

## الجامعة المنتجة للاربحية: صيغة تمويلية مقترحة

د. محمد عمر باطويح  
أستاذ الاقتصاد المشارك كلية العلوم الإدارية  
جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا

د. أحمد سعيد بامخرمة  
أستاذ الاقتصاد كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز/ المملكة العربية السعودية

### 1. المقدمة:

لا نذهب إلى القول بفشل سياسات التعليم الجامعي على وجه الإطلاق، لأن في ذلك إنكاراً لجهود كبيرة بُذلت، ولا تزال تُبذل، على أكثر من صعيد، ولكننا ننبه إلى أن الاستمرار في العمل بالسياسات التعليمية القائمة في هذا الميدان، من شأنه أن يُفضي إلى نتائج غير مفيدة لتطوير المجتمع وتمكينه من اللحاق بالدول المتقدمة علمياً وصناعياً. إننا لا نغفل أن تطوير التعليم الجامعي يتطلب موازنات كبيرة، وأن معظم حكومات الدول الإسلامية، لا تتوافر لديها الموارد الكافية، ولكن ليس معنى ذلك الركونُ إلى الأمر الواقع، إذ بالإمكان البدء بخطوات تدريجية، بشرط أن تتوافر الإرادة السياسية، لتتجاوز الجامعات مشكلة التمويل التي تعتبر أحد أهم التحديات التي تواجهها.

من هنا ظهر في الوسط الأكاديمي اصطلاح " الجامعة المنتجة " والذي بدأت به بعض الجامعات بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازاناتها. ولكن من خلال نظرة لواقع التعليم الجامعي في الدول الإسلامية، نجد أن البعد الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال هذا المفهوم بمفرده، وإنما بالبحث عن صيغة لجامعة منتجة لا ربحية، التي تولد نشاطاتها إيرادات تساهم في تغطية النفقات، بحيث أن أي ربح إضافي لا تستفيد منه الأطراف المنظمة أو المالكة أو المديرية لهذه الجامعة. ويهدف هذا البحث إلى اقتراح الصيغة الملائمة لظروف وإمكانيات الدول الإسلامية لتحقيق متطلبات التعليم الجامعي الاقتصادية والاجتماعية من خلال مناقشة تجربة بعض الجامعات في الدول الإسلامية في مجال الجامعة المنتجة وتبيان إيجابياتها وسلبياتها من منظور الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتعليم الجامعي وإمكانية تطبيق صيغة الجامعة المنتجة للاربحية التي تتماشى تماماً مع خصوصية المجتمع الإسلامي وتحقق متطلبات التنمية الاجتماعية في هذه الدول.

## 2. مشكلة البحث وأهميته

أصبحت مؤسسات التعليم العالي تعاني من نقص موارد التمويل ومن المطالبات المتزايدة برفع مستوى كفاءة العملية التعليمية من الدولة ومن المجتمع ومن الانتقادات المتزايدة بعدم قدرة الجامعات على مواكبة متطلبات سوق العمل ومواءمة مخرجات العملية التعليمية مع مدخلاتها. في نفس الوقت أصبحت هناك حاجة إلى زيادة وتنويع مصادر تمويل النشاط العلمي للجامعات ليس لمواكبة الزيادة المتسارعة في تكاليف النشاط التعليمي وإنما فقط للبقاء على قيد الحياة.

من جهة أخرى، فإن الجدل احتدم مؤخرًا حول دور الجامعات وأهدافها وطرق تمويلها في ظل التوجهات الجديدة الداعمة لفكرة الجامعة المنتجة، حيث أصبحت الحاجة ماسة من جهة إلى تدعيم مصادر تمويل التعليم الجامعي بموارد إنتاجية تحصل منها الجامعة على إيرادات في ظل تناقص الموارد التقليدية والاتجاه المتزايد في تكاليف العملية التعليمية، ومن جهة أخرى أصبح هناك تساؤل حول ما إذا كان الاتجاه المتزايد نحو ما يمكن تسميته تحويل التعليم العالي إلى نشاط تجاري Commercialization of Higher Education (أنظر مثلاً Derek Bok, 2003) يؤدي إلى التضحية بالأهداف الحقيقية للتعليم الجامعي، خاصة إذا تمخض هذا الاتجاه عن زيادة في تكاليف العملية التعليمية بالنسبة للمستفيدين منها وجلهم من الطلاب أو على الأقل لم يؤد هذا الاتجاه إلى تخفيض العبء المالي على الطلاب، خاصة ذوي الدخل المنخفضة أو المحدودة ومن ثم حرمان قطاع كبير من المجتمع من منافع التعليم الجامعي ذي المستوى العالي. من هنا ظهرت الدعوة إلى الأخذ بنظام الجامعة المنتجة غير الهادفة إلى الربح (الاربحية) حيث يتم المزج بين أهداف تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي والحفاظ على هدف تقديم مستوى متقدم من التعليم الجامعي متاحًا لأكبر شريحة من أفراد المجتمع برسوم دراسية لا تتجاوز التكاليف التشغيلية الفعلية للعملية التعليمية.

### 3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- 1 - التعرف على الصيغ المختلفة لتمويل التعليم الجامعي: الجامعة الحكومية غير المنتجة، الجامعة الحكومية المنتجة، الجامعة الخاصة الربحية، الجامعة الخاصة اللاربحية.
- 2 - إجراء مسح للدراسات السابقة عن مفهوم الجامعة المنتجة واللاربحية وتجارب بعض الدول.
- 3 - شرح مفهوم ومقومات ومزايا الجامعة المنتجة اللاربحية.
- 4 - التعرف على مصادر تمويل التعليم الجامعي.
- 5 - وضع صيغة مقترحة لتمويل التعليم الجامعي وإمكانية تطبيقها.
- 6 - استعراض النتائج العامة للبحث والتوصيات.

### 4. منهج البحث

لقد كان الأسلوب الاستقرائي والتحليلي للمتغيرات الاقتصادية والواقع الاجتماعي التاريخي والراهن والاستشرافي في الدول الإسلامية عمادا لهذا البحث من خلال متابعة الموضوعات والعناصر المرتبطة بالبحث، بحيث مثلت وسيلة التحليل الوصفي أداة لهذا البحث إلى جانب استخدام مفاهيم اقتصاديات التعليم لشرح مضامين المفردات البحثية وصولاً إلى الأهداف المحددة المرجوة، مستفيدين في ذلك من الدراسات وتجارب الجامعات الأجنبية المرتبطة بموضوع البحث والنتائج التي تم التوصل إليها.

5. الدراسات السابقة (أدبيات البحث)

في إطار الجهود التي تبذل لتطوير الجامعات في الدول الإسلامية وتعزيز دورها في المجتمع، عقدت العديد من المؤتمرات والندوات، إلا أن أزمة التمويل الجامعي شكلت تحدياً يقف عائقاً أمام مواكبتها للتطورات العلمية والتكنولوجية في مثيلاتها من جامعات الدول المتقدمة. وبهذا الخصوص ناقشت بعض الدراسات أهمية تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة كصيغة مقترحة للخروج من الأزمة التمويلية التي تعاني منها معظم جامعات الدول الإسلامية. من هذه الدراسات:

- 1 - أعد كل من الخشاب والعناد ( 1996 ) دراسة بعنوان: "أسلوب الجامعة المنتجة ودوره في تعزيز التمويل الذاتي - تجربة جامعة بغداد"، حيث

أوضحاً مفهوم الجامعة المنتجة كفلسفة لأداء رسالتها وكوسيلة لحل مشكلة تمويل التعليم الجامعي، واستعرضاً تجربة جامعة بغداد في هذا الخصوص، التي تميزت باعتمادها أساليب متعددة للتمويل الذاتي واستطاعت أن تحقق موارد مالية شكلت حوالي 65.3 % من موازنتها المقررة من الدولة، وساعدها ذلك على تخطي الكثير من الاختناقات المالية التي تواجهها الجامعة وتطوير بعض الأنشطة التي تقوم بها.

2 - على المستوى المحلي نادى الجندي ( 1998 ) بضرورة تعميم مفهوم الجامعة المنتجة واستحداث ما يلزم من تغييرات في سبيل ذلك انطلاقاً من أنه لم يعد مقبولاً في عصرنا أن نتعلم أولاً ثم نعمل ثانياً، بالإضافة إلى كونها تمثل توجهاً جديداً يعزز دور الجامعة الريادي في حركة المجتمع وتطوره والتأكيد على إجراء التغييرات الهيكلية والتشريعية في الجامعات لتحقيق هذا الهدف.

3 - التميمي ( 1999 )، تطرق إلى عدد من المقترحات والتصورات حول مفهوم الجامعة المنتجة وتطبيق ذلك على جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من خلال القيام بعدد من النشاطات مثل:

- برامج التعليم المسائي والموازي والإشرافي والتعاقدية والتعليم عن بعد أو ما يسمى بالبرامج الإضافية الامتدادية ( Extension Programs).
- البحث العلمي وتسويق نتائجه وذلك عن طريق البحوث التعاقدية لتطوير خطوط الإنتاج والخدمات وحل المشكلات الفنية في القطاعين العام والخاص.
- خدمة المجتمع من خلال المراكز الاستشارية والخدمات الجامعية.
- المجال الزراعي والحيواني والصحي.
- المشاغل الهندسية التي يمكن استغلالها لإنتاج الأثاث المعدني والزجاجي والخشبي وقطع غيار مقابل أجور.
- خدمات الطلاب والموظفين والعاملين في الجامعة عن طريق تقديم خدمات مقابل أجور مثل (خدمات الهاتف والكافتيريا والمواصلات ومواقف السيارات... الخ).
- الاستثمار المالي عن طريق استثمار أموال الجامعة بشكل مستمر ودائم وكذلك استثمار الأموال المرتبطة بنهاية الخدمة ومساهمات

العاملين في التأمين الصحي وجزء من الدعم الحكومي في مشروعات استثمارية.

