأسية والأفقية، بدءاً من القسم الأكاديمي إلى صانعي السياسات، حاجة ضرورية لمؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، حيث لا تستطيع القيادة الهرمية وحدها البحث عن بدائل لتمويل هذه المؤسسات وتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين.

. إن تعزيز إنتاجية هذه المؤسسات وتحويلها إلى جامعات منتجة يتم من خلال القيادة الهادفة والاستثمار في الابتكار والبحث العلمي ورفع الجودة الشاملة بها باعتبارها جانبًا مهمًا من "القدرة الاستيعابية" للمجتمع.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية قد استفادت منها في الإطار النظري والمنهجية. وأن الدراسة الحالية تختلف عنها في تناولها المحاور المرتبطة بخبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية، وكيفية الاستفادة من ذلك في الجامعة المصرية.

الأسس النظرية للجامعة المنتجة:

.فلسفة الجامعة المنتجة وأسسها (صيداوي. 1996: 1211)

يرى صيداوي أن الجامعة المنتجة لا تكتفي بتقديم خدماتها في حدود ضيقة، بل تنحو إلى تقديم مثل هذه الخدمات على نطاق أوسع، من جهة، كما تقوم من جهة أخرى، بتحويل كثير من مرافقها إلى وحدات إنتاجية حقيقية في الصناعة والزراعة، فضلاً عن كونها وحدات تعليمية بحثية. وليس المقصود من ذلك أن تدخل الجامعة في تنافس مرير على الربح الاقتصادي مع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية المجتمعية، بل يقصد من ذلك أن تكتفي من هذا المقصود الاقتصادي بأرباح معقولة لا غير، وتؤمن لنفسها دخلاً ثابتاً يسدد معظم نفقاتها، إن لم تقل كلها، وبالتالي يكسبها الحرية الأكاديمية المنشودة والمناعة المطلوبة، لتمارس أعمالاً رائدة في شتى مجالات الحياة والإنتاج.

ويقصد بذلك أن يتأخى في الجامعة المنتجة التعليم، البحث العلمي، الإنتاج، وخدمة المجتمع، تآخياً لم يشهده العالم من قبل. وبذلك نحل على نطاق محدود، العقدة التربوية التي لم تحل حتى الآن في نطاق النظم التعليمية المعروفة عالمياً، ألا وهي ربط التربية والتعليم بالحياة والإنتاج ربطاً طبيعياً وثيقاً، مشفوعاً بتعديل جذري مناسب في المناهج التعليمية، لتتناسب مع الوضع الجديد، وليستفيد الطلاب فعلاً من نشاطهم المتكامل في مواقع وأزمنة متقاربة للتعليم والبحث والإنتاج والخدمة. فلم يعد مقبولاً اليوم أن نتعلم أولاً وأن نعمل ثانياً. ولا نجدد معرفتنا باستمرار خلال العمل.

كما نأمل من تنظيم الجامعة المنتجة بهذه الروح والعقلية، أن تعطي مثالاً حياً ملموساً، عما يمكن أن يكون عليه نظام التعليم، نظام الاجتماع والإنتاج والبحث في المستقبل. وهذا "لعمري مهماز" دائم للمشككين في إمكانية تغيير التربية والمجتمع لصالح الجميع في يوم من الأيام، واكتساب نوع واق من الأمن التربوي الاقتصادي السياسي، لأن المطلوب أولاً وأخيراً أن نصل في مجتمعات الغد إلى أنواع من الاستقرار السياسي الذي يرضي الأكثرية الساحقة، ويجعل الجميع يتمتعون بحياة هانئة.

أما بخصوص طلاب الآداب والفنون الجميلة وبعض العلوم الإنسانية والاجتماعية وأساتذتهم، الذين ليس لتخصصاتهم ميادين تطبيقية تتعلق بها تعلقاً مباشراً ضمن إطار الجامعة المنتجة يقترح بأن يلزمهم جميعاً على كل حال، المشاركة في عمليات الإنتاج الأساسية ضمن إطار الصناعة والزراعة وضمن إطار الخدمات، مشاركة شبه دائمة حتى ولو كانت جزئية.

ومن خلال ما سبق أيضاً يمكن تحديد الأسس التي تقوم عليها فلسفة الجامعة المنتجة في الآتي: (الخليفة. 2014: 103)

ـ دور الجامعة التنموي من خلال فتح قنوات شرعية للاتصال بالمجتمع وتحقيق الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية المدربة والقادرة على البحث والمشاركة في الوصول لحلول لمشكلات وقضايا المجتمع سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أم العمليات الخدمية، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

ـ النظرة المتكاملة للتعليم والتوازن بين النظرية والتطبيق، وبين التعليم والإنتاج للوصول إلى التعليم المنتج، ورفع مستوى الإنتاجية، وتكوين الشخصية المنتجة الفعالة القادرة على الإبداع والابتكار والمؤثرة سواء لذاتها أم لمجتمعها.

. الربط والتكامل بين وظائف الجامعة الثلاث (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع)، والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة، وأن كلاً منهما يتأثر بالآخر سلباً وإيجابياً من ناحية، والربط والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج من ناحية أخرى.

ـ يتطلب استثمار وتسويق التعليم تحويل الجامعة إلى مركز للإنتاج المعرفي والفكري وذلك من خلال توليد المعرفة، ونشرها، إقامة صناعة محتوى قادرة على المنافسة عالمياً الأعمال والإنتاج من ناحية أخرى.

. تحقيق مبدأ الاستقلالية للجامعات من خلال تنويع مصادر تمويل الجامعات، لتتمكن من أداء وظائفها بشكل جيد بفعل تنمية الاستثمار المعرفي، تعميق دورها في المجتمع، وقيامها بعدد من البرامج والأنشطة الإنتاجية التي تحقق لها عائداً مادياً، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع.

وبالإضافة لما سبق تتمثل هذه الأسس في:

- . الربط بين وظائف الجامعة الثلاث (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، والنظر إليها على أنها كل متكامل مترابط، وأن كلاً منها يتأثر بالآخر ويؤثر فيه سلباً وإيجاباً.
- . إعداد الطالب بصورة متكاملة عقلياً وخلقياً واجتماعياً، بحيث يكون قادراً على النقد والتحليل واستخدام الأسلوب العلمي في التفكير، وحريصاً على الإسهام في حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته، وقادراً على تطبيق ما تعلمه من معارف فيما يواجهه من مواقف.
- . الجمع بين الإعداد الشامل والمتخصص للطالب، وذلك لأن إعداد الطالب في تخصص ضيق محدد له تأثيره السلبي على مستقبله، باعتبار أن هذا التخصص قد يختفي في المستقبل؛ نظراً للتغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة، وتغير احتياجات المجتمع ومتطلباته من فترة لأخرى، وبالتالي قد تختفي مهن وتظهر مهن أخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تغيير الفرد لمهنته من وقت لآخر كما هو موجود في الدول المتقدمة.
- . توفير فرص التعليم المستمر، وتحقيق المرونة للدارسين لتغيير مسارهم إذا أرادوا، وأن تفتح الجامعة المنتجة أبوابها لمتعلمين جدد من مختلف الأعمار والفئات الاجتماعية.
- . الارتباط الوثيق بين الجامعة والمجتمع من خلال تلبية احتياجاته من الخريجين، وبحث مشكلاته وقضاياه، ومحاولة الوصول إلى حلها، فتحرص الجامعة المنتجة على معرفة ما يحتاجه المجتمع من تخصصات، وتسعى للوفاء بها من خلال برامجها وأنشطتها وطرقها الحديثة التي تسمح بانتقال المتعلم إلى مؤسسات المجتمع إلى جانب الإعداد الأكاديمي.
- ـ تنوع التخصصات والكليات تبعاً لتنوع البيئات المحلية في المجتمع الواحد بمعنى أن تنشأ في بعض البيئات كليات تتناسب مع طبيعتها الخاصة (الخشاب. 1998: 20).

- ـ اعتبار البحث العلمي استثماراً أصيلاً له عوائد اقتصادية كبيرة، تفوق أضعاف ما ينفق عليه من أموال، وضرورة مشاركات قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة في تمويله (الشافعي.2003: 179).
- . اعتبار الجامعة بيت خبرة رئيسة لمواقع العمل والإنتاج من خلال ما تقدمه من أنشطة بحثية وخدمية واستشارية وإنتاجية لكافة مؤسسات العمل والإنتاج.
- . التنويع في مصادر التمويل، حيث تتقاضى الجامعة المنتجة أجوراً نظير ما تقوم به من أنشطة ومشروعات، وما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع وقطاعاته المختلفة.
- ـ الدور الفاعل لعضو هيئة التدريس، وتوسيع قاعدة الحرية الأكاديمية الحقيقية، وضرورة التنمية المتكاملة والمستمرة له.
- ـ حرية الجامعة المنتجة في تسيير شئونها ووضع قوانينها ولوائحها بما يناسب مجتمعها المحلي، وقدرتها على توضيح موقفها حيال القضايا والأمور التي تهمها وتهم المجتمع. (صيداوي. 1996: 96).
- . مواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة، والتوافق مع التغيرات العالمية المتسارعة، والانفتاح على المؤسسات والمنظمات التعليمية العالمية.
- ـ التحام التعليم بالعمل، بمعنى أن إعداد الطالب في الجامعة المنتجة يجمع اكتسابه للمعلومات والحقائق المتعلقة بتخصصه، ووضع هذه المعلومات موضع الاختيار من خلال ممارسته للعمل الحقيق في مجال تخصصه ويمكن أن يتم هذا الإعداد عبر صيغ كثيرة، فقد تبعث الجامعة بطلابها بعد فترة من الإعداد النظري إلى مواقع الإنتاج ليمارسوا فيها العمل فترة من الزمن ثم يعودون من جديد لمتابعة الإعداد النظري وهكذا يتواتر التعليم والعمل. كما يمكن أن تحوي الجامعة ذاتها كل مقومات الإنتاج الأساسية اللازمة للمجالات المتخصصة فيها. (عشيبة. 2000: 536)

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن هذه الأسس تستلزم قيام الجامعة بما يأتي: (فهمي. 1993: 39)

- . إعداد الكفاءات المهنية والإدارية وتزويد المجتمع وقطاعاته المختلفة بحاجته منها.
- ـ تبسيط العلم والمعرفة، ونشر ثمار الفكر بين أفراد المجتمع وقطاعاته المختلفة بحاجته منها.
- . ترسيخ النظم والقيم والمعايير والاتجاهات اللازمة لدفع حركة المجتمع نحو التقدم.
- . تزويد الشباب بالمهارات والكفايات والقدرات التي تجعله قادراً على التعرف على الكون المحيط به وفهم ظواهره ومتابعة التقدم العلمي والمعرفي.
- ـ القيام بالبحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تستهدف زيادة فهمنا للعالم وقدرتنا على التحكم فيه، وإيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات.

- .الإسهام في رفع كفاية أفراد المجتمع، وذلك عن طريق ربط الجامعة بمختلف قطاعات ومؤسسات المجتمع من خلال البرامج التدريبية المختلفة بما يتناسب وحاجة أفراده ومؤسساته.
- . المشاركة الفعالة في إعداد خطط التنمية وتقويمها.
- . تقديم الاستشارات الفنية في مختلف المجالات لمن يحتاجها من مؤسسات حكومية أو خاصة.

وللجامعة في العصر الحاضر دور بالغ الأهمية في حياة الأمم والشعوب على اختلاف مراحل تطورها الاقتصادي والاجتماعي الذي أصاب المجتمع والجامعة معاً وأدى إلى النظر للجامعة على أنها جزء من الكيان العام للدولة يتأثر بالقوى والمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية ويؤثر فيها الأمر الذي استوجب من الجامعة ألا تقتصر رسالتها على الأهداف التقليدية في البحث عن المعرفة وتأصيلها ونشرها فقط، بل امتد إلى أن تتقابل الجامعة مع المجتمع لبحث حاجاته والاستجابة لمتطلباته بأن يكون لها الدور الرئيس في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذلك نجد أن تحقيق فلسفة الجامعة المنتجة وأسسها، فإن الأمر يتطلب التحرك في ثلاث مسارات هي: (فهمي. 1993: 2221)

1. توثيق العلاقة بين سياسات القبول بالجامعات ومتطلبات سوق العمل، بمعنى أن تتحسس الجامعات احتياجات المجتمع إلى قوى عاملة متخصصة في واقعها واحتمالات تطورها، ثم ترسم سياستها القبولية وفق متطلبات وديناميات سوق العمل طلباً وعرضاً.

2. الاهتمام بالبحث العلمي وتوجيه البحوث. أو على الأقل قسط كبير منها. نحو البحوث التطبيقية ذات العائد الاقتصادي والاجتماعي المباشر، بمعنى أن تسعى الجامعات أساتذة وطلاباً نحو التعرف على مشكلات المجتمع في قطاعاته الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية المختلفة. وتجند جهودها وامكاناتها لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

3. التعامل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع وخاصة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية أخذاً وعطاءً والاستفادة مما لدى هذه المؤسسات من امكانات توظفها في خدمة وتطوير نشاطاتها التعليمية والبحثية، وفي المقابل تقدم لها الخبرات العلمية والبحثية لحل المشكلات التي تواجهها وتعوق تقدمها وزيادة انتاجيتها.

مفهوم الجامعة المنتجة:

لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي منذ الربع الأخير من القرن العشرين تحولاً جذرياً في أدوارها التعليمية والبحثية استجابة لعض المتغيرات الاقتصادية العالمية، إذ تسير التوجهات العالمية بخطوات حثيثة نحو زيادة إنتاجية الجامعات، وتهيئة فرص النمو الاقتصادي داخلها من خلال العمل في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في التطور التقني، والانفتاح على المجتمع، وتكوين شراكة مجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة. (الخليفة. 2014: 101)

وقد ظهر مفهوم الجامعة المنتجة في عمليات تطوير الجامعات، تعزيز البحث العلمي، وزيادة استقلالية الجامعات. ويتعدى مفهوم الجامعة المنتجة المفهوم التقليدي للجامعة إلى ممارسة النشاطات الإنتاجية المناسبة للعملية التعليمية، والعمل على متابعة مشاكل الإنتاج في

حقل العمل مما يحقق لها موارد إضافية. ولكن هذا لا يعني النظر للجامعة على أنها مؤسسة إنتاجية تتصرف كشركة تجارية فللجامعة أهداف ومهام أساسية تختلف عن الشركات التجارية.

إن مفهوم الجامعة المتداول بشكل مختصر هي أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها الى المجتمع على أن لا ينظر الى الجامعة على أنها شركة تجارية، أذ أن الرسالة الأساسية للجامعة هي التعليم والبحث العلمي وأن الاعمال التجارية التي تمارسها الجامعات ما هي إلا تدعيم لرسالتها الانسانية العلمية، كما أن اهداف الجامعة تختلف عن الشركات التجارية في سوق الاعمال التي تنصب على تحقيق الأرباح من انشطتها المختلفة بالنسبة للأخيرة، وهناك من يرى بان الجامعة المنتجة بأنها الجامعة التي تحقق وظائف التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بشكل متكامل مع تعزيز موازنتها من خلال الموارد الاضافية كالاستشارات والبحوث التعاقدية والانشطة الانتاجية التي لا تتعارض ومفهوم الجامعة بشكل عام مما يقلل اعتمادها على إيراداتها الاساسية، ولكن مهام الجامعة الاساسية يجب ان (تصان) وتكون بعيدة عن المفهوم التجاري ، وبذلك فأن موضوع الجامعة المنتجة نموذج مرن يحقق التوازن بين المهام الثلاث المنتظرة من الجامعة وهي التعليم والبحث وخدمة المجتمع. (الكعبي. 2018: 4)

وقد وردت مفاهيم عدة للجامعة المنتجة يتمثل بعضها في أنها:

- الجامعة التي تنتج معارف وهي الجامعة التي تستثمر مزارعها وأجهزتها وتجني من ذلك كثيراً من الفوائد منها ما يساهم في تحسين العملية التعليمية، يربط النظرية بالتطبيق، ومنها ما يوفر للجامعات عائداً مادياً يوجه لمزيد من التوسع في مراكز الإنتاج، وهذا وذاك يخدم في النهاية الجامعات والمجتمع ويرتقي بمستوى أفراده. (الصغير، 2005: 180)

- الجامعة التي تحقق وظائفها المتوقعة وهي التعليم والبحث العلمي والخدمة العامة، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف لتحقيق بعض الموارد الإضافية للجامعة من خلال أساليب ووسائل متعددة منها: التعليم الممول ذاتياً، التعليم المستمر، الاستشارات، البحوث التعاقدية، والأنشطة الإنتاجية. (عشيبة، 2000: 504)

- الجامعة التي تسعى بإبداع الطرق لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وإيجاد مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية عن طريق تسويق منتجاتها، وليس بهدف الربح كما في القطاع الخاص، وإنما لتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر، وتحسين جودة التعليم، والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة. (أبو الخير. 2016: 12)

- من المنظور الاقتصادي ينظر إليها على أنها جامعة لا تكتفي بالتعليم والإعداد والتأهيل، بل تجعل من نشاطاتها وبحوثها العلمية والتطبيقية بحوثاً ذات جودة اقتصادية يمكن استثمار نتائجها عملياً واستثمار مواردها في تطوير النشاط الجامعي وتحسين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (الدباغ. 2000: 430)

ويقصد بها قيام الجامعة ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، حيث أن الجامعة غالباً ما تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات يمكن الاستفادة منهم لخدمة مجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص والعام، من خلال إجراء البحوث وتقديم المشورة بما قد يعود على الجامعة بدخل إضافي. كما تمتلك الجامعة مزارع ومستشفيات وورشاً وغيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل كمراكز

إنتاج، ويمكن للجامعة أيضاً أن تدخل مجال الصناعة والتصنيع بالتدريج مستغلة إمكاناتها العلمية والبشرية المتميزة في هذا الصدد. ولكن يجب ألا تتعارض هذه الأنشطة مع المهام الأساسية للجامعة. وهذا يعني أن الجامعة المنتجة بهذا المفهوم لا تسعى إلى الدخول في منافسة مع المؤسسات الإنتاجية الأخرى، بل لتحقيق ربح معقول يساعدها على تغطية نفقاتها، لذلك تعتمد الجامعة المنتجة كنظام لتوليد الدخل على: (بوفالطه، موساوي. 2015: 379. 380)

. نوعية الخدمة أو المنتج وجودته الذي يمكن أن تقدمه الجامعة.

. قدرة الجامعة على الدخول في عالم الأعمال.

. حالة البنية الأساسية للجامعة.

مما سبق يمكن القول بأن:

. مفهوم الجامعة المنتجة لا يتناقض مع المفهوم العام للجامعة.

. أهمية الربط بين الوظائف الأساسية للجامعة (التعليم، البحث العلمي، والخدمة العامة)، فضلاً عن الإنتاج.

. إعداد الطلاب بصورة شاملة ومتكاملة أحد أهمم أسس الجامعة المنتجة.

ـ التأكيد على عدم دخول الجامعة المنتجة في التنافس على الربح الاقتصادي مع المؤسسات الانتاجية، بل تتعاون معها.

. التنوع في مصادر التمويل للجامعة.

. أهداف الجامعة المنتجة:

تتمثل الأهداف العامة للجامعة المنتجة في: (الخليفة. 2014: 104)

ـ تطوير أداء نظام التعليم الجامعي، وتحسين مستوى فاعليته وكفاءته، ورفع إنتاجيته لتحقيق الجودة الشاملة للنظام.

. زيادة قدرة الجامعات التنافسية للتوافق مع المعايير والنظم العالمية ومتطلبات العصر ومتغيراته.

. توفير مصادر تمويلية ذاتية لنظام التعليم الجامعي تسهم في سد احتياجاته المالية المتنامية من خلال تفعيل الدور الإنتاجي والاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعات.

. العمل على إزالة الثنائية بين النظرية والتطبيق، والفكر والممارسة، والجامعة والمجتمع من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية بين مؤسسات الأعمال والإنتاج.

. توطين التقنية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق النفع بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والانتاج، ويرسى دعائم الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

. المساهمة في معالجة مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعات، وتوظيف العمالة الوطنية، والتقليل من الاعتماد على العمالة الوافدة من خلال المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات مؤسسات الأعمال والإنتاج من الكوادر البشرية المؤهلة.

.تحقيق المتطلبات التنموية مثل تنمية الاقتصاد الوطني، وتوفير أهم عناصر الإبداع والإنتاج وهو الإنسان، وتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع، وبناء مجتمع قوي مترابط.

ويضاف أيضاً: (باطوح، بامخرمة. 2008: 50)

.تسخير التعليم الجامعي من أجل تخريج طلاباً يستطيعون المساهمة في تطوير مجتمعهم

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

.خلق جيل من قادة المعرفة وأساطين العلم في الميادين الحياتية المختلفة، أولئك الذين لهم القدرة على بناء الكوادر الجامعية الي تسير أمور الوطن فضلاً عن الارتفاع إلى مستوى الكفاية في الابتكار والتنسيق الفكري بما يمتلكون من عقلية فذة وتكوين علمي سليم. (قورة. 1990: 92.91)

ـ توظيف التكنولوجيا المعلوماتية، وتحقيق تبادل المنفعة بين التعليم الجامعي وقطاع المال والأعمال والإنتاج، وترسيخ دعائم الأمن الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع. (الصايغ، متولي. 2005: 38)

ـ تحقيق الشراكة المجتمعية من خلال تبادل الخبرات والمصالح والمنفعة بين الجامعات، ومؤسسات الأعمال والإنتاج والصناعات. (الحايس. 2009: 191)

.توجيه نشاطات البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية.

. استراتيجيات تحقيق أهداف الجامعة المنتجة (باطوح، بامخرمة. 2008: 49. 50)

من أجل تحقيق أهداف الجامعة المنتجة، يجب اتباع استراتيجيات إدارية ومالية وعلمية يمكن تلخيصها في الآتي: (باطوح، بامخرمة. 2008: 51.50)

.وضع خطة عمل يتم فيها تفصيل خريطة الطريق التي سيتم تنفيذ أهداف الجامعة سواء من الجوانب الإدارية أم المالية أم التعليمية أم البحثية.

ـ وضع 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 خطة وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها المنتجة.

ـ توفير أماكن وأراضي للإيجار بأسعار معقولة للمستثمرين ومقدمي الخدمات العلمية والاستشارية للجامعة أو للاستثمار المباشر أو بطريقة الإنشاء والتشغيل والنقل.

ـ استغلال الكفاءات الاستشارية 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.

- عقد الاتفاقات مع مؤسسات القطاع العام والخاص أو المنظمات الإقليمية والدولية من أجل تنفيذ تحالفات استراتيجية في مجال التدريس والتدريب والبحث العلمي المشترك والتطبيقات التجارية، والصناعية والابتكارات والاختراعات.

- الاستفادة من البنية التحتية العلمية والبحثية والملكيات الفكرية غير المستغلة في الجامعة من أجل توليد مصادر إيراديه.

- التخفيف من المركزية الإدارية، خاصة المفرط منها، في اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية بالجامعة.

أهمية الجامعة المنتجة:

تكمن أهمية الجامعة المنتجة في أنها تشكل الحافز والمشجع الرئيس للمؤسسات البحثية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب على حد سواء، وتسعى إلى تحسين أدائها وتطوير مقدراتها البحثية. فقد دمجت عديد من الجامعات الرائدة بين الأساليب التقليدية والحديثة، في سبيل تحقيق التميز في سياستها التعليمية. وحتى تتمكن من تطوير آليات التوظيف، تحسين برامجها الأكاديمية، جذب أفضل الطلبة والهيئة التدريسية للانتساب إليها، الاسهام في التنمية المجتمعية على الصعيد المحلي والعالمي على حد سواء. فضلاً عن ذلك، تقوم ببلورة فكرة التميز من خلال التركيز على مبدأ تثقيف الطلبة من جميع الجوانب، إكساب الطلبة المهارات المرنة والقابلة للتغير والتجدد وفقاً للتغيرات التي تحوي سوق العمل والمجتمع، في حين ركزت عديد من الجامعات إلى تعزيز فكرة تجويد أداء الهيئة التدريسية، ورفع مستواهم وتحسينه، وجعلهم قادرين على عكس صورة التميز والابتكار في المؤسسات التعليمية. (البهدي، السعود. 2020: 97)

وفي السياق نفسه تبرز أهمية الجامعة المنتجة في مقدرتها على توسيع مستوى المنافسة والتقدم العلمي وسرعة تبادل المعلومات وتنوع المواقف، وتستند إنتاجية هذا النوع من الجامعات بشكل متزايد إلى المعرفة والمهارات والكفاءات البشرية المدربة. كما وترتبط أهميتها بما تقوم به من وظائف وما توفره من خدمات مثل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والإنتاج والتسويق، فالجامعة المنتجة تقوم بربط التربية بالمجتمع والحياة على عكس الجامعات التقليدية التي تتمحور وظائفها حول التعليم دون أن يكون لها دور بالرز فبي المجتمع. (البهدي، السعود. 2020: 97)

ويمكن القول بأن الجامعة المنتجة مسئولة عن القيام بالمهام التالية: (زاهر، هيكل، أبو سعدة. 2013: 37)

- تفعيل دورها البحثي، وهذا يتطلب إعطاء أهمية قصوى لنوعين من البحوث:

أولها: البحوث النظرية، ومن خلالها يمكن تطوير المعارف النظرية وتعميق التخصصات العلمية الدقيقة والارتقاء إلى مراتب علمية متقدمة.

وثانيها: البحوث التطبيقية، والتي يتم إجراؤها في مجالات العمل التطبيقي في المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية، سعياً نحو زيادة ارتباطها بالمجتمع وإعطاء الحلول المناسبة لكثير من المشكلات التي تواجهها مؤسسات المجتمع.

- استثمار أملاك الجامعة، من مطاعم ومساكن ومزارع ومستشفيات جامعية، والأجهزة والمعدات لإنجاز أعمال مختلفة لحساب الغير، وبيع منتجات الطلاب في بعض كليات الجامعة (على سبيل المثال: كلية الزراعة، كلية الطب البيطري، كلية الاقتصاد المنزلي، وكلية الفنون الجميلة) وذلك

لتحقيق بعض الربح للطلاب والجامعة، وعقد الدورات التدريبية والتعليم المستمر والنشاطات الثقافية والاجتماعية والعلمية والدراسات المسائية.

وظيفة الجامعة المنتجة:

أ. التعليم والتدريب

يشكل التعليم بعامة والتعليم الجامعي بخاصة البنية الأساسية لتطوير مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، فهي المحرك الأساسي في تأهيل وإعداد القوى البشرية المنتجة، ويشكل العائد من التعليم الجامعي مردوداً مرتفعاً ويمكن أن يساهم وبشكل فعال في تحقيق نتائج فعالة إذا ما تم التخطيط بشكل جيد لاستغلال الموارد البشرية اللازمة، إذ يعد التعليم الجامعي مرحلة عليا من مراحل التعليم تدرس في الجامعات أو أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح الطالب بعد دراسته مجالاً تخصصياً شهادة جامعية تؤهله للعمل في الميادين التي تخصص بها أثناء الدراسة الجامعية. (نعمة، داخل. 2019: 65.66)

وتسعى الجامعة المنتجة إلى إعداد الخريجين القادرين على أداء دورهم المطلوب في حقل العمل، ويمثل هذا النشاط الركن الأساس المطلوب تطويره لتحقيق الأهداف المطلوبة منه، ولكون الجامعة المنتجة تجمع بين التدريس النظري والممارسة التطبيقية نتيجة التعاون الواسع في حقل العمل فإن لذلك تأثيراً كبيراً في إعداد الخريجين بما يمكنهم من استيعاب الخبرة النظرية والعملية للمساعدة في تسريع تطور مؤسسات المجتمع. ولكي تستجيب الجامعة لمتطلبات المؤسسات والمشروعات فإنها يمكن أن تستحث بعض التخصصات التي تخدم مؤسسات أو حقول العمل بناء على حاجتها في أن تسهم تلك المؤسسات أو الحقول في تحمل بعض الأعباء المالية الضرورية لاستحداث وتطور تلك التخصصات. كما أن الجامعة يمكنها فتح دراسات مسائية قدر الإمكان لإتاحة الفرصة لعدد ليس بالقليل من أبناء المجتمع للتعلم واكتساب المعرفة لقاء أجور مناسبة تمثل إيراداً مالياً للجامعة. كما أن بإمكان من خلال تطبيق نظام المقررات (الساعات المعتمدة) اعتماد مرونة كبيرة في السماح للمواطنين من دراسة بعض المقررات لقاء أجور لغرض التأهيل أو الثقافة أو إشباع الرغبات الشخصية أو السماح لقسم من الطلبة الدراسة في بعض الفصول، ثم الانقطاع والعودة للدراسة ثانياً (الخشاب، العناد. 1996: 10)

كما تسعى الجامعة المنتجة إلى التحام التعليم بسوق العمل حتى تحقق فوائد كثيرة منها: (الحسيب. 2006: 197)

. مسايرة محتوى الإعداد لمتطلبات سوق العمل.

. التخلي عن الإعداد لتخصصات بالية لم يعد سوق العمل في حاجة إليها.

ـ الإعداد لتخصصات جديدة مطلوبة في مجالات العمل والإنتاج بسبب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، وذلك مثل: تكنولوجيا المعلومات، والحاسبات الإلكترونية، والهندسة الوراثية، والتكنولوجيا الحيوية.

. تجنب الفقد أو الهدر في الإعداد لتخصصات غير مطلوبة مما يقل نسبة البطالة بين الخريجين.

. تحقيق عوائد مالية للجامعة بسبب زيادة إقبال الطلاب عليها، وكذلك بسبب ضمان عملهم بعد تخرجهم.

إن تربية المستقبل تتطلب معرفة من نوع أخر وهي معرفة ما يمكن عمله أو القيام به لذلك يتضمن التدريس الفعال الاستراتيجيات التالية: (نصار، سامي محمد. 1994: 123)

. التفاوض حول التغيير باستخدام دوائر الحوار حول التحولات الممكنة.

. التعامل العلمي المنظم مع المخاوف.

. تصور المستقبل.

. استكشاف الحاضر في امتداده.

. البحث عن الحلول في الأماكن الصحيحة.

. إجابة السؤال ماذا أستطيع أن أفعل.

وفي هذا السياق تركز الجامعة المنتجة في إعدادها لطالب المستقبل من خلال عملية التعليم والتدريب مراعاة ما يلي: (الرشدان، 2000: 184.182)

. التركيز على التعلم الذاتي وغرس مفهومه لدى المتعلم.

. الاهتمام بموضوع التربية المستمرة الدائمة طوال الحياة.

. الاهتمام بتكون المواقف والاتجاهات النفسية والمهارات لدى المتعلم والتي لابد منها للتكيف مع أي طارئ جديد في شكل العمل أو أدواته أو مستلزماته في المستقبل. ومن العناصر المهمة في هذا المجال: امتلاك روح النقد، وتعلم النقد، تعلم الشك وعدم التسليم بالحقائق دون تمحيص، تعلم النسبية والإدراك الواعي لكون العلم والمعرفة وكل ما يدور في فلكهما أموراً ستظل نسبية وليست حقائق ثابته، تعلم الاستقلال والنظرة المستقلة، وإدراك تضامن العلوم والمعارف والاختصاصات تضامناً عميقاً.

. تكوين روح الخلق والإبداع لدى المتعلم.

. تبصير المتعلم بكيفية معرفة احتمالات المستقبل، وكيفية معرفة وسائل التعامل معها.

ولتوطيد العلاقة بين مؤسسات قطاع التعليم العالي والإنتاج في مجال التدريب هناك العديد من سبل تحقيق هذه العلاقة وذلك من خلال: (فهمي. 1993: 72.71)

- التوسع في تطبيق برامج التعليم التعاوني باعتبار هذا النوع من التعليم قناة فعالة بتحقيق شراكة حقيقية بين القطاعين.
- قيام المنشآت الاجتماعية بإنشاء مراكز تدريب أهلية متخصصة لخدمة احتياجات المنشآت التدريبية والاستعانة بأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية والتدريبية والعمل على توفير المعلومات اللازمة عن احتياجات سوق العمل.

. قيام المؤسسات الإنتاجية بتقديم الدعم والرعاية للمؤسسات التعليمية والتدريبية والعمل على توفير المعلومات اللازمة لاحتياجات سوق العمل.

. التوسع من قبل الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية في تقديم البرامج التدريبية المتنوعة التي تخدم متطلبات قطاع الأعمال وفقاً لاحتياجات سوق العمل من المهارات والتخصصات.

.توفير برامج تدريبية تركز على التعامل مع الحاسب الآلي وإجادة اللغة الانجليزية.

لذلك تركز الجامعة المنتجة في مجال وظيفة التعليم والتدريب على ما يأتي: (العمري. 1996: 126.127)

ـ مراجعة البرامج المطروحة وتقييمها من حيث مواءمتها لسوق العمل والعمل على تطويرها وتحديثها ومقارنتها بالبرامج المطروحة فب جامعات أخرى من حيث المحتوى والهدف والأسلوب..

. ادخال برامج جديدة تستجيب لتعدد التخصصات وفروع المعرفة المتداخلة، وبرامج ذات طبيعة تعددية من حيث التخصص حسبما تفرضه الطبيعة التعددية للكثير من المشكلات الحياتية.

.الابتعاد عن الأنماط التقليدية في التعليم كالحفظ والتلقين والاهتمام بالتفصيلات والتوجيه نحو الأنماط الداعية للتفكير والتحليل والنقد بالاستنتاج واستخدام الطريق العلمي كأسلوب حل المشكلة، والحرص على تنمية مهارة أن " يتعلم الطالب كيف يتعلم" في جو تسوده حرية التعبير والتفكير وتقبل الآراء والمشاعر عند الأخرين والعمل بروح الفريق.

. التأكيد على أساليب التقويم المناسبة لقياس عمليات التحليل والفهم والنقد والاستنتاج والقدرة على استخدام الطريق العلمي في حل المشكلة.

. توفير المصادر التربوية الحديثة ونظم المعلومات المناسبة لكل تخصص وتمكين الطالب والمدرس من استخدام تكنولوجيا التعليم وتكنولوجيا المعلومات للتعامل مه الحجم الهائل من المعلومات واستدعاء ما يلزمه وتوظيفه في حل المشكلة.

ـ دعم برامج التنمية المهنية للمدرسين بكل الوسائل كحضور المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة الاطلاع على المستجدات في حقولهم أو في استخدام تكنولوجيا المعلومات أو في مجالات تخصص ذات علاقة بتخصصاتهم، واتاحة الفرص لهم للعمل كخبراء، أو مستشارين في المؤسسات العامة والخاصة قي المجالات المناسبة لتخصصاتهم.

ـ الحرص على بناء إدارة جامعية كفؤه مرنة قادرة على استشراف متطلبات العصر ومستجيبة للمتغيرات منى حولها، تفهم المجتمع الجامعي وتوفر البيئة الأكاديمية والمادية والنفسية التي تشجعه على العطاء والإبداع عند الطلبة والمدرسين، إدارة تعرف كيف توجه الطاقات والإمكانات الفكرية والفنية والمادية للجامعة في حل قضايا المجتمع وتطويره، لها حضور محلي واقليمي ودولي في مجالات عملها.

ويرى أحد المتخصصين في التربية أن الربط بين الجامعات المنتجة والمؤسسات الاقتصادية المختلفة، ولا سيما فيما يتصل بمحتوى الدراسة وبتدريب الطلاب، أن نجعل من بعض المؤسسات الصناعية أو سواها من المؤسسات الاقتصادية مكاناً للتعليم الجامعي، وأن يتم هذا التعليم أحياناً في مواقع الإنتاج نفسها. ومنها أن نحقق التناوب بين الدراسة والعمل. ويتبع ذلك أن نعي بمن ينتسبون إلى الجامعات من العمال الذين يتابعون عملهم أثناء الدراسة ويتابعون الدراسة بعض الوقت. ومنها أن نوفر تدريباً مستمراً للفنيين والاختصاصيين بعد تخرجهم وبعد دخولهم سوق العمل. ومنها أن يعمل أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المؤسسات الاقتصادية

وأن يسهموا في بحوثها ومشروعاتها. وأن يتم بفضل ذلك مطلب هام من مطالب تطوير التعليم الجامعي، نعني الجمع بين التعليم والبحوث الميدانية والإنتاج. (عبد الدايم، 2000: 220)

ويفهم مما سبق أن الجامعة المنتجة تتيح فرص تعليمية مستمرة للفرد طوال حياته؛ وذلك بقصد تنمية جميع أفراد المجتمع وتطورهم ليتمكنوا من تحقيق التكيف مع المتطلبات الحضارية المتغيرة، وحتى يكون بمقدورهم التفاعل مع برامج التنمية المستدامة، وتوفير احتياجات المجتمع من الكوادر المتعلمة والمدربة.

ب. وظيفة البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي المدخل الطبيعي لأية نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع ينبغي اللحاق بركب الحضارة المعاصرة، وبالتالي هو الوسيلة المثلى لتنمية المجتمع، وهو أنسب الطرق للانتقال إلى المستوى الحضاري المتقدم. فالبحث العلمي يعرف بأنه المحاولة الدقيقة الناقدة للتوصل للمشكلات التي تؤرق البشرية وتحيرها. ويولد البحث لحب الاستطلاع، ويغذيه الشوق إلى المعرفة الحقيقية وتحسين الوسائل التي تعالج بها مختلف الأشياء. (سالم. 1982: 3)

كما يعرف بأنه استقصاء هادف ومنظم يسعى لإيجاد توضيح أو تفسير لظاهرة غير واضحة. إنه يوضح الحقائق المشوهة والمشكوك بها ويصحح الحقائق المخطوءة. (الضامن. 2007: 17)

ويمثل أسلوب علمياً ومنهجياً يعمل على إثراء وتطوير المعرفة ووضع الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، كما يؤكد على بناء وتطوير يصاحبه التطبيق العملي، كما أنه نشاط فكري منظم يقوم به المتخصصون في حقول المعرفة المختلفة ومن منهجيات علمية وذلك من أجل إثراء المعرفة الإنسانية وتطويرها وتجديدها، وكذلك معالجة المشاكل والقضايا التي تعيشها المجتمعات المعاصرة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، والبيئية وهو يمثل وظيفة أساسية من وظائف الجامعات. (عقيل.2014: 515. 516)

ويعرف البحث العلمي بأنه كل نشاط ذي منهج يهدف إلى إنتاج معارف جديدة ترتبط بفهم الإنسان للظواهر الطبيعية التي تحيط به، ويؤدى في النهاية إلى رفع قدرات الإنسان على التحكم في هذه الظواهر والسيطرة على الطبيعة، كما أنه أداة ووسيلة موضوعية للكشف عن الحقيقة وهو طريق مقبول لتثبيت الحقيقة في المجالات الإنسانية وترسيخها، حيث يتم عرضها ونقدها بموضوعية، وهو الطريق الميسر لتوسيع الاتفاق العقلي بين الناس، وجعل أحكامنا أكثر قبولاً ودقة لدى الآخرين. (دياب، رشاد.2019: 17)

كما يعرف بأنه إجراء عملي منظم وموضوعي لإيجاد حلول لمشكلات أو تجميع بيانات عن مقترحات، أو اقتراحات، أو مقولات للتأكد من صحتها، وبيئة البحث العلمي هي الظواهر الطبيعية، الاجتماعية، أو النفسية بهدف التنمية والتطوير، وهو عمل إنساني خالص. (حلس. 2010: 122)

ويعد البحث العلمي من الوظائف الأساسية للجامعة، بل إن بعض الجامعات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فصلت نشاطها في البحث العلمي عن نشاطها التعليمي، ومن هنا كان تركيزها على الدراسات العليا أكثر من غيرها. حدث هذا في أشهر معاهد التكنولوجيا المتقدمة على

مستوى العالم، وهو معهد ال **M.I.T** في ولاية ماساشوسس الأمريكية، وفي جامعة كاليفورنيا. (مرسي. 1982: 333)

كما يعد أحد الدعائم الأساسية لتطوير المجتمعات الإنسانية، وتقدمها، فهو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الشاملة، لما يقدمه من أفكار وحلول للمشكلات الحقيقية، حيث يسعى من ناحية إلى تحديد المشكلات في المجتمع، وترتيب أولوياتها، وتحليلها تحليلاً علمياً، بالإضافة إلى وضع الحلول الملائمة لعلاجها، ويسهم من ناحية أخرى في تقديم المعرفة العلمية في مختلف الميادين سواء أكانت بحوثاً أساسية أم بحوثاً تطبيقية أم بحوثاً ابتكارية، ومن ثم فإن نجاح المجتمعات قائم على القوة في إنتاج المعرفة، والمعرفة تنتج من خلال البحث العلمي، مما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام به وتطويره من أجل بقاء المجتمعات واستقرارها في ظل عصر اقتصاد المعرفة. (حباكة. 2013: 258.257)

وإذا كان التعليم الجامعي هو المصنع الذي يمد المجتمع بالقوى العاملة التي تمثل مواقع الإنتاج والخدمات، فإن البحث العلمي هو المصنع الذي ينتج العلم والفكر، فالتقدم العلمي لأية دولة يقاس بما توليه من أهمية للبحث العلمي، وما تبذله من جهود متميزة في استثمار ما هو متراكم من معلومات علمية وبحثية في مختلف القطاعات التنموية، مما حدا بالكثير من الدول المتقدمة أن توجد آليات ووسائل تمكنها من توفير الميزانيات اللازمة لتميل البحث العلمي، وتنويع مصادره ولاسيما القطاع الخاص ، ففي إسرائيل نجد أن معدلات التمويل الحكومي للبحث العلمي داخل الجامعات أعلى نسبة في العالم إذ بلغت (30,6%) بينما يصرف القطاع الخاص ما نسبته (52%) من الإنفاق على الأبحاث والتطوير، وبنظرة إلى عدد الأبحاث الي ينشرها عضو هيئة التدريس في عالمنا العربي الذي بلغ عددهم 55 ألف عضو، وبواقع إنتاجي لا يتجاوز (3, %)، ولأن البحث العلمي المنشود عملية ديناميكية، وأداة عصرية لها قواعد وأسس ومراحل ومتطلبات مادية وبشرية ينبغي توافرها حتى يحقق البحث نتائج علمية مأمولة تسهم في تنمية المجتمع وتطويره، وبالمقارنة مع قطاع البحث العلمي في جامعات العالم المتقدم وعملها الدؤوب في جذب القطاع الخاص لتمويل البحث العلمي يجعلنا نعي أي تحد سوف تحمله لنا السنوات القادمة. وتؤكد إحصاءات اليونسكو الضعف في التمويل اللازم للبحث العلمي في الدول العربية. (حلس. 2010: 116)، لذلك تشير إحدى الدراسات على أن البحث العلمي في بلادنا يعاني من أزمة حقيقية سواء من حيث التمويل والموارد أو البنية المؤسسية أو تأهيل العلماء أو فرض معايير أخلاقية صارمة، وقبل كل شيء نحتاج إلى وعي مجتمعي بقيمة العلم... وما يمكن أن يساهم في حل مشكلات المجتمع. (يونس، 2006: 148)

ومن المعروف أن هناك ارتباطاً مباشراً بين التقدم الصناعي في أي بلد ومدى ما يتحقق فيه من تطور تكنولوجي. ولأن القوة المحركة لهذا التطور هي البحث العلمي، فقد اكتسب البحث العلمي وما يؤديه من دور محوري في خدمة التنمية الصناعية والاقتصادية أهمية كبيرة تعاظمت في الفترة الأخيرة التي بدأت تشهد تغيرات اقتصادية كبيرة في ظل تحرير التجارة وقوانين منظمة التجارة العالمية والعولمة التي عملت على انفتاح الأسواق أمم السلع والخدمات والتقنية بكل ما ترتب على ذلك من بروز أجواء تنافسية حادة، البقاء فيها للأفضل، أو بعبارة أخرى الوجود فيها لمن يملك الميزة التنافسية العلمية والتقنية والقدرة على التطوير والابتكار وتحويل الأفكار الخلاقة إلى سلع ومنتجات متميزة سهلة التسويق. فالصناعات التي ستبقى وتتطور هي الصناعات التي تتميز بالمزايا التنافسية وليست النسبية، وأن هذا التميز التنافسي يمكن تحقيقه من خلال عمليات

التحديث والتطوير التي يشكل البحث العلمي للجامعات ركيزة أساسية فيها، فالبحث العلمي الذي يشارك في حل المشكلات التي تصادفها المؤسسات والصناعة، ركيزة ومنطلقاً لكل تطور صناعي وتقدم اقتصادي في الدول المتقدمة، بل وأضحى نشاطاً من الأنشطة الاقتصادية، ويؤدي دوراً كبيراً هاماً في تقدم الصناع والاقتصاد ونموهما (الدهشان. 2010. استنسل: 21)

ويعتمد نجاح مؤسسات البحث العلمي في تحقيق أهدافها على قوة العلاقة بينها وبين مؤسسات الإنتاج، وتتزايد هذه العلاقة بالتنسيق والتكامل بين الطرفين في تخطيط أنشطة البحث العلمي وتوفير احتياجاته وتلبية احتياجات قطاع الإنتاج من الأبحاث العلمية لتحسين جودة الإنتاج ورفع مستواه وإذا ما توافرت علاقة قوية بينهما سوف يتم تحقيق الفائدة المتبادلة بين الطرفين، ومن ثم نجاح تلك المؤسساد البحثية والإنتاجية. في القيام بدورها والإسهام في تنمية وتطوير المجتمع. وتتمثل قنوات التعاون بين مراكز البحوث ومؤسسات الإنتاج في: (السلطان. 1998: 42.49)

1. مراكز البحوث الجامعية، ويتم ذلك عن طريق تطوير خطط لمشاريع بحثية يتم التنسيق بشأنها على مستوى قطاع الأعمال للحصول على الدعم المالي المطلوب وقد يتطلب تفعيل هذه المراكز إشراك ممثلي قطاع الأعمال في مجلس إدارتها.

2. مراكز البحوث المشتركة، وهي صيغة للعمل المشترك ما بين القطاعين يتم فيها إنشاء هذا النوع كمن المراكز مناصفة بين الجامعات وقطاع الأعمال وتضم مجالس إدارة هذا النوع من المراكز بالإضافة إلى أساتذة الجامعة ممثلين عن القطاع الخاص: وما يميز هذه المراكز البحثية وجود الهيكلية الإدارية المرنة التي تستجيب لمتطلبات واحتياجات القطاع الإنتاجي وتركز على البحوث التطبيقية وحل المشكلات التي تواجه قطاع المال والأعمال.

3. بحوث الدراسات العليا بالجامعات، وتمثل فرصة إعداد طلاب الدراسات العليا لبحوثهم العلمية كأحد متطلبات التخرج في البرامج الأكاديمية فرصة عظيمة يمكن استغلالها لتطوير أفاق العلاقة بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال، ومن خلال التنسيق المشترك والدور الوسيط للغرف التجارية والصناعية يمكن لمؤسسات الإنتاج تزويد الأقسام الأكاديمية بقائمة أولويات البحوث التطبيقية مرفقة بنماذج تعاقدية توضح الإجراءات والمتطلبات ومسئوليات الأطراف المعنية والتزاماتها المادية والعلمية لتنفيذ الدراسات العلمية التي يحتاج إليها القطاع الخاص. إن هذا التعاون سيعمل على تحويل البحوث الأكاديمية إلى بحوث ذات صبغة تطبيقية يستفاد من نتائجها في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المجتمع بشكل عام وقطاع الأعمال بشكل خاص.

4. البحوث المشتركة، وهي صيغة أخرى من صبغ التعاون المباشر بين الجامعة وقطاع الأعمال بحيث تقوم مجموعة من الشركات ذات الإنتاج المتشابه كصناعة الأسمدة الزراعية أو صناعة الأدوية أو صناعة الإسمنت أو صناعة البلاستيك وغير ذلك بالتعاقد مع أساتذة متخصصين حسب متطلبات البحث المطلوب من عدة جامعات أو تركز على التعاون مع الأقسام الأكاديمية في المراكز البحثية للجامعات وفقاً للمجال البحث والأكاديمي الذي تتميز به الجامعة، ويوفر هذا الأسلوب خفضاً في نفقات البحوث من خلال توزيع البحوث والإفادة منها على عدد من الشركات ذات الإنتاج الواحد.

غير أن ثمة هدف يجب الإشارة إليه في هذا السياق، يدفع الجامعة المعاصرة نحو الانخراط وبشكل قوي ومباشر في الأنشطة الخدمية والبحثية التي تقدمها لمجتمعها ألا وهو استقطاب المزيد من الموارد المالية التمويلية في ظل أزمة مالية ضاربة من ناحية، وتوجه الحكومة نحو تقليص الموارد المقدمة للجامعات من ناحية أخرى، ومن ثم لم الجامعات سوى الدخول في معترك البحث .وأحياناً التنافس .عن موارد تمويلية بديلة، ومن هنا تتنامى وظيفة خدمة المجتمع ، بحيث تصبح بديلاً مناسباً لتوفير التمويل الذاتي من خلال ما تقدمه الجامعة من خدمات مدفوعة الأجر للمجتمع أفراد ومؤسسات، وعلى ذلك تسعى جامعة اليوم نحو التمويل الذاتي، رغبة منها في الحفاظ على مستوى إنفاقها على الأنشطة المختلفة من ناحية، والحفاظ على استقلاليتها من ناحية أخرى.(دياب، كمال. 2013: 817)

ويصنف البحث العلمي من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف هي: (عوض1990: 70.69)

- البحوث الأساسية، وتقوم بها الجامعات ومعاهد البحوث والمؤسسات العلمية. وتهدف هذه البحوث إلى امتداد متقدم للمعارف العلمية وذلك من خلال بحوث أصيلة مبتكرة دون استهداف أي تطبيق خاص أو معين وهي تؤدي إلى اكتشافات تزيد بالضرورة من الحقائق العلمية، وهي لذلك كثيراً ما تتخذ شكل المبادئ والنظريات والقوانين العامة التي توضع في دراسات وتقارير تقدم في المؤتمرات العلمية.

- البحوث التطبيقية، وتقوم بها كليات الهندسة أو معاهد البحوث التطبيقية التابعة للمصالح الحكومية المختلفة، وتوجه هذه البحوث إلى تطبيق واستثمار وتطويع نتائج البحوث الأساسية لخدمة الإنسان، ورفاهيته ويستفاد من البحوث التطبيقية لخدمة الأغراض الصناعية والزراعية والعسكرية.

. بحوث التطوير التجريبي، وتقوم بها الهيئات الصناعية، وتهدف إلى إدخال تحسينات أو إضافات صغيرة أو كبيرة على آلية الإنتاج القائم بحيث تزداد كفاءتها. وهي بذلك تختلف عن الابتكار الذي يختص باستحداث منتجات أو عمليات جديدة، وغالباً ما تنتج بحوث التطوير التكنولوجي من البحوث العلمية ذات الطابع قصير الأجل نسبياً وهي لذلك تأخذ شكل التطورات التدريجية، وأفضل الأمثلة لذلك الموديلات الجديدة من السيارات وأجهزة التليفزيون والراديو وغيرها.

وليس ثمة حد فاصل بين الجهات التي تشرف على البحوث العلمية، فالجامعات تعتمد اعتماداً متزايداً. خاصة في إجراء بحوثها العلمية على إعانة المصالح الحكومية لها، بالإضافة إلى منح رجال الصناعة، حتى أن الغالبية العظمى من موظفي البحوث العلمية فيها لا تستمد مرتباتها أساساً إما من الحكومة وإما من الصناعة. ومن جهة أخرى تجرى البحوث العلمية في المصالح الحكومية والمؤسسات الصناعية تحت إشراف رجال الجامعة وخاصة كباره، أو بإشراف واستشارة لجان يشترك فيها هؤلاء وكذلك ترتبط البحوث الحكومية بالبحوث الصناعية ارتباطاً وثيقاً. (مسيل. 1997: 242. 243)

وهناك ثلاثة عوامل من شأنها إظهار إشكالية المشاركة بين الجامعات وبين المؤسسات الإنتاجية والصناعة نوردها على النحو التالي: (عيد، مسيل. 1998: 10.9)

1. إدراك الجامعات لدورها الفاعل في السوق، ومحاولاتها لترتيب أمورها للانتفاع (أو الربح) من هذه الفرضية، ومن ثم فعلى الجامعات التفكير في تكوين هيئة أكاديمية ذات عقلية ربحية (مفهوم العرض والطلب) أو ما يسمى بعقلية السوق.

2. سعى الصناعة للبحث عن وسيلة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة بتكلفة مقبولة والاستعانة في ذلك بالمؤسسات التعليمية (الجامعات) لتقرير مدى إمكانية تقديم العون والمساعدة في هذا المجال.

3. اتجاه الحكومة أو وكالاتها نحو إيجاد جسر بين مجالين من الأنشطة، مدركة أن التكامل بين قطاع الاقتصاد والأعمال من ناحية والبحث العلمي من ناحية أخرى، قد يتطلب تجاوز مؤسسات التعليم العالي لدورها في التعليم ونشر المعرفة في المجتمع.

إن توطيد العلاقة بين البحث العلمي في الجامعة والصناعة يعود عليهما بالفوائد التالية: (الدهشان. 2010، استنسل: 7.4)

. تقدم الصناعة للبحث العلمي الجامعي موضوعات جديدة مستمدة من الواقع المحلي القائم.

. تطوير الخطط التعليمي والتأهيلية والدراسات العليا بالجامعة.

. توظيف الإمكانات العلمية والبشرية والمخبرية بالجامعة التوظيف الصحيح.

. تنمية الكوادر الخبرات في كل منهما.

. توفير الدعم المالي الملائم لتطوير الإمكانات البشرية والمخبرية.

. التخفيف أو الحد من هجرة العقول وبقائها في الخارج.

. زيادة مكانة الجامعة وزيادة الشعور بأهميتها في المجتمع.

. يمكن للبحث العلمي الجامعي أن يقوم بدور هام حيوي في خدمة وتوطين وتطوير الصناعة، وفي البحث المشكلات التي تعترض سير وتطور الصناعة في كافة مرافقها، للوصول إلى حلول مثلى وموثوقة، ومبنية على أسس علمية موضوعية، مما سيؤدي إلى تحسين عمل المؤسسات الصناعية، ورفع مردودها موثوقيتها.

لقد طبقت كثير من دول العالم نظام الجامعة المنتجة مثل إنجلترا وهولندا واسكتلندا والسويد والهند والصين وروسيا وفيتنام، **ففي انجلترا** كانت العقود البحثية التي وقعتها مجالس العلوم والبحوث بالجامعات الإنجليزية في عام 1998 على النحو التالي: (الهلالي. 2003: 60)

أ . مبلغ 160 جنيه استرليني قيمة جملة العقود البحثية التي وقعها مجلس العلوم البيولوجية والتكنولوجيا الحيوية.

ب . 60 مليون جنيه استرليني قيمة جملة العقود البحثية التي وقعها مجلس بحوث العلوم الاجتماعية والاقتصادية.

ج . 350 مليون جنيه استرليني قيمة جملة البحوث التي وقعها مجلس العلوم الفيزيائية والهندسية.

د . 275 مليون جنيه استرليني جملة العقود البحثية والتي وقعها مجلس بحوث العلوم الطبية.

هـ . 155 مليون جنيه استرليني قيمة جملة العقود البحثية التي وقعها مجلس بحوث العلوم البيئية.

و . 200 مليون جنيه استرليني قيمة جملة العقود البحثية التي وقعها مجلس بحوث العلوم الفلكية.

ويذكر أن كثيراً من المؤسسات الجامعية في الهند تشجع هيئات التدريس على قبول خدمات استشارية، وأن بعضها يدخل مباشرة في عالم الأعمال، وأن إحدى هذه المؤسسات قد زاد دخلها بنسبة 28,3% من الصحافة. ويعتمد مقادر الدخل بشكل أساسي على طبيعة التخصصات التي توفرها وعلى الأطر العامة التي تعتمدها الحكومة وعلى الثروة العامة للمجتمعات التي تعمل فيها، فالمؤسسات التي تقع في مناطق حضرية يكون أمامها أكثر من فرصة أكبر . بصفة عامة . تلك التي تقع في مناطق ريفية. (الهلالي. 2003. ص60)

وفي فيتنام فإن بعض المؤسسات الجامعية استطاعت الدخول في هذا المجال عن طريق زيادة منتجات اللبان وإنتاج الخضروات وصيانة المطاعم وصناعة النسيج. والواضح أن الجامعة المنتجة كنظام لتوليد الدخل تعتمد على: (الهلالي. 2003: 61)

. نوع الخدمة أو المنتج وجودته الذي تقدمه الجامعة.

. قدرة الجامعة على الدخول في عالم الأعمال.

. حالة البنية الأساسية للجامعة.

ويتثمل تمويل البحث العلمي الجامعي ومؤسسات الإنتاج في **اليابان وسنغافورة** من خلال ما يأتي: غنيمة. 2002: 339.341)

أ . مدينة تسوكوما للبحث العلمي: وضعت اليابان خطة لتطوير الجامعات والبحث العلمي 1970. 1990، وكان باكورة هذه الجامعات ما سمي (بمدينة تسوكوما للعلوم). وكانت الفكرة من إنشائها هو تحريك الجامعات والمعامل الحكومية إلى تلك المنطقة، على أن تلحق بهما الصناعات المختلفة، ومها مراكز أبحاثها، وتضم هذه المدينة جامعتين، 46 مركزاً وطنياً للأبحاث، و8 مراكز خاصة أخرى، وعدداً متزايداً من الهيئات التي تعتمد على التكنولوجيا وهي داخل المدينة، وتعمل جامعة تسوكوما على توثيق الصلة بين مراكز الي الأبحاث الخاصة والحكومية.

ب . برنامج تكنوبولس، تم إنشاؤه في أوائل الثمانينيات بهدف تجسيد النموذج الأمريكي الذي يتطلب وجود علاقة وثيقة بين البحوث من جهة والإنتاج من جهة أخرى، وتنشيط البحوث الإبداعية على نطاق واسع، والتي يمكن أن تسمى مناطق علمية يجري إعدادها عن طريق التعاون بين معامل الأبحاث من شتى فروع الصناعة والهيئات المشتركة للأبحاث، بالإضافة للجامعات.

ج . تمويل البحث العلمي في سنغافورة، والشيء الجدير في هذه التجربة أن الشركات والمؤسسات الصناعية تعمل على الاستفادة من أصحاب العقول المفكرة ذات القدرة على الابتكار والاختراع وتوفر أموال التمويل اللازمة للإنفاق عليهم، ويتم ذلك من خلال المؤسسات التالية:

1. مراكز البحوث والدراسات المختلفة.

2 . مراكز البحث العلمي داخل المشروعات.

3. مراكز البحث العلمي داخل الجامعات والمعاهد والدراسات العليا، وعادة ما تقوم الشركات والمنظمات في دول النمور الأسيوية، بتبني مجموعة من الباحثين في الجامعات والمعاهد والإنفاق على أبحاثهم، خاصة إذا كانت متصلة بمجال نشاطها، أو أن الباحث الذي يقوم بالبحث يمكن أن ينضم إلى فرق البحث الخاصة بهذه الشركات أو المنظمات.

إن انعكاس تلك المشاريع البحثية والتطور التكنولوجي الهائل في اليابان، كان له دوره الملموس في تمويل البحث العلمي، فقد لوحظ عام 1981- 1984 أن نسبة مصادر الإنفاق على البحث العلمي والتطوير كانت موزعة بين الجهات التالية: الصناعة 64%، الحكومة 26%، ومصادر أخرى 10%، وفي عام 1985 بلغ جملة المنصرف على البحث العلمي والتطوير 36856 مليون دولار بنسبة 3,7% من جملة الناتج القومي. وفي عام 1987 بلغ جملة المنصرف على البحث العلمي والتطوير 62353دولار بنسبة 3,29% من إجمالي الإنتاج القومي، ساهمت فيه الدولة بنسبة 19,9% (شعبان. 1996: 27. 29)

وفي ألمانيا يتميز نظام البحوث والتطوير بما يلي: (رزق، 1995: 403)

. زيادة الإنفاق في مجال البحوث العلمية الخاصة بالكمبيوتر، السيارات، والصناعات الإلكترونية والطيران، وخاصة البحوث الأساسية والابتكارات وتحتل التكنولوجيا مكاناً خاصاً في برامج الأبحاث.

- عدم مركزية هيكل البحوث والتطوير، وتعدد أجهزة البحوث. وتساهم الوزارة المركزية للبحوث والتكنولوجيا في التنسيق بين البحوث الجامعية والصناعية والبحوث في الوزارات المختلفة.

. المساهمة في الابتكارات وتوجيهها رأسياً وأفقياً نحو المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

. تطوير نظام المنتجات الجديدة للإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة وزيادة النصيب في السوق.

. تعطي المنظمات الألمانية أهمية خاصة للتكنولوجيا سواء منتجات جديدة أو عمليات جديدة.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن سيناريو الجامعة المنتجة في البحث العلمي يتمثل في: (الهرباوي. 2020: 130)

. إنشاء مركز بحوث واستشارات علمية داخل المناطق الصناعية نفسها تتصل اتصالاً وثيقاً إدارياً وعلمياً بالجامعة، تكون حلقة وصل بينها وبين المؤسسات الصناعي إلى جانب المراكز البحثية داخل الجامعة لسهولة التواصل، وتقوية العلاقة بين هذه المؤسسات والجامعات، فمعظم المؤسسات الصناعية ترغيب أن يكون البحث الميداني داخلها.

. تبني الجامعة براءات الاختراع من الطلاب، وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وأن تكون حاضنة للطلاب المتميزين.

- تعزيز العلاقة بين المراكز البحثية والمؤسسات الصناعية من خلال التعاون المشترك، فالإنتاج المشترك بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى عاملاً ميسراً لتوفير وتبادل المعلومات اللازمة لرسم السياسات العامة، وهذا ما تتميز به الجامعات الأمريكية عن مثيلاتها في بقية

البلدان، حيث يسهم توافر المعلومات والبيانات للمؤسسات الصناعية من قبل مراكز البحوث في تحديد المدخلات اللازمة لنوعية المخرجات المتسقة مع رؤية ورسالة أي مؤسسة.

.توفير التشريعات الداعمة للبحث العلمي مالياً وإدارياً وتدعمه وترعاه، وتبني المخترعين والمبتكرين في كل المجالات الصناعية والزراعية والاجتماعية والتجارية، وفصل الجامعة عن تحقيق أهداف فئات محددة من المجتمع مثل أصحاب القرار السياسي ورجال الأعمال، وتكون صانعة للقرارات والقيادات، وليست منفذة لها، ومشاركة في تطوير مؤسساته عن طريق البحث العلمي الجاد بدلاً من دورها التقليدي كمصنع للشراكات.

ـ العمل على إنشاء مراكز بحوث ترتبط بمركز بحوث شرق أوسطية وإقليمية وعالمية، لإجراء دراسات مشتركة تخدم المنطقة من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدم.

. إنشاء مراكز بحوث عربية تخدم القضايا القومية العربية صناعياً وسياسياً واقتصادياً واجتماعياً وأمنياً. خاصة في ظل الواقع المضطرب الذي تعيشه المنطقة العربية حالياً.

ـ الاستفادة من نتائج البحوث التي تجريها الجامعات وانعكاسها على تطوير مؤسسات الصناعة والأعمال وإخراجها من بين أحضان أرفف المكتبات، وتوظيفها في خدمة المجتمع.

وتشير دراسة أخرى إلى أن تطوير البحث العلمي بعامة وفي الجامعات بخاصة يستلزم ما يأتي: (البرعمي. 2007: 16)

ـ وضع استراتيجية شاملة للبحث العلمي على المستويات كافة (القطر، الوزارات والمؤسسات والجامعات والكليات والأقسام) وربطها بخطط التنمية، وتوثيق التواصل فيما بينها.

.توفير الدعم المالي اللازم لتمويل إجراء البحوث بما لا تقل عن 2% من الدخل القومي.

ـ تشجيع الباحثين على متابعة بحوثهم العلمية ومنحهم التعويضات المناسبة والمكافآت المالية المجزية.

ـ توفير المراجع والمصادر الحديثة المتعددة الثقافات، والخدمات الفنية والأجهزة المساعدة وخدمات الحاسوب وربطها بشبكات الاتصالات العالمية كالإنترنت، وذلك للإفادة من الخبرات العالمية وتوجيه البحوث العلمية نحو خدمة التنمية والمجتمع.

ـ تشجيع بحوث الفريق، والبحوث التي تجمع أكثر من تخصص وتعزيز الإبداع الفردي، وتوطيد التعاون بين الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية في إجراء بحوث مشتركة.

.الإفادة مما تقدمه المنظمات العالمية والعربية والمحلية من دعم لإجراء البحوث العلمية.

ـ الإكثار من المجلات المحكمة، والإسراع في إجراء تقويم البحوث ونشرها والإفادة منها، ومنح الباحثين الذين تقبل أبحاثهم للنشر فيها مكافآت مادية مجزية لتعزيز نشاطاتهم البحثية.

.تخفيف الأعباء التدريسية لصالح التفرغ العلمي في أثناء إعداد البحوث وتنفيذها.

.تبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي، وإيفاد الباحثين للبلدان المتقدمة علميا.

.تبادل البحوث على المستوى القومي، والإفادة من الخبرات كافة.

- اقتراح أحد المراكز المتخصصة المتميزة ليتم دعمه من قبل الدول العربية ليكون مركزا إقليميا يختص بتقديم الدعم التقني لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- اقتراح أحد مكاتب براءات الاختراع العربية المتميزة ليتم دعمه من الدول العربية ليكون مكتبا إقليميا لحماية الاختراعات والابتكارات العربية وتنميتها.

- اقتراح مشروع ترابط بين مؤسسات التعليم العالي والمراكز العلمية العربية، للقيام بمشروعات بحثية مشتركة في المجالات الحديثة التي تهم المنطقة العربية والاسترشاد بالمشروعات المماثلة المنفذة في بعض البلاد العربية.

كما تشير دراسة أخرى إلى ضرورة تدعيم المراكز البحثية والتعليم المستمر في كل من الجامعات ومؤسسات الإنتاج حتى تزداد فعالية الاتصال بينهما وحتى يمكن تفعيل التفاعل وتحقيق مزيد من الفعالية المشتركة ولابد أن ينعكس ذلك في موازنات هذه الوحدات فيجب زيادة موازنات أقسام البحوث والتدريب بالمؤسسات الإنتاجية بحيث لا تقل عن 30% من موازنة المؤسسة، كما يمكن لمؤسسات الإنتاج أن تنشئ وتمول كراسي للأستاذية بالجامعات في التخصصات التي تعمل بها وتكون هذه الكراسي بمثابة الذراع البحثي لها، ويمكن للأستاذ أن يقضي جزءاً من وقته أو نشاطه البحثي داخل المصانع والشركات، وتتضمن هذه التوصية نظام الإشراف المشترك على طلاب الدراسات العليا بحيث يكون أحد رجال الصناعة والأعمال مشرفاً مشاركاً للأستاذ الجامعي مما يعطي البحث سمة تطبيقية ويربط الطالب ببيئة العمل والإنتاج. (القبيسي. 1999: 82)

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن اسهام الجامعة المنتجة في نقل التكنولوجيا وتوظيف العلم والتقنية والبحث العلمي لأغراض تطوير الإنتاج في المؤسسات الإنتاجية من أجل زيادة موارد الجامعة من عائدات هذه المؤسسات. يستلزم الأمر مراعاة ما يلي: (القبيسي. 1999: 59.57)

- التركيز على كفاءة وجودة الأنشطة التي تقدمها الجامعة وخاصة في برامج التعليم المستمر، التدريب، البحوث، نقل التكنولوجيا، حل المشكلات، وغيرها.

.وعي الجامعة بدورها في التنمية المستدامة، وإدراكها لأهمية هذا الدور، فضلاً عن توظيف بحوثها العلمية لأغراض هذه التنمية.

.الاستفادة من التمويل الذي يأتي من الصناعات الكبرى التي تعتمد على التكنولوجيا المختلفة التي تهتم بها الجامعة، ومجالس الصناعة والتعليم العالي، وتبرعات البعض كما هو الحال في الدول المتقدمة.

ج .وظيفة خدمة المجتمع

مضمون هذا الدور وأهميته تستمدان من ارتباطه بالجامعة باعتبارها مصنعا للعقول التي تتفوق وتبدع في إنتاج العلم، وتسخير خبرته المعرفية والتراكمية في صياغة جوانب الحياة المتعددة، وتزويدها بالخبرات المهنية والتجارب الميدانية المستندة إلى الأسس الأكاديمية والدراسة الموضوعية لشتى مجالات التخصص العلمية. ومن ثم، فإن دور الجامعة في مجتمعها، ومن وجهة نظر مجتمعية عملية، يتسع نطاقه وتمتد حدوده لتتفاعل مع منظومة من قضايا وموضوعات متعددة تعبر في مجملها عن دور محوري للجامعات في مجتمعاتها المحلية والقومية بوجه عام. وهو

دور تتداخل فيه قضايا وموضوعات متنوعة مجالاتها وتخصصاتها. فبداية هناك انتقال أعداد كبيرة من الطلاب وهيئات التدريس للإقامة والدراسة والعمل في منطقة وجود الجامعة، وما يحتمه ذلك من توافر استعدادات مالية وخدمية غير عادية. وهناك أيضا الأبعاد الاقتصادية المتعلقة بفرص جذب الاستثمارات التجارية نتيجة للمبادرات البحثية الجامعية، إضافة إلى توفير قوة عمل من المفروض أن تكون عالية التدريب والمهارات للشركات التي تجذبها الجامعة بجوارها أو إليها. علاوة على ذلك، فهناك أيضاً الدور الأساسي الذي تلعبه الجامعة فى إثراء وتطوير المجالات الثقافية والاجتماعية، وإثارة الاهتمام بقضايا السياسة العامة، بجانب الارتقاء بالذوق العام من خلال المحاضرات واللقاءات الفكرية والفنية العامة ومتنوعة المجالات والأهداف. (بدوي. 2005: 14)

ويمثل اهتمام الجامعات بخدمة مجتمعاتها، ودراسة حاجاتها، والعمل على تحقيقها أهم مبرر لوجودها .ولمساندة المجتمع لحاجاتها، كما يعد عاملاً مهماً من عوامل احترام الرأي العام وتقديره لجهودها. لذلك تسعى الجامعات لتحقيق خدمة المجتمع من خلال برامج ونشاطات تقدمها، وتتعدد أنماط هذه البرامج والنشاطات وتتنوع من جامعة إلى أخرى، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاثة أنماط كبرى هي على النحو التالي: (السنبل، عبد الجواد. 1993: 17.18)

1. برامج عامة: لخدمة أفراد مجتمعها .في إطار حاجاتهم وحاجات المجتمع .بغض النظر عن كونهم مؤهلين أو غير مؤهلين. أصحاب مهن أم حرفيون، طالبات أم ربات البيوت، شباب أم شيوخ. ومن البرامج التي تقدمها الجامعات في هذا المجال .على سبيل المثال لا الحصر. برامج اللغات، رعاية الطفولة، والأمومة، التغذية، الصحة العامة، الترويح، السباكة، الخياطة، وتربية الدواجن، هذا إلى جانب المحاضرات العامة، والمعارض العلمية والفنية.. إلخ.

2. البرامج المهنية: وهي برامج تحظى في عديد من النظم التعليمية بأهمية خاصة، بل ينظر إليها على أنها أسرع جوانب النظام التربوي نمواً وتطوراً في العصر الحديث وخاصة في البلدان المتقدمة، بل ينظر إليها في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها الصناعة الحقيقة.

وهي برامج تقدم لأصحاب المهن من أطباء ومهندسين ومعلمين.. إلخ، وغالياً ما تكون برامج التعليم المستمر للمهندسين ذات مدة قصيرة، وأن أكثرها لا يستمر لمدة أطول من أسبوع في الغالب.

3ـ برامج ونشاطات خاصة: تصمم خصيصاً لخدمة المؤسسة أو جماعة معينة وذلك بالاتفاق بين هذه المؤسسة وبين المسئولين في الجامعة. وقد تأخذ هذه الخدمة الخاصة شكل دورات تدريبية .قصيرة أم طويلة الأجل .يشارك فيها الخبراء في تلك المؤسسة وأساتذة الجامعات في الإعداد والتخطيط لها وقد لا يشاركون، وقد تأخذ هذه الخدمة شكل استشارات فنية أو برامج بحثية مشتركة بين الجامعات وإحدى المؤسسات أو الاستعانة بخبرة أحد أعضاء هيئة التدريس وخدماته لمدة محددة أو غير ذلك من أشكال التعاون لخدمة المجتمع.

إن جامعات اليوم بحكم ارتباطها بما يدور حولها تجد نفسها منغمسة في تعليم الكبار، الاستشارات الفنية، كذا في أعمال المزارع الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي وضع البرامج المتنوعة

للمؤسسات والشركات، والإسهام في الخدمات الصحية في كل من الريف والحضر، وفي إجراء التجارب على الحيوانات وفي تدريب العمال الفنيين وفي استصلاح الأراضي وفي إعداد رجال الغد والفنيين والمدربن وفي الاسهام في تخريج المعلمين، وأنها . أي جامعات اليوم ـ أصبحت تعيش مشكلات مجتمعها، إنها لذلك لم تعد قاصرة على فئة دون غيرها، بل أصبحت بكل فئاته، إنها لم تعد قاصرة كذلك على الشباب دون الكبار، الأثرياء دون الفقراء، والذكور دون الإناث. إن رواد الجامعة حالياً من الشباب ومن الكبار، ومن المتفرغين للدراسة وممن يجمعون بين العمل والدراسة، من الأثراء والفقراء، ومن أصحاب المهن والحرف على حد سواء. (مرسي. 1985: 240)

وقد يشمل دور الجامعة في خدمة المجتمع تدريب الأفراد على كافة مستويات تكنولوجية رفيعة ومتقدمة وذلك لمواكبة تطورات العصر، وتطوير المراكز التكنولوجية من شانها تقديم أفكار جديدة وحديثة في مجال الصناعة والعمل، إنشاء مراكز ملحقة بها في كافة المجالات، وتقديم المشورة والأبحاث التطبيقية التي من شأنها المساهمة في رقي المجتمع وتنميته. ومن الأدوار التي تبرز دور الجامعة في خدمة المجتمع بما يمتلكه من مؤسسات صناعية وانتاجية وخدمية ما يلي:

1.الاستشارات البحثية (عيد، مسيل. 1998: 12)

تمثل الاستشارات البحثية المجال الأول لإسهام البحث العلمي الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية مواكبة لتغير أكثر في المفاهيم الوظيفية المجتمعية لقطاعاته المختلفة، وبصفة خاصة التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعلوماتي، مم أفضى إلى توجه المؤسسات الإنتاجية نحو زيادة الطلب على الخبرات الأكاديمية البحثية بالجامعات لتطوير منتجاتها بما يتفق وأليات السوق التنافسية.

ويعبر ذلك عن إدراك مغاير للعلاقة المباشرة بين المشروعات البحثية للجامعات والمؤسسات الإنتاجية، حيث تتجه هذه المؤسسات إلى تفعيل الإفادة من تعاونها مع الجامعات وفق مجالات متعددة من شأنها تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها، ومن أهم هذه المحددات: الحجم، الإمكانات والمصادر المتاحة، الجودة، عراقة الجامعة، النمط المؤسسي، الموقع، والتنظيم

2.تسويق الأبحاث الجامعية (وسميلور، وأخران. 1993: 3)

يمثل هذا المجال تأكيداً للوظيفة الاجتماعية للبحث العلمي الجامعي، وذلك من خلال سعي الجامعة إلى تبنى مشروعات بحثية تطبيقية تستهدف تطوير قطاع الصناعة والأعمال بما يحقق توظيف التكنولوجيا الجديدة استجابة لمفهوم التزامن بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها التكنولوجية كرؤية جديدة لإسهامات البحث العلمي الجامعي في مواجهة التغيرات التطورية الناجمة عن اقتصاد المعلومات.

وهو يعني ظهور صيغة جديدة للجامعة كمشروع استثماري يشمل المشاركة بصور أكثر فعالية في تسويق الأنشطة البحثية، ومنهجاً أكثر تدعيماً للتنمية الاقتصادية، وأكثر قدرة على حل المشكلات التي تصطنعها آليات السوق في عصر المعلوماتية. وهذه الصيغة الجامعية الجديدة تحقق فهماً أفضل للدور الاستثماري الجديد في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية، يستهدف إيجاد آليات لتفعيل هذه الروابط المبتكرة وتجديدها ذاتياً في ضوء التغيرات والتحديات المتنامية للجامعة والصناعة على حد سواء.

3. التعاقدات البحثية (بدران. 1411|1490هـ: 116)

وهو من أكثر المجالات التي توضح دور البحث العلمي الجامعي في تقديم الخبرات البحثية الأكاديمية من أجل تطوير منتجات المؤسسات الصناعية، وهي تعاقدات تحقيق الإسهام المباشر للجامعات في التنمية الاقتصادية، وتشمل ثلاثة أنماط رئيسة للتعاون أو المشاركة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، فيمثل النمط الأول قيام الجامعات بعقد اتفاقات مع مؤسسات الصناعة والعمل على إجراء البحوث اللازمة استجابة لحاجات تلك المؤسسات. أما النمط الثاني، فيشرك فيه فريق من الباحثين في الجامعات والكليات والمؤسسات الصناعية الخاصة، في حين يهدف النمط الثالث إلى تحقيق التطبيقات العلمية لنتائج الأبحاث، كإنشاء مراكز خاصة لاختبار المعلومات والمخترعات الجديدة، ثم العمل على تعميمها إذا ثبت صحتها.