● النشر والتأليف وبراءات الاختراع والماركات التجارية.  
4 - المقادي ( 1999)، استعرض مظاهر دور الجامعة المنتجة وأثرها في تنمية الاقتصاد الوطني. ومن هذه المظاهر:

- إعداد وتزويد القطاعات الإنتاجية بالموارد البشرية.
  - البحوث العلمية والخدمات والاستشارات الجامعية.
- أما أثر هذه المظاهر على التنمية الاقتصادية، فقد تطرق الباحث إلى

الآتي:

- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
  - إدامة استمرار العمليات الإنتاجية.
  - خلق فرص عمل جديدة.
  - توفير السلع والخدمات.
- 5 - عبد الرزاق ( 1999)، أشار إلى المعايير الحديثة في تقييم الجامعة المنتجة وذكر منها:

- لا بد أن تقوم الجامعة سنوياً بنشر عدد من الأبحاث العلمية كحد أدنى بحيث تصنف هذه الأبحاث حسب أهميتها ومكان نشرها إلى درجات وتعطي قيمة رقمية لكل بحث لأجراء تقييم نهائي.
- لا بد وأن تتوفر في الجامعة المختبرات الكافية والمعدات الحديثة اللازمة للقيام بالبحث العلمي.
- يجب أن يتوفر الحد الأدنى من الباحثين في كل تخصص في الجامعة، كما أنه لا بد من المراجعة الدائمة لإنتاجية أعضاء فريق البحث للتأكد من المشاركة الفعلية لكل باحث.

6 - باطويح ( 2000)، كتب عن ضرورة تنويع مصادر التمويل بالنسبة للجامعات لمواجهة أزمة التمويل القائمة، وأقترح عدداً من الإجراءات اللازمة لتقليص النفقات وتحسين مصادر تمويل التعليم الجامعي.

7 - عثمان ( 1425هـ)، كتب عن الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي بوضع تصور لنموذج معياري كإطار مرجعي يمكن الاهتداء به ترسيخاً للثوابت وتفعيلاً لأداء الجامعات رسالتها من خلال تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة.

- 8 - كما تطرق عشيبية ( 2000 ) بضرورة تنفيذ الجامعة المنتجة مع مراعاة الضوابط التي تضمن نجاح عملية التنفيذ، منها توعية المسؤولين عن التعليم الجامعي بمفهوم الجامعة المنتجة وأسسها ودورها في مواجهة مشكلات التعليم الجامعي وتطويره، والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنيًا وعلميًا، وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل.
- 9 - قدم صائغ ( 2000 ) دراسة بعنوان: " تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية والبدائل الممكنة لتمويل التعليم الجامعي. كما كان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات السعودية تعتمد اعتماداً كبيراً في تمويلها على التمويل الحكومي، وتعتمد بشكل جزئي على التبرعات والهيئات والصايا والأوقاف. كما قدم الباحث مجموعة من البدائل الممكنة لتنويع مصادر التمويل منها: تشجيع التبرعات، إنشاء معاهد البحوث والاستشارات لتكون واجهة إدارية معروفة أمام مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة لتعمل على تسويق الخدمات العلمية للجامعة، واستثمار النشاطات الإنتاجية في بعض الكليات وفقاً لمفهوم الجامعة المنتجة. وأوصى الباحث بضرورة الاستفادة من التراث التربوي الإسلامي في مجال التبرعات وخاصة في مجال الأوقاف.
- 10 - أعدت رحمة ( 2000 ) دراسة حول: " كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها وسبل تحسينها "، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمو الإنفاق أقل من المعدل المطلوب لتوفير الاحتياجات التعليمية، وأن كفاية التمويل قد تراجعت وأصبحت دون الحدود الوسطى في عدة دول ودون المستوى المطلوب في بقية الدول. وقد أتضح من خلال الدراسة أيضاً أن أهم أسباب تراجع كفاية التمويل: الاعتماد على التمويل الحكومي والظروف السياسية والدفاعية والاقتصادية والمالية التي مرت بها الدول العربية. وقد تبين أيضاً أن شح التمويل قد ترك آثار سلبية على مدخلات التعليم العالي وعملياته ومهامه ومخرجاته. وقد قدمت الدراسة اثني عشر بديلاً يمكن الاستفادة منها في تحسين التمويل وأضافت عدة بدائل للحوار واختيار ما يناسب كل دولة. وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بدراسة أوضاع تمويلها وكفايته، ودراسة البدائل المقترحة واختيار ما يناسبها.

- 11 ومن ضمن الأبحاث التي تصدت لدراسة موضوع تمويل التعليم العالي بالتطبيق على الدول العربية وإمكانية تنويع مصادره ومجالات الخصخصة وتأثير ذلك على المؤشرات الأساسية للمخرجات التعليمية، البحث المنشور باللغة الإنجليزية من قبل ( Bikas 1995 ) Sanya غير أن هذا البحث كسابقه لم يتطرق إلى صيغة الجامعة المنتجة اللاربحية.
- إن التجربة الغربية (في أغلب الدول المتقدمة) غنية بالدراسات والأبحاث والتطبيقات عن الجامعة المنتجة بصورة عامة من ضمنها دراسات كل من (2004) Henry Etzkowitz، (1998) Jochen Ropke و(1999) Bente Kristensen التي وضحت مفهوم الجامعة المنتجة ومزاياها وعيوبها. وهناك بعض الدراسات مثل (2004) Raj Sharma و(2004) Grant Harman، التي استعرضت بعض التجارب في مجال الجامعة المنتجة.
- وفيما يتعلق بالجامعة المنتجة (الخاصة) اللاربحية عرض Estelle James (1986) النموذج النظري لمثل هذه الصيغة وتطبيقها على نظام التعليم في اليابان.
- وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الجامعي، إلا أن الدراسات المشار إليها ركزت في الأساس على التغلب على الأزمة التمويلية في الجامعات من خلال مفهوم الجامعة المنتجة للحصول على مصادر مالية متعددة لتغطية العجز في موازنتها، إلى جانب بعض التجارب الخاصة بتطبيق هذا المفهوم، وعدد قليل من الدراسات باللغة الإنجليزية التي تطرقت إلى مفهوم الجامعة المنتجة اللاربحية.
- ومن خلال نظرة متفحصة لدور التعليم الجامعي في الدول الإسلامية، نجد أن البعد الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال مفهوم الجامعة المنتجة بمفرده، وإنما
- بالبحث عن صيغة لجامعة منتجة لا ربحية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للتعليم الجامعي في الدول الإسلامية.

## 6. الجامعة المنتجة اللاربحية: المفهوم والمقومات والمزايا

إن الجامعة بمفهومها الحديث ووظائفها المتعددة لم تكن وليدة اليوم ولا أمس القريب، وإنما جاءت نتيجة لتاريخ طويل ترك من خلفه جذوراً وفكراً وعملاً وممارسات. لذا، فإن تطور مفهوم الجامعة واكتسابها مفاهيم متعددة منذ نشأتها حتى وقتنا الراهن.

### • المفهوم:

المؤسسة اللاربحية بالمفهوم العام، هي منظمة تنشأ لخدمة الصالح العام، عوضاً عن تحقيق ربح مادي نتيجة نشاطاتها. يكون للمؤسسات اللاربحية في العادة هدف معنوي، أو صحي، أو تعليمي، أو يتعلق بالسلامة العامة، أو علمي، أو فني، أو إحصائي. ومعظمها يقوم بنشاطاته بفضل أموال ممنوحة أو موهوبة عن طريق متطوعين أو موظفين بأجور ضئيلة، علماً بأن هذه المؤسسات اللاربحية تقوم بدور فعال في سد احتياجات المجتمع ومساندة جهود القطاع العام في التنمية والتطوير. ويمكننا، هنا، إيجاز أهم نماذجها على النحو التالي (الخضير، 1999):

### 1. الجامعة التقليدية:

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

### 2. الجامعة المفتوحة:

هذا النموذج من الجامعات بدأ استخدامه في كثير من البلدان، ويعرف أسلوب هذا التعليم بالتعليم عن بعد ويمنح درجات جامعية على غرار الدرجات الممنوحة من الجامعات الأخرى. وتتميز هذه الجامعة بأن القبول مفتوح للجميع دون التقيد بشروط السن والمؤهلات العلمية.



### 3. الجامعة الشاملة:

ظهر هذا النموذج من الجامعات في النظام الألماني حيث بدأت المحاولات في تجريب نماذج جديدة في مرحلة التعليم العالي بهدف دمج عدد كبير من الطلبة الذين ينتمون لكليات وجامعات مختلفة كانت مستقلة حتى جاء هذا الدمج، حيث فقدت استقلاليتها، إلا ما يتعلق بالطب. وتقوم هذه الجامعة على نظام دراسي قصير وطويل المدى، وتطبق المملكة العربية السعودية هذا النموذج في كليات المجتمع بتبوك وحائل وجيزان. وتمنح الجامعة الشاملة درجات علمية تعادل تلك التي تمنحها الجامعات التقليدية الأخرى.

### 4. الجامعة بدون جدران:

هذا النوع من الجامعات نشأ في الولايات المتحدة، وتشمل على أكثر من (25) جامعة ولكل جامعة كيانها المستقل، ولعل جوهر نظام هذا النوع من الجامعات هو برنامج الدراسة الذي يطوره الطالب بمعونة المرشد. وبموجب هذه الطريقة يسجل الطالب اسمه في الجامعة التي يرغب الدراسة فيها وذلك وفقاً لضوابط الالتحاق المقررة، ولا يلتزم غالباً بحضور أي نوع من المحاضرات أو الدروس العلمية. وإنما تحدد له المقررات المطلوب استيعابها وفقاً لمستواه العلمي ثم يتولى بنفسه دراستها تحت إشراف عدد من أعضاء هيئة التدريس الذين يحددون مدى نجاحه بها. ويعتمد أسلوب الدراسة على الإذاعة المرئية والمسموعة والأشرطة وكذلك شبكة الإنترنت.

### 5. الجامعة المشاركة:

تطرق مفهوم الجامعات المشار إليها سابقاً إلى بعض الوظائف التقليدية التي تقوم بها كالتدريس والبحث العلمي والخدمة العامة وقد أغفلت وظيفة مهمة مرتبطة باختيار ونقل وتوطين التقنية إلى المجتمعات المستفيدة وخاصة في العالم الإسلامي الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على التقنية المستوردة. ومن هنا، فإن الجامعة المشاركة مسئوليتها العمل على تحقيق الوظيفة الرابعة المتمثلة كما أشرنا في اختيار ونقل وتوطين التقنية.

## 6. الجامعة المنتجة:

ظهر في الوسط الأكاديمي اصطلاح " الجامعة المنتجة" والذي بدأت به بعض الجامعات بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازنتها من خلال توسيع وتعميق دورها في المجتمع وقيامها بعدد من الأنشطة التي تحقق لها عائد مالي، إلى جانب إعطاء إدارة الجامعة مرونة للتصرف في إيراداتها وفقاً لخططها وبرامجها العلمية. ولكن من خلال نظرة لواقع التعليم الجامعي في الدول الإسلامية، نجد أن البعد الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال هذا المفهوم بمفرده، وإنما بالبحث عن صيغة لجامعة منتجة لا ربحية، التي تولد نشاطاتها إيرادات تساهم في تغطية النفقات، بحيث أن أي ربح إضافي لا تستفيد منه الأطراف المنظمة أو المالكة أو المديرية لهذه الجامعة.

### ● المقومات:

ينبغي أن تستند الجامعة المنتجة اللاربحية إلى مقومات أساسية تعزز قيامها وتضمن لها البقاء والاستمرارية. ومن هذه المقومات ما هو مرتبط بالجانب التنظيمي والعلمي ومنها ما هو خاص بالبنية التحتية والآخر ما هو مرتبط بالموارد المالية، ومن هذه المقومات على سبيل المثال لا الحصر:

1. مقومات البنية التحتية:

يجب أن ترتبط البنية التحتية في الجامعة المنتجة اللاربحية بمتطلبات البرامج والخطط التي تنسجم فعلاً مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل. حيث توجد في بعض الجامعات إمكانات ضخمة من المنشآت والمختبرات والمعامل والمستلزمات الأخرى لا يستفاد منها بالشكل المطلوب وكلفت خزينة الدولة الملايين من الدولارات دون جدوى منها بهذا الحجم، وهذه مسألة تتناهى مع مقومات الجامعة المنتجة اللاربحية. حيث يجب أن تتحقق الكفاءة العلمية والاقتصادية المثلى للموارد المتاحة ولضمان أداء متميز لكافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة.

2. توفر الموارد المالية:

وهو عامل أساسي لنجاح الجامعة المنتجة اللاربحية، حيث إن عدم توفرها بشكل كاف لدى بعض الجامعات يعرقل من نشاطها وتخفق في تحقيق برامجها بالجودة المطلوبة للمؤسسات العامة والخاصة. في هذا المجال ينبغي

أن نشير إلى تجارب العديد من الجامعات الآسيوية والأوربية والأمريكية التي نجحت في التغلب على قضية التمويل. ينبغي أن نشير هنا إلى أن تلك المقومات وإن كانت مهمة لنجاح جامعة قائمة على أساس النشاط اللاربحي إلا أنها ليست وحدها كفيلة بنجاح أي جامعة على هذا النهج.

لعل ما سبق من ذكر المقومات الأساسية للجامعة المنتجة للاربحية يثير أمامنا تساؤلاً أساسياً يدور حول سبل نجاح هذا المشروع في الدول الإسلامية على الأقل من باب إمكانية توفر تلك المقومات من عدمه. مع أن هذا التساؤل ليس الرئيسي في هذه الدراسة فإن الإحاطة به ضرورية لتدعم الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في مدى إمكانية تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة للاربحية في الدول الإسلامية كمشروع حيوي يبرز في ظل عدم قدرة معظم الدول الإسلامية على تمويل الجامعات القائمة بالشكل الذي يحقق الأهداف من نشأتها.

#### ● مزايا الجامعة المنتجة للاربحية

الجامعة المنتجة للاربحية تنطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها

فيما يلي:

- 1 - استخدام إيرادات الجامعة بصورة كفوءة بحيث تحقق أهداف الجامعة وفي نفس الوقت عدم تحميل المستفيدين أعباءً تمويلية كبيرة قد تتخطى قدراتهم المالية، خاصة الفئات ذات الدخل المنخفض.
- 2 - إتاحة المجال أمام أكبر قدر من فئات المجتمع للحصول على التعليم الجامعي عن طريق تقاضي رسوما دراسية تغطي التكاليف التشغيلية للعملية التعليمية على الأكثر مع تغطية أي فروق إضافية للإيرادات عن التكاليف من المصادر الإنتاجية، أي الأيرادية غير الرسوم الدراسية.
- 3 - تنوع مصادر تمويل العملية التعليمية والتخفيف من مخاطر تغيرات مصادر التمويل التقليدية.
- 4 - الوقاية ضد تغير السياسات والأهداف للممولين التقليديين (الحكومة مثلاً) أو ضد الضغوطات التي قد تؤدي إلى التضحية بالأهداف التعليمية الأساسية للجامعة.

- 5 - تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لنشاطات الجامعة من خلال ارتباط المقدرة الايرادية بالتكاليف التشغيلية ومن خلال المراقبة المالية على نشاطات الجامعة من قبل الجهات المختصة المرتبطة بنظام التمويل اللاربحي مثل مصلحة الضرائب في بعض الدول التي تسمح أنظمتها الضريبية للجامعات غير الربحية بالاستفادة من الوفر الضريبي الكامن في الإعفاء من ضرائب الدخل أو الأرباح أو الثروة أو الملكية، أو من خلال التقييم والمتابعة من قبل الجهات المانحة أو المستفيدة من الأبحاث أو الاستشارات وغيرها من مصادر الإيرادات المنتجة.
  - 6 - تساعد في التنسيق بين جميع الجهات ذات العلاقة في الجامعة على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الكليات والمراكز العلمية والبحثية والاستشارية وغيرها ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
  - 7 - تحقق الاستقرار لكل المنتسبين للجامعة من طلاب وأساتذة وعاملين، ففي ظل الجامعة المنتجة للاربحية يكون التخطيط العلمي هو الأساس في تسيير كافة الأنشطة الجامعية.
  - 8 - تسهل الاستجابة ومواكبة متطلبات سوق العمل الداخلي والخارجي.
  - 9 - تساعد في تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وموظفين من خلال برامج التأهيل والتدريب المستمرة، إلى جانب اكتسابهم خبرة الإعداد للخطط والبرامج التي يكفون بها من قبل الجامعة.
- ينبغي أن تكون للجامعة المنتجة للاربحية رؤية واضحة من كل النواحي التنظيمية والعلمية، كما ينبغي أن تكون لهذه الجامعات فلسفة وتوجهات واضحة تحقق الأهداف المرجوة من إنشائها. إن الواقع الراهن لمعظم الجامعات في الدول الإسلامية لا يعطي أي مؤشر للتطوير نظراً لارتباطها المباشر بالإدارة البيروقراطية للدولة، وهي في واقع الأمر مقيدة بنظم ولوائح لا تخدم تلك الأهداف، وبالتالي تشكل عائقاً أمام تطورها ومواكبتها للتطورات المحيطة بها على كافة المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية.

7. مصادر تمويل التعليم الجامعي: رؤية شاملة للواقع المقصود بمصادر تمويل التعليم العالي الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم. والتعليم الجامعي يستمد موارده من مصادر عديدة من أهمها:
- 1 - المخصصات من الميزانية الحكومية، ويشكل هذا المصدر الجزء الأكبر من تمويل التعليم الجامعي في الدول الإسلامية حالياً.
  - 2 - إعانات حكومية، سواء في شكل مباشر لبعض المؤسسات التعليمية الجامعية أو في شكل قروض ميسرة.
  - 3 - قروض ميسرة أو بدون فائدة للطلاب الجامعيين تتيح لهم دفع معظم تكاليف التعليم وأهمها رسوم القبول أو التسجيل.
  - 4 - إعانات مالية، معظمها في شكل تكاليف رسوم القبول والتسجيل، للمستحقين من الطلبة، خاصة ذوي الدخل المنخفض، سواء من الدولة أو الجمعيات أو المؤسسات الأهلية الخيرية.
  - 5 - رسوم القبول والتسجيل من القادرين مالياً على دفعها.
  - 6 - تمويل ذاتي من قبل الجامعات في شكل خدمات بحث وتطوير، استشارات، دراسات، خدمات تدريب وغيرها مما يشكل ما يسمى بموارد الجامعة المنتجة حديثاً.
  - 7 - تبرعات وهبات وأوقاف علمية أو بحثية أو كراسي علمية من داخل الدولة أو خارجها. من الأمثلة الحديثة للأوقاف البحثية أو العلمية الأوقاف البحثية والكراسي العلمية بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد بالمملكة العربية السعودية.
- يستند تمويل التعليم الجامعي، بشكل عام، في الوقت الحاضر على عدة مصادر يمكن إجمالها في الآتي:
- المصادر الحكومية:
- يتخذ التمويل الحكومي عدة أشكال، إما أن يتم بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة:

أ - التمويل الحكومي المباشر:

- تلجأ الحكومات بتمويل الجامعات بصورة مباشرة عن طريق الواردات الثابتة المنتظمة للدولة (إيرادات الدولة) وذلك من خلال ميزانية تخصص من الدخل القومي للتعليم ويتم تخصيص نسبة منها للتعليم العالي. وتتكون الميزانية من بنود متعددة، تنقسم إلى قسمين:
- 1 - **نفقات ثابتة:** تشمل المباني، المعدات، التجهيزات والأثاث.
  - 2 - **نفقات دورية:** تشمل المرتبات والأجور ونفقات الصيانة والإصلاح وغيرها. (حجي، 2002).

ب - التمويل الحكومي غير المباشر:

يتخذ هذا النمط من التمويل عدة أشكال منها (صبيح، 2005):

1 - **فرض ضرائب ورسوم خاصة للتعليم الجامعي:** تفرض

بعض الحكومات ضرائب على فئات وقطاعات اجتماعية معينة لحساب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة، " ففي بريطانيا مثلاً تفرض رسوم على السجائر والمشروبات لتمويل التعليم العالي " (سلمان، 2000).

2 - **القروض:** لجأت بعض الحكومات إلى الإقراض لتمويل التعليم

الجامعي، " فقد شكلت القروض المقدمة من البنك الدولي خلال الفترة (1962 - 1977) ما نسبته (18%) من موازنات التعليم في أمريكا اللاتينية (شعث، 1977).

3 - **تسهيلات ضريبية لبعض المؤسسات:** قامت بعض

الحكومات بعمل تسهيلات ضريبية على مؤسسات، لا سيما المؤسسات الإنتاجية الكبرى لدفعها لتقديم منح مالية إلى الجامعات في مجالات البحث العلمي المختلفة أو تبرعها بأجهزة ومعدات وأية تسهيلات أخرى" (جريو، 2000).

● المصادر الخاصة:

أصبح تمويل التعليم الجامعي يشكل عبئاً كبيراً على كاهل الحكومة لهذا قامت الكثير من الدول بتخفيض المخصصات الحكومية للجامعات، وسمحت للجامعات بفرض رسوم على الطلبة، وقبول الهبات والتبرعات، وفروض ضريبية على الخريجين.