إن هذا التغير النوعي في أدوار الجامعة وضعها في قلب الأحداث الاجتماعية، وجعلها تقود التغير وتوجه عملية التنمية، فهي اليوم تتفاعل مع كافة المؤسسات الاجتماعية الإنتاجية فيها دون وسيط، واليوم تقوم الجامعات بعدة أنشطة يحددها مورتون **Morton** من واقع الخبرة الأمريكية في إحدى عشر نشاطاً وهي كما يلي (**Griffith , W. 1977. pp 65-86**):

. التعليم الموازي	. المحاضرات العامة
. برامج الدراسة الصيفية	. الفصول المتميزة
. خدمات الطباعة والنشر	. الدراسة المسائية

. خدمات المكتبات

. عقد المؤتمرات وإنتاج الأفلام والأشرطة السمعية

. الخدمات الإذاعية والتليفزيونية.

. مراكز ثابتة للأنشطة الثقافية.

. خدمات خاصة للمجتمعات المحلية والمعاهد التعليمية وللمجموعات المهنية.

وتتمثل أهم مجالات الخدمة العامة المرتبطة بتسويق الأنشطة الجامعية في: (عزب. 2011: 253.249)

. إصدار شراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.

. تسويق نتائج البحث العلمي، وتقديم الاستشارات.

. التسويق من خلال تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية.

. القيام ببعض الأنشطة الخدمية التي تفيد المجتمع.

. إدخال بعض النماذج التعليمية الجديدة كالتعليم المفتوح والافتراضي.

ونظراً لعدم وجود مصادر ثابته لتمويل الأدوار التي تقوم بها الجامعة في مجال الخدمة العامة، لجأت الجامعة المنتجة إلى الاستفادة من فرص التراكم المعرفي المتوافر لديها من خلال التسويق المحلي والإقليمي والدولي، سواء كانت تلك الفرص تعليمية، أو استشارية، أو معلوماتية،

أو تكنولوجية، أو ثقافية.. إلخ: بما يحقق لها القيمة المادية والربح والدعم. وتأخذ الأهداف التسويقية للأنشطة الجامعية عدة صيغ منها. (النجار. 2007: 576)

- تحقيق عائد من الاستثمارات الجامعية يتناسب مع أهداف الدول مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم.
- تحقيق فعالية التكلفة الجامعية، أي تحقيق أعلى عائد للأموال المنفقة في الجامعة.
- ربط التكلفة بالمكسب لكل منتج أو خدمة جامعية، والتوسع في الاستقرار في إيرادات الجامعة من خلال التسويق الجامعي..
- مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي للجامعة.

وتقوم الجامعات المنتجة في مجال خدمة المجتمع بأمور كثيرة، وفي جامعة برادفورد ببريطانيا تعمل الشراكة على اكتساب الطلاب مهارات العمل المختلفة، ومهارات القدرة على الابداع ووضع استراتيجيات تعاون مع مؤسسات العمل في تقديم محاضرات من خلال أصحاب الأعمال لاكتساب الطلاب خبرات العمل الحر، كما تتعاون الجامعة وكلياتها مع مؤسسات القطاع العام والخاص لتدريب الطلاب على العمل بداخلها، بالإضافة إلى تقديم خدمات الإرشاد والنمو المهني للطلاب منذ العام الأول للجامعة، وإقامة ملتقيات التوظيف للطلاب، وتدريبهم خلال العطلة الصيفية، ويوجد بها حاضنات الأعمال ومراكز الإبداع والتميز تساعد الطلاب والخريجين على اكتساب خبرات العمل. (الشحنة، 2019: 39.38).

وفي جامعة تسوكوما باليابان تقدم نظام الاستماع بدون الاستماع بدون الحصول على درجة، ويشترط في هذا النظام أن يكون المتقدم قد تخرج من جامعة معتمدة أو أتم دورات تدريبية في جامعة أو كلية معتمدة في دول أجنبية، ويختار الأفراد بناء على اجتياز امتحان القبول المحدد ويقومون بعمل دراسات وأبحاث تحت إشراف أكاديمي ويسمح لهم بالاستماع إلى المحاضرات وحضور دورات معينة بدون الحصول على درجة علمية أو أية اعتمادات، ويمكن أن تكون مدة الدراسة من عام إلى عامين حسب رغبة المستمع. (الشحنة، 2019: 39).

وتوفر جامعة مانيتوبا بكندا دورات تعليمية وتدريبية سواء من أجل الحصول على درجة علمية أو بدون الحصول على درجة علمية، وتجذب الجمهور من كافة الفئات ولا يقتصر دورها داخل الحرم الجامعي فقط، بل يمتد خارجها عن طريق المراسلة وبصفة خاصة فرص التعليم المستمر وذلك من خلال توفر البرامج التعليمية والدورات التدريبية والمحاضرات العامة. (الشحنة، 2019: 39).

ويؤكد بعض التربويين على أن تحول الجامعات التقليدية إلى جامعات لمنتجة وقيامها بدورها في مجال خدمة المجتمع، يستلزم ما يأتي:

- ضرورة توسيع دائرة المستفيدين من خدمة المجتمع، لتنشمل بجانب الطلاب النظاميين فقط، فئات عديدة من المجتمع من خلال التعليم المستمر والمفتوح والدورات التدريبية لتوصيل الفكر العلمي، ورفع مستوى الأداء للكوادر الفنية بالهيئات والجهات المعنية باتخاذ القرار.
- عقد الندوات الدورية التي تهتم بعرض وتحليل المشكلات الكبرى الخاصة بالمجتمع لإلقاء الضوء عليها ودعوة وتفعيل دور القطاع الخاص، والمؤسسات غير الحكومية والهيئات المانحة للإسهام في علاج تلك المشكلات.

- ضرورة إعلام المجتمع ووعيه بمختلف فئاته بدور الجامعة الرئيس في تقديم خدماتها لحل مشكلاته، حيث إن ذلك سيسهم في إقبال الأفراد والمؤسسات على الجامعة باعتبارها بيت خبرة متكامل التخصصات.

- أن يزداد اقتناع أعضاء هيئة التدريس بفعالية دور الجامعة في خدمة المجتمع ومردوده الإيجابي بالنسبة لهم علاوة على الفائدة المجتمعية، لأن ذلك سيجعل عضو هيئة التدريس يبذل المزيد من الوقت والجهد في المجالات التطبيقية المرتبطة بالواقع. (زاهر، 2009: 270)

- توفير قاعدة بيانات عن المهن المطلوبة في الوقت الحالي والمستقبلي ومتطلبات كل مهنة وعلاقة ذلك ببرامج التدريب داخل كل كلية من كليات الجامعة.

- إنشاء المكاتب الاستشارية بكل كلية وعلى مستوى الجامعة لتقديم الاستشارات لأصحاب العمل وللعاملين في المهن المختلفة.

- تسهيل دعم مؤسسات العمل المختلفة بما في ذلك المؤسسات البحثية بأعضاء هيئة التدريس، لتقديم مشورات فنية وتدريبية. (عابدين، 2007: 357)

الصفات الإدارية للجامعة المنتجة:

إن إدارات التعليم العالي حتى تكون صالحة للمستقبل فإنها تحتاج إلى ما هو أهم من المال، إنها تحتاج إلى إدارة ناجحة تتصف بما يأتي: (معوض. 2013: 203. 204)

- أن تكون الإدارة الجامعية مبدعة وذلك إذا اجتمعت إبداعاتها مع إبداعات العاملين، مع وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع، إن الإنجازات العظيمة هي نتاج التحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والاستعمال الذكي للتكنولوجيا والإنترنت الذي سيكون العامل الحاسم في مؤسسات التعليم العالي في المستقبل.

- أن تكون الإدارة الجامعية تنافسية حيث لن يعتمد التمويل الحكومي للجامعات في المستقبل على قيام الجامعة بمهامها فحسب، وإنما على أدائها في البحث والتدريس وإعداد العلماء وتكوين ميزة تنافسية على المستويين الوطني والعالمي، ولذلك سيتوقف دعم الحكومات على مقدار ما تقدمه الجامعة من مكاسب للأفراد والمجتمع.

- أن تكون الإدارة الجامعية شفافة في تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، مقدار ما أنفقت على البرامج والخدمات، ومقدار الأرباح وترتيبها مقارنة مع الجامعات الأخرى.

- أن تتجه الإدارة الجامعية نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها، فعلى سبيل المثال تشتمل الإدارة على جميع جوانب العمل في الجامعة مثل التشريعات، البرامج العلمية والتدريبية والبحثية، الهياكل التنظيمية، الامتحانات، وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي.

- أن تكون الإدارة الجامعية عالمية ويتم ذلك عن طريق تنويع برامجها واختيار أكثرها ملاءمة للبيئة والسوق العالمي والوطني.

بالإضافة لما سبق فإن هناك عدة أسس تقوم عليها الإدارة الجامعية منها التعاون والاتصال المستمر بين قيادات الجامعة والعاملين، تهيئة الفرص لكل فرض في المجتمع الجامعي كي

يعمل إلى أقصى حد تسمح به قدراته، وتطبيق هذه الإدارة مبادئ العلاقات الإنسانية على جميع العاملين بها.

دواعي التحول للجامعة المنتجة:

تماشياً مع التطورات والتحولات التي تعرفها بيئة المؤسسات التعليمية والجامعات بالأخص، كان لزاماً على هذه الأخيرة أن تتكيف مع هذه التحديات وتذللها، بل وتصبح عنصر مؤثر في بيئة لا تقبل إلا الأقوى وهذا من خلال تطوير وإصلاح منظومتها وتبني نماذج واتجاهات جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية ولعل من بين هذه النماذج التي أثبتت نجاحها هو نموذج الجامعة المنتجة، ولعل من الأسباب التي أدت إلى انتهاج هذا النهج في كبرى الجامعات ما يلي: (بوفالطه، موساوي. 2005م: 382.381)

1 . قلة الإنفاق على مؤسسات التعليم العالي، وضعف قدرتها على تلبية مستلزمات التوسع والتطوير في هذا التعليم، فحين تضع الجامعات وسواها من مؤسسات التعليم العالي خططها فإنها تحدد احتياجاتها وتحدد في ضوئها المبالغ المالية التي تلزم لتوفيرها. لكنها نادراً ما تحصل على المبالغ التي تطلبها. وغالباً ما تلزمها القيادات الأعلى بتخفيض هذه المبالغ. ويتكرر الأمر أثناء تنفيذ الخطط فتواجه المؤسسات صعوبات في تنفيذ بعض مشروعاتها بسبب نقص الاعتمادات المالية التي أدرجت في الخطط أو بسبب التأخر في صرفها، فضلاً عن أن النمو السريع والكبير في التعليم العالي تطلب زيادة موازية في الهيئات الأكاديمية والإدارية والفنية وفي المباني والتجهيزات والتقنيات لكن هذا لم يحصل بالكم والنوعية المناسبين في معظم المؤسسات بدليل أن الكثير منها واجه وما يزال يواجه ضعف كفاية هذه المستلزمات وخاصة التوسع في إحداث الاختصاصات التطبيقية والتكنولوجية التي تحتاج إلى الكثير من المختبرات والمعامل والمستشفيات والأجهزة ومواد التدريب التي تحتاج إلى تجديدها بصفة مستمرة الأمر الذي يجعل تكاليف هذه الاختصاصات أضعاف تكاليف نظريتها في الكليات النظرية. (رحمة. 2000: 250.249)

إن كفاية التمويل المتدنية تؤثر على جميع مدخلات التعليم العالي من أبنية وأجهزة وتجهيزات ومواد تعليمية وأساتذة، وتؤثر على المهمات والفعاليات سواء أكانت تدريساً أم بحثاً أم خدمة مجتمع وتجعلها غير قادرة على مواكبة التقدم العلمي وتؤثر على المخرجات سواء تمثلت في مستوى تحصيل الطلبة وكفاءتهم المعرفية والمهارية أم في معدلات الرسوب والتسرب وإنتاجية البحث العلمي وأخطر تأثير على المخرجات هو تدني مستوى الخريج ومستوى التعليم بشكل عام. وفي هذا الصدد لابد للحكومات والجامعات أن تتصدى لهذا الوضع وتضع الحلول الكفيلة بمعالجتها والتي منها البحث عن نظم جديدة في التمويل وتوزيع النفقات واستخدامها والتي يمكن أن تنقذ التعليم الجامعي من أزمته الحالية والمستقبلية وتمكن الجامعة من أداء وظائفها بشكل جيد، ويمكن أن تشتمل هذه النظم على بدائل أو سبل تضاف إلى السبل القائمة أو يحل بعضها محل الأخر وذلك حسب الظروف القائمة أو المتوقعة لكل جامعة ومجتمع بدءا من خصخصة التعليم وانتهاء باتخاذ بعض السبل المساعدة له، مثل الجامعة المنتجة أو المتفاعلة أو الرائدة أو القادرة على توظيف إمكاناتها في حل المعضلات التي تواجهها المؤسسات الإنتاجية. (الأحمد. 2000: 336.335)

وأوضحت إحدى الدراسات (Gerry 2003 P.93) أن كثيراً من الجامعات دائماً في أزمة تمويل، وأن الجامعات الأقل نجاحاً هي التي ليس لديها أموال كافية لدعم أعمالها ومشاريعها، حتى

إن بعض الجامعات ذات المكانة المرموقة في العالم تكافح من أجل أن تدير أعمالها حتى نقطة التعادل أي بدون تحقيق ربح أو خسارة وذلك بشكل سنوي

وإذا نظرنا للوضع الراهن للتمويل اللازم للجامعات الأمريكية على سبيل المثال نجد أنها تحصل على هذا التمويل من مصادر عدة تتمثل في: (غانم. 2010: 104.105)

. الحكومة الفيدرالية الأمريكية (بنسبة 16%)

. حكومة الولايات.

ـ الحكومات المحلية (مع ملاحظة أن نسبة حكومات الولايات والحكومات المحلية على المستوى الوطني الأمريكي في التمويل بلغت 35%)

. المصروفات المقررة على الطلاب (بنسبة 38%)

. المنح والأوقاف الخيرية.

وتتمثل المصادر الرئيسة للتمويل المالي الخاص المقدم للجامعات الأمريكية في مجموعة المصادر الرئيسة التالية وهي: (غانم. 2010: 105.106)

. خريجو الجامعات.

. أفراد المجتمع الأخرون من غير الخريجين.

. المؤسسات الصناعية والتجارية في المجتمع.

. المنح والأوقاف الخيرية الخاصة (بنسبة 11%)

. المؤسسات الدينية.

. المؤسسات المجتمعية الأخرى.

وتتمثل الملامح الرئيسة التي تميز تقديم المنح والهبات الخيرية التي يتم الحصول عليها من الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية في المجتمع للجامعات الأمريكية في: (غانم. 2010: 107.113)

.الإدارة الفعالة لصناديق المنح والهبات الخيرية.

.الاستفادة من جهود المتطوعين

. إقامة وترسيخ العلاقات مع الخريجين، أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي.

. منشورات وحملات دعم تقديم المنح والهبات الخيرية.

. إتاحة فرص متنوعة لتقديم المنح والهبات الخيرية لمؤسسات التعليم الجامعي.

.توفير قدر من التقدير والثناء والتكريم للمانحين.

وهناك مصادر أخرى تتبعها بعض الدول لتمويل المؤسسات الجامعية منها: (الهلالي. 2003: 62.63)

أ . الضرائب، حيث قامت بعض الدول مثل السويد واستراليا وأمريكا وانجلترا وفرنسا بفرض ضريبة للمساعدة في تغطية تكاليف التعليم الجامعي، وإن كانت هذه الضريبة تختلف في حجمها وشروطها من دولة إلى أخرى، ففي فرنسا يخضع لهذه الضريبة الإيراد العام، أما في انجلترا فيخضع لها كافة المؤسسات التي تستفيد من تشغيل المتخرجين من التعليم الجامعي.

ب . بوالص التأمين والسندات، حيث تلجأ بعض الدول إلى إنشاء بوالص تأمين أو طرح سندات لتعليم الأفراد يقوم بشرائها أولياء الأمور لصالح تعليم أبنائهم بالجامعات، بحيث تسدد قيمتها على أقساط ميسرة ويتم تسديد كامل قيمتها إلى مؤسسات التعليم الجامعي.

ج . الكوبونات التعليمية، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه الكوبونات على أساس أن كل الآباء محدودي الدخل ذوي الأبناء في سن الجامعة يستطيعون الحصول على كوبونات بقيمة مالية معينة تعادل تكاليف تعليم أبنائهم في الجامعة الحكومية. ويستخدم الآباء هذه الكوبونات لدفع مصاريف تعليم أبنائهم في الجامعة التي يرغبونها سواء كانت حكومية أو خاصة، وعلى هذا تصبح الجامعة الحكومية أو الخاصة بمصروفات وعلى الآباء أن يتحملوا أي زيادة مالية عن قيمة الكوبون إذا اختاروا جامعة خاصة ذات مصروفات عالية ويستخدم هذا النظام في بعض الولايات الأمريكية وانجلترا.

جدول (1):

مصادر تمويل التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2001/2000 (الهلالي. 2003: 67)

نوع ومصدر التمويل	المبلغ بالبليون دولار	النسبة المئوية
قروض مالية	37,7	49,9
منح غير حكومية	14,5	19,9
منح فيدرالية لا ترد	7,9	10,7
منح من الولايات	4,6	6,2
قروض غير فيدرالية	4,5	6,1
تسويق خدمات	2,8	3.9
برامج أخرى	2,8	3,8

يتضح من الجدول السابق تعدد مصادر تمويل التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تشمل القروض والمنح وتسويق الخدمات والقروض وغيرها. وفي ضوء سياسة تنويع هذه المصادر اعتمدت استراتيجية الإصلاح التمويلي في جامعة أوهايو على عدة خطوات يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. تحديد معايير لتمويل الكلية وتقييمها.

ب. تحديد مداخل لتغيير تكلفة التعليم.

ج. تحديد مداخل لتصنيف كليات الجامعة.

د. تحديد استراتيجية للتمويل تساعد على تحديد الأهداف.

ولعلاج مشكلة التمويل هناك مجموعة من الأليات المستخدمة في التمويل الحكومي للتعليم العالي معروفة على المستوى العالمي أهمها: (الحجري. 2000: 483486)

أ. الموازنات التفاوضية، وهي إحدى خصائص التعليم الجديدة أو النامية وكذلك أنظمة التعليم العالي التي إما أن تكون في حالة توسع سريع غير محكوم أم في دولة ذات أزمات مالية مستمرة. وهذا يظهر غالباً عندما يزيد من قيد الموارد المالية ضعف أم عدم وجود إطار عمل لسياسة التعليم العالي.

ب. صيغ (أو معادلات) التمويل، وهي خاصية تكون للدول ذات الدخل المرتفع أو المتوسط التي لديها سياسة متطورة جداً لإدارة أنظمة تعليمها العالي وتمويلها. ويتخذ هذا النوع من أليات التمويل ثلاثة أشكال أساسية: الأول يتضمن تحويل الموارد إلى مؤسسات التعليم على أساس نفقاتها التدريسية، والثاني يقوم على أساس تكلفة الطالب الفعلية المتوسطة التي تختلف نمطياً بين مستويات وحقول الدراسة المختلفة، والثالث يخصص الموارد على أساس وحدة تكاليف معيارية تعكس مقدار ما ينبغي أن تساهم به الحكومة في تكاليف التعليم المختلفة. ويستخدم هذا الشكل الأخير عادة كأداة لتقليل التباين بين المؤسسات وبين البرامج التعليمية وكوسيلة لتوجيه مؤسسات التعليم العالي.

ج. التمويل بالتخصيص، وهذا التمويل يمكن الحكومات من تخصيص الموارد العامة تبعاً لأهداف السياسة العامة بشكل أكثر دقة وتحديداً وكأمثلة على التمويل بالتخصيص وضع أرصدة لدعم ومساعدة الطلاب تدار إما بواسطة الحكومة أو بواسطة مؤسسات التعليم العالي، وأرصدة لدعم الابتكارات والبرامج الجديدة في الحقول ذات الأولوية العالية كالهندسة والتكنولوجيا البيولوجية. هذا ومن المسائل الهامة في أسلوب التخصيص:

. المعايير التي تستخدم لتحديد أهمية المشروعات للتمويل.

ويرى أحد رجال التربية أن الإنفاق على التعليم بلغة "الاقتصاديين" من أفضل الاستثمارات إذ أنه يؤدي إل تنمية الإنسان كمورد من موارد إنتاج السلع والخدمات وخلق الثروة وتجديد مصادرها وتراكم عناصرها. وفي الوقت ذاته فإن التعليم هو الطاقة المحركة للتنمية البشرية التي تهدف إلى تحقيق إنسانية الإنسان من خلال التكوين الأمثل لقدرات الفرد ومعارفه ومهاراته بما يمكنه من التفاعل المثمر والخلاق مع بيئته بمكوناتها المادية والبشرية والمؤسسية (عمار. 1992: 144) لذا وجب على الجامعة المنتجة الاستفادة من تمويلها الذاتي في جودة التعليم الذي تقدمه من أجل تحقيق ذلك.

ويترتب على انخفاض ميزانية التعليم بعامة والجامعي بخاصة ما يلي: (العشماوي. 2003: 29)

. ضعف ملائمة العمالة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ومن ثم انخفاض قدرته التنافسية في أسواق العمل الخارجية مما يساهم في ارتفاع معدلات البطالة.

.زيادة عرض قوة العمل في السن من 6- 20 عاماً وانتشار ظاهرة تشريد الأطفال نتيجة ضعف القدرة على الإنفاق على التعليم، فترتفع التكاليف وخاصة نسبة للطبقات محدودة الدخل، مما يساهم في ارتفاع معدلات البطالة وظهور مشكلات اجتماعية خطيرة.

. نقص النمو في طلب الحكومة على العمالة المشغلة بهذا المجال، نتيجة تخفيض الإنفاق عليه.

وتشير إحدى الدراسات أن أهم البدائل التي يمكن الاستعانة بها لعلاج مشكلة نقص التمويل بالجامعات ما يلي: (محمد. 2005: 39.38)

1. تقديم الاستشارات .

2. الاعتماد على الوحدات ذات الطابع الخاص

3. تشجيع المؤسسات والأفراد والأحزاب السياسية على الإسهام والتبرع واستثمار نسبة من الرصيد الحالي داخل مؤسسات التعليم الجامعي.

4. زيادة الرسوم الدراسية، وزيادة رسوم الإسكان الطلابي، مع استثناء الطلاب الحاصلين على تقديرات أعلى

5. الاعتماد على الأسلوب الإنتاجي للجامعة، مع ربط التعليم الجامعي بمواقع الإنتاج من خلال توفير فرص عمل للطلاب في المؤسسات الإنتاجية

6. زيادة ميزانية الدولة

7. إنشاء بدائل غير تقليدية للتعليم الجامعي

8. الكوبونات التعليمية.

اقتصاديات دمج المؤسسات 9.

10. المشروعات الإنتاجية الاستثمارية في نطاق الجامعة.

11. تمويل الأداء.

12. قيام الجامعة بتأجير مرافقها.

وتشير لدراسة أخرى إلى أن أهم الاستراتيجيات لمعالجة التمويل تتمثل في: (الهادي. 2011: 149. 150)

. زيادة مساهمة الرسوم الجامعية في تغطية التكاليف.

. مواصلة الدعم الحكومي المالي لمؤسسات التعليم العالي وربط الدعم بالالتزام بمقاييس الجودة والخطة الاستراتيجية.

. تطوير أليات وبرامج المنح والدعم للطلبة الموهوبين.

. تطوير وسائل التمويل الذاتية القائمة وتطوير وسائل تمويل جديدة.

. التزام الحكومة بتمويل الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي.

. تحويل الأقسام العلمية إلى أقسام منتجة يكون لها إيراداتها الذاتية.

.وضع برنامج زمني لزيادة موارد مؤسسات التعليم العالي من مختلف المصادر للوصول للغايات المطلوبة.

.تحقيق اقتصاديات الإنتاج من خلال الاعتماد على الجدوى الاقتصادية ومن خلال أثر الجامعات على التنمية.

.تعزيز الاستفادة من برامج التعاون والمنح الدولية في دعم أنشطة العلم والثقافة وتمويلها.

. العمل على الاستفادة نت عقود المشاريع التنموية الكبرى في دعم الأنشطة الخاصة بالعناصر المختلفة لمنظومة العلم والثقافة والابتكار وذلك عن طريق احتساب نسبة من ميزانيات هذه العقود لمصالح أنشطة العلم والثقافة والابتكار.

2. اقتصار نشاط الجامعة على الجانب التعليمي والبحث الأكاديمي، خلق فجوة بين رسالتها في خدمة المجتمع وطاقتها المعروفة غير المستثمرة مما جعل جانب أساسي من مواردها الاقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية إضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي، وتحقيق عوائد مجزية للجامعة من ناحية، ومن ناحية أخرى تطوير وتنمية المشاريع الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كجزء من رسالتها الجامعية.

3. تعاظم أهمية المعرفة في الاقتصاد حتى عرف اقتصاد القرن الحادي والعشرين بعصر الاقتصاد المبني على المعرفة**Knowledge –Based Economics** فالمعرفة هي المورد الجديد وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد إلى جانب القطاعات الثلاثة التقليدية (الزراعة، الصناعة، والخدمات)، والذي عرفه التربويون بأنه الاقتصاد الذي يعتمد على بناء معارف أكاديمية عميقة لدى الفرد، وقدر كبير من توجهه نحو مهمة بعينها في أثناء حصوله على معرفة حيث تدخل المعرفة كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات ويتجلى ذلك من خلال زيادة نسبة الصادرات المعرفية في مجمل الصادرات كما تزداد صادرات الخبرة **Know – how** وصادرات الخدمات المعرفية من استشارات ومعلومات وغير ذلك.

وقد شهد اقتصاد المعرفة في الآونة الأخيرة تطوراً مع التوسع في استخدام التقنيات التكنولوجية، والتجارة الإلكترونية، حيث يقوم هذا الاقتصاد على وجود بيانات يتم تطويرها إلى معلومات، ومن ثم إلى معرفة، ويستند هذا الاقتصاد على ركائز: هي الابتكار لاعتماده على الابداع في تقديم المعرفة، ثم التعليم، لأن التعليم هو مفتاح الدخول إلى عالم اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى البنية التحتية المبنية على التكنولوجيا والاتصالات، والحاكمية الرشيدة، لتنظيم العملية في أطر قانونية، وتستخدم عدة ألفاظ للتعبير عن اقتصاد المعرفة، كمجتمع المعلومات، والاقتصاد الرقمي، وثورة المعلومات، وهو يتعلق باقتصاديات عملية المعرفة ذاتها، فاقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة، وتوزيعها، واستخدامها، المحرك الأساس لعملية النمو المستدام. (محمد، 2020: 15)

إن انفتاح المؤسسات الجامعية على أشكال من التنظيم التجاري والتسويق للخدمات الجامعية كان ضرورياً، لاسيما ونحن نشهد اليوم إعادة النظر في التمويل العام للتعليم الجامعي باعتباره غير قادر على استيعاب الأعداد المرتفعة في عدد الطلبة، وكلفة البحوث. وبدون دعم مالي لا تستطيع الجامعات مواجهة متطلبات اقتصاد المعرفة. وباعتبار أن الجامعات منبع المعرفة

فلابد لها من استثمار وتسويق المعرفة استثماراً اقتصاديا لتسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال النتاج العلمي التطبيقي والدراسات والاستشارات.. إلخ

لقد اتسم عصر اقتصاد المعرفة بظهور شركات "خلق المعرفة" التي استوعبت التعامل مع المعرفة كمصدر أساس لخلق الثروة، وأفضل مثال على ذلك الشركات اليابانية كشركتي " كانون وهوندا" التي اكتسبتا الشهرة من قابليتها على الاستجابة السريعة للزبائن، وقدرتها على خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، إضافة إلى سرعتها في الهيمنة على التقنيات الحديثة. ويكمن سر نجاح تلك الشركات في مدخلها المعاصر في إدارة عملية خلق المعرفة الجديدة وحسن إدارتها. وفي هذا المجال يشير " دركر" إلى أن المدراء في المنظمات المعاصرة يحتاجون إلى المعلومات لخلق المعرفة، ومن بين تلك المعلومات ما يتعلق منها بالقدرات والكفاءات المتوافرة للقيام بشيء لا يستطيع غيرهم القيام به، وذلك كقدرات اليابانيين على تصغير الأجزاء الإلكترونية، والتي يمكن اعتبارها قدرة تستند على تقاليدهم الفنية التي يبلغ عمرها 300 سنة في وضع الرسوم للمناظر الطبيعية على صناديق الطلاء الصغيرة. (عبد الله. 2015: 65،64)

وتجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي أن تكون فوائد مؤسسات البحوث الناجمة عن تحويل المعرفة إلى صناعة متعلقة بالمال بشكل أساس، رغم أن أي عوائد ناتجة عن تحويل المعرفة تساعد أنشطة البحث والتطوير الإضافية مالياً، فضلاً عن أنشطة تحويل المعرفة ذاتها. وينبغي أن تكون الفوائد الرئيسة غير مباشرة، وأن تكون طويلة الأمد، فهي تشتمل مثلاً على: (عبد الله. 2015: 62،61)

. تنمية القيمة المتبادلة بين مؤسسات البحوث والصناعة، وهي مفيدة لإنشاء شركات طويلة الأمد.

- تنمية أنشطة مؤسسات البحوث، كالوصول إلى طور من المعدات الصناعية الفنية، وتحسين مهارات إدارة مشروع مؤسسات البحوث، وإتمام قاعدة كفاءة مؤسسات كفاءة مؤسسات البحوث بإضافة مهارات حديثة وتقنيات تم تطويرها صناعياً، واستيعاب منقح عن احتياجات السوق والمشكلات الصناعية.

. الحصول على مكانة ومقام رفيع ناتج عن منتجات وشراكات ناجحة.

. تنمية الأنشطة التعليمية لمؤسسات البحوث من خلال تضمينها بحوث مرتبطة بمشكلات قطاع الصناعة، وإثراء الوسائل التعليمية والمحتوى التعليمي بالأمثلة العملية، وتعلم كيفية تطبيق المهارات والمعرفة من أجل إيجاد حل لمشكلات التجارة الحقيقية.

. تعيين عملاء وافتراضيين جدد أو شركاء لبحوث إضافية.

. اجتذاب وإدامة تحفيز علماء على درجة عالية من الكفاءة يهتمون بالمجالات التجارية أو الفرص المهنية الاحترافية.

ويجب الأخذ في الاعتبار أن اقتصاد المعرفة في ضوء النظريات الاقتصادية الجديدة يتصف بخصائص عدة. لابد وأن تؤخذ في الاعتبار من قبل مؤسسات التعليم الجامعي. تتمثل في: (بن دهيش. 2005: 189،188)

- أن المعرفة هي المكون الأول لرأس مال العمل، وأن النمو الاقتصادي يمكن اشتقاقه من خلال ما يتراكم من مخزون معرفي لدى البلدان.

- إن إحداث أي تقدم أو تطوير تقني، فإن هذا التطور لا يؤثر على حالة بعينها، كما هو الحال في العناصر الإنتاجية الأخرى، وإنما يعمل على خلق نماذج تقنية أخرى تعمل على إيجاد ابتكارات واختراعات أوسع من الأولى، وهذه الابتكارات والاختراعات هي المفتاح الرئيس للنمو الاقتصادي.

- إن التقدم التقني بإمكانه إحداث زيادة في العائد الاستثماري، وهذا ما يفسر وجود تنمية مستدامة لدى البلدان المتقدمة اقتصادياً

- التوجه نحو التكتلات والتجمعات الاقتصادية لمن يعملون لمستقبل أفضل، وتعاظم دور المعلومات، والإدارة والمراقبة في إدارة نظم معلومات هذا النظام العالمي المتطور وكفاءة تشغيله.

مما سبق ينظر للجامعات المنتجة التي تركز على اقتصاد المعرفة على أنها إحدى المؤسسات التي تشكل جانباً نفعياً وخدمياً مؤثر في الاستثمار المعرفي، ورفع عائدات اقتصاد الدولة عن طريق تحويل وتبني الأفكار والابتكارات الصادرة من مجتمعها الأكاديمي بدعمها ومساندتها إلى مشاريع ذات نفع اقتصادي يعود بالنفع على الجامعة من جهة وعلى المجتمع المحلي من جهة أخرى.

4. التنافسية، تشكل التنافسية تحدياً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية، وشرعت من أجل ذلك العديد من التشريعات الدولية لعل أشهرها اتفاقية الجات. وتفرض التنافسية على تعليمنا الجامعي ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى خريجيه والذين عليهم الآن التنافس في سوق العمل العالمي. وكذلك في مخرجاته البحثية والعلمية. حيث بدأت معظم الجامعات في الدول المتقدمة تتجه نحو فلسفة التدويل والتحول من الإقليمية إلى العالمية. ولعل هذا أصبح من التوجهات الهامة في مجال التعليم العالي حالياً فالاتجاهات في كافة النشاط تقوم على العولمة والانفتاح، والتبادل الثقافي والمشاركة العلمية والبحثية. وأصبحت الجامعات التي لم تنتهج منهجاً عالماً أقل من مركزها التنافسي عن الجامعات عالمية الطابع، وعليه تلجأ الجامعات في هذا الإطار إلى تحديد مركزها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية بالنسبة لكل خدمة جامعية أو منتج تعليمي متقدم فالجامعة في هذا الصدد عبارة عن مؤسسة منتجة تدافع عن مركزها التنافسي وتبحث عن حصص تسويقية جديدة.

وتقوم القدرة التنافسية للجامعات على العديد من الأبعاد التي تميزها، ومنها بعد الكلفة والجودة والمرونة والابداع، حيث نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، وهذا يؤدي بالطبع إلى مواجهة المنافسة المتزايدة، ويعمل على إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات، وبالطبع يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة الجامعية عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصاديا. (عبد القادر. 2019: 1221)

والجامعات تكون أقدر على المنافسة عندما تتمكن من تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية بشكل مستمر عبر الزمن، مما أدي إلى ارتفاع قيم مؤشراتها التنافسية، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات، وتقوم القدرة المؤسسية للجامعات على شقين أساسيين هما: القدرة التنافسية الداخلية، وتتمثل في قدرة التميز على الجامعات المحلية المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية والخدمات والأنشطة التي تقدمها للمستفيدين،

القدرة التنافسية الخارجية، وتتمثل في تقديم منتجات وخدمات نوعية متميزة على المستوى الخارجي إقليمياً ودولياً، مما يجعلها جاذبة للطلاب الدوليين والتفوق في الأسواق الخارجية. (الكردي. 2011. ص51، مصطفي. 2003: 129)

ويشير مصطلح القدرة التنافسية هنا إلى مجموعة العوامل التي تساعد المؤسسة الجامعية على التنافسية، وهذه العوامل هي مجموعة الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل، وتحقق تميزاً وتفوقاً على بقية المنافسين وتسمح باستمرار تحقق النجاح في ظل المنافسة المحلية والعالمية. والقدرة التنافسية بذلك تعني القدرة على إنتاج منتج تعليمي وبحثي وخدمي بالنوعية الجيدة بما يشكل أكثر كفاءة من المنافسين. (سيد. 2009: 107.106)

إن توافر مناخ المنافسة بين الجامعات يرفع من روح المنافسة بينهم مما يؤدي إلى تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات، وكذلك نقل التكنولوجيا واستخدامها فيها، والمساعدة في دفعها نحو الاطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بالجامعات الوطنية، وتشجيعها لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية للحفاظ على كوادرها البشرية وخفض هجرة العقول البشرية المحلية، ومساعدتها للاطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجري بها من بحث علمي وكيفية إدارتها، وتسمح التنافسية للجامعات المحلية من الانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك، وتدفع فكرة التنافسية الجامعات إلى تطوير وتدريب العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتشجع التنافسية الجامعات على توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتسهم التنافسية في إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات معلومات هن الجامعة كمنظومة، ومعلومات من البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعة المنافسة لها، لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، إذ أن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس.(الحوت، عبد المطلب، توفيق. 2015: 149.148)

ويمكن تحديد القدرة التنافسية للجامعات في مجالات عدة منها: (الطائي، وآخرون. 2005: 192)

.المستوى النوعي للخريجين.

.البحث العلمي

.الاستشارات العلمية.

.المشاريع العلمية.

.البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع.

.الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع.

.سمعة المؤسسة وخدمة المستفيد.

وتؤكد إحدى الدراسات على أن الطريق لرفع القدرة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والعالمي يستلزم ما يلي: (الصالح، 2012: 308)

- الوعي بالمتغيرات البيئية (الخارجية والداخلية) وتأثيراتها على مؤسسات التعليم الجامعي ومستقبلها.

.الإيمان بأهمية التعامل مع مفاهيم وأليات السوق وتأثيرها على مؤسسات التعليم الجامعي.

. العمل على بناء استراتيجي محكم قوامه الشراكة المميزة مع قطاعات الإنتاج المختلفة.

. التحول نحو بناء مجتمع المعرفة في المؤسسات الأكاديمية بما يدعم تحقق اقتصاد المعرفة.

.الاهتمام ببناء ميزة / مزايا تنافسية للمؤسسة الأكاديمية تدعم مستقبل هذه المؤسسة ومكانتها العلمية والبحثية.

- العمل على تحقيق الشراكة المجتمعية، عبر ربط مخرجات المؤسسة الأكاديمية باحتياجات المجتمع المحلي، وحل مشكلاته، والعمل على تطويره وتنميته.

- الاهتمام بمبدأ العالمية في مؤسسات التعليم الجامعي، ومضمونه القدرة على مقابلة المعايير الدولية لإدارة عمليات ومخرجات المؤسسات الأكاديمية، وتعزيز فرص تنافسية هذه المخرجات دولياً.

5 .الاتجاه المتنامي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، فلم يعد التعليم لمجرد التعليم فقط، وإنما للتنمية، فبوادر المستقبل تفرض على خريجي المؤسسات التعليمية التنافس مع أشخاص من بلدان مختلفة، وهذا ما يجعل الحاجة ماسة للتطوير النوعي للتعليم العالي ومخرجاته مما يحقق المواءمة بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات التنمية، ولن تتحقق هذه الحاجة إلا عن طريق الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة بما فيها جودة التمويل الذي يعد مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لحجم التمويل في كل مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤثر حتماً على خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر على جودة التعليم والتي تحتاج غالياً إلى تمويل دائم وفي ظل شح التمويل الحكومي ومحدوديته أصبح من اللازم الآن على الجامعات البحث عن مصادر أخرى للتمويل كإنشاء مراكز البحوث والاستشارات والتدريب ..إلخ في إطار ما يعرف بالجامعة المنتجة والممولة ذاتياً.