### ● المصادر الخارجية:

هناك مصادر تمويلية أخرى تعتمد عليها العديد من جامعات العالم، بجانب المصادر الحكومية والخاصة، وهي المصادر الخارجية، حيث تتلقى كثير من البلدان النامية إعانات من بلدان أو منظمات عالمية، ويتم ذلك بشكل ثنائي بين حكومتين أو مؤسستين تعليميتين، أو عن طرق مؤسسات ومنظمات متعددة. وتشمل هذه المساعدات الفنية تقديم بعض المعلمين، والأساتذة من قبل الدولة المتبرعة، أو تقديم بعض المنح الدراسية للدراسة في بلد أجنبي، أما المساعدات المالية فتشمل المنح المالية التي قد تقدمها بعض الدول (عبد الدايم، 1977).

### ● المصادر الذاتية:

لجأت كثير من جامعات الدول الأوروبية إلى أسلوب التمويل الذاتي وذلك ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة والتي تعني: " قيام الجامعة بممارسة بعض النشاطات المضافة إلى مهماتها الأساسية لقاء تحقيق بعض الموارد المالية التي تعزز من موازنة الجامعة نفسها، وتحسن من مستوى التدريسيين العاملين فيها" (غانم، 2000). الجامعات الأوروبية التي لجأت إلى هذا الأسلوب، جامعة ورويك البريطانية (Warwick University) التي استطاعت زيادة مواردها ذاتياً من (31%) عام (1970) إلى (62%) من مجموع مواردها عام (1995) أي بزيادة مقدارها (100%)، والتمويل الذاتي ضمن إطار الجامعة المنتجة له عدة أساليب، كأسلوب التعليم الممول ذاتياً (الدراسات المسائية، والتعليم الموازي)، وخدمة المجتمع لقاء مردود مالي (التعليم المستمر والتدريب، والاستشارات العلمية)، والنشاطات الإنتاجية.

### ● الأوقاف:

اتجهت كثير من جامعات العالم في الوقت الحالي إلى التبرعات والأوقاف لاعتمادها مصدراً من مصادر التمويل في ظل التراجع في التمويل الحكومي وانتشار البطالة، فقد اعتمدت سياسة بعض الجامعات في سنغافورة منذ التسعينيات على تنمية مواردها الخاصة وتقليل الاعتماد على الحكومة، " وفي ظل هذه السياسة استطاعت جامعتان هناك في عام (1991) الحصول على أوقاف لتمويل التعليم بها تصل قيمتها إلى بليون دولار أمريكي، ومن ثم ألزمت الحكومة نفسها بتقديم (250) مليون دولار للجامعات في شكل أوقاف

خلال السنوات الخمس التالية، واستطاعت أن تحصل على مثل هذا المبلغ من مصادر غير حكومية" (الهالي، 2003).

## 8. استراتيجيات تحقيق أهداف الجامعة المنتجة اللاربحية

في ضوء تعريف الجامعة المنتجة وصيغها الحديثة، يمكن تلخيص أهم أهداف الجامعة المنتجة في الآتي:

- تسخير التعليم الجامعي من أجل تخريج طلابا يستطيعون المساهمة في تطوير مجتمعهم.
  - الاستفادة من التنظيمات الإدارية والمالية والعلمية بالجامعة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجامعة.
  - توجيه نشاطات البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية.
- من هذا المنطلق، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف يجب إتباع استراتيجيات إدارية ومالية وعلمية يمكن تلخيصها في الآتي:
- 1 - تكوين خطة عمل Business Plan يتم فيها تفصيل خريطة الطريق التي سيتم بها تنفيذ أهداف الجامعة سواء من الجوانب الإدارية أو المالية أو التعليمية أو البحثية.
  - 2 - تكوين خطة تسويقية يتم فيها تفصيل وسائل تسويق أهداف الجامعة وبرامجها من أجل استقطاب الدعم الحكومي والخاص لهذه البرامج.
  - 3 - تنمية الكفاءات والمواهب الإدارية والتجارية Entrepreneurial التي ستقوم بتنفيذ خطة وبرامج الجامعة بما يحقق أهدافها المنتجة و اللاربحية.
  - 4 - توفير أماكن وأراضي للإيجار بأسعار مقبولة للمستثمرين ومقدمي الخدمات العلمية والبحثية والاستشارية للجامعة أو للاستثمار المباشر أو بطريقة الإنشاء والتشغيل والنقل BOT.
  - 5 - 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.
  - 6 - الاستفادة القصوى من مصادر التمويل الخارجي كالوقف العلمي والكراسي العلمية.
  - 7 - عقد الاتفاقيات مع مؤسسات القطاع الخاص والعام أو المنظمات الإقليمية والدولية من أجل تنفيذ تحالفات إستراتيجية في مجال التدريس والتدريب



والبحث العلمي المشترك والتطبيقات التجارية والصناعية الابتكارات والاختراعات.

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

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

9. تجارب بعض الدول في الجامعة المنتجة للاربحية

#### ● التجربة الاسترالية:

بذلت جهود عدة في استراليا لتعزيز الموارد المالية تركزت معظمها في الاستفادة التجارية من الملكية الفكرية وعقود الأبحاث والاستشارات. وهناك قنوات إضافية يتم الاستفادة منها حاليا في بعض الجامعات مثل استثمار الصناديق المالية بالجامعات في مجال أنشطة مراكز الأبحاث في وتطوير حدائق البحث (أو المعرفة) Cooperative Research Centers التعاونية Research Parks مثلما هو موجود حاليا في جامعة ماكوارى Macquarie University أو حديقة أستراليا للتقنية Australian Technology Park ضمن مجموعة من الجامعات في منطقة سيدني.

دفعت الحاجة والظروف الاقتصادية الجامعات الاسترالية إلى استكشاف وسائل متعددة للحصول على موارد مالية إضافية بما في ذلك الاستغلال التجاري لجهود البحث والتطوير. فبنهاية سنة 2000م أصبحت نسبة 58% من إيرادات الجامعات الاسترالية يأتي من خلال المنح والتعاقدات المرتبطة بالبحث العلمي.

بالرغم من النتائج المترابحة بين المتوسط والقوي لهذه البرامج في الجامعات الاسترالية، إلا أن التقييم الشامل لهذه البرامج يوحى بالأهمية المتصاعدة للمصادر الجديدة لتمويل التعليم الجامعي في أستراليا، وبالتحديد في الاستغلال التجاري لجهود البحث العلمي والتطوير مع وجود بعض العوائق التي لازالت تحتاج أن يتغلب عليها ومن أهمها النواحي القانونية والتنظيمية وكذلك مدى استجابة أعضاء هيئة التدريس والباحثين لهذا التوجه، خاصة إذا كان سيؤثر على دخولهم من نشاطات البحث والتطوير، حيث أصبحت الجامعات تحصل على نسبة معينة من إيرادات أنشطة البحث والتطوير تختلف

---

الجامعة المنتجة للاربحية: صيغة تمويلية مقترحة..... د. محمد باطويح/ د. أحمد بامخرمة

من جامعة لأخرى تصل بعضها إلى الاستحواذ على كل إيرادات هذه الأنشطة باعتبار أن نشاط الحث العلمي يعتبر جزءا من عبء الهيئة التدريسية والإمكانات البحثية المستخدمة فيها هي ملك للجامعة.

#### ● التجربة الأمريكية:

تعتبر جامعة معهد ماسوتش للتكنولوجيا MIT نموذجا مثاليا ومتقدما للتجربة الأمريكية في الجامعة المنتجة. منذ بداية القرن العشرين ظهرت إرهابات الاستغلال الاقتصادي للنشاط التعليمي والبحثي بالجامعة الواقعة في مدينة بوسطن ضمن منطقة كانت بداية نشاطها الاقتصادي زراعيًا ثم تطورت لتتكون صناعات جديدة ساهمت في إنشائها الجامعة من خلال التعاون مع هيئات المجتمع وقطاع الأعمال في شكل براءات الاختراع والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لحماية الملكية الفكرية وكذلك من خلال مكتب نقل التقنية Transfer of Technology Office وتوفير رأس المال المغامر Venture Capital لأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أفكار أو ابتكارات تحتاج للترويج والتسويق.

### ● التجربة البرازيلية:

يمكن اعتبار التجربة البرازيلية في الجامعة المنتجة مزيجا من المفهومين الأمريكي والأوروبي. انبثقت فكرة الجامعة المنتجة في البرازيل من الحاجة إلى مصادر تمويل إضافية للتعليم الجامعي مع تضائل المصادر التقليدية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، فبدأت أنشطة البحث تأخذ محلها ضمن أنشطة الجامعات المدرة للإيرادات علاوة على الأنشطة التدريبية بالرغم من القصور النسبي في المؤسسات البحثية داخل الجامعات في بداية هذه الحقبة. لقد صاحب هذا التوجه في تمويل الجامعات البرازيلية تغير في ايدولوجيات التعليم العالي وتحوله من مجرد تعليم عام أو حكومي لا ربحي إلى تعليم يعتمد بصورة متزايدة على النشاطات المنتجة كالحاضنات العلمية أو التقنية أو التجارية التي اتبعت النموذج الأمريكي في التنظيم والإدارة.

### ● التجربة الهولندية:

منذ بواكير الثمانينات من القرن الماضي عمدت جامعة توينت Twente University بهولندا إلى التحول تدريجيا من صيغة الجامعة التقليدية إلى وضع الجامعة المنتجة ليشمل هذا التوجه الجديد مختلف أنشطتها العلمية التدريسية والتدريبية والبحثية والتقنية. تمثلت أهم نشاطات هذه الجامعة المنتجة في الحقول الآتية:

- 1 - التعاقدات التدريسية والبحثية والتدريبية والاستشارية عن طريق الأقسام العلمية والكليات أو أعضاء هيئة التدريس مباشرة.
- 2 - تكوين متاجر معلومات وأنشطة علمية Science and Information Shops لتسويق الخبرات العلمية والتقنية والمعلوماتية إلى المؤسسات والمنظمات والهيئات الأخرى في المجتمع.
- 3 - تكوين مكتب اتصال صناعي Industrial Liaison Office للمساعدة في رسم السياسات والخطط ونقل التقنية الصناعية إلى الشركات والمؤسسات الصناعية في المجتمع.
- 4 - تشكيل مجموعة اتصال Liaison Group مهمتها الأساسية عقد الاتفاقيات مع الهيئات الأخرى في المجتمع من أجل إجراء التعاقدات البحثية والاستشارات الاقتصادية والقانونية والمالية.

5 - المساعدة في إقامة المشروعات الصغيرة وحاضنات الأعمال والحاضنات التقنية.