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم " أنها عملية إدارية ترتكز على تلبية رغبات المستفيد، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين في المؤسسة التعليمية، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر من أجل التميز (سليم. 2007: 94). كما يقصد بها أن تعمل الجامعة لتعظيم الفوائد المترتبة على الإنفاق الجامعي الذي يضيف قيمة، وتخفيض عناصر الانفاق الذي لا يضيف قيمة دون ارتفاع في التكلفة، بل خفضها وهذا يتطلب فهماً جيدا

لمصطلحات الجودة وتوظيفها طبقاً لرغبات الأفراد وسوق العمل، ورفعاً لمستوى جودة الخريجين بتوفير المواصفات المطلوبة فيهم وفاءً لمتطلبات المجتمع، ودراسة الأسواق والحاجات والتخطيط لمواجهتها مع المراجعة الدورية للخطط وتقديمها وفق المستجدات، وقيام مراكز البحث الجامعية بدراسة المناهج ومواكبتها لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، واهتماماً بالخريجين المثمرين والتأكد في كل ذلك أن الجودة قد تزيد التكليف في بداية الأمر ولكنها لن تزيده فيما بعد. (عيسى. 2000: 19)

ويحظى قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي بقدر كبير من الاهتمام نتيجة عوامل عدة منها: نقص المخصصات المالية لهذه المؤسسات، ارتفاع حدة المنافسة بينها وبين معاهد هذا التعليم، والوعي المتنامي لدى الأفراد وذويهم حيال ما ينفقونه من أموال على التعليم. ويتباين ما يعيره المستفيدون من اهتمام لجودة التعليم تبعاً لمصالحهم المختلفة، فالعائلات من أجل قيمة استثماراتهم في تعليم أبنائهم، ووضع السياسات، الجهات المانحة من أجل قرارات التمويل، والمجتمعات من أجل قيمة أموال دافعي الضرائب، والمؤسسات الصناعية من أجل الشراكة بينها وبين المؤسسات التعليمية، وأصحاب الأعمال من أجل توظيف الخريجين. ويلجأ هؤلاء المستفيدون للترتيبات المتاحة لمؤسسات التعليم العالي كأحد الوسائل التي تمكنهم من تعرف جودة العملية التعليمية في تلك المؤسسات (مصطفى. 2008: 96)، كل هذه الأمور تحتم على الجامعة المنتجة التركيز على جودة منتجها في كل العمليات التي تؤديها من أجل المساهمة في تمويل ذاتها.

إن الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المنتجة، يستلزم مراعاة هذه الجامعات الربط بين التعليم بها وسوق العمل، حيث إن أبرز التوجهات العالمية في هذا الشأن قد ظهرت من خلال المؤتمر الدولي الثاني في للتعليم المهني الذي عقدته منظمة اليونسكو عام 1999م في كوريا الجنوبية، وقد أوصى بما يأتي: (حبيب. 2007: 18.17)

.ربط التعليم الجامعي المهني باحتياجات المجتمع.

- تمويل التعليم والتدريب الجامعي من الموازنة العامة للدولة ومن القطاع الخاص (مؤسسات العمل)، وتدعيم مؤسسات التعليم الجامعي بالتجهيزات والمعدات المتطورة من قبل سوق العمل.

- اعتماد سياسة التأهيل الجامعي المستمر كسياسة تعبر عن التعلم مدى الحياة، مما يسمح بتغيير المهارات والكفايات المهنية تبعاً للتغيرات في سوق العمل.

. إعادة هيكلة نظم التعليم الجامعي وربطه بسوق العمل لبث الحياة فيه، وذلك بتحقيق المرونة، والتجديد والانتاجية والاستجابة لمتطلبات أسواق العمل المتغيرة.

.ربط الجامعات بسوق العمل وإقامة علاقة وشراكات بينهما.

. أن ضمان الجودة شرط أساسي للربط بين التعليم الجامعي وسوق العمل.

6- المطالبة بالأخذ بمفهوم الشراكة بين التعليم العالي ومؤسسات المجتمع، فمن خلال تحليل النماذج والتجارب التي أجريت في هذا المجال أمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات: (عبد الباقي. 2000: 399):

* المستوى الأول: شراكة بين مؤسسة تعليمية واحدة للتعليم العالي ومؤسسة واحدة من قطاع الأعمال . الصناعة.

* المستوى الثاني: شراكة مؤسسة للتعليم العالي مع مجموعة مؤسسات تختص بمنتج معين أو بصناعة معينة.

* المستوى الثالث: شراكة متعددة الأفراد تجمع بين مجموعة مؤسسات تعليمية ومجموعة مؤسسات صناعية ومنظمات حكومية أم غير حكومية.

وتتعدد مجالات الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وقطاع الأعمال، الصناعة، فقد تكون في السياسات، تطوير النظم والبرامج التعليمية، الإدارة، برامج التدريب، الخدمات الاجتماعية، الدعم المالي، استيعاب التكنولوجيا المتقدمة. ومع ذلك يمكن القول إن هناك غرضاً رئيساً تتمحور حوله الشراكة وهو تنمية القوى البشرية. وأياً كانت عملية المشاركة فإنها تمر بمراحل ثلاث رئيسة هي: الدعم، التعاون، التضامن. (عبد الباقي. 2000: 400):

ويعد التعليم أحد الركائز الأساسية التي تبنى عليها البنية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في أي مجتمع، وهذا ما أكده علماء مثل جون ستيوارت ميل وماركس وغيرهم فنمو قدرات الفرد واستدامتها من خلال التعليم يؤدي إلى زيادة قدراته الإنتاجية. (نعمه، داخل. 2019: 64)، إذا ما عرفنا أن التعليم الجامعي هو من الأدوات التي تسهم بفعالية في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، ضمان طرق التطور السريع للمجتمع في مسيرته نحو طموحاته في التقدم والرقي في مختلف ميادين الحياة ومع هذه الأهمية المتزايدة تزداد أهمية الشراكة في تمويل التعليم وزيادة الإنفاق عليه ليتواكب مع تطورات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ومن أهم مصادر تمويل التعليم هي: (نعمه، داخل. 2019: 64. 65)

أ. يعد التمويل الحكومي الأصل في التمويل للتعليم العالي لمعظم دول العالم ويتمثل بما تخصصه كل حكومة من الحكومات من مبالغ سنوية من ميزانية الدولة للتعليم العالي وتصل مساهمة التمويل الحكومي إلى حوالي 90% من مصادر التمويل في بعض البلدان ويرجع أن يكون التمويل الحكومي يحقق جملة من الفوائد التي تنعكس إيجاباً في تحسين وتطوير أداء الجامعات الرسمية وجودتها من خلال ما يأتي:

- تعميق استقلالية الجامعات بعيداً عن ضغوط القطاع الخاص بالشكل الذي يجعل الجامعة حرة في جودة تخطيط سياستها التعليمية بحسب ما تقتضيه ظروف المصلحة العامة.

- ما زالت إمكانية الدولة أفضل بكثير من إمكانية القطاع الخاص في الوطن العربي بالشكل الذي يمكنها من العمل على تحسين جودة تمويل التعليم العالي وتوسيع مؤسساته التعليمي.

ب. مصادر أخرى للتمويل تساهم في جودة التعليم الجامعي: تنتهج معظم دول العالم المتقدمة والنامية استراتيجيات تهدف إلى تقليل العبء المالي عن الحكومات في تمويل التعليم العالي، كما أن تنوع مصادر هذا التمويل أمر أكده البيان العالمي عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين (الرؤية والعمل) الصادر عن اليونسكو، إذ أشار إلى أهمية دعم المجتمع بمختلف فئاته لتمويل التعليم العالي والذي يعد اتجاهاً من الاتجاهات العالمية المتبعة حالياً في معظم دول العالم سواء كان ذلك في صورة إشراك الطلاب في تمويل التعليم العالي عن طريق زيادة الرسوم الدراسية المفروضة عليهم، أو فرض ضرائب تعليمية لصالح التعليم العالي وتتخذ هذه الضرائب أشكالاً متعددة منها الضرائب التجارية وضريبة الملكية وضريبة الدخل، ويمثل الهدف من هذه الضرائب تطوير سبل وطرق التمويل الذاتي للجامعات

والمساهمة في التسويق الجيد للأبحاث العلمية، ففي دول عدة تستخدم الجامعات كمكاتب استشارية ومراكز إنتاج، فهي تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات، ويمكن الاستفادة منهم لخدمة رجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة وغيرها من الخدمات التاي تعود على الجامعة بدخول إضافية، كما يعد التعليم العالي الخاص أحد الطرق الجديدة لتمويل التعليم العالي ويعد انتشاره من المستجدات المصاحبة لمناخ العولمة وظاهرة خصخصة المؤسسات العامة في بعض الدول، فضلاً عن ذلك تعد طرق التمويل الذاتي للجامعات تختلف من جامعة إلى أخرى فهناك العقود البحثية التي تعني توظيف البحوث والابتكارات الجامعية لخدمة مؤسسات المجتمع بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية فعلى سبيل المثال عملت الحكومة الاتحادية الماليزية منذ عام 1998 على تشجيع الجامعات للعمل على توليد إيراداتها لذاتها وذلك من خلال العديد من المصادر مثل التدريب والاستشارات وتسويق البحوث وعقود البحوث والمتاجرة ببيع الخدمات والخبرات، فضلاً عن ذلك يمكن إضافة مصادر تمويل أخرى مثل تطبيق البرامج الموازية والدولية، والبرنامج الموازي هو نظام يستهدف قطاعاً كبيراً من الطلاب الذين يقبلون في الجامعات بمجموع درجات أقل من مجموع درجات القبول الرسمية، إذ يدفع هؤلاء الطلاب رسوماً دراسياً تزيد كثيراً على مستوى الرسوم لعموم الطلبة ويطلق على هذا النظام في بعض الأقطار البرامج الموازية، أما البرامج الدولية فتهدف إلى تقديم قرص التعليم العالي للطلاب الأجانب.

إن التحول في طبيعة العلاقة بين الجامعات كمؤسسات بحثية وعلمية وخدمية وإنتاجية وبين التنمية الاقتصادية، ظهرت إشكالية الشراكة بمعنى أن شراكة الجامعة باعتبارها آلية لإحداث اتصال ثنائي الاتجاه والتنسيق والعمل المشترك بين وظائف الجامعة من ناحية وقطاع الأعمال والصناعة من ناحية أخرى، تحدث بين عالمين (الأعمال والجامعات) اعتاد كل منهما منذ عدة قرون تطوير وتنمية أساليب العمل به بعيداً عن الأخر. وهناك عوامل كان من شأنها إظهار إشكالية الشراكة، وهي في نفس الوقت تؤكد على ضرورة الشراكة بين الطرفين، وتتمثل هذه العوامل في: (عيد، مسيل، 1998: 109)

أ. إدراك الجامعات لدورها الفاعل في السوق، ومحاولاتها لترتيب أمورها للانتفاع (أو الربح) من هذه الفرصة، ومن ثم فعلى الجامعات التفكير في تكوين هيئة أكاديمية ذات عقلية ربحية (مفهوم العرض / الطلب) أو ما يسمى بعقلية السوق.

ب . سعي الصناعة للبحث عن وسيلة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة بتكلفة مقبولة والاستعانة في ذلك بالمؤسسات التعليمية (الجامعات) لتقرير مدى إمكانية تقديم العون والمساعدة في هذا المجال.

ج . اتجاه الحكومات أو وكالاتها نحو إيجاد جسر بين مجالين من الأنشطة، مدركة أن التكامل بين قطاع الاقتصاد والأعمال من ناحية والبحث العلمي الجامعي من ناحية أخرى، قد يتطلب مؤسسات التعليم الجامعي لدورها في تقديم التعليم ونشر المعرفة في المجتمع.

7. التوجه نحو تسويق الأنشطة الجامعية، يمثل التسويق الوظيفة المتعلقة بتخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الأنشطة الخاصة بتطوير وتسعير وتوزيع المنتج التعليمي بقصد إشباع حاجات المستفيدين من هذه الأنشطة، من خلال تبادل المنفعة بين الطرفين. ويفهم من ذلك أن التسويق وظيفة إدارية تقوم على فكرة التبادل بين المنتج (المؤسسة التعليمية)

الذي يحصل على مقابل مادي، وبين المشتري (المستفيد) الذي يشبع حاجاته ورغباته عن طريق اقتناء المنتج واستخدامه، كما يفهم أنه نشاط إنساني يجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية. لذلك فإن التسويق كوظيفة مؤسسية يسعى إلى تحقيق هدف معين (هدف فرعي) على مستوى الوظيفة، ولكي يتحقق هذا الهدف يلزم ممارسة بعض الأنشطة ذات الصلة بطبيعة هذه الوظيفة وأهافها كما يتضح من خلال الشكل التالي: (الخطيب، محمود أحمد. 2008: 333.334)

ويقصد بالتوجه نحو تسويق الأنشطة الجامعية قيام الجامعة ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق ربح مادي ينعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها، خاصة وأن الجامعات لديها المقومات المؤهلة لذلك.، فهي تضم صفوة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات، وتمتلك القدرة على أداء الكثير من الخدمات التي تؤديها للمجتمع. ويجدر الإشارة إلى أن أهم مجالات تسويق هذه الأنشطة ما يلي: (عزب. 2011: 349. 353)

* إصدار شراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع.

* تسويق نتائج البحث العلمي، وتقديم الاستشارات.

* التسويق من خلال تحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية.

* القيام ببعض الأنشطة التي تفيد المجتمع.

* إدخال بعض النماذج التعليمية الجديدة كالتعليم المفتوح والافتراضي.

ويتم النشاط التسويقي للجامعة من خلال تضمين هيكلها الإداري والتنظيمي إدارة للتسويق (إدارة فرعية) التي توجه أنشطتها التسويقية نحو منتج تعليمي يحقق الأهداف التي يسعى التسويق إلى تحقيقها، والتي تتمثل في: (إبراهيم، محمد محمد. 2015: 103.104)

. تحقيق منافع المستفيد من المنتج التعليمي (الخدمة التعليمية) ورعاية مصالحه وموارده.

. تحقيق الرفاهية والتقدم المجتمعي لجماهير المجتمع.

- المحافظة على الأبعاد المختلفة للبيئة بشكل مستمر (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، المادية، والسياسية) لضمان بيئة صالحة للأجيال القادمة.

. تحقيق ربحية المؤسسة التي تمكنها من تقديم منتج ذات قيمة وجودة مناسبة للعميل.

ويتوقف نجاح الجامعة في تسويق متجها على درجة اختيارها للمزيج التسويقي باعتبار ذلك المزيج متضمناً الأدوات التسويقية التي يعتمد عليها في تحقيق أهدافها والتي تهدف أساساً لتحقيق الإقناع لدى المستفيد. (خليل، نبيل سعد. 2015: 258).

ويقصد بالمنتج (الخدمة) بأنها نشاط، أو ميزة أو منفعة أو فائدة غير ملموسة يقدمها طرف لطرف أخر مقابل مبلغ معين، حيث يرتبط إنتاجها أو تقديمها بالضرورة بمنتج ملموس، كما لا ينتج عنها ملكية شيء ما. ويقصد بالمنتج التعليمي جميع الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة والتي تهدف أساساً إلى حاجات المستفيد وإشباع حاجاته ورغباته، ويتمثل هذا المفهوم في المستويات التالية: (خليل، نبيل سعد. 2015: 259).

- المستوى الأول، ويتعلق بالمنفعة الأساسية التي يسعى المستفيد الحصول عليها من استخدام المنتج.

. المستوى الثاني، ويتعلق بخصائص المنتج من حيث جودته وتصميمه.

. المستوى الثالث، ويتعلق بمجموعة المنافع التي تقدم مع المنتج.

وحيث إن الجامعات تواجه منافسة شديدة مع الجامعات الأخرى على المستويين المحلي والعالمي، فهي تحتاج إلى التعامل مع هذه المنافسة من خلال فهم البيئة الخارجية، وفهم حاجات المستفيدين، وتطوير المعرفة التي تسهم في تقديم الجامعات لخدمات تلبي حاجات المستفيدين وتنافس الجامعات الأخرى، وهو ما يساعد على تطوير قدرات الجامعة التسويقية بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية. (عبد السلام. 2019: 157)

وتجدر الإشارة إلى أن المزيج التسويقي للخدمات التعليمية بالجامعات يتكون من: (داوود، 2016: ص ص 124.117)

. المنتج التعليمي والبحث والخدمي، وهو الخدمة التي تحتاج إلى تطويرها بصفة مستمرة بما يتلاءم واحتياجات المستفيدين المتغيرة طبقاً للمتغيرات المحيطة، وتنوع الخدمات التي تقدمها الجامعات بتنوع المعرفة التي تحويها ضمن أقسامها وتخصصاتها المختلفة.

. السعر، وهو يمثل قيمة ما يدفعه المستفيد مقابل الخدمة المقدمة له، كما أنه الوسيلة التي من خلالها تستطيع الجامعة المنتجة تغطية تكاليف هذه الخدمة وزيادة ربحيتها.

- الترويج، ويقصد به إعلام الجامعة عن خدماتها، من خلال التواصل مع المجتمع المحيط بها، والجمهور المستهدف، والتأثير في الصورة الذهنية لدى المستفيدين، ويساعد الترويج على تزويد المستفيد بالمعلومات اللازمة عن الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة، وتقوي من مكانتها التسويقية.

ـ التوزيع، وهو يعبر عن أنواع الخدمات المقدمة للمستفيد وأماكنها، ويشتمل التوزيع على المعلومات عن هذه الخدمات، وتحديد الموارد البشرية المسئولة عن توزيع هذه الخدمات.

وتركز الجامعة في القرن الحادي والعشرين على التوجه بالسوق كجزء من ثقافتها التنظيمية الذي يجعلها أكثر استجابة لاحتياجات ورغبات المستفيدين والتي تشمل الأسر، أولياء الأمور، الطلاب، ورغبات السوق المستهدفة، وفي نفس الوقت تكون مترقبة أي تغيير يطرأ في احتياجات المستفيدين لتعدل من استراتيجياتها التسويقية بناء عليه، أي أن التوجه بالسوق يمثل جزءاً من ثقافة المؤسسة عندما يتمسك كافة العاملين بها بمجموعة القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تعطي الأولوية للربحية، وتقديم قيمة جديدة للمستفيدين من الخدمة (المنتج) التعليمي. (خليل، نبيل سعد. 2015: 271).

إن ضمان الجودة كان وراء ظهور المراقبة المؤسسية في المملكة المتحدة، وقد صاحب ذلك تحولات في أساليب التقييم، حيث كانت هذه الأساليب قائمة على أساس المراقبة الذاتية التي تطلبت ضرورة وجود رجال الأعمال ودعم دورهم في الجامعات حتى يكونوا على صلة مباشرة بمتطلبات سوق العمل الأمر الذي يؤدي إلى الفعالية والجودة في مخرجاتها الجامعية. ولذلك اتبعت الجامعات بالمملكة المتحدة عدة نماذج لتسويق تعليمها الجامعي ومخرجاته تقوم على الجودة، تنظيم المشروعات، وآليات السوق. وتستخدم الجامعات في المملكة المتحدة عدة نماذج لتسويق التعليم الجامعي ومخرجاته من أهمها ما يأتي: (حجي، عبد الحميد. 2012: 369.377)

ـ نموذج الجودة والمؤتمنين (أصحاب المصالح): في ظل تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة المتحدة، أصبح محور الاهتمام الرئيس هو المستفيد، ويتم تطوير الخدمات والمنتجات لإرضاء المستفيد، والمستفيد هو الذي سيقوم بشراء المنتج الجامعي واستخدامه، ويقوم بالحكم على مستوى جودة الخدمة الجامعية التي يدرجها بالفعل.

. نموذج الجامعة المقاول وتنظيم المشروعات: عندما تكون الجامعة في مرحلة إعادة تقييم لمركزها التنافسي في السوق، وعندما تحاول تطبيق استراتيجيات السوق لجلب النفع على المدى الطويل، يصبح هناك مستوى من الإثارة والمقاومة بين فرق العمل بهذه الجامعة فيرى البعض أن (المؤتمنين أو الملاك) الداخليين بالمؤسسة يجب أن يتبنوا تفكيراً موجهاً نحو السوق، فالتركيب البنائي للجامعة المقاول وتنظيم المشروعات يتضمن الهيكل المؤسسي الذي يتضمن العمليات الجامعية، عوامل الإدارة المركزية. ويقوم الهيكل بما يأتي:

أ. التجديد المؤسسي الذي يتضمن الأنشطة المتمثلة في القيادة التحويلية.

ب . تنظيم المشروعات ويتضمن أعضاء هيئة التدريس ومديري المراكز القائمين على تنظيم العلاقة بين العمل الجامعي وسوق العمل.

ج . تغيير الإطار ويتضمن الأنشطة وخلق ثقافة مؤسسية للنظام الجديد من الثقافة المؤسسية وتمويل المؤسسة والبيئة التنافسية.

وفي ضوء ذلك ينظر إلى الجامعات بالمملكة المتحدة على أنها مشاريع كبرى أو مؤسسات اقتصادية، وقد يكون هناك أوج الشبه بين المؤسسات والجامعة، واعتبار الجامعة مؤسسة اقتصادية أو الجامعة المقاول.

. نموذج قوى سوق التعليم العالي: إن المقصود بقوى السوق هو الوسائل الفعالة لتحسين التلاؤم بين الخدمات التي يقدمها نظام التعليم العالي وبين احتياجات المنتفعين بهذه الخدمات واحتياجات ممولها، فقوى السوق هي تالك العوامل التي تؤدي إلى فاعلية السوق، والسوق سواء كان في التعليم العالي أو في مجال أخر له سمتان الأولى، أنه يسمح للأفراد بإبداء اختياراتهم واحتياجاتهم والتي تمثل نقلاً لإشارات السوق. والثانية، أنه يعطي للآخرين الباعث على الاستجابة لهذه الإشارات وإرضاء هذه الاحتياجات. وللتعليم العالي بالمملكة المتحدة أسواق تتميز بما يلي:

أولاً: أنها تنشد اجتذاب طلاب لدراسة مقرراتها.

ثانياً: أنها تتاجر بخدماتها مع العالم الخارجي حيث تمده بخريجين مؤهلين، كما تمده بالخدمات البحثية والاستشارية المقدمة إلى مدى واسع من المنظمات التجارية والعامة.

ثالثاً: مؤسسات التعليم العالي لها أسواق داخلية حيث تقوم بتعيين فريق عمل وتقوم بتخصيص الموارد داخل منظماتها. وعلى ضوء ما سبق نلاحظ أن هذا النموذج يقوم على محورين رئيسيين هما:

أ. البيع لأصحاب العمل.

ب. التعليم العالي كسوق داخلية.

.الإعداد للمهنة: بمجرد الانتهاء من فهم أفضل لطبيعة سوق العمل الحالية والإعداد الجيد للمهنة يمكن البدء في البحث عن الوظيفة.

وفي استراليا فإن التغيرات التي طرأت داخل النظام التعليمي أدت إلى زيادة الاهتمام بقضايا الوعي، وذلك لتزايد التنافس بين الجامعات وتزايد أهداف النشاط التسويقي نحو جذب أفضل من الطلاب، فتسوبق مخرجات التعليم الجامعي بأستراليا أصبحت الآن ضرورة ملحة في ظل إصلاح نظامها التعليمي التعالي لعدة أسباب يمكن تلخيصها في: (حجي، عبد الحميد. 2012: 337)

. إن جامعاتها الآن في منافسة مع بعضها البعض، سواء بالنسبة للطلاب خارج البلاد أو داخلها.

. تسويق الخريجين أصبح نشاطاً جوهرياً لجذب أفضل نوعية من الطلاب.

. أصبحت المفاهيم التي يرجع أصلها في العالم التجاري مثل قوى السوق وخدمة المستفيد والتركيز على المستفيد وصداقة المستفيد أصبحت تدريجياً مقبولة كمؤشرات للبيئة الجديدة التي تعمل فيها الجامعات الأسترالية.

ـ لمواجهة السوق هناك حاجة كبيرة لمرونة تصميم البرامج، ومتواه، طريقة توصيله، ومعايير القبول.

ويقوم النموذج التسويقي بأستراليا على ضرورة التوجه نحو المستفيد وتحديد مجموعة المستفيدين، وطبيعة المنتج ووضع ترتيبات للتعاون بين المستفيدين والمؤسسة الجامعة، ولذلك يركز هذا النموذج على تحديد فلسفة المنتج المسمى بالتعليم العالي، وتحديد المستفيد وضماناته. (حجي، عبد الحميد. 2012: 337)

8ـ تدويل التعليم، يعد مفهوم تدويل مؤسسات التعليم العالي، مصطلح حديث نسبياً لم تتم ترجمته بصورة عملية ومكتملة في صورة إجراءات تنفيذية متكاملة، خصوصاً على مستوى الدول

العربية، كاستراتيجية للتكامل بين الجامعات العربية، وسبيل للمواجهة لمجتمعات دائمة التغير. ومن ناحية أخرى فإن الأدبيات التي تناولت تدويل هذه المؤسسات لم تركز على الدول العربية بالقدر الكافي، على الرغم من إمكانية قيامها ككيان واحد له خصوصيته، مشارك ومتفاعل مع غيره فيما يقع في العالم من أحداث وتغيرات. (الحديثي، غانم. 2013: 553)

ويعد مصطلح التدويل أحد التوجهات الحديثة التي تعتني بالعملية التعليمية، والذي يتضمن مجموعة من المعايير التي يتم في ضوئها عقد المنافسة بين الجامعات على مستوى العالم، حيث أنه يهدف لوضع برامج وفقاً لمعايير دولية ذات شروط متفق عليها دولياً، تسمح بالتشارك والتبادل العلمي بين الدول لتقديم برامج ذات أفق مفتوح تقوم على التنوع والتعددية الثقافية والشراكة والفهم من منظورات ووجهات متعددة. (قاسم، محمود. 2012: 39،38)

وتمثل زيادة وتيرة وسرعة تدويل مؤسسات التعليم العالي في جوهره استجابة مؤسسية لمدى واسع من الظروف والأوضاع المتغيرة في بيئة الواقع بم في ذلك زيادة حدة المنافسة في اقتصادنا العولمي المعاصر، إضافة إلى رغبة الكليات والجامعات في إنتاج خريجين مؤهلين للالتحاق بسوق العمل على المستوى الدولي. (الحديثي، غانم. 2013: 554،553)

ويعد تدويل التعليم العالي أحد الاستراتيجيات الأساسية لتطويره، والتي قد طرحتها منظمة اليونسكو في الثمانينيات من القرن العشرين، ثم حدثت تغيرات هامة تتعلق به كان من أهمها: تطوير برامج البحث، تطوير التعليم عبر الوطني، تدويل بيانات رسالة مؤسسات التعليم العالي، والوثائق والسياسات والخطط الاستراتيجية، وخلال تسعينيات القرن العشرين تطور التدويل بسبب عولمة المجتمعات والأسواق، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث السعي إلى تكييف مؤسسات التعليم العالي مع التحديات العالمية لإعداد الطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة في القرن الحادي والعشرين. (حويحي، محمد أحمد غريب السيد. 2020: 11)

وفي إطار التدويل تقوم المجموعة الأوربية بتشجيع تبادل العلماء والطلبة عن طريق وضع برامج معينة كبرنامج (أوراسموس، وكوميت، وتيمبوس) ودعمها مادياً وهو دعم يتم عادة في إطار التعاون والمشاركة بين الجامعات الأوربية المختلفة الأمر الذي يشمل الاعتراف المتبادل بالامتحانات والشهادات الجامعية التي تمنحها هذه الجامعات الأوربية المختلفة. (مؤتمر القمة التربوية الألمانية. 1994: 117)

وفي عام 1999م تم التوقيع على إعلان بولونيا من قبل 29 دولة أوربية، وسبق ذلك الإعلان ما سمي (إعلان السربون) من قبل فرنسا وألمانيا وإيطاليا، وكان الهدف الرئيس من إعلان بولونيا إنشاء فضاء جامعي أوروبي بحلول 2010م، ويقترح إعلان بولونيا أن يتمكن الخريجون الجامعيون من التنقل بحرية بين البلدان الأوربية مستخدمين المؤهلات المكتسبة في أحد البلدان لتكون متطلبات ملائمة لمتابعة الدراسة في بلد أخر. (ويج. 2012: 331)

ويمكن توضيح المداخل المؤسسية المستخدمة في تدويل الجامعات من خلال الجدول التالي:

جدول (2)

يبين المداخل المستخدمة في تدويل الجامعات (الحديثي، غانم. 2013. 579558)

المداخل المؤسسية	وصف جهود ومبادرات تدويل الجامعات
مدخل النشاط	القيام بأنشطة من قبيل: الدراسة بالخارج، استقطاب الطلاب الأجانب، تدويل المناهج والبرامج التعليمية، إقامة الروابط والشبكات المؤسسية، إنشاء فروع خارجية للجامعة، وتبادل الطلاب \ أعضاء هيئة التدريس.
مدخل المخرجات	التركيز على تحقيق مخرجات نهائية مرغوب فيها مثل: تطوير كفايات الطلاب، تنمية معارف واتجاهات ومهارات جديدة لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين: الارتقاء بسمعة الجامعة عالمياً، عقد المزيم من الاتفاقيات أو الشراكات أو المشروعات الدولية، والتمتع بميزة تنافسية على المستوى العالمي.
مدخل الأسباب والمبررات	التركيز على المبررات الرئيسة لتدويل الجامعة بما في ذلك الارتقاء بالمعايير الأكاديمية، تحقيق الأرباح وتوفير قدر مناسب من الدخل المالي للجامعة، الارتقاء بالمستوى الثقافي، تنمية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
مدخل العمليات	القيام بعمليات متنوعة الغرض منها هو إضفاء البعد الدولي على وظائف التدريس، التعلم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع الملقاة على كاهل المؤسسات الجامعية المختلفة.
مدخل التدويل الداخلي	إقامة ثقافة أو مناخ مناسب داخل البيئة الجامعية برتقي ويدعم الفهم الدولي أو القائم على التعددية الثقافية مع التركيز على الأنشطة الداخلية المطبقة داخل الحرم الجامعي.
مدخل التدويل الخارجي العابر للقارات القومية	تقديم خدمات تعليمية عابرة للحدود القومية ببلدان أخرى باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات (القائمة على التفاعل المباشر وجهاً لوجه أو باستخدام التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد)، فضلاً عن الاستعانة بعدة استراتيجيات إدارية مختلفة مثل (عقد علاقات شراكة، التوأمة، وإنشاء فروع للجامعات في الخارج)

وتتضح أهمية تدويل التعليم الجامعي في الآتي: (عبد القادر. 2015. 10-11)

. يتيح لمؤسسة الجامعة التي يعتزم تدويلها الدخول في النظام العالمي للبحوث العلمية والابتكارات بكافة المجالات.

ـ يسمح بالحراك الدولي لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بطريقة منظمة من قبل مؤسساتهم أو بصور عشوائية فردية وفق ظروفهم الخاصة، بما يؤدي إلى الاستفادة من خبرات الجامعات الرائدة.

. تنشيط اقتصاديات الدول النامية بالمزيد من الاستثمارات التي تعتمد على نتائج البحوث العلمية والمشروعات، من خلال زيادة الربح العائد على الجامعة والدولة في إطار الاقتصاد القائم على المعرفة المنتجة من قبل باحثيها.

. تبني حقوق أعضاء هيئة التدريس من حيث الحرية الأكاديمية وبراءات الاختراعات ونشر أبحاثهم العلمية.

. تعلم مداخل جديدة لمجموعة من القضايا والمشكلات الأكاديمية والإدارية، من خلال الندوات والمؤتمرات التي تقتضيها عملية التدويل، وورش العمل التي يشرف عليها أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرات الدولية.

. وضع الجامعة التي يعتزم تدويلها في إطار التنافسية مع الجامعات الأخرى، في شتى المجالات الأكاديمية، والتكنولوجية والاقتصادية والخدمية.

. تعزيز سبل التفاهم والسلام العالمي، من خلال التعاون الدولي المشترك بين الجامعات، في ضوء استيراد وتصدير المعرفة.

. القدرة على بناء كوادر مؤهلة تمتلك المهارات التي تقابل توقعات المستفيد من السوق المحلي والعالمي.

. التوسع في إنشاء الاتحادات أو التنظيمات الإقليمية والدولية، بما يؤدي إلى زيادة الارتباط بين مؤسسات التعليم الجامعي عبر الحدود.

. التوسع في الشبكات الرقمية أو الإلكترونية التي تربط الأنشطة العلمية والبحثية للجامعات على المستوى الدولي.

وفضلاً عن الأشكال والصيغ والأنماط المختلفة التي يتخذها تدويل التعليم، فإنه يتحقق على درجات ومستويات متفاوتة، وغالباً ما يتم في محطات مفصلية من تاريخ المؤسسة ونشأتها وتطورها، ويمكن توزيعها على مرحلتين، الأولى في مرحلة التأسيس، أي عند إنشاء مؤسسة جديدة للتعليم العالي، أو في مناسبة استحداث برامج واختصاصات وشهادات جديدة، يقوم التعاون في إسداء النصح والمشورة، وفي المجالين التربوي والإداري. وغالباً ما يقتضي هذا التعاون بذل جهود مركزية ومكثفة. فالتعاون في هذه الحالة هو أقرب ما يكون إلى الإشراف، وقوامه عملياً وضع الخبرات والموارد المتوافرة عند المؤسسة العريقة أو الأجنبية في خدمة المؤسسة الناشئة. وفي المرحلة الثانية، تكون مؤسسة التعليم العالي الناشئة قد انطلقت فيها وبلغت حالة النمو والتطور فتصبح الغاية من التعاون تحقيق جودة المناهج والبرامج وطرائق التعليم، وتحسين نوعية التعليم الجامعي، والحفاظ على مستوى الشهادات وضمان الاعتراف بها، وذلك من خلال المشاركة في التدريس أو التدريب أو البحث أو التقييم. وتوجد متطلبات عدة لتدويل التعليم الجامعي تتمثل في مستويات ثلاث على حسب درجة أهميتها، وهي (وبح، 2012: 343،344)

المستوى الأول: تنقل الطلاب بين الدول، وتعزيز التعاون الدولي في مجال البحث العلمي.

المستوى الثاني: تنقل أعضاء هيئة التدريس بين الدول، إدماج البعد الدولي في المناهج، تطور المشاريع الدولية، والبرامج الأكاديمية المشتركة.

المستوى الثالث: تطوير برامج التوأمة، إنشاء فروع للجامعات، استيراد / تصدير البرامج التعليمية، والأنشطة / الفعاليات للطلبة الدوليين.

9.التغيرات في سوق العمل ومتطلبات الإنتاج (سليم، 2007، 286-287)

لا شك أن التطورات التي يشهدها العالم اليوم سواء في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي أو في مجال الإنتاج في الاقتصاد العالمي واشتداد حدة المنافسة، سيكون لها تأثيراتها الجوهرية على طبيعة العملية الإنتاجية وأساليبها وعلى سوق العمل واحتياجاتها من العمالة ذات المستويات المختلفة من المهارة، بل وأيضاً على حياة الإنسان عامة. فالتكنولوجيا الحديثة في الدول المتقدمة اخترقت كافة مناحي النشاط من صناعة وزراعة وأنشطة خدمات، ومن الإدارة الحكومية إلى المدارس والمستشفيات وغيرها. وإن كان الأخذ بمنتجات التقدم التكنولوجي يتفاوت من مجتمع إلى أخر ومن نشاط اقتصادي إلى أخر، إلا آن التوقعات المستقبلية تنبئ عن مزيد من الانتشار لهذا فإن التعرف على الاتجاهات العامة للتأثيرات المتوقعة لهذه التطورات لا غنى عنه إذا كان التخطيط لمستقبل التعليم هو الهدف. ولعل أول نتيجة أساسية هي أن وجود قوة عمل متعلمة من الأمور الضرورية في بنية العمل اليوم وفي المستقبل أكثر من أي وقت مضى.

وفي ضوء التقدم لمعلوماتي والتكنولوجي فإن غالبية الدول تبذل مجهودات كبيرة تهتم من خلالها بتطوير الموارد البشرية، وخفض البطالة ومكافحة الفقر، والعمل على تكامل أكبر للشباب في مجتمعاتهم، وضمان المساواة في الحصول على الفرص الوظيفية في مجالات العمل المختلفة وتأمين الحصول على فرص ثابتة للتعليم، وأخيراً لإيجاد سياسة تعليمية مرنة ومقبولة للجميع وخاصة سياسة التعليم الجامعي.

ولذلك نتوقع أن تتغير طبيعة العملية الإنتاجية ذاتها بالاعتماد بشكل متزايد في المستقبل على الإنتاج المرن **Flexible Production**" " مما ينعكس بدوره على أسلوب تنظيم العمل ومستوى المهارات المطلوبة. وطبيعة الإنتاج هذه تتطلب دمج بعض الوظائف التي كانت مستقلة من قبل مثل وظائف التصنيع والتسويق، كذلك الاتجاه نحو اللامركزية وتوزيع المسئوليات ومشاركة العاملين في جميع المستويات في استراتيجية العمل بالمشروع. وعلى ذلك قد تتسع المهام الوظيفية، فهؤلاء المشتغلون على مستوى القاعدة قد يدخل في اختصاصهم أيضاً بعض المهام الإشرافية والتخصصية، علاوة على الصيانة والإصلاح والرقابة على الجودة. ومن هنا فإن الحاجة ستزداد للعاملين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من المهارة والقدرة على الإلمام بمهام مختلفة، ويتميزون أيضاً بالقدرة على المبادرة والتصدي للمشكلات.

إن التعليم الجامعي بصورته الراهنة وعجزه عن تلبية متطلبات سوق العمل من القوى البشرية ذات المواصفات العصرية، وعن تحديد الأعداد المطلوب تخرجها في التخصصات المطلوبة مستقبلاً، إضافة إلى ضعف قدرته على استكشاف الاتجاهات العامة القابلة للتكيف مع أية مستجدات. فإنه بحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة نوع الأعمال المطلوبة وتوصيفاتها في المرحلة القادمة اعتباراً من بداية القرن الحالي، لأن أي تعديل يجرى الآن على المناهج الجامعية ستظهر نتائجه على خريجي هذا التعليم. وتشير التوقعات المستقبلية المبدئية إلى الاحتياج إلى عدد كبير من الفنيين والكفاءات العالية في مجالات علوم الحاسب الآلي وتطبيقاته ونظم المعلومات وهندسة الطيران وهندسة الفضاء والهندسة الطبية وأشعة الليزر وتكنولوجيات استخداماتها وهندسة الاتصالات وتكنولوجياتها وعلم التمريض والعناية المركزة وإدارة المستشفيات واستصلاح الأراضي واستزراع الصحراء والصناعات التعدينية ودراسات الجدوى واقتصاديات المشروعات

ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وتكنولوجيا الإدارة الحديثة والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الإلكترونية.