10. الوسائل المقترحة المساعدة لتمويل لجامعة المنتجة للاربحية

يمكن للجامعة المنتجة غير الهادفة للربح تمويل أنشطتها التعليمية والتدريبية والبحثية والخدمية بحيث تحقق تغطية تكاليف هذه الأنشطة وبالتالي تخفيض العبء المالي على الطلاب والمستفيدين من خدماتها، من خلال عدة مصادر من أهمها:

- 1 - برامج جديدة للدراسات العليا المدفوعة مثل الماجستير التنفيذي.
- 2 - برامج تدريبية مدفوعة قصيرة الأجل في مسارات وتخصصات عملية مثل برامج للقضاة في مجال القضاء الإداري أو برامج للمحاسبين المراجعين.
- 3 - تطوير وتوسيع البرامج التدريسية والتدريبية المدفوعة خارج الجامعة في مناطق أخرى من الدولة أو في دول أخرى Outreach Education.
- 4 - التعاقدات البحثية أو الاستشارات مع القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الدولية.
- 5 - إجراء اتفاقيات مع مؤسسات دولية للتنمية كالبنك الإسلامي للتنمية والبنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وغيرها من أجل المساهمة في تمويل البرامج التدريسية والتدريبية والبحثية بالجامعة.
- 6 - تطوير وتوسيع نشاطات النشر العلمي الاقتصادية داخل الجامعة وخارجها.
- 7 - استخدام المساحات الفارغة داخل ملاك الجامعة أو الأراضي المملوكة أو المتاحة للجامعة في مجالات استثمارية أما عن طريق التأجير أو أسلوب البناء والتشغيل والنقل BOT أو الاستثمار المباشر كتأجير المساكن للطلاب أو إنشاء مراكز تجارية أو اقتصادية علمية كدور النشر أو المختبرات العلمية الطبية .
- 8 - الاستغلال الاقتصادي لبراءات الاختراع أو الابتكارات عن طريق التراخيص Licensing أو الامتيازات التجارية أو الاقتصادية Franchising.

وللتفصيل نستعرض، هنا، أهم الوسائل المقترحة المساعدة للجامعة غير الهادفة للربح (الاربحية) هي:  
\* مراكز التميز:

يقاس تطور الأمم والشعوب بمقدار مساهمتها في مجال البحث العلمي الذي يعد أساس التطور في جميع المجالات، الاقتصادية والصناعية والطبية والهندسية والعسكرية والتقنية وغيرها من المجالات. من هذا المنطلق، فإن كثير من الحكومات تسعى إلى تحقيق توجهات خطط التنمية من خلال التركيز على دعم وتشجيع البحث العلمي والتطور التقني لتعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني، ومواكبة التوجه نحو اقتصاد المعرفة.  
تمثل مراكز التميز وحدات علمية تتسم بانجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق الريادة والمكانة الرفيعة مقارنة بمثيلاتها. ومن خصائص مراكز التميز:

- التركيز على مجال علمي محدد.
- الجمع بين أكثر من تخصص في المجال Interdisciplinary
- التواصل والتعاون مع الهيئات المشابهة.
- توفر الدعم من المؤسسة أو الجامعة الحاضنة.
- نظام إدارة يتسم بالمرونة والفاعلية.
- ومن أهداف مراكز التميز البحثي على سبيل المثال:
  - الريادة والقيادة في خدمة المجال العلمي.
  - إيجاد بيئة منتجة للباحثين المبدعين والموهوبين.
  - تطوير الإمكانيات البحثية والعلمية للمجال.
  - تبادل ونقل الخبرات والإنجازات العلمية بين القطاعات والهيئات.
  - رفع المستوى النوعي للتعليم الجامعي.
  - تحقيق لتواصل بين القطاع الأكاديمي والقطاعات الأخرى في المجتمع.
  - إلى جانب ذلك تقوم مراكز التميز بعدد من المهام منها:
    - إجراء وإنجاز البحوث العلمية والتقنية المتقدمة.
    - توظيف الأبحاث في التنمية وتطوير الممارسة للمجال.
    - التدريب والتأهيل للقوى العاملة المتخصصة والمقتدرة.
    - رفد التعليم الجامعي بالكوادر العلمية المتميزة.

● بناء شراكة بين الباحثين والعلماء والقطاعات العامة والخاصة بالمجتمع.

لقد تم تداول مفهوم مراكز التميز على نطاق واسع حتى أنه أصبح في لسان العديد من صناعات السياسات والباحثين والساسة والوكالات المانحة والمجتمع الدولي عموماً. وأصبح المفهوم يستخدم مؤخراً أو على الأقل يشار إليه في إطار عمليات دولية مثل خطة التنفيذ لقمة 2002 العالمية حول التنمية المستدامة وتقرير لجنة أفريقيا لعام 2005 " مصالحننا المشتركة". ومع ذلك لم يتم بحث معناه المحدد. فيتم تفسير المفهوم بصورة مختلفة من قبل مختلف الأشخاص والمؤسسات (المؤتمر الاستثنائي لمجلس الوزراء الأفريقيين المسؤولين عن العلم والتكنولوجيا القاهرة، مصر، 20-24 نوفمبر 2006). والواقع أنه ليس من السهل أو المفيد إقرار تعريف واحد لمركز التميز في مجال العلم والتكنولوجيا. فمن المهم تحديد بعض المعالم والخصائص الرئيسية للمؤسسات التي تتوفر فيها صفات التميز القابلة للقياس في مجال البحث العلمي والابتكار التكنولوجي أو التي تطمح إلى أن تكون من مراكز التميز والموافقة على هذه المعالم والخصائص. ولهذا الغرض، ينبغي بحث المعالم الرئيسية التالية:

- 1 - الهوية المؤسسية - منظمة رسمية أو غير رسمية قابلة للتحديد لديها قيم وأنماط وقواعد محددة.
- 2 - توفر القدرة على تعزيز ودعم عدد كبير من العلماء و/أو المهندسين والفنيين والمبتكرين الأفريقيين في مجال التكنولوجيا المعروفين على المستوى الدولي والإقليمي.
- 3 - هيكل إدارة قابل للتجديد تتوفر فيه آليات واضحة وتدرج وظيفي في صنع القرارات.
- 4 - أدوار واضحة للإسهام في التنمية البشرية من خلال زيادة المعرفة بالعلوم على نحو شامل أو إنتاج منتجات محددة في إطار النظام الاقتصادي الوطني أو الدولي.
- 5 - قدر معقول من الاستقرار في الظروف التشغيلية وفي التمويل خلال فترة زمنية محددة.

- 6 - نشاط تنظيمي واضح من حيث القدرة على التكيف والتأثير على البيئة الخارجية أو قدرة واضحة للمنظمة على التجديد أو النمو حتى في ظل ظروف خارجية غير مواتية.
  - 7 - وضوح مؤسسي يحكم عليه بقدرات المنظمة على التواصل في إطار الشبكات أي بالقدرة على إقامة وتعزيز الشراكات المنتجة مع المؤسسات الأخرى.
  - 8 - توافق مهام وبرامج ونتائج المؤسسة أو الشبكة مع أهداف التنمية المستدامة التي يحددها كل بلد و/أو المجتمع الدولي (المرجع السابق).
  - 9 - إن الهدف الأساسي من فكرة الاتحاد الدولي في إنشاء مراكز للتميز كان ولا زال المساعدة في بناء الطاقات البشرية في مناطق العالم المختلفة، ومنها المنطقة العربية للمستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة وديمومة هذا البناء وتواصله وخاصة مع التغير المستمر والمتسارع للخدمات والتكنولوجيا وأساليب إدارتها، إلى جانب حلول طويلة المدى ذات ديمومة لبناء الطاقات البشرية في مستوى متخذي القرار والمدراء التنفيذيين والتشغيليين في القطاعات التنموية المختلفة.
- \* حاضنات المعرفة:

حاضنات المعرفة تهدف إلى تشجيع الجامعات والمعاهد التعليمية لإنشاء مثل هذه الحاضنات بهدف دعم المبادرات الريادية للطلاب في مختلف تخصصاتهم العملية والعلمية لتتماشى مع أهداف الخطط الهادفة إلى التركيز على تميز الموارد البشرية وتحسين الكفاءة لدى الكوادر الوطنية وحفزهم وتحويل مثل تلك المؤسسات إلى مركز علمي وتقني حيوي.

ونأمل أن تكون هناك مبادرات من قبل مؤسسات تعليمية في الدول الإسلامية في تخصصات متنوعة تعمل في تعاون وتكامل مع بعضها البعض. وبدأت جامعات بعض الدول الإسلامية تدرك أن المجتمع المعرفي والاقتصاد المعرفي يتمثل في البدء بمفهوم حاضنات المعرفة، لذلك فإن عدم الأخذ بالبحث العلمي يعني عدم الأخذ بالمستقبل وستفاس ثروته بالعقل لأن رأس المال البشري هو الأساس الحقيقي والجامعات هي التي تطوره.

علماً، بأن لجامعة الملك عبد العزيز تجربة جيدة في هذا المجال، حيث تمثل حاضنات الأعمال فيها بيئة مساندة ومحفزة للمشاريع المبدعة المبتدئة

---

الجامعة المنتجة للاربحية: صيغة تمويلية مقترحة..... د. محمد باطويح/ د. أحمد بامخرمة  
والقائمة لطلاب وخريجي الجامعة والتي توفرها وتهيئها وتزودها باليات  
النجاح.



إيجابيات حاضنات الأعمال:

- 1 - تخدم العصاميين والمبدعين والموهوبين من طلبة وخريجي الجامعة.
- 2 - تقدم استشارات وتدريب للأعضاء المنتسبين وغير المنتسبين بالحاضنة.
- 3 - تخريج مشاريع طلابية مبدعة بعد نجاحها.
- 4 - تكاليفها رمزية.
- 5 - تشجيع المشاريع الطلابية الإبداعية.
- 6 - تحتضن مشاريع إبداعية جديدة.
- 7 - يتم الإشراف عليها من قبل اللجنة الإشرافية.
- 8 - تكامل الخدمات والمعلومات بين مراكز المنظومة والعاملين عليها.
- 9 - تحقق التعليم التفاعلي النشط.
- 10 تحقيق التكامل بين الجامعة والمجتمع.
- 11 تتبع المظلة القانونية للجامعة.

القيمة المضافة للمستفيد

- تكامل الخدمات بين مراكز المنظومة.
- توفير مظلة قانونية نظامية.
- الاقتران باسم الجامعة.
- استشارات وتدريب.
- برامج العصاميين والمتميزين.
- توفير ورش عمل.
- الاستفادة من الخدمات المتوفرة في كيانات المنظومة الأخرى.
- التكلفة المعقولة.
- تكامل الجامعة والمجتمع.

القيمة المضافة للمجتمع

- منطقة بحث وتطوير.
- تعاون مع قطاع الأعمال.
- حلقة وصل مع مراكز البحث والتطوير.
- تنمية الاقتصاد.
- توفير فرص عمل جديدة.