إن الدواعي سالفة الذكر تتطلب من المسئولين عن التعليم الجامعي عند الأخذ بصيغة الجامعة المنتجة فهم هذه الدواعي وكيفية توظيفها بالصورة التي تمكن الجامعة من تسويق إمكاناتها المادية والبشرية لتحقيق موارد مالية تقلل من اعتمادها على التمويل الحكومي، وتجعلها في حيز المنافسة الداخلية والخارجية من خلال استخدام فكر إدارة الجودة الشاملة الذي يمكنها من ذلك.

عناصر العملية الإنتاجية للجامعة:

يمكن توضيح عناصر العملية الإنتاجية للجامعة من خلال الجدول التالي

جدول (3)

عناصر العملية الإنتاجية للجامعة (عنازة. 2008:197)

المخرجات	العملية الإنتاجية	المدخلات
غير ملموسة	العمليات الأكاديمية	الهيئة الأكاديمية
نتائج الأبحاث العلمية	المحاضرات	الهيئة التدريسية
الاستشارات العلمية	الدورات التدريبية	الطلبة
الخبرات والمؤهلات لسوق العمل	الأبحاث العلمية	الإدارة الجامعية
الملموسة	العمليات الإدارية	الموظفون
الملفات العلمية	الإدارة الأكاديمية	العمال
المخترعات	الإدارة التنظيمية	الموارد المالية
حاملي المخرجات:	العمليات التسويقية	الأجهزة والمعدات
أعداد ونوعية الخريجين	تسويق الخدمات الجامعية	المصادر العلمية
المتدربين والمهنيين	تسويق المخرجات الجامعية	البنية العلمية الاستقلال الذاتي

الفرق بين الجامعة المنتجة الربحية والصيغ الأخرى السائدة من تمويل التعليم الجامعي

بالتأكيد، هناك اختلاف بين مفهوم الجامعة المنتجة الربحية والصيغ الأخرى السائدة، على سبيل المثال فإن أوجه الاختلاف بين الجامعة المنتجة والجامعة التقليدية يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.

جدول (4)

أوجه الاختلاف بين الجامعة المنتجة والجامعة التقليدية (باطوح، بامخرمة. 2008: 5049)

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

الخبرات الأجنبية في الجامعة المنتجة:

يمكن تناول الخبرات الأجنبية في الجامعة المنتجة من خلال ما يلي:

أولاً: خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة:

الخبرة الأمريكية، يعتبر نموذج جامعة ستانفورد في أمريكا من أشهر النماذج للجامعة المنتجة، حيث إن هذه الجامعة يشار إليها على أنها السبب وراء ظهور وادي السليكون، حيث تحالفت بعض مراكز بحوثها مع مؤسسات أخرى. ومن الأمثلة على التحالفات الناجحة لهذه الجامعة والتي يمكن التعلم منها، تحالفها مع شركة " هيوليت باكارد " حيث تعود العلاقة بينهما إلى الخمسينيات، وتحولت هذه العلاقة في الربع الأخير من القرن العشرين لنوع من التحالف، أدى إلى قصص نجاح مثير للاهتمام والتي تمثلت في تصميم العديد من الأنظمة المهمة. ويرجع الباحثون أن أغلب الأرباح التي حققت في وادي السليكون، كانت من نتاج الشركات التي بدأت من خلال خريجي وأعضاء هيئة التدريس بجامعة ستانفورد. (بوفالطة، موساوي. 2015: 386)

الخبرة النيوزيلندية، (Victoria University of Wellington,2017)في الإطار ذاته من التخطيط وإعادة الهيكلة، نجد العديد من الجامعات المعاصرة، تنشئ في هيكلها التنظيمي وحدات تسويقية متخصصة، وتحت مسميات متنوعة، كالشركات والمكاتب والمراكز؛ لتسويق ونقل المعرفة ونتائج البحث العلمي إلى المجتمع، ومن ذلك، "شركة"**Viclink** في **Victoria University of Wellington** ، النيوزيلندية- وهي من الجامعات التي دخلت التصنيف العالمي عام (2018) ضمن أفضل (500) جامعة وفقا لتصنيف (**QS**)- وهذه الشركة تنهض على تحقيق هدف أساس، يتمثل في ترجمة البحوث والمعرفة من جامعة فيكتوريا إلى نمو اقتصادي مستدام في المنطقة، ويشمل ذلك تحديد الفرص الجديدة القائمة على الملكية الفكرية، وتطوير تلك الفرص، وتأمين الملكية الفكرية، ويتم نقل المعرفة من خلال مجموعة من الأنشطة، بما في ذلك التراخيص، والعقود، ومشاريع المساعدات، وأنشطة ريادة الأعمال التجريبية. (**Victoria University of Wellington,2017**)

كما تعمل الشركة على دعم أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في تسويق اختراعاتهم، وتطوير مسارات تزيد من تأثير أبحاثهم، وتأمين التمويل والاستثمار، وتطوير الشراكات اللازمة مع الصناعة لدفع هذه الأفكار إلى الأمام. ومع عام (2017) كان لدى **Viclink** (62) مشروعًا في خطها لترجمة الأبحاث وتسويقها؛ ومحفظة من الأسهم في (9) شركات، و(13) ترخيصا، وفي مجالات حيوية. ومن الأمثلة: المحفزات البلاتينية، وتخزين الطاقة، والمحركات الكهربائية لاستبدال محركات الطائرات النفاثة، والمستحضرات الصيدلانية الجديدة، والأجهزة الطبية وتكنولوجيا التعليق/ التوضيح، وغيرها. إضافة إلى أن **Viclink**توظف مديرًا لريادة الأعمال، وهو يدير البرامج التي تدعم تطوير مهارات تنظيم ريادة الأعمال وتنظيم المشروعات العملية لدى الموظفين والطلاب، ويعد **Victoria Entrepreneur Boot camp** واحدة من أهم الأحداث الطلابية، وهو برنامج (معسكر) يدعم الطلاب في بناء عمل تجاري حول فكرة أو مفهوم، وتطوير مهاراتهم كرجال أعمال، ويعلمهم كيفية تحقيق الازدهار في بيئة ريادة الأعمال على عكس المسرعات الأخرى، فإن الهدف من البرنامج ليس إنتاج شركات ناشئة جديدة فحسب، ولكن رواد أعمال جدد، وهو يعد تعاونًا وثيقًا مع الرعاة وشركات أصحاب المصلحة، والعديد من رجال الأعمال في المنطقة، الذين

يقدمون التوجيه وورش العمل والإلهام، وهذا يوفر للطلاب الفرصة للعمل جنبًا إلى جنب مع رجال الأعمال الأكثر رسوخًا والوصول إلى الفرص، التي عادة ما تكون محفوظة لأعضائها المبتكرين. (**2017,Victoria University of Wellington**)

كما حددت **Victoria University of Wellington** في خططها أصحاب المصلحة ومن هو الشريك الاستراتيجي، الذي يجلب لها الدعم المادي والأدبي، في الطلاب الحاليين والمحتملين وأسرهم؛ وقطاع الصناعة والأعمال؛ والحكومة ومؤسسات الخدمة العامة؛ ومجتمع البحوث؛ ومجتمعات الماوري والباسفيك؛ والشراكات الدولية؛ والخريجين والمحسنين/ المتبرعين، وقد أوضحت خطتها الاستراتيجية (2017-2019) أن المشاركة مع هذه العناصر، هي عنصر أساس في رسالة فيكتوريا، ولضمان الشراكة الفعالة طبقت استبيانا لاستطلاع رأي أصحاب المصلحة لفهم توقعاتهم بشكل أفضل، وتعرف أين يمكن أن تكون التحسينات، كما تعمل فيكتوريا بنشاط مع الصناعة، والمهن، وأرباب العمل؛ وتحديد احتياجاتهم من خلال الدراسات الاستقصائية، وردود الفعل غير الرسمية، والمشاركة في المجالس الاستشارية ولجان المراجعة للبرامج المهنية، وأصبح عدد أرباب العمل الذين يشاركون فيكتوريا مع كل عام أكثر من (800) فردا، يشاركون في عمل المعارض، وعروض العمل، أو وجود ممثلين في المجالس واللجان، والمجالس الاستشارية، مثل: تلك الموجودة في كلية فيكتوريا للأعمال، وهو ما يوفر وسيلة حيوية لمساهمة الوكالات الحكومية والشركات في البرامج ودعم كراسي الشراكة، والعديد من أرباب العمل والصناعة والمهن هم شركاء رئيسيون في الأبحاث التي تجريها فيكتوريا، وتتلقى الجامعة أكثر من(450) منحة خارجية كل عام، بما في ذلك الكثير من الشركات التي تتعاقد مع الباحثين من فيكتوريا.

الخبرة الماليزية، لم يكن تحقيقها لنمو اقتصادي مطرد إلا انعكاساً واضحاً لاستثمارها للبشر. فقد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من القوى العاملة الماهرة، وعملية التحول الاقتصادي في قطاع تقليدي زراعي إلى قطاع صناعي حديث. ووظفت المؤسسات التعليمية وبصورة خاصة الجامعات كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات صوب الجامعة المنتجة باستثمار المعرفة استثماراً اقتصادياً يحقق موارد مالية تمويلية للجامعات من ناحية، ومن ناحية أخرى تساهم في فتح قنوات جديدة وطرق لمستقبل أفضل للمجتمع والإنسان عن 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، الاستشارات، والدراسات المسائية، إضافة لمسئوليتها في الحفاظ على الذاتية الثقافية وتحقيق التعليم المستمر. (بوفالطة، موساوي. 2015: 386)

ومن مظاهر عناية الجامعة المنتجة في ماليزيا بالدراسات والبحوث ما يلي: (بوفالطة، موساوي. 2015: 387)

- دراسة شاملة بالتعاون مع جامعة هارفارد حول وضع قاعدة معلومات، يتم من خلالها جمع المعلومات عن المدارس والمناهج والطلاب وغيرها ومن ثم تحليلها ودراستها. ويتم ذلك عبر شبكة الحاسب بدءاً من المدرسة فانتهاءً بالوزارة وميزانيته تعادل ما يقارب مليوني دولار.

- تمويل البحوث والدراسات من وزارة التربية ووزارة العلوم والتكنولوجيا بالإضافة إلى دعم مالي كبير من الشركات والمصانع وتدعم الحكومة جهود الأبحاث العلمية في الجامعات بواسطة مؤسسة تطوير التقنية الماليزية. وهي تشجع الروابط بين الشركات والباحثين والمؤسسات المالية والتقنيين من أجل استخدام أنشطة البحث الجامعية لأغراض تجارية. وهناك

العديد من مراكز التقنية التي تهدف إلى إيجاد قنوات تعاون بين الأعمال العلمية والمصانع بقصد تطبيقات المصانع في هذا الصدد بين الأكاديميين في الجامعات والمصانع وتوفير الموارد الضرورية لإنجاز أعمال بحثية تطبيقية. ويلعب المجلس القومي للبحوث العلمية والتطوير دوراً في رعاية المؤسسات البحثية وتقوية العلاقة بين مراكز البحوث والجامعات والقطاع الخاص، والنتيجة إيجاد نخبة من المتمرسين في التخصصات التي تحتاج إليها البلاد، وهذا في حد ذاته هدف استراتيجي للدولة. وتشارك الدولة أيضاً مؤسسات محلية وخارجية في أعمال البحوث التطويرية والموجهة للصناعة، وإيجاد مراكز الامتياز ومؤسسات التفكير المتخصصة في الاقتصاد والسياسة والدراسات الاستراتيجية والتقنية.

الخبرة البريطانية، هناك عدد من مؤسسات التعليم العالي البريطاني أخذت بنظام الجامعة المنتجة ومنها جامعة رويك وجامعة أكسفورد وغيرها، وقد ساهم هذا التحول في زيادة مواردها المالية وتخفيفاً في اعتمادها على التمويل الحكومي، مع الانتفاع بالأصول المادية والمالية لها. (الهادي. 2011: 138)

أما جامعة مانشستر ممثلة في معهد مانشستر للعلوم والتقنية، ذلك المعهد المتميز على مستوى أوروبا خاصة في حقل الهندسة الكيميائية وعلم التحليل، وعلم الحماية، وعلم المواد، كما أن الجامعة تمتلك عدة شركات تعمل في مجال الاكتشافات العلمية، إذ أنشأت شركة قابضة جامعية تجارية مملوكة للجامعة تهدف إلى تسويق البحوث ونقل التقنية، كما تقوم الشركة بالأنشطة التالية: (القحطاني، 1425هـ: 210)

. إقناع مؤسسات القطاع الخاص بالإمكانات البحثية التي تمتلكها الشركة.

. بيع وترخيص حقوق الملكية الفكرية وحماية براءات الاختراع.

- إدارة ومفاوضة جميع العقود البحثية والخدمات التقنية، حيث ينظر إلى الشركة على أنها الجهاز الرئيس في الجامعة.

- وعموماً فإن الجامعة تنفق من عوائد هذه الشركة على البحوث الأساسية والتقنية ذات الفائدة العلمية، ونظراً لمكانة الشركة في قلب الجامعة، فقد سعت إلى توسيع نطاقها ليكون لها صفة الشمولية والعالمية، حيث تم افتتاح عدة مكاتب دولية لها في أمريكا الشمالية، أوروبا، اليابان، وغيرها، كما تسعى الجامعة في كل عامة إلى تحديد المجالات البحثية ذات الأولوية والتي تعطي الجامعة سمعة وتميز بحثي.

وتنظم دائرة التربية والتعليم وهي بمثابة وزارة التربية والبحث العلم برامج لإنعاش وتجديد معلومات المديرين الصناعيين والبحثين في التقنيات الجديدة، وتجمع هذه البرامج رجال الصناعة ورجال الجامعات لتبادل الآراء والأفكار وسد الفجوة بين الصناعة والجامعة، وعادة ما تجرى هذه البرامج في الجامعات والكليات التقنية في جميع أنحاء البلاد. (محمد. 1993: 71)

وقد أنشئ ما عرف باسم **Science Parks** وهي مناطق محددة ملقبة عادة بالجامعات المنتجة، حيث يمكن للشركات الصناعية ذات التقنيات العالية استكمال العمل الأكاديمي، وفي نفس الوقت تكون مصدر دخل إضافي للجامعات، كما أقام مجلس البحوث للعلوم والهندسة ما عرف باسم الشركات التعليمية بهدف تطوير وتحسين الانتاج الصناعي عن طريق الاستخدام الفعال للتكنولوجيا المتقدمة، ولإعداد الطلاب لشق طريقهم في الصناعة والخدمات، وتقديم

برامج تعليمية متميزة لكل العاملين في الصناعة والجامعات، ولتمكين الأخرين من استغلال التقدم التقني العالي في الصناعة في تدريسهم وبحوثهم. (فهمي. 1993: 72.71)

وتعمل هذه الجامعات على خدمة قطاع الصناعة من خلال المكاتب المشتركة بين أساتذتها ورجال الصناعة، والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل لدى المؤسسات الصناعية، كما عملت بعض الجامعات على تأسيس شركات تجارية، وتحرص الحكومة البريطانية من ناحيتها على تشجيع الملكية الصناعية والفكرية لتطوير الأعمال الإبداعية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المرتبطة بخدمة المجتمع، لذا عملت على تعديل القوانين التي تحد من تمتعهم من أي مكسب مادي يستحقونه مقابل إبداعهم وألغت القوانين التي تمنعهم من القيام بإعمال مقابل أجر للمؤسسات والشركات الإنتاجية المختلفة، كما طورت نظام المكافآت والحوافز الخاصة بهم. (بدران. 1999: 227.226، مسيل. 1997: 253)

وقد بدأت فكرة جامعة الصناعة عام 1998م، وتشبه هذه الفكرة الجامعات المفتوحة وذلك من أجل تقديم المهارات وتوفير التدريب والتعليم اللازمين لكل عامل في كل أنواعه ومجالاته. ولا تقوم بمثل هذا العمل مؤسسات تعليمية أخرى، ولها اشتدت الحاجة إلى مؤسسة علمية كجامعة الصناعة تأخذ المبادرة والقيادة وتنسيق النشاطات ولا تتردد في التغيير للأفضل. وبدأت هذه الجامعات تعمل بكامل طاقتها الاستيعابية عام 2000م عن طريق شبكة الإنترنت، وتقدم برامجها عن طريق مراكز التعلم المباشر المنتشرة في بريطانيا التي تبلغ أكثر من 2000مركز، تزود المتعلمين بمواد وبرامج ذات جودة عالية عن طريق الشبكة أون لاين. وسارعت العديد من الشركات والمؤسسات والجامعات والكليات لتطبيق فكرة التعلم في العمل، وساعد في ذلك استخدامات التقنية الحديثة وشبكات الاتصال الآلية وبرامج الوسائط المتعددة. (معايعة. 2008: 184.182)

وتسعى بريطانيا إلى تقديم التدريب الأولي بصورة إلزامية لجميع المعلمين الجدد في كل المدارس في التعليم العام البريطاني، ومن خلال منهج قومي تتحدد معاييره وخطوطه العريضة على المستوى القومي، وتترك للمدارس الشراكة مع مؤسسات إعداد المعلم سلطات تخطيط محتواه وأنشطته المتعددة في سياقها وحاجات المعلمين، ووفي ضوء ما تسفر عنه عمليات التقويم، كما يخضعون لسنة تدريب أخرى بصورة إلزامية أيضاً تسمى فترة امتياز، يعمل خلالها المعلمون الجدد كمعلمين ومتعلمين، وهذا ما أكده تقرير مكتب المعايير في التربية من أن المدارس بحاجة إلى تقديم مزيد من الدعم للمعلمين في سنوات التدريس الأولى، وأكد أيضاً أن تقدم المعلمين الذين حصلوا في نهاية فترة التدريب قبل الخدمة أصبح أفضل ويمكنهم من الانتقال من مرحلة الدراسة بكلية التربية كطالب إلى معلم يمارس مهنة التدريس، وتتمثل نماذج هذه الشراكة في النماذج التالية: (أبو الفتوح.2012: 442. 443)

- الشراكة التعاونية: تتميز بتعاون كل من المدارس والجامعات في العمل واشتراكهم في المهام والمسئوليات بشكل متكافئ، ويتم تدريب المعلمين فيها على أشكال مختلفة من المعرفة يأتي بعضها من المدرسة، ويأتي تدريب المعلمين على استخدام ما تعلمونه في المدرسة لانتقاد ما تعلمونه في مؤسسات التعليم العالي والعكس صحيح.

وتمثلت البدايات الأولى للشراكة التعاونية بين المدارس ومؤسسات التعليم العالي في برنامج الامتياز الذي قدمته جامعة أكسفورد لطلاب الدراسات العليا وذلك بالشراكة بين كلية التربية بهذه الجامعة والسلطات التعليمية المحلية بمنطقة أكسفورد شاير وعدد من المدارس.

وقد استخدم البرنامج نموذج التدريب العلاجي مع التحديد الواضح لأدوار ومسئوليات كافة الشركاء

- الشراكة المتمركزة حول التعليم العالي: وهذا النموذج أطلق عليه نموذج المدرسة كمكان للتدريب، وفيه تكون الجامعة المسئولة عن العمل والتخطيط وتوجيه البرنامج التدريبي ككل، وما على المدرسة إلا التكيف مع البرنامج الذي تقدمه الجامعة، وقد تم رفض هذا النموذج لأنه لا يعبر عن شراكة حقيقية.

- الشراكة المتمركزة حول المدرسة: وفي هذا النموذج ستتحول أغلب المسئوليات في البرنامج التدريبي إلى المدرسة بدون أي مساهمة من الجامعة، وهذا النموذج أيضاً لا يعبر عن شراكة حقيقية، إذ يغيب فيه دور مؤسسات التعليم العالي وتتحمل مسئولية العمل ككل.

- الشراكة الموجهة من مؤسسات التعليم العالي: هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً، ففيه يشترك المعلمون في التخطيط للبرنامج المتمركز حول المدرسة، في حين تلعب الجامعة دوراً هاماً في تقييم وتنفيذ والتحكم في مكونات البرنامج المرتكزة إلى المدرسة.

. الشراكة الانعزالية: وفيها ينظر إلى المدرسة ومؤسسات التعليم العالي كأنهما منفصلتين، ولكن لديهما مسئوليات مكملة لبعضها البعض.

الخبرة السويسرية، إن من أهم المؤسسات العامة التي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تطوير البحث العلمي هي المؤسسات الصناعية، وهي تستطيع أن تفعل الكثير إذا ما طورت علاقتها مع الجامعات المنتجة، وكما تذكر التقارير الأجنبية، فإن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقدم مثلاً رائعاً للعلاقة المتميزة بين الصناعة والجامعة المنتجة يمكن أن تتبعه الدول الأخرى، وفي سويسرا على سبيل المثال وهي إحدى هذه الدول لا تدين فيها العلاقة الوثيقة الفعالة بين الصناعة والجامعة الى أية مبادرات حكومية، بل هي تعطي المثل للعلاقة غير الرسمية في هذا المجال والتي لا تتدخل فيه سياسة الحكومة الفيدرالية، وعلى غير المعتاد تطورت الروابط القوية على مدى فترة طويلة وارتكزت أساساً على العضوية العامة، النوادي، وتبادل الخبرة التعليمية التي تربط قادة الأمة الاقتصاديين والعلميين، وهي بذلك تكون ما يمكن أن نطلق عليه المؤسسة الاجتماعية والتقنية الحقيقية، وكانت مثل تلك الاتصالات قوية في ربط المعاهد والصناعات الأكثر قوة وبالذات معهدي التقنية الفدراليين.(بدران1990: 224)

وفي حالة معهد زيورخ الفيدرالي للتقنية نظمت العلاقات تنظيماً جيداً، وتضمنت إشراك الصناعة في المجالس المسئولة عن تحديث المناهج واختيار الأساتذة، وتعيين رجال الصناعة كمحاضرين دائمين وأساتذة طول الوقت وتمويل الصناعة للأبحاث التي تعرف بوجه عام على أنها أبحاث ذات صبغة استراتيجية أساس وتمولها الصناعة. (بدران.1990: 224. 225)

وتدرك المصانع التي تتمتع بعلاقة طيبة مع المعاهد الأكاديمية أهمية أن يظل شركاؤها على بينة بأنشطتها البحثية وتحاول أن تنمي معهم أعمالاً متكاملة فعلاً، وبهذه الطريقة حققت العلاقة بين المعاهد الأكاديمية والصناعة، وخاصة في مجالات الهندسة الميكانيكية، والكيماويات والمواد الدوائية، فعالية تدعو على الإعجاب، وتعتمد هذه العلاقة على الشعور بالاحترام المتبادل

بين النظراء) الذي هو أساس للعلاقة التي لم تكن لتنمو بدونه أي بدون العنصر الجوهري للثقة والتآلف بين شخص وأخر. (بدران.1990: 225)

وتقوم العلاقة بين المؤسسات الصناعية والجامعات المنتجة في سويسرا على الشعور بالاحترام المتبادل، إذ يعد أساس العلاقة بينهما في تبادل الخبرات، كما تتجلى هذه العلاقة في إشراك الصناعة في المجالس العلمية وتعيين رجال الصناعة محاضرين دائمين وأساتذة طوال الوقت، وتمويل الصناعة للأبحاث العلمية، كما أن المصانع التي تتمتع بعلاقة طيبة مع المعاهد الأكاديمية تدرك أهمية أن يظل شركاؤها على بينة بأنشطتها البحثية، وتحاول أن تنمي معهم أعمالاً متكاملة فعلاً، وبهذه الطريقة تحققت العلاقة بين المعاهد الأكاديمية والصناعية. (القحطاني.1429هـ: 223)

وفي عام 2004م أعلن المكتب الفيدرالي للإحصاء أن سويسرا أنفقت قرابة 13,1 مليار فرنك في البحث العلمي والتنمية أي ما يعادل 2,94% من الناتج القومي الخام، ويشكل تمويل البحث العلمي في سويسرا أحد أهم دعائم الاقتصاد الوطني المحلي بشكل كبير إذ تعتمد الشركات السويسرية على الابتكار وتطوير الأفكار وتطويعها للاستخدام العلمي سواء في الصناعة أو حتى في قطاع الخدمات، ولذا ليس من المستغرب أن يكون 9,66 مليار فرنك من ميزانية البحث العلمي تأتي من خزينة الشركات على اختلاف أنواعها، أي ما يعادل 70% من الميزانية الإجمالية، ويعمل في قطاع البحث العلمي في سويسرا 50250 باحثاً 28,3% يحملون درجة الدكتوراه، 54% من خريجي الجامعات والمعاهد التقنية المتخصصة والغريب في الأمر أن 40% من مجمل العاملين في هذا المجال من الأجانب، كما تنفق الشركات السويسرية أكثر من 3 مليارات سويسري سنوياً على تمويل أبحاث خاصة بها في خارج سويسرا ولصالح الشركات السويسرية الدولية. (فؤاد العاجز. 2011: 14)

الخبرة الكندية، (الهرباوي، 2020: 126ـ 127) يظهر النموذج الكندي في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة بتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات الكندية والمؤسسات الإنتاجية من خلال إنشاء وتمويل ما يسمى بمراكز التميز، وهي صيغة لمراكز بحثية موجودة داخل الجامعات تسهم في تقوية العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، وقد ظهرت صيغة هذه المراكز مع بداية السبعينيات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتدعيم العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية، وهو ما يسمى بالأبحاث المشتركة (الخطيب، 2004 : 164)

وتعد منطقة أونتاري بكندا من أكثر المناطق التي تجسدت فيها الجامعة المنتجة وشهدت تطورا ملحوظا، بل إن نصف الأبحاث التي تمت في التعليم الجامعي الكندي تم إعدادها في جامعة أونتاري التي بتوفير (240) مليون دولارا كنديا في عام 1987 م وأنشأت سبعة مراكز للتميز خلال خمس سنوات، وبعد المراجعة والتقويم لهذا العمل وظهور بوادر نجاحه رصدت الحكومة (200) مليون دولار كندي أخرى لدعم المشروع نفسه، وفي عام 1989 م قدمت الحكومة الكندية (240) مليون دولار كندي لإنشاء شبكة مكونة من (15) مركزا للتميز، وامتدت هذه البرامج لمدة خمس سنوات أخرى، تم دعمها بنفقات إضافية قدرها (197) مليون دولار كندي.

وتقوم الفكرة الأساسية في هذه المراكز على المساهمة الفعالة في تمويل بحوث ومراكز البحث العلمي الكندي من خلال الارتباط والتفاعل بين علماء قطاع الصناعة والجامعة المنتجة،

لتوحيد الجهود، بحيث تحتل عملية نقل التكنولوجيا، مكانة لائقة بأهميتها، ونتيجة لذلك تصبح الصناعة لديها القدرة على المنافسة العالمية.

كما برز مؤخرا ما أطلق عليه نموذج الائتلافات، ويشترك فيه مجموعة من الجامعات والكليات بائتلاف واحد عبر بوابة إلكترونية، تمكن الطلاب من اختيار البرنامج والجامعة والكلية التي يرغب بها، على أن تتولى الجامعة التي وقع عليها اختيار الطالب منحه الدرجة العلمية.

وضم الائتلاف (13) جامعة كندية في الولايات المتحدة ونظام جامعة لويزيانا، حيث تقدم تسع جامعات في لويزيانا برنامجا تعاونيا لمنح درجة البكالوريوس وجامعة حكام الولايات الغربية.

كما أسست أيضا ائتلاف جامعات المقررات المفتوحة، وتمثل هذه فكرة المقررات المفتوحة – على الإنترنت - نقلة غير مسبوقة في عالم التعلم الإلكتروني عن بعد، فقد بدأت 33 جامعة من بينها جامعات عريقة مثل: ستانفورد، برتيش كولومبيا، ديك، وجون هوبكنز من الولايات المتحدة، وجامعات غيرهم من كندا، استراليا، إسرائيل، الهند، هونج كونج، وسويسرا، تقديم مقررات مفتوحة يدرسها المهتمون دون مقابل مالي، ويحصل الطالب على شهادة بالمقررات غير أنها لا تحسب ضمن الساعات الدراسية المعتمدة للحصول على درجة علمية، بهدف تزويد الطالب بمهارات ومعارف إضافية، وقد استفاد من هذه المقررات أكثر من 1.900.241 طالبا من 196 دولة.

كما تم اتفاق بين جامعة **Anitoch** وجامعة **Coursera** على تقديم مقررات مفتوحة تعتمد كساعات معتمدة من قبل الجامعات المشاركة في الائتلاف، وفي ذات الوقت اتفقت عشر جامعات أمريكية على تقديم مقررات مفتوحة في العام 2013 م عبر مزود خدمة، من خلال فصول افتراضية يستطيع الطالب في أي من جامعات الائتلاف أو أي جامعة مرموقة خارج الائتلاف أن يأخذ مقررات معتمدة من أي من جامعات الائتلاف.

الخبرة الهندية (الهلالي، 2003: 60)

إن كثيراً من المؤسسات الجامعية في الهند تشجع هيئات التدريس على قبول خدمات استشارية، وأن بعضها يدخل مباشرة في عالم الأعمال، ويذكر إن إحدى هذه المؤسسات قد زاد دخلها بنسبة 28,3% من الصحافة. ويعتمد مقدار الدخل الذي تحصل عليه مؤسسات التعليم الجامعي من هذه المصادر بشكل اساسي على طبيعة التخصصات التي توفرها وعلى الأطر العامة التي تضعها الحكومة وعلى الثروة العامة للمجتمعات التي تعمل فيها، فالمؤسسات التي تقع في مناطق حضرية يكون أمامها فرص أكبر . بصفة عامة . تلك التي تقع في مناطق ريفية.

الخبرة الجزائرية(الهادي .2011: 141-142)، تمتلك جامعة المسيلة تجربة في مجال تفعيل العلاقة مع المحيط الاقتصادي تمت بإبرام عقود بهدف إنجاز دراسات لفائدة مديرية التعمير والبناء لولاية المسيلة، وذلك من خلال إنجاز مخطط توجيهي للتهيئة والتعمير لعدد من بلديات الولاية، وتم ذلك في إطار مشاريع نهاية الدراسات للطلبة المتخرجين وتحت إشراف مشترك للأساتذة الباحثين من معهد التيسير والتقنيات الحضارية بالجامعة وكل من الأطر التقنية بالمديرية.

وبصفة عامة فإن هناك 11 مؤسسة كبيرة الحجم وقديمة المنشأ في الجزائر تزاول نشاطاتها في البحث والتطوير، وتمثلت النتائج المحصلة في الآتي:

- التركيز على مراقبة الجودة فقط، دون أن ترتقي إلى الإبداع التكنولوجي ولا تباشر بصفة منتظمة نشاط تحسين الجودة.

. تهدف معظم النشاطات إلى التحكم في التكنولوجيا المستوردة، كنفطة مبدئية للإبداع.

. يتميز العاملين في هذه المراكز بأنهم مهندسين تصوريين.

ومن هذه الشركات التي فتحت مجالات نشاط للإبداع:

. الشركة الوطنية لتيسير دراسة وتطوير الصناعات الغذائية.

. الصيدلة المركزية الجزائرية.

. الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية.

. المؤسسة الوطنية للدراسات والتطوير التحويلية.

. الشركة الوطنية للصلب.

. الشركة الوطنية للدراسات والإنجازات.

. الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية.

. الشركة الوطنية لمواد البناء.

الخبرة السعودية (الهادي. 2015: 242ـ 243)، تعد جامعة الملك فهد للبترول والتعدين من الجامعات السعودية الرائدة وخاصة في المجال الهندسي والتقني وجودة التدريس والتدريب والتأهيل والبحث العلمي والشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والصناعية وخاصة شركة سابك في مجال التدريب والبحث العلمي مما يحقق للشركة زيادة الإنتاج، زيادة الكفاءة، تحسين الجودة، تنويع المنتجات، تنويع المنتجات، والمنافسة العالمية، ومن الفوائد التي ترتبت على الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية ما يلي:

. الاستفادة من قواعد المعلومات لتوفير الإحصاءات والمعلومات عن التقنيات المستخدمة في الإنتاج.

. مشاركة الباحثين في الدورات التدريبية التي ينظمها القطاع الإنتاجي لرفع كفاءتهم.

. الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية والدراسات هذا بالإضافة إلى تبادل خبرات الباحثين ومشاركتهم في إعداد الدراسات الأولية ودراسات الجدوى للتوسع في النشاطات الاستثمارية في المملكة.

وتتيح الشراكة توفير دعم مالي من خلال إجراء البحوث التعاقدية حيث تحدد سابك المشكلة التي تريد حلها، أو التوجيه التطويري، ومن أمثلة المشاريع المشتركة تحسين مواصفات الأسفلت، وإنشاء كراسي علمية متخصصة في جامعة الملك فهد للتحكم في التلوث من الصناعات الكيميائية.

ويمكن أن نخلص من تلك الخبرات الناجحة في مجال الجامعة المنتجة وتفعيل الشراكة المجتمعية إلى ضرورة التحول النوعي في أدوار الجامعة والتوجه نحو استثمار المعرفة استثماراً اقتصادياً يحقق موارد مالية إضافية للجامعات من ناحية، ومن ناحية أخرى يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وفتح قنوات جديدة وطرق لمستقبل أفضل للمجتمع والإنسان، وحل مشكلات وقضايا المجتمع بالتعاون مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، فضلاً عن مسئوليتها في الحفاظ على الذاتية الثقافية وتحقيق التعلم المستمر.

والجدير بالذكر أن استثمار الجامعة المنتجة لإمكاناتها المادية والبشرية لكي يحقق المستهدف منه وهو المساهمة في تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً يتم من خلال الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية والمساهمة بالبحوث التطبيقية في حل مشكلات الإنتاج والمشكلات الخدمية يتطلب استراتيجية تسويقية معدة جيداً تأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء وتعمل على تلبيتها بالكفاءة المطلوبة وبأقل تكاليف ممكنة حتى يمكن للجامعة أن تنافس بفاعلية في تسويق منتجاتها في ظل منافسة شرسة مع مؤسسات التعليم المحلية والإقليمية والعالمية.

ثانياً: الجامعة المنتجة وعلاقتها بحاضنات الأعمال

تعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال، فقد أنشأت أول حاضنة أعمال في سنة 1959م بالمركز الصناعي لباتافيا بمدينة نيويورك، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى أعوام 1984م، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة الحاضنات، والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في عام 1985م من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى صناعة الحاضنات، عن طريق توفير المعلومات حول دور وأهمية حاضنات الأعمال، وقد زاد عدد أعضاء هذه الجمعية من 40 عضواً خلال سنتها الأولى إلى 1450 ى عضواً في جميع أنحاء البلاد. (قطاف. 2017: 31.30)

وبدأت فكرة إنشاء الحاضنات منذ بداية القرن العشرين، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية زيادة في معدلات البطالة، وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية، وظهرت مؤشرات على الكساد الاقتصادي، مما أدى إلى إنشاء الحاضنة الأولى، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها بعد أن توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته المجهزة بالأثاث والمعدات المكتبية للأفراد الراغبين في إقامة مشروعاتهم، مع توفير النصائح والاستشارات لهم.، ثم انتقلت الفكرة بعد ذلك إلى بريطانيا في السبعينيات، كنتيجة للكساد الصناعي الذي عطل صناعة الصلب وصناعة النسيج، ثم انتشرت الفكرة بعد ذلك في الدول الأوربية ودول شرق أسيا مع بداية الثمانينيات، وتعددت المسميات حسب كل دولة حتى وصل عددها إلى حوالي 5000 حاضنة. (توفيق. 2013: 92.91)

وظهرت هذه الفكرة في الدول العربية إبان فترة التسعينيات من القرن العشرين بمساعدة الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وأخذ عددها يزداد في العالم حتى منتصف عام 2010م حتى بلغ 7000 حاضنة، وذلك نتيجة لأسباب عدة منها توجه الاقتصاد في معظم دول العالم إلى السوق المفتوح، تخلي غالبية دول العالم عن الاقتصاد الموجه، وامتلاك الحكومات للشركات العامة الضخمة ولجوئها لعملية الخصخصة. كل ذلك أدى إلى أن تكون غالبية المشروعات صغيرة أو متوسطة الحجم حتى مثلت نسبة 98% من مجموع المؤسسات العاملة في

معظم دول العالم، وكانت تساهم بما يقارب من نصف الإنتاج القومي لهذه الدول، ووفرت من 80.40% من فرص العمل في العالم. (الشبراوي، درويش. 2006: 64)

وعلى الصعيد المصري، انتقلت الفكرة سريعاً مع منتصف فترة التسعينيات مع تأسيس الصندوق الاجتماعي وتكوين الجمعية المصرية لحاضنات الأعمال، لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا، وتمويل مشروع الحاضنات، وتقديم الخدمات اللازمة لتقليل الصعوبات والعقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة. وأنشئت 15 حاضنة حتى عام 2002م، منها حاضنات بالتقنية والتكنولوجيا داخل الجامعات كحاضنة التبين وجامعة أسيوط وجامعة المنصورة. (قاسم، عثمان. 2006: 501.500)

وظهرت الحاجة إلى إنشاء الحاضنات والتي تعتبر إحدى وسائل الدعم والمساندة لتنمية ورعاية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث إن الحاضنات هي مؤسسات تقدم خدمات لشباب يفتقرون إلى المقومات المادية والإدارية ولكن لديهم أفكار واختراعات واعدة يمكن أن تتحول إلى منتجات وخدمات مربحة، وتقدم الحاضنات إلى المبادرين الذين هم تحت رعايتها مجموعة من الدعم والخدمات التي تتيح لهم الفرصة في تأسيس مشروع متكامل بمفردهم فور تخرجهم من الحاضنة. (الهاجري. 2016: 35)

وقد ساعد في ظهور الحاضنات الركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة وانهيار بعض الصناعات التقليدية كالفحم والفولاذ وبنا سفن خلال القرن العشرين: الأمر الذي أدى إلى تبني استراتيجيات جديدة لانتقال الأموال وخلق فرص عمل في المناطق التي تعاني البطالة. (الهاجري. 2016: 35.36)

لقد تم إنشاء الأعمال المرتبطة بالجامعة (أو ما يسمى حاضنات الأعمال) قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية، فهي عملية بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع. (أبو قحف. 2002: 80)، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة، فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات.

إن الهدف من هذا النوع هو تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق وذلك من خلال: (عبد المنعم، الحيلة. 2013: 168)

- احتضان الأفكار المبدعة والمتميزة للشباب والشبات، وتفير فرص عمل لها.
- المساهمة في توفير الفرص المستمرة للتطوير الذاتي، وفي صنع المجتمع المعرفي.
- القضاء على مسببات هجرة الأدمغة.
- ضمان الاستفادة من الموارد البشرية الخلاقة.
- تسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة.

ـ الحاضنات التكنولوجية: والتي تعد إحدى الآليات الفعالة لربط الجامعة المنتجة بالقطاعات الصناعية والإنتاجية، وتحقيق الشراكة والتعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى دورها كذلك في دعم ريادة الأعمال في المجتمع على أساس من الإبداع والابتكار، وهي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات وتسهيلات للراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني وإداري، ويستفيد من هذه الحاضنات حاملو أفكار ومشاريع تقنية المعلومات والاتصالات، وخريجو الجامعات ذات الاختصاصات المناسبة، أصحاب المشاريع والأفكار التي تصب في هذا المجال، وتهدف الحاضنة إلى تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم منى مجرد نموذج مخبري إلى إنتاج واستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساندة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة إلى اقتصاد السوق.

والحاضنات التكنولوجية عبارة عن وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين، والخبراء في مجالاتهم، وهي تهدف أساساً إلى تسويق العلم والتكنولوجيا من خلال التعاقدات والاتفاقات التي تتم بين مجتمع المال والأعمال وتطبيقات البحث العلمي، فهي إذن ترتكز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية. فالتقدم التكنولوجي الذي يرتكز على القدرة على الإبداع والتجديد يولد كنتيجة للتنسيق بين مبادرات القطاعات البحثية أو التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والإبداع من جهة وموارد الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى وذلك من خلال وداخل الإطار المحلي، والقومي للنمو الاقتصادي. لذلك فإن الحاضنات التكنولوجية تستطيع دعم مجهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والأكاديميين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى. (التويجري. 2008)

وهي مؤسسات رسمية داخل الجامعات لرعاية الأفكار الإبداعية للباحثين وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال توفير الخدمات اللازمة لتلك المشروعات من استشارات قانونية وفنية وإدارية ومالية وتقنية، بغية التغلب على ما يواجهها من عقبات وتحقيق تنمية الأفراد ومجتمعاتهم. (حسن، محمود. 2020، 206)

وعلى الرغم من أن الحاضنات التكنولوجية تندرج تحت أنواع حاضنات الأعمال بصفة عامة، إلا أنها تصنف إلى نوعين. وذلك تبعاً لنوعية المساعدة المطلوبة والمراحل التي وصل إليها الإبداع التكنولوجي، وهما: (عطار، نائلة حسن. 2007: 65):

1. حاضنات الأبحاث التكنولوجية، وتركز تلك الحاضنات على تبني مشروعات بحثية، أو إنتاجية، أو خدمية، أو العمل على استحداث تكنولوجيات جديدة وفائقة التقدم، وخلق قنوات اتصال بين المشروعات الملتحقة بالحاضنة، ومراكز الأبحاث الأخرى محلياً ودولياً، وضرورة الاستفادة المتبادلة بين هذه المراكز البحثية، من أجل معرفة متطلبات السوق العالمية من أحدث المخترعات والابتكارات الجديدة.
2. حاضنات الأعمال التكنولوجية، وهذه النوعية من الحاضنات تركز على دعم وتنمية الأفكار الإبداعية، والأبحاث التطبيقية، وتحويلها من مرحلة البحث والتطوير، إلى مرحلة التنفيذ

على أرض الواقع، من خلال إقامة مشروعات صغيرة ومتوسطة، كإحدى أهم آليات التطور التكنولوجي، من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع نمواً، وبتكلفة أقل كثيراً من الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية، وبذلك تتجه حاضنات الأعمال التكنولوجية نحو قطاعات محددة، مثل المشروعات المتخصصة في تكنولوجيا المواد الجديدة، والتكنولوجيا الحيوية.

بالإضافة إلى ما سبق تقدم الحاضنات التكنولوجية العديد من الفوائد والأهداف بالنسبة للأفراد، والحكومات، والجامعات، والمجتمع المحلي، وكذلك المجتمع الدولي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (عثمان، عاشور. 2020: 16.15)

أ. بالنسبة للأفراد (العملاء):

أن الحاضنات التكنولوجية تعزز من فرص النجاح، وتساعد على تحسين المهارات، وخلق التآزر بين الشركات والمشروعات، وتسهيل الوصول إلى الخبراء الخارجيين، والحصول على المعلومات المطلوبة.

ب. بالنسبة للحكومات:

أنها تساعد في التغلب على إخفاقات السوق، وتعزيز تحقيق التنمية المحلية والإقليمية، وتوليد فرص عمل جديدة. وبالتالي فهي تساعد الحكومات في حل مشكلة البطالة بين الشباب والخريجين.

جـ. بالنسبة للجامعات والمعاهد البحثية:

تعمل الحاضنات التكنولوجية على تقوية التفاعلات مع المؤسسات والقطاعات الإنتاجية، وتسويق نتائج البحوث العلمية، ومنح الطلاب والخريجين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس الفرصة للاستفادة من قدراتهم بشكل أفضل. هذا بالإضافة إلى ربط التعليم الجامعي بسوق العمل، وقطاعات الصناعة.

د. بالنسبة للمجتمع المحلي:

تعمل الحاضنات على خلق الثقة بين المشروعات المتخرجة منها وبين المجتمع المحلي، وتعزيز ثقافة العمل الحر لدى الشباب، وتوفير الوظائف. ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هـ. بالنسبة للمجتمع الدولي:

توفر الحاضنات فرص التجارة الدولية، ونقل التكنولوجيا بين العميل، والشركات، والحاضنات المضيفة لهم، كما تعمل على تقديم فهم أفضل لثقافة الأعمال، وتسهيل تبادل الخبرات مع المجتمعات الأخرى.

. التعاون مع مؤسسات الإنتاج: ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بينهما، وتوثيق العلاقة من خلال إنشاء جهاز فنى يشترك فيه ممثلون عن الجامعة، ومن مراكز الإنتاج، وتهيئة البيئة السليمة للتعاون المثمر.

وبصفة عامة فإن اهداف الحاضنات تتمثل في :(رباح، عبد الماجد. 2007، استنسل)

- تشجيع الريادة وحث المبادرة وتنشيط الإبداع وشحذ الهمم للابتكار والاختراع، ومساعدة المؤسسات الواعدة على مواجهة الصعوبات في مرحلة الانطلاق والولوج إلى سوق العمل وترويج ثقافة الريادة والإبداع والابتكار.

. مساعدة خريجي الجامعات والمعاهد العليا في مؤسسات التعليم العالي وكليات تنمية المجتمع ومراكز التدريب المهني على قيام مشاريعهم الإنتاجية في إطار تطبيق فعلي من خلال ممارسة العمل بجدية وحماس.

- مساعدة الباحثين والمخترعين للانتقال بنتائج أبحاثهم ومخترعاتهم من المعمل والمختبر إلي مراحل التصنيع والإنتاج والترويج والتسويق التجاري.

. تقديم العون المهني والاستشارات الفنية لمؤسسات داخل الحاضنة وخارجها.

. التعامل المباشر مع سوق العمل وكسر حاجز الرهبة وبث روح المغامرة باقتحام سوق العمل.

. معرفة كيفية تأسيس إدارة المشاريع الصغيرة.

- اكتساب القدرات والمهارات والسلوكيات التي يتطلبها سوق العمل الحر وتنمية المهارات العملية والقدرة الإدارية للمبادرين على إدارة المشروع بشكل مستقل.

. التعريف بالتطورات المستجدة ورفع أساليب كفاءة العمل.

. توفير الدعم وتقديم الخدمات للمشروعات داخل الحاضنات وخارجها.

ـ تشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات ومساندة المؤسسات الريادية الصغيرة والمشروعات الجديدة في مواجهة المعوقات وصعوبات مرحلة الانطلاق والتأسيس حتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والاعتماد على الذات والنمو والنجاح.

. مساعدة المبادرين في استخراج التراخيص اللازمة للبدء في النشاط الصناعي.

- المساعدة على تحقيق نسب تنمية عالية للمشروعات من خلال المساعدات والخدمات المقدمة من الحاضنة.

. إيجاد فرص عمل جديدة (دائمة وغير دائمة ومباشرة وغير مباشرة).

. إنشاء قني اتصال بين المشروعات الملتحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية المحيطة لتنمية المهارات وتحريك أسواق للمنتجات (تفعيل الصناعات المغذية).

. تطويع الأفكار القائمة على التكنولوجيا والأبحاث لتحويلها لمنتجات قابلة للتسويق واكتشاف القدرات الإبداعية الكامنة وترجمتها إلى مشاريع إنتاجية متميزة.

- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل (قياس الجودة، والمواصفات، وقاعدة البيانات الفنية والتجارية.

.وثوقية نجاح المشروع من خلال الخدمات الشاملة التي تقدمها الحاضنة.

- ربط وتكامل المشروعات الكبيرة بالصغيرة للعمل على تنميتها بصفتها مسوقة لمنتجات المشروعات الصغيرة.

. ربط الحاضنة وتشبيكها مع الحاضنات الأخرى إقليميًا وعالميًا لتبادل الخبرات والاستفادة.

- إقامة مجموعة خدمات داعمة ومتميزة مثل الجودة والتسويق وقاعدة المعلومات الفنية والتجارية ووحدات الاختبار والقياس لخدمة المشروعات الصغيرة والكبيرة داخل الحاضنة وخارجها.

- تعزيز ثقافة التدريب الذاتي وثقافة ابتكار فرص العمل بدل انتظارها من الدولة ومكاتب التشغيل والتخديم والعمل.

ولإقامة الحاضنات التكنولوجية بالجامعات، يستلزم الأمر تعزيز البنى التحتية لها، وذلك بالعمل على: (عثمان، عاشور. 2021: 38،37)

- توفير الخدمات والأبنية والتجهيزات التي تحتاج إليها المشروعات، من المعامل والوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتدريب، والتي يمكن استخدامها كذلك في عمليات التجريب والتنفيذ الأولي لنماذج المشروعات.

. توفير المعامل والقاعات والأماكن التي تلقى فيها المحاضرات، وتقدم من خلالها البرامج والدورات التدريبية لأصحاب المشروعات التي توجد داخل الحاضنات.

- توفير مجموعة من الكوادر البشرية والإدارية المؤهلة للعمل في الحاضنة، وضمان امتلاكهم لوسائل وآليات إدارة المشروعات التي تقبل بالحاضنة، كما تكون لديهم القدرة على تدريب طلاب وخريجي الجامعة، أصحاب الأفكار البحثية القابلة للاحتضان.

. إنشاء وتشكيل هيكل إداري وتنظيمي للحاضنات، وهو ما يعرف بمجلس إدارة الحاضنة، والذي يجب أن يشتمل على مجموعة من الأعضاء المدربين والمؤهلين، ذوي الكفاءة والخبرة، واتخاذ كافة القرارات التي تنظم سير العمل بالحاضنات، بحيث يترأسهم مدير الحاضنة، والذي يتولى مهمة الإشراف والمتابعة لكل أنشطة الحاضنة.

. أن تقوم كل جامعة بتخصيص مساحة محددة من أراضيها تكون خاصة لإنشاء وإقامة الحاضنة عليها، سواء أكان ذلك داخل الجامعة، أو في مكان آخر بالقرب منها.

. الأخذ بكل ما هو حديث ومتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات، والتي يمكن الاستفادة منها في إنشاء وإدارة الحاضنات.

- إنشاء قاعدة متطورة من البيانات والمعلومات التكنولوجية الحديثة، يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها في تأسيس الحاضنات وتشغيلها، كما تساعد في تدريب الطلاب والباحثين على كيفية إدارة المشروعات.

. توفير البنية التكنولوجية التي تدعم الحاضنات من الأجهزة الإلكترونية والتقنية وتوفير البرامج الحديثة، وربطها بشبكات الإنترنت، بهدف توظيفها في مسايرة الاتجاهات الحديثة في إدارة الحاضنات ونجاحها.

- اتخاذ كافة التدابير والإجراءات التشريعية والقانونية الخاصة باستصدار التراخيص المطلوبة لتأسيس وإشهار الحاضنات، وممارسة أنشطتها وأعمالها.

وبالإضافة إلى الحاضنات التكنولوجية فإن هناك أنواع أخرى من الحاضنات تتمثل في: (عبد المنعم، الحيلة. 2013: 167)

1ـ حاضنات المشروعات العامة غير التكنولوجية والمتمركزة في جذب مشروعات الأعمال الزراعية والصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة.

2ـ حاضنات الأعمال الدولية والتي تركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية والاتجاه إلى الأسواق الأجنبية.

3ـ الحاضنات المفتوحة دون الجدران، وتشمل الحاضنات التي تقام من أجل تطوير وتنمية المشروعات والصناعات القائمة بالفعل في التجمعات الصناعية كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات والصناعات المحيطة.

4. حاضنات متخصصة في أعمال المرأة.

5. حاضنات لاستيعاب المتقاعدين من الجيش والشركات والمؤسسات.

6. حاضنات إبداعية ووسائط متعددة.

وتتمثل أهمية إنشاء الحاضنات ورعايتها وتوسيع دائرة انتشارها في التالي: (رباح، عبد الماجد. 2007، استنسل)

(أ) تعد الحاضنة إحدى الآليات المستجدة لمساندة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والناشئة المبتدئة ممن يصطدم بأسعار العقارات المرتفعة اللازمة لبدء مشروعه الخاص، بالإضافة إلى صعوبة التمويل في ظل شروط تعجيزية، مع نقص المعرفة والدراية بالشئون الفنية أو الإدارية. هذا بالإضافة لنقص المظلة التنظيمية التي تضع للمبتدئ استراتيجية واضحة المعالم ترسم مستقبله، وتضع له رؤية عملية تساعده على تطوير أعماله بحيث يكون له دور فاعل في الاقتصاد يتفق مع حجمه.

(ب) تقوم الحاضنة بتفعيل أداء المبدعين المخترعين والمبتكرين وإبراز دورهم في حل المشاكل الصناعية التي تعاني منها الشركات الخدمية والمؤسسات الإنتاجية والمنظومات الصناعية.

(ج) تشكل الحاضنات إحدى الآليات المساندة للمؤسسات والصناعات المبتدئة وتلك في مرحلة انطلاقها الأولي لاسيما وتوفر الحاضنة عدد لا يستهان به من الخدمات التي تزيد من فرص النجاح وتوفر المتطلبات الأساسية والجوهرية للتطور وتوطين التقانات المستخدمة.

مما سبق يمكن القول إن الحاضنات التكنولوجية التي ترعاها الجامعات تعمل على تقديم التكنولوجيا الحديثة وأساليب وأدوات الابتكار وهذا يُسهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المشاريع في ظل الظروف المتجددة، بتشجيع الابتكار والتطور التكنولوجي والبحث العلمي؛ لأن التجديد في أساليب الإنتاج يتطلب استثمارات كبيرة في ميدان البحث والتطوير، ليتكيف مع سوق العمل، إذ تساهم الحاضنة في تقديم التسهيلات والخدمات من أجل إزالة الصعوبات التي تواجه المشروع في المرحلة الاولى من عمره، لذلك فإن المشروعات تفتقد كثيراً من المقومات التي تسمح لذا بالنمو بالشكل الصحيح، بسبب انعدام الحاضنة التكنولوجية التي تقوم بتزويدها ببعض المقومات التي برتاجها تلك المشروعات

الخبرة الأمريكية، توجد العديد من الأمثلة على الحاضنات التكنولوجية الناجحة مثل تجربة جامعة كولومبيا والتي تقع داخل الجامعة، وتقوم الجامعة بتمويل جميع الأنشطة الخاصة بإدارة الأنشطة الخاصة بإدارة وتسويق الأبحاث الجديدة في الصناعة، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاضنة تقوم بدور الحاضنة التكنولوجية بدون حوائط، حيث تقدم الاستشارات والدعم للمشروعات الجديدة، والتي تنطلق من الجامعة وتبحث عن الأسواق ورجال الأعمال والجهات التمويلية. وتجربة حاضنة جامعة ميرلاند، حيث تمتلك الجامعة ثلاث حاضنات تكنولوجية توجد داخل الحرم الجامعي، وتظهر الجامعة مدى ارتباطها وتشجيعها لإقامة شركات جديدة تكنولوجية في أنها تشارك في رأس مال الشركات التي تقام داخلها، وذلك من خلال استثمار الجامعة في إقامة شركة رأس مال مخاطر متخصصة تقوم بتمويل الأفكار التكنولوجية الجيدة للطلاب والباحثين بالجامعة. (سلامة، ناصف، أبو غزالة. 2015: 118)

وتقوم العديد من الجامعات بإنشاء حاضنات تقنية لتقديم الدعم المباشر للشركات المبتدئة لتنمية أعمالها وأنشطتها في بدايتها، ويتم تمويل هذه الحاضنات من الجامعات ووكالة التطوير الاقتصادي، وتشير إحدى الدراسات إلى أن حوالي 61% من الشركات الجديدة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية كانت محتضنة من قبل الجامعات؛ فمثلا شركة كي إم إس فيوزن **KMS Fusion** بمدينة أن أربور **Ann Arbor** بولاية متشجان انبثقت عن جامعة متشجان كما ساعدت هذه الحضانات أكثر من 400 شركة أمريكية على إقامة أنظمة إدارية تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة. (طاهر، عبد الحسين.2012: 54)

ويعد الحاضن التكنولوجي " أوستن " نموذجاً يفسر طبيعة العلاقة بين البحث العلمي الجامعي وسياسات الحكومات التي تلبي مطالب اجتماعية عامة وقطاع الصناعة والأعمال. ويعبر الحاضن أوستن عن هذه العلاقة ثلاثية الأبعاد، باعتباره مشروع تعاوني بين جامعة تكساس في أوستن، والحكومة المحلية (مدينة أوستن وأعضاء لجنة المقاطعة)، وغرفة التجارة في أوستن والقطاع الخاص. (عيد، علي. 1998: 19)

ويعكس وجود الحاضن أوستن التكنولوجي كآلية للربط بين البحث العلمي الجامعي والتنمية الاقتصادية، والاستجابة المباشرة من قبل الجامعات للدوافع الخارجية والداخلية نحو التغيير، من خلال تلبية الاحتياجات الصناعية من نتائج البحوث العلمية، وتحقيقاً لمفهوم التزامن بين نتائج هذه البحوث وتطبيقاتها التكنولوجية.

ويسعى الحاضن أوستن باعتباره بيئة وسيطة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية إلى تحقيق أهداف مترابطة ومتداخلة من أهمها: (وسميلور، وآخران. 1993: 10)

- تهيئة بنية أساسية ذات أساس أكاديمي من أعضاء هيئة التدريس والطلاب: وهيئة لتقويم التكنولوجيا القابلة للنمو تكنولوجياً.

. التعرف على الأبحاث وامتدادها إلى المجالات الرئيسة التي تحدد نجاح المشروعات التالية.

. تجميع الموارد المحلية. العامة والخاصة. لنقل التكنولوجيا إلى الأسواق خلال إطار زمني وجيز.

. الاسهام في التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المبتكرات إلى ثروة اقتصادية.

وفي فرنسا تعتبر تجربتها في ميدان الحاضنات التي تعود إلى حوالي منتصف الثمانينيات، من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوروبي. ويقدر عدد الحاضنات في فرنسا بحوالي 200 حاضنة

تتوزع على مختلف المدن الفرنسية، وقد تم عام 2001م إقامة مؤسسة مركزية لتنظيم هذه الحاضنات تسمى الجمعية الفرنسية للحاضنات. وقد قامت هذه الجمعية بوضع تصنيف جديد لعدة أنواع من التخصصات التكنولوجية التي يتم تبعاً لها تقسيم المشروعات الجديدة وهي (قطاف. 2017: 41.40):

. التكنولوجيا الحيوية: الصحة، الصناعات الغذائية، وعلوم الحياة.

ـ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: الإنترنت، البرمجيات، علم الشبكات والاتصالات، والوسائط المتعددة.

. العلوم الإنسانية والاجتماعية: التعلم، والثقافة.

بالإضافة لما سبق، ظهر نوعان من الحاضنات هما: (القواسمة. 2010: 56)

1ـ حاضنات الأعمال المفتوحة، وهذا النوع من الحاضنات يعمل على توفير كافة الخدمات للمشاريع الصغيرة من تمويل وأدوات وخدمات إدارية وتسويقية ما عدا توفير مقر لتأسيس المشروع بداخله.

2. حاضنات الأعمال المغلقة، ويمتاز هذا النوع من الحاضنات على النوع السابق بأنه يعمل على توفير مقر لتأسيس المشروع بداخله.

ومن أشهر الأمثلة على حاضنات الأعمال الفرنسية الحدائق التكنولوجية أنتيبوليس سوفيا التي أسست عام 1969، ويطلق عليها البعض في فرنسا وادي الاتصالات، وفي العادة يتم تمويل الحاضنات من قبل وزارة البحث العلمي وخزانة الأرصدة، وذلك حسب القانون المنظم لهذه الصناعات في فرنسا والذي تم إصداره 1999م. وقد امتازت الحاضنات الفرنسية بعدد من الخصائص من ضمنها: (القواسمة. 2010: 57)

ـ أن خدمات الحاضنة غير مقتصرة على الشركات المنتسبة ويمكن أن يتم تقديمها لغير المنتسبين

. تم إنشاء كثير من الحاضنات في مقر غرفة التجارة والصناعة في فرنسا.

. معظم الحاضنات تعمل على توفير الخدمات المالية والتمويلية اللازمة لتحويل أفكار الرياديين إلى مشاريع واقعية.

ـ تهدف غالبية الحاضنات إلى تقديم الخدمات وتمكين المشاريع من مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا وليس لتحقيق الربح المادي.

. مدة احتضان المشروع كحد أقصى 23 شهراً فقط.

. تحاول الحاضنات منتشرة في كافة أنحاء فرنسا وخاصة الحدائق التكنولوجية وذلك بعد أن أثبتت فاعليتها في دعم المشاريع الصغيرة.

وقد تميزت التجربة الفرنسية بتوفير الخدمات المالية لاحتضان الابتكارات والاختراعات، وكذلك فهي تتبع الإدارات المحلية ووزارة البحث العلمي وتأخذ الشكل القانوني، حيث إنها جمعية لا تهدف للربح، كما أنها تتوزع في معظم المدن الفرنسية. (محمود.2016: 69.68)

الخبرة الصينية (عيداروس، نجم الدين، أحمد، 2013: 216.211)، تحتل الصين المركز الثاني في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية في إقامة حاضنات الأعمال، حيث جعلت الصين المشروعات الصغيرة في مقدمة أولوياتها السياسية الاستثمارية بوصفها الأسلوب الذي يحقق نمواً سريعاً وواسعاً في صفوف قطاعات الشعب كافة، وتتمثل خبرة الصين غي الحاضنات من خلال (برنامج تورش).

تم العمل على تنفيذ برنامج تورش على المستويين المركزي وعلى مستوى كل إقليم صيني، وذلك عن طريق التوسع في إقامة الحدائق والحاضنات والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية وبرامج التمويل الخاصة، وهذا البرنامج الضخم يرتكز على إعادة هيكلة البحث العلمي وإعطاء دفعة جديدة له من خلال ثلاثة محاور رئيسة وهي التركيز على تسويق الأبحاث العلمية، تطوير التصنيع، والاتجاه نحو العولمة، وكان لهذا البرنامج دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية في الصين وفي إقامة السوق الاشتراكي، وكذلك في تعزيز مراكز الابتكار، تسويق الخدمات، نتائج البحث، وتدويل مشاريع العلم والتكنولوجيا، ومن المهام التي قام بها هذا البرنامج هو فتح (127) حاضنة، (14) موقع للبرمجيات، واستطاع البرنامج أن ينشأ (77) حاضنة وبمعدل حاضنة كل شهرين، وقد وفرت هذه الحاضنات الكثير من فرص العلم والتي تجاوزت (894) فرصة، أما الأرباح التي حققها البرنامج من متوسط المبيعات البالغة (9,5) مليون دولار كانت تقدر بحوالي (625) ألف دولار، وعلى الرغم من حداثة التجربة إلا أنها حققت نتائج ملموسة على مستوى الصناعة، حيث أكدت الإحصائيات أن هناك ما يزي عن (75) حاضنة في الصين استطاعت أن تحتضن مؤسسات صغيرة تقدر بنحو (200) مؤسسة تخرج منها (50) مؤسسة تكنولوجية وكانت تتركز في مدينة (تيانجين)، وحققت هذه المؤسسات مبيعاتا قدرت بنحو(8,3) مليون دولار وذلك عام 1993م.

ويتم تمويل الحاضنات في الصين من خلال ما يلي: (القواسمة، 2010: 59)

. تعمل الحكومة على تمويله في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات.

. دعم من قل الشركات الصناعية مثل مؤسسة شنغهاي.

. دعم من الجامعات المنتجة.

. القطاع الخاص بهدف تحقيق الربح.

الخبرة البريطانية (الغويل، 2018: 127.126)، شهدت بريطانيا خلال السبعينيات من القرن الماضي نشاطاً كبيراً في مجال إقامة الحدائق العلمية في الجامعات البريطانية، وكان دعم الدولة له الأثر الكبير في تطورها والنهوض بالتنمية الاقتصادية، وتضم الجامعات البريطانية حوالي 60 حديقة علمية، ومن أهم الحدائق العلمية ما يلي:

ـ الحديقة العلمية لجامعة أستن، تقع الحديقة العلمية لجامعة أستن في مدينة برمنجهام وتأسست عام 1966م، وخلال سنة واحدة ضمت حوالي 20 شركة وتقدم الخدمات الإدارية والمحاسبية وتكنولوجيا المعلومات.

ـ الحديقة العلمية لجامعة أكسفورد، تأسست هذه الحديقة عام 1991م، وتضم حالياً من 40 شركة، وكان لدعم الدولة له الأثر الكبير في نجاح هذه الحاضنة التي جذبت العديد من الشركات إلى مدينة أكسفورد، ودمجت بين العلم والتكنولوجيا والأعمال، بحيث أصبحت

مركزاً مهماً للمؤسسات المتطورة تكنولوجياً، والمشروعات الصغيرة لتطوير الكفايات العلمية والمهارات الإبداعية في المدينة.

- الحديقة العلمية لجامعة مانشستر، تعد هذه أول حاضنة تميزت بكونها واحدة من المراكز العلمية السريعة النمو القادرة على توفير المناخ والخدمات والدعم للابتكار والشركات، وتضم حالياً 20 شركة، وتقع في قلب مدينة مانشستر، وتعمل الحديقة على تنشيط اقتصاد هذه المدينة وتقوية مركزها في مجال التقنية من خلال احتضانها لشركات قطاع التكنولوجيا المتقدمة وتقديم جميع الخدمات لها.

خبرة جنوب أفريقيا يعتمد المستوي المعيشي للدولة على مستوي تطوير العلوم والتكنولوجيا بها، وتقوم الجامعات بدور حاسم في نشر المعرفة العلمية والتقنية وإجراء البحوث وتدعيم التفاعل القائم بين الجامعات وقطاعات الأعمال، وتعد حاضنات الأعمال ظاهرة حديثة وما زالت تتطور في جنوب إفريقيا، وقد تم تأسيس الحاضنات في جنوب إفريقيا من قبل الحكومة والقطاع الخاص والجامعات، ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح حاضنات الأعمال وجود بيئة مواتية، ووجود خطة عمل مناسبة ومعايير اختيار دقيقة، ومجلس استشاري من ذوي الخبرة، إضافة إلى السياسات والتشريعات الداعمة لتلك الجهود وإدارة تنافسية لديها دافع قوي للإنجاز. **(J. Dubihlela, P.J.& Van Schaikwyk.2014, 255-256)**

الخبرة الهندية، تلعب الجامعات دوراً بارزاً في تطبيق الحاضنات التكنولوجية لتطبيق الكراسي البحثية، حيث تحتوي الجامعات على 58% من مجموع الحاضنات الهندية (36) حاضنة في الجامعات بهدف إنشاء المشروعات يقوم بها أساتذة الجامعات على أساس التكنولوجيا والابتكار، وإنشاء البنية التحتية المادية وأنظمة الدعم اللازمة لنشطة حاضنة الأعمال وتسهيل التواصل مع الموارد المهنية والتي تشمل الموجهين والخبراء والاستشاريين للشركات، وتحديد ورعاية الابتكارات التي لديها إمكانات للمشروعات البحثية، وتطوير أنشطة بناء المعرفة والابتكار وتطوير البحث العلمي (**Department of Management Studies. 2016**).

ثالثاً: الجامعة المنتجة وعلاقتها بالكراسي البحثية

تمثل الكراسي البحثية ظاهرة إيجابية في المجتمع المعرفي، كما تعتبر داعماً رئيساً ورافداً قوياً لتطوير التعليم وتقدم الحركة العلمية، كما تسهم بدور فاعل في البناء الحضاري لأي مجتمع، ويمكن الاعتماد عليها بشكل رئيس في خدمة المشروعات العلمية، ومعالجة القضايا التي تحتاج إلى بحوث متخصصة ودقيقة، كما أن الأهداف التي تحققها الكراسي البحثية جعلها تحظى بالعناية من قبل صناع القرار في البدان النامية والمتقدمة على حد سواء. (الفوزان. 1433هـ: 65)

وتعد الكراسي البحثية شكلاً من أشكال الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني الخاص، وهي إحدى مكونات منظومة البحث العلمي، في العديد من الجامعات على مستوى العالم، كما تعد إحدى الأليات المهمة لدعم الابتكارات العلمية وتنميتها، وتحويلها إلى مشروعات جادة، ومنتجة، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة القائمة على اقتصاد المعرفة. (عطية. 2020: 1150)

ويقصد بها في التربية " مجموعة من الأنشطة البحثية يشرف على تنفيذها الأقسام التربوية بالجامعات ومراكز البحوث التربوية في ضوء مجموعة من الضوابط المتفق عليها، وتقوم

على الشراكة بين القسم أو الجامعة من جهة والجهات المانحة أو المستفيدين من جهة أخرى، وتقدم حلولاً بحثية مبتكرة، وهذه الأنشطة تمولها مؤسسات داخلية أو خارجية. (هلل.2019: 120)

وخلال ذلك تقوم الجامعات بتهيئة البنية البحثية التي تضمن نجاح الكرسي ومتابعة أدائه، وتحقيق أهدافه، مقابل أن تقوم المؤسسات الداعمة بتمويل المشاريع والأبحاث والأنشطة التي يقوم عليها الكرسي والتي تناسب تخصص الداعم أو ميوله، أو نشاطه ويستفيد من نتائجها. (مصطفى. 2019: 471)

كما يقصد بها أنها دعم مالي مستمر أو مؤقت يقدمه فرد أو مؤسسة خاصة لبرنامج بحثي محدد، حيث يقوم الباحث بإجراء أبحاث متميزة فيه لتطوير الفكر والمعرفة، وإيجاد حلول لمشكلات التنمية، ويعين على الكرسي رئيس متخصص ذو خبرة ومتميز علمياً، ويتعاون معه باحثين مؤهلين وذو خبرة وكفاءة. (البقعاوي. 2013: 3230)

ويقصد ببرنامج كراسي البحث: برنامج يعني بإنشاء كراسي البحث وإدارته وتحقيق أهدافه. وكرسي البحث عباره عن وحدة جامعية ذات مرونة إدارية ومالية، مهمتها تشجيع القطاعات الواقعة خارج الجامعة على الإسهام في بناء بيئة بحثية واستشارية، وتسهيل عملها في هذا المجال. وينقسم الكرسي البحثي إلى: السعودية. د.ت. ص3)

. الكرسي العلمي الدائم: هو الكرسي العلمي الذي يتم تمويله عن طريق ريع وقفي وعيني أو مالي.

. الكرسي العلمي المؤقت: هو الكرسي العلمي الذي يتم تمويله لفترة زمنية محددة لا تقل عن ثلاث سنوات

وعادة يتم تقييم أداء برنامج الكراسي البحثية من خلال المؤشرات التالية: (مصطفى. 2019: 478)

. عدد براءات الاختراع المسجلة.

. عدد البحوث المنشورة في المجلات العلمية والمؤتمرات الدولية،

. عدد الندوات، وورش العمل التي ينظمها الكرسي، وأهميتها.

. عدد الأفراد الذين يتم تدريبهم أو يحصلون على درجات علمية.

. عدد الاستشارات العلمية والفنية التي يقدمها الكرسي.

وتهدف الكراسي البحثية في الجامعات إلى ما يأتي: (عطية. 2020: 1267. 1268)

- .دعم الابتكارات العلمية، حيث تسهم الكراسي البحثية في استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة، وتحفيزهم على الإبداع، والابتكار، وطرق مجالات بحثية جديدة، مع توفير كافة الموارد اللازمة، مما يسهم في تطوير البحث العلمي، وتحفيز الابتكار، كما يسهم في استثمار أمثل.
- ـ تعزيز الميزة التنافسية، حيث تسهم الكراسي البحثية في إنتاج البحوث النظرية، التطبيقية في مختلف المجالات الطبية، الهندسية، الزراعية، الإنسانية، الاجتماعية،

وغيرها، ونشرها في المجلات العالمية المرموقة، مما يؤدي إلى دعم النشر الدولي، الأمر الذي سيسهم في رفع تصنيف الجامعات، وتعزيز قدرتها التنافسية.

- .تفعيل الشراكة المجتمعية، ودعم سبل التعاون مع الكفاءات الأكاديمية في الجامعة، ومؤسسات المجتمع المختلفة، مما يسهم في تخفيف الأعباء المالية الملقاة على عاتق الحكومات فيما يتعلق بتمويل البحث العلمي، ومساعدتها على حل المشكلات التي تواجهه من ناحية، كما تسهم المؤسسات المجتمعية على القيام بدورها التنموي في المجتمع من ناحية أخرى.

- .ربط الجامعات ببيئتها المحيطة، وتفعيل دورها في حل المشكلات المجتمعية وفق رؤية علمية دقيقة، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة، ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة.

- . أداة لمواجهة التحديات المستقبلية: حيث تسهم الكاسي البحثية في مساعدة الجامعات على إنتاج المعرفة، وإجراء البحوث الاستشرافية التي تساعدها على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

والجدير بالذكر تمنح الجامعات للجهات الممولة للكراسي البحثية بعض الامتيازات لتشجيعهم على تمويلها، ومن هذه الامتيازات ما يأتي: السعودية. 2012: 10)

- تسمية الكرسي البحثي باسم الجهة الممولة سواء أكان فرداً أو مؤسسة ما لم يتنازل الممول عن حقه.

- . التغطية الإعلامية لإنشاء الكراسي البحثية في الجامعة.

- منح الممول مقعداً في برامج الدراسات العليا بالجامعة سنوياً عن طريق لمن تنطبق عليه شروط القبول. وتكون هذه المنحة طوال بقاء الكرسي البحثي.

- السماح للممول بما لا يتعارض مع اللائحة المنظمة لكراسي البحث بتوجيه مهام الكرسي البحثي لإجراء مشروعات تدخل ضمن الاهتمامات البحثية للمول.

- .وضع اسم الممول في سجل الجامعة، ولوحة الشرف.

- . السماح للممول بترشيح عضو من أعضاء الفريق العلمي في الكرسي البحثي ممن تنطبق عليهم الشروط.

- .وضع اسم الممول على المعامل، الأجهزة، والأدوات الخاصة بالكرسي البحثي.

- . منح الممول حق الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بالكرسي البحثي.

- الإشارة إلى اسم الممول في البحوث، الدراسات العلمية المنورة في المجلات العلمية، كذا الندوات، المؤتمرات، والمؤلفات المرتبطة بالكرسي البحثي.

- .تكريم الممول، ومنحه درع الجامعة الخاص بداعمي الكراسي البحثية.

الخبرة اليابانية، دخلت اليابان ميدان الأبحاث العلمية المتخصصة، حين أقرت عام 1987برنامج كراسي البحث، لتضع نشاطها وتنظيمها تحت إشراف الجامعات، أو مراكز البحوث (الممولة من المؤسسات الاقتصادية والمتبرعين) واختلفت عن سابقتها الكندية، في أنها لا تنشئ جامعاتها برامج بحوث استراتيجية متماشية مع كراسي البحوث، وإنما لتحقيق أهداف المؤسسة الحاضنة، وتتمثل مصادر تمويل الكراسي العلمية اليابانية فيما يلي:

1 . التمويل الحكومي.

2 . القطاع الخاص.

حيث أصبح تمويل كراسي البحوث العلمية اليابانية يعادل تقريبا التمويل الحكومي للمشاريع البحثية في الجامعات والمراكز البحثية، وأسندت اليابان جزء هام من كراسي البحث، إلى مراكز بحثية تخدم عددا من

الجامعات وتعمل على تعزيز التعاون البحثي فيما بينها، بينما يصل الدعم المادي للكرسي الواحد إلى مليارين ين ياباني، (أي ثمانية مليار دولار أمريكي) تقدمه عدد كبير من شركات القطاع الخاص، (البقعاوي. 1435هـ: 185)

الخبرة الكندية، تتمثل الكراسي البحثية في نوعين هما: (الحربي. 2018: 87.85)

النوع الأول: ويكون للباحثين المتميزين المشهود لهم من قبل أقرانهم بقدراتهم البحثية، وتفوقهم كأبرز علماء العالم ففي مجالات عملهم، ويبقى الكرسي لمدة سبع سنوات قابلة للتجديد إلى فترة غير محدودة، على أن يتم طلب التجديد قبل فترة الكرسي بستة أشهر، وتتلقى الجامعة مبلغاً تصل ما قيمته 200000 ألف دولار لكل كرسي من هذا النوع، ويتم ترشيح نوعين من الباحثين لشغل منصب استاذ كرسي.

النوع الثاني: ويكون للباحثين المتميزين المشهود لهم من زملائهم بتميزهم، وأن لهم القدرة على أن يكونوا رواداً في مجال عملهم، ويبقى الكرسي مدة خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، على أن يتم طلب التجديد قبل انتهاء فترة الكرسي لستة أشهر، وتتلقى الجامعة مبلغاً ما قيمته 100000 ألف دولار من هذا النوع. (20) للبحث في العلوم ا لاجتماعية والإنسانية.

ويعد برنامج كراسي البحث في كندا برنامجاً حكومياً ترصد له اعتمادات مادية تصل إلى (300) مليون دولار كندي سنوياً من ميزانية الدولة الكندية. ويهدف البرنامج إلى تدعيم المعرفة، استقطاب أفضل الباحثين المحليين والوليين، وتشجيع الطلبة على استثمار معرفهم في بلدهم. وجهزت كندا عام 2000م، برنامج عمل لإنشاء شراكة بين الجامعات والمؤسسات البحثية واستقطاب الباحثين العالميين لتوفير الدعم المادي واستحداث كراسي بحوث جديدة مجهزة بأفضل المعدات البحثية. وبرنامج كراسي البحث هو أحد البرامج البحثية التي أنشأتها الحكومة الكندية عبر وكالاتها الفيدرالية، باستثمار يبلغ (4,1) مليار دولار للارتقاء بالبحث والابتكار في الجامعات. (التويجري. 2015: 238)

الخبرة النيوزيلاندية:

وبالنسبة للشراكة مع الحكومة والخدمة العامة في السنوات الأخيرة، استجابت فيكتوريا لاحتياجات الحكومة والخدمة العامة من خلال عدد من الآليات: (**Victoria University of Wellington,2017**)

-إنشاء العديد من الكراسي الممولة من الخارج؛ لتعزيز البحث والتعلم والقدرة على التدريس في المجالات الاستراتيجية التي تفيد اقتصاد نيوزيلندا وعلى نطاق أوسع المجتمع العالمي، وهذه المواقف تنطوي على مستوى عال من التعاون مع الشركاء الخارجيين، بما في ذلك الحكومة وقطاع الأعمال التجارية، وقد أنشئت في مجالات حيوية، مثل: الحكومة الرقمية، والمالية العامة، والأعمال في آسيا، واقتصاديات الكوارث، والاستثمار في المجالات المهنية الرئيسة الأخرى، مثل: الأمن السيبراني، والطاقة المستدامة.