- فتح آفاق جديدة للأعمال.
- تقليل المخاطر والوقت في التسويق.
- الإبداع.
- اكتساب وتوطين التقنية.

#### ● مسؤولية اجتماعية.

#### \* مراكز البحوث والاستشارات:

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

#### \* الموقف البحثي:

ولا يخفى هنا أن الموقف بعد طول إهمال عاد في نهاية القرن العشرين ليساعد، كما كان يساعد في الماضي، في تمويل المشاريع الثقافية والعلمية التي يراد لها أن تكون مستقلة عن الدولة وتدخلها، وأن يضمن لها الاستمرارية بطبيعة الحال.

وبالنسبة لواقع البحث العلمي في الدول الإسلامية نجد أنه لا يوجد هناك تقدير للعلم والعلماء والدليل أن أجور العلماء متدنية إلى جانب أن حصة البحث العلمي ضئيلة جداً بالنسبة لموازنة الحكومات هذا من جهة، كما أن البحث العلمي ليس مفهوماً لدى السلطات التشريعية، ولا يستطيع القطاع العام تمويله، حيث أن البحث العلمي أصبح اليوم طريقة حياة حيث يجب أن نكون أو لا نكون.

من هذا المنطلق، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التشريعات الجامعية ومنها العلمية على وجه الخصوص لكي نخفف من نصاب أعضاء هيئة التدريس لتساند وتدعم التوجه نحو الاهتمام بالبحث العلمي الموجه نحو قضايا التنمية، فعلى سبيل المثال: يمكن للدول الإسلامية تخصيص 1% من

الجامعة المنتجة للاربحية: صيغة تمويلية مقترحة..... د. محمد باطويح/ د. أحمد بامخرمة

أرباح الشركات لصندوق البحث العلمي، إلى جانب إمكانية رصد نسبة معينة (5%) من الموازنات التشغيلية للجامعات الرسمية والخاصة تخصص للبعثات والبحث العلمي، كما أن هناك تصور بأن يرصد مبلغ معين عن كل ساعة معتمدة في الجامعات للبحث العلمي.

ونظرا للدور الجوهري للجامعات في إشاعة المعرفة وفي القضاء على الأمية في صورها كافة باعتبارها عقبة كأداء أمام التنمية بمعناها الشامل وفي تحقيق التطور في مناحي الحياة كافة باعتبارها مركزا إشعاعيا للثقافة والفكر، تخصص الحكومات ميزانيات لها لكي تؤدي دورها في المجالات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع وفي مواكبة المستجدات في المجالات كافة، لا سيما أن عدم المواكبة لتلك المستجدات يعتبر من أخطر أنواع الأمية على الإطلاق. لكن الميزانية التي تخصصها الحكومات للجامعات لم تعد كافية ولا تحقق طموحات الجامعة نظرا لتزايد أعداد الطلاب والطالبات بمتواليه هندسية وتزايد المقاعد الدراسية والمدخلات الجامعية بمتواليه حسابية.

وأمام هذه المعادلة الصعبة لجأت الجامعات إلى تنويع مصادرها المالية لكي تحقق استقلالها المالي، وبالتالي في تحقيق أهدافها المتمثلة في توفير التعليم الجامعي لأبناء الوطن كافة، لا سيما أن الجامعة هي معقل العلم ومبعث النور في المجتمع وهي المناخ الصالح الذي يتزود منه الطالب بالعلم والمعرفة عن طريق الدراسة والإطلاع والبحث المستقل، وهي البيئة التي ترعى البحث العلمي وتشجعه. وتحقيقا لرسالة الجامعة فإنها تبذل قصارى جهدها لتوفير جميع الإمكانيات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في تزويد الدول بالاختصاصيين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة مع تهيئتهم ليكونوا مواطنين صالحين يسهمون في بناء المجتمع وتطويره إلى مستقبل أفضل ومشرق، كما تعنى الجامعة بشؤون البحث العلمي وذلك عن طريق إجراء البحوث العلمية المتنوعة وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع، وإيجاد الحلول العلمية لقضاياها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من القضايا التي تهتم المجتمع للوصول إلى أفضل الحلول لهذه المشاكل كسبا للوقت وتوفيرا للأموال. كما تعمل الجامعة على رقي الآداب وتقدم العلوم والفنون والأخلاق وتهتم ببحث الحضارة الإسلامية والعربية وتوثيق الروابط والصلات الثقافية والعلمية في الداخل والخارج، سأحدث عن الوقف الإسلامي باعتباره من القنوات المهمة في مد الجامعات بالإمكانيات المالية لكي تؤدي رسالتها بصورة

منتظمة، فقد اهتم به المسلمون قديما وحديثا على مختلف المستويات فأولوه عناية فائقة، وكان منهم محل رعاية دائمة ومتواصلة وبرزوا رسالته الدينية وأهميته الاجتماعية والاقتصادية في حياة المسلمين.

ذلك أن الوقف الذي نحن بصدد الحديث عنه يعتبر في عداد الأعمال الصالحة والمهمة التي شرعها الإسلام وأمر بها ومن الطاعات والقربان التي دعا إليها ورغب فيها أمته، فكان المسلمون في كل مكان وعلى مختلف العهود والعصور يبادرون إليه ويتسابقون فيه ابتغاء فضل الله ومرضاته ورجاء عظيم ثوابه وواسع رحمته ومغفرته واقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم وبالسلف الصالح من أمته واستباقا إلى فعل الخيرات الذي يقبل عليه المؤمنون ويتنافس فيه العباد الصالحون في كل زمان ومكان عملا بقوله تعالى (لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون) وقوله سبحانه وتعالى (وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا وأعظم أجرا).

ولكي يؤدي الوقف دوره الفاعل والمؤثر في الإنفاق على المشروعات الخيرية والبحوث العلمية نرى بث الوعي بين المواطنين والمؤسسات المختلفة عن طريق مختلف وسائط الإعلام وعن طريق أئمة المساجد والندوات والمحاضرات المكثفة، بالإضافة إلى التنويه بأولئك الذين يوقفون أموالهم للإنفاق على المشروعات الخيرية والبحثية المختلفة وذلك لتقديم القدوة لبقية أفراد المجتمع، لا سيما أولئك الذين لديهم إمكانيات مالية.

والوقف كما ذكرنا يعتبر من الركائز الجوهرية المهمة في الإنفاق على مختلف المشروعات ويتسم بالدوام والاستمرارية. ومن هذه الزاوية في إمكان الدوائر التعليمية المختلفة مثل الجامعات والمعاهد العليا أن تستفيد بالوقف وفي هذا الإطار يجب عليها أن تتصل بالأثرياء لكي يعملوا من أجل تقديم تبرعات عينية في إطار نظام الوقف الإسلامي، لا سيما أن الجامعات تقدم خدمات بحثية وتدرسية وخدمة المجتمع لكافة أفراد المجتمع بدون تمييز. ويعتبر الوقف في اعتقادي من أهم الأساليب التي يمكن لها أن تعمل على تنمية موارد الجامعات عن طريق تقديم الدعم المالي لكي تقوم الجامعات بالخدمات البحثية والاستشارية. وفي هذا الإطار نرى أن تعد الجامعات دليلا تحمل في طياته معلومات وافية ومركزة عن الخدمات المختلفة التي تقدمها لكافة أفراد المجتمع، وان تقوم بتوزيع هذا الدليل للمؤسسات المالية المختلفة بالإضافة إلى الأثرياء لكي يقوموا بوقف أموالهم لتمويل مختلف مشروعات الجامعة لكي تحقق

---

الجامعة المنتجة للاربحية: صيغة تمويلية مقترحة..... د. محمد باطويح/ د. أحمد بامخرمة

---

الجامعات استقلالها المالي، لاسيما أن المال يعتبر من الأمور الجوهرية المهمة التي تمكن الجامعات من أن تؤدي وظائفها بطريقة فعالة لصالح أفراد المجتمع.  
\* الكراسي العلمية:

الكرسي العلمي هو عبارة عن برنامج بحثي أو أكاديمي في الجامعة يهدف لإثراء المعرفة الإنسانية وتطوير الفكر وخدمة قضايا التنمية المحلية، ممول عن طريق منحة نقدية دائمة أو مؤقتة يتبرع بها فرد أو مؤسسة أو شركة أو شخصية اعتبارية، ويعين فيه أحد الأساتذة المختصين المشهود لهم بالتميز العلمي والخبرة الرائدة والسمعة الدولية. وقد يعمل ضمن البرنامج فريق من الباحثين المؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال البرنامج.  
تنتشر الكراسي العلمية في جميع أنحاء العالم، وفي عدد كبير من الدول. ولعل أشهر الكراسي العلمية في العالم كرسي هنري لوكاس بجامعة كمبردج، وعمره أكثر من 340 عاما وقد شغله أكثر من 17 عالما أشهرهم إسحاق نيوتن في أواخر القرن السابع عشر.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في عدد الكراسي العلمية الآن، حيث يوجد بها الآلاف من الكراسي العلمية. ويوجد أكثر من 2000 كرسي علمي في كندا وأكثر من 200 كرسي علمي في جنوب إفريقيا. ويوجد في المملكة العربية السعودية بنهاية 2007 أكثر من 50 كرسي علميا والعدد في تزايد بفضل الله.

ومن الكراسي العلمية العربية العالمية كرسي الملك عبد العزيز بجامعة كاليفورنيا، وكرسي الملك فهد بجامعة لندن، وكرسي الأمير نايف بجامعة موسكو، وكرسي الأمير الوليد بن طلال بجامعة هافرد الأمريكية، وكرسي السلطان قابوس بجامعة كمبردج، وكرسي محمد سعيد فارسي بالجامعة الأمريكية بواشنطن.  
\* التعليم المستمر:

إن مفهوم التعليم المستمر يختلف عن كل من مفهوم التربية مدى الحياة، أو التعليم غير النظامي، أو التربية الموازية، أو التعليم عن بعد، أو الجامعة المفتوحة، أو تعليم الكبار ومحو الأمية. وقد أوضحت الدراسة أيضا أن هناك عدد من العوامل الرئيسية التي تتضافر معاً لوضع هذا المفهوم في دائرة الضوء. كما أن هناك دوراً فعالاً يمكن للتعليم المستمر أن يؤديه في تنمية عائد الجامعات

الجامعة المنتجة للاربحية: صيغة تمويلية مقترحة..... د. محمد باطويح/ د. أحمد بامخرمة

التي تتبنى مثل هذه البرامج، ناهيك عن دورها التنموي في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات.

إن مفهوم التعليم المستمر ليس مفهوماً جديداً ساقته لنا التربية الحديثة بل هو مفهوم قديم قدم الحضارات، كما أنه أمر ملازم للديانات السماوية، إذ نادى بالتربية المستمرة ضماناً لانتشارها بين الأجيال المتعاقبة، وبفائها في العصور المتعاقبة.

وللتعليم المستمر عدة مصطلحات تطلق عليه منها:

"التربية مدى الحياة" Lifelong Education والتربية المستمرة Continuing Education و"التربية الدائمة" L'Education Permanente و"التعليم المستمر" Continuous Learning. وكل هذه المصطلحات تتفق على أن التربية عملية مستمرة لا تقتصر على مرحلة معينة من العمر، أو تنحصر في مرحلة دراسية محددة، متلاحمة مع سياق الحياة. ولعل الهدف الأسمى من التعليم المستمر هو خدمة المجتمع، والأخذ به إلى مصاف المجتمعات المتقدمة المواكبة لمراحل التنمية في مختلف المجالات، ومن أهداف هذا التعليم أيضاً:

- إعادة فحص الأفكار وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، بناء على المشكلات الجديدة وتحديد ما تتطلبه عناصر التغيير التي طرأت والسعي إلى تحقيقها.
- تضيق الهوية الثقافية الناتجة عن اختلاف السرعة بين النمو المادي والنمو الحضاري في جوانب الحياة الاجتماعية.
- التوفيق بين القيم والاتجاهات القديمة ومتطلبات العصر الجديد.
- مواجهة ما ينتج من مشكلات ناتجة عن التغيير الاجتماعي السريع.
- التنمية الاقتصادية وتعزيز موارد دخل المجتمع.
- نشر الوعي حول القضايا الكبرى سواء المحلية أو الخارجية.
- تلافى الأخطاء السابقة.

وكل تلك الأهداف في مجملها تضع نصب عينيها خدمة المجتمع من خلال تطوير أفرادها وهي الفلسفة التي يقوم عليها التعليم المستمر. فقد حظي التعليم المستمر باهتمام متزايد في الغرب، وسجلت الجامعات والمؤسسات الأكاديمية زيادة ملحوظة في الطلب على برامج الدراسات فوق البكالوريا التي أصبحت مصدر عائق كبير لكثير من الجامعات الشهيرة. وتركز

هذه البرامج الدراسية على تلبية احتياجات سوق العمل، وكان عدد من كبار الأكاديميين يمثلون عدة جامعات وكليات أمريكية منها هارفارد وجونز هوبكنز ونيويورك وكفورنيا قد عقدوا اجتماعاً لدراسة الآفاق المستقبلية لبرامج التعليم المستمر وقد رسم هؤلاء الأكاديميون صورة مشجعة للتعليم العالي تتطوي على مبادرات جريئة ومشاركة أكبر للشركات والجامعات التي تعمل على أساس تجاري (من أجل الربح). ويقول الخبراء إن التعليم المستمر ليس أمراً جديداً فقد كانت هناك برامج دراسية لغير المتفرغين من جامعات هارفارد وجون هوبكنز منذ 1909م. إلا أن هذا النوع من التعليم كان يعد نتاجاً جانبياً وليس هدفاً أساسياً للمؤسسات التعليمية. وكان الأساتذة الكبار يرفضون المشاركة في دروس تعليم الكبار ويتركونها للأساتذة المساعدين. لكن هذه النظرة تغيرت الآن بعد أن كسبت برامج التعليم المستمر الاحترام وأصبحت مصدراً مهماً للعائدات. فمثلاً مدرسة جامعة نيويورك للدراسات المستمرة والمهنية تحقق الآن عائداً يصل إلى 92 مليون دولار سنوياً بالمقارنة مع 3 مليون دولار سنوياً، في السبعينيات. وتقدم المدرسة 107 من البرامج الدراسية تتراوح بين 4 إلى 8 دورات، وتمنح طلابها شهادات في مجالات متخصصة مثل التخطيط المالي وبرمجة الحاسوب. وتحقق جامعة هارفارد نحو 150 مليون دولار سنوياً من فصول التعليم المستمر. وكشفت دراسة أجرتها الجامعة قبل بضع سنوات أن 60 ألف طالب يلتحقون بدورات التعليم المستمر من جامعة هارفارد كل عام كطلاب غير متفرغين أما جامعة جون هوبكنز فلديها 4 مراكز للتعليم المستمر وثلاث شهادات الماجستير التي منحتها الجامعة حصل عليها طلاب غير متفرغين (مجلة التدريب والتقنية، 1420هـ).

أهم المكتسبات التي سيحققها مركز التعليم المستمر هو طرح حلول وبرامج تدريبية تمكن المؤسسات والجهات الحكومية من تطوير وتأهيل قيادات الصف الثاني وصقل مهارات قيادات الصف الأول في مجال خدمة العملاء والقيادة وخصوصاً كيفية تحويل الإستراتيجيات إلى نتائج ملموسة من خلال انسلاخ الرؤية إلى نتائج حيث يؤهل النموذج التدريبي قادة الصف الأول بحيث يمكنهم من تدريب وتوجيه وتأهيل قادة الصف الثاني بشكل يضمن تناسق الأداء وتلاحم الأفكار والقيم حول الخدمات والمهام التي يقومون بتنفيذها يومياً. إن خيار تنفيذ البرامج التدريبية عبر شبكة الإنترنت هو المكتسب الثاني لمركز التعليم المستمر حيث أن طرح هذا الخيار يعتبر خطوة تكتيكية في مجال تطوير

إستراتيجيات التدريب المنفذة في الدولة ويتمشى مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية بشكل يتوافق مع تطلعات الجهات الحكومية المختلفة من حيث الجودة والتكلفة. أما المكتسب الثالث فيعتبر قدرة مركز التعليم المستمر على منح تراخيص تدريبية لموظفي الموارد البشرية وأقسام التدريب بحيث سيصبح بإمكانهم تنفيذ البرامج التدريبية المعتمدة من مركز التعليم المستمر، كل تلك الأنشطة التي تقوم بها الجامعات تعود عليها بالنفع من خلال العائد الذي تحصل عليها من مختلف الأنشطة المرتبطة بالتعليم المستمر.

\* استثمار الصناديق المالية ( مثل صندوق الطلاب ):

هي وسيلة استثمارية لجمع أموال من الطلاب، كما هو الحال في بعض الجامعات الغربية، كل حسب قدرته المالية، بحيث يدار هذا الصندوق من قبل متخصصين لديهم القدرة في استثمار أموال الصندوق في المجالات التي يتم الاتفاق بخصوصها.

وقد أنشئت في عدد من المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية صناديق استثمارية وذلك لتحقيق جملة من الأهداف منها:

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

\* مراكز (حدائق) المعرفة:

هي كيان يضم نخبة من الشركات العاملة في مجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة، وعلى سبيل المثال تقع في جامعة الملك عبد العزيز بجدة وتقوم بما يلي:

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



- تسهيل الوصول إلى أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وإمكانيات الجامعة البحثية ووسائل التمويل المالي.
- توفير خدمات الاحتضان والدعم الفني والتقني من خلال أطراف ثالثة.
- استضافة المعارض وورش العمل.
- استضافة مبادرات منظومة الأعمال والمعرفة الأخرى، وتكون بوابة لها.
- من أهم أهداف حدائق المعرفة:
- بناء وتشغيل حدائق المعرفة ذاتياً باستخدام آلية البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT).
- إقامة مراكز تميز بحدائق المعرفة في صناعات وخدمات قائمة على المعرفة تركز على قدرات الجامعة والميزات المحلية والوطنية المتفردة.
- استقطاب الشركات الرائدة في مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة لتوطين للصناعات القائمة على المعرفة.
- إقامة شركات إستراتيجية مع مؤسسات القطاع العام والخاص بهدف تحقيق أهداف حدائق المعرفة.
- وضع آليات للاستفادة من إمكانيات الجامعة لجذب الشركات المستهدفة للإقامة بحدائق المعرفة ولتشجيع التبادل المعرفي بينها وبين الجامعة.
- تطوير آليات للتعاون المشترك وتبادل المعرفة والخبرات مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة.
- إلى جانب ذلك توجد مبادئ إستراتيجية لحدائق المعرفة منها:
- استخدام الشكل القانوني لنظام (البناء والتشغيل ونقل الملكية) لتمويل وبناء الحديقة.
- تضمين عقد امتياز بناء وتطوير الحديقة القواعد التي تضمن تحقيق الجامعة لأهدافها.
- الارتكاز إلى الإمكانيات التي تنفرد بها الجامعة في تحديد مراكز التميز بالحديقة بالتعاون مع الشركاء الإستراتيجيين ورجال الأعمال والخبرة المعنيين.
- الاستعانة ببيوت الخبرة المحلية والعالمية في القيام بالدراسات والتصاميم وتطوير عقد الامتياز لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.
- الاستفادة من المواقع المتميزة المتوفرة في الحرم الجامعي وكذلك المواقع المتوفرة في أجزاء الجامعة الأخرى في بناء حدائق المعرفة.

● تبني أساليب وآليات القطاع الخاص لرفع مستوى التشغيل والأداء  
بحدائق المعرفة.

كل تلك الفعاليات تشكل رافداً وذا قيمة مضافة ومردود مالي تحصل عليه الجامعات المتبنية لمثل تلك الأنشطة تساعدها في النهوض بواقعها الحالي والرقى إلى مصاف الجامعات المرموقة.  
\* التعليم عن بعد:

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

ويتم التعليم عن بعد بشكل مبدئي عندما تفصل المسافة الطبيعية ما بين المعلم والطالب/الطلاب، خلال حدوث العملية التعليمية، حيث تستعمل التكنولوجيا مثل الصوت، الصوت والصورة، المعلومات، والمواد المطبوعة. إضافة لعملية الاتصال التي قد تتم وجهاً لوجه، لسد الفجوة في مجال توجيه التعليمات.

هذه الفرص والبرامج تتيح للبالغين فرصة أخرى للتعليم الجامعي، أو تصل إلى الأشخاص الأقل حظاً سواء من حيث ضيق الوقت أو المسافة أو الإعاقة الجسدية، هذا عدا عن أن هذه البرامج تساهم في رفع مستوى الأساس المعرفي للعاملين وهم في موقع عملهم.  
وهذا النوع من التعليم يعود بالنفع على الجامعات من خلال الموارد التي تحصل عليها ويمثل رافداً جديداً لميزانية الجامعات التي تتبنى مثل هذا النوع من التعليم.