- المشاركة في العديد من المجالس الحكومية واللجان الاستشارية. أكثر من (350) من موظفي جامعة فيكتوريا يعملون في الهيئات المحلية والوطنية والمجالس الاستشارية / أو اللجان المدرسية.

- مراكز البحوث، مثل: معهد دراسات الحوكمة والسياسة، ومركز أبحاث الصين المعاصرة في نيوزيلندا، ومركز أبحاث الهند في نيوزيلندا، ومركز الدراسات الاستراتيجية، الذي يربط بين البحوث الأكاديمية والسياسة العامة، من خلال توفير الفرص للدراسة المستقلة والحيادية والمستنيرة في مناقشة القضايا المهمة.

الخبرة الهولندية، (هلل. 2019: 127-128) انتشرت الكراسي البحثية بهدف تحقيق الجامعة لريادتها في مجالات تخصصاتها، وتوفير بيئة بحثية واستشارية وتدريبية ذات معايير عالمية، وتدعيم مبادئ الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي والتربوي.

ويترأس هذه الكراسي أحد الأساتذة البارزين في مجال التخصص، ويتكون الكرسي البحثي من (25) باحثاً متنوعين في الدرجات العلمية من طالب ماجستير حتى أستاذ مساعد، وقد نتج عن هذه الكراسي بحوث علمية في التخصصات المختلفة ومخرجات بحثية متميزة.

الخبرة الماليزية (هلل. 2019: 126-127) على سبيل المثال تم تأسيس الكراسي البحثية في كلية الدراسات التربوية بهدف إجراء البحوث لرفع جودة التعليم والتعلم من جهة والبحث التربوي من جهة أخرى، وتقديم الاستشارات والخدمات في مجال التعليم الأساسي والمساعدة في تنمية الموارد البشرية من المعلمين والعاملين في مجال التعليم لنشر المعلومات والمعرفة.

ويأتي الدعم المالي لهذه الكراسي البحثية من وزارة التربية والتعليم وأحياناً من المؤسسات التعليمية والشركات والمؤسسات المرتبطة بها، وفي الغالب يكون للكرسي البحثي أستاذ كرسي، وهو قائد للمشروع البحثي والمشرف العام عليه، ويكون هذا الأستاذ متفرغاً تماماً للإشراف على أنشطة هذا الكرسي البحثي وورش عمل ودروس وندوات واجتماعات ونشر كتب وموسوعات وغيرها، وغالباً ما تكون إنجازات ومخرجات الكرسي البحثي في ماليزيا لتشتمل على دراسات منشورة، براءات الاختراع، التجارب العملية، والمنح البحثية التي يمكن تحقيقها وتنفيذها. وتعمل ماليزيا على التوسع في تأسيس الكراسي البحثية والتوسع في البرامج البحثية والتخصصات العلمية المتنوعة.

خبرة جنوب أفريقيا، تأسست مبادرة كراسي البحث في جنوب إفريقيا من قبل وزارة العلوم والتكنولوجيا في عام 2009م، وتعد مبادرة استراتيجية تهدف إلى الحد من هجرة العقول من جنوب إفريقيا، وجذب واستبقاء التميز في البحث والابتكار في الجامعات الممولة من القطاع العام بتمويل من وزارة العلوم والتكنولوجيا، إلى جانب كراسي بتمويل مشترك من قبل مؤسسات خاصة، وقد تم تصميم البرنامج لإنشاء قاعدة بحثية علمية هائلة؛ وذلك لدعم تنفيذ السياسات ونتائج البحوث والتنمية الوطنية في تحقيق التحول نحو اقتصاد المعرفة والذي يترجم إلى فوائد اجتماعية واقتصادية كبيرة(**National Research Foundation, 2012, l**).

وتهدف مبادرة الكراسي البحثية إلى زيادة عدد الباحثين العالميين، والإبقاء على أو جذب علماء البحث المؤهلين في قطاع التعليم العالي من أجل عكس المؤشر المنخفض لنتائج وتركيز وقدرة البحث، تحسين قدرة المؤسسات على اكتشاف وتطبيق المعارف الجديدة، وإيجاد مسارات بحثية وظيفية لتأهيل الباحثين الجدد (**South African Research and Innovation Capacity 2009, 41**).

ولكي تنجح الكراسي البحثي في الجامعات لابد من توافر المقومات التالية. (مصطفى، حسن، حمد. 2019: 479.478)

. إعداد البنية التحتية من مرافق وتجهيزات في وقت مبكر وتهيئتها لتاكون بيئة ملاءمة.

- مرونة الجامعة في سياستها ولوائحها وأنظمتها الإدارية والمالية التي تيسر فعاليات كراسي البحث العلمية من استقطاب للعلماء البارزين في التخصص، وشراكات وعقود، وكل ما يتعلق بترتيب وتنظيم فعاليات هذه الكراسي.
- توافق أهداف وموضوعات وفعاليات كراسي البحث مع خطة الجامعة الاستراتيجية في البحث وإدارة معرفته.

. استقطاب علماء متخصصين ومتميزين وذوي شهرة عالمية لإثراء كراسي البحوث العلمية.

. تنوع أنشطة الكرسي ابحثي في العديد من المفردات مثل التأليف والترجمة والتعاون الدولي، ووجود نظام متابعة دقيق وشفاف وعادل.

. وجود خطة عمل واضحة للكراسي البحثية

أوجه الاستفادة من الأسس النظرية للجامعة المنتجة والخبرات المذكورة سالفاً

من خلال العرض السابق للأسس النظرية للجامعة المنتجة ودواعي الأخذ بها، فضلاً عن خبرات بعض الدول يمكن القول إن تحول الجامعات المصرية إلى جامعة منتجة يتطلب ما يلي:

. تبصير المسئولين عن التعليم الجامعي مؤسسات المجتمع المختلفة الخدمية والإنتاجية والقطاع الخاص بمفهوم وفلسفة الجامعة المنتجة، أسسها، أهدافها، برامجها الدراسية، ونظمها الأكاديمية، شهادات ومؤهلات خريجيها، والعمل على تسويق سمعة طيبة لها وخصائص خريجيها حتى يمكن خلق فرص عمل جديدة واستيعاب خريجيها الجدد في سوق العمل، وأهميتها ودورها في مواجهة مشكلات التعليم الجامعي وتطويره.

. إيمان المسئولين عن التعليم الجامعي بالفكر الإداري الحديث وكيفية تطبيقه، وخاصة في تركيزه على الأخذ بفلسفة ومفهوم الجامعة المنتجة وثقافتها وأهدافها وأهمية تطبيقها، بحيث يكون

هذا التطبيق مركزاً على علاج مشكلات مؤسسات التعليم وتطويرها من ناحية، ومن ناحية أخرى دخولها في التصنيفات العالمية في الجودة وترتيبها على المستوى الدولي، ومركزاً على علاج مشكلات مؤسسات المجتمع الأخرى وخاصة الصناعية من خلال التركيز على البحث العلمي بأنواعه المختلفة داخل الجامعات والذي يكون منصباً على علاج هذه المشكلات.

- إنشاء مراكز التسوق ضمن الهيكل الإداري والتنظيمي والذي من خلاله تستطيع الجامعة تسويقها منتجها وخدماتها مع منحها الصلاحيات التي تمكنها منى التواصل مع مؤسسات المجتمع.

. بث روح التفاؤل والثقة من جانب مؤسسات المجتمع المختلفة في أن الجامعة المنتجة هي القادرة على علاج مشكلات هذه المؤسسات وتطويرها بما يؤدي إلى زيادة ربحيتها، ولذلك يجب على هذه المؤسسات من خلال الشراكة أن تساهم بقسط كبير في تمويل الجامعة من خلال الاستفادة من منتجها، حتى تتمكن من القيام بدورها المنوط به تجاه المجتمع، وهذا يتطلب زيادة العلاقات والزيارات بين قيادات الجامعة والمسئولين في قطاعات المجتمع المختلفة وبناء الثقة بينهما لتبادل المعلومات وتذليل الصعوبات وتسهيل الإجراءات لبناء وتعيل الشراكة بينهما.

- يكون في تشكيل مجالس المؤسسات الجامعية أعضاء من قيادات المجتمع وخاصة الشركات والمؤسسات الصناعية والاقتصادية والتجارية، بحيث يتم خلالها التعرف على واقع المؤسسات الجامعية وكيفية مساهمة المؤسسات الأخرى في علاجها، فضلاً عن الاستفادة من خبرات المؤسسات التعليمية في علاج مشكلات المؤسسات الأخرى.

. التركيز على إنشاء قاعدة معلوماتية سليمة داخل الجامعات يمكن من خلالها تعرف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحول دون تحقيق أهداف هذه الجامعات، فضلاً عن قدرتها على المنافسة وتسويق منتجها.

. تشجيع مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية والصناعة ومنحها شهادات تقدير نتيجة إسهامها في قيمة الجوائز العلمية التي تخصصها الجامعات للبحوث المتميزة، مع توطيد ثقة الجامعات في تلك المؤسسات من خلال تعاملها مع بحوثها العلمية، مع تبادل الخبراء والمتخصصين بين المراكز البحثية في هذه الجامعات وقطاع الإنتاج، والعمل على تكوين لجان لتنسيق وتطوير البحوث العلمية في الجامعات تضم في عضويتها بعض المتميزين في القطاع الخاص للاستفادة من خبراتهم والاستعانة بمشوراتهم في تحديد نوعية البحوث، والتقنية المستوردة للمشاريع الحكومية والخاصة على حد سواء.

- منح مراكز البحوث والدراسات الاستشارية صلاحيات واسعة في الاتصال بمواقع الإنتاج والتعاقدات البحثية لتسويق أفكارها وخدماتها وأبحاثها في الميدان على المستويين الحكومي والخاص، فضلاً عن استثمار النشاطات الإنتاجية في الكليات وفقاً لمفهوم الجامعة المنتجة، والعمل على تحديد رسوم على المختبرات والورش والمرافق البحثية بالجامعة والتي تستخدمها مؤسسات الإنتاج بالمجتمع، والسماح كذلك باستثمار شعارات الجامعة على المنتجات مقابل رسوم لصالح البحث العلمي.

.زيادة الحوافز المادية والمعنوية لعضو هيئة التدريس لتشجيعه على المشاركة بالبرامج والأنشطة الإنتاجية بالجامعة.

- إعادة النظر في قانون تنظيم الجامعات واللائحة التنفيذية لها بحيث يتناول مواداً خاصة بالجامعة المنتجة من حيث هيكلها الإداري والتنظيمي، نظام الدراسة بها، سياستها التعليمية، نظام القبول بها وامتحاناتها ... إلخ.

.تغيير الثقافة المتبعة حالياً في الجامعات بحيث يكون تركيزها على ثقافة الجامعة المنتجة، وكيفية قيامها بوظائفها الثلاث، فضلاً عن الوظيفة الإنتاجية والتي من خلالها يمكن تحقيق ربحية لها.

. لابد من الاهتمام بالشراكة وتفعيلها مع مؤسسات المجتمع المختلفة، مع إنشاء وحدة مستقلة خاصة بالشراكة داخل المؤسسة الجامعية، ونظيرتها داخل المؤسسة الإنتاجية والصناعية على وجه الخصوص، بحيث يكون بينهما روابط مشتركة يتم من خلالها مناقشة آليات تفعيل هذه الشراكة، وتنفيذ هذه الأليات، والتركيز على عقود الشراكة ذات الصبغة القانونية الملزمة لأطراف الشراكة، مع تفعيل بنودها بحيث يعرف كل طرف المسئوليات المنوطة به بما يحقق مزايا لجميع هذه الأطراف حتى يشعروا بقيمة هذه الشراكة والأثار الإيجابية المترتبة عليها.

. حث مؤسسات المجتمع في التعاون مع الجامعات في مجال إنشاء المعامل ومراكز التميز والكراسي البحثية وتوفير احتياجاتها من الأجهزة والأدوات، مع تهيئة الظروف التي تحقق ذلك وتوفير مصادر تمويلها، مع الوضع في الاعتبار أن الكراسي البحثية المختلفة يتم من خلالها دعم الابتكارات العلمية، وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وتفعيل شراكتها مع مؤسسات المجتمع، وربط الجامعات ببيئتها المحيطة، ومواجهة تحديات المستقبل. وهذا يتم من خلال وضع خطة عمل لهذه الكراسي.

- لابد وأن يكون هناك خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو الجامعة المنتجة يتم وضعها من جانب القيادات العليا ومن خلالها يتم تبصير العاملين بها برؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وكيفية تنفيذها، مع التركيز على ربط منتج هذه الجامعة بسوق العمل واحتياجاته الحالية والمستقبلية مع مراعاة المتغيرات المحلية والعالمية والتي لها تأثير واضح على هذه الجامعة.

. لابد من الاهتمام بالبحث العلمي وتوفير الميزانيات اللازمة له، وربطه بمشكلات المجتمع وتطويره، بل ومن خلال أنواعه المختلفة يتم التركيز على تطوير المجتمع بقطاعاته المختلفة الخدمية والانتاجية.

- لابد من التوسع في أدوار الجامعة تجاه خدمة المجتمع، بحيث تكون لفئات المجتمع المختلفة وتلبية احتياجاته، مع التركيز على أن يكون هناك مقابل مادي نتيجة هذه الخدمة المقدمة، مع إصدار تشريعات تتعلق ببعض مجالات خدمة المجتمع تستهدف توثيق العلاقة بين الجامعة المنتجة ومؤسسات المجتمع، ففي مجال التدريب يمكن أن تصدر بشأنه تشريعات تجعلها منه أمراً إلزامياً للمهنيين، وموظفي الدولة مرة كل خمس سنوات على الأقل، وكذلك مجال الاستشارات ينبغي أن يصدر بشأنها تشريعات تجعلها مرتبطة بالجامعات وتتم من خلالها، وفي حالة الحاجة إلى استشارات بيوت الخبرة الأجنبية فإنه يجب ألا تلجأ إليها

المؤسسات الحكومية إلا من خلال الجامعة، وذلك لتكتسب الجامعة الخبرة في تلك المجالات التي لم تتوافر لديها، أما إذا توافرت الخبرة لديها فلا مجال للاستعانة بخبرة أجنبية على الإطلاق.

- إعادة النظر في مناهج الكليات الجامعية بحيث تتواكب مع متغيرات العصر وتحقق فلسفة وأهداف الجامعة المنتجة.

- متطلبات الشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع: تعد العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع علاقة تبادلية لا يمكن إغفالها، وخصوصاً في عصر التطور المعلوماتي والتقني الذي يتطلب وزيادة في الإنتاج والوظائف ذات المهارات عالية المستوى في مجال الخدمات، وصناعة المعلومات، مما يتطلب شراكة وثيقة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص، ويتبر التعاون بين الشركات والجامعات محركات أساسية لاقتصاد الابتكار، لطاما كانت هذه العلاقات ركيزة أساسية في البحث والتطوير المؤسسي.

وتنعكس متطلبات الشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع من خلال تبني مشروع للشراكة بين مؤسسات التعليم العالي، والمؤسسات الإنتاجية، والخدمية، بهدف التعرف على احتياجات التنمية وسوق العمل، وتوفير فرص التدريب العملي، التأهيل، والبحث العلمي على المستوى المحلي والإقليمية، وتوسيع المشاركة الفاعلة في حل مشكلات الإنتاج، والمساهمة في التطورات العلمية والتقنية، بالإضافة إلى العمل على تبني مشاريع حاضنات الأعمال وذلك لاستقطاب خريجي الجامعات في مختلف التخصصات، والتوسع في مشاريع الوقف الخيري بما يساهم في زيادة وتنوع إيرادات الجامعة، وتوجيهها للصرف على أنشطتها وبرامجها الأكاديمية والاجتماعية، والتوسع في إنشاء كراسي البحث العلمية والعمل على توجيه إيراداتها لتحفيزين الباحثين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للقيام بالبحوث الإنسانية والتطبيقية، وإنشاء إدارة اللوائح التي تنظم العلاقة بين الجامعة وقطاع الإنتاج، مع تحديد احتياجات القطاع الإنتاجي، وإنشاء ممثل رسمي داخ الجامعة لإدارة عملية ترابط الشراكة الجامعية.

- إعادة النظر في المباني الجامعية القائمة وتجهيزاتها، بحيث تتوافر فيها المواصفات التي تسمح بتنفيذ الجامعة المنتجة والتي من بينها، مرونة المباني وقابليتها للتعديل والإضافة، وسعتها وشمولها لكافة المرافق والتجهيزات مثل المكتبات بأنواعها المختلفة، والمعامل والملاعب والمساكن الجامعية، وأماكن إقامة الندوات والمؤتمرات، والمزارع والورش وغيرها من الإمكانات الفيزيقية الضرورية: ومن الضروري تحقيق أقصى استفادة من الإمكانات المتاحة، وتحقيق أعلى قدر من الكفاءة في استخدام مختلف التجهيزات لتقليل الهدر بقدر الإمكان.

- الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنياً وعلمياً وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل، وذلك لأن عضو هيئة التدريس بالجامعة هو المحور الأساسي لنجاح رسالتها، ولا يمكن تحقيق أي تطوير في مجال التعليم الجامعي دون وجود أعضاء هيئة تدريس متميزين. وبالتالي فدور الجامعة المنتجة في بحث مشكلات المجتمع المحلي والعمل على حلها، وفي تقديم المشورة لمؤسساته وأفراده، وفي تدريب قواه البشرية وتوعيتها، وفي تشجيعه على الاستفادة من إمكانات الجامعة، مرتبط بالعنصر البشري فهو الذي يدرس المشكلات التي تواجه المجتمع وهو الذي يقدم الاستشارة، وهو الذي يدرب ويبصر أبناء المجتمع، ومن ثم فتطبيق الجامعة المنتجة مرهون بتوافر أعضاء هيئة تدريس يتمتعون بالخصائص التالية:

أ. المعرفة بعلاقة تخصصاتهم بالتخصصات الأخرى القريبة أو ذات العلاقة بتخصصاتهم بما يجعلهم قادرين على المشاركة في المجالات العلمية والتقنية متداخلة التخصصات.

ب .الاهتمام بربط تدريسهم وبحوثهم بمشكلات المجتمع واحتياجات المؤسسات الإنتاجية، وعدم حصر اهتمامهم فيما يقومون به من تدريس وبحوث نظرية أو تطبيقية في أقسامهم أو مختبراتهم المنعزلة.

ج. الجدية والأمانة العلمية ورعاية طلابهم علمياً وثقافياً واجتماعياً.

. التركيز على تنمية مهارات الطلاب مثل التفكير العلمي، الإبداعي، الابتكاري، النقد البناء، العمل على تبني أفكار الطلبة الإبداعية مع نشرها وتسويقها على مؤسسات المجتمع، والعمل على تكثيف التدريبات الميدانية في مواقع العمل والإنتاج، مما يساعد على ربط الدراسة النظرية بالتطبيق العملي: وإعداد الطلبة بالصورة التي تعمل على تحقيق متطلبات التنمية، والمواءمة بين المخرجات واحتياجات سوق العمل، وتوافر تخصصات حديثة لمواكبة التقدم العلمي والتقني وتساهم تلك التخصصات في عملية التخصصات في عملية التنمية، وإيجاد تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس، وبين الخبراء في مواقع العمل عند إعداد البرامج الدراسية، وذلك لتجنب الفجوة بين ما يتعلمه الطالب وما يمارسه في العمل.

وأن يكون هناك تنمية وأكاديمية لعضو هيئة التدريس في الجامعة المنتجة، وذلك من خلال عقد برامج ودورات تدريبية حول الإبداع، وكيفية الكشف عن المبدعين وسبل ورعايتهم، وطرق التدريس الإبداعي، وكذلك الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات، وأن تتوافر فرص تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وخبراء الإنتاج، والتعرف على المشكلات الإنتاجية.

وفي ضوء ذلك فإن المتطلبات التعليمية هي التي تساهم في خدمة العملية التعليمية للطلبة من حيث نوعية التدريس، إعداد المناهج المعاصرة التي تلبي احتياجات سوق العمل مع الجمع بين الجانب النظري والتدريب العملي، وتوفير التقنيات الحديثة، وذلك لإعدادهم لسوق العمل، واستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين وتدريبهم مهنياً، وتطوير قدرتهم الإنتاجية.

- ضرورة إنشاء الحاضنات العلمية ومناطق التقنية بالجامعات لتقديم الدعم المباشر لمؤسسات المجتمع، وإعلام المجتمع بالحاضنات والتعريف بها وأهميتها وأماكن تواجدها والخدمات التي يمكن أن تقدمها وذلك من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل حتى يستطيع عدد كبير من الالتحاق بها وذلك من أجل مساعدتهم في إيجاد فرص عمل مستقلة تتناسب معهم وتلبي احتياجات المجتمع التنموية.

- ضرورة إسهام مؤسسات المجتمع المختلفة والقطاع الخاص والمستثمرين ورجال الأعمال في الدعم المالي للحاضنات وتمويل الأبحاث التي تجريها هذه الحاضنات ضماناً لاستثمار مشاريعها المحتضنة، مع تعزيز التعاون مع الجاهات التمويلية الداخلية والخارجية للحصول على دعمها في إنشاء وتطوير المشاريع المحتضنة.

المعوقات التي سوف تعارض تطبيق الجامعة المنتجة:

تتمثل أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض سبيل الجامعة المنتجة في: (بوسعادة. 1999: 281.280)

- الانحراف عن المهمة النبيلة التي أنشئت من أجلها الجامعة وهي التعليم والبحث. وهذا إما أن نجعل من الجامعة مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري همها الوحيد هو الربح وبهذا يتحول دور الأستاذ إلى جمع المال فقط، وإما أن نجحف في حق الباحث وبهذا ننفره ولا نجد البديل.
- ندرة تجاوب المؤسسات الصناعية مع روح الجامعة المنتجة لأنها تعمل دائماً على تلبية رغبة المستفيد وتحقيق ربح مؤكد وهذا بطبيعة الحال اللجوء إلى المنتوج المستورد لما له من إشهار وتأثير وقيمة على حساب المنتوج المادي والمعنوي.
- تداخل الصلاحيات بين المؤسسات العلمية والمنتجة مما يؤثر سلباً على مردودها العلمي والمادي إذا لم تحدد وتضبط بدقة ووضوح القضايا الإدارية ومجالات التفاعل.
- لا يخفى على الجميع أن العالم أصبح كما يقال قرية كونية صغيرة نتيجة سرعة الاتصال ودخوله في نظام العولمة، وما ينتج عنها زيادة على شغف المواطن بكل ما هو مستورد نتيجة الفراغ الثقافي الذي يعانيه ولا يزال يعاني منه. وهذا أولاً لأنه لم تكن هناك سياسات في العالم العربي تعتني بالوعي القومي وروح الأصالة. وهذا إما لفشل السياسات الاقتصادية في المجتمعات التي التزمت الاقتصاد المخطط أو الموجه أو المجتمعات التي عودت المواطن العربي على المنتوج المستورد. وهذا يتطلب جهداً كبيراً لإعادة الاعتبار للإنسان العربي نفسه دون إقصاء لما يمكن أن يدعم الرصيد المعرفي للأمة العربية.
- إن الارتباط الذي عرفت المجتمعات العربية لدوائر ثقافية محددة كان لها أثر سلبي على الدوائر الثقافية التي كان من المفروض أن تكون أجزاء من الدائرة الثقافية الكبرى ألا وهوي المجتمع العربي دون وعي ولا تصد كاد أن يكون استسلاماً. على سبيل المثال دور الإعلام المرئي والمكتوب كلك، بعض المحن التي يعود الفضل إليها في إعادة ربط شمل المغرب بالمشرق بالإضافة إلى رفض الغير ولد روح عودة الضال على سبيل المثال لا الحصر أزمة الجزائر التي عبدت الطريق بين شبابها وشباب المشرق العربي وقفت حاجزاً أمام كل مغريات العرب.
- إن الجامعة المنتجة ليست بالأمر الهين والسهل ولا يتحدد بالتمويل ولا بدائرة ثقافية محددة. بل تعمل على إعادة رسم الحدود السياسية بالمفهوم الثقافي. ولذا فهي نتيجة مشروع اجتماعي اقتصادي سياسي يعمل فيها هذا النسق على الأخير على ضبط قواعد ملزمة للاستفادة من خبرات الدول العربية الأخرى وإزالة الحواجز التقليدية بين المؤسسات العلمية المنتجة. وبهذا نبي قاعدة لبناء ووصل أواصر البناء الاجتماعي للعالم العربية وحمايته من المجتمعات الأخرى المنافسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

محمد محمد. (2015). **إدارة التسويق في إطار الجودة " المدخل للتميز واحتلال مركز الريادة في السوق**: القاهرة، دار الحمد للطباعة.

إسماعيل، أمال. (٢٠٢١م). تصور مقترح لإعداد الطالب الباحث بالجامعات المصرية في ضوء الخبرات المعاصرة للجامعات البحثية في بعض الدول المتقدمة: **المجلة التربوية**، كلية التربية بسوهاج، ج ٨٣.

إسماعيل عبد الهادي، سحر. (2017م). أداة لتفعيل مفهوم الجامعات الذاكية في الجامعات المصرية، جامعة القاهرة، جامعة القاهرة، **مجلة جامعة القاهرة للبحوث**، مج 26.

أبو الخير، راوية حسن ابراهيم. (2016). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة: **رسالة ماجستير**، غير منشورة، جامعة الأزهر.

أبو قحف، عبد السلام. (2002). **العولمة وحاضنات الأعمال " حالات عملية وحلول مشكلات "**: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

أبو الفتوح محمد منى. (2012). الشراكة بين كليات التربية ووزارة التعليم العالي مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر: **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع13.

الأحمد، عدنان. (2000). بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالي ورفع كفايته. المجلد الثاني " **البحوث**": سلطنة عمان، مسقط، الفترة من 23.25 أكتوبر.

الأحمد، هناء محمد عبد الله. (1437هـ). تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء: جامعة الإمام محمد بن سعود، عمادة البحث العلمي، **مجلة العلوم التربوية**، ع4.

البحيري، السيد السيد محمود. (2012). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات الجودة والنوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية: جامعة الأزهر، كلية التربية، **مجلة كلية التربية**، ع150، ج1، ديسمبر.

البرعمي، سمية بنت سعيد. (2007). التعليم العالي ومواجهة التحديات في ضوء المحافظة على الهوية الوطنية: ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية " **إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي**، سلطنة عمان، صلالة، الفترة من 13.15 مارس / 2007، استنسل.

البقعاوي، صالح بن سلمان. (2013). الاسهامات التربوية للكراسي البحثية للدراسات الاجتماعية والإنسانية بالجامعات السعودية: **رسالة دكتوراه، غير منشورة**، المدينة المنورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدعوة وأصول الدين.

الهدهي، غدير مقداد. السعود، راتب سلامة. (2020). درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسئولية المجتمعية بناء على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها وقادة المجتمع المحلي: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، **المجلة التربوية الأردنية**، مج5، ع3.

التويجري. (2008). **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب** عالمية: الرياض، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة " الإيسيسكو ".

التويجري، فاطمة. (2015). تحسين إدارة الكراسي البحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء بعض الخبرات العربية والأجنبية: **مجلة التربية المقارنة الدولية**، ع2، جامعة عين شمس، كلية التربية، إبريل.

الجماصي، محمد. (2014). درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها: **رسالة ماجستير، غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحايس، عبد الوهاب. (2009). الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي وتحدياتها بسلطنة عمان " دراسة ميدانية": ورقة عمل مقدمة **لمنتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية** خلال الفترة من 26.25 مايو.

الحجري، محمد بن ناصر. (2000). ترشيد التمويل الحكومي للتعليم العالي. المجلد الثاني " البحوث": سلطنة عمان، مسقط، الفترة من 25.23 أكتوبر.

الحديثي، ابتسام بنت إبراهيم. غانم، عصام جمال سليم. (2013). تدويل مؤسسات التعليم الجامعي طبيعته ومداخله " قراءة تحليلية لبعض التجارب والخبرات الدولية المعاصرة: جامعة الأزهر، **مجلة كلية التربية**، ع155، ج2، أكتوبر.

الحديثي، ابتسام بنت إبراهيم. غانم، عصام جمال سليم. (2013). تدويل مؤسسات التعليم الجامعي طبيعته ومداخله " قراءة تحليلية لبعض التجارب والخبرات الدولية المعاصرة: جامعة الأزهر، **مجلة كلية التربية**، ع155، ج2، أكتوبر.

الحربي، جميلة أبو رشيد حسن. (2018). الكراسي البحثية في كندا وجنوب إفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة": جامعة عين شمس، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع19، ج13.

الحسيب، جمال رجب محمد. (2006). تطوير التعليم الجامعي الأزهري في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقها: جامعة الأزهر، كلية التربية، **رسالة دكتوراه، غير منشورة**.

الحوت، محمد صبري. عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم، توفيق، صلاح الدين محمد. (2015). التنافسية بين الجامعات: الجمعية المصرية لأصول التربية ببنها، **مجلة المعرفة التربوية**، مج3، ع5، يناي.

الخشاب، عبد الإله يوسف. العناد مجداب بدر. (1996). الجامعة المنتجة " الفلسفة والوسائل: اتحاد الجامعات العربية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع31، يناير.

الخطيب، أحمد إبراهيم. (2010). نموذج مقترح لحل صعوبات التمويل في الجامعات الرسمية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الأهلية " 2005.2009": جامعة المنصورة، كلية التجارة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، مد34، ع3.

الخليفة، عبد العزيز بن علي. (2014). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، **مجلة رسالة التربية وعلم النفس**، ع46.

الدباغ، رياض حامد. (2000). نحو الجامعة المنتجة: تجربة الجامعة المستنصرية: **مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات الثقافية** المنعقد خلال الفترة من 28.27، مارس.

الزهراني، سعدية سعيد. أحمد، إيمان ابراهيم الدسوقي. (2020). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل: كلية الإمارات للعلوم التربوية، **مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، ع61، نوفمبر.

الرشدان، عبد الفتاح علي. (2000). **دور التربية في مواجهة تحديات العولمة في الوطن العربي: كتاب الأفاق المستقبلية للتربية في الوطن العربي**، بيروت، دار العلم للملايين، مايو

السعودية، المملكة العربية، وزارة التعليم العالي، جامعة الملك سلمان بن عبد العزيز (2012). **اللائحة المنظمة لكراسي البحث**.

السعودية، المملكة العربية، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة المجمعة (د.ت): إجارة الكراسي البحثي، **الدليل التعريفي للكراسي البحثية**.

السلطان، فهد بن سلطان. (1998). شركاء ومن أجل التقدم " مجالات الاستثمار والتعاون " العوائد المشتركة لقطاعي التعليم والأعمال الواقع وسبل التطوير ": الرياض، مكتب التربية العربي والخليجي، **وقائع الاجتماع الثالث بين ممثلي الجامعات وقطاع التعاون ورؤساء الفرق الصناعية بالدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج.**

السنبل، عبد العزيز. عبد الجواد، نور الدين. (1993). **الأدوار المطلوبة من جامعات دول الخليج العربية في مجال خدمة المجتمع**: الرياض، مكتب التربية لدول الخليج، 1414هـ.

الشافعي، فرج مصطفى. (2003). استراتيجية مقترحة لتطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات وبعض مؤسسات الإنتاج بمصر: جامعة الأزهر، كلية التربية، **رسالة دكتوراه، غير منشورة**.

الشبراوي، عاطف. درويش، أحمد (2015). **حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية**: منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة (إيسيسكو).

الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن. (2019). دور جامعة بورسعيد في خدمة المجتمع وتنمية البيئة " دراسة ميدانية": **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج1، ع21، السنة السادسة، مارس.

الصالح، عثمان بن عبد الله. (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي " إطار مقترح ": مجلة الباحث، ع10.

الصايغ، عبد الرحمن. متولي، محمد. (2005). **التنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة تحديات القرن العشرين: الدراسات المرجعية**، الرياض، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم من 17. 21 إبريل.

الضامن، منذر عبد الحميد. (2007). **أساسيات الحث العلمي**: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف. وآخرون. (2005). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فبي التعليم الجامعي " دراسة تطبيقية": جامعة الكوفة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، مج1، ع2.

العاجز، حسن حماد فؤاد. (2011). رؤية جديدة لدور البحث العلمي في تحقيق الشراكة الفاعلة مع قطاعات الإنتاج من منظور تكاملي: ورقة عمل مقدمة إلى **مؤتمر البحث العلمي مفاهيمه . أخلاقياته . توظيفه بالجامعة الإسلامية بغزة** خلال الفترة من 10. 11 مايو.

العدل، حسين عبد الرحمن. (2012). دوافع وتطلعات القطاع الخاص من كراسي البحث " مسار مقترح لتعظيم الاستفادة منها في المجتمع السعودي: **ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية بعنوان " التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية**" الفترة من 16. 18 إبريل، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة البحث العلمي، الرياض.

العشماوي، شكري رجب. (2003). برنامج الإصلاح الاقتصادي الأثر على سوق العمل: **كتاب الأهرام الاقتصادي**، ع182، فبراير.

العريمي: جمال محمد صالح. (2020). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة: غزة، الجامعة الاسلامية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية العليا**، مج 28، ع 6، نوفمبر.

العمري، خالد يوسف. (1996). أفاق وتطلعات حديثة للتعليم الجامعي: جامعة الإمارات، عدد خاص من مجلة كلية التربية، **بحوث مؤتمر تربية الغد**، ص ص 127. 128.

الغويل، انتصار الهادي. (2018). دور الحاضنات التكنولوجية التابعة للجامعات ومراكز البحوث في تعزيز الإبداع وتحقيق ريادة الأعمال: **مجلة المنتدى الأكاديمي**، ع3، يناير، نقابة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

الفوزان، طارق. (1433هـ). تجربة ممولي البحث وتطلعاتهم من مخرجاتها. **ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية " التجربة المحلية في ضوء الخبرات المحلية والدولية"**، الفترة من 24. 26 جمادي الأولى، جامعة الإمام محمد بن سعود.

القواسمة، ميمون محمد. (2010). واقع حاضنات الأعمال في دعم المشاريع في الضفة الغربية: **رسالة ماجستير، غير منشورة**، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

القبيسي، محمد حسن. (1999). التفاعل بين الجامعة والقطاع الخاص جدواه وفحواه: **مجلة العلوم التربوية**، ع13، يناير.

القحطاني، منصور بن عوض صالح. (1429هـ). آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص في مجال البحوث والاستشارات، **حولية كلية المعلمين في أبها**، ع13.

القواسمة، ميمون محمد. (2010). واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية: جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، رسالة الماجستير، غير منشورة.

الكردي، أحمد السيد. (2011). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها: **رسالة ماجستير، غير منشورة**، جامعة بنها، كلية التجارة

الكعبي، نعمة شليبة على سعيد. (2018). رؤية معاصرة في تبني مفعوم الجامعة المنتجة: **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع**.

الماجد، ابتسام بنت حمد بن عيد الله. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: غزة، الجامعة الإسلامية، شئون البحث العلمي والدراسات العليم، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، مج26، ع6، نوفمبر.

النجار، فريد. (1997). رؤية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة مفتاح القرن الحادي والعشرين: **بحث منشور في كتاب إدارة القرن الواحد والعشرين للدكتور سعيد يس عامر**، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

ـــــ (2007). **التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن الحادي والعشرين**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

الهاجري، عبد الله سعد. (2016). الحاضنات الصناعية والتكنولوجية ودورها في التنمية بدولة الكويت: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، مج7.

الهادي، شرف الدين بن ابراهيم القاسم. (2011). رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية ونفقات مخفضة: جامعة المنوفية، كلية التربية، **مجلة البحوث النفسية والتربوية**، مج26، ع1.

الهرباوي، فاطمة فايز. (2020). الجامعة المنتجة " تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية دراسة تحليلية": غزة، المركز القومي للبحوث، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج4، ع46، ديسمبر.

الهلالي، الهلالي الشربيني. (2003). اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي: جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، ع 5، ديسمبر.

الهلالي الشربيني، (2017م). نظام التعليم الجامعي المفتوح وإمكانية تطبيقه في جامعة المنصورة: **ورقة عمل تم عرضها في ندوة " دور كلية الهندسة في التعليم المفتوح "**. كلية الهندسة. جامعة المنصورة.

أمين، مصطفى محمد. (2005). تمويل التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض التحديات الداخلية والخارجية "دراسة تحليلية ": **رسالة ماجستير، غير منشورة**، جامعة الإسكندرية، كلية التربية.

باطوح، محمد عمر. بامخرمة، أحمد سعيد. (2008). الجامعة المنتجة اللاربحية في الدول الإسلامية صيغة تمويلية مقترحة. **بحث مقدم في المؤتمر الثاني " الجامعات العربية تحيات وطموح:** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مراكش، ديسمبر.

بدران، عبد الحكيم. (1411|1490). **تشجيع البحث العلمي**: الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

بدوي، منير محمود. (2005). **دور الجامعة بين تحديات الواقع وأفاق المستقبل رؤية نظرية:** جامعة أسيوط، كلية التجارة، استنسل.

براسلافسكي، سيسليا (2001). التحديات والتغيرات الاجتماعية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، ترجمة زينب النجار: مستقبليات، **مجلة فصلية للتربية المقارنة** (الملف المفتوح: الثباتية والتربية)، ع118، مج31.

بن دهيش، خالد بن عبد الله. (2005). الاستشراف المستقبلي للنظم التعليمية في ضوء اقتصاد المعرفة: **بحث مقدم للمؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية " دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة" ورشة عمل حاضنات الأعمال**، سلطنة عمان، صلالة، الفترة من 14.10، سبتمبر.

بني مقداد، نعيمة علي. عاشور، محمد علي (2018). دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة: الحلول والعقبات: **المجلة التربوية**، ع126: ج1، مج 32، مارس.

- بوزيدي، هدى. بورغده، حسين الطيب. (2018). دور كراسي البحث في تطوير البحث العلمي وإرساء مجتمع المعرفة " قراءة في تجارب بعض الدول: **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، ع23، جامعة محمد خضر بسكة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

بوسعادة، رشيد. بوبكر، سمير. (1999). الج**امعة المنتجة: المؤتمر السابع للوزراء المسئولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرياض/ أبريل.

بوفالطة، محمد سيف الدين. موساوي، عبد النور. (2015). اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة كمصدر للتمويل الذاتي " دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة: الجزائر، جامعة قسنطينة، **مجلة العلوم الإنسانية**. ع43.

توفيق، نيفين منير. (2013). مفهوم حاضنات الأعمال وتطبيقاته على الحالة المصرية، **مجلة النهضة**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

حافظ، هنداوي محمد. (2000). دراسة مقارنة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي والخاص في كل من مصر وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. المجلد الثاني " **البحوث**": سلطنة عمان، مسقط، الفترة من 25.23 أكتوبر.

حباكة، أمل سعيد محمد. (2013). دراسة مقارنة للأداء البحثي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة المقارنة، **مجلة التربية**، مج16، ع46، ديسمبر.

حبيب، مجدي. (2007). أفاق جديدة للتعليم الجامعي العربي في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة: **المؤتمر القومي السنوي الرابع عاشر (العربي السادس).**

حجي، أحمد اسماعيل. عبد الحميد، حسام حمدي. (2012). **الجامعة والتنمية البشرية " أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة**: القاهرة، عالم الكتب.

حلس، داود درويش عبد الحي. (2010). مستوى تمويل البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في جودة الإنتاج العلمي: **رابطة الأدب الحديث**، ج60، نوفمبر.

حويجي، محمد أحمد غريب السيد. (2020). بعض الاتجاهات الحديثة في تخصص الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، ومنهجياتها البحثية: **ورقة بحثية مقدمة إلى اللجنة العلمية الدائمة للترقيات تخصص الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**، أصول التربية، والتربية الإسلامية، جامعة الأزهر، كلية التربية.

داوود، عبد العزيز أحمد محمد. (2016). تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية: **مستقبل التربية العربية**، مج23، ع101، أبريل

دياب، عبد الباسط محمد. كمال، حنان البدري. (2013). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الخبرات والتجارب العالمية " حاضنات الأعمال نموذجاً: **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج6، ع2، مايو.

دياب، عبد الباسط محمد؛ رشاد، عبد الناصر محمد (2019). تفعيل الشراكة في البحث العلمي مع الجامعات المصرية في ضوء الخبرة اليابانية: جامعة سوهاج، **المجلة التربوية**، ع60.

رزق، حليم حلمي. (1995). **الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية في التغيير التكنولوجي**: كتاب الإدارة وسرعة التغيير للدكتور سعيد يس عامر، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

زاهر، علي ناصر شتوي. (2009). التحول المطلوب في وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة في ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي " رؤية تطبيقية على جامعة الملك خالد ": **مجلة مستقبل التربية العربية**، ع58، يونيو.

زاهر، محمد ضياء. هيكل، هناء محمد محمدي أحمد. أبو سعدة، وضيئة. (2013). صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية: الدواعي والمتطلبات: الجمعية المصرية لأصول التربية، **مجلة المعرفة التربوية**، يناير.

رباح، أمال محجوب. عبد الماجد، عصام محمد. (2007). **مدونات الأكاديمية رقم (2)** " مدونة الحاضنات: دار أكاديمية السودان للنشر والتوزيع، الخرطوم، استنسل.

رحمة، أنطوان حبيب. (2000). دور التعليم العالي الخاص في تنمية التعليم العالي بدول الخليج. مج2 " **البحوث**": سلطنة عمان، مسقط، الفترة من 25.23 أكتوبر.

سالم، ناديه حسن. (1982). **مناهج البحث في علوم الاتصال الجماهيري بين النظرية والتطبيق**: القاهرة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.

سلامة، عادل عبد الفتاح. ناصف، مرفت صالح. أبو غزالة، حنان محمد عبد الحليم. (2015). دور الحاضنات التكنولوجية في إدارة البحث العلمي بالجامعات: جامعة عين شمس، **مجلة كلية التربية**، ع39، ج3.

سليم، حسن مختار حسين. (2007). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**: القاهرة، مكتبة بيروت.

سليم، حسن مختار حسين. (2020). متطلبات تفعيل آليات الشراكة بين مؤسسات التعليم والمجتمع: **بحث مقدم للمؤتمر الدولي السادس بعنوان الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم " دراسات وتجارب"** المنعقد خلال الفترة من 17.16 أغسطس.

سيد، عصام لطفي. (2009). إدارة عمليات الدمج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، **رسالة ماجستير، غير منشورة**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

شعبان، مصطفى عبد المنعم شعبان. (1996). الإنفاق على البحث والتطوير كمؤشر للتنمية في بعض الدول المتقدمة، **المؤتمر القومي لمركز تطوير التعليم الجامعي**.

صيداوي، أحمد. (1987). نموذج الجامعة المنتجة: اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية ع22 يوليو.

صيداوي، أحمد. (1996). اتجاهات وتوجهات إصلاحية في التعليم العالي: تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلة العربية للتعليم العالي، ع22، ديسمبر.

طاهر، محمد عبود، عبد الحسين، عامر جميل. (2012). الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي: **مجلة الاقتصادي الخليجي**، ع 23.

عابدين، محمود عباس. (2007). **قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية**: القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

عبد الباقي، مصطفى أحمد. (2000). المشاركة بين التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية " نموذج مقترح لاستراتيجية المشاركة بسلطنة عمان. المجلد الثاني " **البحوث**": سلطنة عمان، مسقط، الفترة من 25.23 أكتوبر.

عبد الحافظ، ثروت. (٢٠١٦م). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر: **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الازهر، ع ١٦٧، ج١.

عبد الدايم، عبد الله. (2000). **الأفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية**: بيروت، دار العلم للملايين، مايو.

عبد السلام، غادة محمد. (2019). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية " تصور مقترح ": **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج1، ع21، السنة السادسة، مارس.

عبد القادر، مها محمد أحمد محمد. (2015). تدويل التعليم الجامعي الأزهري في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة الملك خالد، كلية التربية، مركز البحوث التربوية، **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية**، ع26.

عبد القادر، مها محمد أحمد محمد. (2019). متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء فلسفة التعليم الريادي: جامعة الأزهر، **مجلة كلية التربية**، ع184، ج3، أكتوبر.

عبد المنعم، سامية عبد الله. الحييلة، إمام عبد المجيد عبد القادر. (2013). أثر محدودية الحاضنات على البحث العلمي في جامعات قطاع غزة " دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر: **بحث مقدم لمؤتمر أعمال المؤتمر العلمي الثاني " أولويات البحث العلمي في فلسطين. نحو دليل وطني للبحث العلمي**، الجامعة الإسلامية، شئون البحث العلمي.

عبد الله، أحمد سمير فوزي. (2015). الاتجاهات الحديثة في توظيف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مجال اقتصاد المعرفة: **بحث مرجعي مقد إلى اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين بكلية التربية جامعة الأزهر**.

عثمان، السعيد محمود السعيد. عاشور، هشام أحمد ابراهيم (2020). الحاضنات التكنولوجية صيغة مقرحة لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة: **بحث مقدم في المؤتمر الدولي السادس لكلية التربية جامعة الأزهر بعنوان " الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم دراسات وتجارب"**، "، المنعقد خلال الفترة من 18.17| 7 | 2020م.

عزب، محمد علي. (2011). **التعليم الجامعي وقضايا التنمية، سلسلة التربية والمستقبل العربي**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

عشيبة، فتحي درويش محمد. (2000). الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر دراسة تحليلية. **بحث مقدم في مؤتمر خصخصة التعليم العالي والجامعي. المجلد الثاني " البحوث"**: سلطنة عمان، مسقط، الفترة من 25.23 أكتوبر.

عطار، نائلة حسن. (2007). حاضنات التقنية والدور المتوقع للمرأة السعودية: **بحث مقدم إلى الندوة التعريفية بحاضنات التقنية، عمادة البحث العلمي**، جامعة الملك سعود، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، أكتوبر.

عطية، أفكار سعيد خميس. (2020). تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار، **المجلة التربوية**، ع8، ديسمبر.

عقيل، حمزة عبد الله (2014). الشراكة بين الجامعة والمجتمع – دراسة تحليلية، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، مجلة التربية، ع 161، ج 1.

علي، عزة أحمد صادق. (2018). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة: جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، **المجلة العلمية**، مج34، ع11، ج2، نوفمبر.

عليان، عبد الرحمن. راشد، السيد محمد السيد. (1997). مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصرية " نموذج جامعة 6 أكتوبر: **بحث منشور في كتاب إدارة القرن الواحد والعشرين للدكتور سعيد يس عامر**، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

عمار، حامد. (1992). **التنمية البشرية في الوطن العربي المفاهيم. المؤشرات. الأوضاع**: القاهرة، سينا للنشر.

عنازة، باسم. (2008). أهمية الدور التكميلي . التنافسي للجامعات الخليجية في تطوير خدمات التعليم العالي وتسويقها محلياً وإقليمياً. **بحوث المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي:** الشارقة، إبريل.

عوض، عادل. (1990). التعليم العالي والبحث العلمي " مشاكل الباحث العربي: الرباط، المجلس القومي للثقافة العربية، **مجلة الوحدة**، ع72.

عيداروس، أحمد. نجم الدين، أحمد، أحمد، أشرف محمود. (2013). تصور مقترح لإدارة حاضنات الأعمال الجامعية بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية: **مجلة كلية التربية ببنها**، ع3، يوليو

عيد، رمضان أحمد. مسيل، محمود عطا محمد. (1998). آليات الربط بين البحث العلمي الجامعي والتنمية الاقتصادية " دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر": **مجلة التربية والتنمية**، السنة الخامسة، ع13، مارس.

عيسى، إبراهيم محمد درويش. (2000). دور هندسة القيم في ترشيد تكلفة التعليم العالي. **بحث مقدم للمؤتمر العلمي المرافق للدورة الثالثة والثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية**: بيروت. الفترة من 19.17 أبريل.

غانم، عصام جمال سليم. (2010). المشاركة الأهلية في تمويل التعليم الجامعي بمصر " رؤية استشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية: **رسالة دكتوراه، غير منشورة**، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية.

غنيمة، محمد متولي. (2002). **تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر أساليب جديدة**: القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط2، مارس.

فهمي، محمد سيف الدين (1993). **سبل التعاون بين الجامعات وبين المؤسسات الانتاجية في دول الخليج العربية، الواقع وسبل التطوير**، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

قاسم، كريم. عثمان، مرزوق. (2006). دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: **ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربي**ة (17-18 إبريل)، مخبر العلوم واقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي.

قاسم، مجدي. محمود، فاطمة. (2012). **مستقبل جودة التعليم " التدويل وريادة المشروعات والطريق إلى الجودة العالمية**، القاهرة، درا الفكر العربي.

قشقري، سارة بنت عبد الرحيم صوفي. الرابغي، ريم علي محمد. (2016). الحاضنات كأدوات مشاركة في مجتمع المعرفة: المفهوم والأنواع والأليات وواقع تطبيقها بجامعة الملك عبد العزيز: **مجلة دراسات المعلومات**، ع17.16، يناير.

قطاف، أحمد بن. (2017). حاضنات الأعمال ودورها في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة المبدعة " دراسة لبعض الدول الرائدة مع الإشارة لتجربة الجزائر": **بحث مقدم لمجمع ملتقيات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بعنوان دور حاضنات الأعمال في تطوير الابداع التكنولوجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** المنعقد في 19 ديسمبر 2017، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.

قورة، حسين سليمان. (1990). أستاذ الجامعة في الوطن العربي " إعداده واختياره في ضوء الحاجة إليه: الكويت، وزارة التربية والتعليم، مركز البحوث التربوية، **مجلة التربية**، يناير. فبراير . مارس.

محمد، فاطمة عيسى. (2020). الحاضنات الابتكارية ودورها في تعزيز اقتصاد المعرفة أنموذج دولة الإمارات في التعليم: **المجلة العربية للتربية النوعية**، ع12، أبريل

محمود، خالد صلاح حنفي (2016): الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، مج 36، ع 1، الأردن.

مرسي، محمد عبد العليم. (1982). دور التعليم العالي في تنمية دول الخليج: الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود، **مجلة مركز البحوث**، ع1.

مرسي، محمد عبد العليم. (1985). **التعليم العالي ومسئولياته في تنمية دول الخليج العربي**: الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

مسيل، محمود عطا محمد علي. (1997). العلاقة بين البحث العلمي الجامعي والمؤسسات الإنتاجية في مصر في ضوء خبرات بعض الدول: جامعة الزقازيق، كلية التربية، **مجلة كلية التربية**، ع38، يناير.

مصطفي، أحمد سيد. (2003). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين " دعوة للتأمل: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، **مجلة التربية**، السنة 32، ع144.

مصطفى، أماني سيد محمد خالد. حسن، صلاح عبد الله محمد. حمد، محمد مصطفي (2019). آليات تطبيق الكراسي البحثية لتنمية البحث التربوي في مصر: جامعة أسيوط، كلية التربية، مركز تعليم الكبار، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، ع2، مج1، إبريل.

مصطفى، جمال محمد مصطفى. (2008). العوامل المؤثرة في رتب الجامعات المصرية في الترتيبات الدولية للجامعات: جامعة الأزهر، **مجلة قطاع الدراسات التربوية**. ع2، ج1، ديسمبر.

معايعه، عادل. (2008): تجارب دولية بين الجامعات وقطاعات الإنتاج والخدمات: **ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، الأردن، إربد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يوليو.

معوض، فاطمة عبد المنعم محمد. (2013). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، **مجلة التربية**، ع 45، نوفمبر.

ناس، السيد محمد. (1996). تمويل التعليم العالي " دراسة مقارنة بين مصر واليابان والولايات المتحدة الأمريكية": **مجلة كلية التربية** جامعة الزقازيق، ع 26، مج 7، ج 2، أكتوبر.

مؤتمر القمة التربوية الألمانية. (1994). **مجلة العلوم التربوية**. مج1، ع2، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، سبتمبر.

نصار، سامي محمد. (1994). عرض وتقديم لكتاب التربية في القرن الحادي والعشرين: جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، **مجلة العلوم التربوية**، مج1، ع2، سبتمبر.

نعمة، مناف مرزة. داخل، علاء عباس (2019). استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانية التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل " تجارب مختارة مع إشارة خاصة للعراق: الجامعة المستنصرية، كلية الاقتصاد، **المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية**، ع61.

هلل، شعبان أحمد. (2019). الكراسي البحثية مدخلاً لتحقيق جودة البحوث التربوية بالتعليم الجامعي بمصر: جامعة العريش، **مجلة كلية التربية**، ع18، إبريل.

وسميلور، ريموند، وأخران (1993). الجامعة الاستثمارية " دور التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية في تسويق التكنولوجيا والتنمية الاقتصادية، ترجمة أحمد عباس عبد البديع، **المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية**، مركز مطبوعات اليونسكو.

ويح، محمد عبد الرازق ابراهيم. (2012). تصور مقترح لبناء تكتل عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم: **مجلة مستقبل التربية العربية**، ع77، إبريل.

يونس، فيصل. (2006). في العلوم الاجتماعية " أكثر من أزمة: **مجلة العربي**، القاهرة، مطابع الشروق، ع268، مارس.

ثانيا ترجمة المراجع العربية إلى اللغة الإنجليزية:

Ibrahim, Muhammad Muhammad. (2015). **Marketing management within the framework of quality "The entrance to excellence and occupying a leadership position in the market**: Cairo, Dar Al-Hamad for printing.

Ismail, Amal. (2021 AD). A proposed conception to prepare the student researcher in Egyptian universities in light of the contemporary experiences of research universities in some developed countries: **The Educational Journal**, Faculty of Education in Sohag, vol. 83, p. 329

Ismail Abdel Hadi, Sahar. (2017 AD). A tool to activate the concept of smart universities in Egyptian universities, Cairo University, Cairo University, Cairo **University Research Journal**, Vol. 26, p. 2.

Abu al-Khair, Rawya Hassan Ibrahim. (2016). Availability of the requirements of the productive university and their relationship to organizational effectiveness in technical colleges in the governorates of Gaza: **a master's thesis**, unpublished, Al-Azhar University.

Abu Qahaf, Abdel Salam. (2002). **Globalization and business incubators "practical cases and solutions to problems**": Al-Rasaa Technical Library and Press.

Abul Fotouh Muhammed Mona. (2012). The Partnership between Faculties of Education and the Ministry of Higher Education: An Introduction to Pre-University Education Reform in Egypt: **Journal of Scientific Research in Education**.

Al-Ahmad, Adnan. (2000). Non-traditional alternatives to financing higher education and raising its efficiency. The second volume "**Researches**": Sultanate of Oman, Muscat, from 23-25 October.

Al-Ahmad, Hana Muhammad Abdullah. (1437 AH). Activating the partnership between universities and productive institutions in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of experts: Imam Muhammad bin Saud University, Deanship of Scientific Research, **Journal of Educational Sciences**.

Al-Buhairi, Alsayed lsayed Mahmoud. (2012). A model for a distinguished university in the light of quality and quality indicators of performance in some foreign universities: Al-Azhar University, Faculty of Education, **Journal of the Faculty of Education**, p. 150, part 1, December.

Al-Barami, Sumaya bint Saeed. (2007). Higher Education and Facing Challenges in the Light of Preserving National Identity: **A Working Paper Presented to the Regional Symposium "Human Resources Management and the Requirements for Upgrading Higher Education Institutions for the Gulf Cooperation Council Countries**, Sultanate of Oman, Salalah, March 13-15, 2007, Stencil.

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 its academic leaders, faculty members and local community leaders: The Jordanian Association for Educational Sciences, **The Jordanian Educational Journal**, Vol. 5, v. 3.

Al-Tuwaijri. (2008). **Business incubators, initial concepts and global experiences**: Riyadh, the Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization "ISESCO".

Al-Tuwaijri, Fatima. (2015). Improving the management of research chairs in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of some Arab and foreign experiences: **Journal of International Comparative Education**, Volume 2, Ain Shams University, College of Education, April.

Al-Jamasi, Mohammed. (2014). The degree of availability of the characteristics of the productive university in Palestinian universities and ways to enhance them: a **master's thesis, unpublished**, the Islamic University, Gaza.

Elhais, Abdel Wahab. (2009). Community partnership in the field of scientific research and its challenges in the Sultanate of Oman "A field study": **a working paper presented to the Forum of Community Partnership in the Field of Scientific Research in the Kingdom of Saudi Arabia** during the period from May 25-26.

Al-Hajri, Muhammad bin Nasser. (2000). Rationalizing government funding for higher education. The second volume "**Researches**": Sultanate of Oman, Muscat, from 23-25 October

Al-Hadithi, Ibtisam bint Ibrahim. Ghanem, Essam Jamal Selim. (2013). The internationalization of university education institutions, its nature and its interventions, "An analytical reading of some contemporary international experiences and expertise: Al-Azhar University, **Journal of the College of Education**, 155, Volume 2, October.

Al-Hadithi, Ibtisam bint Ibrahim. Ghanem, Essam Jamal Selim. (2013). The internationalization of university education institutions, its nature and its interventions, "An analytical reading of some contemporary international experiences and expertise: Al-Azhar University, **Journal of the College of Education**, p. 155, Volume 2, October.

Al-Harbi, Jamila Abu Rashid Hassan. (2018). Research chairs in Canada and South Africa and the possibility of benefiting from them in the Kingdom of Saudi Arabia "a comparative study": Ain Shams University, Girls' College of Arts, Science and Education, **Journal of Scientific Research in Education**, p. 19, vol. 13.

Al-Hasib, Jamal Rajab Muhammad. (2006). Developing Al-Azhar university education in the light of the university's productive philosophy and the faculty members' attitudes towards its application: Al-Azhar University, Faculty of Education, **Ph.D. thesis, unpublished**.

Al-Hout, Mohamed Sabry. Abdul Muttalib, Ahmed Abed Ibrahim, Tawfiq, Salah Al-Din Muhammad. (2015). Competitiveness between universities: The Egyptian Association for the Principles of Education in Benha, **Journal of Educational Knowledge**, Vol. 3, p. 5, January.

Al-Khashab, Abdel-Ilah Youssef. Mejdab Badr's stubbornness. (1996). The Producing University, "Philosophy and Means: Union of Arab Universities, **Journal of the Union of Arab Universities**, 31st, January.

Al-Khatib, Ahmed Ibrahim. (2010). A proposed model for solving the difficulties of financing in public universities and comparing them with the financing of private universities "2005-2009": Mansoura University, Faculty of Commerce, **Egyptian Journal of Business Studies**, D34, v3.

Alkhalifa, Abdul Aziz bin Ali. (2014). A proposed formula to activate the social partnership of Saudi universities in light of the university's productive philosophy: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, **Journal of Resala Education and Psychology**, p. 46.

Al-Dabbagh, Riyad Hamed. (2000). T**owards a Productive University: The Experience of Al-Mustansiriya** University: Cairo University Conference for Research, Graduate Studies and Cultural Relations, held from 27-28 March.

Al-Zahrani, Saadia Saeed. Ahmed, Iman Ibrahim El-Desouky. (2020). The role of academic leaders in achieving the requirements of the productive university at Imam Abdul Rahman bin Faisal University: Emirates College for Educational Sciences, Journal of Arts, Letters, **Humanities and Sociology**, Vol. 61, November.

Al-Rashdan, Abdel Fattah Ali. (2000). T**he Role of Education in Facing the Challenges of Globalization in the Arab World: The Future Prospects for Education in the Arab World book,** Beirut, Dar Al-Ilm for Millions, May

Saudi Arabia, Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Higher Education, King Salman bin Abdulaziz University (2012). **Regulations governing research chairs**.

Saudi Arabia, Kingdom of Saudi Arabia, University Vice Presidency for Graduate Studies and Scientific Research, Majmaah University (DT): **Leasing of Research Chairs, Introductory Guide for Research Chairs**.

Sultan, Fahd bin Sultan. (1998). Partners and for progress "Areas of investment and cooperation" joint returns of the education and business sectors Reality and ways of development: Riyadh, Arab and Gulf Education Office, **proceedings of the third meeting between representatives of universities and the cooperation sector and heads of industrial teams in member states of the Arab Bureau of Education for the Gulf States**.

Al-Sunbul, Abdel Aziz. Abdel-Gawad, Noureddine. (1993). **The roles required of the universities of the Arab Gulf states in the field of community service**: Riyadh, Education Office for the Gulf States, 1414 AH.

Al-Shafei, Faraj Mustafa. (2003). A proposed strategy for developing the relationship between scientific research in universities and some production institutions in Egypt: Al-Azhar University, Faculty of Education, Ph.D. thesis, unpublished.

Shabrawy, Atef. Darwish, Ahmed (2015). **Business incubators, initial concepts and global experiences:** Publications of the Islamic Educational and Cultural Organization (ISESCO).

Alshahna, Abdel Moneim El Desouky Hassan. (2019). The role of Port Said University in community service and environmental development "A field study": **Journal of Educational Administration**, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Vol. 1, p. 21, sixth year, March.

Al-Salih, Othman bin Abdullah. (2012). Competitiveness of higher education institutions "a proposed framework": **Al-Baheth magazine**.

Al-Sayegh, Abdel-Rahman. Metwally, Muhammad. (2005). Coordination and integration between institutions of higher education and scientific research to meet the challenges of the twentieth century: Reference Studies, Riyadh, Arab Organization for Education, Culture and Science, April 17-21.

Aldamen, Munther Abdel Hamid. (2007). **The basics of scientific induction**: Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, 17.

Al-Tai, Youssef. And others. (2005). The possibility of applying total quality management in university education "Applied study": University of Kufa, **Journal of Administration and Economics**, Vol. 1.

Alagez, Hassan Hammad Fouad. (2011). A new vision for the role of scientific research in achieving effective partnership with production sectors from an integrative perspective: **a working paper submitted to the Scientific Research Conference, its concepts, ethics, and employment at the Islamic University of Gaza** during the period from May 10-11.

Aladl, Hussein Abdel Rahman. (2012). Motivations and Aspirations of the Private Sector from Research Chairs "A Proposed Path to Maximize the Benefit from them in Saudi Society: **A Research Paper Presented to the Symposium of Research Chairs in the Kingdom of Saudi Arabia entitled "Local Experience in the Light of International Experiences**" from 16-18 April, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Deanship Scientific Research, Riyadh.

Ashmawi, Shukri Rajab. (2003). Economic Reform Program Impact on the Labor Market: **Al-Ahram Al-Eqtisadi Book**, p. 182, February.

Al-Araimi: Jamal Muhammad Salih. (2020). The role of university academic leaders in transforming Jordanian public universities into productive universities: Gaza, The Islamic University, Scientific Research and Graduate Studies Affairs, **The Journal of the Islamic University for Higher Educational Studies**, Vol. 28, Vol. 6, November.

Al-Omari, Khaled Youssef. (1996). Modern prospects and aspirations for university education: United Arab Emirates University, **special issue of the Journal of the College of Education, Researches of the Tomorrow Education Conference**.

Al-Ghweil, Entysar Al-Hadi. (2018). The role of technology incubators affiliated with universities and research centers in promoting creativity and achieving entrepreneurship: **Academic Forum Journal**, Volume 3, January, Faculty of Asmarya Islamic University Syndicate.

Al-Fawzan, Tariq. (1433 AH). The experience of the research funders and their aspirations for its outputs. Research Chairs Symposium in the Kingdom of Saudi Arabia "**Local Experience in the Light of Local and International Experiences**", from 24 to 26 Jumada I, Imam Muhammad bin Saud University

Qawasmeh, Maimon Muhammad. (2010). The reality of business incubators in supporting projects in the West Bank: **a master's thesis**, unpublished, Hebron University, College of Graduate Studies and Scientific Research.

Al-Qubaisi, Muhammad Hassan. (1999). The interaction between the university and the private sector, its feasibility and content: **Journal of Educational Sciences**, 13th edition, January.

Al-Qahtani, Mansour bin Awad Saleh. (1429 AH). Mechanisms for activating the partnership between universities and private sector institutions in the field of research and consultancy, Yearbook of Teachers College in Abha, p. 13.

Qawasmeh, Maymoon Muhammad. (2010). The reality of business incubators and their role in supporting small projects in the West Bank: Hebron University, College of Graduate Studies and Scientific Research, **Master's thesis, unpublished.**

Al-Kurdi, Ahmed El-Sayed. (2011). A proposed framework for building and managing strategic alliances to support competitiveness in Egyptian universities by applying to Benha University: **Master's thesis, unpublished**, Benha University, Faculty of Commerce

Al-Kaabi, Nima Shaliba Ali Saeed. (2018). A contemporary vision in adopting the concept of a productive university: **Baghdad Journal of University Economics**, Special Issue of the Seventh Scientific Conference.

Al-Majed, Ibtisam bint Hamad bin Eid Allah. (2018). A proposed conception of funding alternatives in Saudi universities in the light of the university's productive philosophy: Gaza, the Islamic University, Scientific Research and Scientific Studies Affairs, **the Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies**, Vol. 26, Vol. 6, November.

Alnajjar, Fred. (1997). The vision of total quality management and continuous development is the key to the twenty-first century: research published in the book of management of the twenty-first century by Dr. Said Yassin Amer, Cairo, Wide Service Center for Consulting and Administrative Development.

_____ (2007). **Organizational renewal of education systems in the twenty-first century,** Alexandria, University House.

Al-Hajri, Abdullah Saad. (2016). Industrial and technological incubators and their role in development in the State of Kuwait: Suez Canal University, Faculty of Commerce, **Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies,** Vol. 7.

Al-Hadi, Sharaf Al-Din bin Ibrahim Al-Qasim. (2011). A strategic vision for productive Arab universities with educational quality and reduced expenses: Menoufia University, Faculty of Education, **Psychological and Educational Research Journal**, Vol. 26, Vol. 1.

Al-Harbawi, Fatima Fayez. (2020). Producing University, "Global and Regional Experiences and Trends, Analytical Study": Gaza, National Research Center, **Journal of Educational and Psychological Sciences,** Vol. 4, p. 46, December.

Al-Hilali, Al-Hilali Al-Sherbiny. (2003). Recent trends in financing university education: Ain Shams University, University Education Development Center, **Journal of Studies in University Education**, Volume 5, December.

Hilali El-Sherbiny, (2017). The Open University Education System and the Possibility of Its Application at Mansoura University: **A working paper presented at the symposium "The Role of the College of Engineering in Open Education". College of Engineering**. Mansoura University, pp. 2-3

Amin, Mustafa Mohamed. (2005). Financing Egyptian university education in light of some internal and external challenges, "An Analytical Study": **a master's thesis, unpublished**, Alexandria University, Faculty of Education.

Batooh, muhammad Omar. Bakhrama, Ahmed Saeed. (2008). The productive non-profit university in the Islamic countries is a proposed financing formula. **Research presented at the second conference "Arab Universities Greetings and Ambition: The Arab Organization for Administrative Development**, Marrakesh, December.

Badran, Abdel Hakim. (1411|1490). **Encouraging scientific research**: Riyadh, Arab Bureau of Education for the Gulf States.

Badawi, Mounir Mahmoud. (2005). **The role of the university between the challenges of reality and future prospects, a theoretical vision**: Assiut University, Faculty of Commerce, Stencil.

Braslavsky, Cecilia (2001). **Challenges and social changes for education in the twenty-first century**, translated by Zainab Al-Najjar: Futures, Quarterly Journal of Comparative Education (Open File: Constancy and Education), p. 118, Vol. 31.

Bin Duhaish, Khalid Bin Abdullah. (2005). Foreseeing the future of educational systems in the light of the knowledge economy: **Research presented to the Sixth Annual General Conference on Management Creativity and Innovation for Human Development "The Role of the Arab Administration in Establishing a Knowledge Society"** Business Incubators Workshop, Sultanate of Oman, Salalah, the period from 10-14, September.

Bani Miqdad, Naima Ali. Ashour, Muhammad Ali (2018). The role of Yarmouk University administration in implementing the concept of a productive university: Solutions and Obstacles: **The Educational Journal**, Volume 126: Part 1, Volume 32, March.

Bouzidi, Hoda. Burghada, Hussein Al-Tayeb. (2018). The role of research chairs in the development of scientific research and the establishment of a knowledge society "A reading of the experiences of some countries: **Journal of Economic and Administrative Research,** Mohamed Khidr University of Sikka, Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences.

Bousaada, Rachid. Boubacar, Samir. (1999). The Producing University: **The Seventh Conference of Ministers Responsible for Education and Scientific Research in the Arab World, Arab Organization for Education, Culture and Science**, Riyadh/April.

Boufalta, Mohamed Seif El-Din. Moussaoui, Abdelnour. (2015). Trends of switching to a productive university as a source of self-financing, a case study of the University of Mentouri Constantine: Algeria, University of Constantine**, Journal of Human Sciences.**

Tawfik, Nevin Mounir. (2013, pp. 91-92). The concept of business incubators and its applications to the Egyptian case, **Al-Nahda Magazine**, Cairo University, Faculty of Economics and Political Science.

Hafez, Hindawi Muhammad (2000). A comparative study of financing public and private university education in Egypt, Britain and the United States of America. Volume Two "**Researches**": Sultanate of Oman, Muscat, October 23-25.

Habaka, Amal Saeed Muhammad. (2013). A comparative study of research performance in some foreign universities and the possibility of benefiting from them in Egypt: The Egyptian Association for Comparative Education and Comparative Administration, **Journal of Education**, Vol. 16, p. 46, December.

Habib, Magdy. (2007). New Horizons for Arab University Education in the Light of Contemporary Global Developments: **The Tenth Annual National Conference (The Sixth Arab).**

Hajji, Ahmed Ismail. Abdel Hamid, Hossam Hamdy. (2012). **The University and Human Development: Theoretical Origins and Comparative Arab and Foreign Experiences**: Cairo, World of Books.

Helles, Daoud Darwish Abdel Hai. (2010). The level of funding for scientific research in Palestinian universities and its role in the quality of scientific production: **Association of Modern Literature**, Volume 60, November.

Howaihi, Mohamed Ahmed Gharib El-Sayed. (2020). Some recent trends in management, planning, and comparative studies, and their research methodologies: **A research paper submitted to the Permanent Scientific Committee for Promotion, specializing in management, planning, and comparative studies, foundations of education, and Islamic education**, Al-Azhar University, College of Education.

Daoud, Abdel Aziz Ahmed Mohamed. (2016). Marketing educational services in Egyptian universities in the light of some foreign experiences: **The Future of Arab Education**, Vol. 23, A. 101, April

Diab, Abdel Basset Mohamed. Kamal, Hanan Al-Badri. (2013). A proposed vision for activating the university's role in community service in the light of global experiences and experiences "Business incubators as a model: **Journal of Educational and Psychological Sciences**, Vol. 6, Vol. 2, May.

Diab, Abdel Basset Mohamed; Rashad, Abdel Nasser Mohamed (2019). Activating the partnership in **scientific research with Egyptian universities in light of the Japanese experience:** Suhag University, Educational Journal, 60th.

Rizk, Halim Helmy. (1995). Lessons Learned from Global Trends in Technological Change: **The Book of Management and the Speed of Change by Dr. Said Yassin** Amer, Cairo, Wide Service Center for Consultation and Management Development.

Zaher, Ali Nasser Shetwi. (2009). The required transformation in the university's community service function in light of the strategic planning methodology "An applied vision on King Khalid University": **Journal of the Future of Arab Education,** p. 58, June.

Zaher, Muhammad Zia. Heikal, Hana Muhammad Muhammadi Ahmad. Abu Saada, and Dawah. (2013). The formula of the university produced in Egyptian universities: Reasons and requirements: The Egyptian Association for Pedagogy, **Journal of Educational Knowledge**, January.

Rabah, Amal Mahjoub. Ghabd Al-Majed, Essam Mohamed. (2007). **Academy blogs No. (2) "Blog of the female slaves:** Sudan Academy for Publishing and Distribution, Khartoum, stencil

Rahma, Antoine Habib (2000). The role of private higher education in the development of higher education in the Gulf countries. Volume 2 "**Researches**": Sultanate of Oman, Muscat, from 23-25 October.

Salem, Nadia Hassan. (1982). **Research methods in mass communication sciences between theory and practice**: Cairo, National Center for Social and Criminological Research.

Salama, Adel Abdel-Fattah. Nassef, Mervat Saleh. Abu Ghazaleh, Hanan Mohamed Abdel Halim. (2015). The role of technological incubators in the management of scientific research in universities: Ain Shams University, **Journal of the College of Education**, p. 39, c3.

Selim, Hassan Mukhtar Hussein. (2007). Total quality management in university education: Cairo, Beirut Library.

Selim, Hassan Mukhtar Hussein. (2020). Requirements for activating partnership mechanisms between educational institutions and society: **a paper presented to the Sixth International Conference entitled "Community Partnership and Education Development "Studies and Experiences**" held during the period from 16-17 August.

Sayed, Issam Lotfy. (2009). Managing Bank Mergers as a Mechanism to Increase the Competitiveness of Egyptian Banks, **Master's Thesis, unpublished**, Cairo University, Faculty of Economics and Political Science

Shaaban, Mustafa Abdel Moneim Shaaban. (1996). Expenditure on research and development as an indicator of development in some developed countries, **the National Conference of the University Education Development Center**.

Sidawi, Ahmed. (1987). The Productive University Model: Union of Arab Universities, General Secretariat, **Journal of the Union of Arab Universities**, July 22nd.

Sidawi, Ahmed. (1996). Reform trends and trends in higher education: Tunisia, Arab Organization for Education, Culture and Science, **Arab Journal of Higher Education**, No. 22, December.

Taher, Mohamed Abboud, Abdel Hussein, Amer Jamil. (2012). Technological incubators and scientific parks and the possibility of Iraqi universities benefiting from them in the service of society and economic development: **The Gulf Economic Journal.**

Abdeen, Mahmoud Abbas. (2007). **Education planning and economics issues between global and local:** Cairo, Egyptian Lebanese House.

Abdel-Baqi, Mustafa Ahmed. (2000). Participation between higher education and community institutions "a proposed model for a strategy of participation in the Sultanate of Oman." Volume Two "**Researches**": Sultanate of Oman, Muscat, from 23-25 October.

Abdel Hafez, Tharwat. (2016 AD). Recent trends in the internationalization of university education and the possibility of benefiting from them in Egypt: **Journal of Education**, Faculty of Education, Al-Azhar University, part 1.

Abdel Dayem, Abdullah. (2000). The future prospects of education in the Arab countries: Beirut, Dar Al-Ilm for Millions, May.

Abdel Salam, Ghada Mohamed. (2019). Developing the dynamic capabilities of Egyptian universities "a proposed conception": **Journal of Educational Administration**, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Volume 1, P21, Sixth Year, March.

Abdel Qader, Maha Mohamed Ahmed Mohamed. (2015). Internationalization of Azhar university education in the light of a knowledge-based economy from the point of view of faculty members: King Khalid University, College of Education, Educational Research Center, **King Khalid University Journal of Educational Sciences**.

Abdel Qader, Maha Mohamed Ahmed Mohamed. (2019). Requirements to activate the competitiveness of Al-Azhar University in the light of the philosophy of pioneering education: Al-Azhar University, **Journal of the College of Education**, p. 184, vol. 3, October.

ثالثا: المراجع الأجنبية

D. Davies & Eric Richard Tear. (2018). **The Virtual University**. MCB University Press.

National Research Foundation: **Five Year Review of the South African Research Chairs Initiative (SARCHI),** National South African Research and Innovation Capacity: "Supporting the EU. Access to South Africa's Research and Innovation Programs », Report on South African Research and Innovation Capacity, Success Project, South Africa, 2009.

South African Research and Innovation Capacity: "Supporting the EU.

Griffith, W. (1977); the American Experiment, In: The Role of University in Adult Education; **conference on the Role of University in Adult Ed**., sirs – El-layyan 21- 29 January.

Department of Management Studies. (2016). **8 the Annual Report on Indian Venture Capital Private Equity on Start –ups Inspiration and Momentum for the Gladiators**, Indian Institute of Technology Madras, Indian.

Jovelyn m., cantina, Wilfredo & carreon jr. (2016). quality of work life and faculty productivity: i**nternational review of humanities and scientific research**, https://www.researchgate.net/publication/320394960

Prona, B., & Demo, E. (2018). Universities and entrepreneurship: An overview of albanian public HEI-s on entrepreneurial university model aspects. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 7(2).

Pugh, R., Lamine, W., Jack, S., & Hamilton, E. (2018). The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments. **European Planning Studies,** 26(9).

Vedvyas J. Dwivedi1 & Yogesh C. Joshi. (2020). Leadership Pivotal to Productivity Enhancement for 21st century Indian Higher Education System. **International Journal of Higher Education** ,9(2).

Gerry, Webber (2003): Funding in U.K Universities: Living at the edge, U.K, *,.7(4).

Victoria University of Wellington (2017**). Investment Plan (2017-2019).**