## 11. النتائج والتوصيات أولاً: النتائج:

- 1 - إن الاستمرار في العمل بالسياسات التعليمية الجامعية القائمة، من شأنه أن يُفضي إلى نتائج غير مفيدة لتطوير المجتمعات الإسلامية وتمكينها من اللحاق بالدول المتقدمة علمياً وصناعياً.
- 2 - إن معظم حكومات الدول الإسلامية، لا تتوافر لديها الموارد الكافية، وبالتالي فإن تبني مفهوم الجامعة اللاربحية يمثل أسلوباً مناسباً لواقع التمويل في تلك الجامعات.
- 3 - تؤكد الدلائل إمكانية تطبيق صيغة الجامعة المنتجة للاربحية التي تتماشى تماماً مع خصوصية المجتمع الإسلامي وتحقق متطلبات التنمية الاجتماعية في هذه الدول.
- 4 - إن مؤسسات التعليم العالي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى برفع مستوى كفاءة العملية التعليمية ليلبي متطلبات واحتياجات سوق العمل، وبالتالي فإن مفهوم الجامعة المنتجة للاربحية يلبي تلك المتطلبات والاحتياجات.
- 5 - أصبحت الحاجة ماسة من جهة إلى تدعيم مصادر تمويل التعليم الجامعي بموارد إنتاجية تحصل منها الجامعة على إيرادات في ظل تناقص الموارد التقليدية والاتجاه المتزايد في تكاليف العملية التعليمية.
- 6 - تتمتع الجامعة المنتجة للاربحية بمزايا تستخدم من خلالها إيرادات الجامعة بصورة كفوءة بحيث تحقق أهداف الجامعة وفي نفس الوقت عدم تحميل المستفيدين أعباءً تمويلية كبيرة قد تتخطى قدراتهم المالية، خاصة الفئات ذات الدخل المنخفض.
- 7 - توفر الجامعة المنتجة للاربحية مصادر تمويل العملية التعليمية متنوعة للتخفيف من مخاطر تغيرات مصادر التمويل التقليدية.
- 8 - تعمل الجامعة المنتجة للاربحية على تحسين الأداء الإداري والمالي والوظيفي لنشاطات الجامعة من خلال ارتباط المقدر الإيرادية بالتكاليف التشغيلية ومن خلال المراقبة المالية على نشاطات الجامعة من قبل الجهات المختصة المرتبطة بنظام التمويل اللاربحي.
- 9 - تؤكد تجارب بعض الجامعات الأجنبية إمكانية تبني أسلوب الجامعة المنتجة للاربحية في الدول الإسلامية.

10- تؤكد الدراسات أن الوسائل المقترحة المساعدة للجامعة غير الهادفة للربح أن مصادر التمويل متعددة ومتاحة إذا تم العمل بها أسوة بتجارب الدول الأخرى في هذا المجال.

11 نجاح صيغة الجامعة المنتجة للربحية ومدى تطبيقها في جامعات الدول الإسلامية مرتبط بضرورة أن تتبنى الجامعات إستراتيجية واضحة تحقق أهداف الجامعة المنتجة للربحية من خلال رسم معالم هذه الإستراتيجية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإننا نوصي بالآتي:

- 1 - العمل على تطوير السياسات التعليمية الجامعية بما يتماشى مع أهداف ومبادئ الجامعة المنتجة للربحية.
- 2 - إعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي للجامعات بحيث تستطيع الجامعات الحكومية توجيه اعتمادات بما ينسجم مع برامجها وخططها بدلا من الاعتماد على التبويب الحالي للميزانية.
- 3 - مراعاة التناسق مع الأهداف الوطنية للتعليم من خلال الاشتراك والتفاعل مع الخطط الوطنية للتعليم العالي وطرق تنفيذها بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية لتمويل أنشطة التعليم العالي.
- 4 - المراقبة والمتابعة والتقييم المستمر لآليات التمويل والإنفاق للجامعة المنتجة للربحية من أجل التحقق من تنفيذ أهدافها وتصحيح أي اختلالات أو انحرافات كبيرة أو مخلة بأهداف الجامعة، ومن ثم ترشيد مسيرة تحقيق هذه الأهداف.
- 5 - الاستفادة من تجارب الجامعات الأجنبية التي تتبنى صيغة الجامعة المنتجة للربحية، إلى جانب الاستفادة والاستغلال الأمثل من الإمكانيات والموارد المتاحة.
- 6 - ضرورة تبني صيغة الجامعة المنتجة الربحية في الدول الإسلامية نظراً لإمكانية تطبيق الكثير من الوسائل المقترحة المساعدة مثل: مراكز التميز، حاضنات المعرفة، الوقف البحثي، التعليم المستمر، التعليم عن بعد، صناديق الاستثمار، مركز البحوث وغيرها من الوسائل الأخرى، للارتقاء بوضع الجامعات نحو الأفضل.

12. المراجع

أ. المراجع العربية:

- 1 - أدبيات المؤتمر الاستثنائي لمجلس الوزراء الأفريقيين المسؤولين عن العلم والتكنولوجيا، القاهرة، 2006م.
- 2 - باطويح، محمد عمر، تمويل التعليم الجامعي: الواقع والتطلعات، بحث مقدم لندوة الجامعات الأهلية، جامعة الملكة أروى، صنعاء، 2000م.
- 3 - التميمي، عبد الرحمن، مقترحات وتصورات حول مفهوم الجامعة المنتجة، بحث مقدم لندوة الجامعة المنتجة من منظور أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية، المنعقدة في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، أربد، 1999م.
- 4 - جريو، داخل. التعليم الجامعي بين ازدياد الطلب ومشكلات التمويل. المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 2000م.
- 5 - الجندي، عادل السيد محمد. الجامعة المنتجة نحو رؤية فلسفية وإستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي، التربية والتنمية، العدد 14، السنة الخامسة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، 1998م.
- 6 - حجي، أحمد. اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة: دار الفكر، 2002م.
- 7 - الخشاب، عبد الله يوسف؛ العناد ومجذاب بدر، الجامعة المنتجة: الفلسفة والوسائل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31. الأردن، 1996م.
- 8 - رحمة، أنطوان. كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية: أوضاعها وسبل تحسينها، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 2000م.
- 9 - سلمان، محمد. نموذج مقترح لتمويل مؤسسات التعليم العالي في غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان، السودان، 2000م.
- 10 - السعيد محمود السعيد عثمان. الجامعة المنتجة: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي، حوالية كلية المعلمين في أبها، العدد 6، 1425هـ.
- 11 - شعث، منى. واقع تمويل التعليم الجامعي ومستقبله من وجهة نظر القائمين على الجامعات الفلسطينية وجلس التعليم وأجهزة الدولة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 1997م.

- 12-الصائغ، عبد الرحمن. تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية: أبعاد القضية وبعض البدائل الممكنة، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 2000م.
- 13 صبيح، لينا زياد. واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته، بحث مقدم لمؤتمر الاستثمار والتمويل في فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2005م.
- 14 -عبد الدايم، عبد الله. التخطيط التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، 1977م.
- 15 -عبد الرزاق، عبد الرزاق. المعايير الحديثة في تقييم الجامعة المنتجة، بحث مقدم لندوة الجامعة المنتجة من منظور أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية، المنعقدة في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، أربد ، 1999م.
- 16 -عشيبية، فتحي درويش محمد، الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر، دراسة تحليلية، مؤتمر خصخصة التعليم العالي والجامعي، القاهرة، 2000م.
- 17 -غانم، محمد. الدور التنموي للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 2000م.
- 18 قاعدة بيانات جامعة الملك عبد العزيز. [www.kau.edu.sa](http://www.kau.edu.sa)
- 19 -المقدادي، عادل علي، مظاهر دور الجامعة المنتجة وأثرها في تنمية الاقتصاد الوطني، بحث مقدم لندوة الجامعة المنتجة من منظور أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية، المنعقدة في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، أربد ، 1999م.
- 20 كتاب المؤتمر الاستثنائي لمجلس الوزراء الأفريقيين المسؤولين عن العلم والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، 20- 24 نوفمبر 2006.
- 21 مجلة التدريب والتقنية، عدد (9) بتاريخ (رمضان 1420هـ)، الرياض.
- 22 -الهاللي، الهاللي. اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي، المؤتمر السنوي العاشر (العربي الثاني) لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة المستقبل في الوطن العربي، جامعة عين شمس، 2003م.

ب. المراجع الأجنبية:

- 23- Bente, Kristensen, The Entrepreneurial University as a Learning University. Higher Education in Europe, Vol.24, No. 1, 1999.
- 24- Bikas Sanyal, Diversification of Sources and the Role of Privatization in Financing of Higher Education in the Arab States Region. UNESCO, 1995.
- 25- Bok, Derek, Universities in the Marketplace: the Commercialization of Higher Education, Princeton University Press, Princeton, 2003.
- 26- Estelle, James, The Private Nonprofit Provision of Education: A Theoretical Model and Application to Japan, Journal of Comparative Economics No:10,1986.
- 27- Etzkowitz, Henry, The Evolution of the Entrepreneurial University. International Journal Technology Globalization, Vol. 1, No. 1, 2004.
- 28- Harman, Grant and Kay Harman, Governments and Universities as the Main drives of Enhanced Australian University Research Commercialization apability, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 26, No 2, July 2004.
- 29- Maron , Nabih and Hatem Samman , How to Succeed at Education Reform: The Case for Saudi Arabia and the Broader GCC Region, Ideation Center Insights, Booz Allen Hamilton Inc.,2008 .
- 30- Pawloweski, Krzyztof, Towards the Entrepreneurial University, Higher Education in Europe, Vol. 26, No. 3, 2001 .

- 31- Ropke Jochen, The Entrepreneurial University, Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy. Philipps- Universitat Marburg, Germany, 1998.
- 32- Sharma, Raj, Performance- Based Funding in the Entrepreneurial North American and Australian Universities. Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 26, No.1, March, 2004.
- 33- Schutte, Frits, The University-Industry Relations of an Entrepreneurial University: The Case of the University of Twente, Higher Education in Europe, Vol 24, No. 1, 1999.
- 34- Shulte, Peter, The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development, Higher Education in Europe, Vol, 29, No. 2, 2004.
- 35- Soares, Meira Virgilio A. and Alberto M.S.C. Amaral, The Entrepreneurial University: A Fine Answer to a Difficult Problem? Higher Education in Eurpoe, Vol 24, No.1, 1999.
- 36- Warner, David, Successful Income Generation in an Entrepreneurial University, The British Council, London, 2005.